

**МІНІСТЕРСТВО ЮСТИЦІЇ УКРАЇНИ  
ПЕНІТЕНЦІАРНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ**

**Кафедра психології**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**ОСНОВНІ ЧИННИКИ ПРОФЕСІЙНОГО СТРЕСУ ДЕРЖАВНИХ  
СЛУЖБОВЦІВ**

Виконав:

Здобувач другого (магістерського) рівня  
вищої освіти за спеціальністю

053 Психологія

Усенко Ірина Валеріївна

---

(підпис)

Науковий керівник:

Доцент кафедри психології,

кандидат психологічних наук, доцент,

Волеваха Ірина Борисівна

---

(підпис)

Нормоконтролер:

Доцент кафедри психології,

кандидат психологічних наук, доцент,

Волеваха Ірина Борисівна

---

(підпис)

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів: \_\_\_\_\_ Оцінка ECTS \_\_\_\_\_

Робота допущена до захисту в ЕК

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року, протокол № \_\_\_\_\_

засідання кафедри \_\_\_\_\_

повна назва кафедри

**Чернігів, 2025**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ СТРЕСУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЙ ЙОГО ПОДОЛАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ .....	7
1.1. Поняття про стрес .....	7
1.2. Особливості стресу в управлінській діяльності.....	29
1.3. Соціально-психологічні детермінанти стресових станів в умовах воєнного часу .....	42
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРЕСУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ .....	46
2.1. Мета, методика, організація емпіричного етапу дослідження.....	46
2.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження .....	48
2.3. Шляхи та методи подолання стресу державних службовців в умовах воєнного часу.....	60
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78

## ВСТУП

Актуальність теми. Війна розорує Україну, отже наукові та психологічні дослідження все більше зосереджуються на стресостійкості людей. У ці важкі часи стрес і тривога поширені, впливаючи не лише на наше власне життя, а й на життя наших близьких і майбутнє країни. Реакція на стрес різна, але більшість людей відчувають підвищену напругу, страх і депресію. Наслідки цього можуть бути жахливими, оскільки психічне благополуччя серйозно постраждає. Рівень стресостійкості, однак, відіграє значну роль у визначенні нашого психоемоційного стану. Значення стресостійкості особистості в складних життєвих ситуаціях має важливе практичне значення. Зважаючи на зростаючий попит суспільства на зниження емоційного стресу та покращення психічного благополуччя, наші наукові дослідження зосереджені на аналізі та узагальненні різних підходів до вивчення цього явища.

Проблеми стресостійкості викликані та зумовлені швидким темпом сучасного життя, хитросплетіннями соціальної реальності, економічним спадом, політичною нестабільністю та величезним обсягом інформації, який переповнює сучасних людей. Крім того, зростання конкуренції та високі очікування щодо професійної роботи вимагають гнучкості, саморегуляції та адаптивності. Стресостійкість необхідна людям, оскільки дозволяє їм витримувати значні інтелектуальні, вольові та емоційні навантаження.

Проблема стресостійкості індивідуума була темою, що викликає великий інтерес у галузі психології стресу, її досліджували відомі вчені, такі як Р. Лазарус, Г. Сельє, С. Фолкман та ін. Емоційну стійкість досліджували також І. Аршава, М. Селігман, Д. Бонно та ін. Психологічні механізми, структурні компоненти та соціально-психологічні чинники, що сприяють стресостійкості особистості, є предметом досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Яскравими

прикладами є Г.Дубчак, В.Крайнюк, М.Кудінова, В.Розов, Ю. Тептюк, Р. Шевченко.

Таким чином, з урахуванням попередніх досліджень нами було обрано тему дипломної роботи «Організаційні чинники професійного стресу державних службовців».

Об'єкт дослідження: стрес в державній службі в умовах воєнного часу.

Предмет дослідження: організаційні чинники професійного стресу державних службовців.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та емпірично вивчити копінг-стратегії подолання стресу державними службовцями у кризових умовах.

Завдання:

1. теоретично обґрунтувати зміст, структуру, особливості стресу в управлінській діяльності та копінг-стратегії його подолання;
2. проаналізувати соціально-психологічні детермінанти стресових станів в умовах воєнного часу;
3. емпірично дослідити стрес в державній службі та копінг-стратегії його подолання в умовах воєнного часу;
4. розробити рекомендації щодо подолання стресу в державній службі та копінг-стратегії його подолання в умовах воєнного часу.

Методи дослідження:

- *теоретичні*: аналіз, синтез, систематизація, порівняння та узагальнення наукової психолого-педагогічної літератури з проблем дослідження;
- *емпіричні*: (методика «Шкала сприйнятого стресу (PSS-10)» (Вельдбрехт О. О., Тавровецька Н. І.)), Методика «Шкала оцінки рівня реактивної та особистісної тривожності» (Ч. Спілбергер, Ю. Ханін), Методика «SACS» С. Хобфолла, управлінська решітка Блейка-Мутона.

Емпірична база дослідження. Державна судова адміністрація України виступила емпіричною базою дослідження, що дозволило отримати дані безпосередньо з професійного середовища.

Наукова новизна отриманих результатів. У процесі дослідження розроблено теоретичну модель впливу організаційних чинників на розвиток професійного стресу у державних службовців. Виокремлено ключові чинники стресу, такі як надмірне робоче навантаження, нечіткість службових обов'язків, обмежені можливості кар'єрного зростання, конфлікти у робочому середовищі та недостатня підтримка керівництва. Особливу увагу приділено практичним рекомендаціям щодо управління стресовими ситуаціями.

Робота узгоджена з тематичними планами науково-дослідної діяльності університету, спрямованими на вивчення актуальних проблем управління людськими ресурсами в умовах державної служби. Дослідження також інтегрується в загальнодержавні програми, особливо у контексті забезпечення психоемоційного добробуту працівників державного сектору. Окрім того, враховано рекомендації провідних інституцій з питань професійного стресу, зокрема Судової адміністрації України. Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення національних підходів до управління професійним стресом та розробки методик його профілактики у державних установах.

Апробація матеріалів кваліфікаційної роботи магістра. Результати дослідження були представлені на науковій конференції і семінарах, що дозволило отримати фахові відгуки й підтвердити практичну цінність розроблених рекомендацій.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи магістра. Дипломна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі аналізуються теоретичні аспекти стресу в управлінській діяльності. У другому — представлено результати емпіричного

дослідження та запропоновано практичні рекомендації. Загальний обсяг роботи становить 97 сторінок.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ СТРЕСУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЙ ЙОГО ПОДОЛАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

### 1.1. Поняття про стрес

У словниках і енциклопедіях часто обговорюється визначення, запропоноване Г. Сельє в книзі «Стрес життя»: «Стрес – це узагальнена реакція організму на будь-яку пред’явлену йому вимогу». Немає значення, позитивний чи негативний сценарій, у якому ви опинилися. Важливе значення має лише масштаб бажання реорганізувати чи змінити. Однак у практичній психології слово «стрес» зазвичай вживається в значенні «дистрес» або додаткового стресу, який небажаний: «дивне фізичне, психічне або емоційне напруження», «реакція людини на стрес», вимоги, що висуваються до неї, перевищують її особисті та соціальні ресурси» тощо. Під час стресу Г. Сельє визнає систему відповіді організму на вимогу, метою якої є тиск на організм, щоб змінити або адаптуватися до перешкод [2].

Це надзвичайно точне відображення події, адже стресом можна вважати будь-яку подію, яка змушує людину змінити звичний спосіб життя та витратити додаткові сили. Як правило, причиною стресу є стресові події, які не передбачені та знаходяться поза нашим контролем. Усі ми відчуваємо стрес, коли опиняємось у ситуації збентеження чи невизначеності, коли у нас конфлікт з іншими людьми, або, що ще гірше, коли нас тиснуть ті чи інші проблеми. Навіть у повсякденному житті ми стикаємося з набагато більшим стресом, ніж ми можемо уявити. Виспалися заздалегідь, спізнилися, забули щоденник, застрягли в пробці, не дотримувалися планів, не подзвонили, були розчаровані, тощо. Ці повсякденні дії викличуть певну фізіологічну реакцію: хвилювання, сухість в роті, прискорено

б'ється серце, руки, які тремтять, сприяють тому, що важко зосередитися на речах, які не пов'язані з подією, і думки про це часто повертаються. Зрештою, у нас є відчуття напруги.

Стрес знижує наш імунітет і робить нас більш сприйнятливими до хвороб. Депресія, тривога, серцеві захворювання, інсульт, ослаблення імунної системи та схильність до різних захворювань, включаючи застуду та герпес, – це лише деякі з багатьох станів, які впливають на нас. Причини пов'язані зі стресом, деякими видами раку та аутоімунними захворюваннями, такими як ревматоїдний артрит або розсіяний склероз. Стрес часто викликає реакції шкіри (висипання, свербіж, різні дерматити тощо), кишкові розлади, безсоння, різні неврологічні захворювання. Стрес буває двох видів: гострий і хронічний, і з часом він посилюється. Як відомо, навіть гострий стрес, такий як наслідок трагічної події, може призвести до серйозної хвороби або смерті. Однак частіше люди хворіють внаслідок того, що їм доводиться мати справу з кількома «середніми» стресовими ситуаціями.

Річард Лазарус, відомий психолог з Америки, зазначив, що є різні підходи до стресу, їх теорії та моделі багато в чому суперечливі. У цій галузі не існує формальної термінології. Навіть загальне визначення стресу дуже різноманітне. Однак ця риса характерна і для інших серйозних станів, таких як втома, адаптація, компетентність, особистість тощо [5].

Визначення стресу суттєво змінилося з моменту його створення, це пов'язано з розширеною сферою його застосування та детальним аналізом кожного аспекту проблеми. Тому обговоримо основні методи та моделі дослідження стресу. Г. Сельє, винахідник теорії стресу, більше зосереджується на фізіологічних можливостях людського організму. Протягом майже чотирьох десятиліть він присвятив вивченню фізіологічних механізмів адаптації до стресу в лабораторії. Він вважав, що принципи захисту на клітинному рівні також застосовні до людей і навіть до цілих спільнот.

Г. Сельє вважав, що «фізіологічний стрес» є формою відповіді на будь-яку вимогу, що пред'являється організму. Представлені ідеї були новаторськими для галузі науки 20 століття. Протягом цього століття біологи та лікарі загалом вважали, що на поведінку організмів впливає навколишнє середовище, і що вчені повинні задокументувати й описати різні реакції організмів на навколишнє середовище. Г. Сельє пішов іншим шляхом і почав шукати універсальні закони хімічних реакцій, в результаті чого він зіткнувся з поодинокими, неспецифічними компонентами, які виявляли хімічні зміни у відповідь на різні подразники в організмі людини і тварин. Загальну реакцію організму на різні шкідливі подразники він назвав загальним адаптаційним синдромом. Цей специфічний стан має численні функціональні та морфологічні зміни, які проявляються як єдиний процес. Г. Сельє виділяє три компоненти цього процесу: тривожність, опірність (витривалість) і втому.

1. Фаза тривоги. Організм мобілізується у відповідь на небезпеку. Відбувається біологічна реакція, яка викликає або бій, або втечу. З фізіологічної точки зору це: збільшення густини крові, підвищення тиску, збільшення печінки та ін. Спочатку знижується опірність організму («шокова фаза»), а потім спрацьовують захисні механізми («протишокова фаза»).

2. Стадія резистентності включає (1) стійкість, (2) стабільність і (3) адаптацію. Якщо небезпека продовжує існувати без її уникнення, організм намагається захиститися або примиритися з небезпекою. Фізіологічні реакції перевищують типовий діапазон, що робить організм більш сприйнятливим до інших джерел стресу.

3. Якщо вплив стресу продовжує відчуватися, і людина не може адаптуватися, ресурси організму будуть виснажені. Стадія виснаження відзначається втомою, яку легко підтримувати. Фізичні проблеми можуть спричинити захворювання та навіть смерть. Відповіді, які полегшують подолання короточасного стресу - збільшення енергії в м'язах, запобігання ознак болю,

зупинка травлення, підвищення кров'яного тиску - є згубними в довгостроковій перспективі.

Виявляється збір захисних механізмів, порушується гармонійний перебіг життєдіяльності. Класична теорія полягає в тому, що основну роль на кожному етапі процесу (синдрому адаптації) відіграє кора надниркових залоз, ця тканина зосереджена на виробленні глюкокортикоїдних гормонів, які використовуються для адаптаційних цілей. Важливо відзначити, що Г. Сельє не заперечував першорядної ролі в розвитку вищих відділів центральної нервової системи.

Термін «адаптивний» був введений Галанте, але він не торкався цієї концепції безпосередньо. У результаті він поставив нервову систему як другу за важливістю частину організму.

Багато щасливих випадків також можуть призвести до стресових фізичних реакцій у нас. Щоб переконатися в цьому, розглянемо свій стан після отримання значного виграшу в лотерею або під час першого фізичного контакту з коханою людиною. Наприкінці своїх досліджень Г. Сельє почав обговорювати два різних типи стресу: дистрес, пов'язаний з негативними емоційними реакціями, і евстрес, пов'язаний з позитивними емоційними реакціями. Це спонукало до включення в сферу цих понять поняття сну.

Таким чином, Г. Сельє вважає, що навіть перебуваючи в стані повного розслаблення, спляча людина відчуває певну напругу, а смерть без стресу є станом повної свободи від стресу. Щоб виразити «хороший стрес», Г. Сельє винайшов термін «евстрес». Для слова «поганий стрес» вчений запропонував використовувати давньоанглійський термін «distress», який походить з XIII століття, це визначення болю або страждання, що вражає тіло чи дух, стан небезпеки або відчайдушної потреби. Пізніше Г. Сельє визнав, що стрес сприяє старінню, внаслідок чого він запропонував вважати стрес також формою зношування організму.

Стреси бувають гострими та хронічними і мають тенденцію накопичуватися з часом. Як відомо, навіть один значний стресовий фактор, наприклад трагічна подія, може спричинити серйозну хворобу або смерть. Більш частим є виникнення захворювань внаслідок одночасного впливу кількох «середніх» стресових ситуацій. Наприклад, має бути захист магістратерської роботи, якийсь важливий запланований захід, який зірвався. Як наслідок, важкий грип. Хронічний стрес може бути викликаний і «звичайним життям» - якщо життя характеризується труднощами, наприклад, в шумному, багатолюдному районі з високим рівнем злочинності.

Зокрема, наслідки хронічного стресу пояснюють уже встановлений зв'язок між соціальним класом і очікуваною тривалістю життя: багаті люди в середньому живуть довше, здоровіше, ніж бідні. До цього моменту досі немає універсальної згоди щодо визначення стресу, а численні спроби вчених у цьому відношенні все ще неоднозначні та не мають певності. Річард Лазарус (1922-2002) був психологом і професором психології Каліфорнійського університету в Берклі, Америка.

Він визнав, що різні визначення стресу, їх теорії та моделі функціонування часто розходяться. Немає офіційної термінології, пов'язаної з цією сферою. Навіть визначення стресу часто спеціалізовані. Однак ця ситуація також поширена з іншими кардинальними проблемами, такими як втома, адаптація, здібності, особистість та інші проблеми. Сьогодні слово «стрес» задокументовано щонайменше у трьох різних визначеннях: перше – це визначення стресу як будь-якого зовнішнього тиску чи події, що викликає стрес або напругу в людині. Сьогодні все частіше вживаються слова «стресор» і «стрес-фактор» [7].

Крім того, стрес вважається особистим досвідом, який також вважається суб'єктивним досвідом. Через це він відображає внутрішній психічний стан напруги та хвилювання; цей стан інтерпретується як емоція, захисна реакція та процес подолання. Ці процеси можуть сприяти розвитку функціональних систем, а

також викликати психічне напруження. По-третє, стрес може бути фізіологічною реакцією на загрозу або негативний вплив. Саме тому цей термін використовували В. Кеннон і Г. Сельє.

Ціллю цих фізичних (фізіологічних) реакцій, ймовірно, є полегшення поведінкових дій і розумових процесів, які допоможуть вирішити цю проблему. Як такого, в сучасній науковій літературі немає єдиного визначення стресу, все це поділено на три класи. Перша теорія вважає, що слова «стресор» і «стрес-фактор» є синонімами. Друга теорія полягає в тому, що стрес пов'язаний з емоціями, захистом і механізмами подолання. Третє твердження стверджує, що стрес є природною реакцією організму на конфлікт або негативний вплив. Г. Сельє популяризував ідею хорошого стресу та поганого стресу, він назвав їх евстресом та дистресом. Вчені розрізняють три види стресу: низький, середній і високий [12].

Визначення екстремальних, кризових та надзвичайних ситуацій ще знаходяться на ранніх стадіях розробки. Звичайно, недостатньо розглядати ці ситуації лише з точки зору об'єктивних ознак, не беручи до уваги психологічні компоненти, такі як, наприклад, сприйняття, розуміння, реакція та поведінка людей у цих ситуаціях. Хтось бере участь у психологічно екстремальних ситуаціях: як ініціатор, жертва чи очевидець. Надзвичайний досвід може стати кризовим, фруструючим, травматичним і призвести відповідно до кризи, стресу та психотравми. [57]

Слово «криза» (походить від грецького *krisis*, що означає рішення, перехід або вихід) означає складний перехідний стан речей людини, викликаний внутрішнім чи зовнішнім фактором або значною зміною її життєвого статусу. . Як правило, розрізняють три типи криз: невротичний, розвиток і травматичний. Невротичні кризи обумовлені внутрішніми станами особистості і піддаються впливу її досвіду. Кризи розвитку (або вікові кризи) виникають при переході від

однієї вікової категорії до іншої. Травматичні кризи викликаються психотравмуючим досвідом.

У найзагальнішому розумінні термін «стрес» (походить від англійського слова stress) використовується для опису станів людини, які характеризуються значною напругою і викликані різними психотравмуючими тригерами (стресорами). У цих ситуаціях стресовим фактором вважається травматичний стресовий досвід, який характеризується швидкою фіксацією, силовим руйнуванням і високим ступенем інтенсивності. Ця подія, як правило, пов'язана з потенційною смертю, серйозними тілесними ушкодженнями або сексуальним насильством, вона знайомить людину з новою інформаційною системою, яка повинна бути включена в її попереднє життя. [7]

Окремі психологи виділяють два види травматичних подій: короткочасні та постійні (повторні) [15].

Тип 1. Короткострокова травматична подія, яка є неочікуваною (сексуальне насильство, стихійні лиха, ДТП, вибухи, стрілянина). Особливостями є одноразовий вплив, який несе в собі ризик і вимагає від особи специфічних здібностей до самозбереження; ізольований, незвичайний травматичний досвід; непередбачуваність, різкість; подія має значний вплив на психіку особистості (яка часто бачить сні щодо аспектів події), слід у пам'яті є більш інтенсивним і конкретним, ніж пам'ять про інші події; ця подія частіше супроводжується типовими симптомами ПТСР; рідкісні випадки відновлення типового функціонування нечасті та малоімовірні.

Тип 2. Постійний вплив травматичного стресора - серійна травма або тривала подія з травматичною дією (повторна травматична поведінка).

Особливостями є мінливість, тривалість, послідовність травматичного досвіду або ситуації, більш імовірно, що ситуація навмисна, спочатку травма переживається як тип 1, але коли відбувається подія, яка повторюється, жертва починає боятися повторної травми; відчуття нездатності попередження травм,

зупинити травму; коли мова йде про цей тип події, двозначність є звичайним явищем; наслідком впливу цього типу травми є зміна Я-концепції індивіда, яка може супроводжуватися почуттям провини, сорому та зниженням самооцінки; існує значна ймовірність тривалих проблем особистісного характеру, ці проблеми проявляються у відстороненості від інших, звуженні розриву та порушенні лабільності; розлука, зловживання алкоголем та іншими хімічними речовинами з психоактивним ефектом як засіб уникнення хворобливих переживань; цей стан призводить до комплексного ПТСР.

Психотравма характеризується переживанням конфлікту між залякуючими факторами ситуації та здатністю індивіда їх подолати, що супроводжується сильним страхом, гострим відчуттям безпорадності та втратою контролю, що призводить до когнітивних розладів та зміни в тому, як вони регулюють свої емоції, ці останні іноді є довготривалими фізичними, психічними та особистими проблемами. На хімічному рівні змінюється баланс біохімічних сполук (що викликає перераховані вище стани, в тому числі знеболення, збудження, амнезію, зниження імунітету, втому та ін.), у процесі перебудови головного мозку відбувається: блокування міжпівкульного зв'язку, нейронів кора головного мозку функціонує по-іншому, в результаті області мозку, які в першу чергу постраждали, пов'язані з контролем агресії та циклу сну.

У осіб, які перенесли емоційну травму, змінюється функціонування пам'яті; процес травматичної пам'яті, необхідний для виживання індивіда, згодом призводить до виникнення посттравматичних стресових станів. Після того як стресор минув, емоційні візуальні спогади не просто архівуються в довготривалій пам'яті; натомість вони знову з'являються в робочій пам'яті, відіграючи значну роль у виникненні посттравматичного стресового розладу. Цей стан характеризується глибокою і зазвичай стійкою реакцією на серйозні стресори, включаючи природні катаклізми (такі як землетруси, повені та пожежі),

техногенні катастрофи (включаючи переслідування, тероризм і військові конфлікти), а також акти насильства (наприклад, пограбування та зґвалтування).

Кризова ситуація характеризується емоційною та інтелектуальною напруженістю, що вимагає суттєвої зміни уявлень про світ і себе в поспішному терміні. Людина в кризовій ситуації повинна змінити свою поведінку. Їй буде важко усвідомити свій травматичний досвід, який базується на знайомих, шаблонах і моделях вирішення проблеми. Існує два різновиди кризових ситуацій залежно від можливостей, які вони надають для подальшого життя. Перший тип кризи характеризується суттєвими змінами, але все ж дозволяє людям повернутися до звичного способу життя. Криза другого типу зводить нанівець усі життєві плани людини і викликає суттєві зміни в її житті: особистісні, ціннісні, змістовні тощо. [56]

Внаслідок перебування в кризовій ситуації людина може потрапити в кризовий стан. Кризовий стан - психічний стан людини, яка пережила значущу для неї психотравмуючу подію (внаслідок випадкової зміни життєвої структури, особистої картини світу) або перебуває в групі ризику психотравмуючої ситуації - стан особистого розладу, який може бути викликаний як внутрішніми факторами, так і конкретною ситуацією.

Кризовий стан – це перехідний період розвитку особистості, який вже має глобальний характер і стосується основ життя людини. Людина, яка переживає кризу, відчуває сильну напругу, вона також може втратити сенс життя і бути млявою.

Людський мозок постійно переповнений різноманітними стимулами внутрішнього та зовнішнього середовища, останні мають різний характер і кількість. Виникнення нещасних випадків і стресових ситуацій може викликати порушення рівноваги організму з навколишнім середовищем. В результаті організм відчуває загальну реакцію, не характерну для ситуації – стрес.

Стрес – це стан психічної напруги, який викликається важкою, а потім дедалі складнішою діяльністю. Життя іноді вважається суворим, послідовним вихованням людини. Труднощі, з якими ми стикаємося під час подорожі - від незначних проблем до трагічних ситуацій - можуть призвести до негативних емоційних реакцій разом із різними фізичними та психологічними змінами.

Існують різні наукові методи розуміння стресу, з яких найбільш поширеною є теорія напруги, сформульована Г. Сельє. Ця теорія пояснює механізм натягу в його встановлених рамках наступним чином [15].

Кожен біологічний організм має внутрішні механізми, які є вирішальними для підтримки внутрішньої однорідності та стабільності. Рівновагу можуть порушити надмірні зовнішні сили. У відповідь організм підсилює інтенсивність захисних і лікувальних реакцій на ці порушення. Через наявність недоліків організм намагається пристосуватися до різних подразників. Це явище являє собою генералізований соматичний стан і стан стресу.

Якщо стимуляція продовжується, рівень стресу зростає, спонукаючи організм або захищатися від стресу, або запобігати йому, або просто пригнічувати його вплив. Тим не менш, ресурси організму обмежені; при надмірному навантаженні ці ресурси можуть швидко вичерпатися, що потенційно може призвести до хвороби або навіть смерті.

Несприятливий вплив на людину відбувається щодня через екстремальні обставини, і хоча стрес теоретично корисний, оскільки він підвищує рівень енергії, перевищення критичного порогу може згубно вплинути як на фізичне здоров'я, так і на продуктивність.

Стрес можна визначити як широку реакцію на непередбачені стресові обставини; це фізіологічна реакція, яка спонукає організм мобілізувати свої ресурси для фізичних дій, включаючи опір, конфлікт і втечу. У моменти стресу вивільняються гормони, що призводить до змін у функціонуванні різних органів і систем, таких як зміна частоти серцевих скорочень і частоти пульсу.

Реакція на стрес у різних людей різна: одні більш активні, інші пасивніші.

З цього випливає психологічний тягар стресу. У 1812 році французи, які відступали, зіткнулися з сильними російськими морозами, це був найсуворіший рік і призвів до загибелі більшості французів. Найважливішим аспектом є те, що французам не вистачає зимового одягу, натомість через постійне навантаження на них поверхневі резерви організму виснажуються, а «глибинних» резервів недостатньо для мобілізації.[54]

Звичайно, це нечасто в повсякденному житті, але це може легко знизити ефективність і готовність людини. Це досягається різними способами. Кожен усвідомлює небезпеку, яку відчуває один один. Якщо ви вразите людину гучним звуком, швидким падінням, предметом, що наближається, яскравим спалахом світла або навіть несподіваним дотиком, ви порушите сприйняття і втратите її чутливість.

Наприклад, вплив високого рівня шуму (120 децибел і вище) може призвести до головного болю, порушується вібрація, людина не може аналізувати ситуації або приймати рішення.

Через малопотужні генератори звуку мікрохвилі можуть призвести до більш тяжких наслідків. Наш слух майже не помічає мікрохвилі, але вони можуть викликати внутрішню вібрацію та навіть призвести до серйозних проблем зі здоров'ям.

Якщо частота інфразвукових хвиль нижча за вібрації людського мозку, виникає паніка, відчуття контролю над ситуацією знижується, самоконтроль втрачається.

Через стрес в організмі руйнуються білки і знижується вміст вітамінів А, Е, С. Ті, хто перебувають у стресовій ситуації, мають більше енергії та старші за свій природний вік. Організм відчуває окислювальний стрес. Тому лікарі радять пацієнтам вживати антиоксидантні комбінації вітамінів.

В Україні популярні «Квадевіт», «Ундевіт», «Декамевіт» і харчова добавка «Спіруліна».

Дієтологи стверджують, що люди, які снідають регулярно, більш стійкі до стресу. Однак чашка кави і бутерброд не вважаються сніданком. Необхідні яблука, вівсянка і теплий ромашковий чай. Не насолодилися - потім закуска гречана з молоком, два горішки, склянка шипшини. Знову ж таки, не у вашому улюбленому стилі? Виберіть морквяно-яблучний салат, хліб і зелений чай. Хіба не збігається? Вибирайте самі, але обов'язково використовуйте свіжі фрукти та овочі, теплі злаки, листя або зелений чай.

Психотерапевти радять, що під час стресових ситуацій краще збільшувати кількість їжі, ніж споживати калорійні продукти, такі як капуста, яблука чи морква, якщо процес жування викликає у вас розслаблення.

Якщо ви безнадійний кавоман і спроба відмовитися від кави викликає у вас стрес, подумайте про те, щоб пити каву з натуральним медом. Я згоден, смак дещо своєрідний, але ви можете переконатися в цьому, продемонструвавши собі та членам вашої родини цей доказ впливу ксантину на рівень холестерину в крові, а також впливу кофеїну на нервову збудливість, обидва з яких присутні в каві, і тому нейтралізуються медом.

#### Компоненти та стадії стресу

У розвитку стресу можна виділити три фази:

1. Фаза тривоги. Це перша стадія стресової реакції, яка викликається стресовою ситуацією. Присутність подразника викликає різноманітні фізіологічні зміни: людина робить більше вдихів, незначно підвищується тиск крові, прискорюється серцебиття. Змінюються і психологічні функції: посилюється відволікання, вся увага приділяється подразнику, посилюється контроль особистості над ситуацією.[53]

Як правило, він призначений для активації захисних сил організму та механізмів саморегуляції, щоб впоратися зі стресом. Якщо ви постійно робите це

часто, занепокоєння та занепокоєння зменшаться, а стрес стане меншою проблемою. Цей етап найбільш напружений.

2. Стадія резистентності. Це станеться, якщо ще діють стресогенні фактори. Тоді організм намагається захиститися від стресу, використовуючи для цього свої резервні сили, максимально задіявши всі системи організму.

3. Стадія виснаження. Якщо стимуляція продовжується, здатність протистояти стресу знижується, оскільки людські ресурси виділяються. Знижується загальна опірність організму. Стрес може «схопити» людину і викликати хворобу.

У відповідь на подразник людина оцінює ситуацію як небезпечну. На кожного негатив впливає по-різному, але негативні емоції універсальні. Усвідомлення загрози і наявність негативних емоцій «тисне» на індивіда до подолання шкідливих наслідків: він намагається боротися з тривожним фактором, викоринити його або просто піти від нього. Всеохоплюючий характер особистості. Якщо обставини цього не дозволяють і резистентність вичерпана, в організмі людини можуть виникнути неврологічні розлади і деякі незворотні захворювання. Сприйняття потенційної загрози є основною причиною стресу для людини.

Оскільки деякі люди сприймають однаковий ступінь небезпеки в тій самій ситуації, тоді як інші не сприймають жодної небезпеки в тій самій ситуації, кожна людина матиме зовсім різні рівні стресу.

У результаті оборонних дій людини виникають нові небезпеки. Задіяні особисті засоби захисту, минулі досягнення та таланти. Бажання подолати перешкоди базується на ставленні людини до небезпечних факторів та її оцінених розумових здібностях. Важливою складовою виникнення стресу є небезпека. Людина може вважати, що їй загрожують проблеми зі здоров'ям, небезпечні для життя зміни, фінансові труднощі, соціальна деградація, ненависть до себе чи близьких.[21]

З психологічної точки зору, стресові ситуації характеризуються певною формою рефлексії людини на складні ситуації та моделлю поведінки, яка відповідає цьому рефлексу.

Стрес можна класифікувати як гострий і хронічний. До цього вважалося, що до стресу призводять лише надзвичайно стресові ситуації. У цьому випадку ми маємо справу зі значним стресом. Сьогодні особливості соціального життя, особливо надлишок інформації, є причиною хронічного стресу. Сьогодні стрес стає широко поширеною проблемою.

Впливати. Вплив (лат.) – на відміну від розумового спокою, цей термін позначає будь-які труднощі або переривання типового потоку думок, викликані відчуттям. В результаті емоції позбавляють людину тихого і раціонального мислення і волі. Часто сильне, різке враження викликає емоцію, це вплине на стан розуму та може змінити емоції людини. Дані враження мають різний тип і рівень втручання в наш внутрішній світ.

Стара психологія з її теорією людської здатності до щирості ставила емоції у сферу почуттів, а пристрасть у сферу волі. Зараз цей поділ перебуває в безладі, як і сама концепція незалежної щирості. Однак важливо розрізнити емоції та пристрасть: перша зазвичай виникає раптово і потім досягає максимального напруження, тоді як друга є більш послідовною і триває довше, розвивається. і розвиваються часто повільно, але як тільки вони розпізнають справжню природу людини, вони можуть лише придушити її значною силою.

Ступінь впливу помітно різний. При більш високих електричних полях вони можуть викликати цікаві ефекти, які іноді можуть призвести до смерті, наприклад, страх перед задоволенням або страх смерті. Емоційні почуття можуть бути як приємними, так і неприємними, або одночасно радісними і сумними, наприклад, здивування.[52]

Залежно від того, як вони порушують справжню гармонію, емоції можна класифікувати на збудливі, такі як гнів, помста, радість, і депресивні, такі як

смуток, тощо. Тілесні стани, які проявляються емоційно, також передаються тілу як про це свідчить розслаблення або напруга, які відчуваються в цих ситуаціях, рум'янець, який виникає, коли соромно, блідість, яка виникає, коли виникає відчуття гніву, тощо. І навпаки, тіло протистоїть тривалості часу, проведеного під впливом.

Для більш інтенсивних емоцій природа має рішення для емоцій, сліз чи сміху. Немає підстав вважати, що це властиво тільки людям, оскільки подібні явища відбуваються у тварин, але лише люди мають здатність контролювати та приборкувати свої емоції завдяки своєму вищому духовному розвитку.

У сфері сексуальних стосунків ця емоція може бути спричинена конфліктом між описом особи своєї сексуальної майстерності та її нездатністю підтвердити надто впевнений образ себе реальною поведінкою, а також її негативним ставленням до своїх сексуальних партнерів. У неприпустимий спосіб. Емоційні сплески часто пов'язані з переживаннями сексуальних невдач, зокрема ревнощів.

Емоції спрацьовують у небезпечних ситуаціях, коли у людини немає іншого вибору, окрім як знайти вихід із небезпечної, критичної чи випадкової ситуації. Загальним показником емоцій є їх вплив, який на короткий час ставить людину в підлегле становище, це дозволяє їй більш розумно оцінювати ситуацію та обирати свої дії, що, у свою чергу, звужує її перспективу. Вся увага приділяється обставинам, які призводять до ефекту.

Надзвичайно сильні ефекти можуть спричинити втрату свідомості та втрату спогадів про минуле. Одним з найважливіших показників цього емоційного стану є запам'ятовування, яскравість його зовнішніх ознак, їх виразність і гострота, що вказує на пантомімічний (виразний) рух всього тіла, мови і дій. Емоційний тон може бути злим, схвильованим, роздратованим, страхом або навіть жахом, панікою або сумом. Поряд із сильними позитивними емоціями можливі емоційні сплески («Я не пам'ятаю, як я був щасливий», «Я втрачаю розум від радості») [25].

Під час емоційного стану людина зазвичай не в змозі контролювати свої дії, але все одно зберігає контроль над своїми емоціями. Ті, хто не звик до самоконтролю, особливо особи сприйнятливі до емоційних спалахів і не відчують необхідності стримувати себе. Емоційна стабільність людини, яка є ступенем проявів насильницької поведінки, залежить як від її темпераменту, так і від рівня освіти, який вимірюється з точки зору контролю над своїми емоціями. Крім того, є побічні ефекти, викликані нетактовністю партнерів по спілкуванню.

Тривожність поширена серед американських письменників, це видно в порівнянні деяких особистісних психологічних характеристик зі швидкістю формування активних і умовно-гальмівних реакцій. Це передбачає дослідження страху чи тривоги. Тривожні розлади розпізнаються за допомогою різноманітних тестів, які проводяться за так званою шкалою Тейлора «публічної» (створеною у вигляді опитувальника).

Склад психологічного компонента тривоги до кінця не вивчений і все ще знаходиться на стадії розвитку визначення. Найбільш послідовними і тривалими компонентами цього комплексу є: стан емоційної напруги (стрес), що переживається особисто, підвищена схильність до особистих невдач і помилок, приписування невдач і помилок рисам особистості та занепокоєнням, особливо глибокими думками та незадоволенням своїм життям. Власне, увесь комплекс симптомів має первинну ознаку, яка диференціює темперамент: на ньому базується модель діяльності. Однак це можливо лише в небезпечних ситуаціях і ґрунтується на особистих переконаннях і зв'язках [44].

Крім того, тривога може виникати через відсутність мотивації та будь-яку форму психологічного напруження. Стан тривожності не властивий певній рисі особистості. Це відбувається лише тоді, коли є конкретні проблеми з системою мотивації та особистими стосунками. Негативною стороною досліджень за шкалою Тейлора є спільність більшості досліджень щодо психологічних

характеристик. Вони складаються на основі анкет. В опитувальнику визначаються зовнішні показники комплексу тривожності у складі комплексу тривожності.

Діагноз ставиться шляхом бесід з учасниками та безпосереднього спостереження за їхніми діями. Ця процедура діагностики не дуже надійна. У людей з високою тривожністю процес гальмування був менш шкідливим, ніж процес втручання. Також спостерігався зв'язок між тривогою та силою нервових процесів, 9 керівників брали участь у контрольних діях, які вимагали приділяти увагу певній сфері, і розподіл уваги був особливо порушений у цих ситуаціях порівняно з продуктивністю таке ж завдання в спокійних ситуаціях.

Крім того, під час виконання даного виду праці розподіл уваги у ситуаціях із значним обсягом порушення не знижувався, а підвищувався порівняно з роботою у спокійних ситуаціях. У зв'язку з цим ця симптоматика має додаткові відмінні риси темпераменту: носить послідовний і послідовний характер, що залежить від загального типу нервової системи; вона проявляється в різні періоди життя і в різних умовах.

Інші зосереджуються на методах подолання, продуктивності праці, фізіологічних властивостях і саморегуляції. Психологічні дослідження та аналіз показали, що стресостійкість є комплексною динамічною характеристикою, яка складається з кількох різних компонентів, які визначають здатність людини протистояти стресу або справлятися зі стресовими ситуаціями, вони також впливають на організм та особистість у цих ситуаціях, а також здатність вирішувати професійні завдання [7, 8]. Ця комплексна властивість особистості передбачає поєднання інтелектуальних, емоційних, фізичних і психічних компонентів діяльності, спрямованих на досягнення цілей у важких ситуаціях емоційного змісту (П. Г. Зільберман) [12, 13].

Стресостійкість, як риса психічного здоров'я, це здатність людини виконувати необхідні завдання (життєві завдання) у стресових ситуаціях. Це передбачає роботу з усіма психологічними структурними особливостями, які

присутні під час і після стресорів. Його мета: подолання перешкод, здійснення діяльності в складних умовах, підтримання внутрішніх механізмів емоційної та фізичної саморегуляції. Крім того, це забезпечує відтворення високого рівня професійної мотивації.[51]

До структурних компонентів стресостійкості належать: когнітивний компонент (здатність долати стресові ситуації, здатність планувати та досягати цілей, самопсихологічний компонент), а також соціально-емоційний компонент. Поведінка, толерантність, комунікативні та міжособистісні здібності, дії, саморозвиток і самопізнання).

Антистрес, як життєво важлива складова психологічного розвитку, досягається в процесі онтогенезу людини на основі генетичного закладення індивідуальних особливостей і багаторазового впливу на особистість стресорів. Це передбачає оцінку стресової ситуації, регуляцію діяльності в стресових умовах, боротьбу зі стресом або методи подолання і переживання травматичних переживань.[58]

Стресори професійної діяльності поділяють на загальні та специфічні (Д. Фонтан). Основні джерела стресу:

Коли колектив працює в режимі «вогневої потужності», виникає дефіцит методів організації наукової діяльності.

Низька укомплектованість, що змушує інших працювати більше, ніж необхідно.

Некоректна робота в результаті великого навантаження або надмірних спроб зробити його високоякісним продуктом.

Співробітники не повинні порушувати типовий робочий день і натомість працювати понаднормово.

Зміна ритму діяльності, що призводить до накопичення втоми, фізичної втоми та психологічного вигорання, є однією з найпоширеніших причин цього стану. Низький статус і низька зарплата, погані можливості професійного

розвитку, організованість і занадтий формалізм (багато розмов і рішень, але жодних дій).

Зокрема, додатково слід звернути увагу на професійні стресори, пов'язані з виконанням функціональних обов'язків:

1) Відсутність визначення функціональних обов'язків призводить до дилеми для особи: якщо вона не буде діяти, її вимагатимуть участі в активних проектах, якщо вона проявить ініціативу, її звинуватять у перевищенні повноважень.

2) пред'явлення нереально високих вимог до результатів своєї діяльності та використання категоричних імперативів («Робиться чи ні, я повинен»); після виконання завдання – негативна самооцінка та самоприниження («Я невдаха»), низький рівень фрустрації («Я не витримаю», «Я не витримаю»);

3) Керівник нехтує думкою своїх підлеглих: поведінка керівника негативно позначиться на моральних і фінансових починаннях підлеглого (підвищення або зниження зарплати, додаткова винагорода, кар'єрний розвиток тощо);

4) Особливості латеральної взаємодії з колегами можуть призвести до стресу, коли психологічна сумісність неочевидна, очевидні різні погляди на освітню стратегію або навчальний підрозділ не є успішним.[59]

У результаті конфлікт між підвищенням вимог до якості професійної діяльності конкретизується сучасними економічними реаліями (зростання обсягів інформації, ускладнення науково-методичних розробок, економічних перетворень тощо) та фізіологічними та психологічними істинами.

Різноманітність обов'язків і професійних труднощів часто вимагає нових способів діяти з обмеженою інформацією та часом, що може призвести до стресових реакцій, які призводять до втрати контролю над ситуаціями та поведінкою. Із запровадженням нових систем з'явилися нові зовнішні сили: запровадження нових національних стандартів освіти, зміни програм, інформаційні технології, інноваційні методи тощо, що вимагало активних, проникливих і гнучких методів конфлікту. Стресові ситуації виникають при

виконанні нових завдань, вплив небезпечних факторів (або їх потенційна небезпека) супроводжується поспішним прийняттям рішень, зниженням швидкості оновлення інформації та іншими негативними змінами в психологічній сфері.

Педагогічна діяльність передбачає велику взаємодію між усіма учасниками навчального процесу, це також вважається хронічним стресором (М. Перре) [1, 6]. У різних соціальних ситуаціях необхідність активного і часто розширеного спілкування з різними учасниками навчального процесу може призвести до негативних результатів. Психологи задокументували, що тривалий стрес, пов'язаний із тривалимтривалий вплив негативних речей (навіть якщо вони невеликі за масштабом) має більший вплив на людину, ніж одноразовий інтенсивний стресор [1, 6].

Через специфіку професійних обов'язків тиск з боку керівництва накопичується. Робітники часто не мають можливості своєчасно відреагувати на стрес, що призводить до накопичення та концентрації стресу, що таїть у собі ризик розвитку останніх стадій стресу – втоми та емоційного виснаження. Деякі науковці зазначають, що якщо ситуація типова, накопичене емоційне напруження не може дрімати, натомість воно призведе до руйнування систем організму. Кілька підкорень або подовження емоційних реакцій, пов'язаних з професійними труднощами, емоційним хвилюванням може проявлятися у вигляді застою, або стримування.

Довготривалий характер стресу в діяльності характеризується регулярним, тривалим і повторюваним характером його впливу. Психологи вважають, що люди, які тривалий час виконують складну роботу, можуть довше страждати від стресу і більш сприйнятливі до стресових факторів.

Зрештою, можна зробити висновок, що для ефективного виконання професійних обов'язків необхідно володіти певними особистісними якостями: ініціативністю, ініціативністю, великою активністю у спілкуванні тощо [3, 4, 18].

Після переживання важкої ситуації (або її серйозного сприйняття) емоційний стрес людини може надзвичайно зрости. Якщо людина була стурбована тим, що їй не вистачить спроможності впоратися з ситуацією і що це негативно вплине на неї. Таким чином, людина відчуває тривогу.

Емоційний біль може посилюватися та заважати виконанню повсякденних дій, у яких бере участь людина. Діяльність є тьмяною: трапляються помилки, час, необхідний для виконання окремих операцій, збільшується, процес планування й оцінки діяльності порушується. Все це може призвести до негативних емоцій, підвищеної тривожності, невіри в свої сили, зниження самооцінки.

Таким чином, напруга зростає, що призводить до більшої кількості помилок і операційних недоліків. В результаті виходить замкнена система, яка «штовхає» людей до стресу.

Наше життя характеризується постійними хвилюваннями.

Коли проблему неможливо вирішити або наше бажання вирішити її неправильне, ми можемо розчаруватися. Щоб подолати це, ми часто робимо помилки. Однією з поширених помилок є те, що ми витрачаємо надто багато енергії на вирішення дрібної проблеми, що призводить до мимовільного підвищення емоційного стресу.

Друга поширена помилка - концентрація на відсутності успіху і страх зробити помилку. Корисно пам'ятати про свої досягнення, а не про невдачі. Багато людей вважають, що навчання на помилках є ефективним. Для більшості це має інше звучання: «комплекс неповноцінності наживається на невдачах». На невдачах кар'єру не побудуєш. Вам було б корисно, якби ви почали зосереджуватися на своїх досягненнях і уникати страху любити і хвалити себе - це нечасто робиться.[48]

Зупинимось на практичних методах підвищення загальної опірності організму. Можете спробувати розділити їх на три класи:

До першої категорії - методи, які використовують фізичні компоненти впливу - відносяться фізичні вправи, біг і т.д..

Другий вид методичних прийомів підвищення загальної резистентності організмів називають біоактивними речовинами.

Крім того, алкоголь має певний недолік через специфічний вплив, який він справляє на психологію людей. Вплив алкоголю різний. Помірне споживання алкоголю на регулярній основі може збільшити щастя та зменшити занепокоєння, а також робить людей більш товариськими та доступними.

Найефективніший спосіб уникнути довгострокового стресу – це вирішити суперечки, примирити розбіжності та досягти спільного результату. Якщо це неможливо, варто переглянути зміст конфлікту. Очевидними є різні підходи до вимірювання цінності зменшення конфлікту. Перший з них характеризується словом «але». Основою цього є здатність отримати щось корисне, навіть позитивне, з невдачі.

Ще один спосіб збити температуру - переконати себе, що насправді ситуація гірша. Порівняння свого смутку з чимось більш серйозним (важчим), втратою дозволяє людині реагувати на невдачу з упевненістю та холоднокрівністю.

Одним з найефективніших методів заспокоєння є розмова з близькими, якщо: спочатку, як стверджується, це робота душі, яка полягає в тому, щоб усунути причину незадоволення, по-друге, перехід до цікавої теми, по-третє, об'єднавши зусилля, знайти шляхи успішного вирішення конфлікту або хоча б применшити його значення.[49]

Коли хтось говорить, неповага на цьому моменті зменшиться, з'являється можливість щось пояснити, виникає спокій. Часом люди потребують фізичних вправ, щоб полегшити емоційне навантаження, яке проявляється у біганні по кімнаті та нищенні речей. Щоб швидко повернутися до свого типового стану після проблеми, корисно збільшити фізичну активність.

Одним з ефективних методів зниження психічної напруги є активізація почуття гумору. Суть гумору полягає не в тому, щоб бачити чи відчувати комічне, а натомість у спостереженні за тим, що здається серйозним, тобто вміти сприймати речі, які захоплюють і на які не варто звертати уваги. у складних ситуаціях здатний посміхнутися або посміятися. Сміх може зменшити стрес, пов'язаний із занепокоєнням, м'язи стають менш напруженими (розслабленими), а частота серцевих скорочень нормалізується.

## **1.2. Особливості стресу в управлінській діяльності**

Сьогодні тривалий стрес, у тому числі професійне вигорання, є однією з найдорожчих втрат для організації, цей стрес негативно впливає на продуктивність праці співробітників, підвищує плинність кадрів, знижує прибутковість компанії. Американський журнал «Бізнес» повідомив, що 20% витрат і втрат, пов'язаних з плинністю кадрів, опором значним змінам, прогулами і зниженням продуктивності, викликані професійним стресом і неврозами. Щороку вони завдають збитків економіці США на 500 мільйонів доларів [33].

Напруга, пов'язана з професійною роботою, настільки велика, що вже кілька країн намагалися врегулювати цю проблему на законодавчому рівні. Наприклад, з часом зросла кількість американських компаній, які зобов'язані компенсувати «професійний стрес», це стосується і Швеції, з 1991 року діє закон «Про виробниче середовище», що призвело до покращення організації роботи компанії, позитивний психологічний клімат у колективі, зниження стресу в компанії. Опитування, проведене веб-сайтом TalentSmart, показало, що 90% успішних людей можуть регулювати рівень стресу, щоб зберігати спокій і вирішити складну проблему.

Термін «управління стресом» сягає своїм корінням у західну думку та охоплює різні стратегії, спрямовані як на запобігання стресу, так і на полегшення

відновлення після нього. Існує твердження, що управління стресом не може змінити фізичні фактори стресу, воно може і повинно впливати на сам процес стресу, незалежно від типу задіяного стресора. Отже, визначення методів підвищення та зміцнення стійкості людини до стресу має першочергове значення.

Здатність індивіда, зокрема працівника в цьому контексті, свідомо протистояти хронічному стресу називається стресостійкістю. Загальновідомо, що тривалий вплив стресу негативно впливає на функції організму та здатність працівника виконувати свої обов'язки [21]. Керівники часто переймаються власними проблемами та невдачами, часто проводять більшу частину свого робочого дня в сидячій діяльності — або за комп'ютером, або, навпаки, у постійному русі — і вони зазвичай відчувають недостатній сон. Феномен, відомий як «синдром менеджера», може швидко вплинути на продуктивність усієї організації. Такий стан порушує обмінні процеси і послаблює імунну систему. Різні чинники можуть спричинити стрес, включаючи надмірне або недостатнє робоче навантаження, міжособистісну динаміку, рольові конфлікти, двозначність, почуття смутку, відсутність мети та недоліки у значущій роботі, будь то фізичні, психологічні чи інші. Стрес може проявлятися в різних формах, включаючи ейфоричний і хворобливий типи.

Ейфоричний стрес пов'язаний із такими переживаннями, як закоханість, одруження, народження дитини, успішна відпустка, приємне знайомство чи отримання несподіваної винагороди. Ця форма стресу викликає почуття задоволення, радості, щастя та насолоди, одночасно підвищуючи захисні сили організму. І навпаки, біль пов'язаний з негативним досвідом, включаючи хворобу, невдачу, конфлікт, несприятливі життєві ситуації, розлучення та втрату близької людини. Такий стрес може призвести до тривоги, страху, неспокою, депресії, проблем зі здоров'ям і загальної шкоди добробуту.

Постійне психічне здоров'я керівників і співробітників, а також їхня здатність швидко відновлюватися після стресових ситуацій має першочергове

значення для будь-якої організації, тому сьогодні організації витрачають багато грошей на вивчення психологічних проблем у колективі, ідентифікація стресорів, діагностика рівня стресу та розробка підходів до зменшення або усунення стресорів. Подолати негативні наслідки стресу та підвищити продуктивність праці в організації можливо завдяки системному підходу до стрес-менеджменту (стрес-менеджменту), який є процесом цілеспрямованих дій впливу на працівників організації з метою отримання навички, необхідні для адаптації до стресових ситуацій, усунення або зменшення джерел стресу та вивчення методів боротьби зі стресом. Існує багато підходів до розмежування типів управління в організації [19].

О. Кузьмін, М. Гончар розглядають стрес-менеджмент як два різних типи: перший стосується управління стресом у рамках класифікаційної ознаки, другий присвячений ризик-менеджменту та гармонійному менеджменту. Як задокументовано вітчизняними вченими О. Кузьмінім, М. Гончаром, стрес-менеджмент – це система управління підприємством, яка намагається уникнути відхилення від бажаного шляху, яке є значним, екстремальним і має значний негативний вплив на функціонування підприємства.

Почнемо з того, що ми розглядаємо сценарії, в яких організація, а також її підрозділи, команди та персонал зазнають несприятливих впливів через фактори, які справляють значний негативний вплив, оскільки ці фактори є нетиповими для діяльності організації. Управління стресом відноситься до часткового передбачення, ідентифікації та викорінення шкідливих аспектів, факторів і відхилень, які негативно впливають на функціонування та зростання організації. Управління стресом охоплює низку методів прогнозування, підготовки, аналізу, оцінки та контролю стресових умов, ситуацій і реакцій на стресори, спрямованих на сприяння швидкому реагування на стресори та пом'якшення негативних наслідків стресу. Існування професійного стресу не залежить виключно від взаємодії між особою та умовами її праці, навіть якщо ці умови є сприятливими.

Різні елементи можуть сприяти стійкості до стресу, включаючи взаємодію між рисами особистості та робочим середовищем, а також зміни в початковому співвідношенні цих двох концепцій. Управління стресом функціонує на двох рівнях: перший рівень – організаційний, зосереджений на виявленні стресових обставин, запобіганні їх виникненню та послабленні стресу. Другий рівень – індивідуальний, зосереджений на усуненні стресу з особистого життя та інтеграції його в структуровану програму чи пропозицію [38].

Можна виділити дві різні категорії організаційних процесів управління стресом: 1) загальні завдання, які встановлюються на рівні організації. До них відносяться: - зменшення плинності кадрів і підвищення продуктивності; - складання плану методів оцінки рівня стресу, який відчувають працівники, та визначення стратегії його послаблення; - вдосконалення системи мотивації праці в організації; - створення комплексної системи управління стресом; - покращення умов праці, відпочинку та загального соціального та психологічного середовища в колективі, серед інших ініціатив.

Формування та впровадження системи управління стресом в організації можна пояснити декількома факторами: по-перше, є прямі причини, які стосуються місії та цілей організації, а також інформаційного забезпечення та компетентності персоналу; по-друге, непрямі причини виникають через розмір або масштаб організації, стабільність її операційного середовища, її організаційну культуру, практику спілкування та психологічні характеристики її керівництва; по-третє, запровадження системи управління стресом дає позитивні ефекти, які хоч і непрямі, але суттєво впливають на організацію в цілому. У процесі встановлення та вдосконалення практик управління стресом будуть використані різні методи. Важливо, щоб керівництво заздалегідь визначило, які типи управління стресом будуть найбільш ефективними для організації в цілому, згодом розробивши структурований план дій для вирішення, пом'якшення або адаптації до стресових ситуацій.

Отже, можна зробити висновок, що явище професійного вигорання негативно впливає на здоров'я працівників, проявляється у зниженні працездатності та загальної продуктивності, що можна класифікувати як дистрес (негативний стрес). Навпаки, як керівники, так і працівники можуть відчувати «хороший стрес», або евстрес, що дозволяє їм використовувати весь спектр можливостей своїх співробітників і оптимізувати їхній потенціал найефективнішим способом. [60]

У цьому контексті очевидна актуальність системної методики діагностики та оцінки типу та інтенсивності стресу в колективі. Такий підхід дозволяє ідентифікувати як внутрішні, так і зовнішні стресори, тим самим сприяючи розробці ефективних програм, спрямованих на запобігання вигоранню в організації. Сучасна академічна література має тенденцію аналізувати більшість стресових станів переважно через призму стресу як явища та пов'язаного з ним середовища, часто бракуючи всебічного вивчення факторів, які призводять до цих стресових станів. Наше дослідження спрямоване на ретельне вивчення факторів навколишнього середовища, ситуації та особистісних характеристик, які сприяють стресу. Узагальнюючи точки зору різних вчених, ми можемо розділити детермінанти стресу на три основні групи: 1) психофізіологічні, 2) психосоціальні та 3) психологічні.[47]

Серед психофізіологічних факторів, що сприяють виникненню стресу, можна виділити монотонність, втому та перенапруження, сенсорну депривацію, надмірний шумовий вплив, порушення ритму сну та бадьорості [18]. Монотонність до стресорів, незвичайні психічні стани, що виникають при автоматизованому управлінні різними пристроями і механізмами, — наприклад, відчуття відірваності від реальності, зміненості. Просторове сприйняття — поряд із порушенням створюють умови, сприятливі для аварій і катастроф. Виникнення цих станів безпосередньо пов'язане з одноманітністю. Однак, ще розглядається

монотонність як антитеза стресу, характеризує її як наслідок одноманітних подразників, що стосується зменшення зовнішніх сенсорних введів.

Явище монотонності тісно пов'язане зі станами втоми і перевтоми. Хоча ступінь втоми може не узгоджуватися з емоційним тоном — позитивним чи негативним. Стан втоми накладає на організм помірне навантаження. Коли втома накопичується через дисбаланс між навантаженням і відпочинком, це призводить до посилення стресових реакцій в організмі та призводить до надмірної втоми.

Кожній людині надзвичайно важливо брати участь у процесі сприйняття реальності, яка огортає всіх спостерігачів. Коли певні спостерігачі недостатньо стимулюються, може виникнути стан, відомий як «сенсорне голодування», що потенційно може призвести до стресу. Важливість цього явища зростає в ситуаціях просторової ізоляції, наприклад, на орбітальних станціях, у підводних середовищах і під землею. Наслідки неадекватної стимуляції включають дратівливість, неврози, апатію [3].

Тривалий вплив високого рівня шуму може відігравати значну роль у розвитку стресу. За словами Дж. Стілмана, «шум може підвищувати артеріальний тиск, прискорювати серцебиття, викликати надмірне скорочення м'язів» [4]. Підвищений рівень шуму може призвести до почуття незадоволеності роботою, роздратування та тривоги. Крім того, порушення балансу між циклами сну та бадьорості є ще одним психофізіологічним фактором стресу [3, 12].

До ключових психосоціальних факторів, що сприяють стресу, належать інформаційна ізоляція або шок, хронічна самотність і групова ізоляція, порушення дистанції спілкування, явища культурного шоку, безробіття, втома, сімейні проблеми, сімейний стрес і розлучення, а також етнічна або сексуальна приналежність меншості. Стрес може виникнути як через обмежений потік інформації (інформаційна ізоляція), так і через надмірний потік інформації (інформаційний шок). Відносна або повна інформаційна ізоляція, яку відчують учасники полярних експедицій, екіпажі підводних човнів і ув'язнені, може

призвести до появи розладів сну, тривоги і депресивних симптомів. Крім того, інформаційне перевантаження може призвести до інформаційного шоку, коли особа, яка несе значну відповідальність за результати своїх дій, не в змозі приймати своєчасні та адекватні рішення [1].

Тривалі періоди самотності можуть призвести до помітних змін у темпі психологічних процесів, вплинути на сприйняття людиною навколишнього середовища та погіршити загальні механізми адаптації. Наприклад, як показали дослідження, після трьох місяців ізоляції більшість випробовуваних оцінювали свій стан як депресивний.

Порушення особистого простору або відповідної дистанції у спілкуванні часто сприяє стресу. Хоча соціокультурні ознаки дистанції спілкування значно відрізняються в різних етнічних групах, підтримання надмірної близькості до партнера по спілкуванню може призвести до несприятливих емоцій і підвищеного рівня стресу.[61]

На психологічний стан людини може серйозно вплинути явище, яке називають культурним шоком. Людина, яка з тих чи інших причин опинилася в іншому культурному середовищі, може зіткнутися з безліччю негативних емоцій. Це почуття втрати друзів, ізоляції від нового оточення та відчуття неможливості змінити обставини, що склалися. Людина може відчувати безсилля, що виникає через нездатність знайомитися з новим середовищем у звичний спосіб. Як наслідок, це може спричинити підвищену тривожність, дратівливість, депресію, безсоння та навіть психосоматичні розлади.

Безперечно, безробіття є одним із найпоширеніших джерел психосоціального стресу в сучасному суспільстві. На основі численних спостережень протягом багатьох років італійський дослідник Л. Пельцман визначив, що частота корпоративних аварій значно зросла в компаніях, яким загрожує закриття. Одночасно спостерігається погіршення хронічного стану

здоров'я працівників, збільшення випадків простудних захворювань, що свідчить про зниження загальної стійкості організму до стресових ситуацій [11].

Феномен вигорання виникає внаслідок надмірних робочих навантажень і періодичних розчарувань, пов'язаних з роботою, що завершується як фізичною, так і емоційною втомою, що згодом призводить до стресу. Цей стан значною мірою сприяє виникненню різноманітних психологічних проблем, у тому числі зниження трудової етики та продуктивності, проблем зі здоров'ям, конфліктів між сім'єю та роботою, а також нечемної поведінки та негативного ставлення до інших. Вигорання особливо поширене серед професіоналів, які займаються професіями, орієнтованими на людей, таких як вихователі, соціальні працівники, психологи, медсестри та працівники правоохоронних органів. [5, 6]

Важливо зосередитися на психосоціальних факторах, що сприяють стресу, зокрема на проблемі дефіциту часу. Американський дослідник Д. Льюїс на основі досліджень, проведених у Сполучених Штатах, виявив, що 40% учасників повідомили про навантаження, які перевищують їхні фізичні межі. Значне підвищення рівня стресу можна пояснити комбінацією факторів ризику, включаючи подовжений робочий день, підвищене робоче навантаження, невпевненість у майбутньому, значну особисту відповідальність і частіші випадки агресивних дій.

Сімейні проблеми є ще одним психосоціальним фактором, що сприяє стресу. За словами Р. Лазаруса, щоденні сімейні суперечки, недоречні речі, конфлікти з сусідами можуть завдати значної шкоди здоров'ю та призвести до хронічних стресових станів. Дослідники відзначають, що відсутність життєвих подій, які покращують настрій, може так само згубно вплинути на здоров'я людини, неминуче викликаючи стани, пов'язані зі стресом.

Питання сімейного стресу останнім часом значно загострилося. Зокрема, серед поширених джерел цього стресу є наявність дітей, проблеми, пов'язані з плануванням сім'ї чи усиновленням, мобільність членів сім'ї, випадки насильства

та фінансові труднощі. Крім того, суперечливі очікування між подружжям у шлюбі сприяють цьому тиску. Розлучення є серйозною формою психосоціального стресу в родині, будучи одним із найскладніших переживань як для чоловіків, так і для жінок. Незалежно від того, хто є ініціатором розлучення та мотивації, що лежать в основі, обидві статі зазвичай відчувають почуття ізоляції, неадекватності, неповноцінності та тривоги з приводу самотності.

Хронічний стрес також може виникати через належність до соціальної меншини. Е. Грінберг визначила кілька основних стресових факторів, з якими стикаються особи в цій соціальній групі, особливо виділяючи расизм і культурний конфлікт. [45].

Психосоціальні фактори, що впливають на стрес, тісно пов'язані зі справжніми психологічними елементами. Примітними серед них є негативне тлумачення факторів стресу, невпевненість у собі, неконтрольовані емоції, нереалістичні переконання та думки, низька самооцінка, підвищена тривожність, сором'язливість, переважаючий зовнішній локус контролю та поведінкові характеристики типу А, які визначаються як специфічне об'єднання рис особистості, що охоплює схильність до конфронтації, агресивність, нетерплячість, ворожість і яскраво виражені емоційні вирази, що представляють приховану вразливість. Крім того, значну роль відіграють екстраверсія та різні риси особистості.

Деякі дослідники розглядають сприйняття стресових ситуацій як найбільш значущий психологічний стресор, який виступає першоджерелом усіх інших стресорів. На ступінь прояву стресу впливає ставлення індивіда до факторів стресу, а також його суб'єктивна оцінка цінності та ймовірності. Як зауважили С. Ауербах і С. Гремлінг, «оцінка того, чи є ситуація стресовою, залежить від того, що стресор означає для нас і як ми його оцінюємо» [7, 18]. Вчені стверджують, що когнітивна інтерпретація ситуації індивідом є першопричиною стресу. Нереалістичні переконання та сприйняття реальності можуть служити значним

джерелом стресу. Люди часто стикаються зі значним стресом, коли існує невідповідність між об'єктивними життєвими подіями та їхніми суб'єктивними інтерпретаціями цих подій. С. Ауербах помітив, що серед різних типів переконань уявлення про те, що «все в житті має бути справедливим», «люди навколо мене повинні ставитися до мене так, як я ставлюся до них» і «я повинен отримати те, що я заслуговую», є чинниками для виникнення стресового стану [7]. Такі нереалістичні переконання можуть призвести до інтенсивних емоцій і поведінки, що ще більше посилить рівень стресу.[46]

Невпевненість у собі є значним джерелом стресу. Специфічна поведінка може перешкоджати реалізації бажань, що призводить до внутрішнього конфлікту і, як наслідок, до стресу.

Стресори, включаючи сором'язливість, тісно пов'язані з ризикованою поведінкою. Ф. Зімбардо визначає сором'язливість як «страх перед іншими, особливо перед тими, хто представляє емоційну загрозу» [4]. Дослідник визначив три категорії людей, для яких сором'язливість може призвести до підвищення рівня стресу:

1. Особи, які невідомі (через їх статус нових і незнайомих осіб); 2) ті, хто займає владні посади (через володіння владою); 3) Представники протилежної статі (оскільки вони представляють потенційні перспективи інтимної близькості).

При дослідженні психологічних факторів, що впливають на стрес, важливо зосередити увагу на ролі високої тривожності як значного стресора. К. Спілберг характеризує тривогу як суб'єктивне переживання напруги, яке часто супроводжується негативними думками та почуттям неспокою. І навпаки, Дж. Грінберг визначає тривогу як ірраціональний страх, який проявляється через фізичне хвилювання та пов'язаний з бажанням втекти від людини чи ситуації. Дослідники стверджують, що відчуття тривоги, яке не заважає повсякденній діяльності, є нормальним явищем. Однак підвищений рівень тривоги може спричинити виражену стресову реакцію, яка характеризується абсолютно

іраціональними страхами. Тривожність характеру виникає через відсутність негативної мотивації в системі, зокрема щодо задоволення суперечливих потреб на тлі негативних емоційних станів.[62]

Зовнішнє розташування контролю часто служить значним джерелом стресу. Концепція локуса контролю стосується структури, за допомогою якої індивіди інтерпретують власні дії та дії інших. Були проведені експерименти, які показали, що госпіталізовані пацієнти з зовнішнім локусом контролю виявляли менший інтерес до умов свого лікування порівняно з пацієнтами з внутрішнім локусом контролю. Дослідники встановили кореляцію між зовнішнім локусом контролю та різними проблемами, такими як ожиріння, куріння, наркоманія та азартні ігри. Крім того, зовнішні фактори пов'язані з тривогою, депресією та розладами психічного здоров'я. Крім того, дані свідчать про те, що поширеність внутрішніх структур має тенденцію до збільшення з віком.

Поведінка типу А заслуговує на особливу увагу в нашому дослідженні. Група дослідників, у тому числі Дж. Барлінг, Р. Бренд, Р. Розенман і М. Фрідман, ідентифікує цю поведінку за її яскраво вираженою тенденцією до агресії, інтенсивним змагальним потягом і постійним відчуттям тиску з боку інших. Цей конкурентоспроможний характер викликає постійне відчуття дефіциту часу, оскільки люди прагнуть швидше досягати своїх цілей, щоб уникнути випередження інших, разом із невпинним бажанням покращити продуктивність та ефективність. Така відмінна поведінка спостерігається як у чоловіків, так і у жінок і є значним стресовим фактором, що призводить до хронічного стану психоемоційної напруги, що виникає через необхідність послідовно долати складні випробування.[63]

Поведінковий тип В відрізняється від типу А. Особи, класифіковані як тип В, виявляють меншу схильність до конкуренції та азартних ігор, і вони здатні спокійно приймати програші. Прагнення до досягнення конкретних цілей не є внутрішньою характеристикою їх існування. Як правило, особи типу В не

відчувають такого ж інтенсивного та постійного відчуття дефіциту часу, що сприяє їхньому відчуттю спокою, що виникає через відсутність контролю над обставинами. Для порівняння, особи типу А частіше стикаються з ситуаціями, в яких вони відчувають себе безсилими, оскільки їм притаманна потреба зберігати домінуючу позицію.

Дослідження показали, що нащадки жінок типу А також демонструють характеристики типу А, і що поведінка батьків типу А, як правило, передається їхнім синам [4]. Навпаки, М. Корольчук стверджує, що класифікація індивідів на типи А і Б є невиправданою, оскільки ця класифікація не враховує адаптивність і мінливість психологічних процесів, що лежать в основі таких відмінностей.

На розвиток стресу істотно впливають екстраверсія і інтроверсія. Дослідження показали, що екстраверсія сильніше пов'язана зі схильністю до психоемоційного напруження порівняно з інтроверсією [9].

Значну роль у виникненні стресових ситуацій відіграють особливості людини. При цьому відомий вітчизняний вчений В. Калошин зауважив, що вплив на це має соціальне середовище. Фактори, що беруть участь, включають гіперсоціальність, екстремізм, ригідність, конформізм, тривожність і недовіру, волюнтаризм, аутоагресію [10].

Нещодавні наукові дослідження підтвердили, що професіонали, зайняті в соціально-економічній діяльності, переносять більший рівень стресу, ніж ті, хто займається фізичною працею. Цей висновок підкреслює необхідність комплексного дослідження попередження негативного впливу професійного стресу на спеціалістів з управління персоналом. Ролі цих співробітників невід'ємно пов'язані зі стресом і конфліктами, що виникають під час управління змінами, що вимагає більш глибокого та ретельного вивчення. Крім того, важливо розробити практичні та ефективні регулятивні рекомендації, спрямовані на пом'якшення руйнівних явищ як у команді, так і в ширшому організаційному контексті.

Дж. Брайт зауважує, що професійний стрес є серйозним викликом для всіх країн, і Україна не є винятком, особливо в умовах війни. Вплив стресу призводить до зниження як кількості продуктивних працівників, так і ефективності підприємств, що негативно впливає на економічні показники різних країн. Дійсно, одним із ключових показників соціального прогресу є здоров'я населення, особливо серед верств працездатного віку. Добробут людей нерозривно пов'язаний із якістю робочої сили країни та її валовим внутрішнім продуктом (ВВП). Сучасні дослідження показують, що стрес на робочому місці щорічно завдає країнам від 1% до 3% ВВП.

У Сполучених Штатах фінансовий тягар стресу для бізнесу становить 200 мільярдів доларів на рік; зокрема, ця цифра не включає витрати, пов'язані з прогулами, зниженням продуктивності, страхуванням, компенсаціями та додатковими факторами. У Сполученому Королівстві стрес становить 10% валового національного продукту (ВНП). Наприклад, японські корпорації щороку несуть збитки в середньому 200-300 мільйонів доларів через стрес, який займає приблизно 5% робочого часу співробітників. Отже, не дивно, що дослідження природи стресу та його основних причин привернуло значну увагу з різних точок зору, що призвело до міждисциплінарного підходу, який охоплює різні галузі, такі як психологія, менеджмент, соціологія та інші.

Феномен стресу в першу чергу оцінюється з негативної точки зору, що призводить до значних збитків у майже всіх компаніях у всьому світі. Однак важливо визнати, що стрес може мати й позитивні аспекти; це дозволяє працівникам адаптуватися до ситуацій високого тиску, мобілізує їхні можливості протистояти страху та полегшує сприйняття змін. Дослідники виокремлюють кілька характеристик, які підвищують стійкість людини до стресу, включаючи когнітивні здібності, позитивну самооцінку, навички соціальної взаємодії та самооцінку, усі з яких стосуються внутрішніх ресурсів людини, необхідних для сприяння стресостійкості. У розвитку цієї стійкості особлива увага приділяється

мотивації, яка не тільки відповідає потребам людини під час стресових обставин, але й сприяє соціальному визнанню.

Значний вплив на стресостійкість мають когнітивні здібності та загальний ступінь розумового розвитку. Проактивне вдосконалення як розумових, так і фізичних здібностей впливає на вибір стратегій подолання, тим самим впливаючи на реакцію людини на стрес. Різні фактори визначають те, як людина реагує на стресові ситуації, включаючи контекст, у якому виникли ці реакції, унікальні характеристики її розумових процесів і її взаємодію з навколишнім середовищем. Важливо відзначити, що фактор стресу розуміється як сприймана реальність, а не об'єктивний факт.

Серед значних політичних, соціальних, економічних і культурних перетворень поширеність стресорів і травматичних впливів, що впливають на професійне та особисте життя людей, а також на їхнє загальне самопочуття та здоров'я, постійно зростає.

### **1.3. Соціально-психологічні детермінанти стресових станів в умовах воєнного часу**

Умови воєнного часу викликають серйозний стрес для людей, яких це стосується. Однією з найбільш важливих детермінантів цього стресу є сама небезпека, яка випливає з воєнних подій. Загроза фізичному пораненню або навіть смерті викликає стан тривожності та напруги. Другою суттєвою причиною стресу є втрата близьких. Війна призводить до численних втрат життів, а також може розривати зв'язок з рідними та близькими через евакуацію або роз'єднання. Це може призводити до глибокої депресії та відчуття втрати.

Третім чинником стресу є нестабільність та невизначеність умов, пов'язаних з переміщенням і евакуацією. Люди, які змушені залишити свої домівки через військові дії, зазнають стресу через втрату звичного середовища та втрату

контролю над своєю життєвою ситуацією. Нарешті, соціальна ізоляція є ще одним важливим аспектом стресу в умовах воєнного часу. Завдяки обмеженню контактів із зовнішнім світом, люди можуть відчувати відчуження та самотність, що поглиблює їхні емоційні труднощі [18].

За таких умов важливо мати ефективні стратегії копіngu. Це може включати пошук підтримки від близьких, використання релігійних чи духовних практик, а також звернення до професійної психологічної допомоги. Розуміння цих соціально-психологічних детермінантів і використання ефективних стратегій копіngu може допомогти людям подолати стрес і вижити в умовах воєнного часу.

Стратегії копіngu грають важливу роль у тому, як люди пристосовуються до стресових умов воєнного часу. Ці стратегії можуть допомогти зменшити рівень стресу, підтримати психічне здоров'я і зберегти внутрішній ресурс для подальшого функціонування. Розглянемо кілька ефективних копінг-стратегій:

1. Сприйняття контролю над ситуацією: Навіть у надзвичайних обставинах люди можуть відчувати, що є частково впливовими на своє оточення. Шукаючи способи відчувати контроль над тим, що вони роблять і як вони реагують на події, може допомогти знизити рівень стресу [31].

2. Соціальна підтримка: Важливо мати людей, яким можна довіряти і які надають емоційну підтримку в умовах стресу. Розмова з друзями, родиною або психологом може допомогти зняти тиск і знайти способи впоратися зі стресом.

3. Фізичні методи релаксації: Вправи дихання, медитація, йога або прогулянки можуть допомогти зняти фізичну та емоційну напругу. Регулярна практика цих методів може сприяти зниженню рівня стресу та покращенню загального самопочуття.

4. Практика позитивних мисленнєвих стратегій: Спробуйте зосередитися на позитивних аспектах свого життя, звернути увагу на надію і можливості навіть у складних умовах. Підтримка оптимістичного погляду на ситуацію може допомогти зберегти емоційний баланс і знайти силу для подолання труднощів.

5. Створення ритуалів і режиму дня: У воєнний час, коли умови непередбачувані, важливо створити стабільність у своєму житті. Розробка ритуалів і сталого режиму дня може надати відчуття нормальності і безпеки в навколишньому хаосі.

Загалом, кожна людина може знайти свої власні стратегії копію, які найкраще відповідають її потребам і ресурсам. Важливо бути відкритим для експериментів і знаходити ті методи, які допомагають найефективніше подолати стрес в умовах воєнного конфлікту.

Умови воєнного часу породжують низку соціально-психологічних детермінант, які можуть призвести до стресових станів у громадян нашої держави. Деякі з них включають:

1. Небезпека та загроза життю: Наявність небезпеки і загрози безпосередньо впливає на психологічний стан людини. Страх за власну безпеку та життя близьких може призводити до тривожності та стресу.

2. Розрив зв'язку з рідними та друзями: Воєнний час може призвести до розриву зв'язку з рідними та друзями через евакуацію, переселення або навіть втрату життя близьких. Це може викликати почуття відчуження та самотності.

3. Потреба в адаптації до незвичайних умов: Воєнний час змушує людей адаптуватися до нових умов, які можуть бути небезпечними, невпевненими та непередбачуваними. Необхідність адаптації до постійних змін може створювати стрес.

4. Втрата ресурсів та можливостей: Воєнний час може супроводжуватися втратою робочих місць, житла, доступу до медичної допомоги та інших ресурсів. Це може призвести до економічного стресу та посиленої нестабільності.

5. Травми та втрати: Війна часто супроводжується фізичними та психологічними травмами, а також втратою близьких. Ці досвіди можуть викликати посттравматичний стресовий розлад та інші психологічні проблеми.

6. Нестабільність та невизначеність: Воєнний час часто супроводжується політичною та соціальною нестабільністю, що може призвести до відчуття невизначеності та безпорадності.

7. Соціальний тиск та конформізм: У воєнний час може виникати значний соціальний тиск на людей для дотримання певних норм та стереотипів. Це може призвести до почуття внутрішнього конфлікту та стресу внаслідок розбіжності між власними цінностями та соціальними вимогами.

Виходячи з вищевикладеного, умови воєнного часу породжують різноманітні соціально-психологічні детермінанти, які сприяють виникненню стресових станів у людей. Ці детермінанти включають небезпеку та загрозу життю, розрив зв'язку з рідними та друзями, необхідність адаптації до незвичайних умов, втрату ресурсів та можливостей, травми та втрати, нестабільність та невизначеність, а також соціальний тиск та конформізм.

Ці фактори можуть викликати різні реакції від почуття тривоги та безпорадності до посттравматичного стресового розладу. Важливо враховувати ці детермінанти при розробці програм та стратегій психологічної допомоги та підтримки для населення під час воєнного часу.

Підтримка соціально-психологічного благополуччя населення в умовах війни включає в себе надання психологічної допомоги, забезпечення доступу до соціальних та медичних ресурсів, сприяння розвитку механізмів саморегуляції та встановлення підтримуючих соціальних мереж. Також важливо створити умови для відновлення зв'язків з родиною та друзями, забезпечити стабільність та передбачуваність у житті та сприяти психологічній адаптації до нових умов. Розуміння та врахування цих факторів є ключем до успішного впорядкування соціально-психологічних наслідків воєнного часу і забезпечення психологічного благополуччя населення.

## РОЗДІЛ 2

### ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРЕСУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

#### 2.1. Мета, методика, організація емпіричного етапу дослідження

В умовах воєнного стану виживання підприємств набуває критичного значення через високий рівень ризику, невизначеності та значний вплив зовнішніх факторів. Ці обставини створюють своєрідний природний експеримент, в якому дослідники не мають можливості контролювати змінні, але можуть вивчати та документувати їхній вплив. Особливий інтерес викликають психологічні аспекти адаптації до нових реалій, які впливають на стратегії поведінки працівників і керівників. Для глибокого аналізу цих процесів використовуються науково обґрунтовані методи дослідження, що дозволяють не лише зрозуміти динаміку впливу стресу, а й розробити рекомендації щодо ефективного подолання кризових ситуацій.

Шкала сприйнятого стресу (PSS-10) є одним із основних інструментів для оцінки рівня стресу. Ця методика була розроблена Коеном, Камарком і Мермельштейном і включає 10 запитань, які оцінюють загальний рівень сприйнятого стресу у респондентів. Шкала охоплює такі аспекти, як частота переживання стресових ситуацій, сприйняття контролю над життєвими обставинами та загальний рівень напруженості. PSS-10 широко використовується у психологічних дослідженнях завдяки її універсальності та валідності. Оцінка за шкалою дозволяє отримати кількісні дані, які можуть бути використані для порівняння рівнів стресу між різними групами або для аналізу змін у часі.

Методика «SACS» (Strategic Approach to Coping Scale), розроблена Стівеном Хобфоллом, спрямована на вивчення стратегій подолання стресових ситуацій. Вона базується на припущенні, що люди використовують різні стратегії

для управління стресом, які можуть бути орієнтовані на вирішення проблем, емоційне регулювання або уникнення проблем. Методика включає 54 твердження, які оцінюються за п'ятибальною шкалою, де 1 означає «повна невідповідність», а 5 — «повна відповідність». Ця методика дозволяє класифікувати стратегії на адаптивні (наприклад, активне вирішення проблем або пошук підтримки) та неадаптивні (такі як уникнення чи ігнорування проблем). Отримані дані можуть бути використані для аналізу особистісних особливостей реагування на стрес, а також для розробки рекомендацій із покращення coping-стратегій.

Методика «Шкала оцінки рівня реактивної та особистісної тривожності» (Ч. Спілбергер, Ю. Ханін) є інструментом для визначення рівня ситуативної (реактивної) та стійкої (особистісної) тривожності. Ситуативна тривожність оцінює реакції організму на поточні стресові ситуації, включаючи відчуття напруження, страху чи дискомфорту. Особистісна тривожність, у свою чергу, характеризує стійку схильність до тривожних станів, яка впливає на поведінку в різних життєвих ситуаціях. Методика включає 40 тверджень, розподілених між двома шкалами. Високі показники ситуативної тривожності свідчать про високий рівень напруги в конкретний момент, тоді як високі показники особистісної тривожності вказують на загальну схильність до тривожності. Ця інформація є важливою для розуміння, як людина реагує на виклики і чи потребує вона допомоги у зниженні тривожності.[65]

Окрім зазначених методик, у дослідженні використовувалася Мережа управління, концептуалізована Р. Блейком і Д. Мутоном. Ця модель, що вдосконалена в Університеті штату Огайо, дозволяє оцінювати стилі лідерства в організаціях. Вона включає п'ять основних стилів, які визначають, як керівники управляють конфліктами, сприяють ефективній командній роботі та реагують на стресові ситуації. Ця методика є корисною для виявлення найбільш ефективних управлінських стратегій у кризових умовах.

Дослідження проводилося на вибірці з 109 осіб віком від 27 до 61 року. Середній вік учасників становив  $43,42 \pm 8,40$  років, а мінімальний досвід роботи в державних структурах — три роки. Жінки становили 55,05% вибірки. Така характеристика вибірки дозволяє робити висновки про специфіку адаптації до стресових умов у професійній діяльності.

Застосування вищезазначених методик сприяє комплексному розумінню впливу стресу на діяльність людей і організацій. Це дозволяє виявити ефективні стратегії адаптації, оптимізувати управлінські підходи та запропонувати практичні рекомендації для покращення психологічного стану працівників у складних умовах.[64]

## **2.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження**

### Організаційні чинники стресу

Робоче навантаження, а саме: надмірна кількість завдань або короткі терміни для їх виконання.

Нестача ресурсів - відсутність необхідних матеріалів, фінансів або підтримки для виконання завдань.

Рольова невизначеність - нечіткі обов'язки, очікування або конфліктуючі завдання.

Недостатнє керівництво - відсутність підтримки, мотивації чи чіткого керівного стилю з боку управління.

Організаційні зміни - реорганізація, скорочення штату або зміни в політиці, що створюють невизначеність.

Погана комунікація - недостатнє інформування працівників або нечіткі вказівки.

Соціальні фактори - конфлікти з колегами або недостатнє визнання досягнень.

Методика «Шкала оцінки рівня реактивної та особистісної тривожності» (Ч. Спілбергер, Ю. Ханін) дала змогу виявити значний вплив погіршення соціально-економічних умов на психологічний стан респондентів. Згідно з результатами опитування, понад половина учасників зазначили погіршення свого матеріального становища. Зокрема, 19,62% вибірки вказали, що їхній матеріальний стан значно погіршився, а 44,04% обрали відповідь «трохи гірше». Крім того, 32,11% респондентів повідомили про погіршення умов проживання.

Дані були зібрані наприкінці жовтня 2024 року, у період, коли посилювалися атаки з боку агресора, у зв'язку з настанням опалювального сезону, які були спрямовані на руйнування інфраструктури мирних міст України. Така ситуація значно ускладнила життя населення України, створюючи додатковий психологічний тиск і підвищуючи рівень як реактивної, так і особистісної тривожності. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Матеріальне становище

Показник	Відсоток респондентів
Матеріальне становище погіршується	50%
Значне погіршення	19,62%
Трохи гірше	44,04%
Погіршення умов проживання	32,11%

Подамо цю інформацію графічно (рис. 2.1).

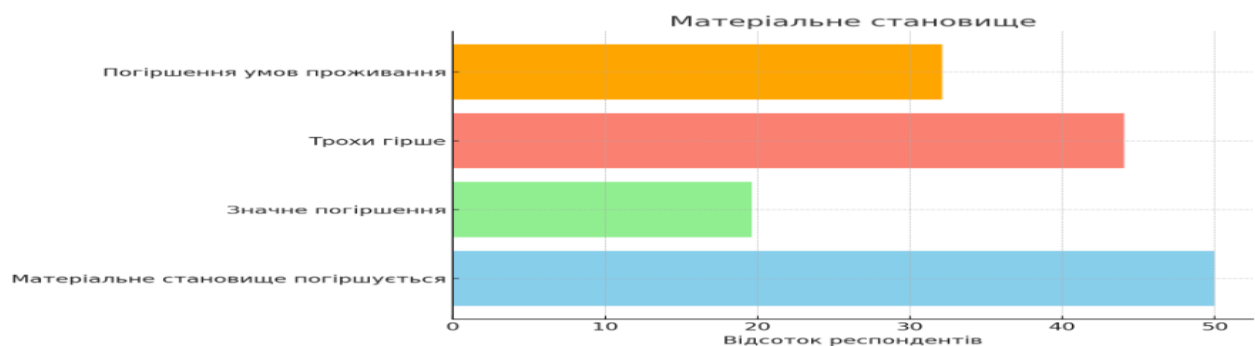


Рис. 2.1. Матеріальне становище

Крім того, 25,69% респондентів зазначили, що війна призвела до погіршення соціального середовища та якості спілкування. Загалом більше двох третин вибірки (75 осіб, або 68,81%) пережили серйозні потрясіння, пов'язані зі зміною життєвих обставин та/або професійної діяльності з початку тотальної війни. Загальновідомо, що хронічний стрес призводить до непоправних втрат психічного та фізичного здоров'я та патології особистості. Серед респондентів 32,11% зазначили, що їхній фізичний і психічний стан здоров'я погіршився, а 7,34% з них (вісім осіб) мають серйозні проблеми зі здоров'ям (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Соціальне становище

Показник	Відсоток респондентів
Погіршення соціального середовища та спілкування	25,69%
Потрясіння зміною обставин та/або професійної діяльності	68,81%
Погіршення фізичного та психічного здоров'я	32,11%
Серйозні проблеми зі здоров'ям	7,34%

Подамо цю інформацію графічно (рис. 2.2).

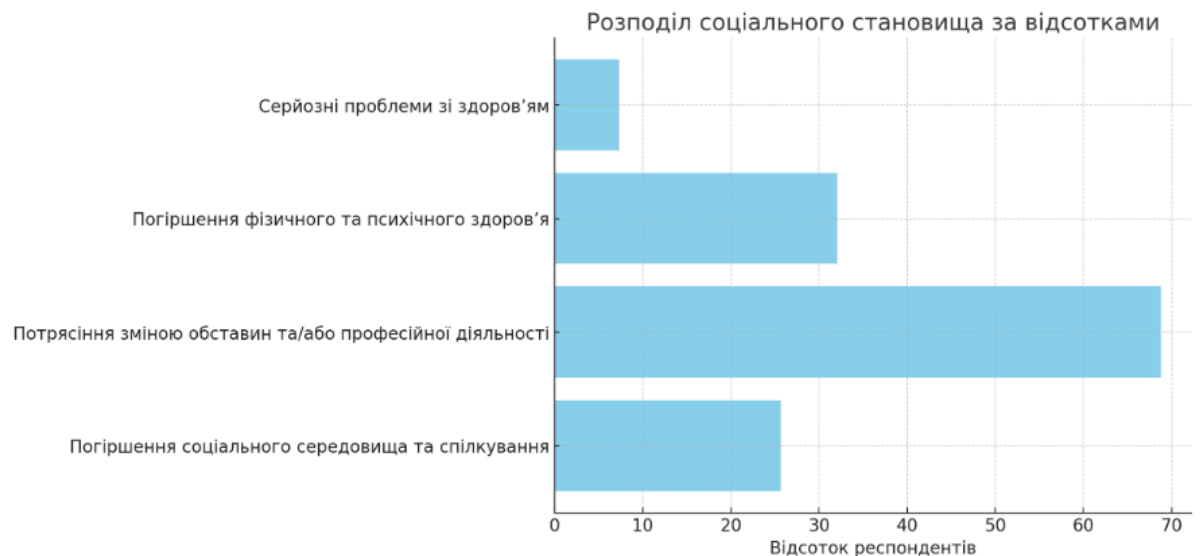


Рис. 2.2. Соціальне становище

Серед іншого, було два відкриті питання для з'ясування життєвої ситуації:

- Чи змінювали Ви місце проживання через війну? Якщо так, напишіть, будь ласка, де ви зараз проживаєте (в Україні чи за кордоном) і як довго вимушено емігрували?

– Чи змінили б роботу через війну? Якщо так, будь ласка, опишіть ситуацію та свій поточний статус кар'єри.

На момент дослідження 29,36% респондентів втратили звичну роботу. З них 10 осіб (9,17% вибірки) не змогли відновити професійну діяльність, 20,18% знайшли роботу, а більшість самозайнятих та керівників перейшли на посади службовців і були змушені освоювати нову професію. Серед респондентів, які зберегли роботу, 27,52% вибірки зазначили, що хоча робота залишилася незмінною, умови праці суттєво змінилися, і вони були змушені адаптуватися (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

#### Показники зайнятості

Показник	Відсоток респондентів
Втрата звичної роботи	29,36%
Не змогли відновити професійну діяльність	9,17%
Знайшли нову роботу	20,18%
Збереження роботи, але зміни умов праці	27,52%

Подамо цю інформацію графічно (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Показники зайнятості

Окрім того, понад п'ятдесят відсотків учасників дослідження були змушені переїхати зі своїх домівок: 31,19% респондентів переїхали в інше місто України. Отримані відповіді були перетворені в кількісні показники, що відображають ступінь, до якої зміни в життєвих обставинах служать джерелами стресу та вимагають адаптаційних ресурсів для управління цим стресом. Варіанти щодо зміни місця проживання включають наступне: 1 = респондент проживає вдома в нормальних умовах (що включає тимчасові переїзди на початку війни); 2 = Вимушене переселення в межах України (внутрішньо переміщені особи); 3 = Вимушене переселення в інші регіони світу; 4 = Тривале проживання в цій професії.

Оцінка альтернатив для зміни професійної діяльності проводиться таким чином: 1 = індивід залишається на тій же позиції; 2 = особа переживає втрату роботи і згодом отримує нову посаду; 3 = припинення діяльності, що призводить до безробіття та відсутності професійної діяльності на момент оцінки. Загальний рейтинг «ступеню зміни життя» охоплює від 2 до 7, причому підвищені бали означають підвищений рівень стресу.

Кожен учасник оцінював запитання за індивідуально розробленою 5-бальною шкалою, де 1 рівень вказує на найвищий і найбільш непереборний рівень складності, а 5 рівень означає покращення обставин. Аналіз частоти отриманих відповідей дає змогу з'ясувати особливості професійної діяльності та середовища під час війни. Отримані дані показали, майже половина респондентів повідомили про погіршення умов праці, високий чи помірний ризик майбутніх збитків та проблеми, пов'язані з плануванням.

Загальна метрика «Професійний статус» вимірюється за шкалою від 7 до 35 балів, при цьому більш високі бали відображають успішну адаптацію до професійних вимог. Варто зазначити, що 32 респонденти, визначили можливості для зростання серед викликів, з якими зіткнулися. Це є важливим показником якісної різниці між реакцією на кризу та поспішною адаптацією. Незважаючи на

складні обставини війни, значна частина респондентів не лише зберегла підприємницьку діяльність, а й розширила її. За даними власних звітів, 15,60% вказали на збільшення обсягу роботи, 17,43% повідомили про наймання додаткового персоналу, а 13,76% відзначили розширення своєї клієнтської бази.

Ця тенденція також помітна в якості життя: 18,35% респондентів повідомили про покращення свого фінансового стану. Крім того, покращення житлових та сімейних умов відзначили 7,33% учасників, а 27,52% вказали на покращення свого соціального середовища. Крім того, 15,60% визнали загальне покращення стану свого здоров'я.

Шкала сприйнятого стресу (PSS-10), розроблена Вельдбрехтом О. О. та Тавровецькою Н. І., є інструментом для оцінки того, як респонденти суб'єктивно сприймають свої життєві обставини з точки зору труднощів і стресу. Основою цього підходу є когнітивна теорія стресу, яка підкреслює, що саме суб'єктивна оцінка стресора, а не його об'єктивні характеристики, визначає реакцію людини на складні ситуації. Іншими словами, не саме явище чи подія, а сприйняття цих подій впливає на рівень стресу.[67]

Реакція на стрес виникає тоді, коли людина відчуває, що її ресурсів недостатньо для подолання певної ситуації. Уявний стрес формується під впливом різних факторів, таких як реальні події, кількість і серйозність життєвих проблем, а також ефективність копінг-механізмів, які використовує людина. Крім того, на рівень сприйнятого стресу впливає сукупний рівень попереднього стресу, стан особистісних ресурсів та індивідуальні характеристики, зокрема очікування, стійкість до стресу і толерантність до невизначеності. Важливу роль відіграють також загальні та спеціальні компетенції людини, які вона використовує для вирішення проблем, а також доступність соціальної підтримки.

Шкала PSS-10 дозволяє всебічно оцінити сприйняття стресу, враховуючи індивідуальні особливості кожної людини, та дає змогу визначити, наскільки складними і стресовими здаються респонденту його життєві обставини. Це робить

інструмент особливо корисним для досліджень у психології, психотерапії, соціальній роботі та інших галузях, пов'язаних із вивченням стресу та його наслідків. [2].

У 2022 році О.О. Вельдбрехт і Н. І. Тавровецька розробила українську адаптацію методології PSS-10, яка демонструє високі рівні внутрішньої надійності, а також критеріальної, конструктивної та прогностичної валідності [1]. Ця методологія містить десять тверджень, як прямих, так і зворотних, щодо сприйняття індивідами своїх життєвих обставин за попередній місяць, які характеризуються як неконтрольовані та непередбачувані, що висуває надмірні вимоги до їх здатності справлятися з труднощами. Респонденти давали відповіді за 5-бальною шкалою від 0, що означає «ніколи», до 4, що означає «часто». Загальна оцінка сприйнятого стресу може варіюватися від 0 до 40, причому отримана цифра відображає рівень психологічного та емоційного стресу людини.

У проаналізованій когорті менеджерів оцінка сприйнятого стресу коливалася від 4 до 31, із середнім показником PSS-10, зареєстрованим на рівні  $13,26 \pm 5,58$  балів, що вказує на нормальний розподіл цієї змінної. Порівнюючи ці статистичні дані з даними інших дослідників, можна спостерігати помітне зниження рівня відчутного стресу в українській вибірці. Середній показник PSS-10 у жовтні 2022 року майже вдвічі нижчий за період у квітні-травні 2022 року, незабаром після початку повномасштабного вторгнення, і становить  $13,26 \pm 5,58$  на відміну від  $25,64 \pm 6,72$ .

Середній бал, досягнутий групою менеджерів, дуже збігається з результатами національного опитування, проведеного серед дорослих американців і опублікованого в 1983 році:  $13,02 \pm 6,35$  (Cohen & Janicki-Deverts, 2012) [3]. За словами творців шкали, сприйнятий стрес не є фіксованою рисою; скоріше, результати можуть значно відрізнятись протягом чотирьох-восьми тижнів і залежать від накопичення повсякденних проблем, важливих життєвих подій і змін в індивідуальних механізмах подолання [2].

Респонденти демонструють значну здатність долати труднощі, оскільки вони твердо вірять, що вони можуть вирішити свої особисті проблеми в більшості випадків, що відображається середнім рейтингом 3,65 для цього пункту у вибірці, при цьому жоден учасник не надав низьку оцінку; фактично 72,48% респондентів часто обирають найвищий варіант. Крім того, вони демонструють здатність керувати своїми емоціями під час складних ситуацій, про що свідчить середній бал 3,05, і вони часто сприймають себе як «господаря» ситуації, на що вказує середній бал 2,95.

Отримані дані свідчать про те, що лідери мають владу не лише над своїми послідовниками у «фізичному сенсі», а й над їхніми емоціями. Ефективний керівник буде своєчасно помічати проблеми своїх підлеглих, в тому числі проблеми в його сімейному житті, і намагатися всіма силами допомогти йому вирішити проблеми. Крім того, менеджери можуть діяти як буфер, щоб захистити співробітників від непотрібних проблем. Наприклад, якщо назрівають зміни у верхівці організації, підлеглим не завжди потрібно знати про них, перш ніж вони відбудуться. Або, якщо працівник одержимий проблемою, бос може дозволити відкласти це питання на деякий час, поки можна буде розглянути інші проблеми.

За підсумками аналізу обробки результатів тестування визначено рівень ситуативної тривожності:

у 3-х управлінців визначено **високий** рівень тривожності, 30%

7 управлінців **помірний** рівень.

3 низьким рівнем тривожності немає.

7 управлінців визначено **високий** рівень тривожності, 41%

5 управлінців **помірний** рівень тривожності,

5 управлінців визначено **низький** рівень тривожності.

У 10 управлінців визначено **високий** рівень тривожності, 37%

12 управлінців **помірний** рівень, 44,5%

У 5 управлінців **низький** рівень, 18,5%

Обстежуваним пропонується уважно прочитати кожне з наведених тверджень і закреслити відповідну цифру справа (одну із чотирьох, можливих варіантів відповіді) залежно від того, яка тривожність їм властива.

ОТ – Особистісна тривожність визначається по ключу:

$$ОТ = (2,3,4,5,8,9,12,13,14,15,17,18,20) - (1,6,7,10,13,16,19) + 35 =$$

За підсумками аналізу обробки результатів тестування визначено рівень особистісної тривожності:

**Високий** рівень тривожності визначено у 6-ти управлінців, 45-67 балів, 42,9%

**Помірний** рівень тривожності у 7 управлінців, 31- 44 бали, 50%

**Низький** рівень – 1 управлінець, 28 балів, 7,1%

Методика «SACS» С. Хобфолла. За допомогою опитувальника «SACS» С. Хобфолла було діагностовано особливості використання управлінцями копінг-стратегій, спрямованих на адаптацію до стресових ситуацій.

У умовах війни важливо підкреслити значення психосоціальних ресурсів, таких як пристрасть, довіра, визнання і форми емоційної підтримки. Ці аспекти, що виступають як захисні фактори, можна розглядати як ресурси стійкості або «психічну імунну систему».[68]

Дослідження стійкості встановлюють ряд критеріїв, які зміцнюють психічну стійкість людей, дозволяючи їм ефективно впоратися зі стресовими ситуаціями. Серед цих критеріїв можна відзначити надію, впевненість у собі, самостійність, рішучість, проникливість, почуття гумору та мужність. Стійкі особистості мають міцну віру у себе і не вбачають у зверненні за допомогою ознаки слабкості.

Давайте сформулюємо заходи для зміцнення власної стійкості, які можуть бути корисними для українців у сучасних умовах для подолання стресу:

- Урізноманітнення медіаспоживання: встановлення періодів відпочинку від медіа, щоб запобігти перевантаженню сенсорами.

- Щоденна практика позитивних дій: включення улюблених занять, спорту, йоги або релаксаційних вправ у розпорядок дня.
  - Дихальні та медитативні практики для заспокоєння нервів.
  - Підтримка або встановлення соціальних зв'язків.
  - Фокус на тих аспектах життя, на які маємо вплив, і можливості допомогти іншим або зробити добру справу.
  - Самообслуговування: слухання свого тіла, задоволення власних потреб, включаючи здорове харчування та фізичну активність.
  - Розвиток соціальних, психологічних та інтелектуальних здібностей.
- Основні захисні ресурси, які допоможуть управляти стресом:
- Підтримка та прийняття в дитинстві.
  - Стійкі та позитивні стосунки з принаймні однією опорною особою.
  - Комунікативні навички.
  - Сімейна та громадська підтримка.
  - Здоровий спосіб життя, включаючи здорові звички та активний спосіб життя.
  - Емоційна компетентність, або вміння керувати своїми емоціями.
4. Мережа управління, концептуалізована Р. Блейком і Д. Мутонем.

Таблиця 2.5

## Результати методики Р.Блейка і Д.Мутона

Стиль лідерства	Кількість респондентів	Відсоток від загальної кількості
Авторитарний (1,9)	12	11,0%
Компромісний (5,5)	25	22,9%
Консультативний (9,1)	33	30,3%
Партнерський (9,9)	26	23,9%
Неналежний (1,1)	13	11,9%

Авторитарний стиль (1,9). 12 респондентів (11,0%) обрали цей стиль, що є досить низьким показником серед досліджуваної групи. Це свідчить про те, що більшість керівників у державних структурах намагаються уникати надмірного авторитаризму і прагнуть досягти балансу між виконанням завдань і увагою до людських аспектів. Така частка також може вказувати на те, що авторитарний стиль є менш ефективним для довгострокового управління в державному секторі, де важливими є стабільність, взаємодія та мотивація персоналу.

Компромісний стиль (5,5). Компромісний стиль передбачає пошук балансу між виконанням завдань і задоволенням потреб людей. Керівники, які використовують цей стиль, прагнуть досягти взаємного задоволення як від результатів роботи, так і від самого процесу, але це часто досягається шляхом компромісів, які не завжди гарантують максимальні результати. 25 респондентів (22,9%) обрали компромісний стиль. Це свідчить про те, що значна частина керівників намагається уникати крайнощів і дотримуватися середнього підходу між авторитаризмом і демократичністю. Однак компромісний підхід ефективний лише тоді, коли конфлікти в колективі незначні, а завдання не потребують суворого контролю.

Консультативний стиль (9,1). Консультативний стиль відзначається високою увагою як до виконання завдань, так і до потреб людей. Керівники, які дотримуються цього стилю, активно залучають підлеглих до прийняття рішень, зберігаючи при цьому орієнтацію на досягнення цілей. Це дозволяє знижувати рівень конфліктів у групі та підвищувати ефективність роботи, оскільки працівники відчують свою значущість у процесі. 33 респонденти (30,3%) обрали консультативний стиль, що є найбільшим відсотком серед усіх стилів. Це підкреслює його популярність серед керівників державних структур. Такий стиль сприяє підвищенню довіри, мотивації та взаємодії в колективі, що є важливим для ефективної роботи в державному секторі.

Партнерський стиль (9,9). Партнерський стиль характеризується максимальною увагою як до виконання завдань, так і до людських відносин. Керівники, які дотримуються цього підходу, створюють сприятливе середовище для співпраці, розвитку підлеглих і мотивації. Вони сприяють формуванню командної роботи та забезпечують підтримку на всіх етапах виконання завдань. 26 респондентів (23,9%) обрали партнерський стиль. Це свідчить про тенденцію до переважання співпраці й взаємної підтримки в управлінських структурах. Партнерський стиль допомагає створювати продуктивне середовище, яке мінімізує конфлікти та забезпечує стабільний розвиток групи.

Неналежний стиль (1,1). Неналежний стиль відзначається низькою увагою як до виконання завдань, так і до потреб людей. Керівники, які використовують цей підхід, часто не мають чіткої стратегії, не забезпечують мотивацію підлеглих і не піклуються про потреби колективу. Це може призводити до високого рівня стресу, зниження продуктивності та зростання конфліктів у колективі. 13 респондентів (11,9%) обрали неналежний стиль. Це свідчить про наявність керівників, які неефективно управляють колективом або не володіють достатніми навичками для створення ефективної команди. Водночас цей стиль є менш поширеним, що вказує на прагнення більшості керівників до активного та стратегічного управління.[69]

Аналіз результатів дослідження показує, що більшість керівників державних структур віддають перевагу стилям лідерства, які поєднують увагу до завдань і до людських відносин. Найбільш поширеними є консультативний (30,3%) і партнерський (23,9%) стилі, що свідчить про орієнтацію на співпрацю, залучення підлеглих і мінімізацію конфліктів. Компромісний стиль (22,9%) також обирають значна кількість керівників, тоді як авторитарний (11,0%) і неналежний (11,9%) стилі залишаються менш популярними. Це вказує на різноманітність підходів до управління, залежно від умов і потреб організацій.

### **2.3. Шляхи та методи подолання стресу державних службовців в умовах воєнного часу**

Феномен стресу постійно привертає увагу різних наукових дисциплін. У вичерпному психологічному словнику стрес визначається як стан психічної напруги, що виникає, коли людина діє в складних обставинах [1]. Його характеризують як стан, що перешкоджає здатності людини досягти самореалізації [2]. Далі П. Фрессом уточнює, що термін «стрес» відноситься саме до ситуацій, які повторюються і можуть призвести до певних адаптаційних розладів [9]. Існує багато визначень стресу, з яких найбільш поширеними є біологічні та психологічні основи. Біологічний погляд на стрес вважається найбільш універсальним і був представлений Г. Сельє в середині 20 століття.

У цьому контексті Г. Сельє характеризував стрес як «неспецифічну реакцію організму на будь-яку вимогу» [6]. Він виділив уявлення про те, що стрес є істотним аспектом людського існування, стверджуючи, що повна відсутність стресу прирівнюється до смерті» [5]. Водночас Г. Сельє розрізняв негативний і позитивний стрес. Форма стресу, яка позитивно впливає на фізичну працездатність, є Цей сприятливий стрес сприяє активації захисних механізмів організму, створює сприятливе емоційне середовище та озброює людей. з необхідним досвідом і навичками для ефективного управління стресорами, а також адекватними ресурсами для боротьби зі стресом, навпаки, дискомфорт виникає або через брак цих елементів, або через їхню присутність у поєднанні з тривалим впливом стресорів на організм Тип стресу пов'язаний із погіршенням самопочуття людини.

Значний внесок Г. Сельє полягає в його визначенні первинних психофізичних реакцій на загрози навколишнього середовища, які він назвав «тріадою». Ця тріада пов'язана з клінічними та психологічними симптомами, характерними майже для всіх захворювань. Він включає підвищену активність

кори надниркових залоз, зменшення розмірів і функції виличкової залози і лімфатичних залоз, а також локалізовані крововиливи в слизові оболонки шлунка і кишечника.[70]

Дійсно, симптоми, пов'язані з цими психофізичними реакціями, включають: 1) відчуття дискомфорту; 2) біль у м'язах та/або суглобах; 3) розлади, пов'язані з харчуванням. Як правило, прояв стресу супроводжується різними фізіологічними реакціями в організмі, такими як прискорене серцебиття, підвищення артеріального тиску, стимуляція симпато-адреналової системи, почастищення дихання, напруга м'язів. Вплив кортизолу на організм призводить до зниження імунної функції та зміни метаболічних процесів, що в подальшому пояснюється пригніченням діяльності травної системи, зокрема шлунково-кишкового тракту.

Г. Сельє виділив три основні стадії стресу: початкова стадія характеризується тривогою, за якою йде стадія опору і закінчується стадією виснаження. Перший етап передбачає екстрену мобілізацію захисних механізмів організму, а другий етап характеризується активною адаптацією організму до фізичних змін. Примітно, що на першому етапі люди можуть не свідомо сприймати стрес. На завершальній стадії сили занепадають, починається дезадаптація, організм виснажує свої ресурси, намагаючись впоратися зі стресом. Але якщо усунути фактор, що викликає стрес, прогресування стресу можна призупинити на початковій стадії. Психологічна основа стресу ґрунтується на когнітивній теорії психологічного стресу, розробленій Річардом Лазарусом.

Вперше введено поняття «емоційний стрес». Ця теорія ґрунтується на ідеї, що люди за допомогою своїх когнітивних систем оцінюють рівень загрози, з якою вони стикаються, і оцінюють свою здатність справлятися зі стресом. За обставин, коли здібності людини не здатні впоратися з загрозою, рівень стресу зростає. Р. Лазарус стверджує, що емоції відіграють вирішальну роль в адаптації до навколишнього середовища, тоді як когнітивні процеси згодом впливають на якість та інтенсивність емоційних реакцій [11].

Теорія Р. Лазаруса виділяє три основні положення: а) ситуація, що викликає стрес в однієї людини, може не викликати такої ж реакції в іншій; б) значущість стресової ситуації для конкретної особистості визначається виключно її суб'єктивною когнітивною оцінкою; в) ідентична подія може сприйматися по-різному на різних етапах життя індивіда, і від цієї оцінки залежить виникнення стресового стану. Згодом О. Б. Столяренко стверджував, що стрес не можна відносити лише до емоційних реакцій; важливо враховувати всі психічні процеси, зокрема такі компоненти, як емоції, воля, пізнання та психомоторні функції. [7]

В даний час термін «емоційний стрес» охоплює широкий спектр психічних проявів, які пов'язані з неспецифічними змінами факторів стресу. Особливо інтригуючою є ідея про поступове зростання тиску, яке відбувається за постійного впливу екстремальних факторів [3].

Вчені поділяють стрес на чотири послідовні рівні, які проявляються, коли стресори не можуть бути пом'якшені на певному етапі: 1) Початковий рівень стресової кризи включає мобілізацію адаптивних захисних резервів, які можуть виникнути у відповідь на раптові екстремальні події на їхньому етапі. початок; 2) другий рівень стресу відзначається подальшою мобілізацією глибших резервів, що дозволяє більш енергійно протистояти стресору; 3) Третій рівень стресу визначається появою тривожних ситуацій, включаючи підвищену втому, зниження працездатності, потенційні депресивні стани та первинний початок проблем у різних системах органів; 4) Четвертий рівень стресу означає переростання «патології» у справжнє захворювання.

З точки зору еволюції, бажання усунути людей, які намагаються впоратися зі стресовими факторами, є очевидним. Основні причини стресу можна розділити на два основних типи: суб'єктивні та об'єктивні. До суб'єктивних факторів можна віднести розбіжність між очікуваними подіями та реальністю; нав'язування оточенням певних життєвих установок і моделей поведінки, які не відповідають справжнім думкам і потребам особи, що ускладнює її існування; розбіжність між

реальним світом і «невідповідністю віртуальних факторів», що стосується когнітивного дисонансу та різноманітних механізмів психологічного захисту; недостатні можливості для задоволення нагальних потреб; наявність специфічних людських емоцій, які спонукають до імпульсивних рішень; і неконструктивне спілкування, яке може впливати з нереалістичних очікувань або критики.[70]

Неадекватна реалізація кондиціонування (соціальний шок) сприяє стресу. До об'єктивних факторів, що призводять до стресу, належать: несприятливі умови праці та побуту; труднощі в міжособистісних стосунках; порушення режиму дня; економічні виклики; політичні питання; та надзвичайні ситуації. Крім того, важливо підкреслити культурний шок як значний стресовий фактор для українських біженців. Це явище виникає, коли люди переходять з одного культурного середовища в інше, що часто призводить до різних фізичних і психологічних симптомів [8]. Ці симптоми можуть проявлятися у вигляді стресу, підвищеної тривоги щодо незнайомих людей і глибокої туги за домом. Наслідки культурного шоку залежать від окремих людей залежно від певних психологічних рис.

На розгалуження культурного шоку впливає кілька факторів: а) відмінності між культурами, коли більша культурна дистанція між місцевою та приймаючою культурами призводить до більш виражених проявів культурного шоку; б) індивідуальні переживання; с) гендерні риси, особливо ті, що пов'язані з жінками. Помічено, що жінки виявляють підвищену чутливість до впливу культурного шоку порівняно з чоловіками. Завдяки дослідженню теоретичних основ, які пояснюють феномен культурного шоку як основного чинника стресу, дослідники дійшли висновку, що критичні фактори, що призводять до культурного шоку, включають втрату контролю, невідповідність між очікуваннями та реальним досвідом, недостатню соціальну підтримку та відсутність відповідних навичок [8]. Для біженців культурний шок переважно стосується таких проблем, як мовний бар'єр, розміщення дітей у відповідних навчальних закладах, недостатні ресурси в

новому середовищі проживання, транспортні труднощі та плутанина під час купівлі товарів у роздрібних магазинах [11].

Хронічний стрес може негативно вплинути на всі системи органів і призвести до складних біохімічних і фізіологічних розладів. Прояви стресу можна розділити на чотири окремі групи: поведінкові, емоційні, інтелектуальні та фізіологічні [10]. Поведінкові симптоми стресу можна далі класифікувати за чотирма підкатегоріями: психомоторні розлади, порушення соціальних ролей, професійні порушення та зміни способу життя. Основні психомоторні розлади включають нервозність, м'язове тремтіння, тремтіння голосу, уповільнення сенсомоторних реакцій. Крім того, стрес може проявлятися у вигляді підвищеної дратівливості або, в деяких випадках, призводити до стану коми. Загалом, поведінкові симптоми, пов'язані з емоційним стресом, збігаються з симптомами емоційного стресу. Порушення у виконанні соціальної ролі можуть включати підвищену втому, потенційне погіршення соціальних стосунків (у тому числі з близькими людьми) і загострення конфліктів. Крім того, порушення режиму дня виражаються в першу чергу різними порушеннями сну, наприклад, скорочена тривалість сну та зсув часу неспання нічний час; стрес також має тенденцію підвищувати виникнення нічних жахів.

Непослідовність професійної діяльності проявляється через збільшення частоти помилок і зниження продуктивності, що також можна пояснити підвищеною втомою. Крім того, знижується точність і послідовність фізичних рухів. Слід зазначити, що серед змін у когнітивному функціонуванні, спричинених стресом, першочерговим є погіршення процесів уваги та пам'яті. Хронічний стрес може призвести до проблем із концентрацією, зниженням концентрації уваги, погіршенням оперативної пам'яті та труднощами із запам'ятовуванням інформації. Крім того, стрес може впливати на когнітивні процеси, потенційно призводячи до плутанини, проблем у прийнятті рішень і зниження творчого мислення. Симптоми, що вказують на хронічний стрес, включають ослаблений

імунітет, зниження лібідо, коливання ваги, шлунково-кишкові проблеми та метаболічні порушення. Навпаки, короткочасний стрес характеризується такими симптомами, як прискорене серцебиття, утруднене дихання та підвищення артеріального тиску. Негативна статична реакція проявляється підвищенням діастолічного тиску, тоді як астенична реакція характеризується зниженням діастолічного тиску. Особливу небезпеку становлять емоційні прояви стресу.

Тривалий вплив стресу може призвести до різноманітних емоційних розладів, включаючи депресію, дратівливість, агресію та підвищений гнів. У періоди стресу загальний емоційний ландшафт має тенденцію зміщуватися в бік більш песимістичного погляду, що супроводжується підвищенням рівня тривоги. Крім того, може спостерігатися зниження самооцінки та посилення інтровертних тенденцій. Стійкість, риса особистості, відображає здатність людини долати життєві виклики, зокрема через застосування конструктивних стратегій подолання, які перетворюють потенційно травматичні ситуації на цінні можливості для особистого розвитку та досвіду. Ця риса відзначається активною залученістю, здатністю регулювати емоційне вираження та розумінням того, що будь-яка життєва подія може служити каталізатором для самовдосконалення. Такі якості озброюють індивідів навичками, необхідними для ефективного функціонування в житті, дозволяючи їм підтримувати рівновагу, пристосовуючись до нових вимог середовища та прагнучи до стабільного та гармонійного існування.

Теорія Сальвадора Маді стверджує, що стійкість складається з трьох основних компонентів: участі, що охоплює активність, ініціативу та інтерес до навколишнього середовища; контроль, що визначається як здатність розпізнавати, розуміти, керувати та належним чином коригувати свої емоції; виклик, який передбачає отримання позитивного досвіду від несприятливих подій і сприйняття сприятливих значень у них [12]. Стійкість – це не просто здатність швидко адаптуватися до складних життєвих обставин; це також включає в себе здатність

до швидкого відновлення. Здається, він служить резервуаром духовної енергії та сили, що дозволяє людям долати стрес і негаразди, водночас озброюючи їх конструктивними механізмами подолання. Крім того, стійкість передбачає усвідомлення того, що життя сповнене викликів, яких не завжди можна уникнути, але люди можуть залишатися сприйнятливими до нового досвіду, гнучко адаптуватися до мінливих ситуацій і бути готовими до будь-яких змін.

Отже, люди з високою енергією не обов'язково терплять менше болю, смутку чи тривоги, ніж інші; однак вони схильні використовувати конструктивні стратегії для подолання викликів, що сприяє їхньому зростанню та подальшому розвитку, одночасно відкриваючи шляхи для нового досвіду [4]. Примітно, що люди виділяються як єдиний вид, здатний демонструвати стійкість через процеси зосередження, аналізу та переосмислення свого досвіду. Таким чином, у світлі безлічі викликів, які несе війна, багато з яких є згубними та глибоко впливають на психологічний розвиток особистості, переоцінка такого досвіду не лише полегшує подолання труднощів, але й ефективно розкриває внутрішній потенціал людини.

Ефективне управління конфліктними та стресовими ситуаціями вимагає, щоб керівництво організації володіло інформацією щодо різних факторів, які безпосередньо впливають на процес. Спочатку це охоплює особисті якості, такі як особисте бачення та пізнання, індивідуальні інтереси та мотивації, а також потреби як окремих осіб, так і груп. З точки зору менеджменту, система вирішення конфліктів і стресових ситуацій є логічним і систематичним процесом, застосовним до всіх фаз — виникнення, розвитку та вирішення — як конфліктів, так і стресових обставин.

Дії всіх залучених сторін мають вирішальне значення для досягнення запланованих результатів. У цьому контексті важливо підкреслити, що тонкощі вирішення конфліктів і стресових ситуацій визначаються їхньою природою як складних психосоціальних феноменів. Отже, щоб конфлікт або стресова ситуація

вважалися «вигідними» для однієї зі сторін, важливо запобігти будь-яким потенційно деструктивним наслідкам.

Таким чином, можна зробити висновок, що система управління вирішенням конфліктних і стресових ситуацій є складною, що вимагає від керівників високого рівня професіоналізму та ефективних управлінських практик. Оптимальним результатом цієї системи є створення механізму ранньої профілактики, який ефективно вирішує та пом'якшує конфлікти та стресові обставини. Важливо визнати, що різноманітність у управлінні конфліктом і стресом узгоджується з різними типами конфліктів і стресових ситуацій, які можуть виникнути. Отже, методи та прийоми, що використовуються для вирішення цих проблем, пристосовані до конкретного характеру та особливостей їх виникнення. Практичний досвід показав, що найбільш значні результати досягаються, коли управління конфліктними і стресовими ситуаціями здійснюється не на завершальній фазі, коли конфлікт і тиск стихають, а на початковій стадії, коли вперше виникають протиріччя і непорозуміння.

Комплексне вивчення конфлікту дозволяє нам стверджувати, що існують загальні проблемні сценарії, що викликають стрес, а також типові передконфліктні обставини. У цьому контексті стає важливим вміння та професійно контролювати конфлікт шляхом впровадження конкретних нормативних вказівок та процедур. Такий підхід надасть залученим сторонам, таким як співробітники корпорації, можливість безперешкодно відстоювати свої позиції, інтереси та точки зору.

Зокрема, норми та процедури охоплюють [9]: - удосконалення системи матеріального та морального стимулювання праці; - удосконалення умов праці та соціально-психологічної обстановки в колективі; - розумний і оптимальний розподіл робочого часу, серед інших факторів. Щоб ефективно управляти стресовими ситуаціями та конфліктами, важливо враховувати такі умови:

- Справжнє об'єктивне розуміння та усвідомлення цих психосоціальних феноменів;
- визнання необхідності аварійних протоколів щодо оперативного

реагування на ці явища; - наявність керівної правової бази; - здатність виконувати скоординовані та узгоджені дії. На закінчення можна стверджувати, що система управління стресовими ситуаціями та конфліктами всередині підприємства не тільки розпізнає потенційні «зони», де такі проблеми можуть виникнути, але й сприяє пом'якшенню існуючих конфліктів всередині організації. Ця система спрямована на попередження стресових і конфліктних ситуацій, реалізуючи стратегії управління, розроблені для запобігання переростанню поточних конфліктів у відкриті протистояння чи суперечки.

Сучасне існування характеризується своєю динамічною природою, позначеною безліччю подій, які вимагають швидкого прийняття рішень і за своєю суттю є швидкоплинними. Ці фактори відіграють істотну роль у розвитку стресових обставин. Поняття стресу не тільки вкорінене в науковому дискурсі, але й пронизує повсякденне життя людей. Дослідження стресу має багату історичну основу. Спочатку термін «стрес» виник у сфері фізики, де він описувався як будь-яка напруга, тиск або сила, що діє на систему [1]. Г. Сельє пізніше інтегрував поняття «стрес» у медичну сферу, визначивши його як неспецифічну реакцію на будь-яку фізіологічну потребу, наявну в організмі [2].

У сучасній психологічній науці для з'ясування термінології та факторів, що викликають стресові реакції, представлено поняття «психоемоційний стрес». Це позначення охоплює широкий спектр зовнішніх впливів, спрямованих на індивіда, дозволяючи ідентифікувати первинні тригерні (причинні) фактори з точки зору психологічної природи індивіда, що згодом визначає розвиток емоційних реакцій. Вчені тлумачать сутність терміна «психо-емоційний стрес» різними способами. Отже, одні розглядають психоемоційний стрес як неспецифічну реакцію на будь-яку фізіологічну потребу організму [2,3]. Інші дослідники підкреслюють, що стрес проявляється в екстремальних станах організму [4]. Крім того, Існує точка зору, яка розглядає стрес як значущу подію і постійний аспект життя [5].

Психоемоційні стресові стани виникають внаслідок порушення адаптації людини, що призводить до надмірного навантаження на психологічні та адаптаційні механізми. Це призводить до значної втрати контролю над обставинами та створює виражений дисбаланс між ситуаційними вимогами та наявними ресурсами [2, 3, 4]. Елементи, які викликають стрес, називають стресорами. Незважаючи на різноманіття факторів стресу, вони викликають однорідну біологічну реакцію організму, яка характеризується як неспецифічна. Реакція організму виникає лише після певної тривалості впливу стресора. Його реакція залишається незмінною незалежно від того, негативними чи позитивними є чинники чи ситуації впливу. У контексті управлінської діяльності основними джерелами стресу є: перевантаження інформацією; невизначеність інформації; відповідальність (щодо результатів, особистої відповідальності та відповідальності перед іншими); часові обмеження; міжособистісні конфлікти; внутрішньоособистісні конфлікти; та мультифокальний характер управлінських завдань [6].

Виділяють три основні етапи розвитку тиску в процесі управління:

1. Мобілізаційний етап. Емоційна напруга ще не досягла максимуму, тому цей етап переважно позитивно впливає на психічні процеси та загальну організацію діяльності. Він представлений поняттям виробничого тиску. Характеризується підвищенням сприйняття і уваги, підвищеною гнучкістю і нестійкістю оперативної пам'яті. У стані «високої готовності» інформація про минулий досвід оновлюється, підвищується оригінальність, продуктивність і креативність мислення. Покращується здатність формулювати альтернативи та аналізувати їх, що підвищує ефективність процесу прийняття рішень. Більш повними, різноманітними та ефективними є також способи і засоби організації діяльності.

2. Стадія розладу. Це відбувається, коли людина досягає свого «межу» стресу. Це пов'язано зі стадіями дистресу, виділеними Г. Сельє [2]. Емоції, що

виникають під дією позитивних (мобілізуючих і енергізуючих) факторів, трансформуються переважно в негативні – деструктивні фактори. Звужується діапазон сприйняття, знижується обсяг і якість оперативної пам'яті, інформація в довготривалій пам'яті не може оновлюватися (феномен блокування минулим досвідом). Ригідність мислення зростає, а продуктивність і здатність адекватно обробляти інформацію різко знижуються. Пошук рішення замінюється спробою запам'ятати рішення, знижується оригінальність мислення. Для діяльності в цілому спроби її організації характеризуються не типом створення рішень, що відповідають ситуації, а типом пошуку нормативних методів у минулому досвіді. У процесі прийняття управлінських рішень виникне явище глобальної реакції. Воно полягає в прагненні обирати надто загальні та погано визначені варіанти дій, рішення втрачають конкретність і можливість реалізації. Вони або стають імпульсивними, або інертними.

3. Стадія деструкції. Характеризується повним розладом організації діяльності і серйозним порушенням психологічних процесів, що забезпечують її організацію. Можуть бути заблоковані сприйняття, пам'ять і мислення. Існує дві основні форми: гіперзбудливе порушення і надмірне гальмування. У першому випадку поведінка стає абсолютно хаотичною, являє собою безглузду послідовність неорганізованих дій, вчинків, імпульсивних реакцій. У другому випадку, навпаки, діяльність і поведінкова активність повністю блокуються, виникає стан заціпеніння і заціпеніння. Фаза зриву характеризується не тільки зниженням показників ефективності, а й загальним зривом [7]. Таким чином, «підвищений» стрес може призвести до зриву активності, дезадаптації, змін у стані здоров'я людини. Ось чому профілактика стресу та управління ним є особливо важливими.

Встановлено, що клінічні прояви стресу, показники розвитку індивідуальної стресової реакції, дуже індивідуальні. Немає двох людей, які б однаково реагували на один і той же стресор. Крім інтенсивності і тривалості впливу подразників на

характер відповідної реакції впливають вихідні характеристики (або характеристики) фізіологічного і психологічного стану людини, її біологічний вік, культура, раса, рівень знань, соціальні умови, самосвідомість. -регуляційна здатність тощо.

Програми зниження стресу на індивідуальному рівні можуть включати навчання особистісному зростанню, професійним комунікативним навичкам, підвищенню ефективності професійної діяльності, розвитку навичок особистого менеджменту та самоорганізації, навичок психофізіологічної адаптації, збереження здоров'я в повсякденному житті. На організаційному рівні необхідно розробити концепцію та план впровадження змін і здійснити належну підготовку до їх впровадження. Для цього можна використовувати методи імітаційного моделювання, ділові ігри, тренінги розвитку стратегічного менеджменту, управління результатами, ощадливе управління. Останнім часом особливу увагу приділили партисипативним методам управління, тобто управлінню з широкою участю персоналу організації та всіх зацікавлених сторін.

Розгляд людей із цілісної точки зору для вирішення проблем управління стресом узгоджується з концепцією здоров'я, запропонованою Всесвітньою організацією охорони здоров'я. Сьогодні холістичний підхід до здоров'я людини знайшов відображення у формуванні холістичної медицини. Його основні принципи:- Розглядати людину в цілому, включаючи її фізичні, розумові, емоційні, психосоціальні та духовні проблеми;– Використання систем альтернативної медицини: класична медицина, китайська медицина, аюрведична медицина, гомеопатія, акупунктура, йога та ін.;- Залучити пацієнта до процесу одужання та допомогти йому взяти на себе відповідальність;– Власне здоров'я лікаря має бути важливою частиною його взаємодії з пацієнтами.

Вступаючи в 21 століття, позитивна психологія швидко розвивалася, зосереджуючись на дослідженні та передачі позитивного життєвого досвіду, переживанні та здобутті щастя. У різних країнах світу накопичено досвід

використання багатьох альтернативних методів загального оздоровлення та боротьби зі стресом. Це, зокрема, систематичні заняття спортом, різні види релаксації, масаж, методи автономної регуляції дихання, біологічний зворотний зв'язок і медитація.

Наявність кількох систем управління стресом не вирішує автоматично проблеми конкретної людини. Крім того, сліпа пасивна імітація будь-якої з цих систем, як правило, не дасть бажаних довгострокових результатів. Нормального успіху можна досягти лише шляхом впровадження складного набору принципів управління стресом.

Отримані дані свідчать про те, що лідери мають владу не лише над своїми послідовниками у «фізичному сенсі», а й над їхніми емоціями. Ефективний керівник буде своєчасно помічати проблеми своїх підлеглих, в тому числі проблеми в його сімейному житті, і намагатися всіма силами допомогти йому вирішити проблеми. Крім того, менеджери можуть діяти як буфер, щоб захистити співробітників від непотрібних проблем. Наприклад, якщо назрівають зміни у верхівці організації, підлеглим не завжди потрібно знати про них, перш ніж вони відбудуться. Або, якщо працівник одержимий проблемою, бос може дозволити відкласти це питання на деякий час, поки можна буде розглянути інші проблеми.

Ви можете уникнути стресових ситуацій, дотримуючись таких порад:

1. Розробіть систему пріоритетів роботи та оцінюйте різні види роботи, наприклад: «те, що потрібно зробити сьогодні», «те, що потрібно зробити пізніше цього тижня», «те, що потрібно зробити вчасно».

2. Ви повинні вміти сказати «ні», коли досягнете своєї межі, за якою вже неможливо братися за роботу. Якщо робочі вимоги суперечать, можливо, необхідно домовитися про зустріч із зацікавленою особою.

3. Також потрібно щодня виділяти час для відпочинку. А поки розслабтеся і подумайте про щось приємне.

Інші способи зменшити ймовірність стресу включають дотримання здорового харчування, підтримання хорошої фізичної форми за допомогою відповідних фізичних вправ і досягнення загального балансу у вашому житті.

Керівники, які орієнтуються на досягнення високої продуктивності та зниження стресу підлеглих, повинні створити для цього певні передумови. До них належать:– підбирати обсяг і вид роботи, виходячи з потреб, нахилів і здібностей підлеглих;– Надати підлеглим право відмовитися від виконання будь-якого завдання, якщо у них є для цього обґрунтовані підстави;– Чітко визначити повноваження співробітників, відповідальність і виробничі очікування, а також систему винагороди за ефективну роботу;– Використовуйте стиль керівництва у відносинах з підлеглими.

Підвищений «тиск» поточної ситуації – це не тільки збільшення частоти негативних факторів, а й збільшення тривалості. Дж. Роу, психіатр з Атланти, вважає, що сучасне прийняття рішень настільки стрімке, що менеджерам не залишається часу на розслаблення та відпочинок. Сьогодні люди стали жертвами хронічного та постійного стресу. Негативні наслідки цього явища проявляються у зниженні продуктивності праці та прогулах, а також у швидкому зростанні витрат на медичне обслуговування. Десятки компаній починають вживати заходів для зниження рівня стресу на робочому місці. Курси «управління стресом» для робітників, пропонуючи їм різноманітну допомогу (від групового консультування до гіпнозу) [7].

Два типи працівників особливо сприйнятливі до стресу. Один із них був літнім керівником, який роками чекав, поки компанія подбає про них, але одного разу відчув... Вони більше не потрібні. Темп життя кардинально змінюється, і виявляється, що люди, які присвятили своє життя одній компанії, змушені шукати собі нові ролі. Друга категорія – це досить молоді «позаштатні» менеджери. Їм завжди бракує часу. Тому вони часто жертвують сімейним життям заради мобільності та кар'єри, щоб закріпити свій добробут. Ті працівники, які

пробиваються по службових сходах, не позбавлені стресу. Більшість кар'єристів за своєю суттю нещасливі, і постійне просування по службі лише посилює напругу, в якій вони опинилися.

## ВИСНОВКИ

Згідно з теоретичними висновками, стрес у контексті управлінської діяльності є необхідною складовою, яка може виникнути у зв'язку з надмірним навантаженням, великим рівнем відповідальності та несприятливими умовами роботи. Особливості стресу у цій сфері полягають у постійній нестабільності, великій кількості невизначеностей та високому рівні ризику. Важливо розуміти, що керівники та співробітники можуть стикатися з різними видами стресу, включаючи емоційний, психологічний та фізичний.

Аналіз соціально-психологічних детермінантів стресових станів в умовах воєнного часу показує, що такі стани можуть бути зумовлені різними факторами, включаючи загрозу безпеки, втрату близьких, соціальну ізоляцію та нестабільність. Спільнота, включаючи співробітників та родину, може відігравати важливу роль у підтримці та зменшенні стресу.

Емпіричні дослідження підтверджують, що стрес в управлінській діяльності під час війни може значно впливати на продуктивність та загальний стан співробітників. Це може проявлятися у збільшенні конфліктів, зниженні мотивації та зростанні втоми.

Управлінська діяльність часто вимагає прийняття швидких та стратегічних рішень, що може створювати психологічний тиск та напруження серед керівників та працівників.

Поняття копінг-стратегій є ключовим у реагуванні на стресові ситуації. Ці стратегії можуть включати в себе активне впливання на ситуацію або регулювання власних емоцій та думок, щоб забезпечити оптимальну адаптацію до стресових умов. Наприклад, деякі особи можуть звертатися до фізичних або рефлексивних вправ для зниження напруги, тоді як інші можуть шукати підтримку у колег або розвивати стратегії позитивного мислення.

Війна може створити середовище постійної напруженості та загрози, що значно підвищує рівень стресу серед управлінських кадрів та співробітників.

Окрім того, важливо створити сприятливі умови для співробітників, які б дозволяли їм ефективно впоратися зі стресом та зберегти психологічний комфорт навіть в умовах складних геополітичних ситуацій.

Управлінська діяльність часто вимагає прийняття швидких та стратегічних рішень, що може створювати психологічний тиск та напруження серед керівників та працівників.

Наприклад, деякі особи можуть звертатися до фізичних або рефлексивних вправ для зниження напруги, тоді як інші можуть шукати підтримку у колег або розвивати стратегії позитивного мислення, щоб зменшити вплив стресу на їхнє емоційне становище.

Воєнний конфлікт може створити середовище постійної напруженості та загрози, що значно підвищує рівень стресу серед управлінських кадрів та співробітників. Психологічні аспекти воєнного конфлікту, такі як постійний страх за власну та родинну безпеку, можуть поглиблювати стресові стани та збільшувати їхню тривалість.

Під час воєнного часу, коли вимоги до управлінських кадрів є надзвичайно високими, а ресурси обмеженими, стрес може спричиняти зростання конфліктів, зниження мотивації та збільшення ризику психічних та фізичних захворювань. Важливо розуміти, що стрес може впливати не лише на індивідуальні, а й на колективні показники ефективності управлінської діяльності, що може впливати на загальну успішність в управлінні в умовах воєнного конфлікту.

Важливо створити сприятливі умови для співробітників, які б дозволяли їм ефективно впоратися зі стресом та зберегти психологічний комфорт навіть в умовах складних геополітичних ситуацій.

Згідно з теоретичними висновками, стрес у контексті управлінської діяльності є необхідною складовою, яка може виникнути у зв'язку з надмірним

навантаженням, великим рівнем відповідальності та несприятливими умовами роботи. Особливості стресу у цій сфері полягають у постійній нестабільності, великій кількості невизначеностей та високому рівні ризику. На фоні постійних змін у соціально-економічному середовищі, швидкого розвитку технологій та несприятливої політичної обстановки, управлінці та співробітники піддаються постійному стресовому тиску. При цьому, управлінський стрес може виникати не лише на робочому місці, а й в особистому житті, що подвоює його вплив на психологічний стан та функціонування особистості в цілому.

Аналіз соціально-психологічних детермінантів стресових станів в умовах воєнного часу показує, що такі стани можуть бути зумовлені різними факторами, включаючи загрозу безпеки, втрату близьких, соціальну ізоляцію та нестабільність. Воєнний конфлікт може створити середовище постійної напруженості та загрози, що значно підвищує рівень стресу серед управлінських кадрів та співробітників. Такі умови можуть призвести до відчуття безпорадності та втрати контролю над ситуацією, що впливає на робочу ефективність та загальний стан психічного здоров'я.

Необхідно враховувати індивідуальні особливості кожного працівника та створювати умови для підтримки його психологічного комфорту. Такі заходи включають в себе проведення тренінгів зі стресу, організацію психологічної підтримки та створення сприятливого робочого середовища, що сприяє розслабленню та відновленню.

З метою подолання стресу в управлінській діяльності в умовах воєнного часу, рекомендується розвивати та застосовувати стратегії саморегуляції, забезпечувати соціальну підтримку, підвищувати рівень адаптивності та вміння керувати емоціями. Психологічна підтримка та навчання копінг-стратегіям також можуть сприяти зменшенню негативних наслідків стресу та підвищенню рівня ефективності управлінської діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білик, О. В. Роль організаційних змін у зниженні рівня професійного стресу // Психологічні аспекти управління у кризових умовах / за ред. П. Г. Левченка. Харків: Видавництво ХНУ, 2022.
2. Бойко, Н. А. Соціальні аспекти професійного стресу у державному управлінні / Н. А. Бойко. Вінниця: Видавництво "Гуманітарні студії", 2023. 280 с.
3. Бойко, О. С. Організаційні чинники стресу в публічному управлінні / О. С. Бойко. Львів: Світ, 2019. 312 с.
4. Боровик, О. В. Організаційні стратегії управління стресом у державному секторі : дис. д-ра наук з держ. упр. : 25.00.01 / О. В. Боровик. Харків, 2021. 320 с.
5. Буряк, О. І. Взаємозв'язок між професійним стресом і ефективністю роботи в держслужбі: Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата психологічних наук. Київ, 2021.
6. Герасименко, Л. Г. Стратегічні підходи до запобігання професійному вигоранню. Житомир: «Практика управління», 2021.
7. Глуценко, В. А. Чинники стресу в умовах кризового управління у державному секторі // Державне управління в умовах викликів. 2022. №5.
8. Гончар, Л. В. Психологічні інструменти підвищення стресостійкості у сфері державного управління. Харків, 2023.
9. Гриценко, Л. П. Професійний стрес у державних службовців: особливості в умовах воєнного часу / Л. П. Гриценко // Психологія праці та управління. 2022. № 3 (45).
10. Гриценко, О. М. Організаційні виклики для державних службовців під час війни / О. М. Гриценко // Український журнал з питань соціальної політики. 2024. № 2 (38).

11. Даниленко, В. С. Організаційна поведінка в кризових умовах: виклики та рішення / В. С. Даниленко. Харків : Вид-во «Менеджмент і розвиток», 2023. 280 с.
12. Державна служба України з надзвичайних ситуацій. Рекомендації щодо управління професійним стресом у кризових ситуаціях. Київ: ДСНС, 2023. 58 с.
13. Долгова, Т. С. Мотивація і професійний стрес: Проблеми поєднання. Суми: «Державне управління і реформи», 2020.
14. Дубровський, І. П. Інституційні фактори формування стресу у держслужбовців. Тернопіль: «Академія управління», 2023.
15. Дяченко, В. І. Адаптаційні механізми у роботі держслужбовців: психологічний аспект. Київ: «Науковий світ», 2023.
16. Європейська асоціація публічного управління. Кризовий менеджмент і стрес: досвід державних службовців у Європі : підсумковий звіт. Брюссель: ЕІРА, 2022. 68 с.
17. Захарова, Т. В. Психологія кризового управління: монографія / Т. В. Захарова. Одеса : Одеський національний університет, 2023. 340 с.
18. Звіт «Рівень професійного вигорання серед державних службовців у постпандемічний період». Київ: Інститут державного управління, 2023.
19. Зінченко, Н. П. Психосоціальні ризики у професійній діяльності держслужбовців. Івано-Франківськ: «Наука і суспільство», 2023.
20. Іваненко, А. П. Управління професійним стресом у державному секторі: теоретико-практичний підхід / А. П. Іваненко. Львів : Вид-во «Державне управління», 2024. 256 с.
21. Іванчук, Т. С. Механізми подолання професійного стресу державними службовцями в умовах кризових ситуацій : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.10 / Т. С. Іванчук. Київ, 2022. 180 с.

22. Іващенко, Д. Г. Вплив організаційної культури на формування стресостійкості держслужбовців // Журнал психології управління. 2022. №6.
23. Інститут державного розвитку. Професійний стрес у державних службовців: причини, наслідки, шляхи подолання : моніторингове дослідження 2023 року / Інститут державного розвитку. Харків : ІДД, 2023. 92 с.
24. Інститут публічного управління та місцевого самоврядування. Мінімізація організаційних стресорів у державних установах : матеріали семінару. Харків: ПУМС, 2022. 39 с.
25. Інститут публічного управління. Організаційний стрес у державному секторі: сучасні виклики [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ipu.org.ua/stress-state-sector> – Дата доступу: 05.01.2025.
26. Коваленко, І. М. Психологія професійного стресу: теорія і практика / І. М. Коваленко. Київ: Наукова думка, 2020. 256 с.
27. Ковальчук, А. П. Моделі організаційного управління стресом у державному секторі: Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. Одеса, 2022.
28. Ковальчук, І. П. Адаптація державних службовців до роботи в умовах воєнного стану / І. П. Ковальчук // Соціальна психологія. 2023. Т. 16, № 4. С. 45–52.
29. Ковтун, Л. С. Професійний стрес: міжособистісні конфлікти у державній службі. Ужгород: «Публічне адміністрування», 2021.
30. Кравченко, І. О. Стрес та його управління у державній службі: підручник / І. О. Кравченко. Київ : Академія державного управління, 2024. 312 с.
31. Кравчук, Т. І. Адаптація державних службовців до умов кризових ситуацій [Електронний ресурс] / Т. І. Кравчук // Електронний журнал «Публічне управління в Україні». 2023. № 2 (18). Режим доступу: <https://public.gov.ua/adaptation-crisis> Дата доступу: 05.01.2025.

32. Крамаренко, І. Ю. Мотивація персоналу як чинник зменшення стресу в умовах нестабільності // Соціально-економічні виклики в публічному управлінні / за ред. І. М. Журавського. Львів: ЛНУ, 2021. С. 98–112.
33. Кривошея, Л. М. Реформи і стрес: як адаптуються держслужбовці. Львів: «Реформа і стабільність», 2022.
34. Левченко, М. В. Рівень професійного стресу як показник ефективності державної служби // Вісник державного адміністрування. 2023. №4. с. 48–55.
35. Литвин, С. О. Психологічні аспекти професійного вигорання у сфері державного управління [Електронний ресурс] / С. О. Литвин // Електронний журнал «Сучасний державний службовець». – 2022. – № 5 (10). Режим доступу: <https://modern-servant.ua/burnout-management> Дата доступу: 05.01.2025.
36. Литвин, Т. С. Управління конфліктами як засіб подолання стресу у державному секторі. Полтава: «Менеджмент у дії», 2021.
37. Марченко, Г. О. Управлінські технології запобігання стресу на державній службі. Київ: «Освіта і управління», 2022.
38. Матеріали Всеукраїнської конференції «Профілактика професійного стресу в державному секторі». Чернівці: Чернівецький національний університет, 2023.
39. Мельник, А. В. Вплив воєнного стану на організаційну поведінку держслужбовців / А. В. Мельник // Вісник психології праці. 2022. № 6 (21). с. 103–112.
40. Мельник, А. Г. Стрес-менеджмент у державному управлінні: теорія і практика : навч. посіб. / А. Г. Мельник, І. С. Руденко. Тернопіль: Карт-Бланш, 2020. 248 с.
41. Міжнародна конференція «Реформи в державному управлінні та їх вплив на психосоціальне здоров'я працівників». Львів, 2021.

42. Міністерство освіти і науки України. Адаптація державних службовців до стресових умов роботи : звіт за результатами дослідження. – Київ: МОН, 2022. 74 с.

43. Міністерство соціальної політики України. Методичні рекомендації щодо управління стресом у державних органах в умовах війни [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://minsoc.gov.ua/stress-management-2023> Дата доступу: 05.01.2025.

44. Національне агентство України з питань державної служби. Звіт про стан професійного стресу серед державних службовців у 2023 році. Київ: НАДС, 2023. 55 с.

45. Олійник, Ю. Б. Особистісні чинники у формуванні стресостійкості державних службовців // Психологія управління. 2021..

46. Онлайн-курс «Стрес-менеджмент у державному управлінні». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://elearning.gov.ua/stress-management> Дата доступу: 05.01.2025.

47. Організаційна культура та професійний стрес у кризових умовах : тези доповідей Всеукраїнської конференції, Харків, 15 травня 2023 р. Харків : Харківський національний університет, 2023. 198 с.

48. Організація Об'єднаних Націй. Рекомендації з управління стресом для працівників публічного сектору : звіт ООН. Нью-Йорк: UNDP, 2023. 50 с.

49. Організація роботи державного апарату в умовах надзвичайних ситуацій : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, Дніпро, 15 червня 2024 р. Дніпро : Вид-во ДНУ, 2024. 205 с.

50. Орлик, Н. А. Психосоціальні аспекти професійного стресу в державному управлінні / Н. А. Орлик. Одеса: Південна академія, 2021. 196 с.

51. Офіс Президента України. Дослідження психологічного стану працівників державного сектору в умовах війни. – Київ: Офіс Президента, 2022.

52. Павленко, В. І. Фактори організаційного середовища та їхній вплив на стрес працівників державних установ. Вінниця: «Інноваційне управління», 2022.
53. Петренко, О. В. Організаційні передумови виникнення стресу у державному секторі / О. В. Петренко // Вісник державного управління. 2021. № 2. с. 12–18.
54. Петренко, О. М. Психологічна підтримка державних службовців в умовах військового стану / О. М. Петренко, І. В. Сидоренко // Вісник соціального управління. 2023. № 3 (45). с. 56–65.
55. Петрук, О. С. Гнучкий графік як інструмент управління стресом у державних установах // Праця і соціальний захист. 2021. №3. с. 30–36.
56. Поляк, О. М. Вплив інформаційного перевантаження на професійний стрес держслужбовців // Журнал інформаційних технологій в управлінні. 2023. №2. с. 18–24.
57. Портал психологічної підтримки держслужбовців. Розділ: Як мінімізувати стрес під час роботи в умовах війни Режим доступу: <https://support.gov.ua/stress-relief> Дата доступу: 05.01.2025.
58. Професійний розвиток державних службовців в умовах криз : тези доповідей Міжнародної конференції, Київ, 5 травня 2023 р. Київ : Вид-во НАДУ, 2023. 195 с.
59. Савченко, О. П. Організаційна стійкість до стресу: Практичні підходи для державної служби. Чернівці: «Суспільні трансформації», 2022.
60. Савченко, Ю. П. Управління персоналом і стрес: інструменти мінімізації в органах влади : навч. посіб. / Ю. П. Савченко. – Запоріжжя: ЗНТУ, 2021. 220 с.
61. Семенюк, В. П. Професійний стрес державних службовців: фактори, наслідки та шляхи подолання / В. П. Семенюк. Дніпро: Промінь, 2020. 280 с.
62. Семінар «Ефективне управління робочим навантаженням у державній службі». Дніпро, 2022.

63. Сердюк, Л. Г. Технології запобігання професійному вигоранню у державній службі / Л. Г. Сердюк. Полтава : Видавництво «Управлінські інновації», 2024. 189 с.
64. Сердюк, О. М. Робочий клімат і професійний стрес у державному секторі. Харків: «Державне управління XXI», 2023.
65. Соколовська, М. І. Аналіз стресогенних чинників у діяльності державних службовців під час кризових ситуацій / М. І. Соколовська // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні виклики в публічному управлінні». Київ: Університет державного управління, 2022. с. 34–39.
66. Соломаха, І. І. Соціальна підтримка як інструмент протидії професійному стресу у держслужбовців // Вісник соціальної психології. 2023. №4. с. 56–63.
67. Стратегічний розвиток державного управління в умовах криз : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 10–12 жовтня 2024 р. / за заг. ред. І. П. Коваленко. Київ : НАДУ, 2024. 245 с.
68. Тимошенко, Л. М. Вплив реформ на професійний стрес держслужбовців: досвід України // Реформа та управління. 2022. №2. с. 62–69.
69. Ткаченко, Л. В. Організаційні стратегії подолання професійного вигорання у сфері державного управління / Л. В. Ткаченко // Журнал державного управління. 2022.
70. Ткаченко, Ю. Г. Мотивація та подолання стресу в органах державної влади / Ю. Г. Ткаченко // Збірник матеріалів міжнародної конференції «Психологія стресу: теорія і практика». Харків: Харківський національний університет, 2021..
71. Центр підвищення кваліфікації державних службовців. Управління професійним стресом в умовах воєнного часу : матеріали тренінгу для державних службовців.– Київ: ЦПКДС, 2023. 45 с.

72. Центр управлінських реформ. Аналітичний звіт: Вплив військових дій на організаційні процеси у державному секторі України / Центр управлінських реформ. Київ : Центр управлінських реформ, 2023. 78 с.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Шкала сприйнятого стресу (PSS-10)

Шкала сприйнятого стресу (PSS-10) – це класичний інструмент, розроблений у 1983 році, який використовується для оцінки рівня стресу. Він залишається популярним і до сьогодні, оскільки допомагає зрозуміти, як різні життєві ситуації впливають на наші почуття та рівень стресу, який ми переживаємо. Запитання в цій шкалі спрямовані на виявлення ваших відчуттів і думок за останній місяць. У процесі тестування вам потрібно вказати, як часто виникали певні думки або почуття. Хоча деякі питання можуть здатися схожими, між ними є важливі відмінності, тому кожне слід розглядати окремо. Найкращий підхід до заповнення тесту – відповідати швидко, не намагаючись точно підраховувати, скільки разів ви відчували певні емоції, а обирати варіанти, які найбільш точно відображають ваші відчуття. Важливо давати максимально чесні та правильні відповіді, обираючи ті, які найбільше підходять саме вам.

**0 = ніколи, 1 = майже ніколи, 2 = іноді, 3 = досить часто, 4 = дуже часто.**

1. Як часто за останній місяць ви були засмучені через щось, що трапилося несподівано? 0 1 2 3 4
2. Як часто за останній місяць ви відчували, що не можете контролювати важливі речі у вашому житті? 0 1 2 3 4
3. Як часто за останній місяць ви відчували, ніби труднощів накопичилося так багато, що ви не можете їх подолати? 0 1 2 3 4
4. Як часто за останній місяць ви відчували знервованість та стрес? 0 1 2 3 4
5. Як часто за останній місяць ви були впевнені, що зможете вирішити свої особисті проблеми? 0 1 2 3 4
6. Як часто за останній місяць ви відчували, що все відбувається по-вашому (відповідно до ваших бажань, планів та поглядів)? 0 1 2 3 4

7. Як часто за останній місяць ви відчували, що не можете впоратися з тим, що маєте зробити? 0 1 2 3 4
8. Як часто за останній місяць ви були здатні контролювати роздратованість з приводу того, що відбувається у вашому житті? 0 1 2 3 4
9. Як часто за останній місяць ви почувалися «господарем становища»? 0 1 2 3 4
10. Як часто за останній місяць ви були розсерджені через події, на які не могли впливати? 0 1 2 3 4

## Додаток Б

**Опитувальник "Стратегії подолання стресових ситуацій" ("Strategic Approach to Coping Scale (SACS)" С. Хобфолл**

**Інструкція:** Вам пропонується 54 твердження щодо поведінки у напружених (стресових) ситуаціях. Будь ласка, оцініть, як ви зазвичай поведетеся в подібних обставинах. Для цього на аркуші відповідей позначте цифру від 1 до 5, яка найкраще відповідає вашим діям або відчуттям. Якщо твердження повністю описує ваші дії чи переживання, поставте поруч із номером питання 5 (відповідь — «так, це абсолютно вірно»). Якщо твердження зовсім не відповідає вашій поведінці або стану, поставте 1 (відповідь — «ні, це зовсім не так»).

Система оцінки:

- 1 — ні, це зовсім не так;
- 2 — швидше ні, ніж так;
- 3 — не знаю, важко сказати;
- 4 — швидше так, ніж ні;
- 5 — так, це абсолютно вірно.

Оцініть кожне твердження, враховуючи ваші звичні дії чи переживання, і намагайтеся відповідати чесно, щоб отримати найбільш точні результати.

1. У будь-яких складних ситуаціях ви не здаєтеся.
2. Об'єднуєтеся з іншими людьми, щоб разом вирішити ситуацію.
3. Радитеся з друзями або близькими щодо того, як би вони вчинили, опинившись у вашій ситуації.
4. Ви завжди дуже ретельно зважуєте можливі варіанти рішень (краще бути обережним, ніж наражати себе на ризик).
5. Ви покладаєтеся на свою інтуїцію.
6. Зазвичай ви відкладаєте вирішення проблеми в надії, що вона вирішиться сама.

7. Намагаєтеся тримати все під контролем, хоча не показуєте цього іншим.
8. Ви вважаєте, що іноді потрібно діяти швидко й рішуче, щоб заскочити інших зненацька.
9. Розв'язуючи неприємні проблеми, ви виходите з себе й можете "наламати багато дров".
10. Коли хтось із близьких чинить із вами несправедливо, ви намагаєтеся поводитися так, щоб вони не зрозуміли, що ви засмучені чи ображені.
11. Намагаєтеся допомогти іншим у вирішенні спільних проблем.
12. Ви не соромитеся за потреби звертатися до інших людей по допомогу чи підтримку.
13. Без потреби не "викладаєтеся" повністю, віддаючи перевагу збереженню своїх сил.
14. Ви часто дивуєтеся, що найбільш правильним є те рішення, яке першим спало на думку.
15. Іноді ви волієте займатися будь-чим, лише б забути про неприємну справу, яку потрібно виконати.
16. Для досягнення своїх цілей вам часто доводиться "підігравати" іншим або підлаштовуватися під них.
17. У певних ситуаціях ви ставите власні інтереси вище за все, навіть якщо це шкодить іншим.
18. Зазвичай перешкоди на шляху до вирішення проблем або досягнення бажаного сильно дратують вас, навіть бісять.
19. Ви вважаєте, що в складній ситуації краще діяти самому, ніж чекати, поки хтось інший її вирішить.
20. Опинившись у важкій ситуації, ви розмірковуєте, як би вчинили інші люди.
21. У важкі хвилини для вас дуже важлива емоційна підтримка близьких людей.
22. Ви вважаєте, що завжди краще "сім разів відміряти, перш ніж відрізати".
23. Ви часто програєте через те, що не довіряєте своїм передчуттям.

24. Ви витрачаєте свою енергію на вирішення того, що, можливо, розв'яжеться само собою.
25. Дозволяєте іншим людям думати, що вони можуть впливати на вас, хоча насправді ви "міцний горішок" і нікому не дозволяєте маніпулювати собою.
26. Ви вважаєте, що корисно демонструвати свою владу і перевагу для зміцнення авторитету.
27. Вас можна назвати запальною людиною.
28. Вам буває досить важко відмовити на чийсь вимоги або прохання.
29. Ви вважаєте, що у критичних ситуаціях краще діяти разом з іншими.
30. Ви впевнені, що на душі стає легше, коли ділитесь з іншими своїми переживаннями.
31. Ви нічого не приймаєте на віру, оскільки вважаєте, що в будь-якій ситуації можуть бути "підводні камені".
32. Ваша інтуїція вас ніколи не підводить.
33. У конфліктній ситуації ви переконуєте себе й інших, що проблема "не варта й виїденого яйця".
34. Іноді вам доводиться трохи маніпулювати людьми (вирішувати свої проблеми, не зважаючи на інтереси інших).
35. Іноді дуже вигідно поставити іншу людину в незручне або залежне становище.
36. Ви вважаєте, що краще швидко й рішуче дати відсіч тим, хто не погоджується з вашою думкою, ніж "тягнути kota за хвіст".
37. Ви легко й спокійно можете захистити себе від несправедливих дій з боку інших, якщо потрібно, сказати "ні" у ситуації емоційного тиску.
38. Ви вважаєте, що спілкування з іншими людьми збагачує ваш життєвий досвід.
39. Ви вважаєте, що підтримка інших людей дуже допомагає вам у складних ситуаціях.

40. У важких ситуаціях ви довго готуетесь і волієте спочатку заспокоїтися, а потім діяти.
41. У складних ситуаціях краще слідувати першому імпульсу, ніж довго зважувати можливі варіанти.
42. По можливості ви уникаєте рішучих дій, які вимагають великої напруги й відповідальності за наслідки.
43. Для досягнення своїх бажаних цілей іноді не гріх трохи схитрувати.
44. Ви шукаєте слабкі сторони інших людей і використовуєте їх у своїх інтересах.
45. Грубість і дурість інших людей часто виводять вас із себе.
46. Ви відчуваєте незручність, коли вас хвалять або говорять компліменти.
47. Ви вважаєте, що спільні зусилля з іншими принесуть більше користі в будь-яких ситуаціях (під час вирішення будь-яких завдань).
48. Ви впевнені, що в складних ситуаціях завжди знайдете розуміння й співчуття з боку близьких людей.
49. Ви вважаєте, що у будь-якому випадку потрібно дотримуватися принципу "тихіше їдеш, далі будеш".
50. Дія під впливом першого імпульсу завжди гірша, ніж тверезий розрахунок.
51. У конфліктних ситуаціях ви віддаєте перевагу тому, щоб знайти якісь важливі й невідкладні справи, дозволяючи іншим займатися розв'язанням проблеми або сподіваючись, що час усе розставить на свої місця.
52. Ви вважаєте, що хитрістю можна досягти більшого, ніж діючи прямо.
53. Мета виправдовує засоби.
54. У значущих і конфліктних ситуаціях ви можете бути агресивним.

## Додаток В

**Шкала самооцінки ситуативної тривожності (Спілбергера-Ханіна)**

**Інструкція.** Прочитайте уважно кожне з приведених запитань і закресліть ту цифру справа, в залежності від того як Ви себе почуваете в даний момент. Над запитанням довго не задумуйтесь, оскільки правильних або неправильних відповідей немає.

	Ні, не зовсім так	Мабуть так	Вірно	Цілком вірно
	1	2	3	4

1. Я спокійний.
2. Мені нічого не загрожує.
3. Я напружений.
4. Я відчуваю співчуття.
5. Я відчуваю себе вільно.
6. Я прикро вражений.
7. Мене хвилюють можливі негаразди.
8. Я відчуваю себе відпочившим.
9. Я насторожений.
10. Я відчуваю внутрішнє задоволення.
11. Я впевнений у собі.
12. Я нервую.
13. Я не знаходжу собі місця.
14. Я напружений (накручений в собі).
15. Я не відчуваю напруги і скованості.
16. Я задоволений.
17. Я заклопотаний.
18. Я занадто збуджений і мені ніяково.
19. Мені радісно.
20. Мені приємно.

21. Я відчуваю задоволення.
22. Я швидко втомлююсь.
23. Я легко можу заплакати.
24. Я хотів би бути таким же щасливим, як і інші.
25. Буває, що я програю через те, що недостатньо швидко приймаю рішення.
26. Я почуваю себе бадьорим.
27. Я спокійний, холонокровний і зібраний.
28. Очікувані труднощі дуже непокоять мене.
29. Я занадто переживаю через дрібниці.
30. Я буваю повністю щасливий.
31. Я приймаю все занадто близько до серця.
32. Мені не дістає впевненості у собі.
33. Я почуваю себе в безпеці.
34. Я стараюсь обходити критичні ситуації і труднощі.
35. У мене буває хандра.
36. Я задоволений.
37. Всякі дрібниці відволікають та хвилюють мене.
38. Я так сильно переживаю свої розчарування, що потім довго не можу про них забути.
39. Я врівноважена людина.
40. Мене охоплює сильне занепокоєння, коли я думаю про свої справи та турботи.

Опитувальник Ч. Спілбергера складається з 40 питань-суджень, з котрих 1-20 призначені для оцінки реактивної тривожності (шкала "Як ви себе почуваєте в даний момент?") та 21-40 - для визначення особистісної тривожності (шкала "Як Ви себе почуваєте звичайно?"). На кожне запитання можливі 4 відповіді за ступенем інтенсивності (зовсім ні, мабуть так, вірно, цілком вірно) - для шкали

реактивної тривожності, та 4 відповіді за частотою (майже ніколи, іноді, часто, майже завжди) - для шкали особистісної тривожності.

Одні питання-судження в опитувальнику Ч. Спілбергера сформульовані так, що відповідь (1) означає відсутність чи легку ступінь тривожності. Це в шкалі реактивної тривожності так звані прямі запитання: № 3, 4, 6, 77, 9, 12, 13, 14, 17, 19, а в шкалі особистісної тривожності - № 22, 23, 24, 25, 28, 29, 31, 32, 34, 35, 37, 38, 40. В інших, так званих зворотних запитаннях відповідь (1) означає високий ступінь тривожності, а відповідь (4) - низьку тривожність: № 1, 2, 5, 8, 10, 11, 15, 16, 19, 20 - в шкалі реактивної тривожності; № 21, 26, 27, 30, 33, 36, 39 - в шкалі особистісної тривожності. Обробка проводиться у такий спосіб. Спочатку окремо складаються результати за зворотними та прямими запитаннями, потім із сум прямих віднімається сума зворотних запитань і до одержаного числа додається постійне число 50 для шкали реактивної тривожності та 35 - для шкали особистісної тривожності.

Показник результату за кожною шкалою може знаходитись в діапазоні від 20 до 80 балів. Чим він більший, тим вищий рівень тривожності (реактивної або особистісної). Оцінка рівнів реактивної та особистісної тривожності за результатами показників здійснюється в таких межах: до 30 балів - низький рівень тривожності, від 31-45 балів - середній, більше 45 балів - високий рівень тривожності.

## Управлінська модель Блейка і Мутона

Управлінська модель Блейка і Мутона відображає п'ять основних стилів управління, які представлені на рис. 1.

Вертикальна вісь цієї моделі характеризує "турботу про людину", що оцінюється за шкалою від 1 до 9. Горизонтальна вісь відображає "турботу про виробництво", яка також оцінюється за шкалою від 1 до 9. Кожен стиль управління визначається комбінацією цих двох критеріїв.

Зважаючи на таке ранжування, можливими є 81 варіант управлінських стилів (9 x 9). Однак чітко розмежувати всі можливі стилі у реальних умовах непросто. Тому Блейк і Мутон виділили п'ять найбільш характерних позицій у цій матриці.

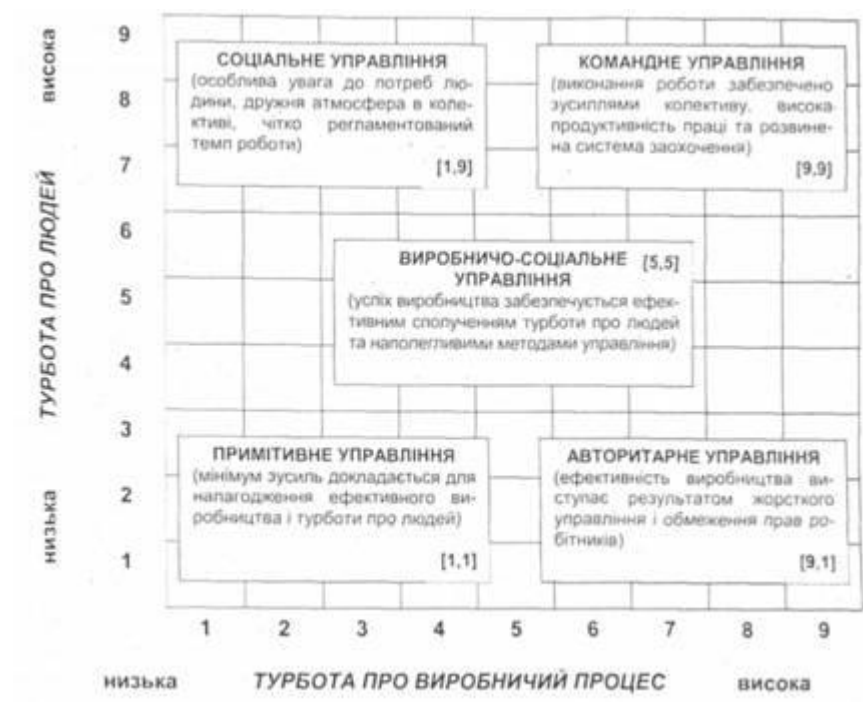


Рис. 1. Модель управління Блейка-Мутона

[1,1] - Страх перед бідністю (примітивне управління). Керівник докладає мінімальних зусиль, щоб забезпечити належну якість виконання робіт і уникнути звільнення. Такий стиль управління характерний для байдужих до підлеглих і

виробничого процесу керівників. Вважається, що керівник завжди може звернутися за допомогою до стороннього експерта. Цей підхід дозволяє уникнути конфліктів і створює сприятливі умови для роботи самого керівника, а також сприяє впровадженню нових ідей у виробництво. Зазвичай керівник не є лідером, а лише обіймає посаду. Така позиція є нестабільною: будь-які труднощі змушують змінювати стиль управління або замінювати самого керівника.

[1,9] - Будинок відпочинку (соціальне управління). Керівник зосереджує увагу на розвитку доброзичливих взаємин, але недостатньо дбає про ефективність виконання виробничих завдань. Цей стиль характерний для керівників, які надають особливого значення потребам своїх підлеглих. Успіх досягається через підтримку атмосфери довіри й взаєморозуміння в колективі. Такий керівник зазвичай користується прихильністю підлеглих. Плинність кадрів у таких колективах низька, а задоволеність працею – висока. Однак зайва довірливість часто призводить до прийняття незважених рішень, що шкодить виробництву. Підлегли можуть зловживати довірою і прагнути замінити собою доброзичливого керівника.

[9,1] - Авторитет підпорядкування (авторитарне управління). Керівник дбає про ефективність роботи, але ігнорує потреби підлеглих. Цей стиль управління характерний для керівників, які орієнтовані на виробництво й не приділяють належної уваги соціальному добробуту працівників. Вони вважають, що турбота про соціальні аспекти знижує продуктивність. Підлегли не залучаються до управлінських рішень. Переваги такого стилю – високий рівень відповідальності, організаторський талант і інтелект керівника. Проте дистанція між керівником і підлеглими унеможливорює прямий зв'язок, що негативно впливає на групову дисципліну.

[5,5] - Організація (виробничо-соціальне управління). Керівник досягає балансу між ефективністю виробничих завдань і сприятливим настроєм працівників. Цей стиль передбачає поєднання турботи про людей із турботою про виробництво.

Компромісні рішення, які приймає керівник, обговорюються з підлеглими. Переваги цього підходу – сталість, зацікавленість у досягненні мети, прогресивність мислення. Однак, через консервативність стилю управління, розвиток виробництва обмежується. Конкурентоспроможність підприємства іноді залишає бажати кращого.

[9,9] - Команда (командне управління). Керівник приділяє однакову увагу підлеглим і ефективності виробництва. Підлеглі свідомо залучаються до досягнення цілей підприємства, що створює сприятливий робочий клімат і підвищує продуктивність. Цей стиль управління передбачає залучення підлеглих до прийняття рішень, що підвищує їхню задоволеність працею. Такий керівник ретельно враховує всі нюанси, що впливають на ефективність виробництва.

Блейк і Мутон вважали цей стиль найефективнішим, адже він поєднує високу увагу до підлеглих із прагненням досягти високої продуктивності. Вони зазначали, що професійна підготовка і свідоме ставлення до цілей допомагають керівникам наближатися до цього стилю, підвищуючи ефективність роботи.