

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

Освітньо-професійна програма Зв'язки з громадськістю
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
_____ Тамара ЛОЗИНСЬКА

07 грудня 2021 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Удосконалення системи заходів профілактики та подолання
синдрому «професійного вигорання»
серед публічних службовців»

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Шкіль Олег Олександрович

Керівник кваліфікаційної роботи

Микола ЛАХИЖА

Полтава – 2021 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИНДРОМУ «ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ» ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАХОДІВ ПРОФІЛАКТИКИ ТА ЙОГО ПОДОЛАННЯ СЕРЕД ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	9
1.1. Професійне вигорання серед публічних службовців як розповсюджена професійна деструкція	9
1.2. Фактори, специфіка протікання та способи профілактики професійного вигорання серед публічних службовців.....	16
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ЗАХОДІВ ПРОФІЛАКТИКИ ТА ПОДОЛАННЯ СИНДРОМУ «ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ» СЕРЕД ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	25
2.1. Специфіка діяльності публічного службовця та її вплив на формування симптомів професійної деформації.....	25
2.3. Аналіз існуючих програм розвитку емоційного інтелекту та формування стресостійкості серед публічних службовців.....	36
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ЗАХОДІВ ПРОФІЛАКТИКИ ТА ПОДОЛАННЯ СИНДРОМУ «ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ» СЕРЕД ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	45
3.1. Програма активізації психологічних умов розвитку стресостійкості в публічних службовців різних вікових категорій	45
3.2. Формування стресостійкості як спосіб попередження конфліктів у колективі публічних службовців	53
Висновки до розділу 3	57
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Однією з проблем в сучасному публічному управлінні та адмініструванні виступає проблема професіоналізації. В межах вказаної сфери досліджень доволі значущим для вирішення як теоретичних, так і практичних питань виступає дослідження негативного впливу професії на людину. Процес професіоналізації може здійснюватися за двома напрямками розвитку – конструктивним, що узгоджується зі зростанням продуктивності праці, і деструктивним, результатом якого є розвиток різноманітних новоутворень особистості, що зменшують віддачу та якість діяльності.

Професійне вигорання вважається одним із ключових феноменів, що належать до професійних деструкцій. Науковий інтерес до даного синдрому зумовлений необхідністю в процесі його дослідження встановити механізми взаємодії суб'єкта діяльності та організаційного середовища, встановити корита визначити фактори, що визначають їх взаємодію.

Аналіз наукової літератури з проблеми дослідження професійного вигорання дає підстави говорити про багатоаспектність її наукового осмислення. Теоретичні та методичні засади професійного вигорання відображено у працях як українських, так і зарубіжних учених. Проблемою змісту й структури даного феномену займалися Бердяєва І.А., Войт Л.М. [3], Бойко В.В. [4-5], Бондаревська Л. [7], Водоп'янова Н. Є. [10-11], Вознюк Н. В., Тищенко В. М. [12], Гнускіна Г. В. [13], Знакова Т. А., Огнев А.С. [19], Керик О. [23], Золотарьова Ж. М. [20], Кім О. В., Бохонкова Ю. О. [24], Іванашко О. Є. [21], Козлова Т. В., Сабліна Т. О. [25], Самохвал В. Г. [45], Ларіонова В.В. [26], Мальцева Н. В. [30], Мащак С.О. [32], Панасенко Н. М. [36], Піговська С. [37], Пономарьова Г. О. [38], Прокопенко І. А. [39], Ржевська-Штефан З. О. [43], Мишкіна Е.А. [33], Сипченко О. М., Банченко С. С. [47], Терентьева Т. А. [51], Тищенко А.С., Чупріна М.О.

[52], Шкраб'юк В. С., Білик Д. І. [56], Щетініна Н. О. [58], Яроменок М. А. [60]. Роботи торкаються всіх сфер професійної діяльності, у фахівців системи «людина – людина». Проте на сьогодні саме в публічному управлінні ця проблема недостатньо висвітлена.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема проведеного дослідження, пов'язана з проблематикою і є складовою частиною науково дослідної роботи за темою : «Формування ефективної системи публічного управління в Україні» (№ державної реєстрації 017U003104, 2017-2026 рр.).

Мета магістерської роботи є науково-теоретичне обґрунтування формування стресостійкості публічних службовців як умова профілактики конфліктів у професійній діяльності.

Для досягнення мети було поставлено такі завдання:

- висвітлити теоретичні основи дослідження професійного вигорання та організації заходів його подолання серед публічних службовців, зокрема : розкрити сутність та зміст професійного вигорання серед публічних службовців як розповсюдженої професійної деструкції, дослідити фактори, специфіку протікання та способи профілактики професійного вигорання серед публічних службовців;

- здійснити аналіз особливостей організації системи заходів профілактики та подолання синдрому «професійного вигорання серед публічних службовців, а саме: визначити вплив специфіки діяльності публічного службовця на формування симптомів синдрому професійного вигорання, дослідити рівень сформованості емоційного інтелекту як інструменту управління власними емоціями та підвищення стресостійкості публічних службовців, розкрити, як використовуються існуючі програми розвитку емоційного інтелекту як інструменту підвищення стресостійкості публічних службовців;

- сформулювати основні напрями удосконалення організації системи заходів профілактики та подолання синдрому «професійного вигорання»

серед публічних службовців, зокрема через : структуру та зміст професійних програм розвитку емоційного інтелекту та формування стресостійкості у профілактиці та подоланні синдрому «професійного вигорання» серед публічних службовців сучасні технології реалізації програми розвитку емоційного інтелекту як інструменту профілактики та подолання синдрому «професійного вигорання» посадових осіб місцевого самоврядування.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення організації системи заходів профілактики та подолання синдрому «професійного вигорання» серед публічних службовців (на прикладі Драбинівської та Мачухівської сільських рад Полтавського району Полтавської області).

Предмет дослідження виступають сукупність методологічних, методичних і прикладних питань формування та підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі органу місцевого самоврядування.

Методи дослідження. Вирішення поставлених завдань здійснювалися за допомогою використання теоретичних та емпіричних методів:

теоретичні : історико логічне вивчення наукових праць, теоретичний аналіз, абстрагування, синтез, систематизація, що застосовувалися для узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності та особливостей впливу на особистість публічного службовця синдрому «професійного вигорання»;

емпіричні: спостереження, бесіда, тестування.

Елементи наукової новизни полягають в наступному :

- *вперше*: проаналізовано процес удосконалення організації системи заходів профілактики та подолання синдрому «професійного вигорання» серед публічних службовців;
- *удосконалено*: процес удосконалення організації системи заходів профілактики та подолання синдрому «професійного вигорання» серед публічних службовців;
- *дістали подальшого розвитку*: методики та технології, що

забезпечують профілактику та подолання синдрому «професійного вигорання» серед публічних службовців.

Практичне значення одержаних результатів. Опрацьовані в кваліфікаційній роботі теоретичні положення, висновки і пропозиції щодо удосконалення організації системи заходів профілактики та подолання синдрому «професійного вигорання» серед публічних службовців формують основу для аналізу та вирішення сучасних проблем ефективного управління в органах місцевого самоврядування.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою дипломної роботи оприлюднені в Матеріалах щорічної студентської наукової конференції Полтавської державної аграрної академії 17 листопада 2020 р. на тему : «Синдром професійного вигорання серед публічних службовців» (Частина 2, листопад 2021 р.), а також у вигляді публікації «Симптоми «професійного вигорання» в публічних службовців» в збірнику матеріалів наукових досліджень молодих учених кафедри публічного управління та адміністрування «Територія науки» (Частина 3, листопад 2021 р.).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел (52 найменування), 12 додатків. Робота містить 14 таблиць, 4 рисунки, викладена на 59 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИНДРОМУ «ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ» ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАХОДІВ ПРОФІЛАКТИКИ ТА ЙОГО ПОДОЛАННЯ СЕРЕД ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1. Професійне вигорання серед публічних службовців як розповсюджена професійна деструкція

Стосовно різних видів професійної діяльності прийнято вважати, що існує велика група професій, виконання яких призводить до професійних захворювань різного ступеня тяжкості (професійні хвороби – це захворювання, спричинені несприятливими факторами виробничого середовища). Професійні хвороби, або професійна патологія є розділом клінічної медицини, що присвячений вивченню захворювань, які виникають під впливом шкідливих факторів виробничого середовища або трудового процесу [23, с. 136].

Розрізняють гострі професійні захворювання та хронічні. Поряд із цим, існують види праці, які не віднесені до шкідливих, але умови та характер професійної діяльності мають травмуючий вплив на психіку (наприклад, монотонна праця, велика відповідальність, актуальна можливість аварії, психічна напруженість праці та ін.).

Професійні деструкції у загальному випадку – це порушення вже засвоєних способів діяльності, руйнування сформованих професійних якостей, поява стереотипів професійної поведінки та психологічних бар'єрів при освоєнні нових професійних технологій, нової професії чи спеціальності. Професійні деструкції негативно позначаються на продуктивності праці та взаємодії з іншими учасниками цього процесу.

Зацікавленість проблемою професійних деструкцій особистості та діяльності почала зростати останнім часом (В.С. Агавелян, С.П. Безносков,

С.А. Дружілов, А.К. Марков, Н.С. Пряжников, Е.І. Рогов і ін.). Проте роботи названих авторів відрізняються значною різноманітністю підходів і концептуальних схем вивчення. Терміни «деструкція» і «деформація» часто використовуються як синоніми, що створює понятійну неоднозначність даних феноменів. Про професійну деструкцію ми говоримо, коли порушуються вже засвоєні способи діяльності, руйнуються сформовані професійні якості, з'являються стереотипи професійної поведінки та психологічних бар'єрів при необхідності освоєння нових професійних якостей, технологій, спеціальності. Наявність професійної деструкції негативно впливає на продуктивність праці, взаємовідносини з іншими членами колективу.

А. К. Маркова виокремила такі тенденції професійних деструкцій: відставання, уповільнення професійного розвитку порівняно з віковими та соціальними нормами; дезінтеграцію професійного розвитку, розпад професійної свідомості та, як наслідок, – нереалістичні цілі, хибні смисли праці, професійні конфлікти; низьку професійну мобільність, невміння пристосуватися до нових умов праці та дезадаптацію; неузгодженість окремих ланок професійного розвитку, коли одна сфера як би забігає вперед, а інша відстає (наприклад, мотивація до професійного зростання є, але заважає відсутність цілісної професійної свідомості); ослаблення професійних даних, професійних здібностей, професійного мислення; спотворений професійний розвиток, поява негативних якостей, відхилень та індивідуальних норм професійного розвитку, що раніше відсутні, які змінюють профіль особистості; появу деформацій особистості (наприклад, емоційного виснаження та вигоряння, а також надщербної професійної позиції); припинення професійного розвитку через професійні захворювання або втрату працездатності. Причиною виникнення професійної деструкції є вікові зміни, нерве та фізичне виснаження, різні захворювання. Супроводжується професійна деструкція наявністю психічної напруженості, психоемоційним дискомфортом, частими конфліктами та кризовими

явищами. Проте професійна деструкція відрізняється від професійної деформації, яка є необхідною умовою входження особистості у спеціальність та починає цілеспрямовано формуватися вже на етапі професійного навчання з метою придбання професійно важливих якостей та системи цих якостей, що в надалі дозволяє стати добрим фахівцем.

Прикладом загальнопрофесійних деформацій може бути особливості поведінки професійного військового, лікаря, педагога, публічного службовця тощо, тобто це ті особливості особистості та поведінки, що спостерігаються у значної частини фахівців із великим стажем роботи за фахом.

Найбільш поширеною формою професійної деструкції є професійне вигоряння, що є захисним механізмом, виробленим особистістю у відповідь психотравмуючі фактори своєї професійної діяльності. Раніше вважалося, що професійне вигоряння властиве професіям з високим рівнем спілкування: медичні працівники, педагоги, соціальні службовці, юристи тощо. Але останнім часом доведено, що сфера професійного вигоряння значно ширша, та до неї входять інженерно-технічний персонал, пілоти тощо.

На сьогодні «професійне вигоряння» має вже діагностичний статус у «Міжнародній класифікації хвороб – 10»: «Z 73 – проблеми, пов'язані з труднощами управління власним життям».

Українське впливове кадрове агентство «HeadHunter Україна» склало рейтинг професій, більш схильних до емоційного вигоряння, ніж інші. У зоні ризику опинилися вчителі, медики, банкіри, соціальні працівники та продавці. Чому представники соціономічних професій («людина-людина») є емоційно вразливими і які засоби захисту від СЕВ (синдрому емоційного вигоряння) є найефективнішими?

Приблизно 42% респондентів переконані, що працівники освітніх закладів більше за інших є схильними до нервових стресів та емоційного вигоряння. Другу позицію посіли, на переконання респондентів, медики. Вони, через високу відповідальність за життя пацієнтів, досить часто перебувають у нервовому напруженні, що нерідко призводить до СЕВ.

Близько 25% опитаних відзначають підвищене емоційне навантаження у представників фінансової сфери.

Згідно даних, оприлюднених кадровою агенцією, кожен п'ятий українець вважає, що працівники соціальних служб не менше за інших схильні до стресових ситуацій і, відповідно, емоційних розладів. Це можна пояснити необхідністю представників таких професій занурюватись у непрості ситуації людей, які звертаються до соціальних служб.

У зоні ризику перебувають також і продавці. Так, 19% респондентів упевнені, що представники торгової сфери найчастіше відчують втому й навантаження від обслуговування та постійного спілкування з покупцями. А от 14 % учасників опитування переконані, що співробітники правоохоронних органів, які щодня стикаються з небезпекою за своє життя, відчують нервову напругу та схильні до СЕВ.

Не залишилися поза увагою і фахівців ІТ-сфери. На думку українців, їхня робота пов'язана не лише з постійним сидінням за комп'ютерами, а й необхідністю часто вести переговори із замовниками, вирішувати інші маркетингові питання.

У зоні ризику опинилися й представники таких професій, як артисти, психологи, коучи, представники мас-медіа та ін. Найменше емоційних зривів, на переконання респондентів, у маркетингологів та PR-фахівців. Кожен третій співробітник, за результатами опитування, мав досвід переживання синдрому емоційного вигоряння, проте впорався з ним.

У 60-х роках у США вперше було введено термін «професійна деформація» у професіях «людина – людина», у яких ефективність роботи істотно впливає соціальне оточення. Було зроблено висновки про існування професійної деформації та необхідності особливого професійного відбору в професіях системи «людина – людина». Синдром емоційного вигоряння (СЕВ) був вперше описаний у 1974 р. американським психологом Фрейденбергером для опису деморалізації, розчарування та втоми, які він спостерігав у працівників психіатричних установ. Розроблена ним модель

виявилася зручною для оцінки цього стану у медичних працівників – професії з найбільшою схильністю до вигорання. Адже їхній робочий день – це постійне тісне спілкування з людьми, до того ж хворими, які потребують невиспущої турботи та уваги, стриманості. Найбільш розповсюджені визначення поняття професійного вигорання наведено в табл. 1.1

Таблиця 1.1

**Найбільш розповсюджені визначення поняття професійного
вигорання**

Автор, джерело	Тлумачення (визначення)
К. Маслач [27, с 13]	«...професійне вигорання як синдром фізичного та емоційного виснаження, визначає його складові: розвиток негативної самооцінки, пасивне ставлення до роботи, втрата розуміння й співчуття. Професійне вигорання – це не втрата творчого потенціалу, а емоційне виснаження, що виникає на тлі стресу у процесі міжособистісного спілкування».
Бойко В. В. [4, с. 109]	«.. вироблений особистістю механізм психологічного захисту у формі повного або часткового виключення емоцій у відповідь на вибрані психотравмуючі впливи... Це набутий стереотип емоційного, частіше за все професійної, поведінки. Почасти, це і функціональний стереотип, оскільки дозволяє людині дозувати і економно витрачати енергетичні ресурси. Але ціна такої «економії» занадто висока: «порушення можуть зачіпати різні грані трудового процесу – професійну діяльність, особистість професіонала, професійне спілкування...»
Булах В. П. [5, с. 47]	«Синдром емоційного вигорання ... є формою професійної хвороби, яка не тільки назавжди руйнує професійну діяльність людини, а й сприяє розвитку в неї різних психосоматичних захворювань.»
Т. Рогінська [38]	«Професійне вигорання – це комплекс, що охоплює всі структурні рівні особистості: соціально-психологічний (віддзеркалює зміни у сфері міжособистісних відносин); особистісний (зміна особистісних рис); мотиваційний (якісна і змістовна зміна мотивації); регулятивно-ситуаційний (відображає зміну станів і емоційних відносин)»
Л. М. Карамушка, Т. В. Зайчикова Т. В. [22, с. 210]	«Під вигоранням» розумівся стан знемоги з відчуттям власної даремності».

Роботодавцям США стрес на робочому місці щорічно обходиться більш ніж в \$300 млрд, а його наслідки для здоров'я співробітників часто є

катастрофічними. Дехто з людей хворіє, дехто помирає. Іноді це призводить до суїциду, іноді до вбивства.

Досить часто симптоми емоційного вигорання нагадують стрес. Основні відмінності наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні відмінності між синдромом емоційного вигорання та стресом

Показники	Стрес	СЕВ
Залученість до роботи	Надмірна	Низька
Емоції	Надто сильні	Емоції притуплені
Почуття	Гіперактивність	Безпомічність
Психічний стан	Тривожні розлади	Депресія і відчуженість

Як зазначає Богданова І.В.: «У зарубіжних джерелах з'являється все більше інформації про новий неврологічний синдром — post-COVID-19 neurological syndrome (PCNS), який включає в гострий період високий ризик судинних катастроф, посилення перебігу поточних неврологічних захворювань, у більш віддалений період у реконвалесцентів значною мірою проявляється симптомокомплекс синдрому хронічної втоми (СХВ) [3].

Щоб розібратися в особливостях етіопатогенетичних моментів цього синдрому, звернемося до кривої стресореагування, що представлена в теорії Ганса Сельє (Hans Selye), що передбачає умовно три стадії реагування на стрес: 1. Стадія тривоги і мобілізації. На цій стадії можливе гомеостатичне регулювання і зворотність цього етапу. 2. Стадія резистентності — це стійкий опір, тобто період, коли відбувається спочатку еустресове реагування, в принципі фізіологічне, котре досить швидко змінюється фазою дезорганізації поведінки та наростанням дистресових проявів. Якщо на цих етапах не здійснюються захисні заходи, наприклад терапевтичні втручання, реорганізація способу життя та навантаження, то ця стадія закономірно та абсолютно неухильно буде розвиватись й перейде в стадію виснаження. 3. Стадія виснаження. Вона характеризується колапсом, розпадом діяльності та проявами у вигляді психосоматичної патології і нейродегенеративних

процесів.

Як зазначає І. В. Богданова, чим більше симптомів, скарг висловлює пацієнт, тим вища ймовірність встановлення великого переліку діагнозів, отже, наростає ризик поліпрагмазії. І тоді в умовах сучасного токсичного навантаження на організм людини поліпрагмазія (одночасне використання декількох медичних препаратів (лікарських процедур) проти кількох видів захворювання) може виявитися додатковим негативним фактором, таким, що погіршить природний перебіг багатьох захворювань, а отже стане додатковим стресовим впливом на організм. Феномен тривоги, що полягає в основі ранніх стадій психосоматичних захворювань, може замаскуватись під достатньо великим спектром соматичних процесів: гастроентерологічною патологією, серцево-судинними захворюваннями, патологією органів дихання та інших органів і систем. І лише уважне ставлення до пацієнта, діагностичне спостереження у динаміці може допомогти завчасно виокремити основний комплекс проблем і зрозуміти, що передstadією органічної патології є СХВ.

Характерні ознаки стресу та їх прояви наведено в табл. 1.3:

Таблиця 1.3.

Характерні ознаки стресу та їх прояви

Ознаки стресу	Прояви
1	2
Емоційні	Включають зміни загального емоційного фону: похмурий настрій, відчуття постійної туги, схильність до депресивного реагування, підвищене занепокоєння, тривожність. Наростає вираженість негативних емоцій — дратівливість, напади гніву, агресії, відчуття відчуженості, самоти. Поступово відбуваються зміни у характері: з'являються підозрілість, зниження самооцінки (дуже руйнівна особливість, яка погіршує перебіг психосоматичної патології), інтроверсії, виникнення невротичних станів (невроз тривожного очікування, астеничний невроз), при несвоечасній компенсації яких продовжується прогресування змін, що формують картину СХВ.
Інтелектуальні	— Порушення уваги (труднощі зосередження, підвищене відволікання, звуження поля уваги); — порушення мислення (порушення логіки, сплутане мислення, труднощі прийняття рішень, часті збої в обчисленнях, зниження творчого потенціалу);

1	2
	– порушення пам'яті (погіршення показників оперативної пам'яті, проблеми з відтворенням інформації).
Фізіологічні	Зміни, що визначаються суб'єктивно (утруднене дихання, біль у серці, головний біль, неприємні відчуття у кишечнику та ін.); – зміни, що об'єктивно визначаються в окремих системах органів (підвищення артеріального тиску, частоти серцевих скорочень, зміни судинного тону, надмірне м'язове напруження, порушення секреції травних залоз тощо); – порушення комплексних фізіологічних функцій (підвищена втома, зниження імунітету, часті нездужання, швидкі зміни маси тіла та ін.).

Щодо шкоди від професійного вигорання, то за даними дослідницького інституту Gallup, співробітники, які страждають від цього синдрому, на 63 % частіше просять лікарняний і на 23 % частіше опиняються в шпиталі. У середньому один «вигорівший» співробітник обходиться компанії в 34 % від його ринкової вартості. Для керівників і висококваліфікованих співробітників це значення може досягати 213 % від його середньорічної вартості [45].

1.2. Фактори, специфіка протікання та способи профілактики професійного вигорання серед публічних службовців

Серед учених побутує думка про те, що, люди, наділені певними якостями більш схильні до вигорання. До таких рис можна віднести: чуттєвість, схильність до інтроверсії, тривожність, емпатійність, схильність ототожнювати себе з іншими, гуманістична життєва установка.

Потенційно робота з людьми містить в собі ймовірність виникнення професійного стресу в силу висунутих до неї високих вимог, особливої відповідальності та емоційного навантаження, пов'язаних з робочими ситуаціями. Як правило, до емоційного вигорання призводить позиція професіонала, який вірить й слідує чотирьом міфам: 1 міф. Я повинен бути

стриманим. 2 міф. Я не маю права бути упередженим. 3 міф. Мені неможна помилятися. 4 міф. Я зобов'язаний у всьому бути прикладом, взірцем.

Професійна діяльність, звичайно, впливає на систему соціальної підтримки і соціального оточення людини, проте в адаптаційних розладах фахівця безумовну роль відіграє його особиста «вразлива» схильність. У той же час великий вплив на людину мають зовнішні стресфактори.

В результаті низки досліджень вчені дійшли висновку, що крім певних особистісних установок професійному вигорянню державних службовців сприяє наявність таких факторів, як: недостатній рівень професіоналізму в кадровій політиці та практиці управління персоналом: суб'єктивний підхід до висування кадрів; недостатній рівень чи відсутність кар'єрного зростання професіоналів; немає стимулів до підвищення професіоналізму; невідповідність рівня освіти та вимогам займаної посади тощо.

Причому найбільшу фрустрованість відчують частіше молоді фахівці, які вважають, що можуть впоратися з будь-яким видом діяльності вищого рівня, ніж та, на яку призначені, але цю думку часто не поділяють інші (керівництво, колеги). Причому, нестача повного обсягу необхідної інформації, повноваженнями та правами наводить їх у стан фрустрації. Як правило, емоційне вигоряння вражає людей відкритих, небайдужих, схильних до співчуття та ідеалізації.

Відповідно до досліджень вчених можна виділити причини професійного вигоряння серед службовців органів місцевого самоврядування, то найчастіше зустрічаються: високий темп роботи, як фактор робочого навантаження; інформаційні навантаження; кількісні навантаження; недостатньо умов для ініціативності, самовираження, творчості; відсутність зворотного зв'язку; складність вибудувати професійну кар'єру, робота без перспективи; мляві особисті конфлікти; напруженість та конфлікти у професійному оточенні; недостатня підтримка з боку колег; постійні комунікації з великою кількістю людей.

Протидія організаційному стресу забезпечується ресурсами, які

сприяють професійному розвитку суб'єкта праці, стійкості його функціонування та подолання ситуацій дестабілізації [10, с. 44]. Інтерес до теми організаційного стресу обумовлений зростанням темпів часу, зростанням інформаційних потоків, збільшенням необхідності та можливості комунікацій між людьми у зв'язку з появою нових засобів та форм спілкування. Важливим елементом системи особистісних ресурсів подолання організаційного стресу може розглядатися емоційний інтелект, як вважає І. М. Андрєєва, фактора самоактуалізації особистості у професійній діяльності [1, с-35-37].

Дослідження діяльності службовців органів місцевого самоврядування призвели до того, що було визначено своєрідний професійний стрес – «стрес спілкування», який у поєднанні з іншими професійними стресами призводить до виникнення феномену «емоційного вигоряння». У подібних випадках керівнику необхідно виявити увагу працівникові та надати психологічну підтримку: вислухати, підтримати, якщо можливо, щось порадити.

Якщо ж цього не відбувається, то, незважаючи на спеціальну підготовку та підбір персоналу на службу в ОМС, керівництво нерідко стикається з фактами незадовільної роботи співробітників, а потім з'являються скарги відвідувачів на їхню неуважність, байдужість та навіть грубість. До симптомів емоційного вигоряння відносяться також прогресуюча байдужість, зростаючий негативізм (дегуманізація), деперсоналізація, відчуття незадоволеності, і, зрештою, навіть на тлі фінансового та кар'єрного благополуччя якість життя стрімко погіршується.

«Вигоряння» може спровокувати психосоматичні захворювання та тяжкі невротичні розлади. Професійне «вигоряння» проявляється у негативному ставленні до роботи, низької продуктивності, втрати інтересу до тих, кого обслуговують, падіння мотивації, а відповідно – плинності кадрів. Водночас зростають витрати на лікування психосоматичних розладів та забезпечення здоров'я працівників. Найчастіше синдром емоційного вигоряння зустрічається у фахівців початкового рівня, які ще не знають про

цей стан і не вміють з ним працювати, або у менеджерів вищої ланки, завдання яких настільки різноманітні, що їм складно впоратися з таким навантаженням. Довгий час ефективно працювати у стані емоційного вигоряння неможливо.

Фахівці, яких відрізняє високий рівень професійних компетенцій, як правило, розуміють цю проблему і здебільшого намагаються попередити той момент, коли це негативно позначиться на результатах їхньої роботи.

До професійного вигоряння в органах МС сприяє також високий рівень відповідальності. Розрізняють чотири види відповідальності: дисциплінарну, адміністративну, матеріальну та кримінальну.

Адміністративна відповідальність – комплекс адміністративних стягнень, що накладаються на цивільних службовців за адміністративні правопорушення відповідними органами та посадовими особами. Матеріальна відповідальність настає за службову провину, внаслідок якої завдається матеріальних збитків державі, підприємству, організації, установі. До кримінальної відповідальності цивільні службовці притягуються на загальних з усіма громадянами підставах.

Беперечно, що службовці ОМС схильні до стресу, можливо, навіть більше, ніж інші організації, тому що вони ставляться до бюрократичних систем. Це означає: дуже жорстка ієрархія, підпорядкованість нижчих рівнів вищим і беззаперечне виконання. Інакше вони не втрималися б у цій системі. Це дуже ієрархічні структури, де люди втрачають самість – почуття внутрішнього задоволення, самодостатності, незалежності. З одного боку, люди амбітні, а з іншого – вони змушені підкорятися правилам. Тому проблема вигоряння стоїть дуже гостро. Якщо тренінги проводяться професійно, гадаю, вони можуть допомогти.

У Швеції, наприклад, уряд поставив ключове завдання: працювати без стресу. Робота без стресу як ціль державно-медичної профілактики. Вони всі мінімізують: щоб у дитячих садках, у школах діти не відчували стресу. Це кваліфікується як захворювання, і за стресом одержують лікарняні листи. Це

можна вважати надмірністю, але насправді в психологічному плані наші працівники набагато вразливіші, ніж у Швеції.

У службовців ОМС професійне вигорання зустрічається досить часто на кшталт «деперсоналізації» – дегуманізація відносин із іншими. Емоційне виснаження трапляється рідко, так як службовці зазвичай мають певний рівень матеріального благополуччя і можуть дозволити собі повноцінне харчування, оздоровчі та відновлювальні заходи та засоби, чого не можуть собі дозволити особи з низькою матеріальною забезпеченістю. Останні найчастіше емоційно виснажуються.

Термін «емоційне самовигорання» – не етичний. Суб'єкт праці схильний до синдрому вигорання не стільки через внутрішні особистісні передумови, скільки через зовнішні – організаційні та соціальні чинники. «Вигорання швидше говорить про організацію, ніж про особистість» – говорить Крістіна Маслач, основоположниці моделі вигорання [26, 5].

Доцільним, на нашу думку було б провести тренінг «анти-вигорання» для фахівців будь-яких професійних груп, що є дуже корисним. Питання полягає в тому, щоб ці тренінги проводили кваліфіковані психологи без вихолощування даної проблематики. Якщо тренінг проводять не фахівці, не професіонали, тоді ідея психологічної допомоги тим, хто схильний до вигорання, набуває лише комерційного характеру. Слід також розмежувати такі поняття, як «вимушені» та «природні» професійні деструкції. «Вимушені» часто провокуються недосконалістю організації праці (особливо, якщо керівники досить впливові і мають сильних покровителів), недосконалістю законодавства, збоченою суспільною свідомістю (коли сама увага до різних збочень праці та відповідних деструкцій працівників вважається чимось поганим).

У таких випадках працівникові доводиться або самому перекручувати свою працю (наприклад, виконувати безглузді інструкції тощо) і відповідно деградувати, або вдавати, що він працює «як належить», а насправді шукати будь-яку можливість, щоб хоч у чомусь залишатися порядною людиною.

Зауважимо, що саме керівники вищої ланки (топ-менеджери) сильніше за інших залежать від «об'єктивних» умов, адже часто такі працівники є членами команди і просто змушені виконувати будь-які забаганки своїх вищих покровителів. При «природному» розвитку професійних деструкцій причини цього слід шукати в самій людині та особливостях її виховання та життя, чому у традиційних дослідженнях приділяється трохи більше уваги (Зеєр, Симанюк, 2005; Маркова, 1996) [17, 25].

При цьому ми вважаємо, що з дорослої людини (пересічного фахівця чи керівника) не знімається відповідальність за збочення своєї роботи, а також відповідальність за власний розвиток у праці. При цьому стосовно діяльності публічних службовців слід пам'ятати про те, що нерідко, навіть перебуваючи на рядових посадах, вони відповідають за важливі питання і часто працюють із відвідувачами, тобто. спокуса професійної деградації вони виражені досить сильно.

Більшість вчених одностайні на думці, що сьогодні у подоланні негативних наслідків стресу, у запобіганні синдрому професійного вигорання потрібна кваліфікована допомога. Навчати правильної поведінки у стресових ситуаціях повинні психологи. Вони можуть проводити заходи щодо успішної адаптації персоналу, підвищення трудової мотивації та привабливості роботи. Організовувати тренінги з розвитку стресостійкості, комунікативних навичок, виробленню адаптивних способів подолання стресів на роботі, що навчають занять з оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі.

Адже від клімату в колективі залежить багато, як і від «погоди» в будинку. На нашу думку, такі фахівці повинні обов'язково бути в організаціях, де працівники за обов'язком служби спілкуються з великою кількістю людей і схильні до стресу.

Ймовірно, головним профілактичним способом тут має бути психологічна освіта службовців (на курсах підвищення кваліфікації та при підготовці таких спеціалістів у вишах). Необхідно також більш серйозне наукове дослідження цього питання для обґрунтованого управління

процесом підготовки та повноцінного розвитку фахівців.

Враховуючи формальну визначеність діяльності службовців ОМС, самоосвіта то, можливо регламентованим відомчими вимогами і не регламентованим ними (обов'язкова та необов'язкова).

Залежно від наявності зв'язку з навчальним процесом виділяють два види самоосвіти: автономна, що не пов'язана з навчальним процесом, та додаткова, що спирається на нього. Стосовно до органів місцевого самоврядування можна також говорити про автономну самоосвіту (яка не пов'язана з виконанням прямих службових обов'язків і не регламентується) та додаткову (забезпечує повсякденну професійну діяльність та у своєму напрямку спирається на її потреби) [20, 42].

Система професійного навчання службовців ОМС в Україні є трикомпонентною і складається з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців [35].

Під підготовкою державних службовців розуміють здобуття освіти освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста чи магістра, а також навчання в аспірантурі, докторантурі, інших навчальних закладах чи наукових установах за спеціальностями, необхідними для здійснення професійної діяльності на державній службі та службі органів місцевого самоврядування [35].

Наступний компонент системи професійного навчання державних службовців – перепідготовка. Під нею розуміють здобуття спеціальності за напрямом підготовки «Державне управління» та за спеціальностями, необхідними для здійснення професійної діяльності на державній службі, на основі отриманого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та набутого практичного досвіду [35].

Перепідготовка державних службовців проводиться за денною, вечірньою, заочною та заочно-дистанційною формами навчання. Практичне застосування інституту самоосвіти державних службовців у час перепідготовки ширший, ніж під час підготовки. Це пов'язано з кількома факторами. По-перше, набувають чинності всі закономірності освіти

дорослих (до перепідготовки залучаються фахівці, які мають вищу освіту, отже, їм 22 роки і більше). По-друге, такі державні службовці вже мають певний досвід освітньої та професійної діяльності. Наступний компонент професійного навчання державних службовців – підвищення кваліфікації. Він є найбільшим і найбільш тривалим у часі серед усіх компонентів професійного навчання. В Україні підвищення кваліфікації державних службовців визначається як навчання з метою оновлення та набуття умінь, знань, навичок та здібностей виконувати завдання та обов'язки, необхідні для провадження професійної діяльності на державній службі та в органах місцевого самоврядування [35].

Саме у підвищенні кваліфікації самоосвіта державних службовців реалізується найбільше. Підвищення кваліфікації державних службовців в Україні є безперервним процесом і можливо реалізовано у таких видах, як:

- навчання згідно з професійними програмами підвищення кваліфікації;
- постійно діючі тематичні семінари;
- спеціалізовані короткострокові навчальні курси;
- тематичні короткострокові семінари, зокрема тренінги;
- стажування в органах, на які поширюється дія законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування», а також за кордоном [16];
- самостійне навчання (самоосвіта), зокрема щорічний Всеукраїнський конкурс «Найкращий державний службовець».

Висновки до розділу 1

Діяльність посадової особи органу місцевого самоврядування характеризується високим ступенем відповідальності, стресогенністю, інтенсивними міжособистісними відносинами, необхідністю введення інновацій, що відповідно вимагає від управлінців передусім прояву лідерських здібностей, креативності та емоційного інтелекту.

Проблематика організації системи заходів профілактики та подолання синдрому «професійного вигорання» серед публічних службовців, на даний час привертає дедалі більше уваги з боку науковців. Впродовж останніх років з'явилося чимало досліджень з публічного управління та адміністрування.

Зростає також і практичний інтерес до проблематики подолання зазначеного синдрому, оскільки професійне вигорання це синдром, що розвивається на фоні хронічного стресу та призводить до виснаження емоційно – енергетичних та особистісних ресурсів публічного службовця. Найбільш досліджено синдром професійного вигорання як прояв професійної деформації, менш досліджені зміни особистісних рис під впливом професійної діяльності. Публічні службовці мають надзвичайно високу схильність до появи цього синдрому, Саме тому потребує уваги організація системи заходів з профілактики та подолання цього синдрому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ЗАХОДІВ ПРОФІЛАКТИКИ ТА ПОДОЛАННЯ СИНДРОМУ «ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ» СЕРЕД ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

2.1. Специфіка діяльності публічного службовця та її вплив на формування симптомів професійної деформації

Більшість дослідників відзначають високий рівень стресогенності управлінської діяльності. При цьому в осіб, які займаються управлінською діяльністю, вплив соціальних факторів на розвиток різних форм професійного стресу є досить суттєвим (так звані стреси «білих комірців»).

Схильність службовців органів місцевого самоврядування до професійних стресів (низька стійкість до стресів) ще досить рідко враховується при оцінці кадрового, ресурсного потенціалу управлінського апарату, але професійні стреси реально існують, пов'язані з повсякденною діяльністю публічних службовців і негативно впливають на їх фізичне і психічне здоров'я, прогули, плинність кадрів та ін.).

Значимість впливу професійних стресів на психосоматичний стан службовців ОМС та ефективність їхньої діяльності породжує необхідність розробки конкретних методів та прийомів захисту публічних службовців від шкідливих перевантажень, а також виявлення можливих джерел.

В професійній діяльності службовців ОМС діють три основні групи факторів: соціально-політичні, професійні та психологічні фактори.

Стрес-факторами у сфері професійної діяльності службовців ОМС є: соціально-політичні фактори: негативний імідж публічних службовців в очах громадськості, рівень самооцінки соціального статусу, соціально-економічна незахищеність службовців ОМС, реорганізація структури органів місцевого

самоврядування та ін.; професійні («виробничі») фактори, що відображають загальну специфіку діяльності службовців (пов'язані з тимчасовими характеристиками, обсягом влади, відповідальності, інформації та ін.); психологічні чинники: особистісні, що зумовлюють суб'єктивну значущість стресорів та індивідуальні особливості реагування; система міжособистісних відносин, що включає формальну та неформальну структуру взаємовідносин службовців ОМС.

Щодо професійних деформацій, то їх різновиди представлені за допомогою даних табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні види професійних деформацій, що розповсюджені серед публічних службовців Драбинівської сільської ради, 2021 р.

Ознака деформації	Різновид деформації	Частота виникнення		
		часто	зрідка	ніколи
1	2	3	4	5
За рівнями прояву	Загально професійні деформації.		+	
	Спеціальні деформації.		+	
	Професійно-типологічні деформації.			
	Індивідуалізовані деформації.		+	
За сферами прояву	Деформації, що проявляються в роботі.		+	
	Деформації, що проявляються в стосунках з людьми поза роботою.		+	
	Деформації, що проявляються в дозвіллі.		+	
За тривалістю	Деформації, тривалі та затяжні, такі, що проявляються постійно		+	
	Деформації, епізодичні, такі, що проявляються за певних (провокаційних) обставин.		+	
За деструктивною спрямованістю	Деформації, спрямовані на себе.	+		
	Деформації, спрямовані на інших.		+	
	Деформації, спрямовані на роботу (включаючи колег, керівників, партнерів, замовників, відвідувачів тощо).		+	
	Деформації, спрямовані на вище стояче керівництво.			+
	Деформації, спрямовані на весь світ.			+

Продовж. табл. 2.1

1	2	3	4	5
За креативністю	Примітивні деформації.		+	
	Висококреативні, винахідливі деформації.			+
	Деформації, близькі до патологічних проявів.			+
За рівнем усвідомлюваності	Неусвідомлювані деформації.	+		
	Слабо чи неправдиво усвідомлювані деформації.		+	
	Добре усвідомлювані деформації		+	
За рівнем залежності особистості від інших та обставин	Деформації, що характеризуються повною залежністю			+
	Деформації, що характеризуються вимушеною залежністю чи частковою залежністю		+	
	Деформації, що характеризуються незалежною позицією			+

Джерело: складено на основі спостережень та керувачів даними

Джерелом професійної деформації службовців Драбинівської сільської ради за даними проведеного опитування (додаток А) є афективні переживання на роботі через те, що:

- організаційні недоліки постійно заставляють нервувати, перейматися та напружуватися (57,6 %);
- часто виникає тривожне очкування, пов'язане з роботою (щось повинно трапитися, якби не допустити помилку, чи не скоротять і т.п. (32,4 %);
- при згадці декого з колег по роботі чи партнерів у мене псується настрій (31,8 %);
- робота приносить все менше задоволення (27,4 %);
- від них як професіоналів мало залежить перебіг подій (25,6 %);
- обстановка на роботі видається дуже складною (23,7 %);
- партнерам по роботі приділяється більше уваги і турботи, чим отримують самі від них (21,6 %).

Крім того, порушення професійної діяльності службовців

досліджуваного ОМС в афективній сфері, на нашу думку, часто пов'язані з наявністю у фахівця психічного стану втомлюваності під впливом тимчасового зниження працездатності внаслідок діяльності службовця, втратою трудових вмінь і навичок. У результаті відбувається призупинення, переривання в професійній діяльності, знижується продуктивність праці.

У цілому службовців органів місцевого самоврядування, як представники професій типу «людина-людина», особливо схильні до професійної деформації в афективній сфері. Це зумовлено не лише монотонністю праці, проте й тим, що спілкування з іншою людиною передбачає зворотній вплив, «вживання» в роль іншого. Так, 25,9 % опитаних щиро зізналися в тому, що втомилися від проблем, з якими доводиться мати справу на роботі, а от 20,3 % респондентів настільки втомлюються на роботі, що вдома намагаються якомога менше спілкуватися навіть з родиною (див. дод. А).

Пояснюючи причини втомлюваності службовці Драбинівської сільської ради, говорять про те, що вони суттєво пов'язані з внутрішньоорганізаційними прогалинами в організації умов їх праці. Так, респонденти серед несприятливих умов праці називали недостатню рухову активність (42,3%), перенапруження системи (31,4%), монотонні умови праці (22,6%), наявність перенавантаження (20,6 %), ненормованість робочого дня (19,3 %), наявність негативних зовнішніх впливів (недостатнє освітлення, шуми, тощо) – 12,3%, а також менше 10 % назвали різкі зміни режиму праці, несприятливий психологічний клімат, конфліктну обстановку (дані таблиці 2.2., сама анкета міститься в дод. А).

Опитування показало також, співробітники сільської ради підтвердили, що діяльність в органах місцевого самоврядування, безперечно, впливає на їх особистість. Зокрема в 82,7 % випадків, причому з них: 52,1 % опитаних відзначають прояв професійної деформації особистості в зміні поведінки («робота навчила мене бути більш старанним» (64,2 %); «я став більш вибагливим у контактах» (61,8 %); «я став більш обережним» (44,5 %);

«робота заставила мене бути більш слухняним» (44%); «робота навчила більш шанобливо до вище стоячих » (40,1 %)), 17,2 % опитаних відзначили, що деформації позначаються на когнітивній сфері («робота не дозволяє реалізувати свій творчий потенціал»), 11,9 % вказали, що професійна деформація відображається на афективній компоненті особистості («робочий день проходить спокійно та легко»).

Таблиця 2.2

**Види внутрішньоорганізаційних несприятливих умов праці
співробітників Драбинівської сільської ради, що зумовлюють
професійну деформацію, 2021 р.**

Вид несприятливих умов праці	Частка відповідей, %	Сфера впливу
Недостатня рухова активність	42,3	Моторика
Перенапруження системи	31,4	Розумова діяльність
Монотонні умови праці	22,6	Моторика
Наявність перенавантаження	20,6	Моторика/ розумова діяльність
Ненормованість робочого дня	19,3	Організація праці та відпочинку
Наявність негативних зовнішніх впливів (недостатнє освітлення, шуми, тощо)	12,3	Організація робочого місця
Різкі зміни режиму праці, несприятливий психологічний клімат, конфліктну обстановку	9,8	Організація праці, управління трудовими відносинами

На рис. 2.1 показана структура професійної деформації службовців Драбинівської сільської ради за сферами її впливу на їх психіку

Аналіз літературних джерел і спостереження за діяльністю публічних службовців дозволили виокремити три специфічні фактори професійної деформації:

1. Фактори, що не залежать від особливостей особистості та від соціально-психологічних характеристик службового колективу, а зумовлені специфікою діяльності, зокрема: детальна правова регламентація діяльності;

владні повноваження, що провокують схильність до їх надмірного і недостатньо обґрунтованого застосування; завищені переживання через характер і результати своєї діяльності, коли кожна помилка стає об'єктом пильної уваги з боку суспільства і може бути покарана законом.

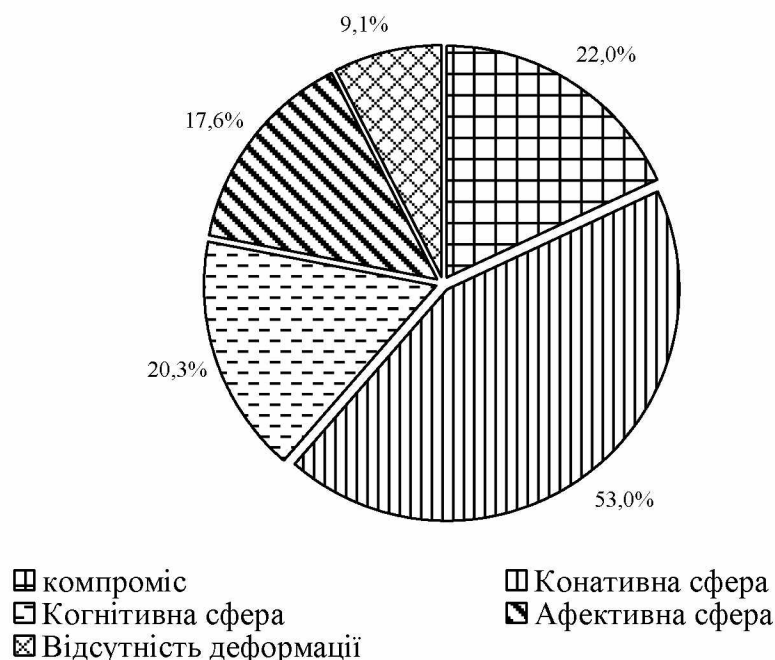


Рис. 2.1. Структура професійної деформації службовців Драбинівської сільської ради за сферами впливу на їх психіку, 2021 р.

2. Фактори особистісної властивості, у тому числі: 1) Професійно важливі якості особистості в певних випадках можуть виступати фактором професійної деформації. Наприклад, рішучість як вміння самостійно приймати та реалізовувати відповідальні рішення – важлива умова успішного виконання поставлених задач при зниженні самоконтролю та самокритичності здатна розвинути в надмірну віру в безпомилковість власних рішень і виразитися в переоцінюванні власного професійного досвіду. 2). Нереалістично високі особисті очікування (людина постійно очікує від себе багато чого, трудиться в повну силу й все ж залишається незадоволеною результатами). 3). Недостатня професійна підготовка, що може призвести до використання неправильних методів виконуваної роботи.

3. Фактори соціально-психологічного характеру, під якими розуміються соціально-психологічний клімат, стиль керівництва в колективі, ступінь соціально-психологічної захищеності особистості, а саме: неадекватний стиль керівництва як фактор розвитку професійної деформації може проявлятися в надмірній авторитарності керівника й жорсткості стилю керівництва; існування напружених, конфліктних стосунків між співробітниками, їх байдужість та взаємна підозрілість також сприяють розвитку професійної деформації; низька соціальна оцінка і забезпеченість діяльності співробітників негативно позначаються на їх психічному стані та ефективності виконання службових функцій.

Зупинимосся більш детально на факторах соціально-психологічного характеру. У ході опитування співробітників сільської ради було виявлено, що основними причинами виникнення організаційних конфліктів є (рис. 2.2) :

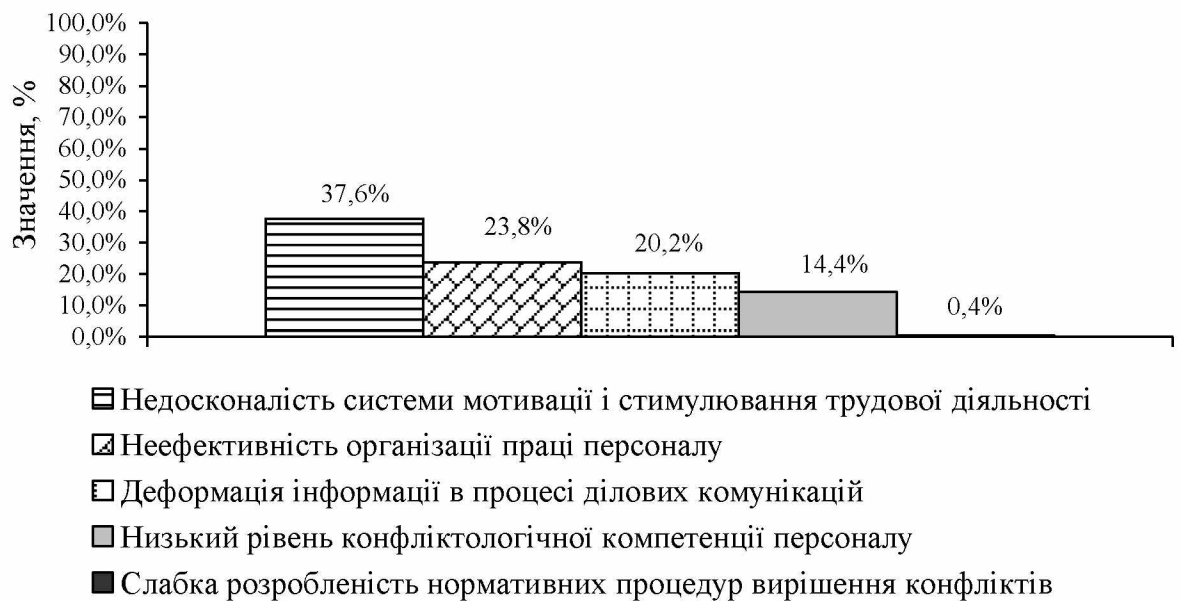


Рис. 2.2. Основні причин виникнення організаційних конфліктів у діяльності Драбинівської сільської ради (за результатами опитування, 2021 р.)

По-перше, недостаток системи мотивації та стимулювання трудової діяльності, про це зазначили 37,6 % респондентів (рис. 2.2, сама анкета міститься в додатку Б).

Другу позицію зайняла неефективність організації праці персоналу в 23,8 % відповідей. Деформація інформації в процесі ділових комунікацій як причину конфліктів займає 20,2% ; низький рівень конфліктологічної компетентності персоналу – 14,4 % відповідей респондентів. Слабка розробленість нормативних процедур вирішення конфліктів була зазначена в 4 % випадків (див. додаток Б).

Результати, отримані в ході подібних досліджень, дозволяють зробити висновки про причини виникнення конфліктів, а також про методи вирішення суперечностей в досліджуваному ОМС.

Правильний підбір методів поведінки з конфліктами в організації забезпечує як збереження нормальної соціально-психологічної атмосфери в колективі, так і підвищення продуктивності праці та результативності діяльності органу місцевого самоврядування. Конфліктні ситуації, що мають місце, є різноманітними, тому керівник сам вибирає той чи інший стиль впливу на людей. Рівень оптимального їх вибору залежить від конфліктологічної компетентності менеджера, його мистецтва.

Крім того, спосіб протікання конфліктів, їх перебіг залежить від рівня розвитку конфліктологічної культури публічних службовців. Для виявлення рівня розвитку конфліктологічної культури нами було проведено тестування серед апарату Драбинівської сільської ради (тест-опитувальник представлено в додатку В). Тестування було присвячено оцінюванню рівня конфліктологічної культури управлінського персоналу.

Результати діагностики виявилися наступними (рис. 2.3).

Низьким рівнем розвитку конфліктологічної культури володіють 2 опитаних співробітників (13,9 %), середній рівень зафіксований у переважної більшості опитаних менеджерів (14 респондентів, 75 %) і лише дві особи (11,1 %) мають високий рівень конфліктологічної культури.

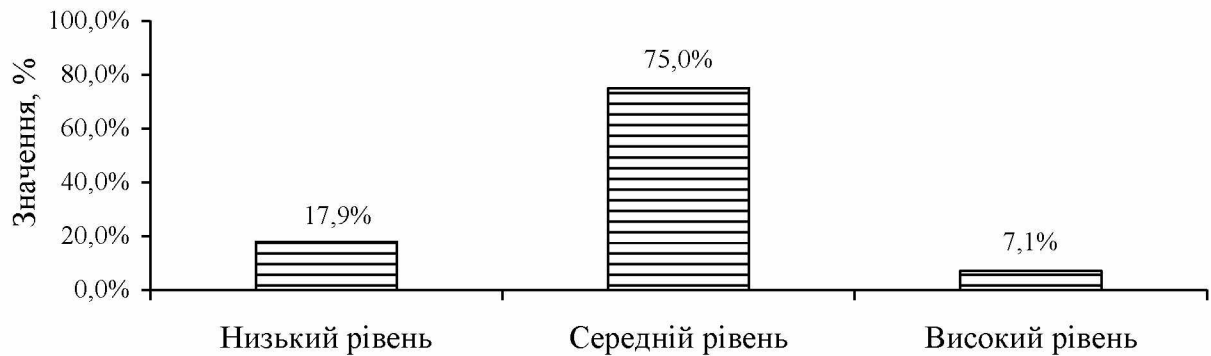


Рис. 2.3. Рівень розвитку конфліктологічної культури персоналу Драбинівської сільської ради, 2021 р.

Незважаючи на те, що лише двоє співробітників володіють високим рівнем конфліктологічної культури (11,1 % за даними тестування), це не говорить про те, що решта 88,9 % опитаних є поганими працівниками, просто вони мають недостатньо знань, вмінь та навичок саме в частині конфліктологічної культури.

Основними якостями колективів у підприємстві є :

– висока відповідальність та дисципліна, а також взаємодопомога і згуртованість. За даними таблиці 2.11 можна дізнатися яка з цих позитивних якостей в колективі проявляється часто, а над якою потрібно працювати.

Запитання та критерії оцінювання наведені у додатку Д.

Таблиця 2.3

Характеристика проявів позитивних явищ в колективі Драбинівської сільської ради, 2021р.

Якості колективу	Частота прояву, %
Взаємодопомога	64,1
Відповідальність	13,9
Дисципліна	17,2
Згуртованість	4,8

Отже, взаємодопомога є найбільш розвиненою (64,1 %). Над іншими якостями потрібно ретельніше працювати, поскільки вони є не взаємовиключаючими, а вони є доповнюють одна одну.

В умовах діяльності особливого значення набувають питання

психологічної сумісності працівників, формування довіри та взаємодопомоги під час виконання покладених завдань. Колективні стосунки між працівниками формуються на підставі особистісних уявлень до психологічних якостей своїх колег. Якості, що працівники цінують у своїх колегах : відповідальність, організованість і товарищескість та інші (рис. 2.4).

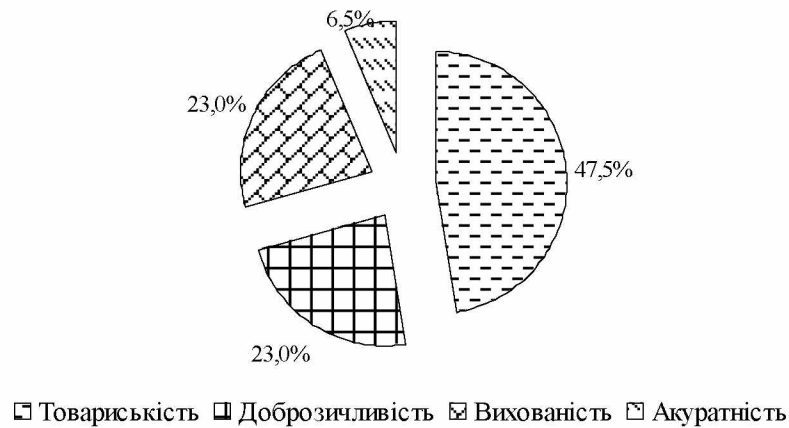


Рис. 2. 4. Оцінювання рис колег працівниками Драбинівської СР, 2021 р.

Так, товарищескість працівники оцінили найбільшою мірою, що виявилось в 47,5 %. Друге місце посіли доброзичливість та дисциплінованість (23,0 %) і третю позицію посіла акуратність

Оцінка третього рівня соціально-психологічних аспектів управління полягає в аналізі ставлення працівників до керівника, задоволеності керівництвом. Особливості праці вимагають підтримання чіткого управління групою під час виконання професійних обов'язків, узгодженості дій, виконання вимог інструкцій та настанов, відповідальності персоналу та взаємної довіри, перетворення колективу в команду.

Характер діяльності передбачає необхідність використання методів управління, при яких погоджується виконання вимог щодо забезпечення дисципліни з колективною відповідальністю, проявами довіри і самостійності у діях кожного члена групи. Чітке управління в умовах

виконання професійної роботи підкріплюється відвертими стосунками у повсякденній діяльності.

За даними результатів дослідження керівникам підрозділів властиві вимогливість до дисципліни, якості роботи і здебільшого працівники з повагою ставляться до свого керівництва у табл. 2.4. Запитання та критерії оцінювання наведені у додатку Д.

Таблиця 2.4

**Ставлення працівників Драбинівської сільської ради до
керівництва, 2021 р.**

Якості які властиві вашому безпосередньому керівнику	Частота прояву, %
Користуються повагою в колективі	50
Намагається щоб його помічники були кваліфікованими працівниками	63
Здатні проявляти інтерес та увагу до підлеглих	25
Регулярно радяться з колективом	25
Здатні підтримувати належну дисципліну	65
Прислуховуються до думки підлеглих	48
Вважають, що головне – результат і якість роботи	13
Одноосібно приймають рішення	19
Обов'язки виконують відповідально та з ініціативою	13
Досить критичні до підлеглих	6
Уміють дати розпорядження так, що його хочеться виконувати	21

Для підтримки стійкого соціально-психологічного клімату в колективі керівництву обов'язково проводити різноманітні корпоративні заходи, які допомагають не тільки налагодити взаємовідносини між працівниками, але й викликають впевненість кожного члена організації в своїй участі, причетності до цілей, місії органу місцевого самоврядування. Найпоширенішими корпоративними заходами, як відзначають респонденти, є святкування днів народження на роботі, святкування дня народження підприємства, відзначення професійних свят, нагородження кращих працівників, конференції.

2.3. Аналіз існуючих програм розвитку емоційного інтелекту та формування стресостійкості серед публічних службовців

На наше глибоке переконання, робота з попередження професійного вигорання та мінімізації його наслідків в публічних службовців повинна проводитися на трьох рівнях системи профілактики (індивідуальному, міжособистісному та організаційному) і керуватися даними комплексної діагностики цього синдрому та факторів ризику.

За даними, отриманими за допомогою психодіагностичної методики «Шкала активності та оптимізму» (авт. І. Шулер та А. Комуніані, адапт. Н.Є. Водоп'яною) ми спробували виявити активні життєві позиції особистості, що впливає на стійкість до стресу та оптимістичності стилю мислення [10-11]. Саме адаптована версія зазначеної методики дозволяє виділити п'ять типів особистості, які відрізняються залежно від ступеня виразності оптимізму-песимізму та активності-пасивності.

Окрім того, ми змогли за допомогою цієї методики одночасно дослідити дві взаємопов'язані психологічні якості соціальних працівників, активність та оптимістичний стиль мислення, а також не лише кількісно визначити їх рівень розвитку, проте й отримати якісний результат у вигляді переважаючого типу особистості, для якого існує можливість проектування подальшого прогнозу поведінки (сама методика представлена додатку Е).

Обстеження проводилося серед різних вікових груп співробітників Білоцерківської, Драбинівської та Мачухівської сільських рад у 2021 р. Нами було опитано двадцять співробітників віком від 20-ти до 39-ти років та Співробітники віком від 20-ти до 39-ти років, а також сімнадцять співробітників віком старше 60-ти років.

Аналіз отриманих результатів (табл. 2.5) дозволяє зробити наукову якісну інтерпретацію кількісних даних. Так, у віковій категорії від 20-ти до 39-ти років найбільше співробітників групи «Активні песимісти» (50,09 %) та «Пасивні песимісти» (41,8 %).

**Кількісні показники вияву оптимістичного стилю мислення
співробітників Білоцерківської, Драбинівської та Мачухівської СР
різних вікових категорій, 2021 р.**

Вікова категорія	Активні оптимісти		Пасивні оптимісти		Реалісти		Пасивні песимісти		Активні песимісти	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Співробітники віком від 20-ти до 39-ти років (n=20)	1	1,59	0	0,00	1	6,52	8	41,8	10	50,09
Співробітники віком від 40-ти до 59-ти років (n=20)	1	1,62	1	4,32	6	28,7	6	30,00	6	34,16
Співробітники віком старші 60-ти років (n=17)	1	2,45	2	12,69	6	35,4	5	30,1	3	19,36

Примітка: n – особи

А от «Активні оптимісти» та «Реалісти» представлені не широко. Водночас у співробітників віком від 40-ти до 59-ти років ми отримали практично однакові значення.

А от у групі співробітники віком старші 60-ти років було отримані дещо відмінні дані. «Реалістів» у цій групі виявилось 35,4 %, а також «Пасивні песимісти» посіли другу позицію (30,1 %).

Тобто, ми помічаємо, що поєднання високого рівня таких особистісних як оптимістичність та активність є рідкісним явищем та не залежить від віку. З віком, знижується рівень активності (це можна пов'язати із фізіологічними змінами, зниженням когнітивних процесів та мотивації в цілому). Крім того, зберігається оптимістичний стиль мислення. Саме тому було отримано такі дані по типу «Пасивні оптимісти», який відсутній (0,00%) серед досліджуваних віком від 20-ти до 39-ти років та зрідка зустрічається серед 40-річних та 59-річних співробітників (4,32%), а таких соціальних працівників старших 60-ти років дещо більше (12,69 %). Адже вони досягли такого періоду, коли можуть сприймати позитивно себе, оточуючих та світ в цілому, вірять в успішне майбутнє, причому без докладання необхідних зусиль зі свого боку.

Згідно отриманих даних можна простежити взаємозв'язок між віком працівників і розвитком оптимального взаємовідношення таких особистісних властивостей як оптимістичність і активність. Так, наприклад фахівців раннього дорослого віку, які належать до типу «Реалісти» лише 1,00%, то водночас їх старших колег вже більше (28,70% серед досліджуваних віком у період середньої дорослості та 34,40 % – пізньої). Адже це той період, коли повною мірою усвідомлюється той факт, що всі люди мають як позитивні, так і негативні особистісні особливості, а в житті можуть відбуватися як щасливі, так і неприємні події. Саме завдячуючи таким знанням, публічні службовці спроможні адекватно проаналізувати та збагнути життєві події, зробити висновки щодо подальших кроків. Тобто, набутий з роками життєвий та професійний досвід сприяє тому, що вони навчаються адекватно осмислювати та оцінювати специфіку проблемної ситуації й наявні власні ресурси, котрі необхідно застосувати для її вирішення. А це посилює їх стійкість до стресу. Менше половини (41,80 %) працівників віком від 20-ти до 39-ти років належить до типу «Пасивні песимісти», яких можна описати як людей, котрі через відсутність віри у власні сили й майбутній успіх, за появи стресових ситуацій схильні до сприйняття себе в жертви обставин. Цим можна пояснити також і вибір стратегії ухилення щодо вирішення складних проблем. Водночас представників вказаного типу серед респондентів віком від 40-ка до 59-ти років 30,00%, а старших 60-ти років - 30,10%.

Таким чином з роками публічні службовці, завдяки набуттю професійних і життєвих знань та навичок, можуть більш оптимістично сприймати життя, що позитивно позначається на сформованості їх стресостійкості. Це в свою чергу, сприяє виконанню ними їх професійних завдань. Більшість працівників досліджуваних ОМС у період ранньої дорослості мають тенденції до яскраво вираженого песимізму. 50 % даної вікової категорії належить до типу «Активні песимісти», який відрізняється негативним уявленням про більшість людей та світ

загалом, усвідомленням власних недоліків, деструктивною активністю та схильністю до негативізму. Таке явище частіше притаманне людям більш молодого віку. І це припущення підтверджує той факт, що працівників публічної сфери у період середньої дорослості, з описаним вище типом особистості, 34,16%, а їхніх колег пізнього дорослого віку всього 19,36%.

Отже, можна констатувати той факт, що роками публічні службовці мають спостерігається зниження інтелектуальної, мотиваційної та фізичної активності. Набуваючи життєвий та професійний досвід, актуалізується їхня здатність рефлексувати власні внутрішні ресурси, адекватно сприймати, аналізувати й оцінювати особливості проблемної ситуації. Саме тому набуті можливості вони вже застосовують для вирішення конфліктних ситуацій, що позитивно впливає на процес становлення стресостійкості.

Оцінка індивідуально-психологічних характеристик персоналу здійснювалася за допомогою адаптованого варіанта методики Г. Айзенка «Самооцінка станів тривожності, фрустрації, агресивності та ригідності» (додаток Ж), результати якої наведено в табл. 2.6.

Тривожність – це такий стан людини, котрий відрізняється підвищеною схильністю до побоювань, неспокою, переживань, окрім того має негативну емоційне забарвлення. Щодо фрустрації, то це психічний стан людини, що виражається в характерних переживаннях й поведінці, тобто те, що викликається об'єктивно непереборними (або суб'єктивно сприйнятими як непереборні).

А от риса характеру, виражена у ворожому ставленні людини до інших людей, до тварин, до навколишнього світу, називається агресивністю. Агресивними називаються такі дії і таке відношення людини, яке, будучи ворожим, у той же час не зумовлена будь-якими об'єктивними причинами, не може бути виправдана обставинами, що склалися, або міркуваннями морального або юридичного характеру, зокрема – необхідністю самооборони або захисту інших людей.

**Особливості індивідуально-психологічних характеристик персоналу
Драбинівської СР (у % від загальної кількості виборів), 2021 р.**

Критерії	Рівні сформованості (у % до загальної кількості опитаних)		
	низький	середній	високий
Конфліктологічна культура, де: конфліктологічні якості :			
– тривожність	17,5	27,2	55,5
– агресивність	45,2	32,7	22,1
– ригідність	39,5	35,6	24,9
– фрустрація	30,3	36,7	33,0

Оцінка індивідуально-психологічних характеристик працівників досліджуваного ОМС показала (дані табл. 2.6), що рівень тривожності в умовах конфліктної вказують на те, що більше половини персоналу (55,5 %) даний показник є високим, 4 особи (27,2 %) володіють середнім рівнем, а низький рівень тривожності виявлено в 2 осіб (17,5 %) опитаних.

Що ж стосувалося проявів агресії, то аналіз показав, що в 4 осіб (30,8 %) опитуваних виявлено низький рівень агресивності; середній рівень агресивності є характерним для 5 осіб (37,4 %) респондентів, а високий рівень агресивності – в 4 осіб (31,8 %) серед опитаних.

Емоційна врівноваженість сприяє стресостійкості соціальних працівників, оскільки посилює контроль негативних емоційних виявів у стресогених ситуаціях. Це в свою чергу, дозволяє підтримувати необхідний рівень ефективності виконання завдань професійної діяльності.

Кількісні показники зазначеного конструкта емоційно-мотиваційного компонента стійкості до стресу досліджуваних, ми отримали, скориставшись методикою «Емоційна збудливість – врівноваженість» вони продемонстровані за допомогою даних таблиці 2.7.

Автором методики є Б. Н. Смірнов, а сама вона представлена в додатку. 3.

Високий рівень емоційної врівноваженості прослідковується у майже третини (30,3 %) досліджуваних віком від 20-ти до 39-ти років, у 34,00% –

віком від 40-ка до 59-ти років та у 44,7 % – старших 60-ти років.

Таблиця 2.7

**Кількісні показники емоційної врівноваженості співробітників
різних вікових категорій Білоцерківської, Драбинівської та
Мачухівської СР, 2021 р.**

Вікова категорія	Високий рівень		Середній рівень		Низький рівень	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Працівники віком від 20-ти до 39-ти років (n=20)	6	30,27	10	51,90	4	17,83
Працівники віком від 40-ти до 59-ти років (n=20)	7	34,20	12	59,10	1	6,70
Працівники віком старші 60-ти років (n=17)	8	44,65	7	43,71	5	11,64

Це співробітники, які не схильні до безпідставних різких змін настрою, мають адекватну реакцію на критику, гумор і жарти на свою адресу, не відчують постійної потреби у тому, щоб їх підбадьорювали та втішали, демонструючи в будь-яких ситуаціях витриманість, терпіння, послідовність поведінки, навіть, у стресових ситуаціях. Саме завдяки цим якостям вони легко адаптуються до будь-якого соціального середовища. Такі якості є вкрай важливими для роботи у сфері публічного управління.

Було отримано достатньо багато результатів у працівників, які продемонстрували середній рівень емоційної врівноваженості. Він виявлений у 51,9% опитаних співробітників віком від 20-ти до 39-ти років, у 59,1% – середньої та у 43,7% – пізньої дорослості. Це працівники, які не схильні до частих підйомів та спадів настрою, почуття гніву, у звичних для них ситуаціях вдало контролюють свій емоційний стан, підлаштовуються до незначних змін та зрідка відчують себе ніяково. Проте трапляються особливо складні ситуації, в яких вони почуваються більш вразливими або відчують дискомфорт, ніж зазвичай, тому й потребують підтримки оточуючих та часу для того, щоб заспокоїтись.

Низький рівень емоційної врівноваженості було виявлено в 17,8%

працівників віком від 20-ти до 39-ти років, 6,7 % респондентів віком від 40-ка до 59-ти років та 11,6% співробітників, старших 60-ти років. Подібних працівників можна охарактеризувати як емоційно нестійких, надто чутливих до несприятливих обставин, а особливо критики з боку оточуючих. Це працівники закомплексовані, невпевнені в собі, безпорадні у стресових ситуацій. Іноді можуть траплятися випадки демонстрації агресивної поведінки. Такі працівники потребують багато часу для відновлення адекватного емоційного стану. Отримані результати дослідження підтвердили думки Г. Лабуві й М.Дево, які звернули увагу на той факт, що дорослі люди з віком, саме маючи такий життєвий досвід, спроможні регулювати власні емоції, що допомагає бути їм стійкішими до стресових ситуацій [48]. Використавши методику визначення рівня емоційного інтелекту Н. Холла (додаток К), ми спробували дослідити, чи є відмінності його прояву між чоловіками та жінками. В результаті діагностики рівня емоційного інтелекту у чоловіків було виявлено низький рівень вираженості всіх показників, крім «Самомотивація» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Особливості прояву емоційного інтелекту у чоловіків і жінок, публічних службовців Драбинівської та Мачухівської сільських рад, 2021 р.

Показники	Результати, у балах	
	Чоловіки	Жінки
1. Емоційна поінформованість	6,4	7,3
2. Управління емоціями	6,5	4,0
3. Самомотивація	8,9	9,2
4. Емпатія	7,6	9,5
5. Розпізнавання емоцій	6,6	8,4

З усіх компонентів емоційного інтелекту в чоловіків більш розвинена здатність до емоційного налаштування на діяльність, створення у себе необхідного настрою для ефективного виконання діяльності. При цьому публічні службовці недостатньо добре орієнтуються в вербальних і невербальних проявах емоцій.

В групі жінок низькі значення отримали показники «емоційна

поінформованість» и «управління своїми емоціями». Помірно виражені такі показники як «Самотивація», «Емпатія» та «Розпізнавання емоцій інших людей». Показник емоційної поінформованості свідчить про те, наскільки жінки є грамотними в емоційній сфері, чи знають вони, як правильно називаються й проявляються ті чи інші емоції. Показник управління своїми емоціями характеризує скоріше здатність публічних службовців жінок швидко «відходити» від неприємних переживань, не зациклюватися на негативних емоціях, швидко відновлювати емоційний стан. Як показують отримані результати дані компоненти емоційного інтелекту в жінок розвинені слабо.

Таким чином, можна зробити висновок, що з віком у фахівців публічної сфери покращується емоційна врівноваженість. Це пов'язано з розвитком рефлексії власного емоційного стану, набуттям навичок цілеспрямовано управляти діями та вчинками, позитивним досвідом боротьби зі стресом.

Висновки до розділу 2

Аналіз стану організації системи заходів профілактики та подолання синдрому «професійного вигорання» серед публічних службовців дозволив зробити наступні висновки:

1. Досить типовими є наступні види деформації: спеціальні та індивідуалізовані деформації, деформації, що проявляються в роботі, в стосунках з людьми поза роботою, а також такі, що проявляються в дозвіллі; деформації, епізодичні, такі, що проявляються за певних (провокаційних) обставин; неусвідомлювані деформації, а також слабо чи неправдиво усвідомлювані деформації, деформації залежності особистості від інших та обставин.

2. 3-поміж джерел професійної деформації є афективні переживання на роботі через : організаційні недоліки постійно заставляють нервувати, перейматися та напружуватися (57,6 %); тривожні очікування, пов'язане з роботою (щось повинно трапитися, якби не допустити помилку, чи не

скоротять і т.п. (32,4 %; згадування декого з колег по роботі чи партнерів у мене псується настрої (31,8 %).

3. Співробітники сільської ради визнали негативний вплив діяльності в ОМС, безперечно, впливає на їх особистість. 52,1 % опитаних відзначають прояв професійної деформації особистості в зміні поведінки («робота навчила мене бути більш старанним» (64,2 %); «я став більш вибагливим у контактах» (61,8 %). Це підтвердило, що публічні службовці мають професійні деформації

4. Серед причин конфліктів в ОМС: недосконалість системи мотивації та стимулювання трудової діяльності (37,6 % відповідей респондентів), неефективність організації праці персоналу (23,8 %) відповідей. Деформація інформації в процесі ділових комунікацій як причину конфліктів займає 20,2%.

5. 13,9 % (два співробітники) мають низький рівень розвитку конфліктологічної культури. Середній рівень зафіксований у переважній більшості опитаних менеджерів (14 респондентів, 75 %) і лише дві особи (11,1 %) мають високий рівень конфліктологічної культури. Взаємодопомога є найбільш розвиненою серед публічних службовців (64,1 %).

6. Більшість працівників досліджуваних ОМС у період ранньої дорослості мають тенденції до яскраво вираженого песимізму. 50 % даної вікової категорії належить до типу «Активні песимісти», який відрізняється негативним уявленням про більшість людей та світ загалом, усвідомленням власних недоліків, деструктивною активністю та схильністю до негативізму. З усіх компонентів емоційного інтелекту в чоловіків більш розвинена здатність до емоційного налаштування на діяльність, створення у себе необхідного настрою для ефективного виконання діяльності. Низькі значення в жінок отримали показники «Емоційна поінформованість» та «Управління своїми емоціями».

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ЗАХОДІВ ПРОФІЛАКТИКИ ТА ПОДОЛАННЯ СИНДРОМУ «ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ» СЕРЕД ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

3.1. Програма активізації психологічних умов розвитку стресостійкості в публічних службовців різних вікових категорій

З урахуванням результатів дослідження профілактика професійного вигорання у публічних службовців насамперед має бути спрямована на оптимізацію психофізіологічного стану працівників, активізацію їх особистісних ресурсів, формування адекватної самооцінки та критеріїв власної професійної ефективності, підвищення рівня особистого контролю за події в професійному житті та власне здоров'я, вироблення адаптивної поведінки у складних робочих ситуаціях, а також на нормалізацію емоційного фону та зниження вираженості конфліктності поведінки.

Важливе місце у системі профілактичних заходів має приділятися психологічній освіті працівників та ранній діагностиці їх стресових реакцій, початкових стадій дисбалансу між особистісними ресурсами та вимогами професії. Рекомендується включити до системи навчання, підвищення кваліфікації та психологічного супроводу професійної діяльності публічних службовців комплекс занять, спрямованих на інформування працівників про механізми розвитку вигорання, про фактори ризику та його негативні наслідки, а також про особистісні ресурси, що сприяють формуванню стійкості до стресів. При цьому особливу увагу слід приділяти навчанню працівників методам екстреної антистресової самодопомоги.

Одним з ефективних способів вирішення цієї проблеми є профілактична робота (на рівні держави, організації та окремо взятого працівника) щодо збереження здоров'я, використання здоров'я зберігаючих методів роботи. Оскільки, за статистиці, 45% всіх захворювань у світі становлять захворювання, пов'язані зі стресом, збереження та приріст

капіталу здоров'я може забезпечити профілактика стресових станів працівників, підвищення рівня їх стресостійкості. І особливу важливість даний напрямок роботи набуває на сучасному етапі, у період кризи, коли неблагополучна соціальна та економічна ситуація, а також засоби масової інформації активно впливають на психіку людей. Навіть у здорового та впевненого у собі людину можуть з'явитися думки про нестабільність становища, порушується емоційний стан, виникає очікування неприємностей, які й не минеться з'явитися, як тільки наше емоційне благополуччя порушується. Психологічна підтримка персоналу в органах місцевого самоврядування надання своєчасної психологічної допомоги – можливі варіанти для пом'якшення негативних наслідків кризової ситуації.

Колосальне значення в підтримці персоналу має налагоджена система стрес-менеджменту, а тренінги, спрямовані на управління стресом, і відносяться до галузі стрес-менеджменту. Н. Водоп'янова [11, 2005, с. 334] визначають стрес-менеджмент як розділ менеджменту, сфокусований на теорії та практиці управління стресами в організації (організаційний стрес); профілактики професійного стресу та підвищення стресостійкості працівників (персоналу). Основна мета даних тренінгів полягає у підвищенні стресостійкості є можливості протистояти стресорному впливу, активно перетворюючи його чи пристосовуючись щодо нього. Для реалізації цієї мети на тренінгу, як правило, здійснюється аналіз та зміна неефективних стратегій поведінки у напружених професійних чи особистісно значимих ситуацій. Такі тренінги зі стресменеджменту найбільш ефективні в тому випадку, якщо вони є частиною профілактичної програми, що постійно діє в органі МС. Профілактична програма повинна спиратися на результати аудиту стресу та підтримуватись постійним моніторингом стресу в органі МС.

Ми пропонуємо до впровадження такий тренінг стресостійкості, що спрямований на зміну психічної сфери людини, зміну її поведінки, удосконалення самосвідомості. Цей тренінг належить до типу психокорекційних тренінгів, котрі містять такі аспекти (додаток Л).

Керівникам органів місцевого самоврядування важливо передбачити проведення навчальних занять для персоналу за участю медичного психолога з періодичністю 1 раз на квартал, а також не рідше ніж 1 раз на півроку, проводити психодіагностичний скринінг з використанням методики ОРПВ та комплексу особистісних тестів для виявлення початкових стадій вигорання та супутніх факторів ризику.

Індивідуальний рівень профілактики синдрому професійного вигорання в публічних службовців передбачає врахування двох аспектів. Перший з них пов'язаний зі зняттям у працівників стресових станів, обумовлених високою нервово-психічною напругою, навчанням їх технікам саморегуляції та самоконтролю. У цьому особливу увагу слід приділяти здібності публічних службовців усвідомлювати виникнення перших ознак професійного вигорання. Для цього дуже ефективна методика «Самоконтроль – саморегуляція» (СКР) [24].

Для управління психічним станом і тренування самоконтролю державним службовцям когут бути також рекомендовані вправи на перемикання уваги, що сприяють відновленню сил і профілактиці емоційного виснаження, аутогенне тренування, засноване на прийомах самонавіювання [36], а також кінезіологічна гімнастика для відновлення. Ці методи прості в застосуванні й можуть використовуватися державними службовцями самостійно під час робочих перерв та в домашніх умовах після проходження курсу навчальних занять із медичним психологом (рекомендований цикл – 10 – 12 занять по 20 хвилин двічі на тиждень).

У групах підвищеного ризику, і зокрема жінкам — публічним службовцям, для зниження емоційного виснаження та усунення тривожно-депресивних станів може бути запропоновано використання довільної регуляції дихання (5 – 6 занять по 15 хв), активної нервово-м'язової релаксації (не менше п'яти 40-хвилинних занять в залежності від вираженості симптомів), а також ідеомоторного тренування та сенсорної репродукції [36], що передбачають роботу з образами (один раз на тиждень

по 15-20 хвилин протягом 1,5-2,0 місяців).

Другий аспект профілактики професійного вигорання на індивідуальному рівні передбачає роботу із психологічними характеристиками працівників, які багато в чому визначають ймовірність розвитку цього синдрому. При цьому профілактична робота може здійснюватися у формі спеціалізованих програм особистісного розвитку, психологічних тренінгів та індивідуальних психокорекційних консультацій та передбачає реконструкцію системи когнітивних оцінок та особистісних позицій працівників щодо робочих труднощів, а також формування адаптивної поведінки у складних ситуаціях професійної взаємодії. До програми тренінгів рекомендується включити заняття, спрямовані на підвищення самооцінки працівників, рівня їх контролю над різними життєвими ситуаціями та вироблення конструктивних способів подолання стресів.

Пропонуємо до впровадження наступну програму «Ресурси стресостійкості публічного службовця», що може застосовуватися в діяльності ОМС, а також на курсах підвищення кваліфікації (табл. 3.2). Цей тренінг розрахований на чотири дні. Вимоги до особистості тренера пов'язані зі специфікою тренінгів зі стрес-менеджменту. Клієнти тренінгу стресостійкості, як і будь-якого іншого виду тренінгу – службовці, які бажають отримати конкретні знання, вміння та навички, які згодом допоможуть вирішувати завдання, що стоять перед ними.

Безумовно, будь-який вид тренінгу передбачає психотерапевтичний ефект. Однак у тренінгу стресостійкості доля психотерапії набагато більша, оскільки учасники вирішують не лише організаційні, методичні питання, а й особистісні проблеми. Бувають випадки, коли будь-який учасник може повноцінно включитися до групової роботи, поки у процесі тренінгу не знайде можливі виходи з актуальної для нього стресової ситуації. Це, у свою чергу, може викликати сильні емоції, найчастіше що виникають у процесі виконання тієї чи іншої справи, з якоїсь причини учасника, що глибоко

зачепив. Якщо тренер не відчуває достатньо сил й не має достатнього обсягу для надання психологічної допомоги в подібній ситуації, не слід включати в програму «сильні» вправи, здатні спровокувати сильний емоційний вибух.

Хоча часто навіть нейтральні вправи можуть викликати сильні емоції в окремих учасників (найбільш емоційних, невротизованих і т. д.), і ведучий тренінгу стресостійкості має бути готовим до цього.

Один із можливих варіантів вирішення цієї проблеми – котренерство, ведення тренінгу двома фахівцями. Це дозволяє одному з них проводити вправу, інформувати слухачів, а іншому в цей час відстежувати реакції учасників та за необхідності вчасно відреагувати на них.

Таким чином, до провідного тренінгу стресостійкості пред'являються особливі вимоги. Насамперед, це має бути професіонал, який має спеціальну психологічну освіту і досвід ведення груп, що має здатність швидко реагувати на умови, що змінюються. Ведучому необхідно мати знання в галузі психології особистості, психології здоров'я, в галузі консультування, групової психотерапії. Тренеру необхідно володіти експрес-методами надання терапевтичної допомоги клієнтам. Він повинен бути знайомий з медичною психологією, з психологією управління персоналом, тобто бути підготовленим до роботи в різних сферах діяльності. Крім того, ведучий тренінгів «Антистресова програма» повинен володіти високим рівнем стресостійкості й володіти прийомами саморегуляції для відновлення після проведення програми.

З метою формування у публічних службовців інтернальних установок щодо професійних труднощів рекомендується використовувати методи раціонально-емотивної та когнітивної психотерапії, а також гештальттерапії, спрямовані на реконструкцію ірраціональних установок працівників, пов'язаних з уникненням участі у вирішенні складних робочих проблем, та навчання власних зусиль та особистої відповідальності за результати професійної взаємодії та своє здоров'я (додаток М).

З метою формування у державних службовців інтернальних установок щодо професійних труднощів рекомендується використовувати методи раціонально-емотивної та когнітивної психотерапії, а також гештальттерапії, спрямовані на реконструкцію ірраціональних установок працівників, пов'язаних з уникненням участі у вирішенні складних робочих проблем, та навчання власних зусиль та особистої відповідальності за результати професійної взаємодії та своє здоров'я. Ці методи сприяють прийняттю державними службовцями відповідальності за причини розвитку у них синдрому вигоряння, а також за його подолання та адаптацію до нових умов професійного середовища. Також з допомогою на когнітивну оцінку працівниками своїх ресурсів з допомогою цих методів можна проводити корекцію їх перфекціоністських установок, зумовлених недооцінкою власної професійної успішності. Це з тим, що професійний перфекціонізм як особистісна характеристика має складну психологічну структуру, куди входять поруч із надмірно високими претензіями і когнітивні параметри [12, с.15].

Разом із перебудовою мислення важливим видом допомоги працівникам із вираженим перфекціонізмом є участь у тренінгах особистісного зростання та поведінково-терапевтична супервізія. Істотну роль у профілактиці вигоряння у публічних службовців грає формування адекватної самооцінки, що проявляється у різних соціальних відносинах, що може проводитися в рамках особистісно орієнтованих тренінгів. Важливо допомогти працівникам розібратися у причинах низької самооцінки та сформувати у них об'єктивні критерії професійної успішності.

Для формування адаптивної поведінки публічних службовців в стресових умовах професійного середовища дуже ефективно використання психологічного дебрифінгу, що передбачає аналіз травматичних переживань працівників, заохочення емоційного вираження та стимулювання осмислення переживань на когнітивному рівні, а також технік когнітивно-поведінкової психотерапії, які можуть використовуватися тренінгу когнітивного

переструктурування. Дані техніки спрямовані формування у працівників державної служби активної позиції стосовно робочим стресорам і оволодіння ними конструктивними моделями поведінки у важких професійних ситуаціях. Жінкам – публічним службовцям із ризиком професійного вигорання також може бути рекомендовано навчання пом'якшувальним навичкам копіngu (прогресивна релаксація та систематична десенсибілізація).

В рамках міжособистісного та організаційного рівня профілактики професійного вигорання у публічних службовців основні зусилля мають бути спрямовані на відновлення відповідного рівня комунікацій для працівників, які зазнали вигорання, а також на оптимізацію відповідності між вимогами з боку організації та можливостями працівників.

Особливу увагу при цьому слід приділяти питанням професійної та емоційної підтримки публічних службовців, які переживають вигорання. З цією метою до профілактичних заходів необхідно включити заняття, спрямовані на формування групової підтримки (не менше 2 разів на місяць). Психологу необхідно допомогти керівникам органів місцевого самоврядування в реалізації питань професійного відбору та розміщення кадрів відповідно до ресурсів персоналу, а також у згуртовуванні робочих команд.

До комплексу профілактичних заходів слід включити бесіди з керівниками про сутність вигорання та заходи щодо мінімізації його наслідків, а також групові заняття щодо формування здорового психологічного клімату в колективі та оптимізації трудової мотивації працівників.

Таким чином, на основі результатів проведеного психодіагностичного дослідження розроблено комплекс заходів щодо подолання синдрому професійного вигорання у публічних службовців, диференційованих відповідно до виразності його симптомів та індивідуально-психологічних особливостей працівників (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Основні заходи з профілактики синдрому професійного вигорання
в публічних службовців, проект 2022 р.**

Симптоми відсутні	Рівень вираженості ПВ	
	середній	високий
– інформування про ПВ; – психодіагностичний скринінг щодо ПВ; – навчання навичкам саморегуляції; – нормалізація режиму праці та відпочинку; – планування персональної кар'єри; – супервізія; – дебрифінг після стресової ситуації; – участь у групі підтримки	– інформування про ПВ; – психодіагностичний скринінг щодо ПВ; – аудит організаційного стресу; – навчання навичкам саморегуляції та самоконтролю; – нормалізація режиму праці та відпочинку; – оптимізація трудової мотивації, планування персональної кар'єри; – PR-заходи щодо підвищення привабливості роботи у структурі служби в ОМС; – поведінково-терапевтична супервізія; – дебрифінг після стресової ситуації; – тренінги (особистісного зростання, впевненості у собі, комунікативний); – коучинг-консультування; – реконструкція особистісних установок та поведінки; – заняття з формування групової підтримки	– інформування про ПВ; – психодіагностичний скринінг щодо ПВ; – аудит організаційного стресу; – вправи на відновлення вегетативно-енергетичного балансу, релаксаційні заняття; – вправи формування необхідних станів; – нормалізація режиму праці та відпочинку; – оптимізація трудової мотивації, планування персональної кар'єри; – PR-заходи щодо підвищення привабливості роботи у структурі державної служби; – тренінги (впевненості в собі, особистісно орієнтовані, «антивигорання», комунікативний); – психокорекція особистісних установок; – реконструкція поведінки; – нормалізація емоційного фону; – заняття з формування групової підтримки

Отже, комплексні заходи щодо запобігання вигоранню повинні проводитися на трьох рівнях системи профілактики (індивідуальному, міжособистісному та організаційному) та стати частиною свідомо планованої політики піклування про професійне здоров'я, особистому добробуті та працездатності публічних службовців органів місцевого самоврядування.

3.2. Формування стресостійкості як спосіб попередження конфліктів у колективі публічних службовців

Публічні службовці досить часто стикається з ситуацією, коли високий темп роботи, постійно змінюється ситуація на ринку викликає підвищену напруга працівників, загострення психологічного клімату в колективі, невдоволення керівництва і навпаки. Найчастіше такі непрості ситуації бувають обумовлені достатньо розповсюдженою причиною – стресовим станом публічних службовців. Оскільки стрес негативним чином позначається на ефективності праці, тема оволодіння методами управління стресом є на даний момент досить актуальною.

Професійна діяльність публічного службовця характеризується цілою низкою акторів, таких як невизначеність, відповідальність за ухвалюванні рішення, необхідність одночасного виконання декількох видів робіт. Всі ці фактори в сукупності призводять до появи професійного стресу, що ставить на передній план проблему профілактики стресу та зміцнення професійного здоров'я серед публічних службовців.

Пропонуємо для використання в якості методичного підходу, застосовуваного при розробці програм психологічного забезпечення професійного здоров'я серед публічних службовців, раціонально-емоційно поведінкову терапію (РЕПТ), розроблену американськими ученими А. Елісом та У. Драйденом, які в якості двох основних елементів раціонально-емоційного образу психічно здорової людини виокремлюють само прийняття та високу толерантність до фрустрації [43, с. 117].

Аналіз друкованих та електронних джерел показав, що частіше за все програми зміцнення професійного здоров'я представляють собою комплекс заходів організаційного та індивідуального характеру, направлених на профілактику стресів та відпрацювання способів боротьби з їх наслідками.

На основі цих джерел нами викреслені наступні організаційні заходи, направлені на профілактику стресів та відпрацювання способів боротьби з їх наслідками в ОМС (додаток Н) :

– створення сприятливого організаційного клімату, надання керівникам вищої ланки можливості організовувати їх роботу, чітко розподіляти посадові обов’язки; усувати причини, що призводять до перевантаженості та не завантаженості роботою; соціальна підтримка, програми управління стресами (передбачається проведення на спеціального консультування), фітнес-програми (програми загального оздоровлення).

До індивідуальних заходів ми віднесли (див. табл. 3.3): програми фізичних вправ, навчання техніки релаксації, біологічний зворотній зв’язок, модифікація поведінки.

До основних модулів програми психологічного забезпечення професійного здоров’я публічних службовців та підвищення їх стресостійкості пропонуємо віднести: 1. Стимулювання здорового способу життя (система заохочень та покарань за паління в робочий час; нагороджуються й ті, хто не палить чи покинув палити). 2. Зменшення негативного впливу стресу на співробітників (сеанси сміхотерапії, заняття аеробікою, починати робочий день з фізичної розминки). 3. Організація харчування (пропоновані схеми: часткова компенсація харчування або організація харчування у власній їдальні). 4. Організація щоденного відпочинку (наприклад, відведення часу на денного сну – 20 хвилин відразу ж після обіду). Так, наприклад Японії поширена практи Інемурі – практика денного сну на роботі, в громадському транспорті та інших громадських місцях. Понаднормова праця і стрес не можуть сприяти збереженню здоров’я, тому короткі періоди сну можуть покращити розумову діяльність та підвищити продуктивність. Такий сон повинен тривати мінімум декілька хвилин, а 20-30 хвилинний період сну в середині робочого дня може бути досить корисним. Інемурі – це легкий сон, після якого досить легко прокидатися. 5. Вирішення проблем, пов’язаних із сім’ями публічних службовців (наприклад, програма «Діти на роботі»). 6. Включення до компенсаційного пакету блоку «Здоров’я» (корпоративне медичне страхування). 7. Раціональна організація праці на робочому місці.

8. Налагоджений навколо роботи побут службовців (розташування газетних кіосків, кавових апаратів, велотренажеру тощо). 9. Стимулювання персоналу ОМС до пошуку та використання власних прийомів емоційного розвантаження (інтенсивне фізичне навантаження: бокс, теніс, вправи на велоергонометрах, плавання; пасивне розвантаження: перегляд мультфільмів, кінокомедій; прослуховування позитивної музики, записів гумористичних оповідань; прийом коктейлів з відвару трав, шипшини тощо).

На нашу думку, зменшити рівень стресовості серед публічних службовців можна за допомогою оснащення кімнати відпочинку.

Так, на прикладі Мачухівської сільської ради пропонуємо в приміщенні, що пропонується для відпочинку під час обідньої перерви для персоналу, зробити косметичний ремонт. Вікна, двері, електропроводка і система центрального опалення вже є в наявності.

Розмір кімнати: довжина – 5 м, ширина – 3 м, висота – 2,7 м.

Для того, щоб її обшити панелями необхідно придбати: на стелю – 20 шт. глянцевого білого 3-х метрових; на стіни – 64 шт. термопечатних довжиною 2,7 м.

Ремонт виконується будівельно-ремонтною бригадою. Кошторис на ремонт приміщення представлено в додатку П.

При оздобленні стін приміщення також необхідно враховувати такий важливий психологічний фактор, як колір стін. Підвищити продуктивність праці керівних кадрів ОМС можна, обравши правильний колір для стін. Величезна роль кольору в формуванні настрою відома давно. Всі кольори мають своє випромінювання, що несе ту чи іншу інформацію. Фахівці з хромотерапії виділяють : синій колір сприяє сну, розсіює увагу. Червоний додає сил, але налаштовує людей на агресивний лад, а від сірих стін всіх буде хилити на сон. Протилежним ефектом володіє жовтий колір. Він допомагає сконцентруватися, створює чудовий настрій і загальне почуття радості й навіть надає ясність думкам. Проте, якщо щоденна праця вимагає значної концентрації уваги та постійної напруги зору, то для оформлення кімнати

відпочинку необхідний зелений колір. Він сприятливо впливає на сон, контролює стан дратівливості при нервових розладах, нормалізує кров'яний і очний тиск, підвищує гостроту зору.

Отже, рекомендується вибрати для оформлення стін панелі зелених відтінків, меблі ж будуть зі світлого дерева жовтого відтінку. Далі, приміщення необхідно облаштувати меблями та побутовою технікою. Оскільки приміщення вимагає поєднання кухонних функцій та естетичних норм, котрі пред'являються до інтер'єру в цілому, рекомендується замовити міні-кухню, призначену для зберігання, обробки та приготування продуктів харчування. Завдяки компактній конструкції (ширина 1 100мм, глибина 710 мм, висота 2 080 мм) ці меблі можуть бути встановлені в тих місцях, де кухонні гарнітури звичних розмірів установити не є можливим. Міні-кухню можна комплектувати вбудованою побутовою технікою, мийками, змішувачами та аксесуарами. Вибрана комплектація для представлена за допомогою даних табл. 3.2. Ціни – середні по м. Полтаві.

Кухонні меблі рекомендується придбати вітчизняної компанії «Світ меблів – оптимальне співвідношення ціни та якості. Один кухонний куточок, кожен на 6 персон – за 9750 грн., невеличкий диван – 5400 грн. і кріплення для телевізора – 165 грн.

Таблиця 3.2

Варіант комплектації міні-кухні, 2022 р.

Назва	Кількість, шт.	Ціна, грн.
Корпус міні-кухні (с жалюзі, сушкою для посуду, та висувною робочою поверхнею)	1	9750
Висувна сміттєва система	1	1563
Змішувач	1	950
Мийка	1	2099
Пенал для столового приладдя	1	338
СВЧ-піч	1	3500
Холодильник	1	6500
Разом :		24700

Отже, правильно влаштована й затишна кімната відпочинку для персоналу Мачухівської сільської ради значно підвищить їх лояльність, а також створить передумови для налагодження відносин в колективі.

Висновки до розділу 3

Удосконалення організації системи заходів профілактики та подолання синдрому «професійного вигорання» серед публічних службовців передбачає низку заходів, зокрема що стосуються:

Програми активізації психологічних умов розвитку стресостійкості в публічних службовців різних вікових категорій:

1. Упровадження в діяльність ОМС тренінгу стресостійкості, що спрямований на зміну психічної сфери людини, зміну її поведінки, удосконалення самосвідомості. Цей тренінг належить до типу психокорекційних тренінгів. Нами сформулювала мета, етапи та зміст тренінгу.

2. Розроблено комплекс заходів щодо подолання синдрому професійного вигорання у публічних службовців, диференційованих відповідно до виразності його симптомів та індивідуально-психологічних особливостей працівників.

3. Розроблено програму «Ресурси стресостійкості публічного службовця».

Формування стресостійкості як спосіб попередження конфліктів у колективі публічних службовців є можливим за умови:

1. Впровадження комплексу заходів щодо подолання синдрому професійного вигорання у публічних службовців, диференційованих відповідно до виразності його симптомів та індивідуально-психологічних особливостей працівників.

2. До індивідуальних заходів ми віднесли : програми фізичних вправ, навчання техніки релаксації, біологічний зворотній зв'язок, модифікація поведінки.

3. До основних модулів програми психологічного забезпечення професійного здоров'я публічних службовців та підвищення їх стресостійкості пропонуємо віднести : Стимулювання здорового способу життя, зменшення негативного впливу стресу на співробітників (сеанси

сміхотерапії, заняття аеробікою, починати робочий день з фізичної розминки); організація харчування; організація щоденного відпочинку (наприклад, відведення часу на денного сну – 20 хвилин відразу ж після обіду). Такий сон повинен тривати мінімум декілька хвилин, а 20-30 хвилинний період сну в середині робочого дня може бути досить корисним. Вирішення проблем, пов'язаних із сім'ями публічних службовців (наприклад, програма «Діти на роботі»). Включення до компенсаційного пакету блоку «Здоров'я» (корпоративне медичне страхування). Рациональна організація праці на робочому місці. Налагоджений побут службовців (розташування газетних кіосків, кавових апаратів, велотренажеру тощо). Стимулювання персоналу ОМС до пошуку та використання власних прийомів емоційного розвантаження.

4. Зменшити рівень стресовості серед публічних службовців можна за допомогою оснащення КВ та облаштувати меблями та побутовою технікою.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретичних основ дослідження синдрому «професійного вигорання» та організації заходів профілактики та його подолання серед публічних службовців, а також стан організації системи заходів профілактики та подолання синдрому «професійного вигорання» серед публічних службовців дозволив зробити наступні висновки:

1. Проблема організації системи заходів профілактики та подолання синдрому «професійного вигорання» серед публічних службовців на даний час привертає увагу багатьох науковців. Впродовж останніх років вона почала знаходити своє місце в дослідженнях з публічного управління та адміністрування.

2. Джерелами професійної деформації є афективні переживання на роботі через : організаційні недоліки постійно заставляють нервувати, перейматися та напружуватися (57,6 %); тривожні очікування, пов'язане з роботою (щось повинно трапитися, якби не допустити помилку, чи не скоротять і т.п. (32,4 %; згадування декого з колег по роботі чи партнерів у мене псується настрої (31,8 %).

3. 52,1 % опитаних відзначають прояв професійної деформації особистості в зміні поведінки («робота навчила мене бути більш старанним» (64,2 %); «я став більш вибагливим у контактах» (61,8 %). Це підтвердило, що публічні службовці мають професійні деформації

4. Серед причин конфліктів в ОМС: недосконалість системи мотивації та стимулювання трудової діяльності (37,6 % відповідей респондентів), неефективність організації праці персоналу (23,8 %) відповідей. Деформація інформації в процесі ділових комунікацій як причину конфліктів займає 20,2%.

6. У період ранньої дорослості службовці мають тенденції до яскраво вираженого песимізму. 50 % даної вікової категорії належить до типу «Активні песимісти», який відрізняється негативним уявленням про

більшість людей та світ загалом, усвідомленням власних недоліків, деструктивною активністю та схильністю до негативізму.

Удосконалення організації системи заходів профілактики та подолання синдрому «професійного вигорання» серед публічних службовців передбачає низку заходів, зокрема що стосуються:

Програми активізації психологічних умов розвитку стресостійкості в публічних службовців різних вікових категорій:

1. Упровадження в діяльність ОМС тренінгу стресостійкості, що спрямований на зміну психічної сфери людини, зміну її поведінки, удосконалення самосвідомості.

2. Розроблено комплекс заходів щодо подолання синдрому професійного вигорання у публічних службовців, диференційованих відповідно до виразності його симптомів та індивідуально-психологічних особливостей працівників.

3. Розроблено програму «Ресурси стресостійкості публічного службовця».

Формування стресостійкості як способу попередження конфліктів у колективі публічних службовців потребує низки заходів:

1. Впровадження комплексу заходів щодо подолання синдрому професійного вигорання у публічних службовців, диференційованих відповідно до виразності його симптомів та індивідуально-психологічних особливостей працівників.

2. 3-поміж індивідуальних заходів: програми фізичних вправ, навчання техніки релаксації, біологічний зворотній зв'язок, модифікація поведінки.

3. Виокремлено основні модулі програми психологічного забезпечення професійного здоров'я публічних службовців та підвищення їх стресостійкості.

4. Зменшити рівень стресовості серед публічних службовців можна за допомогою оснащення кімнати відпочинку. В роботі наводиться кошторис на основні будівельно-монтажні та оздоблювальні роботи.