

**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
12 грудня 2022 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Формування психологічної готовності керівника органу
місцевого самоврядування до взаємодії з персоналом в умовах стресу»**

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Березан Тетяна Миколаївна

Керівник кваліфікаційної роботи

Ірина ШУПТА

Полтава – 2022 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТТЯ ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ КЕРІВНИКІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ДО ВЗАЄМОДІЇ З ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ СТРЕСУ.....	9
1.1. Особливості дослідження проявів стресу та емоційного вигорання серед керівників органів місцевого самоврядування	9
1.2. Специфіка психологічної готовності керівників ОМС до взаємодії з персоналом в умовах стресу.....	18
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ КЕРІВНИКІВ ОМС ДО ВЗАЄМОДІЇ З ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ СТРЕСУ.....	27
2.1. Вплив гострого та хронічного стресу на психічний стан і діяльність керівників органів місцевого самоврядування.....	27
2.2. Аналіз існуючих програм розвитку психологічної готовності керівників ОМС до взаємодії з персоналом в умовах стресу.....	34
Висновки до розділу 2.....	41
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ КЕРІВНИКА ОМС ДО ВЗАЄМОДІЇ З ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ СТРЕСУ.....	45
3.1. Розвиток особистості керівника ОМС та самокоучинг як запорука готовності до взаємодії з персоналом в умовах стресу.....	45
3.2. Програма психологічної підготовки керівників органів місцевого самоврядування до взаємодії з персоналом в умовах стресу в системі професійного навчання.....	51
Висновки до розділу 3.....	56
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Актуальність теми. Інтенсивний соціальний, економічний і культурний розвиток сучасного суспільства суттєво підвищує вимоги, що висуваються до сфери публічного управління. Поступовий рух України до реалізації ідеалів демократії та правової держави зумовлює надзвичайну важливість та підвищену актуальність проблем, що пов'язані з реформуванням як системи державного управління в Україні в цілому, так і змінами на рівні виконавчої влади. До управлінського персоналу органів місцевого самоврядування постійно висуваються підвищені вимоги, що провокує стресові ситуації, зумовлює професійне вигорання, професійну деформацію, особливо в умовах війни

Підвищена увага вітчизняної галузі публічного управління та адміністрування до особистості керівника публічного службовця, вивчення особливостей його професійної діяльності, етапів кар'єри і розвитку професійно значущих якостей особливо активізувалася в роки здобуття Україною незалежності. Зокрема було приділено чимало уваги вивченню особливостей професійної діяльності службовця органу місцевого самоврядування: підвищеній відповідальності, емоційному напруженню, професійному стресу, фізичному та психологічному виснаженню, нервовим перевантаженням та ін. На даний час як серед вітчизняних, так і зарубіжних науковців домінує думка, що такий перебіг подій може призвести до стресу, а на його основі емоційного вигорання, коли з'являється відчуття спустошеності, втоми, деперсоналізація, зниження професійної мотивації, підвищеної дратівливості, депресії тощо.

Щодо окремих аспектів формування психологічної готовності керівника органу місцевого самоврядування до взаємодії з персоналом в умовах стресу, явища емоційного вигорання, в тому числі й у публічних службовців, досліджувалося низкою вітчизняних і зарубіжних авторів, зокрема: Асєєвою Ю.О., Осінною І. А. [1], Гейссельхарт Р. і Хофманн-Бур-

карт К. [9], Гнускіною Г. В. [11], Вознюк Н. В., Заблоцькою-Сенніковою Н. В. [15], Іванчук А. О., Карамушкою Л. М., Куриця Д. І. [21-22], Кравченко А. М., Липовською Н. А. [19], Ложкіним Г. В. [27], Міхалєвим К. О. [19], Тименко В. М. [8], Керик О. [23], Машак С. О. [31], Панасенко Н. М. [38], Сапольски Р. [44], Сельє Г. [45], Соколовський С. І. [49].

Результати досліджень вказують на те, що є зв'язок між специфікою професійної діяльності особистості керівника органу публічної влади та вірогідністю появи в нього емоційного вигорання через стресовий характер цієї діяльності. Проте питання впливу специфіки професійної діяльності керівників органів публічної влади на стресовий характер, рівень їх емоційного вигорання, на рівень конфліктності серед персоналу майже не розкрито в наукових працях і потребує додаткового вивчення.

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.).

Метою кваліфікаційної роботи є науково-теоретичне обґрунтування формування психологічної готовності керівника органу місцевого самоврядування до взаємодії з персоналом в умовах стресу.

Аби досягти поставленої мети перед автором стояли наступні **завдання:**

– висвітлити теоретичне підґрунтя формування психологічної готовності керівників органів місцевого самоврядування до взаємодії з персоналом в умовах стресу, зокрема: дослідити особливості дослідження проявів стресу та емоційного вигорання серед керівників органів місцевого самоврядування (ОМС), розкрити специфіку психологічної готовності керівників органів місцевого самоврядування до взаємодії з персоналом в умовах стресу, а саме: з'ясувати вплив гострого та хронічного стресу на

психічний стан і діяльність керівників органів місцевого самоврядування, а також проаналізувати існуючі програми розвитку психологічної готовності керівників ОМС до взаємодії з персоналом в умовах стресу;

– накреслити шляхи формування психологічної готовності керівників органів місцевого самоврядування до взаємодії з персоналом в умовах стресу через: розробку програми психологічної підготовки керівників органів місцевого самоврядування до взаємодії з персоналом в умовах конфлікту в системі професійного навчання, а також виокремлення напрямів розвитку особистості керівника органу місцевого самоврядування та самокоучинг як запорука готовності до взаємодії з персоналом в умовах стресу.

Об’єктом дослідження є процес формування психологічної готовності керівника органу місцевого самоврядування до взаємодії з персоналом в умовах стресу, зокрема на прикладі органів місцевого самоврядування у Полтавській області.

Предмет дослідження виступають сукупність методологічних, методичних і прикладних питань формування психологічної готовності керівника органу місцевого самоврядування до взаємодії з персоналом в умовах стресу.

Методи дослідження. Під час написання кваліфікаційної роботи автором було використано як низку загальнонаукових, таких як: аналіз і синтез, метод системного підходу, хронологічний, а також спеціальних методів, серед яких збір та обробка інформації, опитування, соціометричний метод, загальнонаукові методи дослідження, логічні методи пізнання та емпіричні методи, системний, порівняльний та історико-логічний методи, методи тестування анкетування, експертного опитування, дискурсу, аналізу продуктів діяльності органів місцевого самоврядування та службовців тощо. Це в свою чергу дозволило нам дослідити проблему з різних позицій.

Елементи наукової новизни полягають в наступному :

вперше : проаналізовано особливості та проблеми формування психологічної готовності керівника органу місцевого самоврядування до

взаємодії з персоналом в умовах стресу;

удосконалено : процес формування психологічної готовності керівника органу місцевого самоврядування до взаємодії з персоналом в умовах стресу;

дістали подальшого розвитку : методики, методи і технології, що забезпечують формування психологічної готовності керівника органу місцевого самоврядування до взаємодії з персоналом в умовах стресу.

Практичне значення одержаних результатів. Опрацьовані в кваліфікаційній роботі теоретичні положення, висновки і пропозиції щодо формування психологічної готовності керівника органу місцевого самоврядування до взаємодії з персоналом в умовах стресу для аналізу та вирішення сучасних проблем ефективного управління в органах місцевого самоврядування.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у формі доповіді та представлені в матеріалах щорічної студентської наукової конференції Полтавського державного аграрного університету 17 листопада 2022 р.: «Залежність рівня розвитку конфліктологічної культури від сприйняття та розуміння феномену конфлікту управлінським персоналом органів місцевого самоврядування», а також у вигляді публікації «Дистанційне навчання: необхідність чи об'єктивна закономірність у професійній освіті публічних службовців?», оприлюднені в збірнику матеріалів наукових досліджень молодих учених кафедри публічного управління та адміністрування «Територія науки» (Частина 2) в 2022 році.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту роботи становить 63 сторінки. В додатках міститься три таблиці і два малюнки. Список використаних джерел складається з 58 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТТЯ ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ КЕРІВНИКІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ДО ВЗАЄМОДІЇ З ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ СТРЕСУ

1.1. Особливості дослідження проявів стресу та емоційного вигорання серед керівників органів місцевого самоврядування

В останні роки дедалі більше працездатного населення в Україні скаржиться на те, що: робота перестала приносити задоволення, зникла мотивація та інтерес, зростає роздратованість, постійне відчуття втоми та виснаження. Ми розуміємо, що все перелічене є ознаками синдрому професійного вигорання – проблеми досить поширеної як в Україні, так і світі. Офіційної статистики, на жаль нема, проте дослідники цієї проблематики вважають що цей синдром наявний не менш ніж у 20-30 % українців. Особливої актуальності ця проблема набула у 2019 році, коли Всесвітня організація охорони здоров'я внесла професійне вигорання до 11-го видання Міжнародної класифікації хвороб (МКХ) як явище, що виникло внаслідок хронічного стресу на роботі [17].

В останні десятиріччя стрес є актуальним предметом досліджень різних напрямків науки: біології, медицини, Менеджменту, психології та соціології, а також публічного управління та адміністрування. Саме тому феномен стресу став об'єктом дослідження багатьох вчених, як вітчизняних, так і зарубіжних. Сам зміст поняття стресу набув суттєвих змін з моменту його появи. Це пов'язано перш за все з розширенням сфери його застосування та більш детальним вивченням різних аспектів проблеми. Основоположником вчення про стрес є Г. Сельє, який більше уваги приділяв фізіологічним проявам організму людини [45; с. 40].

На думку відомих дослідників Лазаруса і Фолкмана, психологічний

стрес – це значущі для благополуччя особистості відносини з середовищем, які піддають випробуванню наявні в розпорядженні ресурси організму і у ряді випадків можуть їх перевищувати. Характер і інтенсивність стресової ситуації визначається, в основному, «ступенем розбіжності між вимогами, які пред'являє конкретна діяльність до особи, і тими потенціями, якими володіє суб'єкт» [45; с. 48].

Як зазначає вітчизняний дослідник Л.Б.Науголиник : «Найчастіше під емоційним стресом розуміють негативні афективні переживання, які супроводжують стрес та ведуть до неблагополучних змін в організмі людини.

Серед різновидів стресу можна виокремити наступні:



Рис. 1. 1. Різновиди стресу та їх ознаки

Слід не плутати професійне вигорання з депресією, котра не завжди

пов'язана із професійною діяльністю, а досить часто має зв'язок з іншими проблемами, зокрема із особистим життям.

Щоб оцінити масштаби цієї проблеми наведемо декілька прикладів.

Так, за даними дослідження компанії Regus, 53% офісних працівників в цілому у світі є близькими до вигорання [32], а результати вітчизняних досліджень, проведених у 2016 році О.О. Лазуренком, свідчать про те, що СЕВ характерний для 74,1% медиків, у 25,9% синдром перебуває на етапі формування. Зі збільшенням стажу зростає відсоток попадання до «групи ризику». СЕВ починає формуватися вже у студентів-медиків старших курсів [32].

Згідно статистичних даних за 2019 р. приблизно 210 мільйонів людей у світі страждало на синдром вигорання (орієнтовно 5-7% всього населення). За результатами опитування, що провели такі організації як FlexJobs і Mental Health America (МНА) станом на липень 2020 р. свідчили, що 75% працівників пережили вигорання, а 40% опитаних переконані, що це прямий результат пандемії корона вірусу [34].

Саме тому емоційному вигоранню в країнах Західної Європи приділяють дедалі більше уваги. Так, ще в 2014 р. деякі бельгійські роботодавці внесли «вигорання на роботі» в число страхових випадків, поряд із насильством чи булінгом на робочому місці. У 2016 р. Бельгія однієї з перших країн визнала вигорання як професійну травму. В деяких європейських країнах, наприклад, в Німеччині, Голландії, Іспанії, вигорання є також і приводом для оплати лікарняного [32].

Синдром, що розвивається на фоні хронічного стресу та який призводить до виснаження емоційно-енергетичних та особистісних ресурсів працюючої людини, можна назвати професійним вигоранням. Професійне вигорання виникає в результаті внутрішнього накопичення негативних емоцій без відповідної «розрядки» чи «вивільнення» від них. У 1981 г. Е. Морроу А. Morrow) запропонував доволі яскравий емоційний образ, що відображав (на його думку), внутрішній стан працівника, що

відчуває дистрес професійного вигорання: «Запах палаючої психологічної проводки». Сама ж історія терміну «синдром емоційного вигорання» починається з 1974 року, коли американський психіатр Н.І. Freudenberger вперше звернув увагу на цей феномен і описав його як «поразку, виснаження або зношення, що відбувається з людиною внаслідок різко завищених вимог до власних ресурсів і сил». А сам термін «професійне вигорання» з'явився у літературі з психології у 1974 році для характеристики психічного стану здорових людей, які інтенсивно спілкуються з пацієнтами, клієнтами і постійно перебувають в емоційно навантаженій атмосфері під час надання професійної допомоги. На даний час цей термін має вже діагностичний статус «Z 73.0 Вигорання, стан життєвого виснаження» у Міжнародному статистичному класифікаторі захворювань та проблем, пов'язаних зі здоров'ям [46; с. 105].

Сьогодні в процесі вивчення цього феномену найбільш розповсюдженими термінами є такі: «емоційне вигорання» [5-6; 10; 15; 33 та ін.], «психоемоційне вигорання» [12; 29, та ін.], «емоційне згорання» [Форманюк Т. В. та ін.], «синдром згорання» [52], «психічне вигорання» [Калашник; Харенко; та ін.], «психологічне вигорання» [Орел та ін.], «професійне вигорання» [7; 13; 21-22; 38 та ін.].

Варто зауважити, що спочатку дослідники помилково вважали головними жертвами недуги медичних працівників і педагогів. Пізніше до зон ризику додали ще й керівників різних сфер, рятувальників, поліцейських, фахівців в галузі реклами, продажів, представників комунікативних, творчих професій.

На сьогодні цей список розширився тими працівниками, які (рис.1.2). Незважаючи на загальноприйняті канони, до списку «постраждалих» від стресу та емоційного вигорання може потрапити фахівець будь-якій галузі.

І мова йде не лише про фізіологічні фактори, що пов'язані з умовами праці, зокрема: велике фізичне навантаження, вібрації, підвищена швидкість, значний обсяг інформації, перевантаження зоровий, слуховий і

кінестетичний аналізатори.

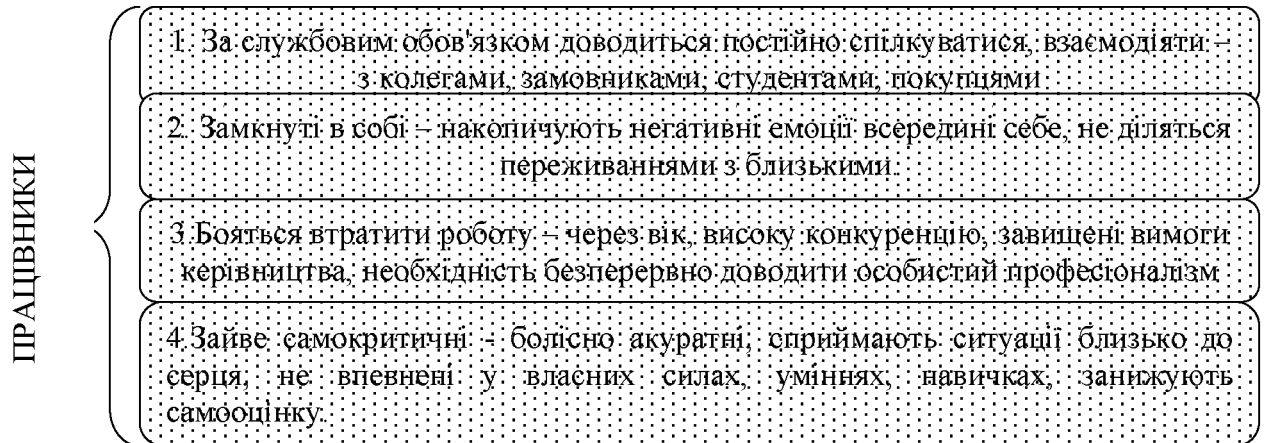


Рис. 1.2. Працівники, що потрапили в зону ризику щодо потрапляння в стресові ситуації та прояв емоційного вигорання

Джерело: [розроблено автором]

Це можуть бути також: психологічні та організаційні труднощі, необхідність постійно бути «у формі», неможливість вибору контингенту для професійного спілкування, відсутність достатньої емоційної розрядки, значна кількість контактів протягом робочого часу, необґрунтовано ненормований робочий день, відсутність позитивних факторів. На думку фахівців-психологів, особливо швидко піддаються впливу негативних проявів стресу ті працівники, які змушені спілкуватися з особами, які перебувають в негативному емоційному стані, мають різні фізичні та психічні дефекти, куди потрапляють публічні службовці. Так, за результатами опитування роботодавців і фахівців служб управління персоналом вважається, що найбільш схильні до професійного вигорання держслужбовці та працівники державних установ – 69%, люди, що працюють в сфері послуг – 53%, підприємці – 49%, найменше схильні до вигорання працівники, зайняті на виробництві – 34% [7].

Усі симптоми можна об'єднати в п'ять груп за характерними проявами (рис. 1.3).

Емоційне вигорання керівника ОМС проходить наступні фази (рис. 1.4) [30; с. 143].



Рис. 1.3. Групи симптомів, характерних для синдрому професійного вигорання службовців органів місцевого самоврядування

Погіршення працездатності співробітників, плинність кадрів, виникнення конфліктів в колективі, незадоволеність собою та своєю працею, небажання якісно виконувати обов'язки – все це може бути наслідками тривалого перебування в стресі, що призводить до емоційного «вигорання».

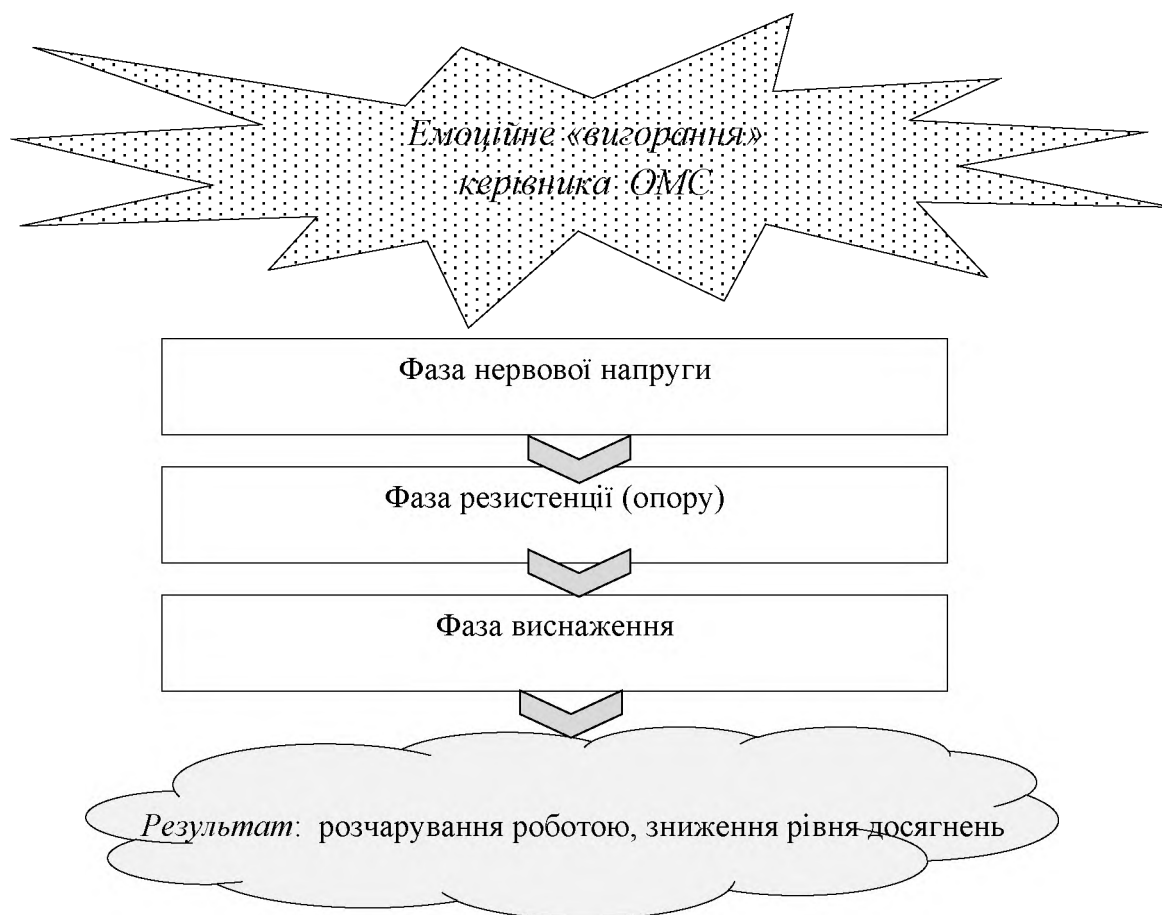


Рис. 1.4. Фази емоційного «вигорання» керівника ОМС

У 1982 році проводилися крупномаштабні дослідження емоційного вигорання. Величезну роботу провели такі дослідники, як К. Масlach і С. Джексон, розробивши цілу концепцію вигорання, а також опитувальник з виявлення емоційного вигорання у працівників. Далі ми торкнемося описаних вченими трьох компонентів, що й складають синдром емоційного вигорання.

В сукупності ці компоненти та їх опис називають моделлю К. Масlach. Основні компоненти (стадії) відомих моделей професійного вигорання представлені в таблиці додатку А [42]. Професійний стрес – це багатовимірний феномен, що виражається у психічних і фізичних реакціях на напружені ситуації в трудовій діяльності людини.

Зарубіжні дослідники, фахівці в області професійного стресу визначають шість головних джерел стресу працівників управлінського

профілю (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Шість головних джерел стресу працівників управлінського профілю

Управлінський персонал	Джерело управлінського стресу	Перелік факторів
	1. Режим трудової діяльності	Погані умови праці, занадто інтенсивний режим діяльності, брак часу і т. д.
	2. Роль керівника в організації	Рольові конфлікти, підвищена відповідальність, недолік повноважень, рольова невизначеність тощо.
	3. Комуникативні фактори	Відносини з керівництвом, підлеглими або колегами, труднощі делегування повноважень і т. д.
	4. Складнощі в побудові ділової кар'єри	Неадекватний рівень домагань, професійна неуспішність, занадто повільне або занадто швидке кар'єрне зростання, страх перед звільненням і т. д.
	5. Фактори, пов'язані з організаційною культурою і психологічним кліматом	Невідповідність установок і очікувань працівника корпоративній культурі підприємства, обмеження індивідуальної свободи, інтриги тощо.
	6. Позаорганізаційні джерела стресів	Проблеми в сімейному житті через наднормативні навантаження на роботі; невміння розділити професійну і сімейну рольову стратегію поведінки; сімейні конфлікти, пов'язані з домаганням обох з подружжя на кар'єрне просування, тощо.

Звичайно, що у молодого службовця органу МС стреси, пов'язані з ризиками, відсутні, але вони надолужуються нестійкістю його положення в ієрархічній структурі, більш вираженою залежністю від свого безпосереднього керівника та безкомпромісною кар'єрною конкуренцією, прихованою від стороннього погляду, котра, проте, є не менш жорсткою.

1.2. Специфіка психологічної готовності керівників органів місцевого самоврядування до взаємодії з персоналом в умовах стресу

Для характеристики особливих вимог до персоналу, який зайнятий обслуговуванням, наданням послуг Анрі Хокшилд запропонувала використовувати поняття «емоційна праця». Її теорія з'явилася як відповідь на масовий сервіс, що передбачає контакт між людьми, та зусилля щодо

конкурентного забезпечення цього сервісу за допомогою проектування та впровадження формальних норм і моделей поведінки, що регулюють вираження очікуваних на роботі емоцій. Зі споживчого комерційного середовища процес комерціалізації емоційних переживань проникає у сферу державного управління.

В сервісноорієнтованій моделі публічного управління допускається використання ринкових механізмів і методів менеджменту, зокрема орієнтація на одне з основних правил бізнес-середовища - забезпечення оптимальних умов для задоволення індивідуальних потреб клієнтів за допомогою управління емоціями. Не вступаючи в тривалі пояснення, зазначимо, що концепція New Public Management розглядає державу як «систему сервісних функцій, при цьому діяльність державних службовців зведена до надання державних послуг» [28, с.72], коли під час оцінювання ефективності службової діяльності пріоритет віддається оцінкам з боку споживачів послуг. Суттєві зміни в процес надання послуг вносить повсюдна цифровізація. Інтерактивні сервіси забезпечують оперативність і спрощений доступ до послуг, що значно знижує необхідність особистого контакту, тому комунікація в процесі надання послуги втрачає позитивну та негативну емоційність. Однак, на наше глибоке переконання, проникнення алгоритмів і комп'ютерних рішень викличе переорієнтування потреб ринку праці на «людське в людині», на творче начало, на пошук культурних, ціннісних аспектів взаємодії. За оцінками Luxury Institute (Інститут розкоші, дослідницька, навчальна та консалтингова компанія у сфері товарів та послуг преміум-класу), на сьогодні одним із найдорожчих і найбільш затребуваних товарів залишається розкіш людської участі.

Служба в органах МС визначається як служіння суспільству, від керівника вимагається високий рівень професіоналізму, управлінської та моральної культури. Окрім того, морально-етична зрілість, почуття відповідальності та особистої гідності. Саме публічні службовці наймаються населенням для реалізації соціального замовлення, тому їх діяльність має

бути зорієнтована на громадянина, його потреби та інтереси.

Керівник ОМС повинен навіювати персоналу певний емоційний стан. Для цього необхідно розвивати міжособистісні компетенції, що є основою соціальної взаємодії та співробітництва й вмістили «здатність діяти з великодушністю та розумінням по відношенню до інших людей; вміння ідентифікувати та виражати власні почуття та емоції найбільш вдалим способом та брати до уваги почуття інших (проявляти емпатію).

Зауважимо, що римітно, що А. Хокшилд вказувала на спеціалізацію емоційної роботи, що пов'язана з виконуваними обов'язками [57; с.209]. Виходячи з цього підходу, надання державних послуг, робота зі зверненнями громадян вимагає емпатії, участі, доброзичливості, стримування гніву та агресії, пристосування до потреб інших, а також створення позитивного емоційного стану в осіб, які звернулися.

Навпаки, під час виконання контрольних функцій, нерідко затребувані протилежні емоційні завдання, такі як жорсткість, суворість до порушників, можливо, навіювання страху й почуття провини, прагнення виконати вимоги.

Безумовно, взаємодія громадянина з представниками органів влади не повинна викликати неприємних переживань і сприйматися негативно, призводити до невідповідних ситуації негативних емоцій: гніву, смутку, страху, провини, відрази. Але для досягнення професійних цілей використовують різні частини керованих емоцій: від гніву до радості.

З професійним вигоранням тісно пов'язані такі поняття, як «професійна деструкція», «професійна деформація». Професійна деформація особистості – це деструктивні зміни особистості (зміни психічної структури, риси особистості під впливом виконання професійних обов'язків), що виникають в процесі багаторічного виконання однієї й тієї ж професійної діяльності, що негативно позначається на продуктивності праці та взаємодії з іншими учасниками цього процесу й породжують професійно небажані якості, котрі змінюють професійну поведінку людини.

Особливості діяльності керівників ОМС визначають специфіку

факторів, що зумовлюють як появу емоційного вигорання, так і професійних. З-поміж них – жорстка регламентація та одноманітність трудової діяльності, великий обсяг інформаційно-аналітичної та комунікативної роботи, високі професійні ризики, особливі вимоги до службової діяльності та службової поведінки.

Професійна деформація особистості публічних службовців має прояв у зниженні: 1) продуктивності праці; 2) працездатності, а також є помітною при : а) негативних змінах психічних рис і б) втраті ціннісних орієнтацій в праці.

Професійні деформації впливають на порушення протікання таких сторін трудового процесу як дотримання вимог професійної діяльності та норм професійного спілкування (рис.1.5).



Рис. 1.5. Ознаки прояву професійних деформацій у публічних службовців

В різних дослідженнях відзначається, що професійні деформації емоційної сфери можуть проявлятися як «огрубіння почуттів», звуження емоційної сфери особистості, послаблення здатності контролювати та

регулювати власні емоції та почуття, розвиток відчуття внутрішньої емоційної нестабільності/неврівноваженості, конфліктність, негативні установки, що мають прихований характер, і можуть почати проявлятися як внутрішнє стримуване роздратування, що проривається з часом назовні у вигляді спалах роздратування чи появи конфліктних ситуацій.

Спостерігається також і викривлення ціннісно-змістових орієнтирів діяльності, поведінкові паттерни, наприклад, розвиток трудоголізму чи імітування трудової діяльності тощо.

Професійна діяльність публічного службовця пов'язана з такою напруженою психоемоційною діяльністю, зокрема з інтенсивним спілкуванням, що супроводжується концентрацією емоцій, отриманням й обробкою великого масиву інформації, швидке прийняття відповідальних рішень. Окрім того, на психоемоційний стан службовця можуть також впливати й неструктурованість роботи, нерівномірний розподіл обов'язків, перенавантаження, не системність у виконанні завдань, несприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, прогалини в планування праці, нестача технічного та матеріального оснащення, бюрократичні перепони, наявність конфліктів в організації, як горизонтальних, так і вертикальних. Є ще й один фактор, що може стати причиною появи синдрому емоційного професійного вигоряння – наявність психологічно важких клієнтів, з яким працюють службовці.

Щодо попередження стресових ситуацій, емоційного вигоряння, а також професійних деформацій, то варто спочатку розмежувати поняття: «попередження», «профілактика», «прогнозування». Так, під попередженням професійного вигоряння чи професійна деформація ми розуміємо вид діяльності суб'єкту управління, спрямований на недопущення виникнення цього негативного явища. Попередження професійного вигоряння базується на їх прогнозуванні.

Прогнозування професійного вигоряння – це обґрунтоване припущення щодо можливості їх виникнення й розвитку. Воно ґрунтується на

дослідженнях професійного вигорання і на практичній діяльності з діагностики симптомів, що дозволяють говорити про наявність професійного вигорання. Прогноз – це вказівка з визначеною ймовірністю місця й часу виникнення професійного вигорання, що базується на психологічному діагнозі всіх наявних симптомів. Профілактика професійного вигорання – це такий вид управлінської діяльності, що складається в завчасному усуненні чи ослабленні симптомів, факторів і обмеженні таким шляхом можливості виникнення або деструктивного розвитку професійного вигорання в майбутньому.

Як зазначає Н. В. Заблоцька-Сеннікова: «Емоційна гнучкість є одним із головних факторів профілактики емоційного вигорання» [15, с.67]. Тому публічному службовцю з метою уникнення професійного вигорання, професійної деформації необхідно навчитися переходити та змінювати ролі – з позиції учасника, яка потребує активної емоційної участі, до нейтральної позиції спостерігача. Саме ця навичка є дозволяє йому професійно розвиватися, дає усвідомлення себе в професії та є певним індикатором зрілості особистості. Окрім того, наскільки він вміє контролювати імпульсивність, свідчить про його емоційну стійкість та соціальну гнучкість.

На нашу думку, в процесі профілактики та попередження професійного стресу необхідно дотримуватися виконання наступних кроків:

1. доступність кожного члена малої соціальної групи (колективу);
2. постійне вдосконалення професійних навичок;
3. прояв емпатії в групі (колективі);
4. відчуття захищеності в групі;
5. особистісне зростання;
6. створення локальних протоколів управлінського алгоритму (чек-листи).

Оскільки таких кроків існує не так багато, проте кожен із них є ключовим при формуванні як комфортного перебування

в групі (колективі), так і для профілактики та попередження психологічних ускладнень. Зупинимось більш детально на кожному з них.

1. Доступність кожного члена малої соціальної групи (колективу). Цей принцип характеризується налагоджуванням гармонійних взаємостосунків з усіма членами групи незалежно від трудового стажу та ієрархії. Кожен публічний службовець має повний доступ до спілкування, впевненість, що в колективі нададуть допомогу, пораду та підтримку. Досягається це завдяки щотижневим зустрічам, де можна обговорити різні робочі ситуації, а також пройти супервізію.

Професійна діяльність публічних службовців є непростю, адже пов'язана з людьми. Очевидно, що фахівці, які надають допомогу клієнтам, також потребують підтримки, проте не завжди усвідомлюють її необхідність. Саме таким засобом надання підтримки спеціалістам є супервізія. Супервізія – можливість задіяти власні ресурси, отримати допомогу, консультацію колег, які працюють у даній сфері, адже кожна людина має, як «внутрішні» так і «зовнішні» ресурси. Процес супервізії допомагає особистості звернути увагу на ресурси свої та колег, отримати максимум підтримки.

Добре відомо, що різні життєві проблеми та побутові негаразди погіршують психічний стан людини, а професійна діяльність публічного службовця пов'язана з постійним спілкуванням з відвідувачами та абсолютно різними індивідами. Загальна психологічна подавленість відображається на робочому місці: думки зайняті іншими справами, зниження концентрації уваги та продуктивності праці. Проте, якщо дати службовцю в товариській чи індивідуальній бесіді з психологом висловитися, то це може зняти зайву напругу. Психолог допомагає поглянути на проблему з різних боків.

2. Постійне вдосконалення професійних навичок, що передбачає передачу професійного досвіду, а також обговорення інновацій в публічній сфері, що в цілому підвищує впевненість співробітників у власному професіоналізмі. Постійне вдосконалення компетентностей та поповнення

знань підсилює усвідомлення значущості публічного службовця, підвищує самооцінку та дає поштовх до подальшого зростання.

3. Прояв емпатії в групі (колективі). Інакше кажучи, спів перейматися почуттями та емоціями іншої людини. Кожен член групи (колективу) може розраховувати на підтримку та розуміння з боку іншого члена колективу. Реалізується це через щотижневі зустрічі, тренінги, коучинг.

4. Особистісне зростання. Природно, що людина має потребу в розвитку власного внутрішнього потенціалу. У свій час А. Маслоу це назвав самоактуалізацією, тобто повним розкриттям власного потенціалу. Потреба в само актуалізації виникає у людини, коли її базові (в захисті, їжі, потреба в належності до певної соціальної групи) задоволені. Самоактуалізація дозволяє таким людям бути незалежними, креативними на всіх рівнях, продуктивними, по філософськи сприймати реальність. Реалізується на базі попередніх кроків.

5. Створення локальних протоколів поведінки (чек-листів). Кожна ситуація та дії мають відповідні дії та наслідки. Тому варто проводити аналіз в колективі нестандартних ситуацій, що можуть призвести до негативних наслідків і, відповідно, до прояву стресу, невпевненості у власних силах коректного співробітника. Наявність шаблонів поведінки дозволяє зрозуміти ситуацію та попередити негативні наслідки. При цьому добре допомагає впровадження елементів псих одрами (терапевтичний груповий процес, в якому використовують інструмент драматичної імпровізації для вивчення внутрішнього світу клієнта, що відбиває актуальні проблеми клієнта, а не створює уявлювані сценічні образи) [2; с.107]. Програвання ситуації дозволяє об'єктивно оцінити її, проаналізувати помилки та наслідки, а також вибудувати певну модель поведінки, прийнятну та зрозумілу всім членам групи (колективу). Будь-який підрозділ в ОМС – це мала соціальна група, де є свої лідери, в зокрема керівники цих підрозділів. Чимале значення для становлення групи (колективу) має саме її лідер, його здатність динамічно розвивати групу та розуміти кожного учасника. Окрім

того, лідер є прикладом для решти членів групи. Важливим є елемент демократичності лідера, проте при цьому лідер залишається лідером. Лише самодостатня людина, керівник, який розвивається та прагне до самовдосконалення зможе гармонійно розвивати свій колектив (групу) й при цьому користуватися повагою.

Важливо відзначити, що попри кричущу своєчасність, тематика здорового способу життя все ще не є пріоритетною в Україні. Натомість в розвинених країнах психологія здоров'я як нова галузь існує вже протягом кількох десятиріч. Так, у США, наприклад, сьогодні кожний десятий психолог займається здоров'ям, і це дає стійкий економічний ефект. Саме наявність державних профілактичних оздоровчих програм зможе відчутно збільшити тривалість і якість життя.

Висновки до розділу 1

Стрес – це явище, із яким людина стикається постійно. Безперечно, що незначні стресові ситуації нешкідливі для людини. Шкідливим є надмірний стрес, який характеризується надмірним психологічним чи фізіологічним напруженням.

Термін «стрес» як в зарубіжній, так і вітчизняній науковій літературі немає єдиного прийнятого визначення. Стрес можна тлумачити як сукупність певних факторів, що безпосередньо впливають психіку людини, її поведінку, актуальний стан, фізіологію, психосоматику, емоційний стан тощо. Стрес може ділитися на «емоційний», «психічний», «інформаційний», «операційний», «посттравматичний», «робочий стрес», «професійний стрес», «трудовий стрес», «виробничий стрес», «управлінський стрес», а також «організаційний стрес» і т.п.

На появу стресу серед керівників ОМС мають вплив різноманітні стресори, що залежать: від характеру (фізіологічні, психологічні); від змісту (організаційні, особисті); від джерела (зовнішні, внутрішні); від специфіки

впливу (загальні, специфічні). З-поміж головних джерел стресу працівників управлінського профілю можна виокремити такі, як режим трудової діяльності; роль керівника в організації; комунікативні фактори; складнощі в побудові ділової кар'єри; фактори, пов'язані з організаційною культурою і психологічним кліматом; позаорганізаційні джерела стресів.

Відома дослідниця Анрі Хокшилд, щоб охарактеризувати особливі вимоги до персоналу, який зайнятий обслуговуванням, наданням послуг запропонувала використовувати поняття «емоційна праця». На нашу думку, професійна діяльність публічних службовців ОМС теж пов'язана з наданням послуг. Працівники цієї сфери витрачають колосальні енергетичні ресурси, емоції. Сама ж професійна діяльність керівника органу МС має досить стресовий характер. Постійний стресовий стан його психіки зумовлений необхідністю вирішити безліч різноманітних організаційних питань за короткий проміжок часу, його відповідальність за ефективність управління ОМС, а також конфліктними ситуаціями в колективі чи через інші причини.

З поняттям «стрес» пов'язаний синдром «професійного вигорання», тобто реакція організму, що виникає внаслідок тривалого впливу професійних стресів середньої інтенсивності. Емоційне вигорання в більшості випадків зустрічається серед педагогів, лікарів, психологів, соціальних працівників, працівників правоохоронних органів, управлінського персоналу.

До професій, які мають ознаки впливу цього синдрому, належать ті, які несуть високу відповідальність за життя інших людей. Це, як правило, представники альтруїстичних професій, до яких також належать і керівники органів місцевого самоврядування.

Ще в 1978 р. відома американська дослідниця К. Масlach запропонувала розділити прояви емоційного вигорання на фізичні, психологічні та поведінкові симптоми. Емоційне вигорання керівника дуже швидко може перейти й на інших співробітників, особливо, коли йдеться про професії групи ризику, які найбільш схильні до появи цього явища.

У процесі профілактики та попередження професійного стресу необхідно дотримуватися виконання наступних кроків, а саме: забезпечити доступність кожного члена малої соціальної групи (колективу); постійно вдосконалювати професійні навички; проявляти емпатії в групі (колективі); забезпечувати відчуття захищеності в групі; особистісно зростати; розробити локальні протоколи управлінського алгоритму (чек-листи). Кожен керівник ОМС повинен вміти переходити та змінювати ролі. Наприклад, з позиції учасника, ролі, що потребує активної емоційної участі перейти до нейтральної позиції спостерігача. Розвиток подібних навичок є шляхом до професійного розвитку, до усвідомлення себе в професії, є певним індикатором зрілості особистості. Важливо навчитися контролювати імпульсивність, бо це забезпечує емоційну стійкість та соціальну гнучкість.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ КЕРІВНИКІВ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ДО ВЗАЄМОДІЇ З ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ СТРЕСУ

2.1. Вплив гострого та хронічного стресу на психічний стан і діяльність керівників органів місцевого самоврядування

Абсолютно вірним є те, що емоційне ставлення до праці і колег неоднозначно впливає на продуктивність. Адже ми можемо спостерігати дві абсолютно різні позиції. Так, насичене конструктивними (позитивними) емоціями ставлення до праці може підвищити її ефективність, а з іншого боку надмірне емоційне (деструктивне) напруження формує тривожність, гальмує потенційні здібності людини (у т.ч. й керівника). Тобто для досягнення оптимального ефекту від професійної діяльності керівника необхідно керувати проявами його емоцій. Причому емоції необхідно зробити відтворюваним ресурсом на зразок тих, що забезпечують існування інших форм капіталу виробничої організації (матеріальних і нематеріальних [56; с. 69]).

Підтверджено науковими фактами, що емоційні властивості (реактивність, урівноваженість, загальний емоційний тонус, сила емоційних реакцій і їх зовнішній прояв) та особливості реагування на інтенсивні зовнішні подразники визначаються індивідуально-психологічними і типологічними характеристиками конкретної людини, а саме: конституцією тіла, типом темпераменту, станом нервової системи, емоційністю, чутливістю до впливів тощо. Проте вивчення теорій емоційного інтелекту дозволило дійти висновку, що управління емоціями – це також набір компетентностей, що можна сформулювати й розвивати, адже можна

навчитися стримувати безпосередні емоційні прояви, керувати емоційними реакціями, досягати емоційної врівноваженості, ухвалювати емоційно розумні рішення, бути толерантними у стосунках.

Безперечно, що за наявності надмірного стресу в керівника ОМС знижується ефективність його діяльності, що призводить до погіршення якості праці в цілому й органу МС.

Причиною стресу серед керівників ОМС є вплив різноманітних стресорів, що залежить: від характеру (фізіологічні, психологічні); від змісту (організаційні, особисті); від джерела (зовнішні, внутрішні); від специфіки впливу (загальні, специфічні).

У контексті стрес-менеджменту можна виокремити наступні фактори, що є стресорами для керівників (рис. 2.1):

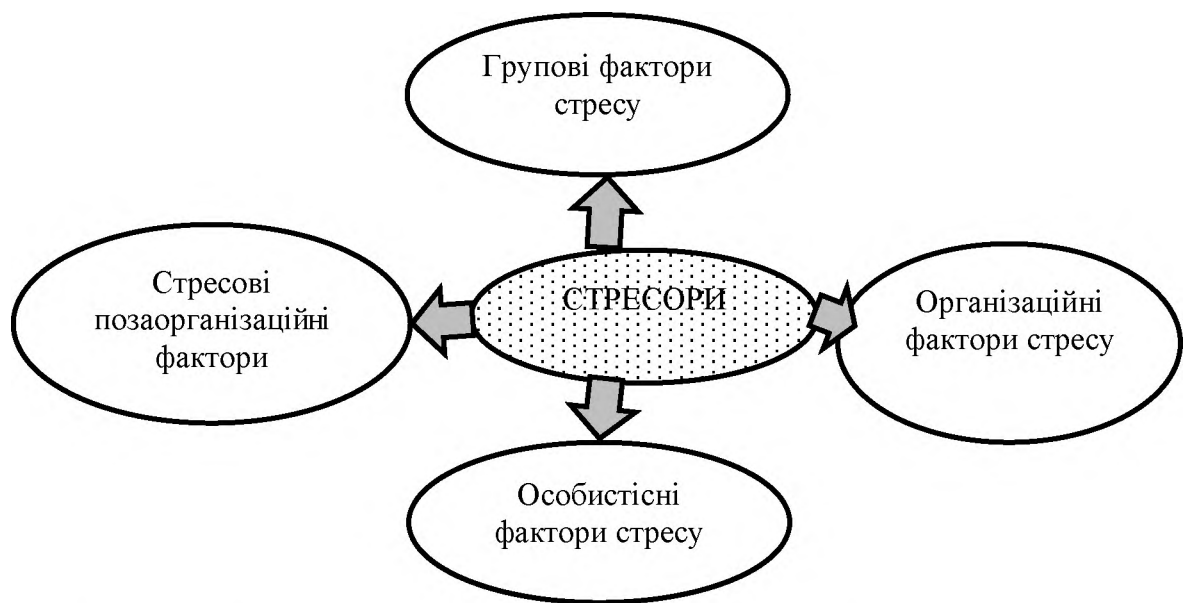


Рис. 2.1. Стрес-фактори в діяльності керівника ОМС, 2022 р.

Саме компетентнісний підхід є один із інструментів персонального менеджменту органів МС, що сприяє формуванню необхідних компетентностей персоналу (перш за все управлінського) для виконання ним посадових обов'язків. Компетентнісний підхід – це необхідний елемент системи управління персоналом ОМС. Одна з ключових задач цього підходу спрямована, зокрема, на навчання персоналу.

Це пов'язано з вимогами, що постійно змінюються по відношенню до службовців через прискорення інноваційних процесів, реформи, розпочаті в Україні, а також тією тяжкою ситуацією, що склалася на сьогодні.

Для початку необхідно визначити, на скільки працівник (у нашому випадку керівник) задоволений діяльністю, котрою займається. Для цього ми адаптували методику, розроблена Є. М. Степановим (додаток Б) [51].

Якої мети та результатів можна досягти в процесі застосування даної методики наведено на рис. 2.1.

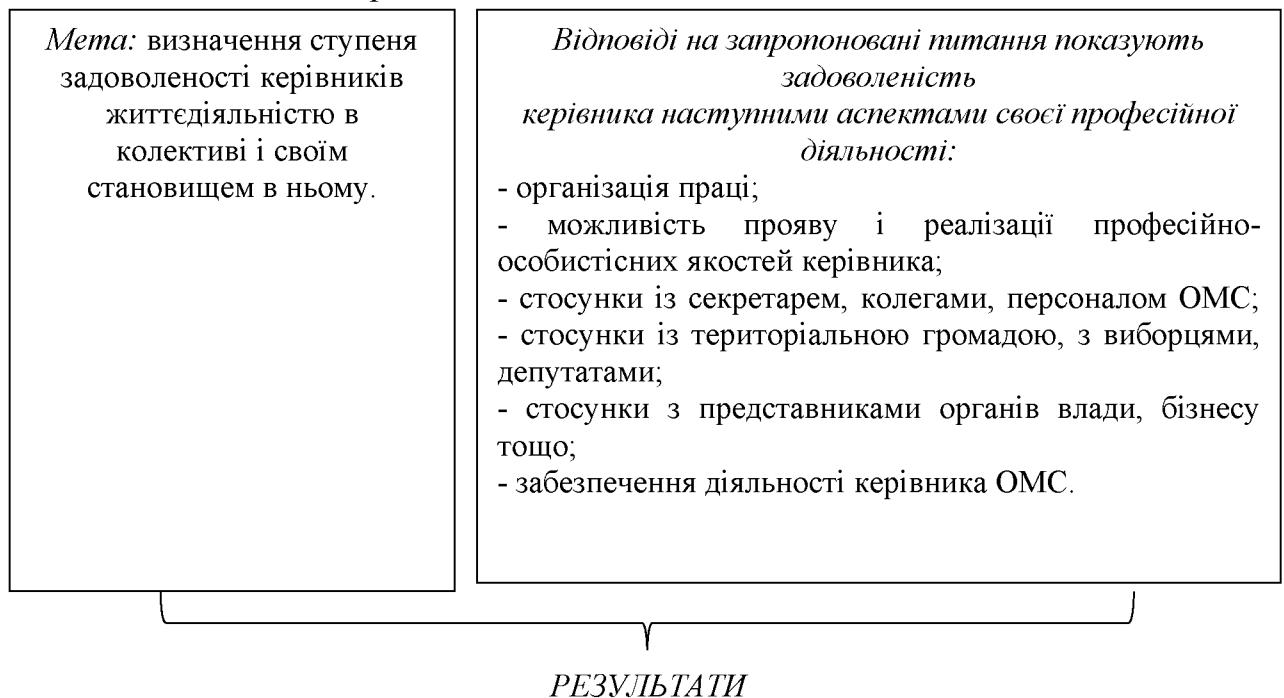


Рис. 2.2. Мета та результати застосування апробованої методики Степанова Є. М., 2022 р.

У цілому апробація методики дослідження рівня задоволеності керівників ОМС життєдіяльністю була спрямована на визначення рівня задоволеності керівників професійною діяльністю і власним життям в цілому. Як справедливо колись в 1980р. зауважив Пітер Друкер: «Найбільша небезпека в моменти турбулентності – не сама турбулентність, а діяти за вчорашньою логікою». Нас сьогодні від керівника ОМС очікується вміння не просто вижити ОМС, а стати здатність ставати сильнішими й кращими під тиском кризи.

Загальні результати представлені за допомогою даних табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Задоволеність керівників життєдіяльністю в органі МС, 2022 р.; %

Шкали оцінки	Рівень задоволеності		
	Високий	Середній	Низький
Рівні			
1. Організація праці	49,5	32,1	18,4
2. Можливість прояву і реалізації професійно особистісних якостей	65,9	13,5	20,6
3. Стосунки з секретарем, колегами, персоналом ОМС	37,8	20,5	41,7
4. Стосунки із територіальною громадою, з виборцями, депутатами	32,5	22,9	44,6
5. Стосунки з представниками органів влади, бізнесу тощо	35,6	30,7	33,7
6. Забезпечення діяльності керівника ОМС	28,4	25,4	46,2

Примітка₁: У дослідженні взяли участь керівники, що знаходяться на різних етапах професійної діяльності: адаптанти (до 3-х років управлінського стажу), інтернали (стаж роботи від 3-х до 10 років) і професіонали зі стажем понад 10 років.

Як позують отримані дані, найбільший відсоток (46,2 та 44,6%) керівників із низьким рівнем задоволеності спостерігаємо за шкалами «Забезпечення діяльності керівника ОМС», а також «Стосунки із територіальною громадою, з виборцями, депутатами». На 20,8 % та 21,7 % менше керівників мають середній рівень задоволеності за цими шкалами шкалою (25,4-22,9 %. відповідно). Тобто більшість керівників незадоволені забезпеченням, а також тими відносинами, що склалися між територіальними громадами, з виборцями, депутатами. Великий відсоток (44,6) некомфортно почувають себе в середовищі разом із представниками територіальних громад, з виборцями, депутатами, бути незадоволеними ставленням, в більшості випадків не відчувати почуття взаєморозуміння в цих контактах при цьому бути впевненими в тому, що їх погляди не поділяють і не підтримують.

Третю позицію щодо незадоволення отримала опція «Стосунки з секретарем, колегами, персоналом ОМС». Результати дослідження показують, що дану групу управлінського персоналу відрізняти конфліктні

відносини з колегами, відсутність відчуття підтримки колег, сумніви в справедливості оцінки діяльності керівника адміністрацією, а також відчуття її недоброзичливості по відношенню до нього.

Щодо сфери професійної діяльності керівників, котра викликає почуття незадоволеності у 20,6% опитаних, хоча і фіксує найбільший відсоток (65,9 %) високо задоволених, це – «Можливість прояву і реалізації професійно-особистісних якостей». Можна висунути припущення, що дані керівники не відчують потреби в професійному та особистісному зростанні, не відчують реальної можливості підвищувати свою професійну майстерність, проявляти творчість і свої творчі здібності. Проте не задоволені тим, що їх успіхи і досягнення не помічаються.

Шкала «Організація праці» дозволила констатувати той факт, що 49,5 респондентів відчують задоволення на противагу 18,4% опитаних керівників.

Скориставшись методикою діагностики життєстійкості (С. Мадді, адаптація Д.Леонтьєва), ми спробували дослідити життєстійкість керівників ОМС. Варто зазначити, що спочатку пандемія Covid-19 вплинула на всі галузі в Україні, і в усіх галузях результати окремої організації серйозно залежать від її життєстійкості та реагування на кризу.

Як зазначає засновниця One Philosophy Наталія Попович: «Життєстійкість – це усвідомленість, вміння помічати власні думки й швидко прощатися з тими з них, які є неконструктивними, та врівноважуватися. Цю майстерність можна тренувати. Стійкі лідери здатні зібрати себе, згрупуватися, коли падають або збиваються. Вони розглядають помилки та невдачі як можливості, щоб вчитися та удосконалюватися. Вони наполегливі та винахідливі перед обличчям, здавалося б, нездоланих перешкод. А ще вони практикують «скептичний оптимізм» — мають впевненість, що в довгостроковій перспективі все буде в порядку, водночас готові долати несподівані виклики в будь-який момент» Водночас Роман Шпек, Голова Наглядової Ради Альфа-Банку Україна зауважив, що : ««Життєстійкість — це

вміння без емоцій бачити будь-яку ситуацію 360°, аналізувати обставини та швидко ухвалювати виважені рішення» [14; с. 6].

На сьогодні керівникам доводиться працювати в непростих умовах, коли в Україні йде повномасштабна війна. Життестійкість – це не просто навичка виживання, а вміння гнучко мислити, змінюватись, бути вигадливим, сильним, вміти переконувати інших, дивитися на декілька кроків вперед. Тест, яким ми скористалися (тест життестійкості) представляє собою адаптацію опитувальника Hardiness Surve, котру розробив американський психолог С. Мадді. Особистісна характеристика hardiness (життестійкість) визначається як міра здатності особистості витримувати стресову ситуацію, не втрачаючи при цьому внутрішню гармонію натомість без втрати професійної ефективності. Тест вмістив три шкали: включеність, контроль, прийняття ризику, що є складовими життестійкості [58; с. 213]. В нашому дослідженні взяли участь керівники, що знаходяться на різних етапах професійної діяльності: адаптанти (до 3-х років управлінського стажу), інтернали (стаж роботи від 3-х до 10 років) і професіонали зі стажем понад 10 років.

Оцінка результату відбувається по кожній шкалі окремо та загальний бал. Далі наведена таблиця 2.2, де представлена оцінка значення тесту життестійкості.

Таблиця 2.2

Оцінка значення тесту життестійкості

Норми	Життестійкість	Включеність	Прийняття ризику	Контроль
Середнє	80,72	37,64	13,91	29,17
Стандартне відхилення	8,53	8,08	4,39	8,43

Результати за цією методикою представлені нижче у графіку (дод. В).

Таким чином, як демонструють дані рис. 2.2, Загальний бал життестійкості: 58,3 % респондентів мають високу життестійкість; 21,2 % – середню життестійкість та 20,5% мають низьку життестійкість.

«Включеність в діяльність»: 70,0 % опитаних мають високий рівень; 14,7 % – середню включеність у діяльність та 15% мають низьку включеність у діяльність. «Прийняття ризику»: високий рівень прийняття ризику у 39,7 % респондентів; середній рівень прийняття ризику виявлено 60,3 %.«Контроль»: високий рівень контролю у 36,3 %; середній рівень контролю – 63,7 %.

Отже, вираженість життєстійкості в цілому та її компонентів є перешкодою для виникнення внутрішньої напруги в стресових ситуаціях за рахунок стійкого оволодіння стресами і сприйняття їх як менш значимих.

Щодо включеності, то вона визначається як «переконаність у тому, що залученість в події дає максимальний шанс знайти щось достойне й цікаве для особистості». Керівник з розвиненим компонентом залученості отримує задоволення від результатів власної діяльності. На противагу цьому, відсутність подібної переконаності породжує почуття відчуженості, відчуття себе «поза» життя. «Контроль» – це переконаність в тому, що боротьба дозволяє вплинути на результат того, що відбувається, навіть коли цей вплив є не абсолютним і успіх не гарантовано. Протилежність цьому – відчуття власної безпорадності. Керівник як особистість з сильно розвиненим компонентом контролю відчуває, що сам вибирає власну діяльність, свій шлях. «Прийняття ризику» – переконаність управлінця в тому, що все, що з ним відбувається, сприяє його розвитку за рахунок знань, видобутих з досвіду, – неважливо, позитивного чи негативного. Тобто він розглядає життя як спосіб набуття досвіду, готовий до дій за відсутності надійних гарантій успіху, на свій страх і ризик, вважаючи прагнення до простого комфорту й безпеки знеціненням життя особистості. В основу прийняття ризику покладена ідея розвитку через активне засвоєння знань з досвіду та наступне їх використання.

Під час розмов із керівниками ОМС, вони (у 95 % випадків) зізнавалися, що за останні роки змінилося їх спілкування з командою змінилося, зокрема комунікацій стало більше, частішими стали випадки

спілкування з усією командою.

Крім того, спілкування стало відвертішим, адже вони (керівники) стали більш відверто розповідати про стан справ в ОМС. Для оперативного реагування на ситуацію в багатьох організаціях були створені «кризові штаби».

2.2. Аналіз існуючих програм розвитку психологічної готовності керівників ОМС до взаємодії з персоналом в умовах стресу

Повномасштабне вторгнення військ Російської Федерації в Україну 24 лютого 2022 р. спричинило низку гострих викликів соціально-психологічному стану українського суспільства.

Психологічні виклики умовно поділяються на чотири групи:

- 1) виклики українцям як спільноті;
- 2) виклики ментальному здоров'ю особистості;
- 3) виклики психологічному благополуччю та розвитку дитини;
- 4) виклики українським психологам як фаховому співтовариству.

Кожного дня керівники та персонал органів місцевого самоврядування змушені реагувати на такі виклики, як: потреба актуалізації національної групової ідентичності; доцентрові і відцентрові тенденції суспільної згуртованості; завищені суспільні очікування; наслідки колективної психотравматизації; ризики надмірної трудової зайнятості та незайнятості громадян, волонтерської та приймальної діяльності; формування в біженців психологічного синдрому неповернення; поширення деструктивних емоційних станів; стресогенні трансформації особистісної картини світу; інтенсифікація та поляризація міжособового спілкування; ризиковані форми інформаційної поведінки; посттравматичні стресові розлади; розлади та деструктивні способи соціальної адаптації; руйнування або докорінну зміну освітнього середовища; соціальні й ментальні ризики сирітства та

усиновлення; брак необхідних компетентностей та надійного методичного інструментарію; незавершена інституціоналізація стандартів психологічної допомоги; непристосованість практик психологічного консультування до ретельних систем комунікації; низький рівень психологічної культури населення; відсутність єдиного координаційного центру, чітко вибудованої вертикалі надання психологічної допомоги [48].

Характер цієї роботи носить стресовий характер, це позначається на особливостях взаємодії керівника з персоналом, потребує спеціальної психологічної підготовки, формування стресостійкості серед керівників ОМС в умовах професійної діяльності та кризових соціальних ситуацій (війни).

Варто зазначити, що 7 травня 2022 р Кабінетом Міністрів було прийнято постанову № 539 «Про утворення Міжвідомчої координаційної ради з питань охорони психічного здоров'я та надання психологічної допомоги особам, які постраждали внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України» [41], також Положення 3№539 «Про Міжвідомчу координаційну раду з питань охорони психічного здоров'я та надання психологічної допомоги особам, які постраждали внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України» [40].

За ініціативи першої леді України Олени Зеленської щодо Національної програми з охорони психічного здоров'я та психосоціальної підтримки, відповідно до вище згадуваної Постанови Кабінету Міністрів України запрацював освітній хаб «Перша психологічна допомога: курс підвищення кваліфікації для освітян»

Ми проаналізували, чи є можливість в публічних службовців скористатися аналогічними хабами, що призначені для цієї категорії публічних службовців (табл. 2.3) [36].

Найбільш розповсюдженими платформами для навчання/ підвищення кваліфікації керівників ОМС є: Асоціація інноваційної та цифрової освіти, Портал управління знаннями, Дія. Цифрова освіта, а також Всеукраїнська

асоціація ОТГ, котрі використовують переважно такі форми навчання/підвищення кваліфікації, як: програми, вебінари, семінари /тренінги; лекції / вебінари; виїзні консультації; круглі столи.

Таблиця 2.3

**Перелік платформ для навчання/ підвищення кваліфікації та
пропоновані форми навчання розвитку психологічної готовності
керівників ОМС до взаємодії з персоналом в умовах стресу, 2022 р.**

Платформа для навчання /підвищення кваліфікації (ПНПК)	Пропоновані форми навчання /ПК	
	<i>Програми</i>	
Асоціація інноваційної та цифрової освіти	Психосоціальна допомога для дорослих (10 мультимедійних уроків у міжнародному форматі SCORM, практичний тренінг, виконання домашнього завдання).	
	«Організація послуг психічного здоров'я та психосоціальної підтримки» (10 мультимедійних уроків у міжнародному форматі SCORM, практичний тренінг)	
ПНПК	<i>Вебінари</i>	
Асоціація інноваційної та цифрової освіти	Серія вебінарів в рамках навчальної програми Української школи	
ПНПК	<i>Програми</i>	<i>Вебінари</i>
Портал управління знаннями (створено з метою забезпечення професійного розвитку державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб МС)	Стресостійкість публічного службовця в умовах професійної діяльності та кризових соціальних ситуацій (війни)	Серія вебінарів в рамках навчальної програми Української школи урядування «Робота з конфліктами в органах публічної влади».
ПНПК	<i>Програми</i>	<i>Вебінари</i>
	<i>Освітні серіали</i>	<i>Гайди</i>
Дія. Цифрова освіта	1. Оперативна допомога при ПТСР 2. Робота з емоційним вигоранням	Правила безпеки під час воєнних дій, що можуть врятувати життя
Всеукраїнська асоціація ОТГ	<i>Семінари /тренінги; лекції / вебінари; виїзні консультації; круглі столи</i>	

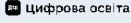
В умовах Covid-19 та в умовах війни. навчання/ підвищення кваліфікації було зведене з об'єктивних на те причин до онлайн-формату. Та й сама онлайн- освіта набирає обертів у всьому світі саме через такі фактори, як : ціна, економія часу, комфортність, заняття наживо, мобільність, запис лекцій. Крім того, навчатися онлайн стала ніби трендом. Адже навіть

такі гіганти в наданні освітніх послуг, як Гарвард, Оксфордський університет, Віденський університет та безліч інших переформатували свою роботу в онлайн. Водночас Google та Facebook перевели працівників на дистанційну роботу.

Під час опитування керівників органів МС було виявлено, що такими, котрі найбільш обирають керівники онлайн-сервісами для навчання (табл. 2.4) є: Prometheus; Освітній хаб міста Києва; ГО «Відкритий Університет Майдану» (ВУМ); Дія. Цифрова освіта; Youtube.

Таблиця 2.4

П'ятірка корисних онлайн-сервісів, що найбільше обирають керівники ОМС, 2022 р.

Назва онлайн-сервісу	Логотип	Курси
1. Prometheus — український громадський проєкт масових відкритих онлайн-курсів, запущений 2014 року.		«Психологія людей під час війни». «Життєстійкість молоді в умовах криз». «Базова психологічна допомога в умовах війни»
2. Освітній хаб міста Києва		«Емоційний інтелект». «Тайм-менеджмент у публічному управлінні».
3. ГО «Відкритий Університет Майдану» (ВУМ) — освітній проєкт та однойменна громадська організація в Україні.		«Вступ до критичного мислення». «Вступ до медіації». «Теорія поколінь: знаходимо спільну мову». «Хто є хто? Психологічний вік людей і спільнот».
4. Дія. Цифрова освіта		«Правила безпеки під час воєнних дій, що можуть врятувати життя»
5. Youtube		«Внутрішні комунікації під час війни». «Як мотивувати та надавати сил команді під час війни?». «Психологічна допомога під час війни» «Критичне мислення під час війни». «Як знайти внутрішню опору під час війни?» «Як організувати роботу під час воєнного стану?» «Емоції війни».

Крім того, професійні онлайн-курси, навчальні програми, аналітична

інформація, кращі практики можна знайти на SMART-платформі публічного службовця. Вона доступна за посиланням [53].

З огляду на проблематику нашого дослідження, важливо зазначити, що для публічних службовців були передбачені такі види навчання (дані таблиці 2.5).

Таблиця 2.5

Види програм, що забезпечують розвиток психологічної готовності керівників ОМС до взаємодії з персоналом в умовах стресу, 2022

Вид програми	Назва програми
Загальні короткострокові програми	Професійне вигорання: причини виникнення та шляхи усунення
	Командна робота та взаємодія
	Інклюзивність як умова розвитку толерантності у суспільстві
	Психологічні засади управлінської діяльності. Управління конфліктами на державній службі
	Самоменеджмент державного службовця
	Формування позитивного іміджу органів державної влади: основні принципи етики посадовців»
	Ефективна комунікація в управлінській діяльності. Вирішення та запобігання конфліктних ситуацій
	Конфлікти, стреси, маніпулювання в управлінській діяльності
	Медіація. Мистецтво переговорного процесу
	Психологічні основи ефективного управління
	Емоційне лідерство як мистецтво управління емоціями та взаємозацікавленої міжособистісної взаємодії
	Психологічні засади управлінської діяльності. Управління конфліктами на державній службі.
	Комунікація та взаємодія
	Лідерство в публічному управлінні
	Ефективна комунікація та взаємодія
	Соціально-психологічні аспекти ділового спілкування
	Ефективні комунікації та взаємодія в команді
	Розвиток лідерства на публічній службі
	Стресостійкість та навички роботи в команді
	Ефективна комунікація з громадськістю в публічному управлінні
	Психологія управління (дистанційний курс)
Форма навчання:	Дистанційна

Джерело: узагальнено автором за [43]

Наголошуємо, що завдяки порталу управління знаннями забезпечується професійний розвиток державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб

місцевого самоврядування. Види навчання, джерела фінансування, форми навчання, а також набуті компетентності процесі подібного навчання керівників органів місцевого самоврядування представлені за допомогою даних табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Джерела фінансування, форми навчання, а також набуті компетентності процесі подібного навчання керівників ОМС, 2022 р. [43]

Види навчання	Джерела фінансування	Форми навчання	Набуті компетентності
1. Загальна короткострокова програма	1. Інші умови	1. Дистаційна	Ведення діалогу. Ефективність координації з іншими. Командна робота та взаємодія. Комунікація та взаємодія. Концептуальне та інноваційне мислення. Креативність. Лідерство. Мотивація. Обґрунтування власної позиції. Орієнтація на професійний розвиток. Самоорганізація та самостійність в роботі. Стресостійкість. Тактовність та повага до інших точок зору. Уважність до деталей. Управління ефективністю та розвиток людських ресурсів. Управління конфліктами. Управління персоналом.
2. Загальна професійна (сертифікатна) програма	2. Безкоштовно	2. Змішана	
3. Освітньо-наукова програма	3. Місцевий бюджет	3. Очна (денна)	
4. Освітньо-професійна програма			
5. Самоосвіта			
6. Спеціальна короткострокова програма			
7. Спеціальна професійна (сертифікатна) програма			

Крім того, потужним центром професійної підготовки керівників органів МС є Полтавський центр підвищення професійної кваліфікації. Варто зазначити, 08 квітня зі студії Полтавського ЦППК відбувся онлайн- тренінг для державних службовців обласної та районних державних адміністрацій на тему: «Стресостійкість. Стрес: причини виникнення та методи усунення» [39]. Так, у рамках спеціальної короткострокової програми «Розвиток професійних компетентностей державних службовців» практичним психологом Головного управління ДСНС у Полтавській області Ю.О.Фалєєвою було проведено цей захід. На початку тренінгу учасникам було запропоновано пройти вихідний контроль знань дистанційно в режимі

реального часу, а після проходження вихідного анкетування слухачі отримали цифрові сертифікати про підвищення кваліфікації.

Варто зазначити, що перелік програм ЦППК для задоволення потреб посадових осіб ОМС у професійному навчанні представлені на сайті у спеціальному каталозі освітніх послуг. Самі ж програми розроблені відповідно до переліків пріоритетних напрямів (тем) для підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування за загальними професійними (сертифікованими) та короткостроковими програмами

Пропоновані форми підвищення кваліфікації державних службовців місцевих органів виконавчої влади, посадових осіб органів місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у Полтавському регіональному центрі підвищення кваліфікації на 2022 рік продемонстровані за допомогою даних табл. додатку В [39].

Таким чином, згідно плану-графіку станом на 2022 р. (II-III квартал) з огляду на досліджувану проблема, а саме: формування психологічної готовності керівників ОМС до взаємодії з персоналом в умовах стресу, основним напрямом був «Комунікація та взаємодія», а також «Лідерство», що проходили у формі загальної короткострокової програми. Завдяки цій програмі підвищило кваліфікацію 120 осіб. Для прикладу в додатку Д ми представили опис програми «Стресостійкість публічного службовця в умовах професійної діяльності та кризових соціальних ситуацій (війни)», хоча набір на програму не розпочато.

Як показують дані табл. 2.8, програма «Стресостійкість публічного службовця в умовах професійної діяльності та кризових соціальних ситуацій (війни)» відбувалася в дистанційній формі з використанням самостійної роботи. На її вивченні відведено 10 год/ 0,33 кредити. Через об'єктивні умови (воєнний стан) аудиторні заняття та навчальні візити програмою не передбачені.

Однак, на нашу думку, з-поміж решти форм, що спрямовані на розвиток психологічної готовності керівників ОМС до взаємодії з

персоналом в умовах стресу, недостатньо приділяється увага, що зумовлено низкою суб'єктивних та об'єктивних причин. Варто звернути увагу на те, що на сьогодні освіта дорослих потребує застосування інтерактивних методів навчання, що на сьогодні набирають дедалі більшої популярності в країнах Європи та світу, таких як; цифрова модерація як система реагування аудиторії, інтерактивна сесія запитання-відповідь (Q&A-Sessions), метод шести капелюхів, ігрові бізнес-симулятори.

Переважаючі заняття в центрах підвищення проходять з використанням Zoom (програми для організації відеоконференцій, розроблена компанією Zoom Video Communications). Натомість у час бурхливого розвитку інформаційних технологій створено досить оригінальні інструменти для проведення інтерактивних конференцій, семінарів, тренінгів та навчання. Зокрема, додаток Kahoot дозволяє легко створювати інтерактивні ігри для тренінгів, семінарів або конференцій. Або скористатися с Lego Serious Play - спеціальним видання Lego Stones, що дозволяє робити лекції, тренінги, уроки або семінари абсолютно різними, а саме з використанням додаткового тактильного компонента. Замість того, щоб просто дивитися чи говорити про щось, учасники занять створюють продукти власними руками за допомогою «цеглинок» Lego.

Висновки до розділу 2

Аналіз психологічної готовності керівників органів місцевого самоврядування до взаємодії з персоналом в умовах стресу дозволив зробити наступні висновки, що стосувалися аспектів таких проблем:

– Впливу гострого та хронічного стресу на психічний стан і діяльність керівників органів місцевого самоврядування:

1. Розповсюджені причиною стресу серед керівників ОМС є вплив різноманітних стресорів, що залежить від: характеру (фізіологічні, психологічні) діяльності, змісту (організаційні, особисті) діяльності; джерел

(зовнішні, внутрішні); специфіки впливу (загальні, специфічні).

2. Основними стрес-факторами для керівників ОМС є : групові фактори, стресові поза організаційні фактори, організаційні фактори стресу та особистісні фактори.

3. Саме компетентнісний підход, що є одним із інструментів персонального менеджменту органів МС, що сприяє формуванню необхідних компетентностей персоналу (перш за все управлінського) для виконання ним посадових обов'язків зумовив вибір методик для дослідження психологічної готовності керівників органів місцевого самоврядування до взаємодії з персоналом в умовах стресу.

4. Нами була апробована методика дослідження рівня задоволеності керівників ОМС життєдіяльністю була спрямована на визначення рівня задоволеності керівників професійною діяльністю і власним життям в цілому, що дозволила виявити найбільший відсоток (46,2 та 44,6%) керівників із низьким рівнем задоволеності спостерігаємо за шкалами «Забезпечення діяльності керівника ОМС»; «Стосунки із територіальною громадою, з виборцями, депутатами». Натомість 20,8 % та 21,7 % менше керівників мають середній рівень задоволеності за цими шкалами шкалою (25,4-22,9 % відповідно). Це свідчить, що більшість керівників незадоволені забезпеченням, а також тими відносинами, що склалися між територіальними громадами, з виборцями, депутатами. 44,6 % опитаних некомфортно почувають себе в середовищі разом із представниками територіальних громад, з виборцями, депутатами, в більшості випадків не відчувати почуття взаєморозуміння в цих контактах при цьому бути впевненими в тому, що їх погляди не поділяють і не підтримують. Сфера професійної діяльності керівників, котра викликає почуття незадоволеності у 20,6% опитаних, хоча і фіксує найбільший відсоток (65,9 %) – це «Можливість прояву і реалізації професійно-особистісних якостей». Припустимо, що саме ці керівники не відчують потреби в професійному та особистісному зростанні, не відчують реальної можливості підвищувати свою професійну майстерність,

проявляти творчість і свої творчі здібності. Проте не задоволені тим, що їх успіхи і досягнення не помічаються. За шкалою «Організація праці» ми отримали 49,5 % відповідей задоволених респондентів на противагу 18,4% опитаних керівників.

5. Ми отримали загальний бал життєстійкості, що становив 58,3 % респондентів мають високу життєстійкість; а 21,2 % – середню життєстійкість та 20,5% мають низьку життєстійкість. За такими показниками як «Включеність в діяльність» - 70,0 % високий рівень; 14,7 % – середню включеність у діяльність та 15% низька включеність у діяльність.

Високий рівень прийняття ризику зафіксовано в 39,7 % респондентів; середній рівень прийняття ризику у 60,3 %. Щодо контролю, то високий рівень контролю мають 36,3 %; середній рівень контролю – 63,7 %. Саме вираженість життєстійкості в цілому та її компонентів є перешкодою для виникнення внутрішньої напруги в стресових ситуаціях за рахунок стійкого оволодіння стресами і сприйняття їх як менш значимих.

Щодо аналізу існуючих програм розвитку психологічної готовності керівників ОМС до взаємодії з персоналом в умовах стресу, можна констатувати, що:

1. Ситуація, що розгорталася на фоні боротьби з Covid-19, а також повномасштабне вторгнення військ Російської Федерації в Україну зумовило спричинило низку гострих викликів соціально-психологічному стану українського суспільства, що позначилося на діяльності та самопочутті керівників ОМС, а також на взаємодії з персоналом. Попри це робота з підвищення кваліфікації не призупинялася ні на день. Безумовно ця ситуація потребує від керівників постійно бути психологічно готовими взаємодіяти з персоналом в умовах стресу, що зумовлює потребу в професійному навчанні, чому сприяють як Уряд, різні Міністерства, так і неурядові організації, громадські об'єднання.

2. Серед платформ для навчання/ підвищення кваліфікації та

пропоновані форми навчання розвитку психологічної готовності керівників ОМС до взаємодії з персоналом в умовах стресу, що найбільш затребуванні серед керівників ОМС є: Всеукраїнська асоціація ОТГ, Асоціація інноваційної та цифрової освіти, Портал управління знаннями (створено з метою забезпечення професійного розвитку державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб МС); Дія. Цифрова освіта.

3. Опитування, проведене серед керівників органів МС показало, що такими, котрі найбільш обирають керівники онлайн-сервісами для навчання є: Prometheus; Освітній хаб міста Києва; ГО «Відкритий Університет Майдану» (ВУМ); Дія. Цифрова освіта; Youtube.

4. На сьогодні професійні онлайн-курси, навчальні програми, аналітичну інформацію, кращі практики публічні службовці можуть знайти на SMART-платформі публічного службовця. Нами були проаналізовані види програм, що забезпечують розвиток психологічної готовності керівників ОМС до взаємодії з персоналом в умовах стресу, а також джерела фінансування, форми навчання, набуті компетентності процесі подібного навчання.

5. Потужним осередком щодо підвищення кваліфікації керівників ОМС Полтавщини є Полтавський центр підвищення професійної кваліфікації. Так, згідно плану-графіку станом на 2022 р. (II-III квартал) з огляду на проблему, формування психологічної готовності керівників ОМС до взаємодії з персоналом в умовах стресу, основним напрямом був «Комунікація та взаємодія», а також «Лідерство», що проходили у формі загальної короткострокової програми (програма дозволила підвищити кваліфікацію 120 особам).

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ КЕРІВНИКА ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ДО ВЗАЄМОДІЇ З ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ СТРЕСУ

3.1. Розвиток особистості керівника органу місцевого самоврядування та самокоучинг як запорука готовності до взаємодії з персоналом в умовах стресу

Діяльність керівника ОМС значною мірою характеризується реалізацією комплексу компетенцій в залежності від цілей та завдань діяльності, що визначає специфіку виконання функцій управління. Добре зарекомендував себе підхід до розвитку потенціалу успіху керівника, що базується на формуванні особистої системи збалансованих показників (Private Balanced Scorecard – PBSC). PBSC – це інструмент вдосконалення особистості та самокоучингу, що спрямований на особисте благополуччя співробітників та досягнення успіху в діяльності. PBSC пов'язаний з розвитком індивідуальних можливостей, що є необхідними для виконання конкретної роботи та розвитку компетенцій організації. Особливе значення в цьому підході відводиться життю, індивідуальним навичкам та суспільній поведінці людей. Основною відмінністю цієї системи є те, що автор універсальної системи показників ввів крім організаційної системи збалансованих показників (OBSC, Organizational Balanced Scorecard) особисту систему збалансованих показників (PBSC, Personal Balanced Scorecard), а також поєднав такі теорії як загальний менеджмент якості (Total Quality Management), управління результативністю (Performance Management), управління компетенціями (Competence Management).

Концептуальна новизна цієї системи заключається в сворідному міксуванні управлінських технологій, що забезпечують комплексний, системний підхід до методології управління, що застосовується в бізнесі,

проте його можна використати в публічному управлінні, а також систему відрізняє індивідуальний підхід, виражений у застосуванні особистої системи збалансованих показників.

Універсальна система показників діяльності успадкувала від теорій-попередників безліч понять, серед яких: місія, бачення організації, ключові ролі, базові цінності й пріоритети, ключові фактори успіху, цілі, показники результативності, цільові значення, дії заходи) щодо вдосконалення, а також процес безперервного самовдосконалення, розвитку та навчання. За допомогою даних таблиці 3.1 продемонструємо основні характеристики пропонованої до впровадження системи.

Таблиця 3.1

Основні характеристики пропонованої до впровадження системи Personal Balansed Scorecard, проєкт 2023 р.

Особиста система збалансованих показників	Організаційна система збалансованих показників	Цикл Демінга Цикл навчання (PDCA, Plan, Do Check, Act)	Цикл розвитку професійної компетенції	Цикл навчання Колба (навчання досвідом)
Споживачі	Споживачі	Планувати	Планування результатів	Набуття практичного досвіду
Фінанси	Фінанси	Робити	Коучинг	Спотереження рефлексування
Внутрішні процеси	Внутрішні процеси	Перевіряти	Атестація	Висновки
Знання та навчання	Знання та навчання	Впливати	Розвиток професійних компетенцій	Експериментування

Серед основних елементів особистої системи збалансованих показників виокремлено: особиста місія, бачення та ключові ролі; ключові фактори успіху; особисті цілі; особисті показники результативності та цільові значення; дії з вдосконалення особистості.

Дані таблиці 3.2 демонструють складові універсальної системи діяльності.

Функції та підсистеми PBSC продемонстровані за допомогою даних таблиці 3. 2.

Таблиця 3.2

Функції та підсистеми особистої системи збалансованих показників (PBSC), проєкт 2023 р.

ФУНКЦІЇ	ПІДСИСТЕМИ			
	Фінанси	Споживачі	Внутрішні процеси	Знання та навички
	Стабільність	(зовнішній аспект)	(внутрішній аспект)	
Надати можливість керівникові подолати його власні стереотипи мислення, більш уважно дослухатися до свого внутрішнього голосу, що допоможе пізнати себе, покращити свою поведінку, діяти, керуючись принципами етики. За допомогою PBSC керівник може краще визначити власні сильні сторони, таланти та особисті цілі, на основі яких він може створити своє власне майбутнє та визначити своє призначення. Самопізнання допомагає знайти способи вдосконалення здібностей до навчання. PBSC - це інструмент саморозвитку, попередження стресів, «вигорання на роботі» і управління часом.	<i>Наскільки Ви здатні покривати власні фінансові потреби?</i>	<i>Ваші відносини з сім'єю, друзями, роботодавцем, колегами та іншими людьми. Як вони до Вас ставляться?</i>	<i>Ваш фізичний та психічний стан. Яким чином Ви можете керувати ними, щоб приносити користь собі та оточуючим?</i>	<i>Ваші навички та здатність до навчання. Як Ви навчаєтесь? Як Вам зберегти успіх в майбутньому?</i>
2. Визначити зв'язки між особистими цілями керівника та його поведінкою. Це є підґрунтям для знаходження внутрішнього спокою, зміцнення довіри до особистості керівника з боку підлеглих, колег та ін.				

Рекомендовані елементи особистої системи збалансованих показників та їх характеристика представлені за допомогою даних таблиці додатку Е. Завдяки використанню спеціальних методів вдосконалення особистості можна досягти концентрації персональних зусиль кожного члена ОМС. Для цього кожен повинен дотримуватись власного шляху вдосконалення. До цього часу зверталася увага на особистість, на її прагнення: яких особистих результатів вона прагне досягти. Настав час для

етапу, коли необхідно зайнятися практичною реалізацією дій зі самовдосконалення.

Для цього необхідно пройти цикл навчання PBSC (рис. 3.1), що вмістив наступні етапи: 1). Розробка плану вдосконалення. 2). Реалізація перевірених дій. 3). Пробна реалізація плану вдосконалення. 4). Аналіз результатів



Рис. 3.1. Особистий цикл PBSC керівника ОМС, проєкт 2023 р.

В центрі уваги буде безперервне вдосконалення навичок та поведінки, що в свою чергу стане основою індивідуального розвитку, запорукою особистого успіху та благополуччя. Основні етапи особистого циклу PBSC керівника ОМС продемонстровані за допомогою даних таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Основні етапи особистого циклу PBSC керівника ОМС, проєкт 2023 р.

Етапи		Зміст етапу
I. Планування	<i>Plan</i>	Необхідно розробити свою PBSC, узгоджену з організаційною системою збалансованих показників. З цієї системи показників обрати дії по самовдосконаленню, котрі необхідно реалізувати.
II. Реалізація заходів	<i>Do</i>	Спочатку необхідно реалізувати заплановану дію в обмеженому масштабі. Визначити, яка дія зі самовдосконалення має найвищий пріоритет, і починати саме з неї. Потім запитати у свого колеги, підлеглих, коуча чи наставника, що вони думають стосовно цього аспекту. Дізнатися про їх враження та попросити зробити зауваження. Особливу увагу слід приділити своїм слабким сторонам та звичкам, що погано відображаються житті, заважають розвитку та ведуть до негативних результатів.
III. Перевірка	<i>Check</i>	Оцінити отримані результати з точки зору раніше визначених особистих показників результативності та цільових значень. Проаналізувати, наскільки керівник зумів реалізувати свої особисті цілі, і в разі необхідності скорегувати систему показників.
IV. Вплив та реалізація перевірених дій	<i>Act</i>	Реалізація перевірених дій зі самовдосконалення в повному обсязі. Оцінити досягнуті результати, зафіксувати, чому керівник встиг навчитись. Необхідно вдосконалювати та контролювати свої дії, постійно міркувати стосовно цього.

Слід наголосити, що вдосконалення особистості – це циклічний процес навчання, а це означає, що виконавши до кінця одну дію зі самовдосконалення, керівникові слід обирати з PBSC іншу дію з найвищим на даний момент пріоритетом.

Саме так можна досягти задоволення. За допомогою цієї процедури можна безперервно покращувати свої індивідуальні показники та свою поведінку.

Таким чином, керівник ОМС зможе створити міцну основу для максимального особистісного розвитку та особистого благополуччя.

Поведінкові принципи пов'язані з процесом індивідуального розвитку та зміною поведінки особистості. Для успішного розвитку можливостей саме тому й пропонується систематично враховувати особисту систему збалансованих показників співробітників в процесі розвитку їх професійних компетенцій. Крім того, необхідно домогтися від персоналу використовувати те, чому вони навчились, а також ділитися отриманими знаннями й досвідом з колегами. Варто дізнатися, в яких областях співробітники прагнуть отримати нові знання та включити ці побажання в їх особисті системи збалансованих показників та індивідуальні плани роботи.

У своїй роботі ми спираємося саме на коучинг, а також самокоучинг. Безперечно, що будь-який керівник ОМС завжди задається питанням: «Як покращити організацію праці в органі, як налагодити взаємодію з підлеглими? Яким чином зробити їх і свою роботу менш стресовою? Як мінімізувати конфлікти та покращити соціально-психологічний клімат у трудовому колективі? На всі ці питання можна відповісти, скориставшись коучинговими інструментами. Адже задача менеджера є доволі простою - організувати виконання роботи та розвивати свій персонал. Час і вартість обмежують останнє, а коучинг - це один процес, що дозволяє отримати ці обидва ефекти.

У нашому випадку керівник виступає коучем – персональним тренером, який працює з динамічними цілеспрямованими людьми. Коуч допомагає їм зрозуміти і досягати того, чого вони дійсно хочуть. Персональне тренування (коучинг) допомагає персоналу з'ясувати, що прагнуть змінити, встановити ясні, конкретні, а головне вимірні цілі для створення цих змін.

У першому та другому розділах ми звертали увагу на те, що діяльність керівника ОМС, як і персоналу, з яким він взаємодіє, доводиться працювати в складних умовах. І для того, щоб максимально комфортно вийти із складних ситуацій варто взяти до уваги знання із стрес-менеджменту. Однозначно, що проблеми, з якими стикаються керівники чи звичайні

службовці є не рівнозначними, саме тому відбувається поділ у стрес-менеджменті, який використовує різні інструменти : коучинг для керівника, тренінги для персоналу, вирівнювання мікроклімату в колективі тощо.

Коучинг керівника – це процес, спрямований на підвищення управлінських і лідерських навичок. Саме коучинг розвиває здібність лідера ув'язувати дії команди з базовими цілями ОМС, «повертає» його обличчям до команди. Коучинг керівників відрізняється більшою жорсткістю, можливо більшою провокативністю, більш високим темпом, ніж інші різновиди коучингу. Також коучинг дозволяє перетворити знання та інтуїцію лідера в результат, який можна побачити, як йому, так і решті персоналу. Результатом такого коучингу буде чітка оцінка керівником ситуації, правильно розставлені пріоритети, більш об'єктивна оцінка ризиків, краще розуміння власної ролі в колективі, чітке бачення майбутнього органу МС, шляхи його досягнення.

3.2. Програма психологічної підготовки керівників органів місцевого самоврядування до взаємодії з персоналом в умовах стресу в системі професійного навчання

Як показав аналіз, проведений автором дослідження, психологічна підготовки керівників органів місцевого самоврядування до взаємодії з персоналом в умовах конфлікту в системі професійного навчання є затребуваною серед управлінського персоналу. Варто зазначити, що ця категорія персоналу з-поміж короткострокових програм підвищення кваліфікації звертає увагу на ті програми, що спрямовані на формування таких компетентностей, як: комунікація і взаємодія; прийняття ефективних рішень; особистісна компетентність. І багато керівників ОМС в 2022 році завдяки таким програмам підвищили кваліфікацію, вплинуло зрушення в плані психологічної підготовки керівників органів місцевого самоврядування

до взаємодії з персоналом в умовах конфлікту в системі професійного навчання. Однак, через об'єктивні підстави ці короткострокові програми відбувалися переважно в дистанційному форматі, що обмежило викладачів, тренерів у застосуванні методів і засобів навчання. Так, наприклад, не завжди тренінги, що проводяться можна в принципі назвати тренінгами. Часто причиною відсутності зворотного зв'язку є технічні причини, або ж специфіка тренінгу вимагає спілкування віч-на-віч, щоб побачити невербальні прояви. А от провести тренінг по переговорах в онлайн-форматі – це реально. Динаміка, групова активність і практичне пропрацювання інструментів в умовах сьогодення вже стали ідентичними традиційним тренінгам, тому нема жодних втрат за результатами. І ми розуміємо, що світ змінився, і якщо в колах переговорників раніше вважалося, що домовитися на багато ефективніше можна завдяки особистій зустрічі, проте тенденції процесів взаємодії між людьми рухаються до онлайн-комунікацій. У видалених переговорах важливу роль відіграє структурованість та тактична підготовка. Тому подібні тренінги можна проводити за допомогою різноманітних онлайн-версій тренінгів, наприклад, на платформі ZOOM. Важливо після низки пілотних тренінгів адаптувати різні програми індивідуально під запит конкретної організації (в нашому випадку ОМС). ZOOM дозволяє реалізувати програму в онлайн-форматі без втрати якості. Так, учасники можуть відпрацьовувати кейси та проводити рольові ігри в сесійних залах, котрі відвідує тренер, щоб скоригувати дії учасників. Це видається зручним та ефективним.

Безперечно, що дистанційне навчання – це нова організація освіти для дорослих, що ґрунтується на використанні як кращих традиційних методів отримання знань, так і нових інформаційних та телекомунікаційних технологій, а також базується принципах самоосвіти. Дистанційне навчання для керівників ОМС дозволяє скористатися інтерактивними технологіями викладання матеріалу, здобувати повноцінну вищу освіту або підвищувати кваліфікацію та має наступні переваги: гнучкість, актуальність, зручність,

модульність, економічна ефективність, інтерактивність, відсутність географічних кордонів для здобуття освіти.

Як показує аналіз основних принципів навчання керівників ОМС, запровадження дистанційного є ефективною формою організації підвищення кваліфікації, особливо в період запровадження в державі жорсткого карантину зв'язку з вірусною хворобою COVID-19, а також в умовах війни.

Тренінг – це запланований процес модифікації (зміни) відношення, знання чи поведінкових навичок того, хто навчається, через набуття навчального досвіду з тим, щоб досягти ефективного виконання в одному виді діяльності або в певній галузі. Дистанційний тренінг – форма проведення тренінгу, коли спілкування тренера з аудиторією йде за допомогою технічних засобів зв'язку. Подібний тренінг можна провести за допомогою сервісу Prezi.com. Це можуть бути телеконференції, трансляції через інтернет, скайпкасти, спілкування через форум. Так, сервіс Prezi.com є додатком Web 2.0. Сам сервіс призначений для створення та демонстрації динамічних презентацій у навчально-виховному процесі загальноосвітніх навчальних закладів, проте він використовується й при навчанні дорослих.

Під час навчання керівників ОМС важливу роль відіграє презентація, ілюстрація, подача навчального матеріалу тощо. Дані дод. З₁ демонструють інструменти, що дозволяють створювати презентації, електронні публікації.

Крім того, пропонуємо скористатися наступними сервісами, що дозволяють створити віртуальні дошки (табл. додатку З₂).

Досить часто у процесі навчання керівників ОМС із метою формування психологічної готовності до взаємодії з персоналом в умовах стресу надають різноманітні відео сервіси, за допомогою яких можна редагувати відео, завантажувати відео, створювати яскраві мультимедійні слайд-шоу (пропоновані відео сервіси продемонстровано за допомогою даних табл. З.4).

Таблиця 3.4

**Пропоновані відеосервіси, котрими можна користуватися під час
навчання керівників ОМС, проєкт 2023 р.**

Назва	Логотип	Електронна адреса	Характеристика
<i>Youtube</i>		https://www.youtube.com/	Популярний відеохостинг, що надає послуги розміщення відеоматеріалів.
<i>Life2Film</i>		https://life2film.com/	Безкоштовний онлайн-сервіс автоматичного відеомонтажу з потоку аматорського відео.
<i>Fromfoto</i>		https://fromfoto.com/	Сервіс, що дозволяє зробити гарний кліп.
<i>Animoto</i>		https://animoto.com/	Веб-додаток, що дозволяє створювати відео.

Переконані, крім того це доведено, що інтерактивне навчання значно збільшує відсоток засвоєння навчального матеріалу слухачами. Так, американські вчені Девід Вінсон та Маркус Кон'єрс у своїй книзі *BrainSMART: 60 Strategies for Increasing Student Learning* пропонують основні способи підтримати увагу аудиторії. Їх можна пристосувати для учнів будь-якого віку: викликати цікавість; говорити про важливе; ставити запитання, змінювати навчальні стилі, викликати емоції (розповідати історії, жартувати, слухати музику).

У процесі підготовки пропонуємо зосередити увагу на використанні інтерактивних методів навчання (табл. додатку К), серед яких [4; С. 98]: *метод мозкової атаки* – методу розв'язання невідкладних складних завдань за короткий час. Наприклад, прийняття управлінських рішень під час проведення групової вправи за темою: «Практичне відпрацювання варіанту управлінського рішення при загрозі та виникненні синдрому професійного вигорання»; *круглий стіл* – метод проведення заняття із слухачами обговорення практичного досвіду, досягнень і помилок, яких

припустилися в процесі прийняття ними своїх рішень; *тематична дискусія* – активний метод проведення занять, покликаний мобілізувати практичні й теоретичні знання, погляди керівників ОМС (слухачів) на проблему, що розглядається; *ситуаційний аналіз проблеми*, що використовується тоді, коли слухачі самостійно аналізують ситуацію, діагностують проблему й надають свої ідеї й рішення в дискусії з іншими слухачами.

З метою формування психологічної готовності керівників органів місцевого самоврядування до взаємодії з персоналом в умовах стресу нами було розроблено рекомендовану до справдження загальну короткострокову програму «Психологічна готовність керівників органів місцевого самоврядування до взаємодії з персоналом в умовах стресу» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Опис програми «Психологічна готовність керівників органів місцевого самоврядування до взаємодії з персоналом в умовах стресу», проєкт 2023 р.

Загальна мета	Перелік професійних компетентностей, на підвищення рівня яких спрямовано програму	Цільова група	Тривалість програми
Підвищення спроможності підтримувати особистісну ефективність та організовувати власну службову діяльність за допомогою психологічних інструментів саморегуляції та професійного самовдосконалення.	– комунікація і взаємодія; – прийняття ефективних рішень; – особистісна компетентність; – стресостійкість	Керівники органів місцевого самоврядування	Два дні

Джерело: [розробка автора]

Передбачена така форма навчання як дистанційна в синхронному режимі (режимі реального часу), а доступ до веб-кабінету надається при реєстрації.

Структура та очікувані результати навчання продемонструємо за допомогою даних табл. 3.6.

**Структура та очікувані результати навчання за програмою
«Психологічна готовність керівника органу місцевого самоврядування
до взаємодії з персоналом в умовах стресу під час військових дій»,
проект 2023 р.**

Структура програми	ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ:	
	Компетентності	Програмні результати навчання
Тема 1. Стрес при виконанні професійних обов'язків керівником органу місцевого самоврядування під час військових дій Тема 2. Синдром професійного вигорання у керівника ОМС. Профілактика професійного вигорання Тема 3. Психологічні механізми та чинники ефективної діяльності під час військових дій Тема 4. Психологічна готовність керівника органу місцевого самоврядування до взаємодії з персоналом в умовах стресу під час військових дій»	Уміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми. Здатність працювати в команді та автономно. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.	Демонструвати базові навички гнучкого, креативного та критичного мислення, відкритості до нових знань у дослідженнях та професійному спілкуванні. Демонструвати уміння діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), поєднувати глибокі професійні знання з фундаментальними моральними та естетичними цінностями.

Таким чином, запропоновані заходи спрямовані не лише на покращення власного іміджу керівників органів місцевого самоврядування. Це допоможе більшості з них у профілактиці та попередженні синдрому професійного вигорання, суттєво поліпшить стан психічного здоров'я, дозволить конструктивно взаємодіяти з персоналом в умовах стресу, бути позитивно орієнтованим, бачити перспективи майбутнього.

Висновки до розділу 3

На основі, здійсненого аналізу стану психологічної готовності керівників органів місцевого самоврядування до взаємодії з персоналом в

умовах стресу та з метою формування психологічної готовності керівників органів місцевого самоврядування до взаємодії з персоналом в умовах стресу автором напрацьована низка пропозицій, що передбачають:

Беручи до уваги теоретичні аспекти формування психологічної готовності керівника органу місцевого самоврядування до взаємодії з персоналом в умовах стресу та керуючись даними аналізу аспектів формування психологічної готовності керівників органів місцевого самоврядування до взаємодії з персоналом в умовах стресу, зокрема в органах місцевого самоврядування Полтавської області можна зробити наступні висновки:

В питанні щодо розвитку особистості керівника органу місцевого самоврядування та самокоучингу як запоруки готовності до взаємодії з персоналом в умовах стресу це стосувалося:

1. Застосуванні особистої системи збалансованих показників (Private Balanced Scorecard – PBSC), тобто інструментові вдосконалення особистості та самокоучингу керівника ОМС, що спрямований на особисте благополуччя співробітників та досягнення успіх в діяльності. Цей підхід добре зарекомендував себе зокрема в процесі вдосконалення особистості та самокоучингу, що спрямований на особисте благополуччя співробітників та досягнення успіх в діяльності керівника.

Так, автором представлена розробка особистої системи збалансованих показників (PBSC), описані основні характеристики пропонованої до впровадження системи, визначені функції та підсистеми особистої системи збалансованих показників (PBSC), охарактеризовані елементи особистої системи збалансованих показників керівника ОМС та їх характеристика, а також продемонстровано, що представляє собою особистий цикл PBSC керівника ОМС.

2. Впровадженні технології коучингу при формування психологічної готовності керівника органу місцевого самоврядування до взаємодії з персоналом в умовах стресу. Саме коучинг дозволить суттєво

підвищити ефективність діяльності та вдосконалити професійні навички керівника ОМС та дозволить знайти важелі конструктивної взаємодії з персоналом в умовах стресу. Складові коучингу – це надання зворотного зв'язку, мотивування працівників. Керівник як коуч також повинен мати адекватне уявлення про ступінь готовності свого підлеглого щодо виконання поставленої задачі, в плані наявності бажання та кваліфікації. Основною метою коучингу є допомога персоналу.

Щодо розробки програми психологічної підготовки керівників органів місцевого самоврядування до взаємодії з персоналом в умовах стресу в системі професійного навчання було запропоновано:

1. Розуміючи складність ситуації, в яких доводиться працювати керівникам органів місцевого самоврядування продовжувати використовувати дистанційний формат професійного навчання. Дистанційну форму навчання ми вважаємо як об'єктивною закономірністю, так і необхідністю сьогодення. При цьому важливо використовувати і кращі зразки традиційних методів отримання знань, так і нових інформаційних та телекомунікаційних технологій, а також базується принципах самоосвіти.

2. Керуючись метою формування психологічної готовності керівників органів місцевого самоврядування до взаємодії з персоналом в умовах стресу автором було запропоновано рекомендовану до впровадження загальну короткострокову програму «Психологічна готовність керівників органів місцевого самоврядування до взаємодії з персоналом в умовах стресу. У кваліфікаційній роботі міститься орієнтована структура та очікувані результати навчання за цією програмою.

ВИСНОВКИ

Професійна діяльність керівника органу місцевого самоврядування носить високий ступінь відповідальності, має стресогенний характер, що зумовлений інтенсивною міжособистісною взаємодією з персоналом.

Керівник має бути оптимістично налаштованим, емоційно стійким, стресостійким, керувати етичними нормами та принципами поведінки, вміти створити навколо себе та персоналу сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, що в кінцевому результаті повинно вплинути на успіх професійної діяльності як керівника так і колективу в цілому.

На основі вивчення теоретичного підґрунтя формування психологічної готовності керівників органів місцевого самоврядування до взаємодії з персоналом в умовах стресу та керуючись даними аналізу можна зробити наступні висновки:

1. Проблема факторів стресу в діяльності керівників ОМС, їх систематизації, формування психологічної готовності керівників органів місцевого самоврядування до взаємодії з персоналом в умовах стресу на даний час мало досліджена. Дана проблема розглядається в основному в рамках сучасної психології праці, управління персоналом, проте недостатньо вивчена в публічному управлінні, хоча має суттєві зрушення в бік наукового інтересу. Тому дослідження в рамках даної кваліфікаційної роботи повинно зробити певний внесок при вивченні однієї зі сторін цієї проблеми – процесі формування психологічної готовності керівників органів місцевого самоврядування до взаємодії з персоналом в умовах стресу.

Аналіз психологічної готовності керівників органів місцевого самоврядування до взаємодії з персоналом в умовах стресу дозволив зробити наступні висновки, що стосувалися аспектів таких проблем:

1. З-поміж розповсюджених причин стресу серед керівників ОМС є вплив різноманітних стресорів, а основними стрес-факторами для керівників ОМС є : групові фактори, стресові поза організаційні фактори, організаційні

фактори стресу та особистісні фактори.

2. Автором була апробована методика дослідження рівня задоволеності керівників ОМС життєдіяльністю, що дозволила визначити рівень задоволеності керівників професійною діяльністю і власним життям в цілому. Так, найбільший відсоток (46,2 та 44,6%) було виявлено у керівників із низьким рівнем задоволеності за шкалами «Забезпечення діяльності керівника ОМС»; «Стосунки із територіальною громадою, з виборцями, депутатами». Водночас 20,8 % та 21,7 % керівників мають середній рівень задоволеності за цими шкалами (25,4-22,9 %). Тобто, більшість керівників незадоволені забезпеченням, а також тими відносинами, що склалися між територіальними громадами, з виборцями, депутатами. Серед 44,6 % опитаних є ті, які некомфортно почувають себе в середовищі разом із представниками територіальних громад, з виборцями, депутатами, в більшості випадків не відчувати почуття взаєморозуміння в цих контактах при цьому бути впевненими в тому, що їх погляди не поділяють і не підтримують. Сфера професійної діяльності керівників, що викликає почуття незадоволеності у 20,6% опитаних, хоча і фіксує найбільший відсоток (65,9 %) – «Можливість прояву і реалізації професійно-особистісних якостей». За шкалою «Організація праці» ми отримали 49,5 % відповідей задоволених респондентів на противагу 18,4% опитаних керівників.

6. Загальний бал життєстійкості становив 58,3 % (висока життєстійкість), 21,2 % опитаних показали середню життєстійкість та 20,5% респондентів мають низьку життєстійкість. За такими показниками як «Включеність в діяльність» – 70,0 % високий рівень; 14,7 % – середню включеність у діяльність та 15% низька включеність у діяльність.

Високий рівень прийняття ризику продемонстрували 39,7 % респондентів; середній рівень прийняття ризику – 60,3 %. Позиція «Контроль» : високий рівень мають 36,3 %; середній рівень контролю – 63,7 %. Вираженість життєстійкості в цілому та її компонентів – це перешкода для виникнення внутрішньої напруги в стресових ситуаціях за

рахунок стійкого оволодіння стресами і сприйняття їх як менш значимих.

Щодо аналізу існуючих програм розвитку психологічної готовності керівників ОМС до взаємодії з персоналом в умовах стресу, то ми констатуємо, що:

2. Ситуація, що розгорталася на фоні боротьби з Covid-19, повномасштабна війна з військами Російської Федерації спричинило низку гострих викликів соціально-психологічному стану українського суспільства, що позначилося на діяльності та самопочутті керівників ОМС, а також на взаємодії з персоналом. Однак, життя триває, продовжується робота з підвищення кваліфікації. Безумовно, ситуація, що склалася в країні, потребує від керівників постійно бути психологічно готовими взаємодіяти з персоналом в умовах стресу, що зумовлює потребу в професійному навчанні, чому сприяють як Президент України, Уряд, різні Міністерства, так і неурядові організації, громадські об'єднання.

2. Найбільш затребуваними серед керівників ОМС платформами для навчання/ підвищення кваліфікації та пропоновані форми навчання розвитку психологічної готовності керівників ОМС до взаємодії з персоналом в умовах стресу є: Всеукраїнська асоціація ОТГ, Асоціація інноваційної та цифрової освіти, Портал управління знаннями (створено з метою забезпечення професійного розвитку державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб МС); Дія. Цифрова освіта.

3. Найбільш популярними онлайн-сервісами є: Prometheus; Освітній хаб міста Києва; ГО «Відкритий Університет Майдану» (ВУМ); Дія. Цифрова освіта; Youtube.

4. Пройти професійні онлайн-курси, навчальні програми, познайомитися з аналітичною інформацією, кращими практиками публічні службовці можуть, скориставшись SMART-платформою публічного службовця. Автором проаналізовані види програм, що забезпечують розвиток психологічної готовності керівників ОМС до взаємодії з персоналом в умовах стресу, а також джерела фінансування, форми

навчання, набуті компетентності процесі подібного навчання.

5. Згідно плану-графіку станом на 2022 р. (II-III квартал) з огляду на проблему формування психологічної готовності керівників ОМС до взаємодії з персоналом в умовах стресу в Полтавському Центрі підвищення професійної кваліфікації 120 осіб (ПООМС) обрали такий напрям, як «Комунікація та взаємодія», а також «Лідерство», що проходили у формі загальної короткострокової програми.

Керуючись даними здійсненого аналізу стану психологічної готовності керівників органів місцевого самоврядування до взаємодії з персоналом в умовах стресу та з метою формування психологічної готовності керівників органів місцевого самоврядування до взаємодії з персоналом в умовах стресу вважаємо за необхідне внести наступні пропозиції:

В питанні розвитку особистості керівника органу місцевого самоврядування та самокоучингу як запоруки готовності до взаємодії з персоналом в умовах стресу рекомендуємо застосувати особистої системи збалансованих показників (PBSC), інструмент вдосконалення особистості та самокоучингу керівника ОМС, спрямований на особисте благополуччя співробітників та досягнення успіх в діяльності. У роботі представлена розробка особистої системи збалансованих показників (PBSC), наведені основні характеристики пропонованої до впровадження системи, визначені функції та підсистеми особистої системи збалансованих показників (PBSC), подано характеристику елементів особистої системи збалансованих показників керівника ОМС, особистого циклу PBSC керівника ОМС.

3. Коучинг – це та технологія, що дозволить суттєво підвищити ефективність діяльності та вдосконалити професійні навички керівника ОМС; віднайти важелі конструктивної взаємодії з персоналом в умовах стресу. Розробка програми психологічної підготовки керівників органів місцевого самоврядування до взаємодії з персоналом в умовах стресу в системі професійного навчання стосувалася наступного:

1. Дистанційну форму навчання на даний час – це об'єктивна

закономірність, необхідність сьогодення. Слід використовувати кращі зразки традиційних методів отримання знань, впроваджуючи нові інформаційні та телекомунікаційні технології, принципи самоосвіти.

2. Рекомендовано до впровадження загальна короткострокова програма «Психологічна готовність керівників органів місцевого самоврядування до взаємодії з персоналом в умовах стресу.

Застосування запропонованих заходів дозволить не лише покращити власний імідж керівників органів місцевого самоврядування, проте й допоможе їм у профілактиці та попередженні синдрому професійного вигорання, покращить стан психічного здоров'я та дозволить конструктивно взаємодіяти з персоналом в умовах стресу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асєєва Ю.О., Осінна І. А. Дослідження сформованості синдрому емоційного вигорання у державних службовців відповідно до безперервного стажу професійної діяльності: PSYCHOLOGY. Spirit time №4(28). С.4-6. URL : <https://www.onmedu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/7264/Asieieva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. (дата звернення 10.07. 2022).
2. Балахтар В. В. Соціально-психологічний тренінг і маніпуляція : навч.-метод.посіб. Вижниц: Вид-во «Черемош», 2015. 435 с.
3. Бойко, В. В. Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и других. Москва : Наука, 1996. 472 с.
4. Боярська-Хоменко А. В. Інтерактивні методи навчання дорослих: *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. Педагогічні науки. PEDAGOGICAL SCIENCES*. Випуск 41 / Issue 41, 2019. С. 97-105.
5. Булатевич Н.М. Психічне вигорання у професійній діяльності вчителя: огляд зарубіжних досліджень. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. К., 2003. Вип.15-6. С. 117–120.
6. Ващенко І.В., Андроник С.Л. Про деякі показники емоційного вигорання працівників ОВС. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Х., 2007. Вип. 23. С. 44–52.
7. Величко В. О. Проблеми виявлення та профілактики професійного вигорання керівників в органах місцевого самоврядування: *Державне будівництво та місцеве самоврядування*. Випуск 34' 2017. С. 130-143.
8. Вознюк Н. В., Тименко В. М. Професійне вигорання фахівців соціальної сфери. *Соціальна робота в Україні: теорія і практика*. 2015. № 1-4. С. 167-176. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/srutip_2015_1-4_22. (дата звернення 10.07.2022).
9. Гейссельхарт Р., Хофманн-Бур-карт К. Прощай, стресс! Лучшие

техники релаксации [пер. с нем. М. Э. Рёш]. 2-е изд., испр. М.: Омега-Л, 2006. 118 с.

10. Галецька І. І. Особливості емоційного вигорання менеджерів з різним рівнем самоактуалізації. Актуальні проблеми психології. К., 2007. Т. 5. Вип.6: Психофізіологія. Психологія праці. Експериментальна психологія. С. 89–95

11. Гнускіна Г. В. Професійне вигорання підприємців: зв'язок із соціально-психологічними установками: *Організаційна психологія. Економічна психологія.* 2015. № 3. С. 30-37. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/opher_2015_3_6. (дата звернення 10.07. 2022).

12. Гончарук Н. М. Соціально–психологічний тренінг як метод формування навичок саморегуляції у педагогів з синдромом психоемоційного вигорання. Збірник наукових праць. Кам'янець-Подільський, 2009. Вип. 11. С. 135–141.

13. Грубі Т.В. Психологічні чинники професійного вигорання працівників державної податкової служби України : дис. канд. психол. наук : спец. 19.00.10 «Організаційна психологія; економічна психологія». К., 2012. 364 с.

14. Covid-19. Життестійкі: Перше в Україні дослідження життестійкості організацій. ONE PHILOSOPHY INSIGHTS. Жовтень 2020.

15. Заблоцька-Сеннікова Н.В. Проблема «емоційного вигорання» у публічних службовців: *Актуальні проблеми філософії та соціології.* 2018. С. 66-68. URL : http://www.apfs.nuoua.od.ua/archive/22_2018/19.pdf. (дата звернення 10.07.2022).

16. Звіт про результати опитування щодо впровадження реформи системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування (2018 - 2022 роки). К., 2021 р.

17. Зміни у новому виданні Міжнародної класифікації хвороб (МКХ-11): за даними Національної академії медичних наук України. URL :

<http://amnu.gov.ua/zminy-u-novomu-vydanni-mizhnarodnoyi-klasyfikacziyi-hvorob-mkh-11/>. (дата звернення 10.07.2022).

18. Іванашко О. Є. Професійна адаптація і професійне вигорання особистості: *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*. Серія 12 : Психологічні науки. К., 2007. Вип. 19. С. 82-86.

19. Іванчук А. О., Кравченко А.М., Міхалєв К. О. Особливості синдрому професійного вигорання у державних службовців: *Клінічна та профілактична медицина*. Том 4 № 14 (2020). URL : <http://cp-medical.com/index.php/journal/article/view/128>. (дата звернення 10.07.2022).

20. Калашник І. В. Нівелювання тенденції до психологічної смерті як передумова профілактики психічного вигорання психолога-практика: *Науковий часопис*. – К., 2007. Вип. 19 (43). С. 38–43.

21. Карамушка Л.М., Куриця Д. І. Психологічні чинники професійного стресу у держслужбовців: *Теорія і практика управління соціальними системами: науково-практичний журнал*. Харків: «Ulrich's Periodicals Directory», 2013. № 1. URL: <http://surl.li/eandq> (дата звернення 10.07.2022).

22. Карамушка Л. М., Бондарчук О.І., Грубі Т.В. Психологічні чинники професійного вигорання працівників державної фіскальної служби України: монографія. К., Кам'янець-Подільський : Медобори-2006, 2015. 250 с.

23. Керик О. Професійне вигорання та прояви вторинної травми у фахівців системи «людина – людина»: *Проблеми гуманітарних наук. Психологія*. 2013. Вип. 31. С. 64–72. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pgn_ps_2013_31_8. (дата звернення 10.07.2022).

24. Куриця Д. І., Куриця А. І. Об'єктивний рівень професійного стресу держслужбовців та його порівняння з самооцінкою рівня професійного стресу працівниками держслужби. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. № 2 / 2015. С. 60-68

25. Лазарус Р. Теория стресса и психофизиологические

исследования. Эмоциональный стресс. Л.: Лениздат, 1970. 202 с.

26. Липовська Н. А. Особливості управління стресами в професійній діяльності державних службовців. URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2010-01/10lnadds.pdf>. (дата звернення 20.06.20).

27. Ложкин Г. В., Выдай А. М. Психическое «выгорание» лидера. *Персонал*. 1999. № 6. С. 36-43. 17

28. Лях Ю.І. До питання адаптації прогресивних західних концепцій публічного адміністрування в умовах України: *Держава та регіони. Серія: Державне управління*, 2019 р., № 1 (65). С. 70-75.

29. Матвієнко О. М., Пересадін М. П., Андросов Є. В. Культура здоров'я персоналу та синдром психоемоційного «вигорання»: стратегія і тактика подолання. *Персонал*. 2007. №1. С. 13–16.

30. Матієнко Т.В. Емоційне вигорання та його особливості в професійній діяльності фахівців державних установ. *Південноукраїнський правничий часопис*. До нової концепції юридичної освіти. С. 142-145.

31. Мащак С. О. Професійне вигорання особистості як соціально-психологічна проблема: *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія психологічна*. 2012. Вип. 2(1). С. 444-452. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2012_2\(1\)__54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2012_2(1)__54). (дата звернення 10.07. 2022).

32. Мосол Н.О. Емоційне вигорання. URL: https://nmv.zsmu.edu.ua/upload/doc_nmv/pk/emotsiine_vyhorannia.pdf. (дата звернення 10.07. 2022).

33. Музичко Л. В. Емоційне вигорання викладачів вищої школи та їхнє професійне здоров'я [Л. В. Музичко, Л. М. Фальковська, К. П. Гавриловська]: *Врачебное дело*. 2017. № 7. С. 37-44. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/LiSp_2017_7_9

34. Олійник М. Дослідження синдрому вигорання. КПТорієнтована модель допомоги при емоційному вигоранні. Львів.: Вид-во Львівського

інституту когнітивно-поведінкової терапії. Червень 2021 р. URL : <https://i-cbt.org.ua/wp-content/uploads/2021/08/Oliyky-M.-KPT-oriyentovana-model-dopomogy-pry-emotsiynomu-vygoranni.pdf>. (дата звернення 10.07. 2022).

35. Орел В. Е. Особенности проявления психологического выгорания в мотивационной сфере личности. Вестник Томского государственного педагогического университета. Серия: Психология. Томск, 2005. – Вып.1 (45). С. 55–62.

36. Освіта України в умовах воєнного стану. Психологічний супровід учасників освітнього процесу. URL : <https://cutt.ly/flbpAO4>. (дата звернення 12.10.2022).

37. Пайнс Э., Маслач К. Практикум по социальной психологии: учеб. пособ. СПб: Питер, 2000. 522 с.

38. Панасенко Н. М. Вплив синдрому емоційного вигорання на професійне самоздійснення лікаря: *Актуальні проблеми психології*. 2014. Т. 5, Вип. 14. С. 155-164. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/appsu_h_2014_5_14_18. (дата звернення 10.07. 2022).

39. План-графік підвищення кваліфікації державних службовців місцевих органів виконавчої влади, посадових осіб органів місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у Полтавському регіональному центрі підвищення кваліфікації на 2022 рік. URL : http://cpk.adm-pl.gov.ua/sites/default/files/rozpyadzhennya_oda.pdf. (дата звернення 12.10.2022).

40. Положення «Про Міжвідомчу координаційну раду з питань охорони психічного здоров'я та надання психологічної допомоги особам, які постраждали внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України» від 7 травня 2022 р. №539. Київ: : Верховна Рада України. Законодавство України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/539-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення 12.10.2022).

41. Постанова від 7 травня 2022 р. №539 «Про утворення Міжвідомчої координаційної ради з питань охорони психічного здоров'я та

надання психологічної допомоги особам, які постраждали внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України», Київ: Верховна Рада України. Законодавство України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/539-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення 12.10.2022).

42. Прохорова Е. Феномен емоціонального вигорання и «противопожарные» принципы: HR Лига: Спільнота кадровиків і фахівців управління персоналом. <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=12872>. (дата звернення 10.07. 2022).

43. Професійне навчання: Портал управління знаннями Національного Агенства України з питань державної служби. URL : <https://pdp.nacs.gov.ua/courses?page=27>. (дата звернення 15.10.2022).

44. Сапольски Р. Психология стресса: Учебник . 3-е изд. СПб.: Питер, 2015. 480 с.

45. Селье Г. Стресс без дистресса: Монография. М.: Прогресс, 1979. 125 с.

46. Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти; за наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки, Т.В. Зайчикової. К.: Міленіум, 2004. 264 с.

47. Синдром вигорання: за даними CLINICALRESEARCHUKRAINE (Клінічні випробування в Україні). URL : <https://crupp.org/uk/sindrom-vigorannya/>. (дата звернення 10.07. 2022).

48. Слюсаревський М.М. Соціально-психологічний стан українського суспільства в умовах повномасштабного російського вторгнення: нагальні виклики і відповіді: Наукова доповідь на засіданні Президії НАПН України 21 квітня 2022 р. Вісник НАПН України, 2022, 4(1). Засідання Президії НАПН України. URL : <https://doi.org/10.37472/v.naes.2022.4124>. (дата звернення 10.07. 2022).

49. Соколовський С. І. Психологічне здоров'я державного службовця як морально-етична складова: *Актуальні проблеми державного управління:*

зб. наук. пр. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2010. № 1 URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2010-1/doc/1/14.pdf>. (дата звернення 10.07. 2022).

50. Соколовський С.І. Професійне емоційне вигоряння державних службовців: діагностика проблеми: Публічне адміністрування: теорія та практика. 2010. № 10. URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2010-01/10ssisdpr.pdf>/.(дата звернення 15.10.2022 р.).

51. Степанов Є., Андреев О. Вивчення задоволеності учасників навчального процесу: Сучасна освіта. osvita.ua. <https://osvita.ua/school/method/1376/>. (дата звернення 10.07. 2022).

52. Трунов Д. Г. «Синдром сгорания»: позитивный подход к проблеме. Журнал практического психолога. 1998. №5. С. 84–89.

53. Українська школа урядування. USG. <https://moodle.usg.org.ua/>. (дата звернення 10.07. 2022).

54. Форманюк Т. В. Синдром «эмоционального сгорания» как показатель профессиональной дезадаптации учителя. *Вопросы психологии*. 1994. №6. С. 57–65.

55. Харенко С. Г. Вплив контрпереносу на психічне вигорання психолога у психокорекційній роботі з підлітками. Науковий часопис. К., 2007. Вип. 19 (43). С. 138–143.

56. Хитра О.В, Бендасюк М.І. Роль емоційної складової в управлінні командами: *Причорноморські економічні студії*. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Випуск 28-2. 2018. С. 67-78.

57. Хокшилд А. Р. Управляемое сердце: коммерциализация чувств; пер. с англ. И. Кушнарева; под науч. ред. В. Данилова. М.: Издательский дом «Дело».

58. Чиханцова О. Життестійкість та її зв'язок із цінностями особистості. *Проблеми сучасної психології. Збірник наукових праць К-ПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*, 2018. Випуск 42. С. 211-230.

Д О Д А Т К И