

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

Навчально-науковий інститут публічного управління та адміністрування

кафедра публічного управління та адміністрування

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування
_____ О.Н. Євтушенко
«____» _____ 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти
магістр

на тему: **СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ В ДЕРЖАВНІЙ
УСТАНОВІ**

Керівник: доктор наук з державного управління,
професор

Рецензент: Андріяш Вікторія Іванівна
старший викладач

Виконала: студентка VI курсу групи 636-МЗ
Івкова Алла Олександрівна

Спеціальності: 281 «Публічне управління та
адміністрування»

ОПП: _____
«Державна служба»

Миколаїв – 2024 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРЕСІВ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ НИМИ.....	7
1.1. Поняття стресу та сучасні підходи до його вивчення.....	7
1.2. Особливості та можливі наслідки професійного стресу.....	18
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	28
2.1. Основні підходи щодо управління професійними стресами.....	28
2.2. Система управління стресом в організації.....	38
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ В ДЕРЖАВНІЙ УСТАНОВІ.....	48
3.1. Аналіз діяльності державної установи щодо управління стресом.....	48
3.2. Рекомендації щодо оптимізації системи управління стресами в державних установах.....	61
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

Актуальність дослідження. Успішність діяльності будь-якої організації залежить від безлічі факторів, що включають умови зовнішнього та внутрішнього середовища організації. В сучасних умовах праці зросли вимоги до ступеня психологічної включеності працівника до трудового процесу, ускладнилося з психологічної точки зору життя та професійна діяльність людей, постійно зростає рівень особистісних домагань працівників. У зв'язку з цим дуже актуальним є вивчення психологічних чинників успішності діяльності організації. Це середовище, в якому взаємодіють співробітники, суттєво впливає на ефективність їхньої спільної праці, на ступінь задоволення робітником трудовим процесом та його результатами. До сих пір є значущими й сформовані між співробітниками взаємовідносини, і переважання у них того або іншого настрою. Дані фактори є показником комфортності роботи індивіда у колективі, а також показниками, що зумовлюють можливість виникнення стресу та стресової ситуації.

З кожним роком темп життя зростає – стрес стає дедалі більш серйозною та вагомою проблемою для організації, яка може значно погіршити якість робочого процесу. Стресові ситуації виникають з цілого ряду причин, але основною передумовою їх виникнення – є якість управління. В даний час керівництво кожної організації повинно надавати своїм співробітникам доступну психологічну та соціальну підтримку, приділяти увагу профілактичним заходам впливу на персонал та внутрішнє середовище організації для запобігання стресам та зниження рівня соціальної напруженості.

Державні установи є однією із сфер, де стрес є постійно супутнім фактором. Проте такі установи не стикаються з обставинами, що зумовлюють виникнення стресових ситуацій, пов'язаних з участю у ліквідації

надзвичайних подій, знаходження у екстремальних умовах. Тим не менш, стрес є супутнім фактором і на рівні номенклатурного забезпечення процесу, у зв'язку з чим вивчення специфіки роботи організації, управління персоналом є одним із актуальних напрямів роботи сучасної організації. Проблема дослідження полягає також в тому, що, незважаючи на той факт, що існують різні методи, розроблені різні прийоми вдосконалення соціально-психологічного клімату в робочому колективі, мало вивченим залишається питання взаємозв'язку рівня соціально-психологічного клімату з успішністю діяльності організації.

Спеціальних досліджень щодо управління стресами під час професійної діяльності в державних установах практично немає, але є досить велика кількість науково-дослідних праць та публікацій з більш загальних чи близьких за змістом проблем. Авторами підходів до проблеми слід вважати передусім Г. Сельє та його школу, а також роботи таких вчених як О. Антонюк, В. Зливков, С. Лукомська, О. Федан та ін. Особливості та різновиди стресу були розглянуті С. Лукомською, Т. Сазоною, А. Курченко, Т. Заліпою та ін. За останні роки зросла кількість публікацій пов'язаних із спробами створення теорій та моделей професійного стресу: J. Sharit, G. Salvendi, R. Rose, R. Karasek та ін. Окремі аспекти аналізу виробничого стресу можна зустріти в роботах І. Гаврілець, О. Даниляк, С.-А. Маринець, О. Заячківської, В. Шебанової, Г. Діденко та ін.

Емпіричну базу дослідження склали різні нормативні документи, інструкції, рекомендації керівників державної сфери з досліджуваних проблем, вторинний аналіз соціологічних публікацій з цієї проблеми.

Об'єктом дослідження – є професійна діяльність співробітників державних установ.

Предметом дослідження – є професійний стрес співробітників державних установ, особливості його проявів та динаміки в процесі організаційних змін.

Мета дослідження – вивчити можливості організації системи управління стресом в державній установі.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- проаналізувати теоретичні підходи вітчизняних та зарубіжних авторів щодо дослідження стресів та методів управління ним;
- вивчити умови формування професійного стресу та фактори його виникнення в державних установах;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління стресом в державній установі.

Методи дослідження. Відповідно до мети та завдань роботи як методи збору інформації були використані: аналіз літератури, вивчення умов роботи оперативного персоналу, анкетні опитування, методики психодіагностичного тестування, експертний та регресійний аналіз результатів. Крім того, було використано метод формально-логічного аналізу (аналіз теоретико-емпіричних досліджень у вітчизняній та зарубіжній психології та суміжних дисциплінах з проблеми культурних відмінностей концептуалізації стресу та стратегій його подолання), семантико-когнітивний аналіз концепту стрес; методи обробки емпіричних даних – поєднання якісних та кількісних методів дослідження (описові статистики, методи виявлення відмінностей, методи виявлення взаємозв'язків).

Наукова новизна. Науковою новизною роботи, є обґрунтування того, що стан стресу в професійній діяльності (професійний стрес) є специфічним видом стресу, який має особливий характер розвитку. Чинники системи праці можуть викликати прямі стресові реакції, які регулюються особистісними та когнітивними характеристиками. Якщо короткострокові стресові реакції стають хронічними, то вони можуть призвести до значних негативних наслідків для здоров'я та роботи; отримані результати дослідження дають можливість обґрунтувати використання принципів комплексного підходу до вивчення професійного стресу в процесі організаційних змін, розширюють

наукові уявлення про особливості професійного стресу, закономірності його динаміки та фактори, що впливають на його розвиток.

Практичне значення отриманих результатів. Висновки, зроблені за підсумками дослідження та запропоновані рекомендації, можуть бути надалі використані в управлінській діяльності для підвищення її ефективності. Так, конкретні рекомендації, розроблені на підставі отриманих у ході цього дослідження результатів можуть бути корисні для керівників більшості державних установ, а також як рекомендаційний матеріал службам управління персоналом підприємств та організацій, які використовують роботу оперативного персоналу.

Результати дослідження можуть бути використані у навчальному процесі при підготовці курсів та спецкурсів з публічного управління в Україні, зокрема, при підготовці курсів «Психологія управління», «Управління стресами», «Стресостійкість в органах публічної влади» тощо.

Структура дослідження. Специфіка теми, сформульовані мета і завдання визначили послідовність викладення матеріалу і структуру роботи. Робота загальним обсягом 82 сторінки, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРЕСІВ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ НИМИ

1.1. Поняття стресу та сучасні підходи до його вивчення

На сьогодні важливою вимогою щодо розвитку людського потенціалу та капіталу будь-якої організації – є необхідність здійснення та підтримання постійного обліку ролі та впливу людського фактора. Особливості ефекту людського фактору завжди проявляються досить несподівано для роботодавців, зазвичай без будь-яких на то видимих причин. Наприклад, співробітник, який протягом багатьох років навіть не давав приводу для жодних нарікань з боку начальства, зненацька вдається до грубого порушення встановлених правил або технологічних основ експлуатації того або іншого обладнання. Як наслідок, обладнання на якому він працював роками виходить з ладу. Після з'ясування обставин, що передували такій ситуації, з'ясовується, що причиною таких дій стала тяжка хвороба одного з найближчих родичів працівника.

Постає логічне питання: наскільки реальною може бути вказана причина такої ситуації? Варто погодитися, що причиною такої ситуації в реальному житті могли стати будь-які ситуації, зокрема, якась конфліктна ситуація в дома, на роботі, чи навіть під час шляху на роботу. Крім того, передумовою такої ситуації також може стати конфлікт чи його ймовірність з керівництвом, який обов'язково позначиться на роботі співробітника миттєво або через певний проміжок часу. Можливо, зіграв свою роль синдром накопиченої втоми – завжди відповідальний співробітник раптово «оступився» під натиском обставин, що «звалилася» на нього, внаслідок чого

він зробив фатальну помилку, яка призвела до збоїв в його звичній роботі. Можливо співробітнику довелося зіштовхнутися із ситуацією «подвійного капкану» або «подвійного послання», тобто т. зв. даблбайндом (англ. double bind) – «отримати одночасно вказівки, що взаємно суперечать одна одній та належать до різних логічних рівнів, через що людина відчуває себе збентежено, внаслідок чого може легко зробити певні помилки» [66]. Варто погодитися, що може існувати безліч різноманітних варіацій розвитку подій. Об'єднати вказані ситуації може той факт, що справжньою причиною, котра спричинила збій діяльності організації, виявиться напружений або навіть сильний стресовий стан співробітника, до якого могли призвести досить різні обставини.

Стрес – це «одим з найбільш вагомим людських факторів, котрий відіграє суттєву роль у діяльності будь-якої організації» [8]. Саме стрес може проявляти себе абсолютно в будь-якій сфері та за будь-яким напрямом діяльності організації, значно нашкодивши в цьому.

Вперше, поняття «стресу» було запроваджено Уолтером Кенноном Бредфортом, американським психофізіологом, доктором медичних наук, який був членом Академії наук СРСР, на початку 1930-х рр. ХХ ст. Поняття стресу запропоноване У. Бредфортом, означало «нервово-психічну» напругу – реакцію «боротися чи бігти» (англ. Fight-or flight response), яку в даний час, іноді називають стресовою реактивністю [56]. Крім того У. Бредфортом було введено ще одне поняття «гомеостазу» – здатності системи підтримувати рівновагу бажаного стану [56].

Однак, найчастіше поняття «стресу» прийнято пов'язувати саме з ім'ям одного з найбільших фізіологів ХХ ст. – Г. Сельє, якого вважають родоначальником концепції стресу. «Синдром, що викликається різними ушкоджуючими агентами» – саме таку назву мав його лист, що був опублікований ще у 1936 р. в англійському журналі Nature [6]. Саме з цього листа й ведеться відлік початку наукового вивчення стресу як загального адаптаційного синдрому, скорочено ЗАС, хоча саме поняття «стресу» в

цьому листі взагалі не згадувалося й з'явилося воно трохи пізніше, будучи запозиченим з теорії «гомеостазу» Уолтера Кеннона. Однак варто вказати, що Г. Сельє свого часу наголошував, що стрес – це «неспецифічна відповідь організму на будь-які висунуті щодо нього вимоги, що допомагає таким чином пристосуватися до труднощів, що виникають, впоратися з ними» [40]. Крім того дослідник зауважував, щодо наявності різних подразників, таких, як холод, спека, смуток, радість, що можуть викликати одні й ті ж біохімічні реакції організму. Однак Г. Сельє вважав, що «не варто боятися стресу. Він відсутній лише у мертвих. Стресом варто навчитися керувати. Керований стрес – є своєрідним ароматом та смаком життя» [40]. Під час власних досліджень науковець також вдавався до розмежування понять позитивного й негативного стресу. Такі відкриття Г. Сельє носили вагомий практичний характер щодо сфери охорони здоров'я, психології й менеджменту [42]. Його теорія знайшла широку підтримку серед науковців ХХ ст.

Вивчення вказаних явищ стресу як окремої наукової концепції, що полягала в тому, що стрес-фактори здатні запускати загальний адаптаційний синдром, котрий є певним ресурсом особистості, надає змогу зовсім по-іншому вивчати проблему стресостійкості управлінців вищого й середнього рівня. Крім того, основоположником поняття «стресу» було висунуто гіпотезу щодо обмеженої кількості адаптаційної енергії кожної, окремо взятої людини, заданої їй від народження, тобто т. зв. адаптаційного капіталу.

На сьогодні існує ціла низка підходів та визначень поняття «стресу». Наприклад, на думку Н. Родіної, стрес – є «загальною реакцією організму на здійснення впливу будь-яких негативних чинників зовнішнього середовища (фізичних або психологічних)» [46, с. 88-89]. Фізіологічний стрес провокується безпосередніми стрес-чинниками на організм людини (біль, холод, голод, надто висока або низька температури тощо), при цьому відбувається порушення всієї ендокринної системи регуляції організму. Щодо психологічного стресу, то він визначається «певним способом інтерпретації того, що відбувається навкруги, й виявляється в підвищеному

роздратуванні, агресивності та збудженні людини». Крім того Н. Родіна вважала за необхідне здійснювати «диференціацію стресу за відповідними типами стресорів: інформаційних, професійних (робочих), фінансових, екологічних тощо» [46].

Варто також згадати дослідження В. Крайнюк, згідно яких стрес – є «психофізіологічним емоційним станом особи, котрий виникає під час екстремальних для людини ситуацій» [21, с. 55-56]. Крім того, дослідниці звертає особливу увагу на фізіологічний стрес, який вона трактує в якості «відповіді відповідних систем організму на екстремальні (критичні) умови діяльності», а психологічний стрес – є «реакцією психіки особистості на впливи екзогенних та ендогенних чинників або стресорів» [21, с.57].

Цікавою є точка зору Ю. Теплюк, наголошуючи, що стрес – є «комплексною психофізіологічною реакцією людини, що виникає в результаті суб'єктивного оцінювання чинників саме в якості стресогенних» [58, с. 66]. Крім того дослідник вважає, що зважаючи на особливості умов виникнення таких чинників, психологічний стрес варто поділяти на види професійного (організаційного, інформаційного, комунікативного) та посттравматичного. Щодо емоційного стресу, Ю. Теплюк вважає, що «кожен із видів та підвидів стресу здійснює певний за силою вплив на емоційну сферу особистості» [58, с. 67].

На думку Д. Брайта та Ф. Джонса стрес – це «категорія, котра спроможна передбачати широкий спектр здійснення впливу різноманітних психосоціальних чинників навколишнього середовища на особливості фізичного й духовного благополуччя окремої людини» [54, с. 128]. Крім того, на думку вказаних авторів «стрес» – є «поєднанням цілого комплексу чинників навколишнього середовища (стресорів), реакцією на стрес, інших чинників, що здійснюють суттєвий вплив на взаємозв'язки між ними (зокрема чинники особистості)» [54, с. 128].

На думку Л. Китаєва-Смика стресом – є «неспецифічними фізіологічними та психологічними проявами адаптаційної активності за

наявності або здійснення надзвичайно сильних та екстремальних для організму впливів, що є значущими для людини» [17].

Дослідник Р. Лазарус одним із перших намагався здійснити розмежування особливостей фізіологічного та психологічного стресу й висунути концепцію, згідно з якою «фізіологічний стрес – є «взаємооб'язаним із впливами реального фізичного подразника, натомість психологічний (емоційний) – з відповідним оцінюванням людиною майбутньої ситуації як загрозливої» [32].

Дослідники Дж. Еверіл та С. Селс вважають, що стрес – є «складною ситуацією з відповідною втратою контролю, тобто відсутністю адекватної реакції індивідуумів» [20]. Натомість, Ю. Савенко вважає, що стрес – це «особливий психічний стан, за якого особистість виявляється в умовах, що перешкоджають її само активізації» [4, с. 19].

Варто загадати дослідження Т. Кокса, згідно яким стрес – це «індивідуальний феноменом, результат взаємодії людини й ситуації, в якій людина перебуває на даний момент, й пропонує цілий ряд власних підходів щодо розгляду вказаного феномену:

- стрес, в якості відповіді організму на наявність неспокійного або нездорового оточення;
- стрес як стимулюючий вплив нездорового або шкідливого оточення, тобто як незалежна змінна;
- стрес в якості зворотної реакції на відсутність «відповідності» між очікуваннями особистості й середовищем» [32].

Відповідно до вказаних трьох підходів «середовище» стосується як внутрішньої, так й зовнішньої сфери особистості, особливостей її фізичного й психосоціального оточення. Варто вказати, що на думку Т. Кокс стрес – це «незалежна змінна й реакція у відповідь щодо певного подразника» [32].

Не можна не згадати точку зору інших дослідників, які вважають, що стрес – є «психічною напругою або тотожним поняттю «тривога», тобто таким станом, який може виникати в моменти сприйняття сильного

подразника чи ситуації, яку людина сприймає в якості потенційної небезпеки, загрози, шкоди» [3, с. 55]. Інші дослідники вважають, що стрес – це «нормальна психологічна реакція людини на незвичну ситуацію, котра здатна виконувати функцію самозбереження та дозволяти сконцентруватися щодо реальної небезпеки, мобілізувати власні сили й підготуватися до дій, що будуть спрямованими на її запобігання» [3, с. 57].

Зважаючи на вказані визначення поняття «стресу» в нашому дослідженні варто розглядати його відповідно до визначення Г. Сельє як «універсальної реакції організму на різноманітні за своїм характером подразників, сутність якої полягає в здійсненні генералізованої мобілізації внутрішніх ресурсів задля подолання труднощів, що виникли» [67].

Відповідно до наявних напрацювань можемо стверджувати про існування трьох основних груп наукових підходів щодо розуміння стресу й відповідно трьох напрямків його психодіагностики.

Перший підхід полягає у визначенні стресу своєрідної відповіді або реакції на наявні зовнішні подразники, котра знаходить прояви у відповідних станах нервово-психічного напруження, негативних емоційних переживань, захисних реакцій, станах дезадаптацій та патологій [36]. Дослідники А. Каган та Л. Леві дещо розвинули уявлення Г. Сельє щодо «стресу за допомогою створення відповідної теоретичної моделі, за допомогою якої можливо описати відповідні психологічні фактори як посередники фізичних захворювань» [69]. Відповідно до сформованої ними моделі, стрес призводить до утворення певної психобіологічної програми, котра являє собою своєрідним сплетінням відповідних зовнішніх впливів (психосоціальних стимулів) з відповідними генетичними факторами й з колишніми впливами довкілля (реакціями). Вказана програма обумовлює «схильність до реагування за певним зразком» [69]. Завдяки саме цій моделі стрес перестали сприймати виключно як односторонній процес. Стрес, як процес з нерозривним зворотнім взаємозв'язком між всіма його причинними факторами почали оцінюватися виходячи з його позиції впливу на рівень

продуктивності діяльності. Вказаний підхід призвів до необхідності фокусувати основну увагу на оцінках ступеня психічної напруженості, визначення стресових станів, що можуть перешкоджати чи сприяти збереженню відповідної продуктивної професійної діяльності, здоров'я як окремих працівників, так й стану здорового соціально-психологічного клімату в колективі організації в цілому, коли мова йде саме про стрес-менеджмент [10, с. 54].

Другий підхід щодо розуміння стресу рекомендує сприймати та характеризувати стрес в якості особливої характеристики довкілля зі сторони подразнюючих чи руйнівних стимулів (т.зв. стрес-факторів).

Відповідно до визначення прихильників вказаного підходу, стрес-фактор – є «несприятливими обставини, що здатні викликати стресовий стан» (рис. 1.1) [44].

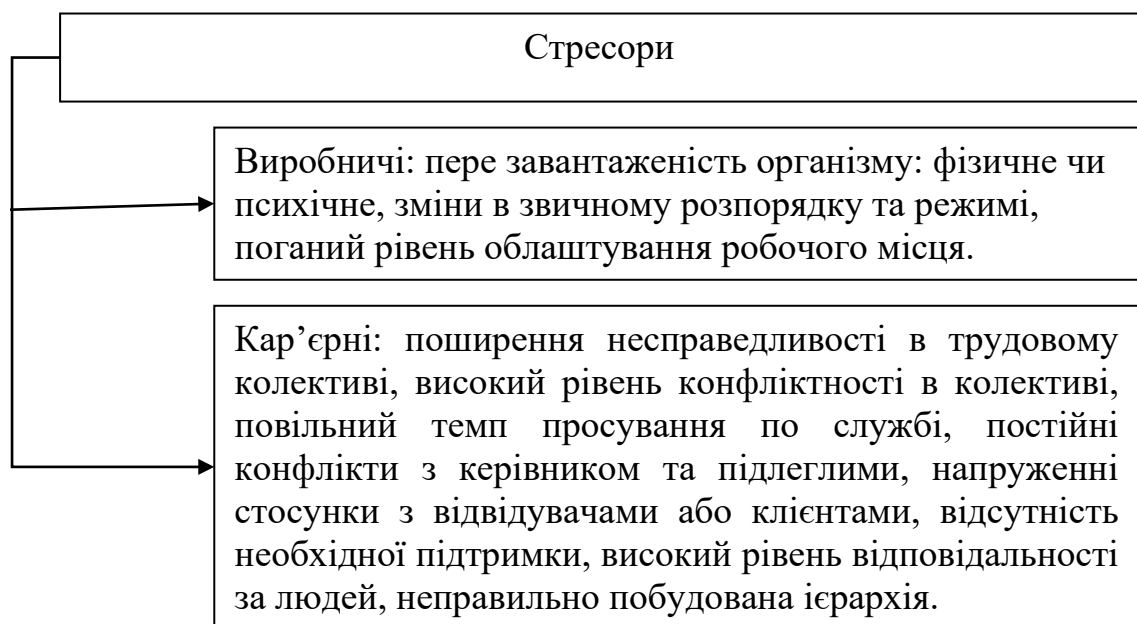


Рис. 1.1. Види та приклади стресових чинників

Зазвичай чинники стресу людини прийнято поділяти на певні групи:

- фізичних (спеки, холоду, вітру);
- хімічних (впливу вуглекислого газу, токсинів, солей);
- біологічних (інфекційних захворювань, нестачі чи надлишку їжі, води, впливу паразитів);

– соціальних (страху, небезпеки, конфліктів) [57].

Іншими словами, стресові чинники, це саме такі подразники, які максимально сприятимуть запуску реакції боротьби або втечі, саме їх досить часто називають стресорами. Вказаний підхід ґрунтується на тому, що будь-які максимальні вимоги до людини з боку умов або діяльності є стресогенними.

Варто вказати, що у вказаному підході набуло поширення ґрунтовне вивчення складної сукупності стрес факторів, що є визначальними для окремих стресових ситуацій. Зокрема, дослідник Дж. Вайтц наголосив на наявності восьми варіантах стресогенних ситуацій представлених:

- необхідністю прискореними темпами обробляти інформацію;
- усвідомлюваною загрозою;
- шкідливими стимулами навколишнього середовища;
- порушеннями фізіологічних функцій (безсонням, хворобами, мінливими станами);
- ізоляцією (ув'язненням);
- груповим тиском;
- остракізмом (вигнанням, гонінням);
- зневірою [77].

Варто вказати, що окремими дослідниками було наголошено на необхідності внесення окремих доповнень до вказаного переліку. Зокрема М. Франкенхойзером було додано «ситуацію щодо відсутності контролю за подіями», Р. Лазарус вважав за потрібне внести також й «стресову ситуацію, коли на загрозу наражаються найважливіші для людини цінності та цілі» [23].

Отже, для того аби вирішувати практичні задачі стрес-менеджменту, використовуючи саме вказаний підхід, в основі якого покладено певні стресові стимули, необхідно виявити стрес фактори фізичного та соціального середовища організації. Також варто приділити особливу увагу визначенню стресогенних факторів зовнішнього бізнес-середовища, типових

стресогенних ситуацій та особливостей їхнього сприйняття працівниками з точки зору стресогенності або ступеня психологічних загроз. Можна помітити, що між описаними вище підходами багато спільного.

Щодо третього підходу, то він принципово відрізняється від двох перших, оскільки ґрунтується на моделі взаємодії між людиною та середовищем, а стрес є реакцією на відсутність «відповідності» між можливостями особистості та вимогами з боку середовища. За такої ситуації стрес варто розглядати в якості результату передуючих йому факторів та його можливих наслідків.

У рамках цього підходу найбільш відомі трансактна модель Т. Коксу та Дж. Макея, а також когнітивна модель психологічного стресу Р. Лазаруса [71]. В межах нашого дослідження доречно звернути особливу увагу на модель РЛазаруса (рис. 1.2), стрес розглядається як сукупність зовнішніх факторів та внутрішніх проявів, як опосередковане ставлення людини до обставин.

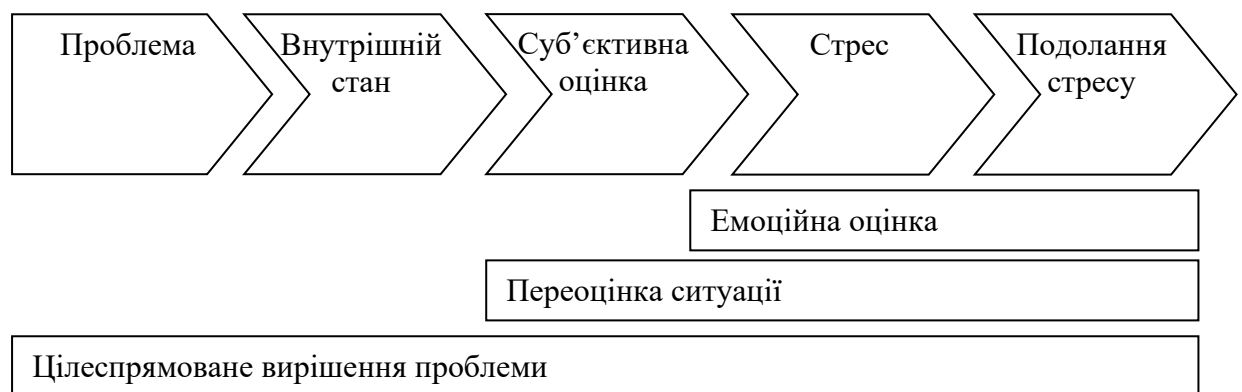


Рис. 1.2. Модифікація моделі психологічного стресу Р. Лазаруса

Досить часто особистість певним чином сприймає контекст у якому вона перебуває (буває, що й не сприймає, наприклад, коли лише за декілька днів після вибуху на Чорнобильській АЕС люди вийшли на першотравневу демонстрацію, не усвідомлюючи, щодо стану навколишнього середовища) й

піддає суб'єктивній оцінці значимість всього того, що відбувається. Зазвичай вказана оцінка має яскраво виражене емоційне забарвлення.

Отже, декілька осіб, що опинилися в одній і тій самій ситуації, реагуватимуть на неї кожна по-своєму. Реакція цих осіб залежатиме саме від особливостей складу характеру, досвіду особи, її емоційного стану та інших факторів. Хтось не вбачатиме у вказаній ситуації загрози для себе і перебуватиме в повному спокої, а хтось відчуватиме тривогу, занепокоєння й страх. Як наслідок, стресова ситуація виникає за умов, якщо обставини суб'єктивно сприймаються як загрозові. При цьому важливою є не реальність або уявність загрози, а наявність її для конкретної особи [70].

Інша популярна модель – модель стресу Т. Коксу та Дж. Макея [36]. Вказана модель розглядає стрес в якості процесів-перешкод, як проявів взаємодії між людиною з навколишнім середовищем. Сутністю цієї моделі є розгляд стресу як окремої частини складної системи взаємодії двох інших систем – навколишнього середовища й людини. Вказана взаємодія носить постійний та динамічний характер. Стрес, відповідно до вказаної моделі, це індивідуально сприйманий феномен, опосередкований психологічними особливостями особистості. В порівнянні з іншими підходами, вказана модель виявляє зворотний взаємозв'язок між усіма частинами системи. Стрес в ній сприймається в якості замкнутою системи.

Варто вказати, що трансактна модель Т. Кокса та Дж. Макея містить п'ять основних стадій:

- 1) Вплив фактичних вимог довкілля на людину.
- 2) Людина піддає когнітивній оцінці висунутих до неї вимог та власні можливості справлятися з ними. Стрес виникає, за умови порушення рівноваги між усвідомлюваними вимогами й усвідомлюваними можливостями. Завдяки когнітивному фактору, чи фактору усвідомлення, виникає широкий діапазон індивідуальних особливостей можливого реагування на стрес. Чим більше людина є не впевненою у власних

можливостях щодо подолання фактичних вимог, тим швидше настає стресовий стан.

3) Психологічні та фізіологічні зміни як реакції у відповідь на стресори – як спроби понизити ступінь стресового характеру висунутих людині вимог.

4) Четвертий етап характеризується протидією людини стресовій ситуації тими способами, що вона вважає доступними. Наслідками протидії можуть бути когнітивні поведінкові реакції та психологічний захист.

5) Остання стадія представлена зворотнім взаємозв'язком, який чинить вплив на всі інші стадії динамічної системи стресу та формування результату кожної з них.

На думку Т. Кокса, вказані стадії утворюють систему, що найбільш адекватно описує процес того, як саме діє стрес.

Таким чином, було проаналізовано цілу низку наукових підходів, що спрямовані на проведення відповідних досліджень поняття та змісту стресу й можуть згрупованими у відповідні напрями, представленими:

1) реакцією людського організму на дії чи впливи шкідливих подразників, що може проявлятися через виникнення або загострення стану нервово-психічного напруження, посилення негативних емоційних переживаннях, захисних реакціях тощо (Г. Сельє, Л. Леві та ін.);

2) характеристиками зовнішнього середовища з точки зору відповідних стимулів, що посилюють рівень відчуття занепокоєння або руйнувань – стрес-факторів (Дж. Вайтц, Г. Франкенхайзер, Р. Лазарус та ін.);

3) моделлю взаємодії людини та середовища, у межах якої стрес сприймається виключно в ролі відповідної реакції людини у відповідь на відсутність «відповідностей» між можливостями особистості та вимогами, які до неї ставляться з боку середовища (Т. Кокс, Дж. МакКей та ін.).

Отже, сучасне поняття стресу досить часто використовують не повною мірою відповідно, інколи вдаючись до підміни інших близьких за змістом понять та термінів. Наявність такої неоднозначності щодо поняття та змісту стресу призводить до розходжень у поглядах щодо сутності навіть тих або

інших психологічних явищ, неоднозначності трактувань досліджуваних феноменів, суперечливості отриманих даних тощо.

1.2. Особливості та можливі наслідки професійного стресу

Сучасна професійна діяльність відбувається в особливих умовах, що характеризуються тривалою відсутністю комфортних умов роботи, наявністю постійного емоційного напруження, дискомфорту, чіткою регламентованістю поведінки, високою відповідальністю за прийняті рішення тощо. Все разом, вказане, призводить до негативно забарвлених станів сучасних працівників (тривожності, страхів, роздратувань, злості, відчаю тощо), що призводять до появи або загострення професійного стресу.

На сьогодні прийнято виділяти різноманітні види стресів, що можуть виникати під час здійснення трудової діяльності. Наприклад, на думку дослідників Л. Куликова та О. Михайлова стрес на робочому місці може бути представлений:

– робочим стресом (job stress, work stress) – викликаним саме такими причинами, що є безпосередньо взаємопов'язаними із здійсненням власної з трудової діяльності (умовами праці, робочим місцем);

– професійним стресом (occupational stress) – зумовленим такими причинами, що є взаємопов'язаними із власною професійною діяльністю, особливими родом чи видом діяльності;

– організаційним стресом (organizational stress) – викликаним певними негативними впливами на працівників наявними особливостями організації, в якій він працює [50].

Варто погодитися з точкою зору дослідників, які наголошують на тому факті, що вказані поняття дійсно не є тотожними, хоча й дуже близькими за власним змістом. Однак, в науковій літературі досить часто вказані поняття

використовують як синонімічні, але найбільш вживаним є саме поняття «професійного стресу» [50].

Професійний або як його ще називають організаційний стрес – це стан психічної напруги працівника, пов'язаний із виконанням власних професійних обов'язків, обумовлений впливом негативних факторів робочого місця й подолання недосконалих умов праці, встановлених в організації. теоретичних підходів щодо поняття та змісту професійного стресу на сьогодні існує достатня кількість.

На думку дослідника Л. Джуел, професійний стрес – є «напруженим станом працівника, що виникає в нього в результаті дії емоційних негативних і екстремальних чинників, взаємопов'язаних з виконуваною професійною діяльністю» [15, с. 6]. За такого підходу такий стрес варто відрізнити від звичайного стресу, оскільки той має особливості психофізіологічного походження. Крім того, важливо зважати на той факт, що стрес, який людина отримує під час виконання власної роботи, може носити асоціативний характер й призводити до виникнення на цьому фоні різноманітних симптомів щодо можливостей його повернення або повторення.

На думку інших дослідників, професійний стрес «виникає в результаті тривалого внутрішнього нагромадження певних негативних емоцій без здійснення відповідного та регулярного «розвантаження», що в кінцевому результаті перетворюється на «активну реакцію особистості на виниклі ускладнення, що може виражатися в неспецифічних діях, тобто різноманітних варіантах проявів стресу під час роботи» [28, с. 44].

Інші дослідники вважають, що професійний стрес викликає наявність тривалого напруженого стану працівника, котрий є «результатом суттєвих впливів відповідних емоційно-негативних чинників, взаємопов'язаних із здійсненням власної професійної діяльності, й супроводжується відповідними негативними емоційними переживаннями щодо дисбалансу між встановленими вимогами й наявними можливостями» [27, с. 44].

Крім того, професійний стрес сприймають як «складну галузь досліджень стресових станів, та особливим психологічним стресом, який співвідноситься з негативними й позитивними емоціями та почуттями й стимулює створення факторів, що мають особливий характер загрози чи перешкоди» [53].

Окремі дослідники вважають до доречне розглядати стрес в якості «наслідків неперервної та тривалої дії специфічних стресорів, що призвели до виникнення тривалої перевтоми, професійних захворювань. Вказані стресори призводять до появи «професійного стресу та короткочасних екстремальних ситуацій, що виникають під час професійної діяльності» [53].

Варто згадати точку зору Н. Самоукіної, яка вважає, що професійний стрес – є «напруженим станом працівника, котрий виникає під здійсненням впливу емоційно негативних та екстремальних факторів під час виконання власної професійної діяльності, наголошуючи на його негативних проявах – дистресах» [53]. Також дослідник наголошує, що професійний стрес «в якості напруженого стану працівника, котрий може виникати в нього за умов суттєвого впливу емоційних, негативних, екстремальних факторів, що взаємопов'язані з виконанням відповідної професійної діяльності», тобто автор розглядає професійний стрес з точки зору негативного впливу на професійну діяльність [53].

Натомість окремі дослідники наголошують, що професійний стрес може «виникати в результаті наявної невідповідності між вимогами робочого середовища та індивідуальними ресурсами, ресурсами працівника, що створюють потенційну загрозу для здійснення успішності трудової діяльності, здоров'я тощо» [8; 53].

Отже, здійснюючи аналіз наявних наукових розвідок можемо стверджувати про загальновизнаний підхід, щодо сприйняття професійного стресу як невід'ємної складової всіх без винятку сучасних професій. Однак, на нашу думку, найбільше схильними до проявів професійного стресу й

такими, що піддаються частим переживанням є працівники, яким доводиться працювати саме безпосередньо з іншими людьми в різних варіаціях.

На сьогодні прийнято виділяти декілька видів професійного стресу. Наприклад, окремі дослідники наголошують на доцільності класифікувати стрес на три відповідні види: інформаційний, емоційний та комунікативний [27, с. 66].

Інформаційний стрес – це «стрес, що виникає за умов виконання відповідального завдання за наявності обмеженого часового ресурсу. Часто такий стрес супроводжується невизначеністю чи недостовірністю інформації, й динамічністю інформаційних параметрів» [11].

Емоційний стрес – «заснований на почутті страху через передбачувану чи реальну небезпеку. Наприклад, такий стрес може виникнути через почуття провини за невиконану роботу» [43].

Комунікативний стрес – «виникає за наявності реальних проблем взаємопов'язаних із діловим спілкуванням» [5, с. 66]. Такий вид стресу знаходить прояв у підвищеній дратівливості й конфліктності, неконтрольованих реакціях, неможливості відмовити у чомусь тощо.

Для повноцінного розуміння природи професійного стресу, необхідно розглянути фактори, що призводять працівників до такого стресового стану. До джерел стресу відносять цілу низку факторів.

По-перше, особливості робочих умов. Те, що нас оточує: шум, освітлення, запахи – все це подразники, які впливають на наші відчуття, настрої, душевний стан. Незадовільна обстановка або фізична організація робочого місця може спричинити стрес.

По-друге, часта змінна роботи – один з найбільш популярних стрес-факторів, який впливає на температуру крові, показник метаболізму, рівень цукру в крові, ступінь ефективності розумової праці та трудову мотивацію.

По-третє, ненормований робочий день, викликаний специфікою тієї чи іншої роботи негативно впливає на здоров'я. Люди, які працюють протягом

занадто тривалого часу, більше схильні до ризику захворювань, через збитий режим сну, або його недостатню тривалості.

По-четверте, відрядження також є стресорами. Цьому сприяють зустрічі з незнайомими людьми, затримки прибуття чи відправлення транспорту. Людина, яка постійно перебуває у відрядженнях, відчуває що вона постійно «випадає» з колективу, що лише сприяє наростанню нервової напруги. Введення в практику нових технологій потребує поступової адаптації до нового обладнання, до систем та методів праці [44, с. 65].

Крім того існує ціла низка класифікацій, котрі здійснюють систематизацію факторів стресу. Розглянемо деякі з них більш детально. Наприклад, Ф. Лютенс виділяє такі чинники стресу:

- політика та стратегія підприємства (можуть призвести до скорочення, впровадження нової техніки, переведення виробництва в інший регіон тощо);

- організаційна структура, з недостатньо врегульованими взаємовідносинами між штабними та лінійними підрозділами, невизначеністю ролей та конфліктів, відсутністю можливостей для кар'єрного зростання;

- організаційна культура, для якої характерні обмеження та недовіра;

- організаційний процес, обумовлений жорстким контролем, односторонньою комунікацією, відсутністю зворотного зв'язку, централізацією прийняття рішень та відсутністю можливості участі у ньому, наявність системи мотивації, яка спрямована на покарання;

- умови праці та безпеки [35, с. 44].

Деякі інші дослідники вважають, що саме організаційні чинники професійної діяльності виступають причинами стресу найчастіше, й найбільш поширеними з них є:

- надмірне робоче навантаження, коли відчувається нестача часу до виконання посадових обов'язків;

- відсутність чи нестача підтримки та уваги з боку колег та керівництва;
- невідповідність винагороди результатам праці;
- обмеження можливості контролювати робочу ситуацію, впливати на ухвалення важливих рішень;
- неоднозначні, недостатньо чіткі вимоги до роботи;
- постійна присутність ризику штрафних санкцій (догана, звільнення, матеріальні стягнення);
- одноманітність, монотонність та безперспективність роботи;
- відсутність раціональності в організації праці та робітника місця;
- постійна необхідність приховувати свої справжні емоції, показуючи необхідні (емоційна маска) [27, с. 42].

До основних факторів, що спричиняють стрес, деякі автори відносять: фактори невизначеності, дискомфорту під час спілкування й фактори перенапруги. Розглянемо їх вплив на співробітників установи.

Невизначеність – одне з найсильніших джерел стресової напруги. Співробітник, зіштовхуючись із невизначеністю, не знає, до чого слід приготуватися та на що налаштуватися. Наприклад, тільки він сконцентрує свої сили на вирішенні одного завдання, йому дають інше. Як тільки він перебудується на наступну справу, кажуть, що потрібно зосередитися на початковому завданні. У такому разі співробітник виснажується в результаті напруги викликаній наявними очікуваннями точної інформації. Відсутність можливості здійснювати контроль за ситуацією може «спровокувати прискорену втому: багато енергії витрачається на контроль емоційного стану з метою збереження спокою» [63].

Дискомфорт у спілкуванні, як правило, пов'язаний зі страхом отримати негативну реакцію з боку керівництва чи колег. Дискомфорт проявляє себе в асоціюванні позапланової наради із з'ясуванням взаємовідносин та публічним покаранням, або у сприйнятті вимог керівництва як загрози особистісної оцінки співробітниками самих себе. Страх зробити помилку посилює стан

напруженості. Ці відбувається в організаціях, де існують змішані особистісні та професійні стилі ділового спілкування. У такому контексті працівники не можуть залишатися спокійними та підтримувати комфортне спілкування – вони змушені постійно перебувати в очікуванні «каверзи», у постійній готовності «відбивати напад», тобто у стані стресу [12, с. 21].

Фізична «перевтома» є також передумовою виникнення стресу [39]. Надмірні навантаження надають стресовий вплив настільки, наскільки вони споживають енергію працівника. Втома може виникнути при постійних затримках на роботі та необхідності працювати у вихідні дні. Тривалий стан перенапруження може перейти у «синдром хронічної втоми» [62]. Також може виникнути стан «захисних лінощів»: для збереження енергії, співробітник намагатиметься уникнути ділової активності та зайвого нагадування про самого себе [16, с. 33-34].

Існує ще маса класифікацій факторів, здатних спровокувати появу або загострення професійного стресу, який у свою чергу зумовлює відповідні наслідки. Ці наслідки залежать від ситуаційних особливостей контексту і характеристик індивіда, що зазнав стресу. Дані наслідки можуть проявити себе на кількох планах:

- фізіологічному;
- психологічному;
- поведінковому;
- організаційному [8].

До наслідків, які проявляються на фізіологічному плані, можна віднести: погіршення здоров'я людини, виникнення різних захворювань. До одного з найпоширеніших захворювань на фоні стресу відносять такий збій у роботі центральної нервової системи, як невроз. Саме невроз обумовлює виникнення наступних за ним хвороб, таких як: гіпертонічна хвороба, атеросклероз, ішемічна хвороба серця, інфаркт, інсульт, виразка шлунка та дванадцятипалої кишки і т.д.

Можна навіть відзначити зв'язок темпераменту людини з його реакцією на стрес. Такий зв'язок описаний окремими дослідниками, як дві сторони одного процесу.

Стресові реакції меланхоліків виявляються як невротична тривожність, фобії чи переляк, які мають більш запальний темперамент, реагують на стрес проявом гніву. Люди саме з цим темпераментом найчастіше страждають виразками та гіпертонією.

Організм флегматиків реагує на стресовий стан уповільненням загального обміну речовин та тенденцією до «заїдання» горя.

Сангвінікам пощастило найбільше – їхня стійка нервова система дозволяє переживати стреси легше, ніж людям з іншими видами темпераменту [16, с. 29].

До психологічних наслідків стресу відносять стрес-синдроми, або комплексні переживання, такі як:

- почуття провини;
- підвищена тривожність;
- порушення вольового контролю;
- емоційна нестабільність;
- надлишкові реакції або нездатність відновитися після роботи;
- переживання депресії та перевтоми;
- переживання самотності та незадоволеності життям;
- синдром хронічної втоми [8].

Поведінкові наслідки виявляються як недоїдання або навпаки – зловживання їжею, надмірне куріння, активне вживання алкоголю або інших стимуляторів (наркотики, антидепресанти). Також можливі й агресивна поведінка, ворожість, саботаж та скарги.

До організаційних наслідків стресу можна віднести такі прояви, як:

- високий рівень конфліктності;
- напружена атмосфера у колективі;
- критичні висловлювання на адресу колег;

- зниження рівня ініціативності;
- підвищення залежності від начальства, яке проявляється у вигляді неадекватного та критичного ставлення до керівництва, або у постійному пошуку підтримки від керівництва;
- збільшення ступеня незадоволеності роботою;
- зниження якості виконуваної роботи;
- зниження працездатності;
- зниження мотивації та інтересу до роботи;
- збільшення кадрової плинності;
- зростання захворюваності та прогулів;
- збільшення кількості виробничих помилок та нещасних випадків [35, с. 41].

Однак, справедливо буде відзначити, що стрес спричиняє не лише негативний вплив на співробітників. Якщо ступінь стресу не великий, то він може мати позитивний вплив, спонукаючи людину до мобілізації всіх ресурсів для адаптації до нових умов, стрес сприяє поліпшенню кровообігу, підвищенню активності та як наслідок, досягненню нових професійних успіхів.

Якщо професійний стрес надає тривалий вплив, то можливим є виникнення такої стресової реакції як синдром професійного чи психічного вигорання [52]. Вказане поняття є схожим з поняттям «синдрому емоційного вигорання» [51]. На думку більшості дослідників, синдром емоційного вигорання – це «вироблений особистістю механізм психологічного захисту в формі повного або часткового виключення емоцій у відповідь на обрані психотравмуючі дії; поступова втрата енергії, виснаження, фізичної та розумової втоми, що виявляється так само і відстороненістю й зниженням ступеня задоволеності роботою, зниженням самооцінки» [42].

Головною причиною професійного вигорання є невідповідність працівника та виконуваної ним роботи. До таких невідповідностей відносяться:

– невідповідність компетенцій людини та вимог, що до неї висуваються;

– невідповідність жорсткої системи контролю в організації та прагнення працівника до вільної та самостійної діяльності;

– невідповідність винагороди витраченим зусиллям;

– невідповідність етичних цінностей людини та робочих вимог [42].

Всі ці види невідповідностей можуть призвести до емоційної напруженості, що призведе до поступового прояву синдрому професійного вигорання.

Таким чином, професійний стрес здебільшого розглядають в якості організаційного, міжособистісного, соціокультурного, психологічного рівня й, зазвичай, здебільшого саме в негативному сприйнятті. Як наслідок, поява та посилення дій професійного стресу провокує погіршення стану здоров'я персоналу, що, у свою чергу, суттєво впливає на наявні вимоги щодо професійної діяльності й має цілу низку негативних соціальних, психологічних наслідків, вирішення яких практично є питанням номер один.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Основні підходи щодо управління професійними стресами

Проблема стресу набуває все більшої наукової та практичної актуальності у зв'язку з безперервним зростанням соціальної, економічної, екологічної, техногенної, особистісної екстремальності умов сучасного життя, представлених:

- організаційними факторами – недовантаженням, перевантаженням, неузгодженістю, поганою координацією, низькою якістю поставлених завдань;

- конфліктом ролей, що визначає, коли саме працівнику ставляться досить суперечливі вимоги щодо роботи, чи даються завдання, котрі не відповідають його встановленим службовим обов'язкам;

- обов'язковістю, як підвищеною відповідальністю перед людьми, а також участю в різноманітних зборах і нарадах, що є частими та насиченими в організації;

- відповідальністю щодо виконання завдання, особливо за умов невизначеного майбутнього;

- необхідністю пристосовуватися до швидких технологічних змін, отримання якісно нових навичок, виконання додаткових обов'язків;

- взаємовідносинами з підлеглими, зокрема невмінням керувати не згуртованим колективом [45, с. 400-401].

Як наслідок, існує велика кількість підходів щодо управління професійними стресами. В даний час визнаними є основні три теоретичні моделі: модель Его-психології, модель особистісних рис чи схильностей та

контекстна модель. Кожна з цих моделей обумовлює «своєрідний погляд на механізми подолання стресу та оцінку його результатів» [35, с. 44].

Щодо моделі еґо-психології, то вона ґрунтується на концепції систем захисту, таких як несвідомі адаптивні механізми (рис. 2.1).

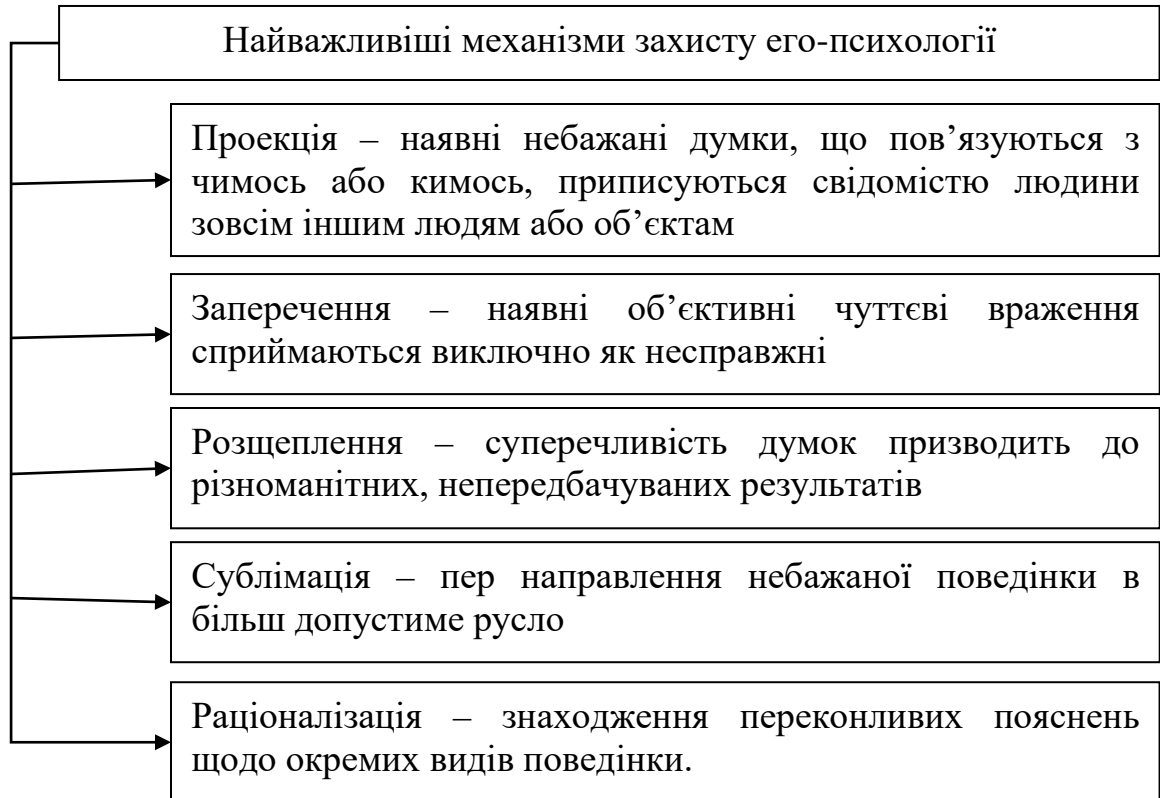


Рис. 2.1. Найважливіші механізми захисту еґо-психології

Наприклад, Г. Вайлант вважає, що існує «ієрархія таких механізмів відповідно до рівня їх розвитку. до найвищого рівня варто віднести наявність таких адаптивних процесів, представлених сублімацією, альтруїзмом, придушенням і гумором» [76]. Наступним, менш «зрілим» рівнем формуються певні невротичні механізми, зокрема інтелектуалізації, формування відповідних реакцій, зміщень і дисоціацій. Далі переходимо до «незрілого» рівня, механізм якого представлений уявою, проекцією, іпохондрією, пасивно-агресивною поведінкою й виходом з неї. Й останнім є найменш розвинений психічний механізм, що містить заперечення зовнішньої реальності, спотворення оманливої проекції. Вказана модель активно розроблялася Н. Хаан, з відповідним використанням поняття

«подолання стресу» (копінг) в контексті вказаної моделі щодо найбільш досконалих або зрілих его-процесів [60, с. 86-87].

Варто вказати, що вказана концепція не позбавлена певних обмежень.

По-перше, вказана концепція зовсім не враховує особливості характеру стресових умов. Більше того, вказані процеси здебільшого оцінюються з точки зору необхідності врахування першочерговості як адаптивних чи неадаптивних, зрілих або незрілих. Наголосимо, що незрілі стратегії, такі як заперечення, можуть бути інколи високоадаптивними, а зрілі стратегії, такі як гумор, можуть бути неадаптивними, якщо вони використовуються невідповідним, неадекватним чином.

По-друге, особливості подолання стресу, що визначається у вигляді процесів захисту, надають великого значення зниженню напруги й відновлення рівноваги, однак приділяють зовсім невелику увагу відповідним функціям власне самого подолання стресу, сфокусованого на належному вирішенні проблем. Надання підтримки емоційної рівноваги за таких умов – це важлива функція подолання стресу, однак вказане не є свідченням вирішення проблем [55, с. 54-55].

Щодо моделі особистісних рис або схильностей, то в її основі лежить припущення, що подолання стресу в якості мінливої особливості особистості є необхідною передумовою здійснення впливу на поведінку особистості в широкому спектрі виниклої ситуацій. Прихильники такого підходу, вважають, що дії особистості під час подолання стресу за різних умов можна спрогнозувати спираючись на наявну оцінку характерної індивідуальної особливості чи схильності щодо подолання стресу.

Варто вказати, що вимірювання таких характерних особливостей та схильностей щодо подолання стресу не можуть повною мірою визначити те, як саме людина впорається чи подолає стрес за наявності реальних стресових ситуацій. Крім того, досить тривале домінування в сфері психології «особистісних» підходів призвело до того, що особистісними факторами займалися набагато більше та приділяли їм набагато більше уваги, ніж

зовнішнім (ситуаційним) факторам. Як наслідок, досить очевидним є той факт, що для розуміння й прогнозування поведінки особистості є необхідними більш детальні уявлення та розуміння щодо ситуації (її контексту), використовуючи, наприклад, підхід запропонований Л. Россом і Р. Нісбетом [48].

Контекстуальна (ситуаційна) модель спрямована на оцінювання певних стресових умов чи ситуацій. Припущення, що лежать в основі контекстуальної моделі, полягають в тому, що «на певні наміри та дії під час подолання стресу впливають особливості взаємозв'язку людини та контекст потенційно стресової ситуації» [33].

Отже, наявна різноманітність виходить з різних моделей і концепцій щодо стресу. Наприклад, відповідно до трансактної моделі психологічного стресу існує три основні підходи управління стресом.

Перший підхід полягає в оптимізації відповідностей між організаційними вимогами та можливостями працівників. Чим більший рівень відповідності, тим більша ймовірність того, що вигорання не настане. Для того, аби досягти такої відповідності необхідно вдаватися до різних методів, зокрема:

- професійний відбір;
- розвиток компетенцій співробітників;
- організація кар'єрних перестановок;
- розвиток організаційної культури;
- підвищення якості робочого життя персоналу [70].

Всі вказані дії повинні проводитися з відповідним врахуванням психологічних особливостей співробітників, для того, аби підвищити рівень відповідності й знизити рівень стресової напруги.

Другий підхід пов'язаний із впливом на когнітивну оцінку працівниками їх власних можливостей та ступеня готовності долати професійні труднощі. Цей підхід спрямований на зниження ступеня ризику вигорання та раціональне управління організаційними стресами. Основним

аспектом психологічної допомоги відповідно до цього підходу має бути оптимізація трудової мотивації (табл. 2.1). Так само психологічна підтримка може бути орієнтована на більш адекватне сприйняття співробітниками фактичних вимог щодо посади та зміцнення впевненості у власних силах та своєму ресурсному потенціалі.

Таблиця 2.1

Основні фактори мотивації співробітників, як засіб подолання стресу

Мотивація	Характеристика
високий рівень заробітної плати	потреба в отриманні відповідної заробітної плати щодо власних очікувань, регулярні матеріальні винагороди, набір певних пільг та надбавок
умови праці	потреба в гідних умовах праці та комфортному робочому середовищі
структурування роботи	потреба встановлення та дотримання чіткої структуризації роботи, за якої працівник розумітиме, що саме від нього вимагають
соціальні контакти	потреба в спілкуванні з досить широким колом людей, тісних взаємостосунках з власними колегами
стійкі взаємовідносини	потреба формувати та підтримувати на належному рівні довгострокові стабільні взаємовідносини з невеликим колом людей
визнання заслуг	потреба в проявах та наявності уваги з боку інших людей, бажання відчувати власну роль та значущість
прагнення до досягнень	потреба ставити перед собою відповідні складні завдання й намагатися досягати їх, дотримуючись поставлених завдань та бути постійно само вмотивованим
креативність	бажання бути особистістю з нестандартним мисленням, відкритим до нових ідей та задумів
цікава та корисна робота	потреба відчувати процес виконання суспільної значущої роботи

Третій підхід орієнтований на управління реакціями у відповідь на фактори стресу. Акцент виставлено над формуванням у працівників активної позиції щодо професійних стресів. Варто звернути увагу на той факт, що в ході здійснення професійної діяльності фахівцям певного професійного профілю доводиться весь час здійснювати реалізацію певних соціальних ролей, включатися до різних соціальних груп, налагоджувати особливі

міжособові взаємостосунки, вирішувати певні конфлікти, адаптуватися до різноманітних чинників та особливостей сучасного організаційного середовища.

Наявність та використання ефективної психічної адаптація – це одна із передумов здійснення успішної професійної діяльності. Соціально-психологічна адаптація – є «процесом подолання певних проблемних ситуацій особистістю, в ході якого вона здатна використовувати сформовані під час попередніх етапів власного навички соціалізації, що дозволятимуть їй взаємодіяти з групою без особливих внутрішніх чи зовнішніх конфліктів, продуктивно виконувати провідну діяльність, виправдовувати рольові очікування, й при всьому цьому здійснювати чи вдаватися до самоствердження, задоволення власних основних потреб» (рис. 2.2 [59]) [14; 22].

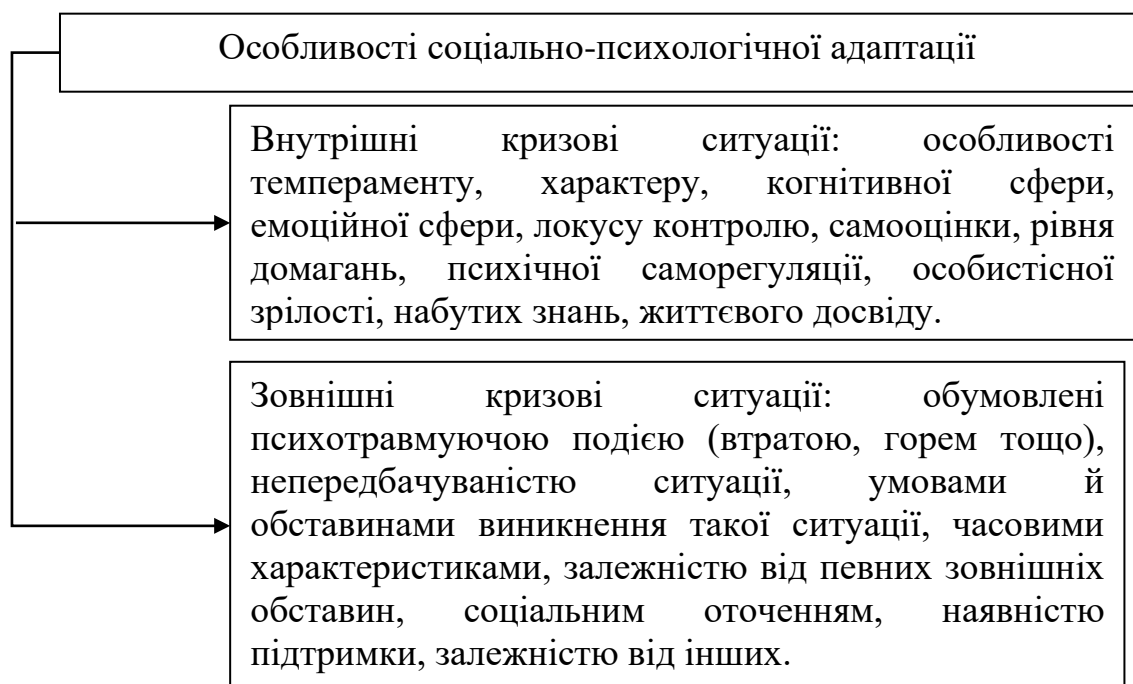


Рис. 2.2. Чинники, що впливають на особливості соціально-психологічної адаптації особистості за наявності кризової ситуації

Щодо ступеню проявів основних ознак організаційно-професійний стрес багато в чому залежить від цілого ряду чинників, зокрема: очікуваннями, мотивацією, установками, переконаннями, минулим досвідом

особистості тощо. Однією загально визнаних установок свідомості є оптимізм і песимізм – тобто тенденції вбачати в явищах навколишнього світу хороші чи погані моменти [14].

Обидві вказані стратегії мають власні переваги й недоліки, та кожна особистість підсвідомо чи неусвідомлено обирає свій власний тип ставлення щодо життя, виходячи з наявного досвіду, особливостей вищої нервової діяльності тощо. Крім того, виникнення й переживання стресу певним чином є детерміновано особливостями статевих і гендерних відмінностей.

Існують методи, розроблені фахівцями в галузі організаційної психології, покликані запобігти реакції дистресу. Дані методи засновані на долаючій поведінці, або копінг-поведінці, суттю яких є раціоналізація та когнітивна активність. До цих методів відносять:

- збір достатньої кількості інформації про можливе настання стресу;
- аналіз можливостей попередження конкретних стресів та пошук способів їхнього пом'якшення;
- уникати поспішних висновків напередодні події;
- усвідомлення того, що переважну частину стресових ситуацій, можна вирішити самостійно;
- прагнення активної зміни стресового контексту;
- розуміння того, що зміни – суть сталості та будь-які серйозні зміни – частина життя;
- усвідомлення того, що в основі подолання стресів лежить релаксація особистості [64].

Наступна концепція стресу – ресурсна, містить два напрями боротьби з вигорянням. Перший підхід – профілактичний, який, як свідчить практика є досить ефективним, оскільки не дозволяє критичній ситуації статися. Профілактика полягає у пом'якшенні дії організаційних та рольових факторів ризику вигоряння в масштабах організації. Сюди входять:

- розвиток організаційної культури;
- чітке позначення посадових обов'язків;

- прозорість механізмів стягнення та заохочення;
- відсутність дискримінації під час кар'єрного пересування;
- норми формальної та неформальної організаційної поведінки;
- зміцнення командного та корпоративного духу [26].

Другий підхід полягає в психологічній допомозі для відновлення психоенергетичного ресурсного потенціалу та подолання негативних наслідків стресової напруги. З цією метою використовуються різні тренінги, корпоративні свята та інші види психологічної підтримки. У рамках процесуального підходу щодо подолання організаційних стресів лежить ставлення до цього синдрому як до динамічного явищу.

Дослідникам було запропоновано модель управління стресами засновану на:

1) моніторингу корпоративного потенціалу вигоряння щодо таких питань як: регульоване робоче навантаження, оптимізація контролю, справедливість винагороди, почуття єдності, поділ цінностей. При дотриманні всіх умов зменшується ймовірність виникнення професійного вигоряння;

2) організаційному оздоровленню, що включає розвиток корпоративної культури, формування корпоративного духу тощо [19, с. 33-34].

Свого часу Л. Мерфі запропонував «три методичні підходи щодо управління робочими стресами – первинну, вторинну та третинну профілактику» (рис. 2.3 [25]) [68].

Первинна профілактика полягає у зміні умов праці для зниження кількості стресів чи повного їх усунення. Вона проявляється у «зміні характеристик організації (навчання та відбір), рольових характеристиках (розширення можливостей персоналу), і навіть характеристиках робочих завдань (інтенсифікація контролю за виконанням)» [38, с. 102-103]. Така профілактика повинна проводитися з урахуванням особливостей організації, щоб не стимулювати ситуацію до підвищення рівня стресу.

Вторинна профілактика спрямована на ослаблення впливу проявів симптомів стресу у співробітників; зниження напруги [2, с. 5-6]. Персонал навчають навичкам саморегуляції та релаксації. Дана профілактика буде ефективнішою в сукупності з первинною.

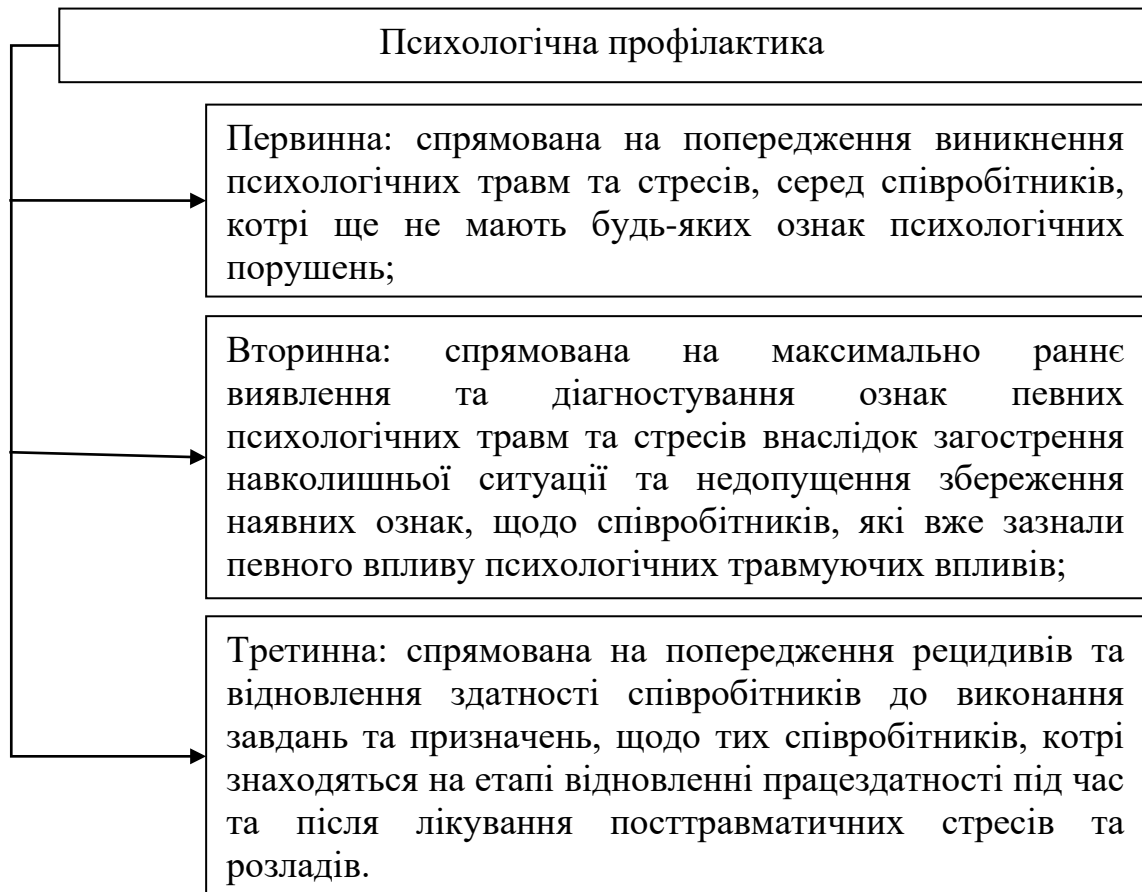


Рис. 2.3. Основні види психологічної профілактики [25]

Третинна профілактика полягає у реабілітації персоналу, який вже зазнав стресу [47, с. 109-110]. Співробітникам, здоров'я яких погіршилося, надаються конфіденційні консультації. Для функціонування ефективної системи управління стресом в організації має використовуватися певна методологічна основа. Наприклад, деякі системи створені відповідними дослідниками наочно представляють процес роботи щодо стрес-менеджменту. Згідно із вказаною схемою необхідно здійснювати:

1) управління стресогенністю ситуації, а саме зниження рівня стресогенності. Цього можна досягти за допомогою: розрізнення типових для

свого відділу стрес-факторів; визначення ступеня впливу даних факторів на співробітників; знання та здатності застосувати методи щодо зниження ступеня впливу даних чинників.

2) управління власними психічними станами за допомогою методів саморегуляції:

- систематизація відомих станів колективу, їх позначення;
- розрізнення цих станів та переведення з одного до іншого.

3) відновлення за допомогою двох стратегій: «виру» та «другого дихання». Перша полягає в повному та свідомому проходженні стресу, друга у короткочасному відновленні, достатньому для продовження боротьби. При виборі стратегії варто враховувати ступінь виснаження.

4) стимулювання розвитку стресостійкості, що дозволить протистояти стресу протягом тривалого часу з мінімальною кількістю втрат [47, с. 110].

Таким чином, можемо зробити висновок, що вказані моделі подолання стресів, спрямовані на подолання особистістю стресових факторів та формування здатності відповідним чином реагувати на основні емоційні аспекти стресу й зберігати нормальне психічне благополуччя для ефективного виконання професійних обов'язків та завдань. З іншого боку, існують набуває такі моделі подолання стресових станів, представлені фізичною активністю, правильним харчуванням і гідротерапією, що спрямовані на підтримку належного рівня фізичного здоров'я й зниження фізіологічних проявів стресу. Ефективність вказаних підходів та моделей зважаючи на різний контекст визначається особливостями стресових станів, окремими особливостями тієї або іншої особистості, властивостями робочого оточення, специфічними обставинами й навіть загальним станом здоров'я. Усвідомлення та сприйняття вказаних факторів дозволить ефективно адаптувати моделі до конкретних умов та максимізувати їх ефективність щодо подолання стресу. Всі вказані моделі можуть ефективно взаємодіяти й створювати цілий комплексний підхід щодо управління стресом. Варто

наголосити на необхідності здійснення поступової, але неодмінної, інтеграції психологічних і фізіологічних аспектів до основних моделей подолання стресу, що є фундаментальною передумовою досягнення професійної гармонії в умовах сучасного життя.

2.2. Система управління стресом в організації

Враховуючи, що більшість робочих місць керівників та фахівців належать до стресонебезпечних, зауважимо, що відсутність спеціальної профілактики стресів може спровокувати погіршення кадрового потенціалу організації через втрату найбільш цінних для неї спеціалістів. Крім негативного впливу на здоров'я людини, стреси здатні призвести до інших наслідків. Зокрема, співробітник, що перебуває у стані стресу, зазвичай не здатний повноцінно виконувати власні службові обов'язки. Так, показові результати було отримано в результаті дослідження, що проводилося психологами Медичного університету імені Дж. Хопкінса в 15 великих корпораціях США. Згідно з отриманими даними співробітник, зайнятий інтелектуальною працею і який перебуває в стані стресу, допускає помилки у своїй роботі на 70% частіше, ніж його колега, що функціонує у психологічно комфортних умовах [72]. Саме тому необхідною частиною системи управління будь-якої організації, має бути система управління стресом.

Система управління стресами у сучасних організаціях здійснюється на двох рівнях: організаційному та психологічному (на рівні окремого індивіда). Крім того на сьогодні вже напрацьовано цілу низку дієвих методів управління стресами.

Наприклад, до таких методів прийнято відносити проведення тренінгів для керівництва (коучінг). Особистий супровід та наставництво є «основною метою коуча-тренера» [37, с. 33-34]. Його роль полягає в тому, щоб

допомогти оцінити позитивні та негативні сторони прийнятих управлінських рішень, втілити в життя необхідні для успішної та ефективної діяльності стратегії, скоригувати плани дій (рис. 2.4).

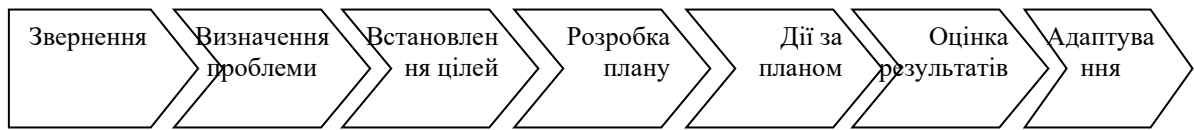


Рис. 2.4. Етапи плану дій кризового коучингу

На подібних тренінгах також можливо «навчити керівний склад спеціальним методам аналізу та консультування, щоб менеджери були здатні знімати власний стрес та сприяти зниженню стресу у своїх підлеглих» [37, с. 113]. Зазвичай під час тренінгу надаються певні рекомендації керівництву, що спрямовані на мінімізацію рівня стресів у колективі. Рекомендації можуть носити наступний характер:

- необхідно частіше замислюватися над ступенем точності оцінки компетенції працівників. Важливою умовою профілактики стресів є відповідність роботи компетенціям співробітників;

- не варто нехтувати чітким визначенням функцій, повноважень та меж відповідальності працівників, вказане дозволить запобігти масі конфліктів;

- не варто різко реагувати на відмову працівника виконувати отримане завдання, найкращим є обговорити причини відмови;

- слід демонструвати довіру та підтримку працівникам;

- варто підходити більш гнучко до вибору стилю управління, оскільки він повинен відповідати виробничій ситуації та особливостям підлеглих;

- під час невдач своїх співробітників завжди заздалегідь оцінюйте контекст;

- не варто нехтувати вибаченнями, поступками та компромісами;

- уникайте використання сарказму, іронії та гумору на адресу підлеглого;

- якщо критикуєте, то робіть це конструктивно та з дотриманням правил етики [1, с. 45-46].

Проведення корпоративних тренінгів – є «найбільш популярним способом подолання та профілактики стресових станів у колективах» [18]. Перед проведенням тренінгу проводиться аналіз ситуації, що виникла в організації, виявляються проблеми та визначаються способи досягнення необхідних результатів. Здійснення вказаного є необхідно передумовою для ефективної реалізації програми. Найбільший ефект можливий за наявності та дотримання «постійної та регулярної програми антистресових тренінгів в організації» [73, р. 470-471].

Можливо включати елементи антистресових програм до інших тренінгів для персоналу, наприклад, щодо тренінгів з продажів, переговорів, ділового спілкування і т.д. Так само як і на тренінгах для керівництва, на корпоративних тренінгах співробітників навчають та знайомлять з основними методами мінімізації стресів, які вони навіть можуть здійснювати самостійно. До таких методів можемо віднести:

- обговорення проблем з колегами та керівництвом;
- вирішення питань за умов, що якщо вас щось не влаштовує у нинішній роботі (умови праці, заробітна плата, можливості кар'єрного зростання), що надасть можливість проаналізувати можливості вашої організації щодо покращення даних параметрів;
- варто спробувати встановити ефективні взаєностосунки з керівництвом, підтримувати зворотний зв'язок;
- за умов великих обсягів дорученої вам справи, що є вам не під силу, варто відмовитися, навівши аргументи своєї відмови;
- вимагайте ясності й чіткості щодо завдань, котрі доручають вам;
- в разі виникнення рольового конфлікту, виносьте на обговорення вказану проблему суперечливості вимог;

– наявний досвід показує, що для підтримки працездатності, достатньо двох 10-15 хвилинних періодів розслаблення на день, тому варто робити короткочасні перерви;

– не змішуйте особисті та службові взаємовідносини;

– розряджайте свої негативні емоції не на колегах, а за допомогою фізичного навантаження чи інших методів вивільнення енергії [31, с. 76].

Крім вказаних тренінгів, можна використовувати й інші види тренінгів, які допомагатимуть подолати проблему стресу, представлені:

а) комунікативними тренінгами – для співробітників, котрі мають певні труднощі під час спілкування, адаптації, перебувають тривалий час в пригніченому стані, висловлюють власні наміри щодо зміни місця роботи тощо;

б) тренінгами щодо розвитку лідерських й управлінських якостей – для співробітників, котрі досить активно проявляють відповідні лідерські здібності й розглядаються як кандидати на призначення на нові посади;

в) тренінгами щодо формування команди та оптимізації соціально-психологічного клімату колективу;

г) тренінгами щодо підвищення стійкості нервової системи й оптимізації працездатності;

д) тренінгами щодо вольової регуляції поведінки, зниження рівня емоційної вразливості та відповідного реагування на прояви агресивних почуттів [7, с. 160-161].

Варто вказати, що на думку окремих дослідників, на ряду з тренінгами можуть також активно використовуватися й такі заходи, представлені індивідуальними й груповими заняття (консультаціями) щодо окремих темат, що є актуальними для конкретних колективів чи окремих категорій співробітників, за наступною тематикою:

– ефективно зняття наявного психоемоційного перевантаження й наслідків стресових ситуацій;

- проектування змісту й основних напрямків індивідуального розвитку особистості й складання на цій основі перспективних життєвих планів;
- розв’язання й переоцінка внутрішніх конфліктів тощо [7, с. 162].

Наголосимо, що формування систематичної, дієвої системи тренінгового навчання й необхідність її подальшого розвитку та вдосконалення обумовлені певними об’єктивними причинами, зокрема:

- програми саме такого тренінгового навчання розробляються з відповідним врахуванням наявних стратегічних завдань організації, як наслідок вони обов’язково враховують всю необхідну динаміку щодо розвитку персоналу, можливих темпів його розвитку, наявних ресурсів тощо;
- вказані програми навчання сприяють та стимулюють формування ефективно діючих команд, що здатні розробляти й реалізувати необхідні інноваційні продукти;
- особливості корпоративних навчальних програм дозволяють створити єдино необхідне понятійне, інформаційне, ціннісне поле, що стимулює формування особливого освітнього середовища та здатне оптимізувати систему управління знаннями в тій або іншій організації [73, р. 471].

Управління організаційною поведінкою також часто використовується в організації системи управління стресом (рис. 2.5 [49]). Цей метод дозволяє збільшити ступінь життєздатності колективу за наявності несприятливих організаційних умов. Управління організаційним поведінкою спрямовано на розвиток співробітників за певних стресових ситуацій.

Суть полягає в поведінці-прикладі, тобто позитивному прикладі, що передається від керівника до підлеглих, яка допомагає співробітникам вийти із стресового режиму. За допомогою прикладу організаційної поведінки, керівник показує, що він несе відповідальність за свої слова та діяльність, що його дії та дії підлеглих несуть сенс. Співробітники повинні бачити, що їхній керівник може організувати роботу так, що будь-яка проблема переходить у розряд задач.

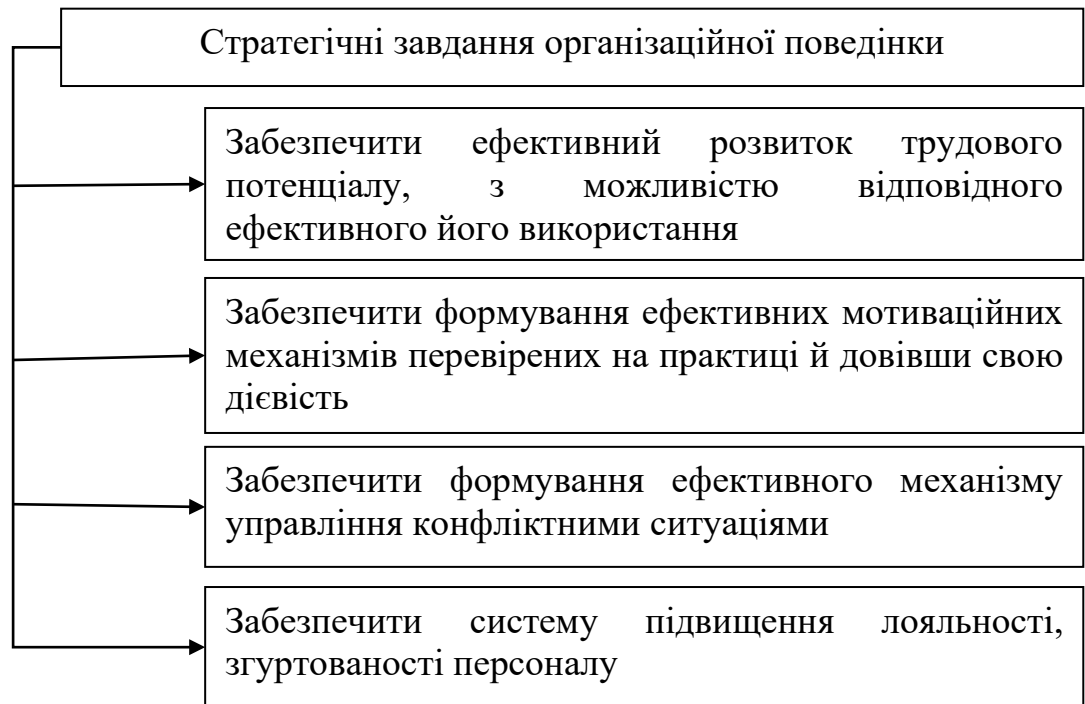


Рис. 2.5. Стратегічні завдання формування організаційної поведінки [49]

Ефективний розподіл ролей у робочому процесі, який буде знижувати ймовірність виникнення конфліктів. Коли робота відповідає здібностям співробітника, це не викликає непотрібної напруги. Чіткий розподіл обов'язків та навантажень вкрай необхідний організації, щоб уникнути стресових станів працівників. Варто надавати співробітникам «більшої свободи та автономності у роботі, включаючи велику відповідальність за результати своєї праці» [24, с. 15-16].

Планування кар'єрного зростання співробітників – «необхідність просувати власний персонал, враховуючи набір компетенцій кожного співробітника, щоб підтримувати баланс кар'єрних можливостей. Встановлення чітких і зрозумілих всім критеріїв результатів роботи та досяжних цілей для працівників» [65].

Організація соціальної та психологічної підтримки співробітників. Соціальна підтримка відіграє особливу роль внаслідок особливостей трудового менталітету в тій або іншій країні. Правильне застосування соціальної підтримки дозволяє «сформувати у співробітників командний дух,

дружні взаємовідносини, що ґрунтуються на взаємній повазі, виключаючи конфлікти» [30, с. 22].

До психологічних методів підтримки належать «індивідуальні та групові співбесіди психолога з персоналом, з'ясування причин конфліктних ситуацій та негативного впливу на роботу та життя, загалом» [29]. До цих методів належать і ділові ігри з елементами ситуаційного аналізу, індивідуальна психологічна діагностика, психотехнічні сеанси тощо.

Варто наголосити, що коли говоримо про особливості психологічної допомоги співробітникам, варто зважати на наявність відмінностей сприйняття та реакції на стрес та стресові ситуації, що обумовлюються особистісними особливостями окремо взятої людини. На думку більшості дослідників можемо говорити про наявність шести загальноприйнятних типів особистостей, котрі по-різному здатні реагувати на стрес та його прояви, представлені:

1. Честолюбним типом – до якого належать люди з наявністю сильної потреби в досягненнях й успіхах. Такий тип уособлюється менеджерами, котрі є надзвичайно енергійними, рухливими, доміантними, агресивними та орієнтованими на справу. Для них до причин стресу належить тривале перевантаження, великий рівень інтенсивності діяльності й міжособистісних взаємовідносин, недостатній рівень розуміння та сприйняття себе самого. До основних симптомів стресу вказаного типу прийнято відносити «появу чи посилення безсоння, високого кров'яного тиску, проблем з серцем, надмірного куріння й споживання алкоголю» [41].

2. Спокійним типом – до якого відносимо безтурботних і спокійних людей; вони орієнтуються на минуле, є мрійливими та малоактивними, надають перевагу встановленню та дотриманню відповідного балансу між роботою й домом, відрізняються досить низьким рівнем вразливості щодо стресу. До причин стресу такий тип може відносити навіть «дії інших людей, чи вимог щодо професійної діяльності, котрі призводять до порушення розміреного перебігу життя» [13, с. 119].

3. Сумлінним типом – до вказаного типу належать люди, котрі є дріб'язковими, допитливими, педантичними, ретельними, догматичними та стабільними, консервативними та обов'язковими. Саме вони здебільшого вірять авторитетним людям та схильні підкорятися встановлених чи сформованим традиціям. Для прихильників вказаного типу серед причинами стресу, в першу є дії інших людей, котрі вдаються до порушення їхніх планів й стереотипів поведінки. Для таких типів зазвичай є «характерною середня ступінь вразливості по відношенню до стресу, однак вони є дуже чутливими щодо змін в їхньому звичному житті та професійній діяльності» [41].

4. Невідстоюючим типом – до якого належать люди, котрі зовсім не здатні постояти самі за себе та відстоювати власні права. Саме такі люди намагаються догодити іншим й уникати різноманітних міжособистісних конфліктів, бояться конфронтації та проблемних взаємовідносин з іншими співробітниками. Варто вказати, що представники вказаного типу відчують «високий рівень внутрішнього напруження на основі міжособистісних взаємовідносин, що досить часто й є основною причиною стресу» [13, с. 120].

5. Життєлюбним типом – люди, котрі належать саме до вказаного типу, є життєлюбними, сильними, енергійними, вони живуть повноцінним життям, жадають весь час нових подій та вражень, є імпульсивними та ризикованими, для них є характерною часта зміна власних інтересів. Причини стресу для людей вказаного типу – це «наявність рутинної та нудної роботи й надмірного внутрішнього напруження, котре призводить до істотного підвищення вразливості до стресу» [41].

6. Тривожним типом – представники вказаного типу, відрізняються високим рівнем вразливістю щодо стресу, відчують занепокоєння щодо можливих невдач, є здебільшого орієнтованими на майбутнє й надмірною мірою рефлексують, характеризуються високим рівнем внутрішньої напруги за наявності низького рівня самооцінки. Причини стресу для такого тривожного типу особистості – це «наявність відповідальної роботи та різких змін в житті» [13, с. 120-121].

Підтримання балансу життя та роботи співробітників, яке полягає у наданні відпусток та зручного робочого графіка. Управління навантаженнями дозволяє надавати можливість співробітникам відновлювати свій ресурсний потенціал після напруженої роботи. Для цього організуються відвідування спортзалів, фітнес-клубів, басейнів, сеансів йоги та інших методів для релаксації та зміцнення фізичного та ментального здоров'я співробітників. Даний метод впливає і на ступінь стійкості працівників до стресів, здійснюючи профілактичний вплив.

Створення кімнат психоемоційного розвантаження, які сприяють психологічній релаксації. У таких кімнатах створюється сприятлива та розслаблююча обстановка, яка чинить комплексний вплив на центральну нервову систему. В кімнаті встановлюють спеціальне обладнання за допомогою якого можна надати допомогу співробітникам, які перебувають у стресовому стані. Не дивлячись на значні вкладення в організацію такої кімнати, витрати незабаром окупаються, оскільки використання цього методу вигідніше регулярної оплати психологічних послуг.

Управління взаємовідносинами також необхідне для розвитку культури спілкування в колективі. Даний метод концентрує увагу та емоції співробітників на спільній меті замість особистісних розбіжностей. Це необхідний елемент створення сприятливого клімату та налагодження системи комунікацій.

Таким чином, можемо стверджувати, що всі ці методи відіграють важливу роль у подоланні стресових ситуацій в організації. Варто використовувати їх комплексно для досягнення найкращого результату. Кожна організація повинна мати антистресову програму, що реалізується за допомогою залучення компетентного управлінського складу. Тільки задіявши управління стресом в організації можна бути впевненим у тому, що профілактичні дії щодо зниження рівня стресогенності середовища в колективі здійснюються, що стрес-фактори долаються за допомогою постійного моніторингу, що підбір кадрів здійснюється на основі рівня

компетенції стрес-менеджменту, та що ефективність діяльності залежить від факторів стресу меншою мірою, оскільки здійснюється постійний контроль. Отже, ефективне управління системи стресом дозволить особистості, в тому числі співробітнику або керівникові:

- підвищувати саморегуляцію, самооцінку та самореалізацію;
- знижувати конфліктність й підвищувати емоційний інтелект;
- забезпечувати кар'єрний ріст;
- застосовувати тайм-менеджмент;
- покращувати фізичний та психологічний стан організму тощо.

На рівні організації, ефективна реалізація системи управління стресом дозволить досягти таких позитивних проявів:

- підвищення продуктивності праці;
- забезпечення належного психологічного клімату в колективі;
- посилення корпоративної культури;
- зниження плинності кадрів;
- підвищення іміджу та конкурентоспроможності організації тощо.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ В ДЕРЖАВНІЙ УСТАНОВІ

3.1. Аналіз діяльності державної установи щодо управління стресом

Діяльність організації здійснюється на основі норм чинного законодавства. Функцію планування в організації покладено на керівників різних рівнів. Так стратегічне довгострокове планування здійснює керівник організації. Середньострокові плани за видами діяльності провадять керівники підрозділів організації. Короткострокові плани формують підлеглі. Функція контролю здійснюється за рівнями ієрархії, яких в організації декілька. На першому рівні функцію контролю здійснює керівник організації, в якого у підпорядкуванні перебувають керівники структурних підрозділів. Сам же керівник підпорядковується вище стоячому керівництву. Далі йде другий рівень ієрархії, де функція контролю поділяється за напрямками діяльності. Кожен начальник відділу має одного заступника. Інші співробітники відділу (на посадах: головний спеціаліст, провідний спеціаліст, спеціаліст відповідної категорії) також підпорядковуються начальнику відділу, а за його відсутності його заступнику.

Організаційна структура організації, як й будь-яка складна система, являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів і взаємозв'язків структурних підрозділів, які забезпечують її успішне функціонування [17]. В організації структура управління орієнтована на оптимальний розподіл обов'язків між апаратом управління та рядовими працівниками. Значним аспектом у цьому контексті є принципи роботи кожного структурного підрозділу та чіткий розподіл обов'язків. Базовою метою структури

організації є не лише забезпечення її функціонування, а й успішний розвиток, підвищення якості роботи, вдосконалення взаємозв'язків організації.

Крім того в установі створюються всі умови для ефективної діяльності співробітників. Однак, приділяється незначна увага людському фактору та рівню психосоціальної напруженості в колективі, не дивлячись на наявність певного набору методів системи управління стресом. Загалом, у масштабах установи постійно проводяться окремі соціально-психологічні дослідження колективів. Відповідно до моделі управління в організації психологічна підготовка необхідна всім професійним контингентів: державним службовцям, співробітникам, оскільки весь персонал установи зовсім по-різному включений до вирішення питань щодо попередження та ліквідації проявів стресу. Варто зауважити, що, як показує практика, потреба не завжди підкріплена дією та установи інколи слабо задіяна в психологічних заходах.

Методами психологічної підготовки в організації є: лекційні заняття, тренінги, ділові ігри, психологічні сеанси регуляції тощо. Корекція психологічного стану співробітників, здійснюється за допомогою проведення тренінгів на зняття емоційної напруги, індивідуального консультування, організації роботи «кімнат» психоемоційного розвантаження. Вказані дії є необхідними для надання зміцнювального впливу на психосоціальну атмосферу та ступінь згуртованості колективів, пошуку різних шляхів оптимізації емоційного клімату в групі [8].

За допомогою подібних досліджень, спираючись на їхні результати, кожен керівник має можливість оцінити ефективність обраного ним стилю керівництва та за необхідності скоригувати його. В основі забезпечення ефективності організації лежить сувора ієрархія, жорсткий контроль за дотриманням правил і дисципліни. В установі проводяться різноманітні заходи задля формування корпоративного духу: екскурсії, змагання, конкурси, корпоративні програми та ін. Участь у вказаних заходах відбувається за бажанням співробітників.

Подібні культурні програми спрямовані на зниження в колективі рівня напруженості, який рано чи пізно призводить до стресу та конфліктів. Співробітникам у важкому життєвому становищі (наприклад, у зв'язку із смертю члена сім'ї або близького родича, інших серйозних побутових проблем), керівництво надає позачергову відпустку, з всіма належними виплатами [10, с. 44].

У вкрай тяжких випадках, коли стан співробітника надмірно нестабільний, його направляють за кваліфікованою та оперативною допомогою. В інших важких станах здоров'я (фізіологічного та ментального), які перешкоджають ефективному здійсненню функціональних обов'язків, співробітнику можуть надати можливість відновитися для подальшої трудової діяльності.

Для того аби зрозуміти, які саме фактори впливають на рівень стресу в колективі було проведено опитування 20 спеціалістів організації. Вказане опитування проводилося у формі анонімного анкетування. Потрібно було обрати один з варіантів відповіді, який, на думку анкетованих, найбільш точно характеризує ситуацію в їхній організації. Бланк анкети з опитуванням додається наприкінці випускної кваліфікаційної роботи (Додаток А).

Перший блок питань сформовано щодо рівня задоволеності різними сторонами умов праці:

- розміром заробітної плати;
- режимом роботи;
- ступенем відповідності роботи особистим здібностям та загальним рівнем задоволеності вибором місця своєї професійної діяльності.

В другому блоці анкети містилися питання щодо максимально точнішого виявлення основних причин напруженості та конфліктів в організації.

Результати анкетування представлені у вигляді діаграм, наведених на рисунках 3.1-3.10.

Отже, результати першого опитування виявились такими (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Задоволеність співробітників розміром заробітної плати

Високий рівень незадоволеності заробітною платою можна пояснити економічною ситуацією, що склалася в країні, а також тим, що це бюджетна організація, яка не може за власним бажанням встановлювати розміри заробітної плати.

Наступне питання стосувалося особливостей режиму праці (рис. 3.2).

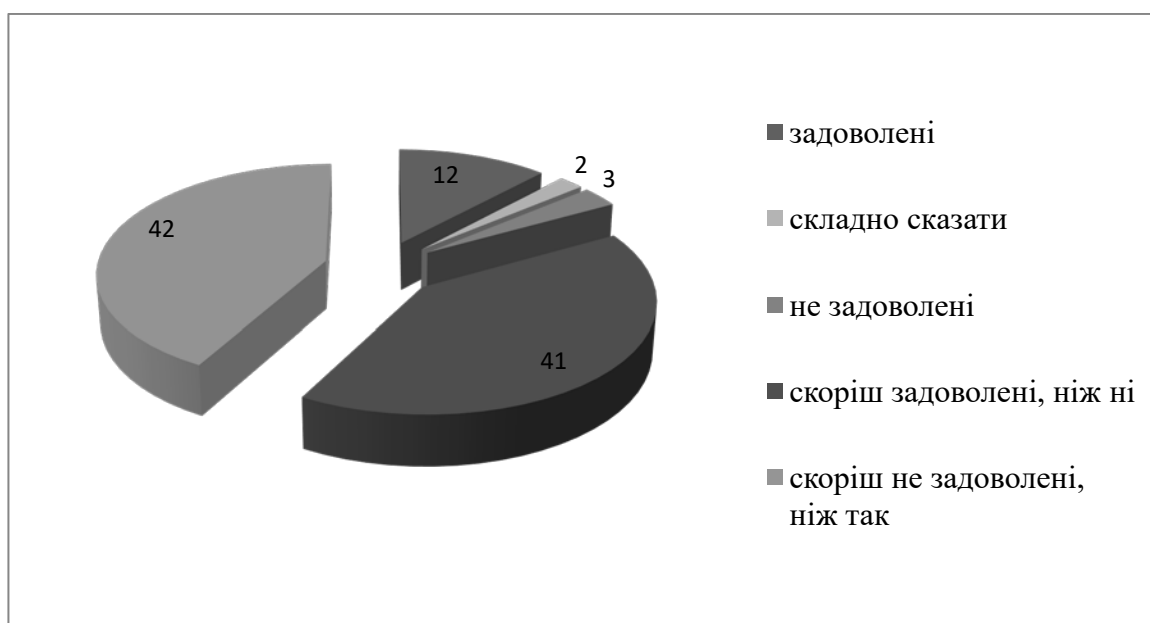


Рис. 3.2. Задоволеність співробітників режимом праці

Варто вказати, що наявність слабого рівня задоволеності режимом роботи пояснюється недостатнім балансом робочого й вільного часу. Співробітники працюють у жорстких умовах та строках, з надзвичайно великими обсягами роботи. Доводиться перебувати в постійній напрузі, затримуватися на робочому місці для того, аби завершити розпочату справу. Затримки на роботі характеризують службовців організації як відповідальних та обов'язкових людей, які серйозно ставляться до своєї роботи. Це також говорить про наявність високого рівня лояльності персоналу. Але така ситуація поступово «розпалює» психологічний стан, у людей починає спостерігатися синдром «накопиченої втоми», або, як він ще називається «синдром білого комірця» [61]. Суть даного синдрому в тому, що внаслідок «перебування людини в стані тривалого психологічного та фізіологічного напруження, настає момент, коли стає вже не так просто зняти напругу і людина втрачає життєві сили, працює понад власних сил та можливостей» [34]. У людського організму немає часу на відновлення. За нормального стану речей, працюють природні механізми саморегулювання центральної нервової системи (ЦНС) та організму. Тоді, витрачені ресурси змінюються новими. «Синдром білого комірця» це лише наслідок роботи ЦНС та організму понад свого власного ресурсного потенціалу. Перехід через точку повного вичерпання ресурсів порушує нормальне функціонування психіки та організму, що призводить до патології, яка й становить суть «синдрому білого комірця» [9]. До основних ознак, які є свідченням появи вказаного синдрому можемо віднести: втрату свого інтересу до роботи; появу хронічної втоми; підвищена дратівливість [61].

Звичайно, вказане також впливає на рівень стресу в колективі. На цей випадок в організації відсутні відповідні методи управління стресом. Управління навантаженнями, це той спосіб, який був би корисний у цій ситуації, коли керівництву варто переглянути режими роботи власних співробітників та забезпечити ефективне управління, як часом підлеглих, так і власним. Потрібно надавати колективу можливості для відновлення

резервів організму, фізичних та ментальних сил, витрачених на важку та напружену роботу. Наприклад, можна включити у соціальний пакет абонементи на заняття фітнесом, йогою, медитативними практиками та інші види зняття напруги. Основними внутрішніми організаційними методиками лікування «синдрому білого комірця», згідно з думкою деяких дослідників є:

- 1) проведення періодичних зібрань та нарад;
- 2) перегляд та зміна місії організації;
- 3) перегляд наявних організаційних цілей та їх зміна;
- 4) створення та введення посадових інструкцій;
- 5) систематизація існуючої організаційно-розпорядчої документації;
- 6) проведення атестаційних заходів;
- 7) розробка та впровадження системи критеріїв оцінки ефективності та результативності трудової діяльності;
- 8) моніторинг ефективності взаємозв'язку між керівництвом та підлеглими;
- 9) поінформування співробітників щодо рішення керівництва [74; 75].

Ці заходи є основними під час «лікування» «синдрому білого комірця» й вони можуть бути реалізовані лише всередині організації. Варто зазначити, що найбільшу ефективність принесе використання даних методик у комплексі.

Наступне питання спрямоване було на з'ясування рівня задоволеності роботою у вказаній організації (рис. 3.3).

Високі показники задоволеності вибором місця роботи можемо пояснити престижністю установи. Відомо, що високий рівень привабливості роботи, збільшує ступінь впевненості співробітників у можливих перспективах професійного зростання чи стабільності й задоволеності можливістю самореалізації та якістю життя, яку забезпечує робота, тим самим значно знижуючи можливість проявів негативних наслідків професійного стресу, що призведуть до збоїв у роботі.

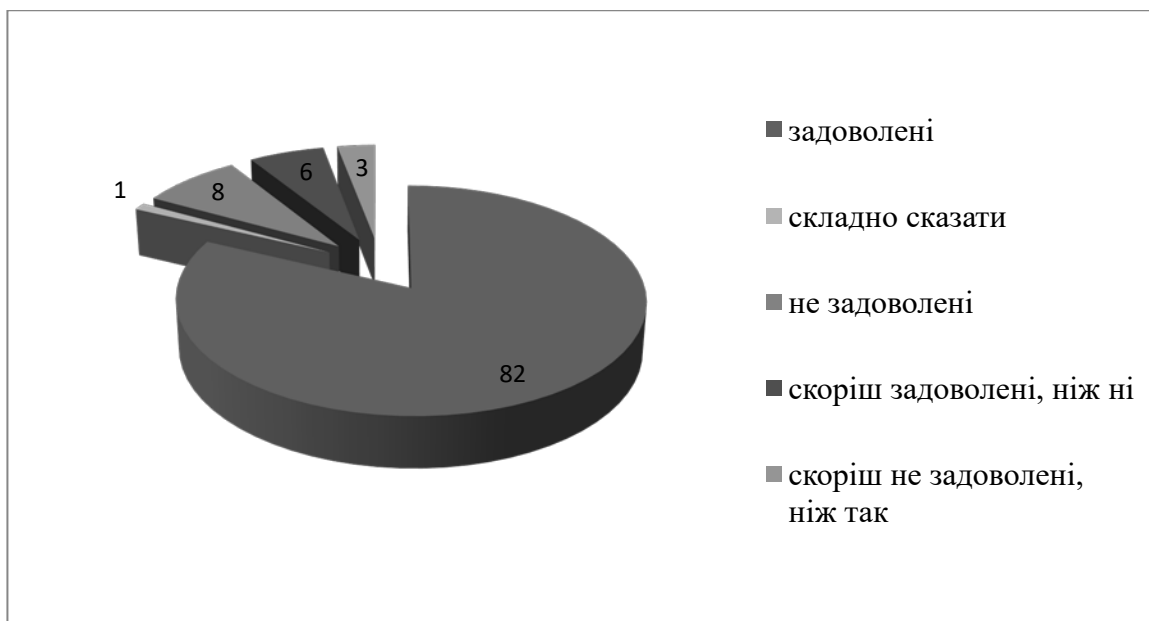


Рис. 3.3. Задоволеність співробітників роботою в організації

Слід зазначити, що службовці задоволені своєю роботою, враховуючи той факт, що кар'єрне просування в організації ускладнене умовами сьогодення й обумовлено звільненням посад у зв'язку із досягненням службовцями пенсійного віку, або пов'язано з переведенням до іншого відділу та зміною функціональної сфери діяльності.

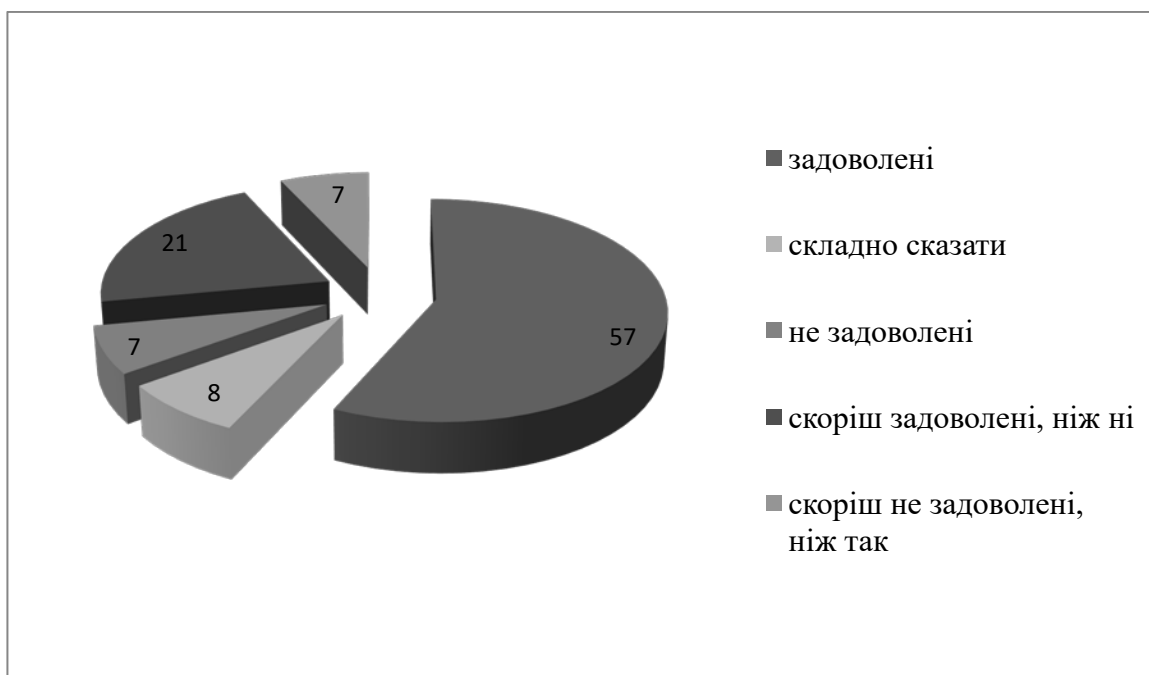


Рис. 3.4. Відповідність професійної діяльності особистим здібностям

Далі в опитування намагалися з'ясувати наскільки виконувана робота опитуваних відповідає їхнім очікуванням та можливостям (рис. 3.4). Високий рівень задоволеності цим параметром можна пояснити тим, що на сьогодні в апарат чиновників йдуть тільки ті люди, яким справді цікава ця робота. В організації переважають співробітники з достатнім для ефективного здійснення діяльності набором компетенцій.

У 36% тих, хто сумнівається і 7% незадоволених здебільшого входять молоді співробітники, досвід роботи яких ще не є великим. Звідси й сумніви у своєму професіоналізмі та готовності застосувати себе у цій сфері.

Перше питання з другого блоку анкети звучало так: Як Ви вважаєте, чи рівномірно розподілені обов'язки в вашій організації?

Як можемо бачити, за результатами опитування існує перевага (18%) на користь тих, хто вважає, що обов'язки розподілені нерівномірно, тому що одні співробітники перевантажені роботою, а іншим, їхню думку, роботи бракує. Таких працівників 59% від загальної кількості 41%, що залишилися, задоволені тим, як розподілені обов'язки. Такий результат підтверджує припущення, що значна кількість конфліктів виникає через відсутність справедливості під час розподілу робочих обов'язків. Тому 22% працівників виступає за більш докладне номенклатурне закріплення обов'язків, як видно з діаграми рис. 3.5.

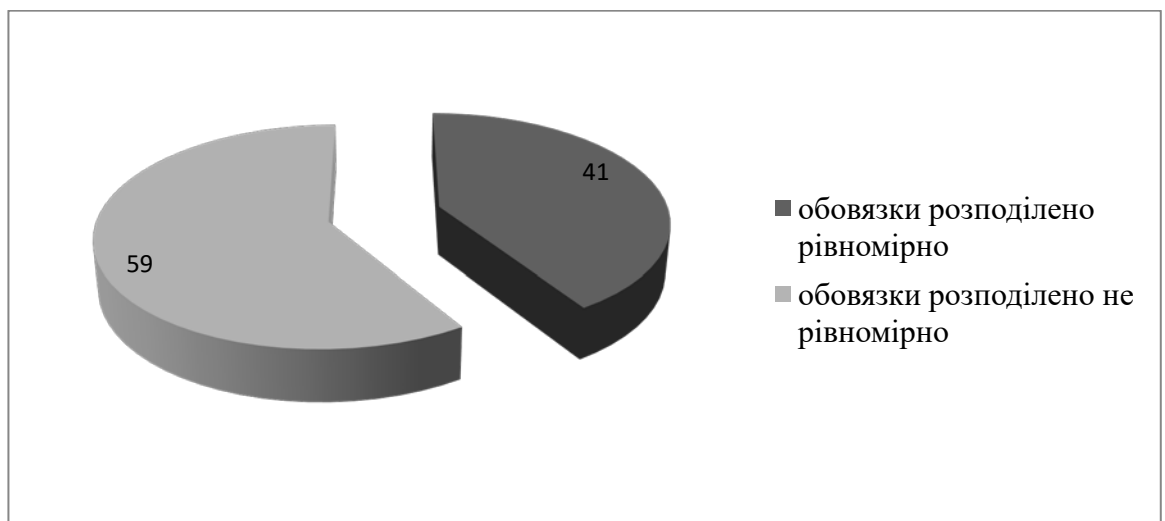


Рис. 3.5. Оцінка рівномірності розподілу обов'язків в організації

На питання про те, як часто виникають конфлікти у колективі, ми отримали наступні результати, що відображені на діаграмі рисунку 3.6.

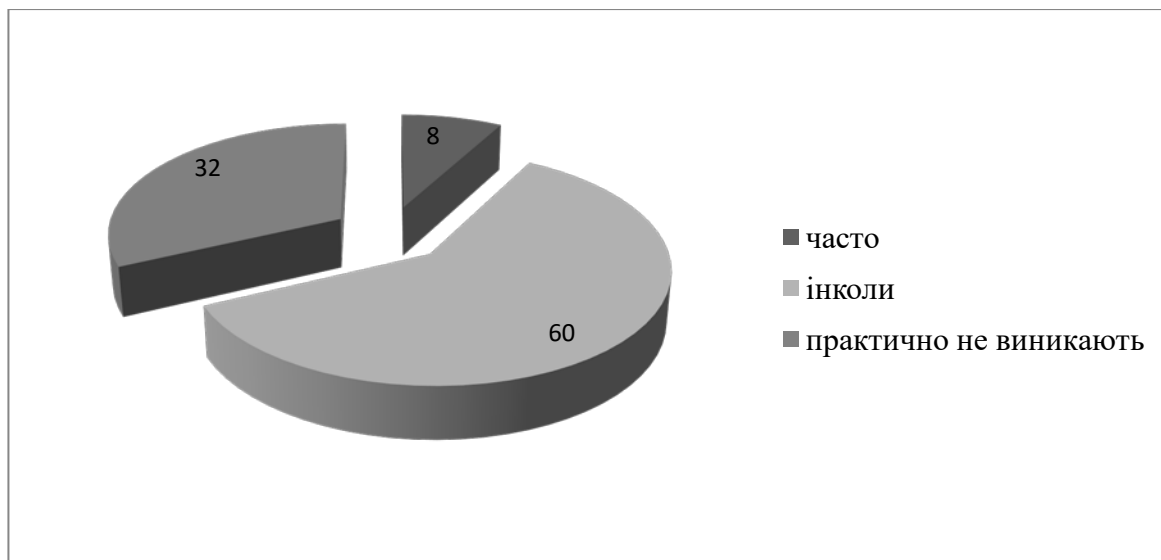


Рис. 3.6. Оцінка частоти виникнення конфліктів у колективі

Наступне питання (рис. 3.7) було спрямоване на з'ясування інформації, щодо того, що саме в організації призводить до найбільшої конфліктності в колективі?

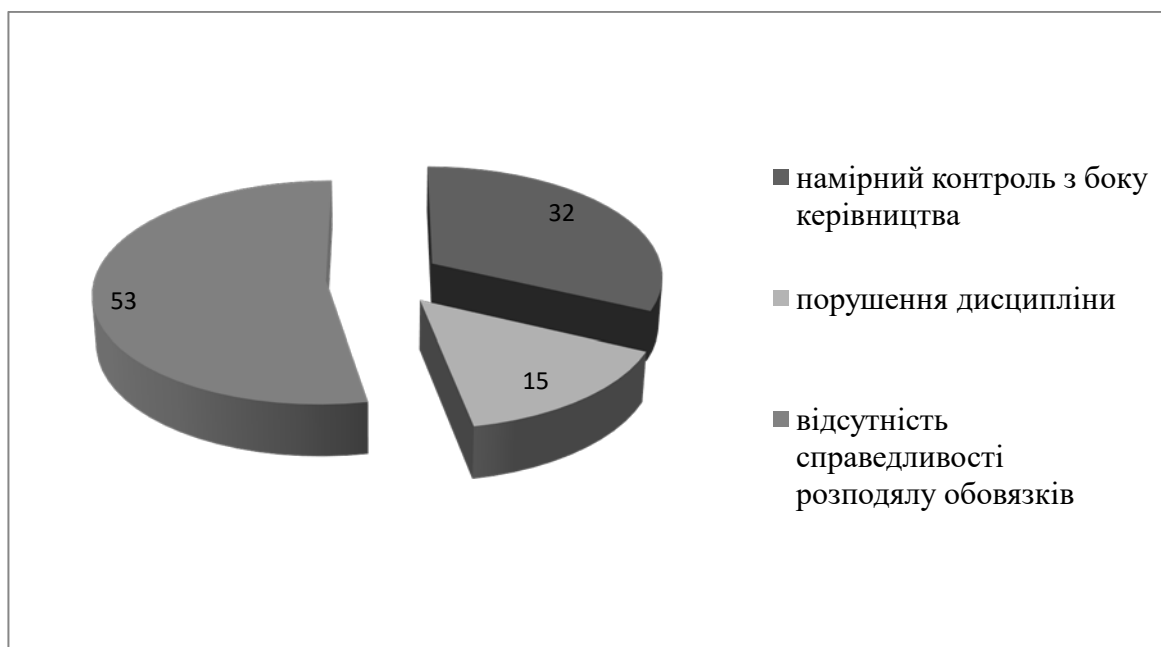


Рис. 3.7. Причини конфліктності в колективі організації

Більше половини співробітників дотримуються думки, що основний причиною конфліктів є відсутність справедливості під час розподілу

щоденних обов'язків. 32% незадоволені занадто інтенсивним контролем з боку керівництва та лише 15% опитаних вважають, що в колективі бракує дисципліни та порядку. У міру проведення дослідження було виявлено тривожний момент, що викликає невеликі побоювання. Таким моментом є недостатньо високий рівень дисципліни праці, про який так само свідчать і результати анкетування. Це призводить до порушення трудового процесу, вимушеного збільшення робочих годин або втрат по вині спеціалістів. Низький рівень дисципліни загрожує економічними втратами, які виражаються у таких факторах:

1) Прямі втрати робочого дня взаємопов'язані з відсутністю співробітників на роботі з низки причин, зокрема, якщо співробітник:

- запізнився;
- залишив робоче місце до закінчення робочого дня;
- попередив про свою непрацездатність невчасно тощо;

2) Інших втрат часу виділеного на робочий процес, коли не вдається виконати обов'язки у повному обсязі. Дослідження відповідних кадрових документів показало, що за останній рік було зафіксовано 19 випадків порушень дисципліни праці. Основну частину порушень становлять запізнення. Крім запізнень у переліку порушень присутні несвоєчасне виконання трудових зобов'язань та нераціональне використання робочого часу. Маючи дані про кількість порушників, загальну кількість працівників можемо розрахувати рівень дисципліни праці. Одна із загальноприйнятих формул визначення рівня дисципліни праці виглядає так:

N/M ,

де N – кількість співробітників, які порушили дисципліну праці,

а M – загальне кількість працівників.

Підставляючи значення у цю формулу ми отримуємо: $19/60 = 0,32$.

Цей результат відображає середню частку працівників, до яких було застосовано дисциплінарні стягнення. Якщо порівняємо нинішній результат з аналогічним показником попереднього року ($14/59=0,23$), отримаємо

наочний доказ погіршення стану трудової дисципліни. Таке погіршення може бути наслідком стресових станів співробітників та неповноцінного контролю керівництва за роботою своїх підлеглих. Найчастіше піддаються стресам знову ж таки молоді фахівці, що лише прийшли в організацію, й ще не мають відповідного трудового стажу. Це взаємопов'язано з тим, що, потрапляючи в нове середовище, молоді фахівці відчувають страх, заснований на невпевненості в собі та боязні вчинити помилку. Також, значну роль у формуванні стресових станів у новачків відіграє відсутність адекватної системи адаптації, яка б дозволяла ефективно вводити нових працівників у курс справи. Впровадження саме такої програми сприяло б прискореному входженню в колектив та необхідному «зав'язуванню» контактів. Наявність постійного зворотного зв'язку, завдяки програмі адаптації, знижувала б рівень сумнівів співробітників, під час виконання власних посадових обов'язків, і, як наслідок, зменшувався б рівень трудових помилок.

Третє питання другого блоку анкети (рис. 3.8): Чи влаштовують Вас стосунки з Вашим керівником?

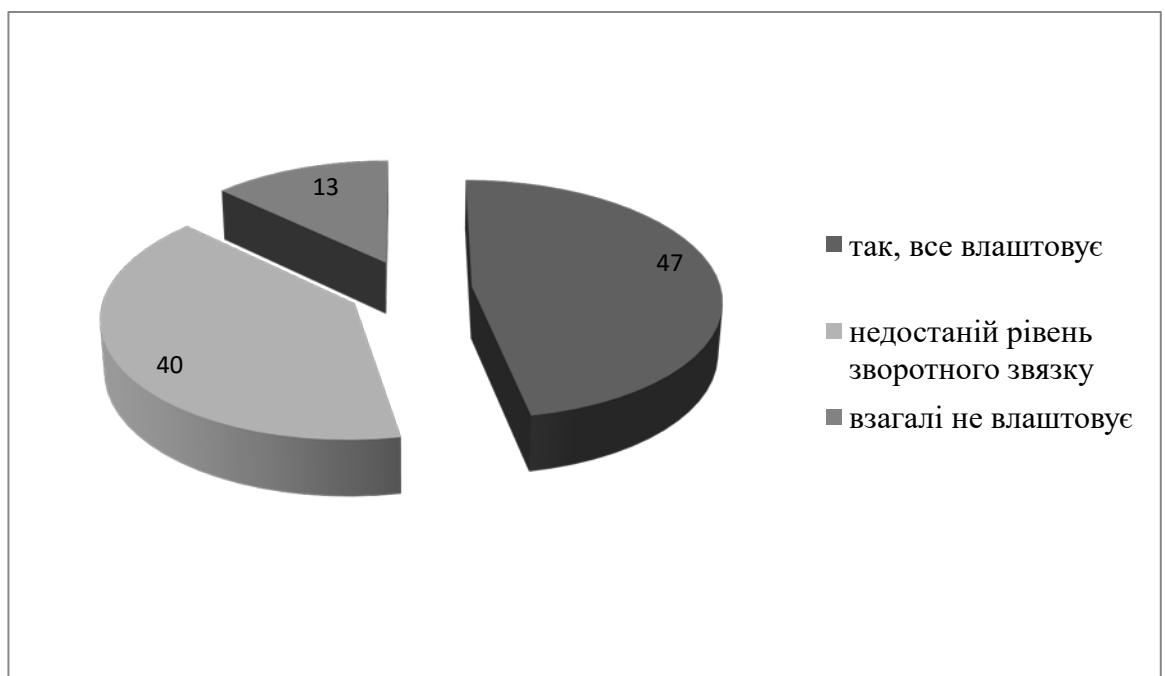


Рис. 3.8. Рівень задоволеності керівництвом організації

За результатами відповідей видно, що приблизно однакова кількість відсотків припадає на тих, кого повністю влаштовують їх взаємовідносини з керівництвом (47%), й на співробітників, яким не вистачає зворотного зв'язку зі своїми керівниками (40%). Відомо, що авторитарний стиль управління, який переважає в сучасній організації, незамінний у порядку, терміновості виконання будь-яких завдань. Але, з іншого боку за такого стилю управління стримується прояв індивідуальної ініціативи та відсутній необхідний зворотний зв'язок. Зворотній зв'язок має бути налагоджений в кожній організації, тому що від ефективності організації інформаційних потоків залежить і злагодженість трудового процесу. Всі дії повинні доповнювати одна одну та вести до єдиної мети, і в жодному разі не перебувати в суперечності. Чим більш узгоджені дії співробітників, тим менше трудових конфліктів та претензій, нижчий рівень стресу та успішніша діяльність організації.

Наступне питання, на яке допускалося дати більше однієї відповіді (рис. 3.9): Які зміни Ви вважаєте необхідно ввести, для покращення робочого процесу та атмосфери в колективі?

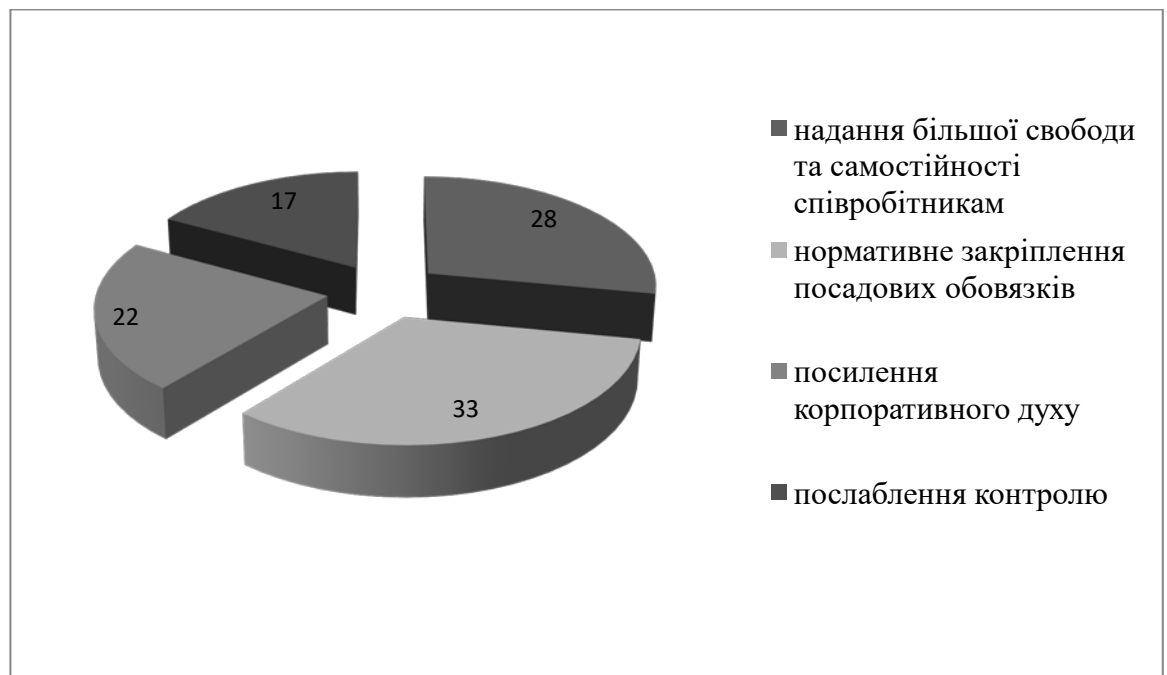


Рис. 3.9. Чинники, які сприяють поліпшенню робочого процесу

Виходячи з результатів анкетування, можемо зробити висновок, що більшість конфліктів та напруга в колективі відбувається внаслідок несправедливого, на думку співробітників, поділу трудових обов'язків. 33% опитаних вважають, що слід перебудувати функціональний набір обов'язків, зробити його більш чіткішим. Водночас, 28% співробітників, які брали участь в опитуванні, вважають, що їм бракує свободи дій та самостійності в робочому процесі. Той факт, що значна частина колективу віддає перевагу більшій самостійній та вільній діяльності говорить про те, що людям близький більше демократичний стиль управління. Але в організації, в зв'язку з характером сфери діяльності, доцільно використовувати саме авторитарний стиль управління. Суть авторитарного стилю проявляється у зосередженні всієї влади та відповідальності в руках керівника, що дає йому безпосередню перевагу. Тому в колективі спостерігається напруженість у зв'язку з невідповідністю характеру управління та системи сприйняття співробітників. Під жорстким контролем вони відчують дискомфорт, навіть коли контроль є достатнім і не дуже надмірним. Тому необхідно приділяти більше уваги застосуванню таких методів управління стресом, які б впливали на почуття причетності співробітників. Збільшували б силу єдності, відволікаючи увагу від твердої структури управління та компенсуючи нестачу свободи відчуттям однотайності у колективі, відчуттям колективної підтримки. Коли людина відчуває себе частиною системи, вона працює як частина системи, не зважаючи на жорсткість встановлених щодо неї правил. Вона діє згідно них, але не відчуває при цьому дискомфорту, оскільки приймає правила гри. 22% опитаних службовців, так само вважають, що було б раціонально приділяти більше уваги зміцненню корпоративного духу. В організації проводяться різні заходи щодо управління взаємовідносинами в колективі: корпоративні свята, конкурси, змагання тощо. Такий метод системи керування організаційними стресами дозволяє розвивати культуру спілкування в колективі. Формування культури спілкування сприяє концентрації емоцій співробітників на єдиній

меті, а не на особистісних розбіжностях, створюється сприятливий психологічний клімат.

3.2. Рекомендації щодо оптимізації системи управління стресами в державних установах

Основна проблема сучасної державної установи полягає в тому, що не приділяється належної уваги ролі людського фактору в роботі працівників. Це часто негативно позначається не тільки на роботі кожного спеціаліста, але й всієї організації. Такий стиль керівництва (авторитарний) створює сильний психологічний тиск на співробітників, що сприяє виникненню труднощів у досягненні результатів виконуваної діяльності. Необхідно відзначити, що процес управління стресом повинен проходити з двох сторін: індивідуальної (особисте саморегулювання) та зі сторони організації. Так до індивідуальних методів боротьби зі стресом зазвичай відносять наступні заходи:

- 1) Виділення часу на регулярну фізичну активність (різні види активного дозвілля);
- 2) Зняття напруги, за допомогою методів релаксації – йога, медитативні практики та інші;
- 3) Тренування самоконтролю;
- 4) Тайм-менеджмент (раціональний розподіл власного часу);
- 4) Сон, достатній, для відновлення організму (зазвичай у кількості 8 годин на добу);
- 5) Методи когнітивної терапії та ін. [66].

Враховуючи рівень стресу службовців, було б доцільно інформувати колектив про те, які методи боротьби зі своїм стресом можна застосовувати кожним індивідуально. Для цього достатньо було б викликати на одноразові збори психолога, який зміг б у доступній формі викласти такий матеріал і

надати рекомендації співробітникам, відповісти на питання, що їх цікавлять. Що стосується цілої організації, свою ефективність довели такі методи впливу на організаційний стрес, наприклад:

- необхідністю здійснення регулярного спостереження за соціально-психологічним кліматом у колективі та своєчасного впливу на його стан із метою створення сприятливого середовища [64];

- враховуючи компетенції конкретних співробітників, варто удосконалювати організаційну структуру: ефективно розподіляти посадові обов'язки, повноваження працівників та відповідну до повноважень відповідальність;

- запобігати ситуаційним контекстам, які можуть послужити виникнення рольових конфліктів та ліквідація вже сформованих конфліктних ситуацій [8];

- доведення до підлеглих інформації про те, які саме дії підлягають заохоченню, а які навпаки не вітаються. Необхідно закріпити спеціальний корпоративний кодекс поведінки персоналу, та ознайомити співробітників із системою заохочення та стягнення тощо. Попереджати співробітників заздалегідь про всі, що плануються в департаменті зміни та інформувати про те, як ці зміни можуть позначитися на кожному конкретному працівникові;

- розширення діапазону обов'язків співробітників;

- контроль за дотриманням санітарних та гігієнічних правил та норм;

- за можливості задіяти співробітників у плануванні та прийнятті рішень, створювати відчуття причетності та можливості особисто вплинути на ситуацію, що склалася. Надання широкого набору повноважень під час планування простору свого робочого місця та організації власного робочого часу підвищить почуття приналежності та лояльності, тим самим знизить психологічну напругу працівника;

- забезпечення постійного зворотного зв'язку між керівником та підлеглими, щоб створити можливість вчасно інформувати співробітників про якість та ефективність їхньої трудової діяльності, що сприятиме

встановленню зрозумілих взаємовідносин та усуватиме можливості виникнення стресового стану через невизначеність;

– проведення тренінгів щодо набуття навичок управління конфліктними ситуаціями [61].

Ці методи вважаються основою системи управління стресами. Їх має бути достатньо, щоб ступінь стресогенності середовища не переходила критичну точку. Враховуючи специфіку організації та її діяльності, найбільш прийнятними рекомендаціями, що підвищуватимуть ефективність управління стресом будуть:

1) Нормалізація психологічного стану службовців, за допомогою обов'язкового відвідування кімнат психоемоційного розвантаження, передбачених для всіх категорій працівників;

2) З метою виключення недопущення втрати часу через стресові ситуації, розробити план щодо адаптації нових співробітників;

3) Враховуючи, що керівництво має проблеми з делегуванням повноважень та адекватним поділом управлінських функцій, задіяти у вирішенні цієї проблеми професійних коучів та змінити ситуацію, проведенням тренінгів командоутворення та делегування повноважень [59].

Щодо цілей розробки програми адаптації для новоприбулих співробітників – це має бути зниження стресової ситуації при введенні на посаду та скорочення часу для періоду адаптації. Вказана програма буде «прикріплювати» відповідного наставника до молодого фахівця з-поміж давно працюючих в організації, що дозволить йому відчувати себе впевненіше.

а допомогою реалізації плану адаптації, можливо комфортне входження нового фахівця у справу. Співробітник швидше адаптується до колективу, заводитиме необхідні контакти, й вже через місяць він зможе виконувати свою трудову діяльність ефективно. Робота здійснюватиметься ним у повному обсязі. З'явиться можливість уникнути великої кількості помилок, поширених серед новачків. Знову прибулі співробітники не

відчуватимуть дискомфорту у зв'язку зі страхом зробити помилку та відсутністю можливості звернутися за допомогою до керівника.

Позитивним моментом наставництва стане, й можливість за результатами оцінки проходження випробувального терміну скласти план розвитку цього фахівця на найближчий рік. До даного плану можуть увійти спеціалізовані курси підвищення кваліфікації, або отримання будь-яких навичок міжособистісного спілкування, активних комунікацій та ін.

Також під час проходження випробувального терміну буде доцільним провести спеціалізований тренінг, спрямований на ефективну адаптацію та встановлення ясних та чітких взаємовідносин у колективі. Цей тренінг має на меті формування в учасників здібностей:

- поводитися в колективі впевнено, виключаючи агресію;
- брати на себе відповідальність за власну поведінку;
- вільно висловлювати свою думку, обговорювати, ефективно спілкуватися;
- вміти знаходити вихід із складних ситуацій;
- досягати компромісу, зберігаючи нейтральні взаємовідносини з оточуючими;
- заощаджувати власні життєві сили [56].

До завдань тренінгу можемо віднести:

1. Освоєння адаптивного та активного стилю поведінки в середовищі, з яким раніше стикатися не доводилося.
2. Засвоєння відмінностей між агресивною, асертивною та невпевненою поведінкою.
3. Формування навичок асертивного типу поведінки за різних обставин.
4. Формування спеціальних навичок управління своїм станом, манери триматися і адекватно сприймати критичні судження та реагувати на претензії керівництва та інших співробітників [51].

Тренінг може проводитися за допомогою таких методів:

1. Теоретична частина (має бути нетривалою та змістовною).

2. Колективне виконання вправ на засвоєння матеріалу.

3. Ігри з ролей, засновані на прикладах ситуацій, що найбільш часто виникають [48].

Проведення тренінгу має забезпечити такі ефекти:

1. Освоївши принципи асертивної манери поведінки, співробітник буде здатний ефективніше домагатися вирішення поставлених завдань, включаючи оперативне реагування на різні стримуючі фактори та проблемні ситуації.

2. Поведінка співробітників буде більш адаптивною до змінних умов.

3. Критичні висловлювання та претензії на адресу когось із співробітників не викликатимуть конфліктних ситуацій. Людина зможе реагувати прийнятним чином, не підвищуючи напруженості у соціальному середовищі колективу.

4. З'явиться можливість виходити зі складних ситуацій з найменшими втратами, або без втрат іміджевого характеру.

5. Співробітники освоюють методи відновлення свого психоемоційного настрою, тим самим нейтралізуючи загальний рівень стресу у колективі [46, с. 122-123].

Подібні заходи, спрямовані на адаптацію молодих фахівців дозволять виключити потенційну можливість плинності кадрів, ефективніше працювати над планами кар'єрних пересувань співробітників, підвищити лояльність до організації, а також створити сприятливий психологічний клімат у колективі. Під час реалізації цих заходів можливими є такі ризики:

1. Небажання досвідчених фахівців брати участь у процесі адаптації.

2. Відсутність вільних спеціалістів для наставництва.

3. Відсутність фінансових коштів у проведення тренінгу.

4. Відсутність достатньої кількості бажаючих для участі у тренінгу [42].

Мінімізувати ці ризики можна, формально оформивши роботу наставника. У додатковій угоді до трудового договору має бути прописано

оплату за наставництво. Таким чином, буде створено матеріальний стимул до виконання ролі наставника.

Щодо проведення тренінгу, спрямованого на ефективну адаптацію та встановлення ясних та чітких взаємовідносин у колективі, слід зважити на той факт, що колектив не так часто поповнюється новими співробітниками, отже, можна зібрати групу близько 10 осіб раз на 2-3 роки для проведення того або іншого тренінгового заняття [18]. Аби у співробітників виникало бажання його відвідувати, необхідно провести семінар щодо користі набуття нових практичних навичок управління власною поведінкою у ситуаціях непередбачуваності, агресивності під час виникнення конфліктів.

Можливо, також зібрати у співробітників пропозиції щодо того, які б саме навички й знання вони хотіли здобути, беручи участь у подібних заходах. Це дозволить скоригувати програму тренінгу та вже гарантовано мати зацікавлених учасників, що дасть змогу провести цей тренінг найефективніше.

Наступна рекомендація пов'язана з високим рівнем напруги та наявністю конфліктів через те, що керівництво має проблеми з делегуванням повноважень та адекватним поділом управлінських функцій. Бажано за допомогою залучення фахівців з коучингу змінити цю ситуацію. Даний метод дозволить надалі виключити дублювання функцій, скоротити погодження щодо прийняття рішень та створити в організації більш ефективний рівень взаємодії. Залучення професійних коучів (тренерів) допоможе вплинути на якість роботи керівництва, а саме підвищити ефективність із роботи.

Коучинг сприятиме тому, що потенціал керівників буде використовуватися в повному обсязі на користь робочого процесу, так само зросте мотивація. Використання коучингу спростить процес делегування повноважень, що в свою чергу вплине на економію часу трудових процесів. Протягом заходу коуча відбудеться значний набір якісних змін: насамперед

відбувається звернення проблем у ясно сформульовані цілі та завдання. Далі виявляються життєві цілі та розставляються у пріоритетному порядку.

Також, вишуковуються приховані ресурси задля досягнення цілей. І, що дійсно важливо, як для зняття психологічного напруження, так й ефективності дій, відкривається та закріплюється позитивний підхід щодо вирішення різноманітних життєвих проблем, і складаються алгоритми, яким треба слідувати для досягнення нових цілей. Мабуть, головне, що дає коучинг – це свідомість і відповідальність. Тобто керівник у процесі коучингу починає чітко усвідомлювати, що саме і навіщо він робить, а так само приймає повну відповідальність за дії. До того ж робить це абсолютно свідомо [18].

Щодо тренінгів командоутворення, то вони сприяють створенню єдиної команди, з єдиними цілями та бажанням їх досягти.

Метою проведення загальних зборів є інформування фахівців про плани розвитку організації, майбутні зміни, можливі конкурси, підбиття підсумків про результати праці, обговорення наявних труднощів тощо. Варто також зазначити, що співробітники, які беруть участь у плануванні та обговоренні організаційних змін, менше схильні до впливу стресу, ніж ті, хто залишається осторонь чи ігнорується керівництвом.

Відомо, що значним фактором для керування стресом є корпоративна, що склалася в організації, культура. Саме вона впливає на стиль поведінки співробітників при існуючій невизначеності та конфліктних ситуаціях. Співробітники створюють та підживлюють культуру організації. І в тому випадку, якщо вони опиняються під впливом стресу, якщо вони схильні до депресивних настроїв та ворожості, то все це неодмінно позначиться на стані корпоративної культури. Тому одним із головних завдань керівника є вміння сформувати відкритість, навчання та облік потреб співробітників, з метою мінімізації можливих стресових ситуацій.

Наступна пропозиція щодо вдосконалення системи управління стресом в організації полягає в регулярному використанні кімнат психоемоційного

розвантаження, які повинні бути передбачені для всіх груп співробітників. Використання даних кімнат зможе надати профілактичний вплив на попередження стресових станів в організації. В таких кімнатах, наприклад, психологи можуть займатися проведенням діагностичних, профілактичних та реабілітаційних заходів, які сприятимуть:

- попередженню та зняттю фізичної втоми;
- нейтралізації психологічної втоми в умовах службової діяльності;
- підвищенню функціонального потенціалу та можливостей організму;
- якісній профілактиці психосоматичних захворювань;
- попередженню наслідків, що виникли внаслідок професійного стресу;
- збереженню міцного здоров'я та професійного довголіття співробітників [17].

Будь-які співробітники організації повинні мати можливість використовувати дані кімнати для підвищення якості свого емоційного та психологічного стану, практично у будь-який час. Не дивлячись на те, що співробітники організації зайняті в основному паперовою роботою, їх рівень психоемоційного навантаження не є менш значним, ніж у будь-якій іншій професійній діяльності.

Таким чином, можемо стверджувати, що стан співробітників сучасної державної установи, зазвичай не прийнято зіставляти з відповідними психологічними та емоційними перевантаження. Однак підвищені навантаження, які вимагають значної концентрації зусиль, одноманітний та монотонний характер роботи, постійна необхідність справлятися з великою кількістю різноманітних завдань, що підвищує темп роботи, та збільшує час, потрібний для відпочинку – такий набір майже завжди призводить до психічного виснаження. Цього можна уникнути, використовуючи адекватну організацію праці, коли працівник має можливість чергувати робочі періоди з періодами відпочинку – тобто, використовувати режим напруги та розвантаження, який лежить в основі ефективності будь-якої трудової

діяльності. Також, враховуючи жорсткий стиль керівництва і те почуття відповідальності за роботу, яку відчувають співробітники організації, можна оцінити той рівень стресу, якому вони схильні. Будь-якій людині властива схильність до перебільшення небезпеки та незворотності характеру будь-яких неприємних подій, особливо якщо справа стосується їх трудової діяльності, й особливо у жорстких ієрархічних структурах. Як наслідок, зі стресом, що виникає за таких умов впоратися набагато важче, ніж за допомогою психологічних методів зняття напруги та запобігання її появі й посилення. В той же набір генеруючих стрес факторів можна включити страх перед скоєнням помилки, що так часто властиві працівникам подібних структур. Дуже важливо, у такому разі, визнати наявність страху і звернутися до фахівця-психолога, який має готові способи впливу у даних ситуаціях та допоможе вирішити проблему.

ВИСНОВКИ

Наприкінці можна сказати, що стрес – це явище постійно присутній у нашому житті й є абсолютно невід'ємною частиною нашого життєвого та професійного процесу. Як сказав свого часу Г. Сельє, не слід його боятися, тому що до стресу не схильні лише мертві. Стрес несе у собі як негативні наслідки, так і позитивні. Тільки від людини залежить, як реагувати на стресову напругу і як її використовувати. У будь-якому випадку, стресом слід керувати. Особливо важливо керувати стресом в організації, де стресогенність безпосередньо впливає на ефективність діяльності та результати. Для цього спочатку необхідно виявити основні стрес-фактори, що впливають на співробітників організації. В сучасних умовах вирішальне значення для досягнення ефективності відіграє встановлена в організації система управління стресами та вибрані для його управління методи. Однак якби корпоративні антистресові тренінги не проводилися, хоч як би не прагнули знизити рівень стресової напруги в колективі за допомогою різних профілактичних заходів, в результаті приходимо до розуміння, що стрес на робочому місці – є неминучим. Завжди знайдуться фактори, які свого часу приведуть до напруженості. Що ще раз наголошує, що стрес це природний стан для системи та людини, тому, наскільки він заважає здійснювати ефективну діяльність, впливає на зниження рівня стресогенності середовища в організації та ліквідації наслідків стресових ситуацій, завдання менеджменту та кваліфікованих психологів у тому, щоб допомогти спрямувати цю енергію стресу в потрібне русло, щоб використовувати стрес для мобілізації ресурсного потенціалу.

1. Ґрунтовне вивчення стресу пов'язують з Г. Сельє який вважав стрес універсальною реакцією організму на різні за своїм характером подразники, суть якої полягає в генералізованій мобілізації внутрішніх ресурсів для

подолання труднощів, що виникли. На сьогодні загальнопоширеними є три групи основних наукових підходів щодо вивчення стресу:

- 1) Стрес як реакція у відповідь на зовнішні подразники.
- 2) Стрес як характеристика довкілля з погляду турбуючих стимулів.
- 3) Стрес як реакція у відповідь на відсутність «відповідності» між можливостями особистості та вимогами з боку середовища.

Також були вивчено основні стрес-фактори: робочі умови й фізична перевтома, ведення нових технологій, несправедлива винагорода, одноманітність роботи, нерівномірно розподілені обов'язки і т.д. А також наслідки стресу, які можуть проявити себе на кількох рівнях: фізіологічному, психологічному, поведінковому, організаційному. Було наголошено, що якщо ступінь стресу є невеликою, то він може надавати й позитивний вплив, спонукаючи людину до мобілізації всіх ресурсів. Проаналізовано особливості синдрому професійного вигорання, головною причиною якого є невідповідність працівника та виконуваної ним роботи. Встановлено, що основні методологічні та теоретичні підходи щодо управління стресами виходять із різних моделей та концепцій стресу.

2. Особливо важливо керувати стресом в організації, де стресогенність безпосередньо впливає на ефективність діяльності та результати. Для цього спочатку необхідно виявити основні стрес-фактори, що впливають на співробітників організації. У сучасних умовах вирішальне значення для досягнення ефективності грає встановлена в організації система управління стресами та вибрані для керування методи. Однак якби корпоративні антистресові тренінги ми не проводили, хоч би як прагнули знизити стресову напругу в колективі за допомогою різних профілактичних заходів, в результаті приходимо до розуміння, що стрес на робоче місце неминучий. Завжди знайдуться фактори, які свого часу приведуть до напруженості. Що ще раз наголошує, що стрес це природний стан для системи та людини. Питання в його ступені та те, наскільки він заважає здійснювати ефективну діяльність. Крім впливу на зниження рівня стресогенності середовища в

організації та ліквідації наслідків стресових ситуацій, завдання менеджменту та кваліфікованих психологів у тому, щоб допомогти спрямувати цю енергію стресу в потрібне русло, щоб використовувати стрес для мобілізації ресурсного потенціалу.

3. Система управління стресом у масштабах державної установи є недостатньо ефективною. Авторитарний стиль управління, який переважає в більшості державних установ, хоч і незамінний у порядку, терміновості виконання будь-яких завдань, однак, з іншого боку цей стиль ускладнює прояви службовцями ініціативи. При цьому відсутній необхідний зворотний зв'язок. Також у зв'язку з вибором даного стилю управління у колективі спостерігається напруженість викликана невідповідністю характеру управління та сприйняттям співробітників. Оскільки авторитарний стиль управління створює напружену трудову атмосферу, необхідно передбачити профілактичні заходи для управління стресовим станом співробітників та запобігання виникненню критичних наслідків. Центральними проблемами є:

- загальна нестача уваги до людського фактору;
- високий рівень організаційного стресу у зв'язку з відсутністю системи адаптації та відсутністю достатнього зворотного зв'язку з молодими службовцями;
- загроза синдрому накопиченої втоми, у зв'язку з напруженим режимом роботи та високим рівнем відповідальності;
- високий рівень конфліктності, пов'язаний із недостатньо чітким делегування повноважень.

З метою вдосконалення управління стресами було запропоновано наступні дії:

- оцінювати здібності, потреби й нахили працівників та максимально ефективно обирати обсяги й типи робіт для них, котрі відповідатимуть їхнім можливостям. Щойно співробітники продемонструють власні успішні результати під час виконання саме таких завдань, варто почати підвищувати

їхнє робоче навантаження, за умови, що якщо вони того самі бажають. В окремих випадках варто делегувати повноваження й відповідальність;

– варто дозволяти співробітникам установи відмовлятися від виконання окремих завдань, якщо в них наявні достатньо обґрунтовані підстави. Якщо необхідно, аби вони виконували вказане завдання, варто пояснити, чому це є необхідним, й встановити відповідні пріоритети їхньої роботи, аби дати необхідний час та ресурси для виконання додаткових завдань;

– доречно чітко окреслювати певні зони повноважень, відповідальності й продуктивних очікувань, використовуючи двобічну комунікацію й інформацію співробітників;

– варто використовувати такий стиль керівництва, що відповідатиме вимогам певної ситуації;

– досить дієво забезпечувати кожному винагороду за здійснену ефективну роботу;

– керівник повинен виступати в ролі наставника, розвивати здібності співробітників й обговорювати з ними складні питання.

Впровадження даних методів у систему управління стресами в організації допоможе знизити рівень організаційного стресу, зменшити ймовірність виникнення конфліктів у колективі та попередити появу в майбутньому проблем пов'язаних зі стресом. Дані методи досить універсальні й можуть використовуватись і в інших організаціях зі схожими проблемами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк О. Використання освітнього коучингу для зменшення навчального стресу та посилення академічної мотивації студентів під час війни: теоретичний аспект / О. Антонюк // Український педагогічний журнал. – 2022. – № 3. – С. 44-54.
2. Бучок Ю.С. Основні напрями профілактики посттравматичних стресових розладів у жертв екстремальних подій / Л. Ф. Шестопалова, Ю. С. Бучок // Медична психологія. – 2011. – № 4. – С. 7-9.
3. Ващенко І. Конфлікт. Посттравматичний стрес: шляхи їх подолання / І. Ващенко. – Київ : Знання, 1998. – 289 с.
4. Гаврілець І. Психофізіологія людини в екстремальних ситуаціях : навчальний посібник / І. Гаврілець. – Київ : ЗАТ «Віпол», 2006. – 188 с.
5. Генсон М. Е. Керування освітою та організаційна поведінка / М. Е. Генсон ; [пер. з англ.]. – Львів : Літопис, 2002. – 384 с.
6. Даниляк О. Еволюція знань про стрес: від Ганса Сельє до сучасних досягнень / О. Даниляк, С.-А. Маринець, О. Заячківська // Праці наукового товариства ім. Шевченка. Медичні науки. Лікарський збірник. – 2016. – Т. 45, Т. 28. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pntsh_lik_2016_45_28_4.
7. Доценко В.В. Розвиток психологічної стійкості поліцейських в умовах військової агресії. Проблеми сучасної поліцейстики : тези доп. наук.-практ. конф. (м. Харків, 20 квіт. 2022 р.) / МВС України, Хар-ків. нац. ун-т внут. справ / В. Доценко. – Харків : ХНУВС, 2022. – С. 160-164.
8. Ємельянов В.М. Психологія управління: навчальний підручник / В.М. Ємельянов, О.Н. Євтушенко, В.І. Андріяш, Т.В. Лушагіна. – Миколаїв: Ємельянова Т.В., 2019. – 292 с.
9. Здається, у мене емоційне вигоряння. Що робити? – URL: <https://babel.ua/profit/20717-zdayetsya-u-mene-emociyne-vigorannya-shcho-robiti>

10. Зливков В. Психодіагностика особистості у кризових життєвих ситуаціях / В.Л.Зливков, С.О. Лукомська, О.В. Федан. – К.: Педагогічна думка, 2016. – 219 с.
11. Інформаційне перевантаження – URL: <https://www.adapticworld.com/>
12. Кайдалова Л. Г. Психологія спілкування : навчальний посібник / Кайдалова Л. Г., Пляка Л. В. – Х. : НФаУ, 2011. – 132 с.
13. Карамушка Л. М. Психологічні чинники професійного стресу / Л. М. Карамушка, Д. І. Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія. – 2016. – № 1. – С. 118-126.
14. Каширіна Є. В. Сучасні підходи до проблеми вивчення організаційно-професійних стресів у фахівців соціономічної сфери / Є. В. Каширіна // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Психологічні науки. – 2017. – Вип. 4(1). – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvkhp_2017_4\(1\)__29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvkhp_2017_4(1)__29)
15. Кириленко О.А. Психологічні детермінанти професійного стресу у представників професії «людина – людина» : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук / О.А. Кириленко. – К., 2007. – 16 с.
16. Колобич О. П. Загальна психологія. Навчально-методичний посібник / О. Колобич. – Львів, 2018. – 172 с.
17. Кононова М. Сутність стресу як психологічної категорії / М. М. Кононова, Т. В. Кучма // Молодий вчений. – 2021. – № 1(1). – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2021_1\(1\)__8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2021_1(1)__8).
18. Корпоративні тренінги в онлайн і офлайн форматах – URL: <https://www.staff.ua/uk/trainings/korporatyvne-biznes-navchannia>
19. Корсун С. Психологія діяльності працівників податкової міліції : монографія. / Корсун С. І., Ткачук Т. А. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 194 с.
20. Кравцов Д. Поняття стресу та психологічної стійкості в межах різних теоретичних підходів / Кравцов Д. Р. // Габітус. – 2020. – Вип. 18, т. 1. – URL: <http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/handle/123456789/14448>

21. Крайнюк В. Психологія стресостійкості особистості: Монографія / В. Крайнюк. – Київ : Ніка-Центр, 2007. – 322 с.
22. Кризова психологія: навчальний посібник / За заг. ред. проф. О.В. Тімченка. – Х.: НУЦЗУ, 2010. – URL: http://extrpsy.nuczu.edu.ua/book_kryzov
23. Леженіна Л. Проблема стресу в психологічній науці / Л. М. Леженіна // Вісник Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Психологія. – 2012. – Вип. 42(1). – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhnpri_psykhol_2012_42\(1\)__16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhnpri_psykhol_2012_42(1)__16).
24. Лепейко Т. І. Організаційна поведінка : навчальний посібник / Т. І. Лепейко, С. В. Лукашев, О. М. Миронова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 156 с.
25. Лозінська Н. Теоретичні аспекти профілактики психологічної травматизації військовослужбовців. Особистість, суспільство, закон : тези доповідей учасників міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої пам'яті професора С. Бочарової, м. Харків, 25 квітня 2019 р. / Н. Лозінська. – Харків, 2019. – С. 79-82.
26. Лукомська С. Ресурсний підхід до подолання особистістю кризових ситуацій / С. Лукомська // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Психологічні науки. – 2020. – Вип. 1. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvkhp_2020_1_28.
27. Максименко С. Д. Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти] / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, Т. В. Зайчикової. – К.: Міленіум, 2004. – 264 с.
28. Максимюк Ю. О. Професійний стрес у службовій діяльності персоналу державної прикордонної служби України / Ю. О. Максимюк // Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2012. – № 4. – С. 44-48.
29. Методи психологічної підтримки працівників – URL: <https://smu.dsp.gov.ua/news/metody-psykholohichnoi-pidtrymky-pratsivnykiv/>

30. Методичний посібник для соціальних працівників: Посилення спроможності соціальних працівників здійснювати психосоціальну підтримку ветеранів та їх сімей з питань психічного здоров'я / В.Горбунова, О. Савиченко, І. Тичина, Н. Портницька., 2022. – 61 с.

31. Милютіна К.Л. Теорія та практика психологічного тренінгу: навч. посіб. / Катерина Леонідівна Милютіна. – К. : МАУП, 2004. – 192 с.

32. Михайлишин У. Проблема дослідження інформаційного стресу у сучасних наукових підходах / Михайлишин У. Б., Шмідзен І. Ю., Товт В. В. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія. – № (3). – URL: <http://psy-visnyk.uzhnu.uz.ua/index.php/psy>

33. Моделі і механізми подолання стресу – URL: https://stud.com.ua/125000/psihologiya/modeli_mehanizmi_podolannya_stresu

34. Найцінніших «білих комірців» тотально косить нова психічна хвороба – URL: <https://tsn.ua/ukrayina/naucinnishih-bilih-komirciv-totalno-kosit-nova-psihichna-hvoroba.html>

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

36. Наукові підходи до вивчення стресу на роботі – URL: https://stud.com.ua/124947/psihologiya/naukovi_pidhodi_vivchennya_stresu_r

37. Нежинська О. Основи коучингу : навчальний посібник / О. О. Нежинська, В. М. Тименко. – Київ ; Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. – 220 с.

38. Никоненко Ю. П. Клінічна психологія : посібник / Ю. Никоненко. – Київ : КНТ, 2016. – 369 с.

39. Перевтома? Вам потрібен відпочинок – URL: <https://osvita.ua/school/method/teacher/2907/>

40. Подольчак Н. Сутність, причини виникнення та підходи до регулювання стресових ситуацій на підприємствах / Н. Ю. Подольчак, І. М. Дорош, О.І. Дорош // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і

проблеми розвитку. – 2013. – № 778. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_778_16.

41. Поляруш О. В. Проблема стресу у діяльності менеджера / Поляруш О. В., М. Д. Прищак – URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2019/paper/download/6791/5582&ved=d5kB>

42. Професійне та емоційне вигорання: що це таке і як із цим боротися – URL: <https://genius.space/lab/profesijne-ta-emotsijne-vigorannya-shho-tse-take-i-yak-iz-tsim-borotisyia/>

43. Психологічна енциклопедія – URL: <https://www.psykholoh.com/post/>

44. Психологія стресу та стресових розладів : навч. посіб. / Уклад. О. Ю. Овчаренко. – К. : Університет «Україна», 2023. – 266 с.

45. Ришко Г. М. Основні концептуальні теорії та підходи до вивчення феномена стресостійкості особистості / Ришко Г. М. // Проблеми сучасної психології. – 2014. – Вип. 22. – С. 393 – 409.

46. Родіна Н. В. (2015). Психологія стресу. Копінг-поведінка / Н. Родіна. – Донецьк, 2010. – 320 с.

47. Розов В. І. Адаптивні антистресові психотехнології : навч. посіб. / В. Розов. – Київ : Кондор, 2005. – 278 с.

48. Росс Нісбетт Людина і ситуація – URL: <http://um.co.ua/3/3-14/3-140831.html>

49. Сазонова Т. Особливості управління поведінкою персоналу в сучасних умовах / Т. Сазонова, А. Курченко, Т. Заліпа // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2022. – Вип. 42. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2022_42_24.

50. Самолюк Н. М. Професійні стреси: причини та методи запобігання / Н. М. Самолюк // Соціально-трудова відносини: теорія та практика. – 2016. – № 1. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtpp_2016_1_20.

51. Синдром емоційного вигорання – URL: <https://lcptodcz.lviv.ua/news/14-33-35-07-05-2019/>

52. Синдром професійного вигорання – URL: <https://www.bsmu.edu.ua/blog/6975-sindrom-profesiynogo-vigorannya/>
53. Сіпко Л. Соціально-психологічні чинники виникнення професійного стресу у працівників державної служби з надзвичайних ситуацій / Л. Сіпко, І. Півторацька // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Психологічні науки. – 2018. – Вип. 1(1). – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvkhp_2018_1\(1\)__31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvkhp_2018_1(1)__31)
54. Стасюк В.В. Історико-психологічний аналіз феномену стресу / Стасюк В.В., Українець В.М. // Вісник Національного університету оборони України. Питання психології. – 2023. – № 1 (71). – С. 126-133.
55. Стороні М. Стресостійкість. Прості поради, як жити в сучасному світі / пер. з англ. Олени Замойської. – Київ, Книголав, 2022. – 272 с.
56. Стрес – URL: <https://umity.in.ua/concept/?id=1487>
57. Стрес і здоров'я – URL: <http://multycourse.com.ua/ua/page/18/92#2>
58. Тептюк Ю. Психологічні умови розвитку стресостійкості у соціальних працівників різних вікових категорій (дис. ... канд. психол. наук). Національний педагогічний університет ім. П.П.Драгоманова / Ю. Тептюк. – Київ, 2021. – 220 с.
59. Ткачишина О. Особливості соціально-психологічної адаптації особистості в умовах кризових ситуацій / О. Ткачишина // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Психологія. – 2021. – Т. 32(71), № 3. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntnvusp_2021_32\(71\)_3_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntnvusp_2021_32(71)_3_17).
60. Ткачук Т.А. Копінг-поведінка: стратегії та засоби реалізації / Т. Ткачук. – Ірпінь : УДФСУ, 2011. – 286 с.
61. Торбенко І. Психологічні особливості розвитку синдрому «емоційного вигорання» в професійній діяльності педагога. – URL: <https://journal.kdpu.edu.ua/psychology/article/download/7386/685IWX8q>
62. Хронічна втома: як визначити та що робити? – URL: <https://onclinic.ua/blog/khronicheskaya-ustalost-kak-opredelit-i-chto-predprinyat>

63. Хронічний стрес та ситуація невизначеності: корисні поради як допомогти собі – URL: <https://helpme.com.ua/xronichnij-stres-ta-situaciya-nevznachenosti-korisni-poradi-yak-dopomogti-sobi/>

64. Шебанова В. Копінг-поведінка у сучасних психологічних дослідженнях / В. І. Шебанова, Г. О. Діденко // Проблеми сучасної психології. – 2018. – Вип. 39. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspl_2018_39_32.

65. Шевченко А. Фактори кар'єрного зростання працівників підприємства – URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/1234E0vO2OFYkS>

66. Double bind – подвійне послання – URL: http://psychologis.com.ua/Double_bind_-_dvoynoe_poslanie.htm

67. Hans Selye. (1974) Stress without distress / Hans Selye. – New York, 1974. 122 p.

68. Hurrell I. I., Murphy L. R. Locus and control, job demands and worker health. – Individual Differences, Personality, and Stress. – Chichester : John Wiley & Sons. – 1992. – 122 p.

69. Kagan A. Health and environment – psychological stimuli: a review / Kagan A., Levi L. // In Society, Stress and Disease. – Vol. 2. – N-Y, 1975. – P. 10-20.

70. Lazarus R. Stress, appraisal, and coping Monography / Lazarus R. – New York, 1984. – 445 p.

71. Lazarus, R.S., Folkman, S. Stress, Appraisal and Coping / Lazarus R.S., Folkman S. – New York : Springer, 1984. – 220 p.

72. Mental health in primary health care. A training course for MSF medical staff. – 2012. – 186 p. – (MSF Mental Health International Working Group).

73. Pomyliuko V.Y. Application of training in corporate training of adults / V.Y. Pomyliuko // Problems of Modern Psychology : Collection of research papers of Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko National University, G.S. Kostiuk Institute of Psychology at the National Academy of Pedagogical Science of Ukraine /

scientific editing by S.D.Maksymenko, L.A.Onufriieva. – Issue 28. – Kamianets-Podilskyi : Aksioma, 2015. – P. 469-480.

74. Robinson B. Chained to the desk: a guidebook for workaholics, their partners, and children, and all the clinicians who treat them / Robinson B. – New York.: New York University Press, 1998. – 222 p.

75. Spence J. Workaholism: definition, measurement, and preliminary results / Spence J., Robbins A. // Journal of personality assessment. – № 58. – 1992. – P. 160-178.

76. Vaillant G. E.The wisdom of the ego / G.E. Vaillant – Cambridge.: Harvard University Press, 1993. – 213 p.

77. Weitz J. Psychological research needs on the problems of human stress. In: Social and Psychological Factors in Stress (ed. J.E. McGrath). – Holt Rinehart and Winston. – New York, 1970. – 220 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета «Оцінка умов праці підлеглими»

Позначте галочкою, чи Ви задоволені наступними аспектами роботи:

	Так	Скоріше так, ніж ні	Складно відповісти	Ні	Скоріше ні, ніж так
розмір заробітної плати					
режим роботи					
задоволеність роботою в організації					
відповідність роботи очікуваним результатам					

Як Ви вважаєте, чи рівномірно розподілено обов'язки?

- а) обов'язки розподілені рівномірно
- б) обов'язки розподілені не рівномірно: хтось перевантажений роботою, комусь роботи бракує

Як часто виникають конфлікти у Вашому колективі?

- а) дуже часто
- б) зрідка
- в) практично не виникають

Що призводить до найбільшої конфліктності у колективі?

- а) надмірний контроль з боку керівництва
- б) порушення дисципліни
- в) відсутність справедливості під час розподілу щоденних обов'язків

Чи влаштовують Вас стосунки з Вашим керівником?

- а) так, мене все влаштовує
- б) бракує зворотний зв'язок
- в) цілком не влаштовують

Які зміни Ви вважаєте необхідно ввести, для покращення робочого процесу та атмосфери в колективі? (допускається більше 1 відповіді)

- а) надавати більше свободи самостійності працівникам
- б) нормативно закріпити посадові обов'язки кожного працівника
- в) спрямувати зусилля на посилення корпоративності
- г) підвищити стимулювання активних, досвідчених працівників