

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління  
та національної безпеки  
Кафедра економічної теорії,  
інтелектуальної власності та публічного  
управління

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**ПОЛІЩУК ОЛЕКСАНДР ВАСИЛЬОВИЧ**  
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 35.071  
(індекс)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ В ДІЯЛЬНОСТІ**  
**ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ**  
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»  
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр  
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання  
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне  
джерело

О. В. ПОЛІЩУК  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:  
**СКИДАН Олег Васильович**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

доктор економічних наук, професор  
(науковий ступінь, вчене звання)

**Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління**

за результатами попереднього захисту: **ПОЛЩУКА Олександра Васильовича** допущено до захисту

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № \_\_\_\_ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к. е. н., професор  
(науковий ступінь, вчене звання) \_\_\_\_\_ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК  
(власне ім'я та прізвище)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

### **Результати захисту кваліфікаційної роботи**

Здобувач вищої освіти **ПОЛЩУК Олександр Васильович** захистив  
(прізвище, ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:  
сума балів за 100-бальною шкалою \_\_\_\_\_  
за національною шкалою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК

\_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис)

Анастасія ПРУТ  
(власне ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

ПОЛІЩУК О. В. Психологічна стійкість в діяльності державного службовця. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування – Поліський національний університет, 2024.

Проаналізовано проблеми професійної діяльності державного службовця в умовах сучасних викликів. Обґрунтовано вимоги до посадовців, які включають відповідальність, кваліфікацію, професіоналізм, правильну організацію праці, тайм-менеджмент. Досліджено взаємозалежність ефективності державного службовця від зовнішніх та внутрішніх чинників, зокрема психічного. Розкрито особливості професійної діяльності державних службовців. Особлива увага приділяється психічному здоров'ю державного службовця.

*Ключові слова: державний службовець, державне управління, психічне здоров'я, публічне адміністрування, етика, професійна діяльність.*

## SUMMARY

POLISHCHUK O. Psychological stability in the activity of a civil servant. – Qualification work on the rights of the manuscript. Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 281 «Public management and administration» – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

The problems of professional activity of a civil servant in the context of modern challenges are analyzed. The requirements for officials, including responsibility, qualifications, professionalism, proper organization of work, and time management, are justified. The interdependence of the effectiveness of a civil servant on external and internal factors, in particular mental ones, is studied. The features of professional activity of civil servants are revealed. Special attention is paid to the mental health of the civil servant.

*Keywords: civil servant, public administration, mental health, public administration, ethics, professional activity.*

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	9
1.1. Історичні та культурні витoki формування уявлення про психологічну стійкість	9
1.2. Психологічна стійкість працівників органів державної влади	15
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	21
РОЗДІЛ 2. ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ ЯК ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНЦІЯ	23
2.1. Психологічні аспекти діяльності роботи державної служби	23
2.2. Емпіричне дослідження психологічної стійкості державних службовців Житомирської області	30
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	41
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ	42
3.1. Роль керівника у підтримці психологічної стійкості в колективі	42
3.2. Рекомендації для державних службовців в умовах війни	46
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	50
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	62

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Психологічна стійкість державних службовців є ключовим фактором, що впливає на їх здатність адаптуватися до нових викликів, зберігати емоційну стабільність та приймати обґрунтовані рішення. Вивчення цього аспекту сприятиме підвищенню якості державного управління та забезпеченню стабільності в суспільстві. Необхідність забезпечення ефективного функціонування державної служби в умовах постійних змін та високих вимог до професійної компетентності визначає постійний інтерес до питання формування засад психологічної стійкості державних службовців.

Дослідження психологічної стійкості державних службовців проводили як закордонні, так і українські вчені, зокрема Chuanyu Peng та його колеги, досліджували вплив лідерства на психологічну стійкість працівників у публічних організаціях виявили, що лідерство, орієнтоване на служіння, сприяє підвищенню психологічної стійкості через соціальну ідентифікацію та професійну ідентичність. Kanami Tsuno досліджувала роль особистої стійкості, стилів подолання стресу та соціальної підтримки у запобіганні психологічному дистресу серед державних службовців, які зазнали булінгу на робочому місці, а Honghong Xu та з колегами розкрили взаємозв'язок між стійкістю, стресом та вигоранням серед державних службовців у Пекіні, аналізуючи медіаційні та модераційні ефекти цих факторів. Geoff Plimmer, Evan Berman, Sanna Mallinen, Katharina Naswall, Joanna Kuntz, Clara Cantal досліджували психологічну стійкість державних службовців у Новій Зеландії виявили, що вона позитивно корелює з мотивацією до служби, про-соціальною поведінкою на роботі, чіткістю ролей та цілей, а також конструктивним лідерством. Daniela Cotoranu та Octavian Moldovan провели дослідження рівня стійкості державних службовців у сільських районах Румунії й визначили основні фактори, які впливають на стійкість (умови праці, кількість завдань, стрес та тиск на роботі). Серед українських дослідників варто виокремити доробок Дмитра Теперіка, який досліджував колективну стійкість в Україні в межах міжнародного

дослідницького співробітництва ResWell та виявив, що індивідуальна стійкість в Україні зросла порівняно з іншими країнами завдяки спільному досвіду та проблемам. Олена Коваль досліджувала психологічні аспекти професійної діяльності державних службовців, зокрема вплив стресу та методи його подолання й розробила рекомендації щодо підвищення психологічної стійкості через тренінги та програми підтримки. Ірина Петренко вивчала роль емоційної інтелігентності у формуванні психологічної стійкості державних службовців. Її дослідження показали, що розвиток емоційної інтелігентності сприяє зниженню рівня стресу та підвищенню ефективності роботи. Вікторія Сидоренко аналізувала вплив організаційної культури на психологічну стійкість державних службовців та виявила, що підтримуюча організаційна культура сприяє підвищенню рівня стійкості та задоволеності роботою. Сергій Соколовський розкрив елементи психологічного здоров'я державних службовців як морально-етичної складову їх професійної діяльності, розробив рекомендації щодо підтримки психологічного здоров'я через організаційні заходи та програми підтримки. Ірина Галерська вивчала психологічне здоров'я як проблему національної безпеки. Її дослідження підкреслюють важливість психологічної стійкості для забезпечення стабільності та безпеки в державі. Олег Покальчук як соціальний психолог вивчав психологічну стійкість українців під час війни та виявив, що спільний досвід страждань є одним з найсильніших об'єднуючих факторів, що сприяє підвищенню індивідуальної стійкості. Вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на психологічну стійкість зумовила вибір теми дослідження.

*Метою дослідження є визначення та аналіз факторів, що впливають на психологічну стійкість державних службовців, а також розробка рекомендацій щодо підвищення рівня психологічної стійкості в умовах професійної діяльності. Завданнями дослідження стали:* 1) провести теоретичний аналіз поняття психологічної стійкості та її значення в професійній діяльності державних службовців; 2) визначити основні фактори, що впливають на психологічну стійкість державних службовців; 3) здійснити емпіричне

дослідження психологічної стійкості державних службовців; 4) розробити рекомендації щодо підвищення рівня психологічної стійкості державних службовців.

*Об'єктом дослідження* є процеси забезпечення ефективного прийняття управлінських рішень державними службовцями в інтересах соціуму.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні підходи до визначення психологічної стійкості державних службовців, її фактори та вплив на професійну діяльність.

*Методи дослідження.* Дослідження публічного правління в сфері психологічної стійкості використовують різноманітні методи, зокрема теоретичний аналіз (огляд літератури та існуючих досліджень з метою визначення основних теоретичних підходів до вивчення психологічної стійкості), анкетування (збір даних за допомогою анкет для визначення рівня психологічної стійкості та факторів, що на неї впливають), інтерв'ю (проведення глибинних інтерв'ю з державними службовцями для отримання якісних даних про їхній досвід та стратегії подолання стресу), психологічні тести (використання стандартизованих тестів для оцінки рівня психологічної стійкості та виявлення індивідуальних особливостей), статистичний аналіз (обробка та аналіз зібраних даних за допомогою статистичних методів для виявлення закономірностей та взаємозв'язків).

*Перелік публікацій автора за темою дослідження.* 1. Поліщук О. В. Роль психологічної стійкості у діяльності державного службовця. *Механізми управління розвитком територій*: Ч. 2. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 394.

2. Балюк В., Бугайчук А., Іваненко С., Мандрик М., Поліщук О.. Засади стратегічного управління розвитком територіальних громад. *Студентські наукові читання – 2023*: за результатами I туру Всеукр. конкурсу студ. наук. робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 358–359.

3. Поліщук О. В. Роль психологічної стійкості у діяльності державного службовця. *Студентські наукові читання – 2024*: за результатами I туру

Всеукр. конкурсу студ. наук. робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2024. С. 105–106.

*Практичне значення отриманих результатів.* Результати дослідження можуть бути використані для розробки тренінгових програм і заходів, спрямованих на підвищення психологічної стійкості державних службовців, особливо в умовах стресу або кризових ситуацій. Отримані дані можуть допомогти керівникам органів державної влади впроваджувати ефективні методики підтримки працівників та вдосконалювати організаційні процеси, що сприятиме підвищенню ефективності державного управління.

*Елементи наукової новизни.* Уперше визначено ключові психологічні чинники, які впливають на професійну діяльність державних службовців в умовах підвищеного стресу та нестабільності. Запропоновано конкретні рекомендації щодо формування психологічної стійкості шляхом інтеграції емоційного інтелекту та методик стрес-менеджменту в професійну діяльність державних службовців.

*Обсяг й структура кваліфікаційної роботи.* Робота сформована зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаної літератури й включає 3 таблиці, 7 рисунків. Кваліфікаційна праця надрукована на 57 сторінках комп'ютерного тексту, під час її підготовки використано 55 літературних джерел.



## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

#### **1.1. Історичні та культурні витоки формування уявлення про психологічну стійкість**

Протягом багатьох років велика увага в соціумі приділялася природі психологічної стійкості та способам її оцінки. Ранні дослідження стійкості були спрямовані на розуміння того, чому лише деякі люди можуть позитивно реагувати на труднощі, перетворюючи їх на можливості для зростання та нової адаптації [11]. Життя в несприятливих умовах зазвичай включає негативні життєві обставини, які, як відомо, статистично пов'язані з труднощами адаптації [20]. Тоді виникло поняття нещастя як стан страждань, дискомфорту, спричинених труднощами або потенційно травматичною подією [13].

Питання перетворення дестабілізуючої події в систему персонального пошуку, зокрема, тематичні дослідження солдатів з посттравматичним стресовим розладом та іншими формами патологій, які діагностовані в результаті травматичних подій, пережитих на війні [4]. Пізніше дослідження, пов'язані з аналізом факторів ризику стали проводитися в контексті психології розвитку з метою вивчення різних життєвих траєкторій тих випробовуваних, які пережили травму з метою захисту психічного здоров'я, підсумовуючи, що стійкість – це більше, ніж здатність продовжувати розвивати свої навички, попри негаразди, або протистояти травмам, захищаючи себе від впливу зовнішніх обставин [22]. Вона виражає здатність позитивно реагувати на труднощі, перетворюючи їх на можливості для зростання.

Таким чином, психологічна стійкість – це динамічний процес, який проявляється у вигляді змін, що дозволяють людині знайти новий баланс і розвиватися позитивно [34]. В ході цього процесу змін людина розвиває нові навички, знову знаходить почуття особистої ефективності і самовдосконалення.

Цей циклічний механізм допомагає реалізувати процес стійкості і його розвиток в цілому для адаптації до змін, спричинених навколишнім середовищем [25]. Вважаємо, що у всіх нас є вроджена схильність до стійкості, яка може дозволити протистояти труднощам й порушенням існуючої рівноваги. Парадигма дестабілізації життєвої парадигми індивіда надає можливість для поглибленого самоаналізу і переосмислення самого себе [16]. Досвід прозріння і пошуку власних внутрішніх ресурсів призводить до виявлення й зміцнення якостей стійкості: суб'єкт буде застосовувати стратегії, спрямовані на протистояти несприятливим умовам доки не відновить рівновагу. Модель передбачає циклічність впливу особистості і навколишнього середовища, оскільки стійкість є частиною процесу адаптації та його результату [20].

Концепція стійкості використовується як універсальна конструкція для розуміння нормальних процесів охорони здоров'я, а стрес як неминуче явище. Автор визначає стійкість в термінах процесу [17–18], розглядаючи її як ресурс, від якого залежить успіх взаємодії між індивідом та його оточенням. Відповідно до цього підходу, захисні фактори та фактори ризику діють одночасно та динамічно, а ефект є результатом їх взаємодії [22]. Так, життєрадісні люди завдяки «позитивній еволюції» власного життєвого проекту, попри зовнішні умови розвивають здатність поєднувати страждання та психічну вразливість з особистими, сімейними, відносинами та екзистенційними ресурсами, встигаючи розширити їх відповідно до власних потреб [34]. Іншими словами стійкість, в тому числі психологічна розглядається нами з позиції 53 (п'яти здатностей): здатність до відновлення, здатність до функціонування, здатність відновлювати здатність відновлюватися, здатність розвиватися з часом, здатність до позитивної адаптації до життєвих умов.

У цьому ключі варто зосередити увагу на чинниках, що робить людей здатними справлятися з життєвими негараздами, травмами й стресорами, намагаючись зрозуміти, чому деяким вдається відновитися після пережитих трагічних подій або особливо значних втрат, дивитися в майбутнє за допомогою динамічного процесу адаптації, спираючись на глибоке пізнання

самого себе, залежить від власних особливостей, сім'ї та соціальних ресурсів. Так, авторами запропоновано кілька визначень терміну стійкість: 1) здатність відновлюватися після екстремальних травм, депривацій, загроз або стресу, після сприймаються несприятливих або змінюються факторів – здатність людини відновлюватися після несприятливих обставин (відноситься до підтримки функціонування в стресових умовах [24]), 2) характеризує швидке або повне відновлення після значного зниження працездатності при впливі стресу [26]; 3) внутрішнє відновлення, фундаментальна характеристика нормальної поведінки, а не ознака виняткової сили [17], 4) динамічний процес адаптації, на який впливають особистісні особливості, сімейні та соціальні ресурси і який проявляється в позитивному подоланні, контролі та інтеграції [18], 5) здатність підтримувати самопочуття, відновлюватися або навіть процвітати в умовах негараздів [29], 6) здатність підтримувати добробут, повністю і швидко відновлюватися після несприятливих обставин [31]. 7) унікальна форма компетентного функціонування, яка може проявлятися лише в умовах значних несприятливих обставин [12], 8) здатність підтримувати психологічне та фізичне здоров'я, попри вплив травматичної події (складається з цілей внутрішнього, локального рівня, спрямованих на внутрішньоособистісні дії і результати-адаптацію — витримування або опір ситуації в її нинішньому вигляді [36]), 9) функціонування в умовах значного ризику або несприятливих обставин [25], 10) розширення прав і можливостей – це соціальний процес, спрямований на зовнішні зміни у відносинах, ситуаціях, динаміці влади або контекстах і передбачає зміну влади поряд з внутрішнім психологічним зрушенням [48], 11) демонстрація емоційних, поведінкових або медичних показників, які відповідають або перевершують нормативні показники розвитку, поведінкове функціонування чи емоційне самопочуття, попри значні труднощі, пов'язані з проживанням та лікуванням захворювань або порушень розвитку (ці стійкі результати повинні бути в першу чергу зосереджені на явно позитивному досвіді або збереженні типової траєкторії, але також можуть включати відсутність негативного досвіду, такого як низький рівень стресу або

дисфункції [9–10]), 12) поєднання сили та вразливості, розуміння того, як адаптуватися до несприятливих умов, одночасно вивчаючи захисні процеси та фактори ризику [40]. 13) здорове, адаптивне або інтегроване позитивне функціонування протягом довгого часу після несприятливих наслідків [37]. Зважаючи на зазначене психологічна стійкість визначається як здатність людини швидко овогтатися від психологічних наслідків несприятливої події [34], це психічна якість, яка призводить до адаптивного відновлення у складних ситуаціях, незважаючи на відчуття болю [28], навички, які допомагають людині ефективно справлятися зі стресом і уникати депресії [18]. До таких факторів належать оптимізм, адаптивне подолання труднощів, адаптивні методи охорони здоров'я та соціальна підтримка з боку колег [31].

Термін «стійкість» використовується для позначення різних явищ, починаючи від запобігання порушенням психічного здоров'я до успішної адаптації та швидкого відновлення після життєвих негараздів, а також може включати посттравматичний психологічний ріст. Обставини, які є достатньо стресовими, щоб кинути виклик, але не придушити людину, можуть надати їй можливість набути навичок або виявити якості, які можуть допомогти їй подолати майбутні ризики. Життєстійкість називають свого роду пластичністю, яка впливає на здатність відновлюватися і досягати психосоціальної рівноваги після несприятливих подій, а також на здатність приходити в себе перед лицем негараздів. Сійкість людей описується як здатність досягати, зберігати або відновлювати фізичне чи емоційне здоров'я після хвороб або втрат [36–42].

Таким чином, психологічна стійкість – динамічний процес, що розвивається з часом через подолання ситуацій, що сприймаються як несприятливі або мінливі, відбувається за допомогою динамічного процесу адаптації, на який впливають особистісні особливості, сімейні та соціальні ресурси. Таким чином, стійкість слід розуміти не лише як якість особистості, яка може призвести до успіху, але і як динамічну взаємодію, пов'язану з адаптивністю та позитивним досвідом функціонування після труднощів.

Стійкість – це не процес, не стандарт системи управління і не консалтинговий продукт; це наочний результат [18] (здатність організації справлятися з невизначеністю та змінюватися [17] у нестабільному середовищі). Таким чином, стійкість є результатом здатності організації взаємодіяти зі своїм оточенням. Стійкість в широкому сенсі визначається як динамічна здатність успішно адаптуватися в умовах несприятливих обставин, травм або серйозної загрози [18]. Стійкість-це складний процес, і його найкраще представити на прикладі [9–17]. Цей процес може змінюватися на протязі усього життя людини. Емоційна стійкість використовувалася як поняття, що передбачає гнучкість [19] й використання емоційних ресурсів для адаптації до несприятливих умов або як процес, що пов'язує ресурси (адаптивні здібності) з результатами (адаптація). Життєстійкість можна уявити як процес досягнення несподіваних позитивних результатів в несприятливих умовах, а не як індивідуальну рису [12]. Стійкість – це процес, пов'язаний з адаптаційними здібностями або з позитивною траєкторією функціонування та адаптації після травматичної ситуації. Таким чином, стійкість визначена як «проявлений потенціал» [16], здатність динамічної системи успішно адаптуватися до збурень, які загрожують функціонуванню, виживанню або розвитку системи.

Стійкість є поширеним явищем, яке здебільшого є результатом функціонування базових систем адаптації людини. Якщо ці системи захищені і знаходяться в хорошому робочому стані, розвиток буде стійким навіть перед серйозними труднощами. Ресурси стійкості – це позитивна психологічна, поведінкова та/або соціальна адаптація в умовах стресових факторів та негараздів, яка спирається на «здібності індивіда в поєднанні з ресурсами сімей та громад для подолання серйозних загроз розвитку та здоров'ю» [14]

Функціональна адаптація до несприятливих умов може бути полегшена або ускладнена взаємодією між внутрішніми захисними факторами та факторами ризику. У зв'язку з цим останнім часом в літературі з'явилася концепція життєстійкості, що розуміється як складне явище, в якому беруть участь кілька факторів, включаючи вроджені риси особистості, особисті цілі, а

також зовнішній і психосоціальний контекст. Досліджуючи захисні фактори, що дозволяють реалізувати стійку поведінку, ми можемо виділити наступні категорії: когнітивна гнучкість, позитивний вплив та оптимізм, гумор, прийняття, активне подолання, релігія чи духовність, альтруїзм, соціальна підтримка, зразки для наслідування, фізичні вправи, здатність відновлюватися після негативних подій та щеплення від стресу. Таким чином, стійкість визначається рисами особистості, які вважаються захисними факторами, незважаючи на стресові або травматичні події.

Розвиток стійкості протягом багатьох років також визначався як «динамічний процес, що розвивається з часом» 1) через взаємодію між внутрішніми і зовнішніми захисними факторами, які впливають на зміну особистих наслідків несприятливої події, 2) взаємодію між характеристиками особистості, біологічними процесами та сімейними та соціальними ресурсами, які можуть сприяти або перешкоджати стійким процесам. Деякі автори визначають його як життєву мотиваційну силу особистості, яка передбачає постійну боротьбу і схильність не здаватися перед труднощами, або як силу, яка може змінюватися з плином часу і підштовхувати людину до зростання, незважаючи на негаразди або переривання його життєвого шляху [27]. Інші підкреслюють здатність сприяти процесам розвитку і ототожнюють життєстійкість з динамічним психічним станом, здатним адаптуватися до мінливих обставин. Стійкість до життя також визначається як процес, за допомогою якого люди виживають або навіть ростуть перед лихом [41]. Це включає як набір якостей або внутрішніх рис характеру, таких як витривалість або висока самоефективність, так і зовнішні фактори, такі як соціальна підтримка, які сприяють розвитку навичок подолання [39]. Таким чином, стійкість означає, що психологічні ресурси використовуються для адаптації до несприятливих умов; отже, це також можна описати як процес, який пов'язує ресурси (адаптаційні здібності) з результатами (адаптація) як тимчасове явище, яке зазнає коливань залежно від життєвих обставин та стадії розвитку або як стабільна траєкторія функціонування з часом. Таким чином, використання

життєстійких установок дозволяє будувати і перебудовувати свій життєвий шлях, відновлювати новий баланс, домагаючись змін в собі і позитивно реагуючи на труднощі, перетворюючи їх в можливість для зростання.

## **1.2. Психологічна стійкість працівників органів державної влади**

Державне управління має активно реагувати на постійні зміни, які впливають на сучасне суспільство, і продовжувати забезпечувати добробут громадян. Тому державні установи зміцнюють власний потенціал з управління непередбаченими ситуаціями, а саме стаючи стійкими до різних видів потрясінь, прагнучи запропонувати концептуальну основу інституційної стійкості державного управління на основі складових потенціалу інституційної стійкості та набір кількісних та якісних показників, що визначають ці фактори.

Сучасні суспільства стикаються з викликами, відмінними від тих, що були в минулому. Країни зосереджені на пошуку необхідних інструментів для протидії постійним змінам та можливим загрозам, розвиваючи власну здатність протистояти загрози потенційних потрясінь, таких як політична нестабільність, економічні кризи, імміграція, зміна клімату, екологічні катастрофи, глобалізація, демографічні зміни або тероризм [25]. Навіть швидкий технологічний розвиток та інновації можна розглядати як фактори, які мають великий вплив на розвиток суспільства. У цьому ключі уряди та державні установи відіграють важливу роль у формуванні політики, запобігаючи суспільним потрясінням, допомагаючи країнам адаптуватися до постійних змін й відновлюватися після їх виникнення [38]. Державні установи повинні демонструвати високий рівень стійкості, оскільки вони повинні реагувати на потреби постраждалих соціальних груп, зокрема надаючи допомогу системі охорони здоров'я, вразливим групам населення, які піддаються високому ризику, працівникам, бізнесовим колам, а також проявляти солідарність з іншими державами, які цього потребують [17]. Більше того, під час кризи

державні установи повинні підтримувати всіх членів суспільства, створюючи онлайн-платформи для спілкування між установами та громадянами, надавати підтримку вразливим верствам населення та захищати не лише тих, хто найбільше ризикує, а й інших громадян, які можуть співпрацювати та допомагати в управлінні ситуацією [30–47].

Державні установи повинні адаптуватися, приймаючи зміни та інновації, а також розвиватися, примудряючись надавати якісні послуги громадянам. У зв'язку з цим державна адміністрація повинна підвищити свою стійкість, що суперечить традиційним характеристикам державних інститутів [28]. Державна адміністрація, базується на ієрархії, процедурах, формальності та специфічних нормах. Вона повинна стати більш гнучкою, пристосовуючись до суспільно-економічних трансформацій. Таким чином, державна адміністрація та її інститути зможуть стати стійкими та справлятися з усіма непередбачуваними подіями, що впливають на соціальне та економічне середовище.

Стійкість системи – це складне поняття, яке не можна аналізувати лише з однієї точки зору [37]. Створена в Україні система державного управління є складним процесом, який враховує вплив всіх видів внутрішніх і зовнішніх чинників. Формування стійкості державного управління – це процес реформ, в якому беруть участь різні зацікавлені сторони, від національного до місцевого рівня. Концепція стійкості охоплює питання економіки, регіонів, громад, установ, окремих осіб, стихійних лих або гендерних проблем у таких сферах, як фізика, економіка, психологія чи екологія, що охоплює як окремих людей (як вони долають непередбачені особисті проблеми, професійні труднощі, стихійні лиха, що зачіпають їхні сім'ї), невеликих груп (наприклад, сімей або команд, що працюють), приватних або громадських організаціях спільноти (які можуть постраждати від скорочення бюджету, нестачі персоналу, економічної кризи), громад, регіонів, націй (постраждалих від пандемії, війни, економічної кризи, зміни клімату, екологічних проблем [44], економічних проблем безробіття, технологічних і медичних криз) і навіть екосистем. Отже, в систему, засновану на трьох факторах: активах, рушійній силі і результатах, були включені три



типи стійкості. Активи складаються з людського, природного, соціального та накопиченого капіталу [12]. Кінцевими результатами є різні показники добробуту (здоров'я, зайнятість, щастя, сімейний дохід, задоволення тощо). Нарешті, рушійна сила здатна перетворити ці активи в кінцеві результати за допомогою інститутів та процесів. Це один із підходів, який базується на ідеї інституційної стійкості та визнанні важливості інституцій у перетворенні активів на результати добробуту майбутніх поколінь [9–31].

Крім того, стійкість щодо економіки та суспільства представляє три здібності, які повинні допомогти суспільству розвинути власну стійкість, а саме здатність поглинати, адаптуватися та трансформувати. Основна ідея полягає в тому, що системи повинні адаптувати свої стратегії для подолання потрясінь залежно від їх інтенсивності та тривалості. У разі невеликих ударів з низькою стійкістю система повинна спробувати пом'якшити удар, не вносячи істотних змін. Оскільки інтенсивність та/або послідовність зростають, система повинна намагатися впоратися з шоком та адаптуватися, приступаючи до впровадження змін. Якщо інтенсивність шоку висока і зберігається протягом тривалого періоду часу, система повинна стати більш гнучкою, щоб адаптуватися до нових умов, а здатність до трансформації повинна бути високою, щоб вносити серйозні зміни [15]. Ці зміни повинні допомогти системі розвиватися, а не повертатися до стану, в якому вона перебувала до порушення.

Однак ці стратегії сталого розвитку можуть не підходити для всіх типів потрясінь [24]. Тому необхідно розробити політику, спрямовану на усунення конкретних потрясінь, які охоплюються цими стратегіями. Основною проблемою залишається визначення того, яка стратегія є доречною, враховуючи тип шоку, з яким стикається система, та його стійкість у часі. Інша складність полягає в тому, щоб врахувати всі фактори, які можуть вплинути на виживання, відновлення та еволюцію системи. Незалежно від типу стійкості та характеру потрясінь, основна ідея полягає в тому, що стійкість визначається реакцією системи на потрясіння та її здатністю до відновлюватися за допомогою різних стратегій [19]. У випадку державних установ ці стратегії,

безумовно, повинні бути включені в національну політику, а стійкість повинна розглядатися як мета розвитку. Крім того, слід створити загальну систему оцінки інституційної стійкості, що включає всі фактори впливу.

Ідея життєстійкості інтегрована в основні цілі розвитку європейських країн, і в Римській декларації (2017) держави-члени підтвердили, що їх мета полягає в тому, щоб «зробити ЄС сильнішим і стійкішим за допомогою ще більшої єдності і солідарності між нами і дотримання загальних правил». Україна як країна, яка здійснила євроінтеграційний вибір, орієнтується на законодавство ЄС щодо підвищення стійкості державних службовців у співпраці та солідарності між державами [1–23].

Державне управління як галузь з багатьма особливостями, яка стикається з різними збоями, потрясіннями, стресовими факторами та незапланованими подіями у зовнішньому середовищі, такими як зміна клімату, захворювання, нестача персоналу, низький рівень фінансування або брак ресурсів, піддають державне управління різним ризикам, повинно постійно адаптуватися і приймати зміни, щоб розвиватися і забезпечувати високу якість послуг для громадян і підприємств або розробляти політику для інших секторів, які постраждали від криз [60].

Державне управління – це складне середовище, в якому домінують такі цінності, як ефективність, легітимність і, в даний час, стійкість [51–52]. Хоча стійкість стала однією з основних цінностей державного управління, державні установи повинні намагатися бути гнучкими та пристосованими, залишаючись стабільними, передбачуваними та ефективними [53–58]. Навіть якщо гнучкість протилежна стабільності, державні установи повинні дотримуватися обох типів поведінки, оскільки надання послуг громадянам передбачає рутинність і стабільність, в той час як підготовка до дій в умовах серйозних змін або потрясінь вимагає гнучкості. Навіть якщо підвищення стійкості може здатися серйозною реформою адміністративних інститутів, з часом цей процес перетвориться на рутину, і буде потрібно менше гнучкості і змін. Крім того, зусилля щодо створення стійкої державної адміністрації призведуть до

розробки довгострокових стратегій, бюрократичних норм та процедур, що призведе до зниження гнучкості [21]. Тому підвищення стійкості державних установ має бути предметом інтересів урядів і всіх зацікавлених сторін у суспільстві (у табл. 1.1 наведено чинники, які визначають потенціал стійкості державних установ). Запропоновані фактори потенціалу впливають на показники стійкості державних установ, які можна виміряти за допомогою показників добробуту та задоволення громадян, довіри до державних установ, якості державних послуг, соціального та економічного розвитку й належного управління [32–41].

Таблиця 1.1

### Чинники формування потенціалу стійкості державних установ

Групи детермінант потенціалу стійкості	Чинник / індикатори стійкості державного сектору
1	2
1. Здатність до інновацій, знань та творчості	1.1. кількість проектів, 1.2. кількість реалізованих проектів 1.3. кількість пропозицій 1.4. кількість інноваційних методів розв'язання проблем 1.5. відсоток витрат та інноваційну діяльність 1.6. стратегія розвитку, заснована на інноваціях
2. Здатність до навчання	2.1 Кількість учасників навчальних курсів 2.2 кількість годин навчання на одного працівника 2.3 навчання в установі та інших закладах., політика внутрішня або зовнішня політика 2.4 участь у адміністративному співробітництві, програмах, національних або зарубіжних 2.5 внутрішні та зовнішні навчальні програми
3. Здатність до прогнозування та стратегічного планування	3.1 ступінь / рівень Брунекене та ін. збору доходів (2018), Каманьї та 3.2 кількість існуючих Капелло, (2013); стратегії та Політика 3. Прогнозування Васкес-Баркери, (2002); 3.3 наявність системи моніторингу та оцінки і потенціал стратегічного планування Хінця та ін. (2015); механізми Антошова та ін. 3.4 наявність ключа (2017); Кебан, показники ефективності (2017); Хінця та ін. 3.5 кількість довгострокових проектів 3.6. досягнення стратегічних цілей
4. Здатність до адаптації (гнучкість)	4.1 спрощення ряду процедур 4.2 частка поліпшених процедур в загальному обсязі управління змінами, кількість процедур 4.3 кількість нових ініціатив з управління змінами
5. Здатність використовувати нові технології	5.1 впровадження системи управління документами 5.2. наявність платформ 5.3 кількість наданих цифрових державних послуг 5.4. наявність механізмів для впровадження процесу електронного уряду 5.5 наявність цифрових систем, які дозволяють обмінюватися інформацією 6.1 кількість проектів, запропонованих громадянами
6. Залучення зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень та надання послуг	6.2 частка державних витрат визначається на основі спільного складання бюджету 6.3 кількість учасників (громадяни, НУО, професійні асоціації, об'єднання працівників, об'єднання підприємців) в процесі прийняття рішень; організовані інституціями 6.4 кількість консультацій з НУО, професійними асоціаціями, спілками, підприємцями 6.5 кількість послуг, що надаються у партнерстві з НУО (спільне виробництво) 6.6 кількість дискусій / зустрічей з громадянами

## Продовження таблиці 1.1

1	2
7. Лідерство та якість організаційного управління	7.1 кількість працівників 7.2 щорічна кількість процесів, зміни в управлінні 7.3 різноманітність використовуваних методів фінансової та нефінансової мотивації і 7.4 «мозкові штурми» в розрахунку на участь в організаційному процесі та прийняття рішень, якість управління 7.5 лідерство; посади, стилі, що використовуються менеджер 7.6 можливості підвищення особистих та колективних компетенцій 7.7 здатність справлятися з політичною нестабільністю 7.8 якість комунікації між співробітниками та керівниками 7.9 розвиток командної роботи 7.10 відносини між менеджерами та працівниками 7.11 використання делегування повноважень при призначенні на посади
8. Прозорість	8.1 звіти, що стосуються доступу до публічної інформації 8.2 кількість запитів на публічну інформацію, задоволених у встановлені законом терміни 8.3 громадське інформування, інформація відображаються на веб-сайтах установ 8.4 кількість інвестиційних проектів, розміщених на веб-сайтах установ, кількість співробітників, які мають ступінь бакалавра або магістра в галузі державного управління або public management
9. Якість людських ресурсів	9.2. Існування рекрутингу та просування по службі 9.3 кількість співробітників, кількість навчених співробітників на рік, співвідношення між навичками співробітників і компетенціями, здібності з описом посадових обов'язків Запити співробітників на участь у програмах навчання / обміну Частка співробітників, які досягли поставлених цілей, від загального числа співробітників, рейтинги, отримані в ході щорічних атестацій, наявність збалансованою участі чоловіків і жінок в загальній чисельності співробітників, наявність гендерної політики
10. Потенціал для створення мереж та співпраці	10.1 кількість проектів співпраці та партнерств між; органами влади, підприємствами і компаніями, а також некомерційними структурами; 10.2 кількість активних учасників співпраці і потенціал співпраці 10.3 прозорість, проекти співпраці між державою та партнерство між приватним сектором, а також органи влади та установи 10.3 співпраця з з іншими країнами, іншими державними установами, внутрішні та зовнішні системи / процедури комунікації, система оповіщення в разі виникнення надзвичайних ситуацій.
11. Політика та стратегії	11.1 кількість інвестиційних проектів, реалізованих за рік 11.2 кількість реалізований стратегічний проект; проекти, які будуть ефективність; підготовка установи до можливих потрясінь 11.3 кількість проектів, реалізованих за рахунок зовнішніх джерел фінансування

Джерело: згруповано автором на основі [15–47].

Отже, інновації, знання та креативність, а також здатність до адаптації (гнучкості) та управління змінами допомагають побудувати державну адміністрацію, яка буде зосереджена на змінах. Впровадження системи управління змінами зробить державні установи більш адаптованими та гнучкими, а також більш підготовленими до подолання майбутніх потрясінь. Більш того, вони будуть надавати більш якісні послуги своїм громадянам, підвищать їх задоволеність і рівень довіри до державних інститутів. Розвиток здатності до навчання покращить управління людськими ресурсами, зробивши

їх більш ефективними, результативними та підготовленими до будь-яких ситуацій. Професійні людські ресурси позитивно вплинуть на якість державних послуг, допоможуть державним установам бути більш підготовленими до майбутніх потрясінь, полегшать передачу ноу-хау і, отже, підвищать довіру до державних установ, а люди будуть більш задоволені і готові співпрацювати з цими установами. Здатність до прогнозування та стратегічного планування, а також ефективність політики та стратегій матимуть позитивний вплив на якість державних послуг та соціально-економічний розвиток.

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1**

1. Аналіз літератури дозволив виявити багато визначень психологічної стійкості. Пропонується концепцію стійкості визначити, зосереджуючись на різних змістах, які її описують. Грунтуючись на розглянуті визначення, пропонуємо власне визначення психологічної стійкості, яке враховує різні знайдені елементи, щоб перейти до «концептуальної уніфікації». Згідно з проведеним дослідженням, можна стверджувати, що психологічна стійкість – це здатність позитивно адаптуватися до життєвих умов. Це динамічний процес, що розвивається з часом і передбачає певний тип адаптивного функціонування, який, зокрема, дозволяє нам стикатися з труднощами, відновлюючи початкову рівновагу або відновлюючи можливості для зростання.

2. Вважаємо, що життєстійкість – це здатність зберігати орієнтацію на досягнення життєвих цілей, незважаючи на труднощі і стресові події. Вона передбачає стійкість перед перешкодами й відкритість до змін. Цю концепцію можна тлумачити як здатність із завзятістю справлятися з труднощами, що виникають в різних сферах життя, зберігаючи хорошу самосвідомість і власну внутрішню і паралельну узгодженість шляхом активізації проекту особистісного зростання. Таке наполегливе ставлення дозволяє задіяти власні ресурси для відновлення після пережитих несприятливих умов, відновлюючи

стан особистої рівноваги. У нашому визначенні термін «мета» відноситься до довгострокових завдань і загальної мети існування у всій його складності. Останнє варіюється від людини до людини залежно від життєвих зобов'язань (професійних, емоційних, соціальних, профорієнтаційних тощо). Завдяки проявам психологічної стійкості та життєстійкості, пов'язаним з частковими цілями, індивід стає наполегливішим у прагненні до самореалізації.

## **РОЗДІЛ 2.**

### **ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ ЯК ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНЦІЯ**

#### **2.1. Психологічні аспекти діяльності роботи державної служби**

Психологічна стійкість є важливим аспектом діяльності державного службовця, особливо в умовах постійних змін та високих вимог до професійної компетентності. Вона включає такі аспекти як здатність до адаптації, емоційна стабільність, професійна компетентність, комунікативні навички, саморегуляція та самоконтроль. Так, державні службовці повинні швидко адаптуватися до нових умов, змін у законодавстві та політичних реалій, що передбачає вміння працювати в умовах невизначеності та стресу. Важливо зберігати спокій та врівноваженість у складних ситуаціях, що допоможе приймати обґрунтовані рішення та ефективно взаємодіяти з колегами та громадянами.

Психологічна стійкість тісно пов'язана з професійною компетентністю. Державний службовець повинен постійно вдосконалювати свої знання та навички, бути готовим до нових викликів та завдань. Вміння ефективно спілкуватися та вирішувати конфлікти є важливим елементом психологічної стійкості, що включає вміння слухати, розуміти та відповідати на потреби громадян та колег. Здатність контролювати власні емоції та поведінку, підтримувати позитивний настрій та мотивацію, навіть у складних умовах, є критично важливою для успішної діяльності державного службовця. Вказані підходи допомагають державним службовцям ефективно виконувати свої обов'язки, забезпечуючи стабільність та надійність державного управління.

Механізми управління у стресовий період, постійні вимоги до підвищення оперативності, продуктивності та підзвітності є реальністю для багатьох державних службовців. Серед факторів тиску – підвищена підзвітність та політизація, складність, пов'язана із залученням багатьох суб'єктів та багаторівневим управлінням та впровадженням [36], постійні реструктуризації

та вимоги громадськості швидко та ефективно реагувати на численні кризи та зміни [38]. Такі умови вимагають від працівників стійкості, яка передбачає більше, ніж «просто» управління періодами високого навантаження; стійкість також включає хорошу роботу і навіть реалізацію можливостей для підвищення організаційного та людського потенціалу. У цьому дослідженні розглядається концепція стійкості працівників органів державної влади та емпірично досліджується які умови на робочому місці та методи роботи пов'язані з стійкістю працівників? Ми також вивчаємо вплив змінних на рівні організації, пов'язаних з вищевказаними проблемами. На основі отриманих результатів зроблені пропозиції щодо практики управління людськими ресурсами (HRM). Емпіричні дані базуються на опитуванні державних службовців.

Наразі термін «стійкість», як зазначалося в сфері державного управління використовується в зв'язку з ефективністю організаційного процесу [23]. Вчені визнають недооцінку ролі людського фактора у забезпеченні стійкості організацій [27]. Багаторівневе навчання в органах державної влади вважається одним з пріоритетних напрямів запобігання системних збоїв [3–9]. Побоювання того, що організація не буде стійкою, якщо її працівники не будуть стійкими базується на ролі людських ресурсів у забезпеченні стійкості організації. Оскільки вищезазначені проблеми, пов'язані з постійними вимогами та змінами в управлінні, вони чи зникнуть для працівників лише від їх усвідомлення.

У 2021–2023 рр. уявлення про психологічну стійкість та життєстійкості працівників органів державної влади істотно змінилося. Ранні концепції, які розглядали стійкість до життя як здатність підтримувати рівень добробуту та продуктивності в кризових ситуаціях поступилися місцем сучасній адаптивній перспективі, яка розглядає стійкість до життя також як здатність, пов'язану з постійним навчанням та зростанням у несприятливих умовах [53].

У сфері публічного адміністрування стійкість державних службовців розглядається нами як здатність працівників за сприяння та підтримки організації використовувати ресурси для постійної адаптації та процвітання на роботі, навіть коли вони стикаються зі складними обставинами [50]. Таким



чином, стійкість до життя – це більше, ніж просто захист від труднощів; вона також включає поведінку, яка сприяє адаптації та підвищенню продуктивності. Стійка поведінка передбачає розробку та використання адаптивних процесів. Позитивне ставлення до змін пов'язане з ефективною реакцією на мінливі умови, використанням змін як можливості для зростання та здатністю справлятися з високими вимогами до продуктивності [23–26]. Наше дослідження також ілюструє, що соціальна підтримка є одним з найбільш надійних показником стійкості та основним способом розширення «ресурсів» [42–46]. Зокрема, підтримка членів групи розширює спектр потенційних стратегій подолання стресу та позитивних емоцій, підвищуючи їх стійкість до труднощів. Таким чином, стійкість співробітників передбачає використання мережових методів поведінки, які в тій чи іншій мірі проявляються в груповому або взаємозалежному контексті. Ми розглянемо три аспекти мотивації: загальну, виробничу та HRM. Дослідження показують, що HRM асоціюється з розширенням дискреційної поведінки, спрямованої на поліпшення функціонування організації [44], і HRM людини може стати додатковим стимулом для розв'язання проблем у контексті державного сектору.

Отже, передбачається, що загальна мотивація праці пов'язана з стійкістю працівників буде позитивною, в тому числі мотивація на державній службі буде позитивно пов'язана з стійкістю працівників. Дослідження також перевіряє просоціальні навички в сфері державного управління, які визначаються як «здатність ефективно розуміти інших на роботі та використовувати ці знання для впливу на інших, щоб вони діяли таким чином, щоб сприяти досягненню особистих та/або організаційних цілей» [42–52]. Крім того, просоціальні політичні навички включають справжнє спілкування та підтримку інших, що створює соціальний капітал [38]. Ці міжособистісні навички можуть бути пов'язані з підвищеною ймовірністю залучення до спілкування та колективної / групової підтримки при розв'язання динамічних завдань, які є стійкою поведінкою. Отже, передбачається, що просоціальні навички державних службовців будуть позитивно пов'язані зі стійкістю працівників. Третій набір

розглянутих змінних включає чіткість ролей, автономію, розширення можливостей команди, взаємозалежність завдань та відсутність гарантій зайнятості. Чіткість ролей знижує розумове навантаження, конфліктність та сприяє ефективному використанню наявних ресурсів (наприклад, підтримки), що призводить до підвищення продуктивності праці [14–19]. Стійка поведінка може бути більш імовірною, коли люди відчувають меншу психічну напругу, конфліктують і, що важливо, мають чіткі цілі, відповідно до яких адаптивні реакції можуть бути відкалібровані та оцінені. Ми виходимо з того, що стійкій поведінці сприяє автономія, яка дозволяє проявляти необхідну обачність для пошуку більш ефективних способів виконання своєї роботи. Взаємозалежність завдань визначає ступінь, до якої члени команди повинні координувати завдання та ділитися доступом до матеріальних ресурсів та інформації для досягнення цілей. Вказані підходи покращать процеси оптимальної інтеграції здібностей членів команди, сприятимуть їх спільним переконанням щодо працездатності команди (тобто колективної ефективності), а також підвищенню згуртованості та підтримки серед членів команди. За своєю суттю взаємозалежність завдань сприяє розвитку людського та соціального капіталу і, у такий спосіб повинна спонукати людей до стійкої поведінки.

В умовах обмеженого бюджету державні службовці зазнають ризику втрати роботи, внаслідок чого страх втрати роботи викликає інші побоювання щодо втрати ресурсів на робочому місці, впливаючи на психологічні наслідки. Отож, чіткість ролей буде позитивно пов'язана зі стійкістю працівників, а взаємозалежність завдань у команді позитивно пов'язана зі стійкістю працівників (відсутність безпеки на робочому місці буде негативно пов'язана з стійкістю працівників). Конструктивні лідери активно впливають на групи та їх членів відповідно до законних інтересів організації, підтримуючи та вдосконалюючи цілі, завдання та стратегію організації, а також підвищуючи мотивацію, добробут та ставлення до роботи своїх послідовників. Така поведінка включає заохочення співробітників до інноваційного мислення та сприйняття викликів як можливостей, а не проблем, спільного використання

привабливого бачення та активного сприяння зростанню та розвитку працівників. Таким чином, конструктивне лідерство буде позитивно асоціюватися з життєстійкістю співробітників.

Розглядаються три важливі аспекти умов на робочих місцях у державному секторі: ясність цілей організації включає ступінь, в якій менеджери мають чітке стратегічне бачення своєї організації. Чіткі цілі, які чітко сформульовані, можуть сприяти подальшому поширенню загальноприйнятих норм і уявлень про поведінку. У свою чергу, це створює внутрішню соціальну структуру, зміцнюючи співпрацю між працівниками на основі спільного розуміння місії, а також зменшення конфліктів та створення умов для співпраці, підтримки та розвитку. Це повинно сприяти активній та дискреційній поведінці, яка, ймовірно, допоможе людям процвітати та розвиватися в періоди високого попиту на роботу. Іншими словами чіткі організаційні цілі будуть позитивно пов'язані з життєстійкістю співробітників.

Установи державного сектору все частіше стикаються з необхідністю активніше співпрацювати з іншими установами. Однак існуючі дослідження показують, що Міжвідомча співпраця є складною [7–15]. Хоча співпраця відкриває нові можливості, вона також створює особливе напруження з позиції чіткості роботи та організаційних ролей, довіри, взаємності та горизонтальної, а також вертикальної підзвітності і, таким чином, може підірвати стійкість. Зрештою, дефіцит ресурсів, як правило, призводить до негативних наслідків, включаючи стримування інновацій, негнучкість та погане обслуговування населення, а на індивідуальному рівні вони чинять тиск на роботу державних службовців. Тому міжвідомча співпраця буде пов'язана зі стійкістю співробітників.

За даними профспілок [27–36] опитування за допомогою електронної пошти виявило 57,3 тисяч членів головної профспілки державного сектору. Всього отримано 14,1 тисяч корисних відповідей (25 %). Опитування з 263 запитань, 76 з яких лише для керівників. Більшість учасниць – жінки (72 %). Середній вік респондентів – 48 років, 47 % мають вищу освіту, а 15 %

виконують керівні або управлінські обов'язки. Отримана змінна стійкість працівників вимірюється за допомогою модифікованої шкали з 9 пунктів, наприклад, «я використовую зміни на роботі як можливість для зростання», «Я ефективно співпрацюю з іншими людьми, щоб впоратися з несподіваними проблемами на роботі». Використовуваний тут показник поведінкової стійкості демонструє, як люди виявляють бажану поведінку на роботі, наприклад, проявляють ініціативу, використовують зв'язки. Інші конструкції вимірювали за допомогою психометричних шкал (мотивації до роботи 60 %).

Оскільки ієрархічний регресійний аналіз не враховує відмінностей між організаціями, ми використовуємо методи багаторівневого моделювання для врахування відмінностей між організаціями. Стать, тривалість роботи, розмір робочого місця, чіткість ролей, автономність роботи, взаємозалежність завдань, розширення можливостей команди і конструктивне лідерство були змодельовані на рівні 1 (всередині організації). Співпраця та обмеженість ресурсів змодельовані як міжорганізаційні фактори на рівні 2 (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Результати дворівневого аналізу стійкості державних службовців

Показник	Оцінка	Середнє	Ефект	Значення
Рівень 1				
Стать (Жінки=0, Чоловіки=1)	-.09	.01	-7,56	.00
Зайнятість (0=0-10 років, 1=11 років і більше)	-.05	.01	-4,51	.00
Робоче місце (0=низький [1-99], 1=високий [100 або більше])	.00	.01	-.16,00	.87
Чіткий розподіл ролей	.04	.01	8,03	.00
Відсутність гарантій зайнятості	-.02	.01	-4,96	.00
Автономія	.01	.01	1,56	.12
Взаємозалежність завдань	.02	.00	3,76	.00
Соціальні (політичні) навички	.22	.01	31,58	.00
Розширення можливостей команди	-.01	.00	-1,61	.11
Конструктивне лідерство	.04	.00	10,05	.00
Загальна мотивація	.18	.01	29,44	.00
Мотивація до роботи	.09	.01	18,25	.00
Мотивація до державної служби	.11	.01	18,00	.00
Рівень 2				
Ясність цілей організації	.06	.03	2,15	.03
Співпраця	-.13	.03	-3,94	.00
Обмеженість ресурсів	.02	.01	1,78	.08

Джерело: сформовано за даними [27–36].

Наші результати показують, що мотивація і суспільно-політичні навички найбільш тісно пов'язані з життєстійкістю співробітників. Прагнення виконувати свою роботу і мотивація на державну службу – це різні джерела енергії, які тісно пов'язані з життєстійкістю співробітників. Просоціальна політична поведінка на роботі сприяє розвитку міжособистісних взаємодій і капіталу, які допомагають людям вчитися і пристосовуватися до змін. Посилення координації між організаціями та незахищеність на робочому місці негативно впливають на стійкість працівників. Хоча ми вважаємо, що чіткість ролей позитивно пов'язана зі стійкістю, деякі звіти вказують, що ролі стають більш гнучкими та невизначеними. Відповідно до вищевикладеного, конструктивне лідерство також пов'язане зі стійкістю співробітників.

Взаємозв'язок між загальною мотивацією і життєстійкістю узгоджується з активністю, необхідною для формування стійкої поведінки. Тут особливо важко визначити причинно-наслідковий зв'язок, оскільки у людей, які не мають стійкості, логічно менше шансів на мотивацію і більше шансів на «вигорання». Однак очевидно, що HRM може сприяти підвищенню стійкості. Можна виділити два сценарії: перший полягає в тому, що HRM може протидіяти негативному досвіду, такому як конкуруючі вимоги або бюрократична тяганина. По-друге, він забезпечує свободу дій аналогічно іншим мотиваційним конструкціям.

Роль просоціальних політичних навичок особливо велика. Дослідження показали, що вони послаблюють негативний вплив стресових факторів. Політично обізнані люди, швидше зможуть краще керувати міжособистісними взаємодіями та прогнозувати тенденції, що впливає на різні групи зацікавлених сторін, тим самим зменшуючи невизначеність. Аналогічно, HRM асоціюється з більшою стійкістю. Результати дослідження також показують, що державні службовці пов'язують високу взаємозалежність завдань з високою стійкістю, але розширення можливостей команди пов'язане з меншою стійкістю. Це свідчить, що, хоча життєрадісні люди добре співпрацюють один з одним, команди не здатні ефективно функціонувати та сприяти стійкій поведінці. З

огляду на все це, стає зрозуміло, як конструктивне лідерство може впливати на розвиток співробітників або безпосередньо (наприклад, за допомогою моделювання), або як захист від негативного досвіду роботи, втручаючись, скажімо, у ситуації, коли поведінка в рамках спільної роботи йде шкереберть. Однак на організаційному рівні міжвідомча співпраця пов'язана з меншою стійкістю. Це узгоджується з висновками інших досліджень про те, що співпраця між установами пов'язана з труднощами і вимагає багато часу, а також тягне за собою втрату чіткості ролей і підвищений ризик. Це вимагає довіри та взаємності. Передбачається, що організації, які співпрацюють, повинні приділяти особливу увагу факторам роботи, міжособистісним відносинам та лідерству, щоб краще сприяти стійкості та співпраці.

## **2.2. Емпіричне дослідження психологічної стійкості державних службовців Житомирської області**

Державна служба як інститут адміністративної влади, покликаний забезпечити реалізацію вектора державного будівництва з метою суспільного добробуту. В сучасних умовах зовнішніх та внутрішніх викликів діяльність державних службовців виокремлює їх в особливу категорію і адміністративний ресурс, чия цілеспрямована робота щодо формування та розвитку соціально-психологічного клімату в державних органах набуває визначального значення, що значною мірою залежить від ступеня підвищення задоволеності державних службовців роботою.

Реакція на зовнішні та внутрішні чинники функціонування державної служби на перше місце ставить зниження корупції, розвитку соціально-орієнтований менеджмент, пошук нових ресурсів державного управління [17–25]. Центральне місце в цих процесах займає соціокультурна та психологічна детермінанти публічного адміністрування, без яких не реалізовано стратегічний підхід державного управління. Це обумовлене впливом вказаних детермінант

на соціально-психологічного добробут співробітників публічного управління виконавчої влади через необхідність мінімізації негативних явищ психологічного супроводу їх професійної діяльності у суспільно значимих та публічних заходах. Наразі в суспільстві панує думка про державних службовців як особливу категорію людей з певними психологічними особливостями та завданнями до підвищення ними професійної підготовки, адже етичні цінності мають першорядне значення для державної служби та обумовлені загальногромадянськими принципами [32].

Діяльність державних службовців встановлюється посадовим регламентом й передбачає реалізацію професійно-психологічного впливу, що пов'язано з особливостями психічного стану і настрою чиновника. Задоволеність професійною діяльністю залежить від здатності службовця реалізувати власний професійний та психологічний потенціал, що впливає на його стан і настрої [23]. Я-концепція як частина особистості забезпечує цілісність й стабільність її структури, надає соціальну значимість професійним установкам державного службовця як суб'єкта професійної діяльності [3–9]. Тому в рамках моделі створення державної особлива роль відведена соціокультурним і психологічним детермінантам.

Дослідження з проблеми культури та етики державної служби, стратегічного управління, розвитку людських ресурсів, відсутності компетентного керівництва розглядаються нами як ключові перешкоди соціально-економічному та політичному розвитку країни. Саме тому дослідження навчання, професійного розвитку та кар'єри співробітників є предметом досліджень багатьох вчених [3–22].

Образ державного службовця часто розглядається в роботах [30–31] як негативними символ корупції, некомпетентності, безконтрольних дій, безкарності за порушення прав, всюдозволеності, підвищена криміналізація та повноважень, низькоефективної роботи. Ці негативні аспекти, закривають для суспільства особистість, формують гештальт чиновників як окремої групи людей, якій відповідальні за негативні наслідки життя в країні [40]. Такі

організаційні характеристики як бюрократична тяганина, ієрархічні повноваження, відсутність конкретних організаційних цілей часто притаманні адміністративному сектору і можуть негативно позначитися на мотивації самих державних службовців їх а задоволеності роботою [23].

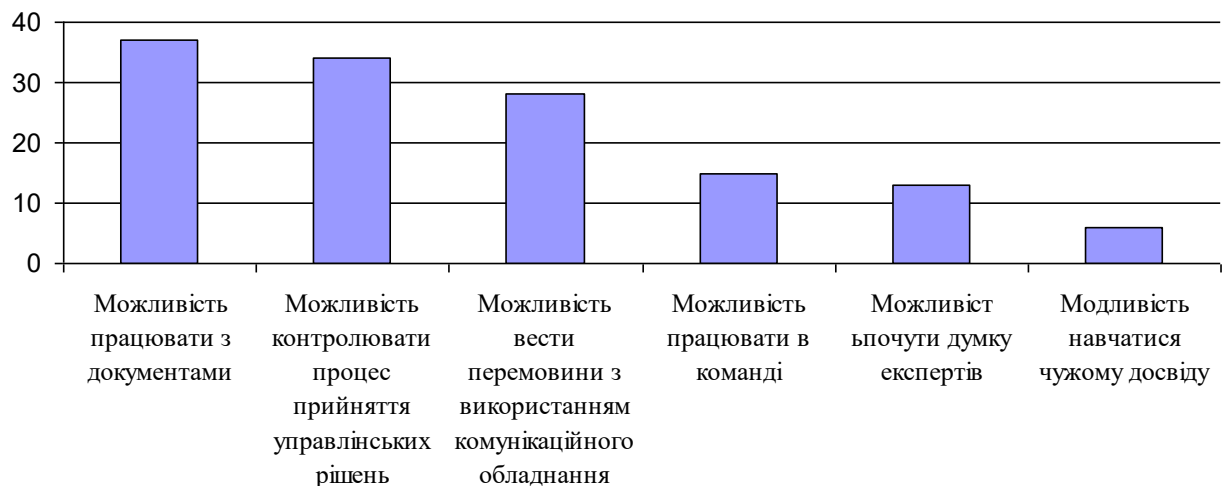
Бюрократичні цінності, відсутність взаємодії із зовнішнім середовищем, авторитарний стиль управління й жорстка субординація відображаються на особистості співробітника та його поведінці. Співробітники, які в силу особистісних характеристик, специфіки характеру оцінюють себе й власний досвід вище займаної посади, намагаються самостійно знайти нову посаду або інший вид діяльності, який є відповідним їх життєвій стратегії, або припиняють професійний розвиток [19]. Мотивація державної служби [23–27] від позитивного впливу на соціум, задоволення від роботи в державному секторі підтверджена емпірично демонструє взаємозв'язок між мотивацією державної служби та ефективністю окремих працівників, між мотивацією та поведінкою [7–9]. Психологічний клімат в організації та його вплив на діяльність державних службовців розглядаються [10–18] залишається вагомим аргументом щодо підвищення продуктивності праці. Вдосконалення державної служби, соціокультурні та психологічні детермінанти поведінки працівників у контексті вивчення внутрішніх установок публічного управління залишаються важливими як для самих державних службовців, орієнтованих на дотримання принципу служіння суспільству з фокусу дослідження, так і для соціуму [8–12].

Виключення умов зовнішнього середовища, які впливають на формування соціально-психологічного клімату та поведінку співробітників розширює наукове пізнання соціокультурних та психологічних детермінант державної служби. Дослідження проводилося з використанням анкетного опитування державних службовців, що сприяло виявленню думки респондентів (N=249), отриманню первинної інформації від об'єкта дослідження. Структурування дослідження за блоками забезпечує розкриття взаємозв'язку психологічної стійкості державних службовців та її зв'язку з внутрішніми установками й умовами зовнішнього середовища. Об'єктом дослідження



обрано процеси державного управління та публічного адміністрування суб'єктами управління на рівні Житомирської області. Автором проведено імовірнісну вибірку відповідно до списку державних службовців.

Центральне місце в системі соціокультурних та психологічних цінностей державних службовців відводиться їх сумлінному і високопрофесійному виконанню службових обов'язків (рис. 2.1). Однак, згідно з результатами опитування, понад половина чиновників апарату державної влади відзначають невідповідність професійної кваліфікації займаним посадам. Кожен другий співробітник вважає, що у 2021–2023 рр. розвиток професійних якостей чиновника державного управління має негативну динаміку, а стан науки про державну службу залишається недостатньо затребуваними.



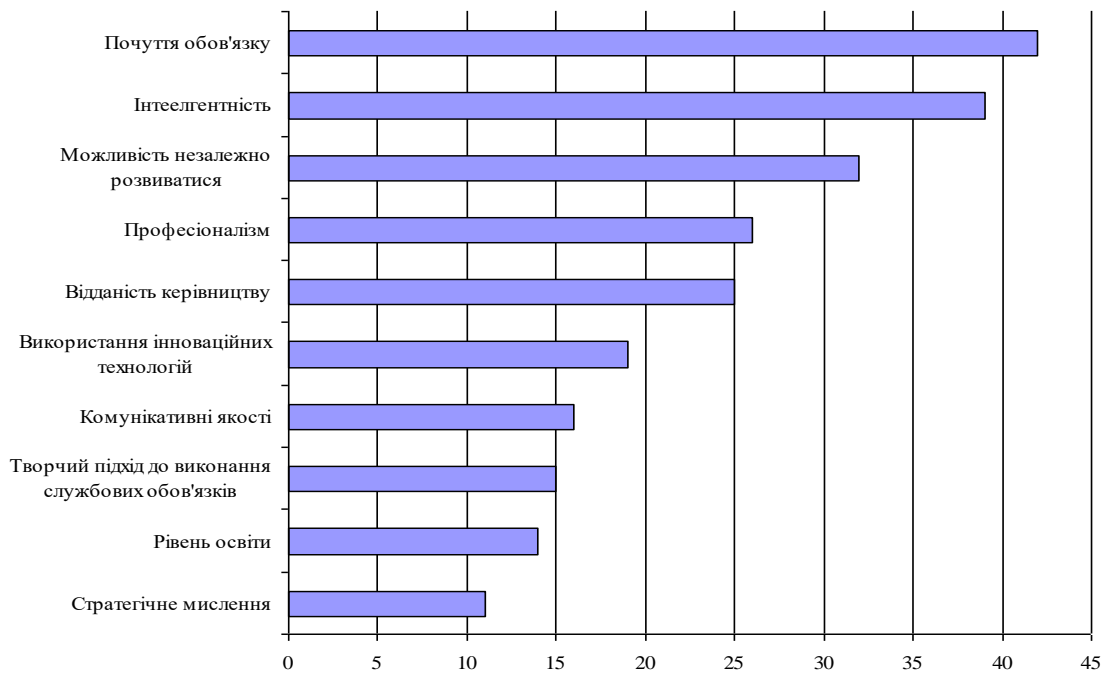
**Рис. 2.1. Цінності поведінки державних службовців, %**

Джерело: власні дослідження.

Результати дослідження свідчать, що державні службовці, які усвідомлюють важливість професіоналізму як організаційної цінності, не розглядають професійну компетентність як фактор сприяння їх кар'єрному зростанню. Ситуація наразі ускладнилася в силу зовнішніх викликів, що знижує ступінь емоційної включеності в командну роботу [36], підвищує «вміння працювати з документами», «контролювати хід виконання управлінських рішень», «вести службові переговори з використанням засобів комунікації».

При цьому задоволення від приналежності до колективу знижується через низький ступінь «вміння прислухатися до думки експертів» «переймаючи досвід інших», «працюючи в команді».

Особливий інтерес має оцінка основних елементів офіційної поведінки посадових осіб державних органів виконавчої влади з позиції їх орієнтації на соціально-психологічні складові особистості. Переважна більшість державних службовців зазначають, що вони не володіють достатніми організаційними технологіями, потребують творчого, ініціативного та неформального ставлення до виконання службових обов'язків. Сучасні державні службовці не повною мірою розуміють прогресивні тенденції підвищення ролі тих елементів службової поведінки, за яких вирішальними факторами є не особиста відданість керівництву й результативність, а творче ставлення до виконання службових обов'язків, комунікативне та стратегічне мислення. Серед соціокультурних і психологічних детермінант державної служби все більшого значення набувають такі характеристики співробітників державного апарату, як здатність самостійно розвивати власний професійний, службовий та творчий потенціал, освоювати і застосовувати інноваційні управлінські технології (рис. 2.2).

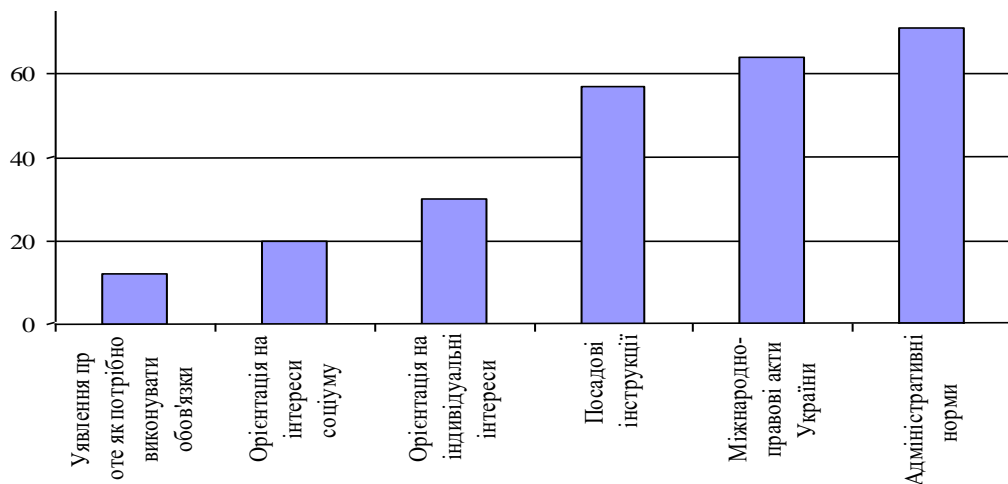


**Рис. 2.2. Риси успішних у кар'єрі співробітників державної служби, %**

Джерело: власні дослідження.

Для особистостей, які мають досвід роботи на державній службі, оцінка власних колег використовується такі параметр розвитку, зокрема до таких ми віднесли інтелект, професіоналізм та освіту, здатність використовувати інноваційні технології та не ординарно мислити. Слід зазначити, що всі названі параметри є особистісними характеристиками, що вказує на надання значення факторам особистісного розвитку, що для державних службовців є суб'єктивним.

Виконання власних службових обов'язків співробітниками державного апарату найчастіше здійснюється за вказівкою: безпосереднього керівника (71 %); нормативними правовими актами (64 %); діючими інструкціями (53 %), регламентами тощо (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Державні службовці під час виконання службових обов'язків**

Джерело: власні дослідження.

Побажання щодо кар'єрного зростання й кар'єрні мотиви відіграють значну роль у мотиваційному механізмі та орієнтирах державних службовців. Водночас, майже половина державних службовців схильні мислити про те, що в разі успішного кар'єрного зростання вони виконували б власні обов'язки з більшою віддачею й результативністю. Нами встановлена пряма залежність між ефективним виконанням завдань й ступенем сприятливості клімату в управлінських структурах (табл. 2.2), що відображається на рівні конфліктності й стресу, а також інших характеристиках колективу державного апарату.

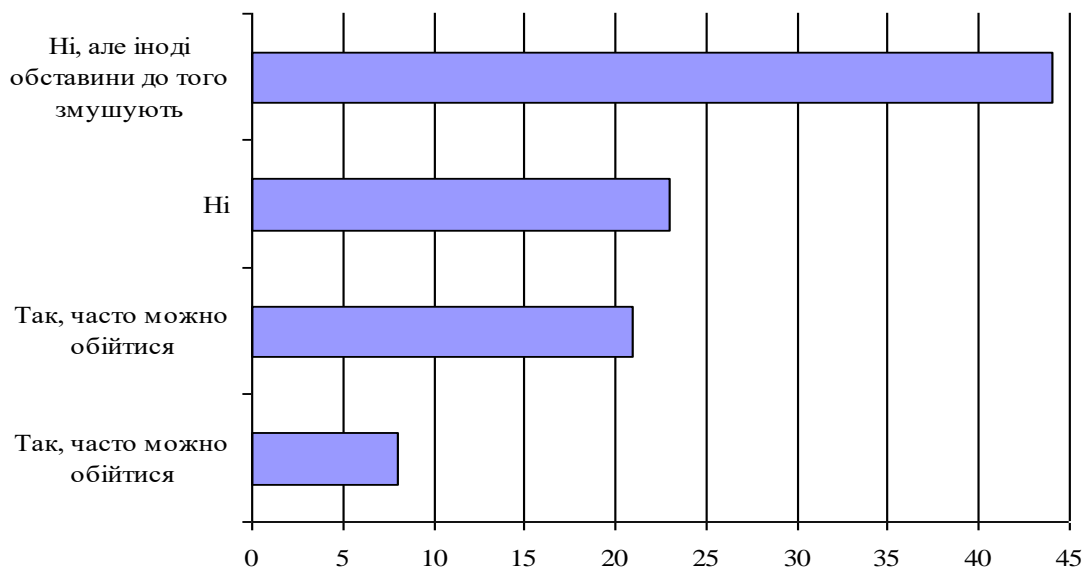
**Соціально-психологічний клімат у структурах державного управління з позиції оцінки якості виконання завдань**

Якість виконання завдань	Соціально-психологічний клімат		
	добрий	задовільний	негативний
Висока	221	128	55
Середня	97	92	54
Низька	73	37	92

Джерело: власні дослідження.

Взаємозв'язок між ефективним виконанням завдань та ступенем сприятливості клімату в управлінських через соціально-психологічний клімат у колективах органів державного управління прямо віддзеркалює якість виконання завдань. Водночас, у деяких галузях державного управління відсутні розроблені критерії оцінки ефективності праці та результативності роботи державних службовців. Досі критерії, на які орієнтується більшість державних службовців, є кількісними показниками: ставлення до служби, дотримання правил внутрішнього розпорядку, своєчасність прибуття до місця служби тощо, що дозволяє засвідчити формалізацію організаційної культури державної служби. Згідно з результатами дослідження, нестабільність організаційних структур й часта реорганізація державних органів негативно позначаються на соціально-психологічній ситуації та ефективності роботи співробітників державного апарату. Розвиваючи ці тези, можна стверджувати, що оцінка суспільством службової діяльності співробітників апарату державного управління і формування соціально-психологічного уявлення про належну та змістовну модель службової поведінки бюрократії як автономної соціально-професійної групи справляє негативний вплив на формування іміджу державного службовця. Попре часті негативні відгуки громадськості про їх професійну діяльність, державні службовці відзначають неухильне зростання ефективності виконання власних посадових обов'язків. Ситуація в країні ілюструє, що формальне обмеження чиновників державного апарату соціально-психологічний портрет сучасного державного службовця слід доповнити таким

штрихом як «бюрократичний» характер службової поведінки. На думку самих державних службовців, ця характеристика є нормою для сучасного державного апарату. Це забезпечує стабільність персоналу, не сприяючи його авторитету серед значної частини суспільства. Важливим чинником соціокультурної та психологічної складової іміджу державного службовця в Україні є можливість використання адміністративного ресурсу в особистих інтересах, що проявляється у користі та хабарництві (рис. 2.4).

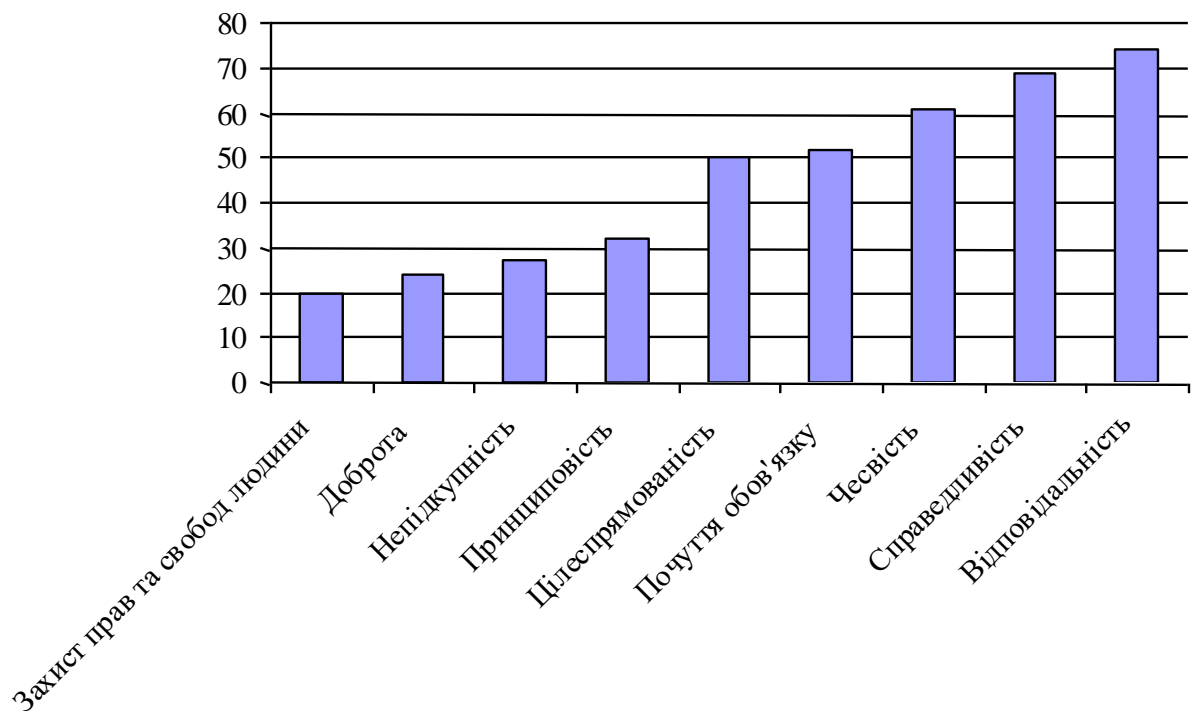


**Рис. 2.4. Оцінка можливості використання державними службовцями адміністративного ресурсу у власних інтересах, %**

Джерело: власні дослідження.

Адміністративні можливості не є негативним явищем, проте вкорінений в образі чиновника факт, що в наразі можна безкарно використовувати адміністративний ресурс в особистих цілях, розцінюється негативно. Розподіл відповідей за спроможністю використовувати ресурси у власних інтересах серед державних службовців переважно актуалізовано примусовий характер таких рішень, Це визначає руйнівний й пригнічуючий вплив на функціонування державного апарату і викликає дисфункціональні прояви. Аналіз етичних проблем державної служби як основи формування організаційної культури державного апарату, засад становлення психологічної атмосфери в колективах дозволив виявити такі моральні якості в їх роботі, як справедливість,

непідкупність, повага прав і свобод громадян, принциповість тощо (рис. 2.5). Варто зазначити, що в рейтингу морально-етичних цінностей в сучасному державному управлінні «чесність» є на третьому місці, «принциповість» й «непідкупність» займають шосте і сьоме місця, відповідно. У той же час, лише двоє з десяти державних службовців схильні «поважати права і свободи людини і громадянина».



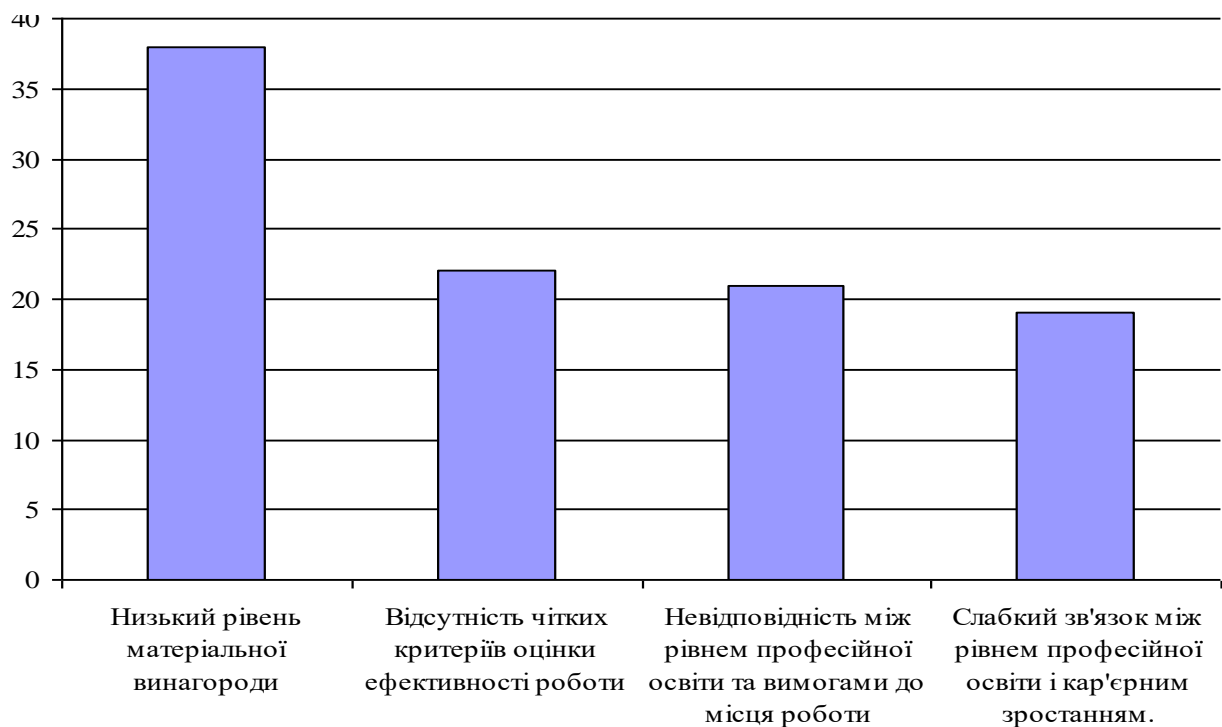
**Рис. 2.5. Морально-етичні цінності сучасного державного службовця**

Джерело: власні дослідження.

Морально-етичні цінності в сучасному державному управлінні, коли професійна діяльність посадових осіб органів державної виконавчої влади для широкого кола осіб є закритою системою (що посилюється у військовий час), з урахуванням дефіциту моральних принципів чиновницької поведінки бюрократії, корупції в очах суспільства стала неодмінним атрибутом роботи в апараті органів державної влади. Державний апарат значною мірою обумовлює створену атмосферу використання державними службовцями основних аспектів бюрократичної організації як засобу задоволення власних потреб, тоді як атрофія чесності й непідкупності створює сприятливе середовище для

корумпованого державного апарату. Ця умова дає підставу зробити висновок про потенціал соціокультурних та психологічних чинників державної служби, орієнтованих спрямованих на служіння народу, а не на отримання привілеїв.

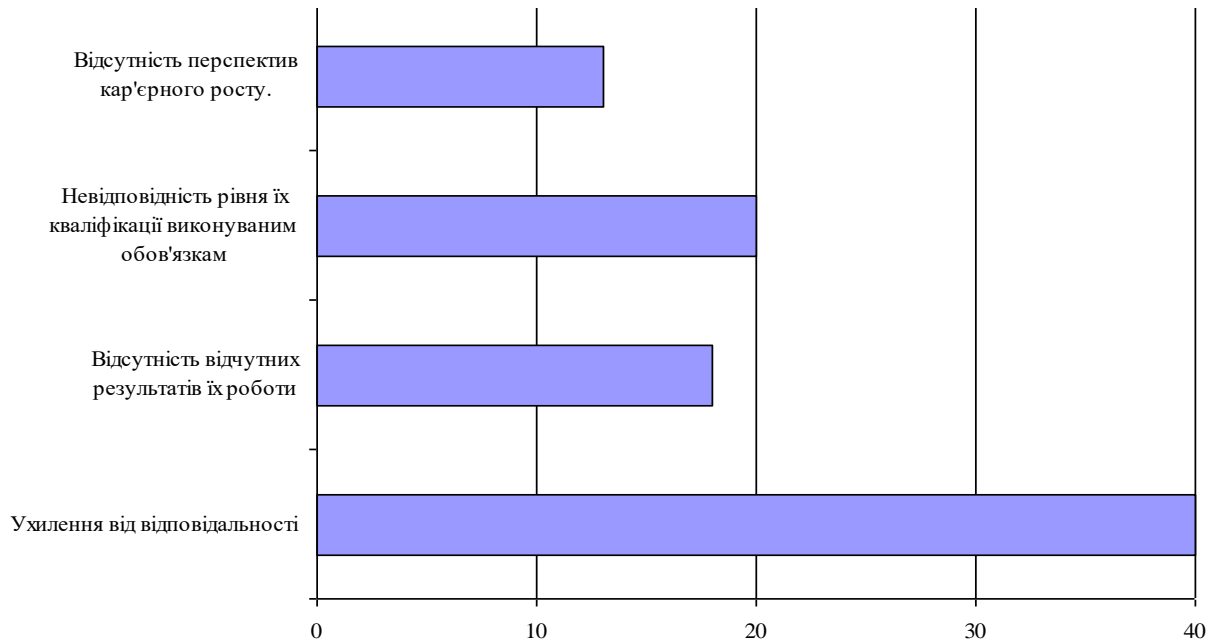
Деструктивна для правосвідомості державних службовців орієнтація на задоволення власних інтересів деформує психологію і спосіб мислення співробітників державного апарату, підвищує їх схильність до стресу, знижує психологічну стійкість. Наші дослідження засвідчили, що негативний потенціал соціально-психологічного клімату на державній службі викликає у державних службовців серйозну стурбованість. На думку 35 % респондентів, їх офіційне становище нестабільне, тоді як 40 % прагнуть вищі посади у соціумі. При цьому 48 % опитаних пов'язують роботу в органах державної влади з перспективами кар'єрного зростання, а 44 % – виявляють бажання на таку можливість. Результати дослідження підтвердили незадоволення посадових осіб органів виконавчої влади якістю виконання власних службових обов'язків (рис. 2.6).



**Рис. 1.6. Головні причини незадоволеності державних службовців виконанням службових обов'язків, %**

Джерело: власні дослідження.

При цьому державні службовці серед найвагоміших чинників зниження потенціалу соціально-психологічного клімату та підвищення психологічного стресу в державних органах виконавчої влади, які на їх думку вимагають пріоритетного регулювання, називають ухилення від відповідальності (40 %), відсутність чітких критеріїв оцінювання результативності діяльності (23 %), невідповідність рівня кваліфікації виконуваним обов'язкам (20 %), слабкий зв'язок між освітою та кар'єрним зростанням (18 %) (рис. 2.7).



**Рис. 1.7. Головні чинники зниження психологічної стійкості державних службовців, %**

Джерело: власні дослідження.

Людські ресурси державних органів визначають ефективність управління. Одним з важливих особистих і професійних якостей, властивих державним службовцям, є професіоналізм. В умовах усталеної стійкої тенденції зростання недовіри громадян до інститутів державної влади і, зокрема, до державної служби, такі особистісні якості державних службовців, як відповідальність, справедливість, чесність, почуття обов'язку, займають основні позиції серед важливих моральних якостей державного службовця. Як засвідчили результати дослідження, попри усталений «бюрократичний» характер офіційної поведінки співробітників органів державної влади, вони не прагнуть змінити цю



обставину і відзначають позитивні сторони цього моменту. Адміністративний ресурс залишається важливою складовою державної служби, орієнтація співробітника використовувати її у власних інтересах породжує корупцію за одночасного зниження психологічної стійкості державних службовців.

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2**

1. Соціокультурні та психологічні детермінанти державної служби характеризують внутрішні установки та умови зовнішнього середовища співробітників органів влади. За допомогою методу анкетного опитування встановлено, що в етико-моральних підходах та моделях поведінки співробітників переважає лояльність до вищих посадових осіб і органів. Домінуючими орієнтирами професійної діяльності державних службовців стали чітка ієрархія й субординація, обов'язкове підпорядкування наказам та розпорядженням вищих структур.

2. Трансформація державної служби з позиції підвищення її морально-етичного аспекту, залучення технологій управління персоналом з бізнесу (стратегічний менеджмент, залежність заробітної плати від ефективності діяльності, гнучка система доплат та бонусів, підвищення професіоналізму) дозволять не лише підвищити її престиж, а й створити сприятливий імідж державного службовця у суспільстві, знизити рівень корупції в органах влади.

### РОЗДІЛ 3.

## ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

### 3.1. Роль керівника у підтримці психологічної стійкості в колективі

Когнітивна оцінка пов'язані з цим почуттям приналежності. Варто зазначити, що ідентифікація людини з групою як її членом регулюється різними або вищими рівнями самосвідомості, що означає, що індивід перейде на вищий рівень як частина відповідних груп, не втрачаючи себе в різних соціальних умовах [21–28]. Таким чином, теорія соціальної ідентичності передбачає, що індивіди, як члени соціальних одиниць (колективних груп, організацій і культурних спільнот), мислять, відчувають і діють в певному середовищі, а поведінка індивідів відображає ці соціальні одиниці. Як специфічна форма соціальної ідентичності, організаційна ідентифікація визначається як сприйняття людиною організації або приналежність до неї, коли індивід визначає себе в термінах організації, членом якої він(а) є [52]. Таким чином, коли особи визначають себе відповідно до ідентичності відповідного колективу або ролі, вони готові розвивати власну ідентичність і діяти в краще в її інтересах. Іншими словами, організаційна ідентифікація визначає «я» в цільовій організації, тобто те, як люди адаптуються до самовираження, використовуючи своє членство в певній організації [54]. Керівництво службовців також значною мірою позитивно впливає на прихильність та поведінку працівників, посилюючи почуття організаційної підтримки та самоідентифікації. Іншими словами, професійна ідентичність являє собою ототожнення співробітників зі своєю роботою. Наприклад, вони вважають, що їх професійна роль є важливою, привабливою та сумісною з іншими її компонентами. Наприклад, дослідження, проведене в рамках програми розвитку лідерства на південному сході США, засвідчило, що лідерство працівників позитивно та змістовно корелює з компетенціями керівників у сфері наставництва (тобто з професійним

розвитком [43–52]); лідери привносять соціальні емоції та сприяють кар'єрному зростанню своїх підлеглих; іншими словами, коли працівники відчують більшу зацікавленість або задоволення від роботи, їх розуміння роботи поглиблюється, а їх професійна ідентичність згодом зміцнюється, а психологічна стійкість підвищується.

Психологічна стійкість працівників державних організацій заслуговує на увагу дослідників, оскільки вона допомагає ефективно обслуговувати громадян. У цьому ключі роль лідерства набуває нового значення, хоча серед службовців є явищем рідкісним. Водночас теоретичні розробки та практика [17–29] демонструють вплив лідерства на стійкість, зокрема психологічну на їх послідовників. Автори [21–23] обґрунтовують, що лідери є особи з вищим рівнем стійкості й вони можуть більш позитивно реагувати на кризи, з якими зіткнулися їх організації. Крім того, лідери можуть надавати аналогічний позитивний вплив на життєстійкість своїх підлеглих. Так, лідерство керівника й стійкість співробітників на робочому місці позитивно впливають на залученість в роботу, а множинний лінійний регресійний аналіз показав його загальний внесок у розмірі 26 % поясненої дисперсії [40–42]. Це означає, що лідерство має важливе значення для підвищення стійкості співробітників під час залучення їх до роботи, продемонструючи прямий взаємозв'язок між керівництвом працівників та стійкістю працівників. Стійкість працівників також визначає зв'язок між керівництвом працівників та грубістю на робочому місці [24]. Варто відзначити, що коли людина перебуває у відносно більшій соціальній сфері (тобто в соціальному та фізичному організаційному контексті), вона може не лише взаємодіяти з людьми зі схожими цілями, цінностями та переконаннями, але й виступати членом організації, щоб переосмислити себе [1–3]. Тобто організаційна ідентифікація та професійна ідентичність відображають те, що ідентичність особистості впливає з почуття приналежності до різних груп організацій та професій [3–4]. Оскільки прямий зв'язок між професійною ідентичністю та стійкістю до життя добре задокументований [25–46], ці роботи свідчать про наявність фундаментальної

взаємозв'язку між керівництвом працівників та стійкістю до життя через професійну ідентичність. Соціальна ідентичність відноситься до відчуття індивідом того, що він або вона є членом групи, і схильності відносити себе до соціальних категорій, відмінних від інших [24]. Відповідно до теорії соціальної ідентичності, люди схильні визначати себе через приналежність до групи. Тому, коли вони перебувають у відносно великій соціальній спільноті (тобто в соціальному та фізичному контексті організації), вони більш схильні взаємодіяти з людьми зі схожими цінностями та переосмислювати себе відповідно до своєї ролі члена організації [23]. Дійсно, організації прагнуть поширити особисту ідентифікацію на організаційну; отже, організаційна ідентифікація вважається специфічною формою соціальної ідентичності. Крім того, професійна ідентичність є ще однією формою соціальної ідентичності, яка відрізняє людей від інших професіоналів – відображає почуття приналежності або визнання особистої ідентичності до своєї професії. У зв'язку з цим ми вважаємо, що організаційна ідентифікація та професійна ідентичність – це дві паралельні концепції, підпорядковані соціальній ідентичності, заснованій на підході до соціальної ідентичності.

У порівнянні з іншими стилями лідерства, такими як трансформаційне, автентичне та етичне лідерство, лідери державної служби ставлять потреби підлеглих на перше місце, підкреслюючи важливість служіння іншим в організаціях для покращення добробуту послідовників [52–60], зокрема у таких сферах як робота продуктивність, самомотивація та креативність працівників [37–38]. Стійкість працівників означає їх здатність адаптуватися до змін у середовищі, що допомагає зменшити емоційне виснаження, спричинене негативними емоціями і відновити нормальну роботу після кризи [42].

Водночас, фактори, які впливають на стійкість працівників у державних організаціях, залишається непередбачуваними, що яскраво показала ситуація з COVID-19 та війною на території країни, коли страх і невпевненість чинять безпрецедентний і відчутний тиск на організації та окремих осіб. У таких ситуаціях керівництво позитивно впливає на психологічний капітал, коли

одним з аспектів управління є лояльність до працівників [12–13]. Лідери-службовці можуть принести користь працівникам, підвищуючи їх стійкість, коли дозволять зменшити навантаження на робочому місці, швидше оговтаритися від негараздів та підвищити продуктивність праці [21]. Так, лідерство пом'якшує взаємозв'язок між стресовими факторами і емоційним виснаженням, коли керівництво допомагає неспокійним працівникам підтримувати стабільний робочий стан та запобігати вигоранню. Крім того, керівництво може позитивно впливати на службову поведінку, роблячи працівників більш впевненими у власній працездатності та залучаючи до більш активної службової поведінки. Ці висновки додатково підтверджуються результатами попередньої роботи, яка показала, що співробітник буде більш життєздатним і оптимістичним в середовищі, де поважають і захоплюється керівниками-лідерами [52–58].

Наскільки нам відомо, вивчення лідерства працівників та його впливу на стійкість працівників ще не проводилося з точки зору соціальної ідентичності. Однією з цілей нашого дослідження було продемонструвати взаємозв'язок між лідерством та стійкістю працівників у державних організаціях шляхом тестування моделі, в якій два типи соціальної ідентичності (організаційна ідентифікація та професійна ідентичність) розглядалися у складному контексті, пов'язаному з COVID-19 та війною. Зокрема, в контексті війни та досвіду COVID-19, який створює більш серйозні проблеми для працівників державних організацій, їм потрібно захищати себе, одночасно обслуговуючи інших громадян, тому створення та підтримка високої стійкості має велике значення для подолання сучасних викликів. Значний та всебічний посередницький ефект, що забезпечується ідентифікацією організації та професійною ідентичністю, підкреслює важливість соціальної ідентичності для розвитку взаємозв'язку між лідерством та стійкістю працівників, особливо в умовах війни. У той же час життєстійкість співробітників відображалася в наборі позитивних способів подолання стресу, що демонструють особисту ідентифікацію з організаціями

(колективними соціальними групами). через об'єктив перспективи соціальної ідентичності в колективістській культурі державного службовця.

### **3.2. Рекомендації для державних службовців в умовах війни**

В умовах повномасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України, українські публічні службовці опинилися в безпрецедентних умовах, що вимагають від них не лише високого рівня професіоналізму, а й значної психологічної стійкості. Виклики сьогодення пов'язані з необхідністю постійної адаптації до нових реалій, управління стресом, збереження емоційного балансу та ефективної роботи в умовах невизначеності. Дослідження психологічної стійкості публічних службовців у цей період є надзвичайно актуальним, оскільки дозволяє розробити ефективні стратегії підтримки та розвитку їхніх психологічних ресурсів.

Сучасні публічні службовці опиняються перед складним вибором: з одного боку, від них очікується високий рівень професіоналізму, неупередженості та етичності у виконанні обов'язків, з іншого – вони самі є учасниками складних соціальних процесів і зазнають впливу стресових факторів. Конфлікт між вимогами професії та особистими переживаннями призводить до виникнення професійного вигорання, що проявляється у зниженні мотивації, емоційному виснаженні, деперсоналізації та відчутті професійної неефективності. Особливо гостро ця проблема постає в умовах воєнного часу, коли публічні службовці змушені працювати в умовах постійного стресу та невизначеності.

Резильєнтність – це динамічний процес, який охоплює когнітивну, емоційну та поведінкову сфери особистості. В контексті професійної діяльності публічного службовця, резильєнтність проявляється у здатності ефективно справлятися з високим рівнем стресу, невизначеності та емоційного навантаження, зберігаючи при цьому високий рівень професіоналізму та

мотивації. Ця здатність є ключовою для забезпечення безперервності надання публічних послуг, особливо в умовах кризи.

Когнітивний компонент резильєнтності охоплює сукупність пізнавальних процесів, які дозволяють людині адекватно оцінювати ситуацію, визначати свої ресурси та розробляти ефективні стратегії подолання труднощів. Це включає в себе такі процеси, як увага, пам'ять, мислення, уява та мова. Завдяки розвиненому когнітивному компоненту, індивід здатний аналізувати ситуацію з різних перспектив, виявляти альтернативні варіанти дій та обирати найбільш оптимальне рішення. Афективний компонент резильєнтності охоплює здатність особистості ефективно регулювати свої емоції, особливо в умовах стресу та невизначеності. Це включає в себе як усвідомлення та прийняття своїх почуттів, так і розробку конструктивних стратегій їхнього управління. Особи з високим рівнем афективної резильєнтності здатні зберігати емоційний баланс навіть у складних ситуаціях, що дозволяє їм зосередитися на пошуку рішень та досягненні своїх цілей. Поведінковий компонент резильєнтності виявляється у конкретних діях, які індивід здійснює у відповідь на життєві виклики. Це може бути активний пошук інформації, звернення за допомогою, розробка та впровадження нових стратегій подолання труднощів. Саме завдяки поведінковим проявам резильєнтності люди здатні адаптуватися до змін, долати кризи та досягати своїх цілей.

Формування психологічної стійкості у публічних службовців є результатом комплексного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. Зовнішнє середовище, зокрема, специфіка професійної діяльності та наявність психологічної підтримки, створює умови для розвитку або, навпаки, гальмування резильєнтності. Водночас, внутрішні ресурси індивіда, такі як самооцінка, локус контролю, цінності та переконання, визначають, наскільки ефективно він зможе адаптуватися до викликів зовнішнього середовища. Психологічна підготовка спрямована на розвиток у публічного службовця широкого спектру професійних компетентностей, необхідних для ефективної роботи в умовах підвищеної відповідальності та стресу. Це включає емоційну

регуляцію (здатність управляти своїми емоціями, зберігати спокій у складних ситуаціях), комунікативні навички (вміння ефективно взаємодіяти з колегами, керівництвом та громадськістю), навички вирішення конфліктів (здатність аналізувати конфліктні ситуації, знаходити компроміси та досягати взаємовигідних рішень), стресостійкість (здатність протистояти негативним впливам стресу та швидко відновлюватися після стресових ситуацій).

Професійна діяльність публічного службовця, регламентована численними нормативно-правовими актами, вимагає не лише формального дотримання законів, а й глибокого розуміння їхніх принципів та цінностей. Ефективне виконання службових обов'язків передбачає розвинену здатність до критичного мислення, аналізу інформації та прийняття зважених рішень. Ці когнітивні процеси тісно пов'язані з психологічною стійкістю, яка дозволяє публічному службовцю зберігати професійну компетентність та емоційну рівновагу в умовах підвищеної відповідальності та стресу.

Впровадження програм відновлення та підтримки повинно базуватися на принципах індивідуального підходу до кожного працівника. Початкове психологічне тестування дозволяє отримати об'єктивну інформацію про психологічний стан кожного учасника, що, в свою чергу, є основою для розробки індивідуальних програм підтримки. При цьому, дотримання принципу конфіденційності є обов'язковою умовою для створення атмосфери довіри та відкритості. Оптимальним форматом проведення психологічного тестування публічних службовців є індивідуальна онлайн-або офлайн-форма, яка забезпечує комфортні умови для проходження тесту та унеможливорює відчуття тиску з боку колег. Для забезпечення своєчасної обробки результатів встановлюється чіткий дедлайн виконання тесту – не більше двох днів.

Описова категорія «позитивна» характеризує індивіда з переважанням позитивних емоцій, здатністю до швидкого відновлення після стресових ситуацій та схильністю до конструктивного переосмислення життєвих труднощів. Така особа демонструє високий рівень емоційної стійкості, здатність до абстрагування від негативних впливів та перетворення негативних



переживань на мотивацію до дії. Особи, які відносяться до категорії «незадовільна», демонструють песимістичний світогляд, схильність до катастрофізації подій та негативний вплив на оточення. Їхні переживання щодо втрат та панічні реакції створюють напружену атмосферу в колективі та можуть негативно впливати на роботу інших співробітників.

Загальною метою психологічного тренінгу є всебічний розвиток особистості, що включає в себе підвищення рівня соціально-психологічної та комунікативної компетентності. Конкретні завдання тренінгу спрямовані на засвоєння нових соціальних знань, формування ефективних міжособистісних навичок та вдосконалення комунікативних установок. Важливим аспектом є корекція та розвиток системи взаємин особистості. Наведені вами принципи є фундаментальними для проведення ефективного психологічного тренінгу. Вони забезпечують безпечну атмосферу, сприяють саморозкриттю учасників та сприяють досягненню цілей тренінгу.

– Зворотний зв'язок: Забезпечує учасників конструктивною інформацією про їхню поведінку та сприяє саморозвитку.

– «Тут і тепер»: Фокусує увагу на актуальних переживаннях та досвіді учасників, що підвищує залученість до процесу.

– Конфіденційність: Сприяє створенню атмосфери довіри та безпеки, що є необхідною умовою для саморозкриття.

– Відкритість і щирість: Забезпечує автентичність взаємодії та сприяє глибокому проникненню в особистісні проблеми.

– Принцип «Я»: Спрямовує увагу на внутрішній світ учасника, сприяє самопізнанню та особистісному зростанню.

– Активність, добровільність та відповідальність: Забезпечує активну участь учасників у процесі тренінгу та підвищує їхню мотивацію.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Сучасні виклики, такі як потреба подолання криз, таких як COVID-19 та війна, є важливою функцією керівників зокрема через пробудження когнітивних здібностей працівників (тобто організаційної ідентифікації та професійної самоідентифікації), що, в свою чергу, впливає на стійкість працівників. Таким чином, одна з можливих інтерпретацій може нашого дослідження полягає в тому, що лідерство допомагає співробітникам отримати організаційну підтримку, підвищити ефективність роботи працівників та психологічну стійкість.

2. З іншого боку, це дослідження виявило, що професійна ідентичність є механізмом, який допомагає посилити вплив на індивіда. Лідерство може сприяти позитивній поведінці, пов'язаній з роботою, оскільки сприяє позитивним реакціям (заохочує інших брати на себе відповідальність і справлятися з труднощами по-своєму), заохочує надання допомоги, ефективно прогнозує адаптивну ефективність працівників, заохочуючи їх залучення до роботи, тим самим сприяючи їх професійній ідентичності та підвищуючи задоволеність кар'єрою, сприяючи позитивній поведінці, пов'язаній з роботою, позитивному духовному та психологічному благополуччю та задоволенню роботою.

3. Крім того, наша робота, зосереджена на співробітниках державного сектору в умовах військового стану, показує, що їх стійкість заслуговує на більшу увагу і дає нове уявлення про те, що підвищення добробуту людей має стосуватися не лише громадян, а й тих, хто служить цим громадянам. У цьому сенсі наше дослідження пропонує збільшити позитивний психологічний капітал (тобто стійкість до життя) для всіх. Керівники державного сектору повинні розуміти, що вони є постачальниками послуг, а не політичними менеджерами, які забезпечують дотримання владних повноважень. Крім задоволення матеріальних потреб своїх підлеглих, їм необхідно підтримувати духовну увагу, зміцнюючи у своїх послідовників почуття турботи про організацію і

приналежність до неї. Таким чином, їх слід заохочувати створювати сприятливі умови та атмосферу для зменшення фізичної та психологічної дистанції, щоб підвищити підтримку та довіру працівників.

## ВИСНОВКИ

1. Соціокультурні та психологічні детермінанти державної служби визначаються внутрішніми установками та умовами зовнішнього середовища співробітників органів влади. За допомогою методу анкетного опитування встановлено, що моральні установки та моделі поведінки співробітників визначаються лояльністю до вищих посадових осіб і органів. Домінуючими орієнтирами професійної діяльності державних службовців стали чітка ієрархія й субординація, обов'язкове підпорядкування наказам та розпорядженням вищих структур. Результатом дослідження стало підтвердження гіпотези про виокремлення державних службовців як категорії адміністративного ресурсу, що позначається на їх поведінці, статусі у соціумі та соціально-психологічному стані. У той же час, сама специфіка роботи виконавчого органу створює передумови для придушення психологічної атмосфери в колективі державних службовців, оскільки у ньому відсутній механізм розвитку згуртованості колективу, а тиск з боку керівництва, вплив громадської думки, знецінення результатів діяльності з плином часу де мотивує учасників цього процесу. Все це у своїй сукупності провокує зниження рівня задоволення роботою серед чиновників, знижує рівень їх психологічної стійкості.

2. Органи державного управління повинні бути здатні розробляти довгострокові стратегії, що впливають на економічну систему. Зміцнення цього потенціалу призведе до більш сильної та стійкої економіки, готової підтримувати свою робочу силу, вразливе населення та бізнес-середовище під час кризи, а також покращить управління. Здатність використовувати нові технології допомагає державним установам йти в ногу з технологічним розвитком, покращувати і полегшувати взаємини між органами державної влади та громадянами, підтримувати функціонування і безперебійну роботу державних служб під час кризи і підвищувати якість цих послуг. Крім того, використання нових технологій вплине на доступність державних послуг, зменшить бюрократію та зробить державне управління більш ефективним.

Залучення зацікавлених сторін до прийняття рішень та надання послуг є важливим фактором ефективного управління.

3. Розвиток цього потенціалу допомагає створювати мережі, в яких об'єднуються різноманітні знання, компетенції, ресурси і можливості, що підвищує залученість громадян в процес прийняття рішень, призводить до здійснення колективних дій і рішень, які допоможуть запобігти різні види потрясінь і усунути їх наслідки, а також в подальшому приведуть до більш високого задоволення спільних інтересів. Якість керівництва та організаційного менеджменту, а також якість людських ресурсів позитивно впливають на мотивацію персоналу, його роботу і результативність і, отже, допомагають підвищити якість державних послуг і зміцнити адміністративний потенціал. Прозорість – це фактор потенціалу, який може допомогти знизити рівень корупції, підвищити довіру громадян до державних інститутів і їх задоволеність, поліпшити соціальну і формувати психологічну стійкість працівників органів державної влади в умовах постійних змін та криз.

4. Ось кілька ключових підходів, які висвітлюються в іншомовній літературі: розвиток адаптивного мислення, підтримка здорового робочого середовища, підвищення рівня соціальної підтримки, розвиток лідерських якостей, впровадження стратегій управління стресом. Важливо навчати працівників гнучко реагувати на зміни та невизначеність. Це включає розвиток навичок критичного мислення, здатності швидко приймати рішення та адаптуватися до нових умов. Створення підтримуючого та безпечного робочого середовища сприяє зниженню стресу та підвищенню стійкості. Це може включати програми підтримки ментального здоров'я, регулярні тренінги та можливості для професійного розвитку. Соціальна підтримка від колег та керівництва є важливим фактором у формуванні стійкості. Важливо створювати умови для командної роботи та взаємодії, що сприяє зміцненню соціальних зв'язків та підтримки. Лідери, які демонструють стійкість та здатність ефективно керувати в умовах кризи, можуть стати прикладом для інших. Важливо навчати лідерів навичкам емоційного інтелекту, управління

стресом та комунікації. Працівники повинні мати доступ до ресурсів та інструментів для управління стресом, таких як техніки релаксації, медитація та фізичні вправи. Це допомагає знижувати рівень стресу та підвищувати загальну стійкість. Ці підходи можуть бути ефективно інтегровані в програми підготовки та розвитку працівників органів державної влади, сприяючи підвищенню їхньої стійкості та ефективності в умовах постійних змін та викликів.

5. На підставі отриманих результатів про виокремлення державних службовців в особливий привілейований клас сприятиме підвищенню їх мотивації до реалізації практичної діяльності на високому професійному рівні з більшою ефективністю. Тоді як наразі ситуація прямо протилежною – відчуження від соціуму, розв'язання соціально значущих проблем, бюрократія та корупція загострює кризу відносин, спровоковану зовнішнім середовищем. Вважаємо, що розв'язання проблеми полягає у цілеспрямованому підході до формування та розвитку соціально-психологічного клімату в органах державної влади, модернізації відносин з акцентом на соціокультурні та психологічні чинники державної служби, посилення взаємодії із соціумом.

6. Ясність цілей організації також пов'язана з більш високою стійкістю. Це свідчить, що навіть у середовищі з конкуруючими вимогами та підвищеною складністю допомагає чітке розуміння цілей організації. Дослідження виявило, що стійкість визначається особистими (наприклад, гендерними), посадовими та міжособистісними факторами, зокрема навичками політичної роботи в інтересах суспільства. Конструктивне лідерство також є велике значення. На організаційному рівні співпраця пов'язана з меншою стійкістю, а ясність цілей організації – з більшою. Ці висновки мають важливе значення. Чітка орієнтація на ясність цілей організації може стати ефективним способом вирішення додаткових проблем, пов'язаних зі співпрацею. Підвищення рівня соціально-політичних навичок і активне управління мотивацією можуть бути ефективними засобами підвищення життєстійкості, що дозволяють краще справлятися з мінливими вимогами державного сектора.

7. Вочевидь, що нинішній тиск вимагає від державних службовців стійкості. Існує багато факторів, що впливають на їх стійкість, і, згідно з нашим дослідженням, найважливішими є мотивація на державній службі, між особистісні навички та адаптація до сучасних умов більш тісної співпраці як у відомствах, так і між ними. Представлене дослідження стійкості державних службовців підтверджує важливість організаційної практики та конструктивного лідерства у відповідь на поточні вимоги. З психологічної точки зору часте спілкування віч-на-віч під час обідньої перерви, поза робочим часом або під час перерви на чай допомагає керівникам прислухатися до емоційних, матеріальних та організаційних потреб підлеглих і краще розуміти їх, дозволяючи їм відчувати себе в організації як вдома, сприяючи корпоративної та професійної ідентифікації. З фізичної та екологічної точок зору керівникам рекомендується створити безпечне, комфортне, світле і просторе робоче місце (тобто просторе робочий простір, затишну організацію офісу, природну зелень з кращим оглядом з вікон тощо). Все це допомагає спростити ідентифікацію організації та професійну ідентичність, що сприяє підвищенню стійкості співробітників.

8. По-друге, оскільки державні службовці стикаються з серйозними проблемами в процесі служіння громадянам, особливо в період війни та поширення COVID-19, керівники повинні бути стурбовані і докладати зусиль для координації взаємин між своїми організаціями та співробітниками. Наприклад, керівники повинні відігравати зразкову роль у побудові організаційної культури, дозволяючи працівникам глибоко зрозуміти значення організаційної культури, зміцнити почуття відповідальності та приналежності та підвищити їх організаційну ідентичність. У той же час керівники повинні допомагати співробітникам складати чіткий професійний план і організувати багаторівневе навчання для придбання відповідних знань і навичок, що підвищують їх задоволеність кар'єрою і професійною діяльністю, тим самим підвищуючи професійну ідентичність працівників. Іншими словами, за допомогою масштабних стратегій керівники можуть допомогти працівникам покращити організаційну та професійну ідентичність, підвищити стійкість до таких викликів, як війна, пандемія COVID-19.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Centobelli, P., Cerchione, R., Murino, T., & Gallo, M. Layout and material flow optimization in digital factory. *International Journal of Simulation Modelling*, 2016. 15(2), 223-235.
2. Christensen, R.K., Nesbit, R., & Stritch, J.M. The role of employees' public service motives and organizational commitment in workplace giving campaigns. *The American Review of Public Administration*, 2017) 48(7), 644-658.
3. Derkach A.A. (2006). *Acmeological development strategy*. RAGS.
4. Hsieh, J.Y., & Liou, K.T. Collaborative leadership and organizational performance: Assessing the structural relation in a public service agency. *Review of Public Personnel Administration*. 2018. 38(1), 83–09.
5. Hsieh, J.Y., & Liou, K.T. Collaborative leadership and organizational performance: Assessing the structural relation in a public service agency. *Review of Public Personnel Administration*, 2018. 38(1), 83-109.
6. Jung, C.S., Chan, H.S., & Hsieh, C.W. Public employees' psychological climates and turnover intention: evidence from Korean central government agencies. *Public Management Review*, 2017. 19(6), 880-904.
7. Karmys, G., & Bastaubayeva, A. SWOT and PEST analysis of HR-processes digitalization in the public service of Kazakhstan. *Public Administration Issues*, 2018. (1), 140-163.
8. Kjeldsen, A.M., & Hansen, J.R. Sector differences in the public service motivation-job satisfaction relationship: exploring the role of organizational characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, 2018. 38(1), 24-48.
9. Kjeldsen, A.M., & Hansen, J.R. Sector differences in the public service motivation–job satisfaction relationship: exploring the role of organizational characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, 2018. 38(1), 24-48.
10. Kobasa S. Stressful life events, personality, and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1979. Vol. 37 (1). P. 1–11.
11. Magbadelo, J.O. Reforming Nigeria's federal civil service: Problems and



prospects. *India Quarterly*, 2016. 72(1), 75-92.

12. Matei, A., & Matei, L. Instructional design for administrative sciences. A case study for civil servants training. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2014. 116, 1930-1933.

13. Matei, L., Matei, A., & Lazar, C.G. Public service performance and good administration. Socio economic empirical evaluations. *Procedia Economics and Finance*, 2016. 39, 335-338.

14. Mathies, C., & Ngo, L.V. New insights into the climate-attitudes-outcome framework: Empirical evidence from the Australian service sector. *Australian Journal of Management*, 2014. 39(3), 473-491.

15. Pedersen, M.J., Stritch, J.M., & Taggart, G. Citizen perceptions of procedural fairness and the moderating roles of belief in a just world and public service motivation in public hiring. *Public Administration*, 2017. 95(4), 874-894.

16. Pittaway, E., Bartolomei, L., & Rees, S. Gendered dimensions of the 2004 tsunami and a potential social work response in post-disaster situations. *International Social Work*, 2007. 50(3), 307-319.

17. Pratama, A.P., Ghazali, A., Putranto, N.A.R., Iswari, K.R., Wisesa, A., Febriansyah, H. Civil servants competence in Indonesia: Suggestions for future research in the context of business. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2015. 169, 371-377.

18. Pyper, R., Burnham, J. The British civil service: Perspectives on decline and modernisation. *The British Journal of Politics and International Relations*, 2011. 13(2), 189-205.

19. Schraeder, M., Tears, R.S., & Jordan, M.H. Organizational culture in public sector organizations: Promoting change through training and leading by example. *Leadership & Organization Development Journal*, 2005. 26(6), 492-502.

20. Teodoro, M.P., An, S.H. Citizen-based brand equity: A model and experimental evaluation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2018. 28(3), 321-338.

21. Van Loon, N.M. Does context matter for the type of performance-related

behavior of public service motivated employees? *Review of Public Personnel Administration*, 2017. 37(4), 405-429.

22. Vigan, F.A., Giauque, D. Job satisfaction in African public administrations: A systematic review. *International Review of Administrative Sciences*, 2018 84(3), 596-610

23. Акімов О. О. Концептуальні основи системогенезу професійної діяльності державних службовців в Україні : Монографія. Київ : «Центр учбової літератури», 2019. 370 с.

24. Арефнія С. Основні напрямки практичної психолого-педагогічної роботи із синдромом вигорання в службовців державних органів влади. *Теорія і практика сучасної психології*. 2018. № 3. С. 81–86.

25. Балл Г. О. Про психологічні засади формування готовності до професійної праці. Психолого-педагогічні проблеми професійної освіти / За ред. І. А. Зязюна. К., 1994. С. 48–56.

26. Блінов О. А. Особливості організації проведення психологічного тренінгу. *Збірник наукових статей Київського міжнародного університету. Серія : Психологічні науки*. 2008. Випуск 12. С. 9–2.

27. Весельська, М. Психологічна стійкість публічних службовців під час професійної діяльності в умовах воєнного часу. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2023. №2(68). С. 37–40. URL: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2\(68\)-5](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2(68)-5).

28. Войтенко А. Б., Ходаківський Є. І., Булуй О. Г., Плотнікова М. Ф. Психологічні засади управління інформаційною безпекою, інтелектуальним капіталом та інноваційним розвитком громад. *Наукові перспективи*. 2021. № 3 (9). С. 37–50. <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/about>

29. Войтенко А. Б., Ходаківський Є. І., Плотнікова М. Ф. [та ін.]. Психологічні засади управління та планування інноваційним регіональним розвитком територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. <http://www.investplan.com.ua/>

30. Гончарук Н., Серьогін С. Формування якостей керівника у державному

управлінні. *Вісн. НАДУ*. 2003. № 3. С. 137–147.

31. Гриценко В., Белов В., Котова А., Пустовойт О. Здоров'я людини як багатоаспектна проблема. *Вісник національної академії наук*. 2006. №6. С. 51–56.

32. Державне управління : навч. посіб. / за заг. ред. А. Ф. Мельник. К. : Знання-Прес, 2003. 343 с.

33. Державний службовець в Україні (пошук моделі) / Н. Р. Нижник [та ін.]. К. : Ін-Юре, 1998. 272 с.

34. Дзвінчук Д. І. Психологічні основи ефективного управління : навч. посіб.. К. : НІЧЛАВА, 2000. 280 с.

35. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні : навч.-метод. посіб. / за заг. ред. Н. Р. Нижник. К. : Ін-Юре, 1999. 244 с.

36. Євдокімова О. О. Специфіка формування психологічної стійкості у поліцейських у процесі професійної підготовки. *Підготовка поліцейських в умовах реформування системи МВС України : збірник наукових праць*. Харків : ХНУВС, 2018. С. 63–66.

37. Камжиян, О., Каткова, Т. Особливості психологічної стійкості особистості. *Тенденції розвитку психології та педагогіки: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 1-2 листопада 2019 рю)*. Київ. 2019. С. 15–19.

38. Карпенко Є. Основи психотренінгу : навч. посібник. Дрогобич : Видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, 2015. 78 с.

39. Ключков В. В. Особливості формування психологічної стійкості майбутніх офіцерів Збройних Сил України. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. № 70 (6). С. 67–77. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2022-70-6-67-77>

40. Козієвська О. Особливості формування культури мовлення у професійній діяльності державних службовців: автореф. дис....канд. наук з держ. упр. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К., 2003. 20 с.

41. Коломієць Т. В., Кулаковський Т. Ю., Мосієнко О. В. Психологічні чинники ефективної управлінської діяльності в умовах війни. *Наукові*

*перспективи*. 2023. № 7 (37). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7\(37\)-614-625](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7(37)-614-625)

42. Круп'як Л. Організація діяльності державного службовця. Тернопіль : Крок, 2015. 243 с.

43. Матійків І. М. Ключові компетенції майбутнього фахівця професій типу «людина-людина». *Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти* : зб. наук. пр. / за ред. Л. Л. ТОВАЖНЯНСЬКОГО та О. Г. РОМАНОВСЬКОГО. 2006. Вип. 12 (16). Харків : НТУ «ХПІ». С. 107–113.

44. Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід: наук. розробка / кол. авт.: С. СЕРЬОГІН, О. АНТОНОВА, І. ХОЖИЛО та ін.; за заг. ред. С. СЕРЬОГІНА. К.: НАДУ, 2008. 48 с.

45. Нестеренко Л. Психологічні особливості здійснення професійної комунікації державними службовцями. *Вісн. НАДУ*. 2005. № 2. С. 438–444.

46. Нинюк І. І. Професіоналізм державних службовців: сутність, стан та особливості формування : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К. : [Б. в.], 2005. 20 с.

47. Опанасюк Г. Підготовка державних службовців як соціальна проблема. *Вісн. УАДУ*. 1999. № 1. С. 251–258.

48. Рудакевич М. І. Етика державних службовців : [монографія]. К. : Вид-во НАДУ, 2003. 359 с.

49. Сергієнко Н.П. Особливості психологічної стійкості особистості під час подолання критичних ситуацій. Науково-практична конференція Харківського національного університету Повітряних Сил імені Івана Кожедуба «Сучасна війна: гуманітарний аспект»: тези доповідей, 30 червня 2017 року Харків : ХНУПС ім. І. Кожедуба, 2017. С. 63–66.

50. Серьогін С., Соколовський С., Шипко А. Психологічне здоров'я як фактор ефективності професійної діяльності державного службовця: зарубіжний досвід. URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-02/09ssmszd.pdf>.

51. Соколовський С. І. Державна служба як Державне будівництво. 2009. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2009\\_1\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2009_1_43).

52.Соколовський С. Психологічне здоров'я державного службовця як морально-етична складова професійної діяльності. *Актуальні проблеми державного управління*. 2010. №1. С.115–122. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ardy\\_2010\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ardy_2010_1_16).

53.Хаджирадева С. К. Теорія і практика підготовки державних службовців до професійно-мовленнєвої комунікації : [монографія] / С. К. Хаджирадева. О. : ОРІДУ НАДУ, 2005. 294 с.

54.Якобчук В. П. та ін. Публічне управління та адміністрування : навч. посібник / за заг. ред. В. П. Якобчук. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2024. – 476 с.

55.Яцюк В. Удосконалення підвищення кваліфікації державних службовців в Україні: організаційно-правовий аспект : дис. ... канд. наук з держ. упр. К., 2001. 214 с.