МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПІДТРИМКИ КОМАНД ПСИХОСОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ У СФЕРІ ПСИХОСОЦІАЛЬНОЇ ДОПОМОГИ

Виконала: студентка ІІ курсу,
групи 7.С4.25-5-з
спеціальності С4 – Психологія
освітньо-кваліфікаційної програми: Психологія
Пегова Олена Олегівна
Керівник: канд. філос. наук, доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи Маловічко О.В.
Рецензент: канд. психол. наук, доцент кафедри психології Гредінарова О.М.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології
Кафедра психології
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність С4 Психологія
Освітньо-професійна програма Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ
в.о. завідувача кафедри психології
канд. психол. наук, доцент Н.О. Губа
_____
«____»_____2026 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Пеговій Олені Олегівні

1. Тема роботи: Психологічні особливості управлінської підтримки команд психосоціальної підтримки у сфері психосоціальної допомоги
керівник роботи Маловічко О. В., канд. філос. наук, доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи
затверджені наказом ЗНУ від «25» 09 2026 року № 1323-с
2. Термін подання студентом роботи ____24.10.2026____
3. Вихідні дані до роботи: аналіз психологічної літератури.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: проаналізувати теоретичні підходи до розуміння психосоціальної підтримки як напряму психологічної практики та визначити психологічні особливості діяльності відповідних команд; розкрити сутність, функції та психологічні чинники ефективної управлінської підтримки команд психосоціальної підтримки; емпірично дослідити особливості управлінської підтримки команди психосоціальної підтримки, зокрема поведінковий профіль керівника, оцінку його управлінської поведінки підлеглими та рівень сприйманої управлінської підтримки; розробити практичні рекомендації з метою збереження психологічних ресурсів фахівців та профілактики професійного вигорання.
5. Перелік графічного матеріалу: 11 рисунків.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Вступ	Маловічко О. В., доцент		
Розділ 1	Маловічко О. В., доцент		
Розділ 2	Маловічко О. В., доцент		
Розділ 3	Маловічко О. В., доцент		
Висновки	Маловічко О. В., доцент		

7. Дата видачі завдання ____2026 рік_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	січень –лютий 2026 р.	Виконано
2	Робота над вступом	березень 2026 р.	Виконано
3	Робота над першим розділом	квітень-травень 2026 р.	Виконано
4	Робота над другим розділом	липень 2026 р.	Виконано
5	Робота над третім розділом	червень -серпень 2026 р.	Виконано
6	Написання висновків	вересень 2026 р.	Виконано
7	Передзахист	жовтень 2026 р.	Виконано
8	Нормоконтроль	листопад 2026 р.	Виконано

Студент _____ О. О. Пегова

Керівник роботи _____ О. В. Маловічко

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ А. О. Неманежина

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 104 сторінки, 11 рисунків, 57 джерел, 5 додатків.

Об’єкт дослідження – процес управлінської підтримки працівників команди психосоціальної підтримки.

Предмет дослідження – взаємозв’язок поведінкового профілю керівника та сприйманої працівниками управлінської підтримки з рівнем професійного вигорання і сприйманого стресу працівників команди психосоціальної підтримки.

Мета дослідження – теоретично обгрунтувати та емпірично дослідити психологічні особливості управлінської підтримки працівників команди психосоціальної підтримки й розробити практичні рекомендації щодо її вдосконалення.

Гіпотеза дослідження: вищий рівень сприйманої управлінської підтримки пов’язаний із нижчим рівнем емоційного виснаження, деперсоналізації, редукції особистих професійних досягнень і сприйманого стресу працівників команд психосоціальної підтримки.

Методи дослідження: теоретичні – аналіз і опрацювання наукової літератури, уточнення та систематизація основних понять дослідження, порівняння й узагальнення наукових положень; емпіричні – анкетування, опитування та психодіагностичне тестування.

Наукова новизна полягає в узагальненні теоретичних підходів до психосоціальної підтримки та визначенні психологічних особливостей діяльності відповідних команд.

Галузь використання: діяльність організацій, залучених до організації та надання психосоціальної підтримки населення.

ПСИХОСОЦІАЛЬНА ПІДТРИМКА, УПРАВЛІНСЬКА ПІДТРИМКА, КОМАНДИ ПСИХОСОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ, ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ, ПРОФЕСІЙНА СТІЙКІСТЬ.

SUMMARY

Pehova O. O. Psychological features of managerial support for psychosocial support teams in the field of psychosocial support for the population.

The qualifying work consists of Introduction, 3 Chapters, Conclusion, References (57 items, 15 of foreign origin), 5 appendix on 9 pages. The qualifying work volume is 120 pages long, 104 of them – main text. There are 11 illustrations.

The qualifying work provides a theoretical overview and presents an empirical study of the psychological features of managerial support for psychosocial support teams. The master's thesis consists of three chapters, each addressing different aspects of managerial support, professional psychological risks, and the factors contributing to the professional resilience of psychosocial support teams.

The research object: the process of managerial support for employees of a psychosocial support team.

The research subject: relationship between the manager's behavioral profile and employees' perceived managerial support, and the levels of professional burnout and perceived stress among psychosocial support team members.

The research tasks are: a higher level of perceived managerial support is associated with lower levels of emotional exhaustion, depersonalization, reduced personal accomplishment, and perceived stress among psychosocial support team members.

Chapter 1 «Theoretical foundations of psychological support for psychosocial support teams» examines psychosocial support as a modern area of psychological practice, outlines the psychological characteristics of psychosocial support teams, and explores the essence, functions, and principles of managing their activities.

Chapter 2 «Psychological features of managerial support for psychosocial support teams» focuses on identifying the psychological factors contributing to effective managerial support, examining the professional psychological risks faced

by psychosocial support specialists, including stress, burnout, and secondary traumatization, and exploring the psychological resources of specialists and teams as factors contributing to professional resilience.

Chapter 3 «Research on the psychological features of managerial support for psychosocial support teams» describes the research design, sample, and methods, presents the analysis and interpretation of the findings, and provides practical recommendations for improving managerial support for psychosocial support teams.

Key words: psychosocial support, managerial support, psychosocial support teams, professional burnout, professional resilience.

ЗМІСТ

ВСТУП 8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДТРИМКИ КОМАНД ПСИХОСОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ 14
1.1. Психосоціальна підтримка як сучасний напрям психологічної практики 14
1.2. Психологічні особливості діяльності команд психосоціальної підтримки 26
1.3. Управління діяльністю команд психосоціальної підтримки: сутність, функції та принципи 36
РОЗДІЛ 2. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПІДТРИМКИ КОМАНД ПСИХОСОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ 45
2.1. Психологічні чинники ефективної управлінської підтримки команд 45
2.2. Професійні психологічні ризики фахівців психосоціальної підтримки: стрес, вигорання та вторинна травматизація 57
2.3. Психологічні ресурси фахівців і команд психосоціальної підтримки як чинники професійної стійкості 65
РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПІДТРИМКИ КОМАНДИ ПСИХОСОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ 71
3.1 Організація, вибірка та методи дослідження 71
3.2 Аналіз та інтерпретація отриманих результатів 80
3.3 Практичні рекомендації щодо управлінської підтримки команди психосоціальної підтримки 90
ВИСНОВКИ 98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 105
ДОДАТКИ 112

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах війни, що триває в Україні, питання психосоціальної підтримки населення стало особливо актуальним. Постійна невизначеність, докорінна зміна звичного способу життя, вимушене переміщення, вплив травматичних подій та тривалий стрес створюють величезне навантаження на психологічне благополуччя людей. У цих умовах зростає потреба у фахівцях, які можуть надавати психологічну, емоційну та соціальну підтримку різним верствам населення. Однак, хоча потреби тих, хто отримує допомогу, є пріоритетними, часто ігнорується інший аспект цього процесу: психологічний стан самих фахівців, які щодня працюють з людськими стражданнями, складними життєвими ситуаціями та наслідками війни.

Робота у сфері психосоціальної підтримки вимагає не лише професійних знань та практичних навичок, але й постійної емоційної залученості, здатності до співпереживання, здатності протистояти психологічному стресу та зберігати ефективність у складних ситуаціях. Тривалий контакт з особами, які переживають стрес, може призвести до накопичення емоційного виснаження, підвищення рівня стресу, професійного вигорання та поступового зниження самоефективності. Ці питання особливо гостро стоять у районах, які безпосередньо постраждали від наслідків військових конфліктів – таких як Запорізька область, де потреба населення в психосоціальній підтримці стабільно висока.

У цьому контексті особливо важлива управлінська підтримка, що надається командам психосоціальної підтримки. Керівник, окрім організації робочих процесів, призначення завдань та контролю їхньої роботи, має значний вплив на психологічний стан команди, а також на відчуття безпеки, довіри та професійної самовпевненості працівників. Стиль спілкування керівника, включаючи легку доступність для працівників, демонстрацію

справедливості у прийнятті рішень, готовність слухати та надавати підтримку, може допомогти працівникам відчувати себе цінними як членів команди та комфортно і відкрито говорити про проблеми, пов’язані з роботою.

Управлінська підтримка, що надається в таких командах, виходить за рамки управління організаційними питаннями. Вона включає надання емоційної підтримки, надання конструктивного зворотного зв’язку, визнання професійного внеску, врахування індивідуальних потреб та створення умов, які дозволяють працівникам відновлюватися після періодів високого робочого навантаження. Коли працівник відчуває, що керівник визнає його зусилля, вірить у його здібності та готовий надати підтримку у складних ситуаціях, такі умови допомагають підтримувати його професійну мотивацію, впевненість у собі та позитивне ставлення до результатів роботи.

З іншого боку, управлінська підтримка може сприйматися не однаково всіма працівниками. Навіть якщо регулярні канали комунікації та організаційні процедури добре організовані, керівник може не повністю враховувати емоційні потреби команди. Рівень розуміння або сприйняття підтримки залежить від особистих характеристик співробітників, стилю поведінки керівника, взаємин між окремими особами та загальної атмосфери в команді. Тому вивчення цього питання вимагає комплексного підходу, який включає специфічні характеристики керівників та суб’єктивне сприйняття підтримки, яку отримують фахівці-члени команд. Розгляд всіх окреслених питань і формує актуальність теми дослідження «Психологічні особливості управлінської підтримки команд психосоціальної підтримки у сфері психосоціальної підтримки населення».

Об’єкт дослідження – процес управлінської підтримки працівників команди психосоціальної підтримки.

Предмет дослідження – взаємозв’язок поведінкового профілю керівника та сприйманої працівниками управлінської підтримки з рівнем професійного вигорання і сприйманого стресу працівників команди психосоціальної підтримки.

Мета дослідження – теоретично обгрунтувати та емпірично дослідити психологічні особливості управлінської підтримки працівників команди психосоціальної підтримки й розробити практичні рекомендації щодо її вдосконалення.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до розуміння психосоціальної підтримки як напряму психологічної практики та визначити психологічні особливості діяльності відповідних команд.

2. Розкрити сутність, функції та психологічні чинники ефективної управлінської підтримки команд психосоціальної підтримки.

3. Визначити основні професійні психологічні ризики та ресурси фахівців команд психосоціальної підтримки, зокрема професійний стрес, вигорання, вторинну травматизацію та стресостійкість.

4. Емпірично дослідити особливості управлінської підтримки команди психосоціальної підтримки, зокрема поведінковий профіль керівника, оцінку його управлінської поведінки підлеглими та рівень сприйманої управлінської підтримки.

5. Встановити взаємозв’язок між особливостями управлінської підтримки, поведінковим профілем керівника, рівнем професійного вигорання та сприйманого стресу фахівців команди психосоціальної підтримки.

6. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення управлінської підтримки команди психосоціальної підтримки з метою збереження психологічних ресурсів фахівців та профілактики професійного вигорання.

Гіпотези дослідження:

1. сприйнята підтримка з боку керівників пов’язана з нижчим рівнем емоційного виснаження;

2. підтримка керівника пов’язана зі збереженням позитивного ставлення до людей, з якими працюють фахівці команди психосоціальної підтримки;

3. вищий рівень сприйманої управлінської підтримки пов’язаний із меншою вираженістю редукції особистих професійних досягнень працівників;

4. вищий рівень управлінської підтримки пов’язаний із нижчим рівнем сприйманого стресу.

Методи дослідження: теоретичні – аналіз і опрацювання наукової літератури, уточнення та систематизація основних понять дослідження, порівняння й узагальнення наукових положень; емпіричні – анкетування, опитування та психодіагностичне тестування.

Психодіагностичний інструментарій дослідження:

1. Опитувальник професійного вигорання Маслач (Maslach Burnout Inventory, MBI). Авторка К. Маслач та ін. Показники, які вимірює: емоційне виснаження; деперсоналізацію; редукцію особистих професійних досягнень.

2. Шкала сприйманого стресу (Perceived Stress Scale-10, PSS-10). Автори: S. Cohen, T. Kamarck, R. Mermelstein (1983), в адаптації О. О. Вельдбрехт і Н. І. Тавровецької (2022). Автори: Вельдбрехт О. О., Тавровецька Н. І. Показники, які вимірює: суб’єктивне сприйняття стресу; відчуття непередбачуваності життєвих обставин; відчуття неконтрольованості ситуацій; суб’єктивне відчуття перевантаженості та труднощів подолання стресових ситуацій.

3. Методика визначення поведінкового профілю DISC (DISC Behavioral Assessment). Автор: Вільям Моултон Марстон. Мета використання: визначення поведінкового профілю керівника та дослідження його зв’язку зі сприйняттям управлінської підтримки підлеглими.

4. Метод оцінювання управлінської поведінки керівника за принципом 360° feedback (360-Degree Feedback). Показники, які оцінюються: ефективність комунікації керівника; доступність та емоційна підтримка підлеглих; здатність враховувати потреби команди; конструктивність зворотного зв’язку; справедливість та послідовність управлінських рішень; здатність керівника підтримувати команду в умовах професійного

навантаження. Автор: Пітер Уорд. Мета використання: отримання оцінки управлінської поведінки керівника безпосередньо від підлеглих та визначення особливостей управлінської взаємодії в команді. В дослідженні застосовується саме оцінювання керівника підлеглими, а не повний цикл 360°, який передбачає також самооцінку та оцінювання з боку колег і керівництва.

5. Шкала сприйманої підтримки з боку безпосереднього керівника (Survey of Perceived Supervisor Support, SPSS). Автори: Айзенбергер Р., Стінглгамбер Ф., Ванденберг К., Сухарський Іллінойс та Роудс Л. Мета: вимірювання загальних переконань працівників щодо ступеня, до якого їхні безпосередні керівники в організації цінують їхній активний внесок та піклуються про їхнє особисте та професійне благополуччя.

Отримані результати дадуть змогу комплексно дослідити управлінську підтримку: DISC характеризуватиме поведінкові особливості керівника, метод оцінювання управлінської поведінки керівника за принципом 360° feedback – конкретні прояви його підтримувальної поведінки з позиції підлеглих, а PSS – загальне суб’єктивне сприйняття цієї підтримки працівниками. Показники MBI та PSS-10, своєю чергою, дозволять визначити, наскільки сприймана управлінська підтримка пов’язана з рівнем професійного вигорання та стресу працівників. Для обробки результатів передбачається використання кореляційного аналізу.

Наукова новизна полягає в тому, що в дослідженні проаналізовано теоретичні підходи до розуміння психосоціальної підтримки як напряму психологічної практики та визначити психологічні особливості діяльності відповідних команд та розкрито сутність, функції та психологічні чинники ефективної управлінської підтримки команд психосоціальної підтримки;

Практична значущість полягає в тому, що сформовано рекомендації щодо вдосконалення управлінської підтримки команди психосоціальної підтримки Українського Червоного Хреста у м. Запоріжжі. Запропоновані рекомендації враховують специфіку професійної діяльності таких команд,

яка характеризується високим рівнем емоційного залучення, необхідністю взаємодії з людьми, що перебувають у складних життєвих обставинах, та потребою в постійному професійному саморегулюванні. Рекомендації охоплюють основні напрями управління командною діяльністю: управління знаннями та професійним розвитком, організацію робочих процесів, лідерство й управлінську підтримку, комунікацію, адаптацію працівників, мотивацію та управління змінами. Особливу увагу приділено створенню умов для професійної взаємопідтримки, розвитку компетентностей, відкритої комунікації та збереження психологічних ресурсів працівників.

Структура кваліфікаційної роботи магістра. Складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел із 57-ми найменувань і 5-ти додатків на 9-ти сторінках. Загальний обсяг тексту – 120 сторінок. Робота містить 11 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДТРИМКИ КОМАНД ПСИХОСОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ

1.1. Психосоціальна підтримка як сучасний напрям психологічної практики

Тривалі суспільні потрясіння, зумовлене повномасштабним вторгненням, економічна нестабільність, вимушене переміщення населення й постійні інформаційні зміни, створюють умови тривалої невизначеності та стресу. Різні за своєю природою стресові чинники не діють окремо: вони накопичуються, переплітаються та посилюють вплив один одного. Для людини це означає, що кризи перестають бути поодинокими епізодами й перетворюються на частину повсякденного життя. За таких обставин поступово виснажуються ресурси саморегуляції, слабшає відчуття контролю над подіями, а звичні соціальні взаємодії та повсякденні справи можуть даватися значно важче. Подолання таких труднощів потребує не лише особистих зусиль, а й доступу до комплексної психологічної підтримки, яка враховує як індивідуальні потреби людини, так і вплив соціального середовища.

Як зауважують Ю. Бойко-Бузиль та А. Вознюк, у науковій літературі психологічну підтримку людини в умовах суспільної нестабільності найчастіше розглядають через багаторівневу модель MHPSS (mental health and psychosocial support – психічне здоров’я та психосоціальна підтримка). Вона поєднує заходи із забезпечення безпеки, соціальної підтримки та задоволення базових потреб із професійною психологічною і клінічною допомогою. Окрему роль у цій моделі відіграє взаємодія між різними секторами та установами, адже психологічні труднощі людини нерідко пов’язані не лише з її особистим станом, а й з умовами життя та соціальним середовищем.

Одним із підходів, що доповнює цю модель, є stepped care – система поетапної допомоги. Її суть полягає в тому, що інтенсивність психологічного втручання визначають відповідно до актуального стану, запиту та потреб людини. Якщо базових заходів підтримки достатньо, немає потреби одразу залучати складніші форми терапії. Коли ж труднощі поглиблюються, людина може перейти до наступного рівня допомоги із залученням фахівців відповідної кваліфікації. Такий підхід дає змогу раціональніше використовувати професійні ресурси й охоплювати більшу кількість людей завдяки програмам, які можна адаптувати та впроваджувати в різних середовищах. Поєднання багаторівневої моделі MHPSS із принципами stepped care відкриває можливості для побудови доступнішої системи психологічної допомоги [3, 10].

Психосоціальна підтримка, як вид допомоги, спрямована на покращення психічного та емоційного благополуччя людини шляхом соціальної взаємодії та психологічної підтримки. Такий підхід розроблений, щоб допомогти людям зорієнтуватися в різних життєвих ситуаціях, таких як війна, стрес, травматичні події, втрата близької людини, хвороба, розлучення та інші значні життєві події. Психосоціальна підтримка може включати різноманітні заходи та послуги, які можна представити на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Заходи психосоціальної підтримки

Розглянемо заходи психосоціальної підтримки більш детально:

– психологічне консультування надається кваліфікованими фахівцями для надання рекомендацій, вирішення проблем та розробки стратегій подолання труднощів;

– групова підтримка надає можливості людям, які пережили подібні труднощі або події, зустрітися, поділитися досвідом та підтримати одне одного;

– соціальна підтримка передбачає сприяння доступу до соціальних ресурсів та послуг, що стосуються конкретної ситуації;

– терапія – це професійний підхід, який може включати індивідуальні або парні сесії, спрямовані на покращення психічного здоров'я;

– інформаційна підтримка передбачає надання корисної інформації про ситуацію чи проблему, допомогає людині краще зрозуміти її та приймати ефективні рішення;

– навчання навичкам управління стресом (подолання стресу) – «оснащення» людей інструментами та стратегіями для ефективного управління стресом та боротьбою з ним.

Психосоціальну підтримку можуть надавати різні організації, такі як заклади охорони здоров'я, благодійні фонди, соціальні служби, психологічні центри тощо. Такий вид підтримки допомагає захистити та покращити психічне благополуччя людей [32].

Психосоціальна підтримка включає втручання, спрямовані на задоволення психологічних та соціальних потреб окремих осіб, сімей та громад. Вона визнає взаємозв'язок психічного стану людини та її соціального середовища, включаючи стосунки, взаємини, соціальні мережі, культурні цінності та досвід.

Головною метою психосоціальної підтримки є покращення самопочуття, стійкості та здатності справлятися з викликами, особливо під час кризи, після травматичних подій або під час хронічного стресу. Вона допомагає відновити соціальні зв'язки та інфраструктуру, перетворюючи людей з пасивних жертв на активних тих, хто вижив.

Важливість психосоціальної підтримки полягає в тому, що вона:

– допомагає впоратися з тривогою, депресією, посттравматичним стресовим розладом (ПТСР) та іншими психологічними проблемами;

– надає інструменти та стратегії для ефективної боротьби зі стресом та адаптації до змін;

– сприяє відновленню та зміцненню стосунків шляхом боротьби з почуттям ізоляції та самотності;

– допомагає людям усвідомити власні сильні сторони та ресурси;

– сприяє посиленню відчуття безпеки та надії;

– допомагає відновити відчуття приналежності до спільноти [29].

Заходи психосоціальної підтримки особливо важливі під час роботи з людьми з інвалідністю. Це пояснюється тим, що їхні потреби можуть виходити за рамки суто психологічної допомоги та включати різні аспекти повсякденного та соціального життя.

Психосоціальна підтримка людей з інвалідністю – це широке поняття, яке включає не лише психологічне консультування. Вона включає різноманітні заходи, спрямовані на покращення емоційного благополуччя, розвиток соціальних та повсякденних навичок, підвищення самостійності та розширення можливостей для людей активно брати участь у житті громади. До них належать арт-терапія, групові дискусії, фізичні вправи, адаптовані для людей з інвалідністю, розвиток комунікативних навичок, професійна орієнтація та підтримка у працевлаштуванні.

Комплексний підхід до організації цього виду підтримки застосовується, наприклад, через проект «SAFE: Допомога та підтримка для всіх», який очолює громадська організація «Ліга сильних». У рамках цього проекту підтримку надають організації «Майстерня мрій» та «Родина для осіб з інвалідністю». Робота цих організацій зосереджена не лише на задоволенні психологічних потреб людей з інвалідністю, але й на розвитку їхньої соціальної компетентності та самостійності, а також на створенні умов для їхньої активної участі в суспільному житті.

У роботі цих організацій психологічна та соціальна підтримка розглядається як багатогранний процес, що поєднує психологічну допомогу із соціальною адаптацією та розвитком особистісних ресурсів. Основні цілі цієї підтримки включають підтримку емоційної рівноваги, розвиток здатності розпізнавати та регулювати власні емоції, а також розвиток навичок спілкування та взаємодії з іншими.

Ще один напрямок психосоціальної роботи передбачає підтримку фахівців, які безпосередньо працюють з людьми з інвалідністю. Це включає зусилля, спрямовані на відновлення психологічних можливостей, зниження емоційного стресу та запобігання професійному вигоранню [42].

Психосоціальна підтримка перебуває на перетині психологічної та соціальної сфер, оскільки поєднує роботу з емоційним станом людини та створення умов для її повноцінної взаємодії із соціальним середовищем. Вона спрямована не лише на подолання психологічних труднощів, зниження рівня стресу й відновлення внутрішніх ресурсів, а й на розвиток комунікативних навичок, зміцнення соціальних зв’язків, підвищення самостійності та активне залучення до життя громади. Такий підхід дає змогу враховувати не тільки індивідуальні переживання людини, а й зовнішні обставини, які впливають на її благополуччя, соціальну адаптацію та якість життя [30].

Схожої думки також дотримуються Т. П. Спіріна та Я. В. Мартинюк, які зазначають, що психосоціальна підтримка в середовищі інтегрує послуги соціальної роботи, психологічну підтримку та співпрацю з різними секторами (місцевими органами влади, центрами соціальних служб та неурядовими організаціями) [36].

В психологічній енциклопедії визначено, що поняття психічного здоров’я та психосоціальної підтримки (ПЗПСП, MHPSS – англ.) охоплює сукупність взаємопов’язаних заходів, спрямованих на збереження та відновлення психологічного й соціального благополуччя людей і спільнот. Основна мета цієї системи полягає у зменшенні негативного впливу кризових

обставин, попередженні психічних розладів та забезпеченні доступу до необхідної допомоги. Такий підхід передбачає поєднання заходів із гарантування безпеки й задоволення базових потреб, підтримки сімей і громад, цільових втручань за участю підготовлених фахівців, а також спеціалізованої психологічної та медичної допомоги. Подібне розуміння ПЗПСП закріплене в підходах Міжвідомчого постійного комітету (IASC) [52] та Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) [49].

Найчастіше систему ПЗПСП застосовують у ситуаціях гуманітарних надзвичайних обставин, зокрема під час воєнних конфліктів, вимушеного переміщення населення, природних катастроф, епідемій та тривалих суспільних криз. Водночас її принципи залишаються актуальними й на етапах відновлення громад, розвитку соціальної інфраструктури та формування доступної системи допомоги. Важливим завданням є забезпечення узгодженої роботи різних надавачів послуг, щоб людина могла отримати підтримку відповідно до власних потреб, життєвих обставин і можливостей. Така міжсекторальна взаємодія є складовою ширшої концепції громадського психічного здоров'я.

У міжнародній практиці ПЗПСП визначають як будь-яку форму місцевої або зовнішньої допомоги, спрямованої на збереження та покращення психосоціального благополуччя, профілактику психічних розладів і надання необхідного лікування. Таким чином, ПЗПСП не є окремою психотерапевтичною методикою, а виступає загальною системою організації підтримки, яка об'єднує різні напрями діяльності.

Зміст поняття ПЗПСП розкривається через взаємозв'язок двох складових. Психічне здоров'я передбачає увагу до емоційного та психологічного стану людини, своєчасного виявлення можливих порушень і забезпечення доступу до відповідної фахової допомоги. Психосоціальний компонент, своєю чергою, охоплює умови життя людини, її взаємини з родиною, соціальним оточенням і громадою, а також вплив економічних, культурних та інституційних чинників на її благополуччя. Поєднання цих

складових дає змогу розглядати потреби людини комплексно. Наприклад, подолання психологічного дистресу може потребувати не лише консультації спеціаліста, а й забезпечення житлом, відновлення соціальних контактів, можливості продовжити навчання або працевлаштуватися.

ПЗПСП доцільно розглядати як систему взаємодоповнювальних послуг, які надають відповідно до характеру проблем і потреб людини. До неї можуть належати організація безпечного простору, забезпечення доступу до достовірної інформації, відновлення соціальних зв'язків, підтримка сімей, сприяння адаптації та перенаправлення до спеціалізованих служб. Водночас окрема психологічна консультація є лише одним із можливих компонентів цієї системи й передбачає дотримання відповідних професійних вимог.

Гуманітарні кризи суттєво змінюють звичний уклад життя людей. Втрата безпеки, вимушена зміна місця проживання, розрив соціальних зв'язків, обмежений доступ до медичних, освітніх і соціальних послуг створюють додаткове психологічне навантаження. Унаслідок цього можуть виникати тривожність, страх, переживання втрати, емоційне виснаження, порушення сну та труднощі у виконанні повсякденних завдань. Такі реакції нерідко є природною відповіддю на складні життєві обставини. Водночас їхня інтенсивність і тривалість можуть відрізнятися залежно від індивідуальних особливостей людини, попереднього досвіду та наявних ресурсів підтримки.

За таких умов система ПЗПСП має забезпечувати не лише реагування на психологічні труднощі, а й усунення чинників, які посилюють вразливість людини. Це передбачає відновлення доступу до базових послуг, підтримку сімейних і соціальних зв'язків, створення безпечного середовища та забезпечення можливості своєчасно звернутися по фахову допомогу. При цьому сам факт переживання кризової події або наявність окремих психологічних симптомів не є достатньою підставою для встановлення психічного розладу чи призначення психотерапії [28].

Зміст і пріоритети психосоціальної підтримки змінюються залежно від етапу кризи. У період безпосередньої загрози основну увагу приділяють безпеці, задоволенню життєво необхідних потреб та доступу до базової допомоги. У випадках тривалого переміщення населення актуальними стають питання соціальної адаптації, доступу до освіти й працевлаштування, відновлення соціальних контактів та отримання послуг з урахуванням мовних і культурних особливостей. На етапі відновлення громад пріоритетними є розвиток місцевих служб, залучення населення до ухвалення рішень і забезпечення безперервності підтримки.

Однією з основних моделей організації ПЗПСП є багаторівнева система, представлена в керівних принципах Міжвідомчого постійного комітету (IASC) 2007 року. Вона складається з чотирьох взаємопов'язаних рівнів, які зазвичай відображають у вигляді піраміди. Її основа охоплює заходи, необхідні для широких верств населення, тоді як верхні рівні передбачають більш адресну та спеціалізовану допомогу. Ця модель демонструє принципи організації послуг, а не встановлює обов'язкову послідовність втручань для кожної людини.

Модель організації ПЗПСП представлена на рис. 1.2.

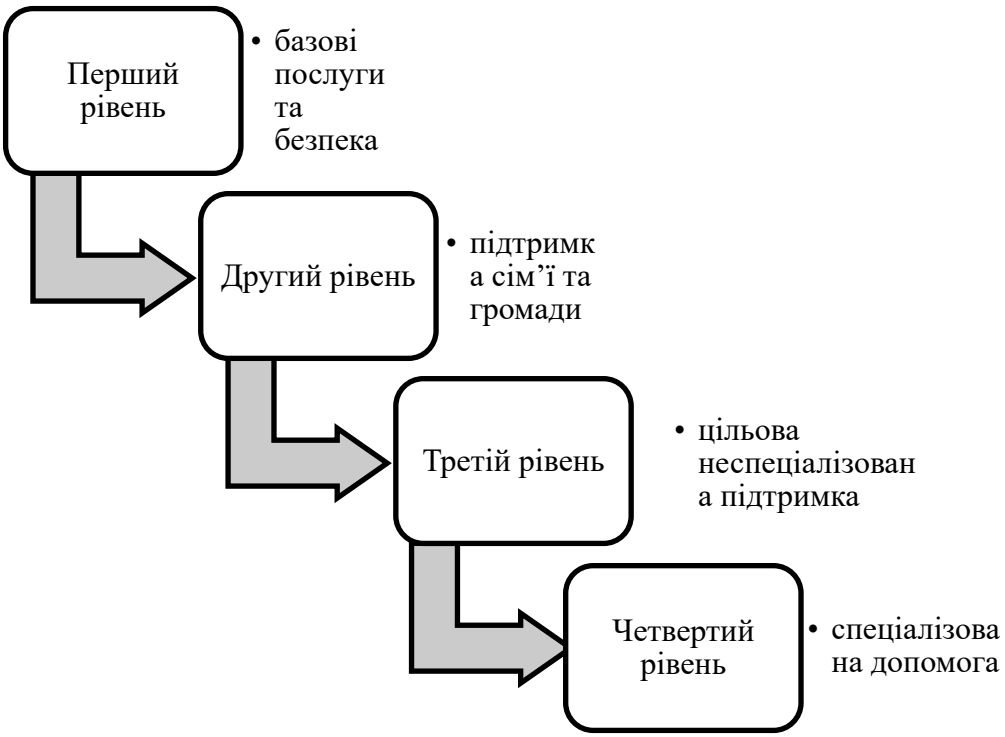

Рисунок 1.2 – Модель організації ПЗПСП [28]

Перший рівень – базові послуги та безпека. Він передбачає створення умов, за яких люди можуть задовольнити основні життєві потреби та отримувати допомогу без порушення власної гідності й прав. До таких заходів належать забезпечення безпечного житла, доступу до питної води, харчування, санітарних умов, медичного обслуговування, достовірної інформації та захисту від насильства й дискримінації. Значення має не лише наявність відповідних послуг, а й спосіб їх надання. Вони мають бути доступними, безпечними, конфіденційними та не створювати додаткових ризиків для отримувачів. Реалізація цього рівня потребує співпраці організацій, відповідальних за гуманітарну допомогу, охорону здоров'я, соціальний захист, житлове забезпечення та захист прав людини. При цьому забезпечення базових потреб саме по собі не є психологічним втручанням. Психосоціальний складник полягає в тому, щоб під час надання допомоги враховувати емоційне благополуччя, безпеку та гідність людини.

Другий рівень – підтримка сім'ї та громади. Основна увага тут зосереджена на відновленні соціальних зв'язків і зміцненні природних механізмів взаємодопомоги. До відповідних заходів належать підтримка родин, сприяння відновленню контактів між близькими людьми, створення безпечних громадських просторів, організація освітніх і дозвіллєвих заходів, розвиток волонтерських ініціатив та груп взаємопідтримки. Окрему увагу приділяють потребам дітей, підлітків, людей старшого віку та людей з інвалідністю. Наприклад, для родини, яка вимушено переїхала до іншої громади, важливими можуть бути допомога в адаптації до нового середовища, інформація про доступні освітні й соціальні послуги, можливість спілкування з іншими сім'ями та підтримка батьків. Такі заходи сприяють зменшенню соціальної ізоляції, розширенню можливостей взаємодії та формуванню відчуття приналежності до громади [28].

Третій рівень – цільова неспеціалізована підтримка. Він охоплює більш адресні заходи для людей, які потребують додаткової психологічної або психосоціальної допомоги. Такі послуги можуть надавати спеціально

підготовлені працівники, які мають необхідні знання, дотримуються встановлених протоколів і працюють під професійною супервізією. Серед можливих форм роботи – індивідуальні та групові консультації, структуровані короткострокові програми психологічної підтримки, перша психологічна допомога, психоосвітні заходи та сприяння отриманню спеціалізованих послуг. Важливо, щоб діяльність неспеціалізованих працівників відповідала межам їхньої професійної компетентності. Вони повинні знати, у яких випадках необхідно залучати інших фахівців, дотримуватися принципів конфіденційності та забезпечувати належне перенаправлення людей, які потребують спеціалізованої допомоги.

Четвертий рівень – спеціалізована допомога. Він призначений для людей, чиї потреби потребують професійного клінічного втручання. До нього належать спеціалізовані психологічні, психотерапевтичні та психіатричні послуги, які передбачають оцінювання стану людини, визначення необхідних методів допомоги та подальший супровід відповідно до клінічних рекомендацій. Така підтримка особливо актуальна за наявності тяжких або тривалих психологічних порушень, що суттєво впливають на повсякденне функціонування. Надання спеціалізованої допомоги має поєднуватися з іншими видами підтримки. Зокрема, людина, яка проходить психотерапевтичне або психіатричне лікування, може одночасно потребувати соціального супроводу, допомоги родини, доступного житла та підтримки у працевлаштуванні. Саме взаємодія різних рівнів дає змогу враховувати ширший спектр потреб і забезпечувати послідовність допомоги.

Чотири рівні моделі ПЗПСП функціонують не ізольовано, а доповнюють один одного. Людина може одночасно користуватися послугами різних рівнів, а обсяг і характер підтримки визначаються її актуальними потребами. Такий підхід передбачає гнучкість, доступність послуг і налагоджену взаємодію між установами та фахівцями [28].

Як зазначають Н. Лебідь та І. Гнєзділова, психосоціальна підтримка базується на наборі цінностей. Це не просто набір дій чи процедур, а спосіб спілкування з іншою людиною.

Психосоціальна підтримка включає чотири ключові принципи:

1. Принцип прийняття передбачає сприйняття людини як гідної поваги – незалежно від її емоційного стану, переконань, минулого досвіду чи зовнішності.

2. Принцип недискримінації – психосоціальна підтримка означає забезпечення рівного доступу всіх до підтримки та ресурсів, незалежно від віку, статі, етнічної приналежності, мови, інвалідності, внутрішньо переміщеної особи (ВПО) чи інших характеристик. Коли йдеться про безпеку, її слід розглядати не лише на фізичному рівні, а й на психічному чи психологічному. Люди повинні відчувати, що їх не принижують чи не висміюють, і що на них не тиснуть, щоб вони говорили про питання, які вони не готові обговорювати. Також важливо, щоб люди були добре поінформовані, а їхня взаємодія з іншими була чіткою та передбачуваною.

3. Відчуття безпеки є фундаментальною передумовою для активації внутрішнього потенціалу чи ресурсів людини.

4. Принцип добровільної участі: люди можуть вирішити не брати участі в заході, залишитися пасивним спостерігачем або відмовитися від пропозицій допомоги. Такі рішення слід поважати.

5. Принцип безпечного простору – створення психологічного та фізичного середовища, в якому людина почувається безпечно, прийнятою та вільною від будь-яких осудів, критики чи загроз своїй самооцінці [14].

До принципів психосоціальної підтримки також можна віднести:

1. принцип повага – дії повинні бути адаптовані до потреб кожної людини та здійснюватися таким чином, щоб поважати її унікальну особистість. Важливо враховувати унікальні характеристики кожної людини, дотримуючись етичних стандартів та забезпечуючи гуманний підхід до роботи.

2. персональний підхід – кожна людина має унікальний досвід та потреби. Перш ніж надавати допомогу, важливо визначити, чи дійсно вона необхідна. Поясніть, як ви можете допомогти, якщо є потреба. Такий підхід

гарантує, що підтримка буде адаптована до конкретних обставин.

3. принцип конфіденційності – інформація вважається конфіденційною, якщо вона обмежена окремою особою або певною групою людей, крім випадків, передбачених законом (стаття 7 Закону України «Про доступ до публічної інформації» [26]). Дотримання цього принципу сприяє довірі між залученими сторонами.

4. зосередження на сталих результатах. Усі заходи слід проводити з урахуванням кінцевої мети. Підтримка повинна бути спрямована на досягнення тривалих позитивних змін; це покращить стабільність та психічне здоров'я.

Дотримання цих принципів забезпечує ефективність психосоціальної підтримки, що створює умови для загального інтегрованого розвитку особистості та громади [21].

Отже, психосоціальна підтримка є важливим напрямом сучасної психологічної практики, актуальність якого особливо зростає в умовах суспільної нестабільності, воєнних дій, вимушеного переміщення населення та тривалого психоемоційного напруження. Її сутність полягає у комплексному підході до забезпечення психологічного та соціального благополуччя людини, що передбачає не лише подолання емоційних труднощів і відновлення внутрішніх ресурсів, а й підтримку соціальних зв'язків, розвиток навичок взаємодії та створення умов для повноцінної участі в суспільному житті.

У процесі теоретичного аналізу встановлено, що психосоціальна підтримка не обмежується психологічним консультуванням або психотерапевтичною допомогою, а охоплює широкий спектр взаємопов'язаних заходів: індивідуальну та групову підтримку, психоосвітню роботу, розвиток навичок подолання стресу, соціальний супровід, відновлення міжособистісних взаємин і сприяння соціальній адаптації. Важливе місце в організації такої допомоги посідає багаторівнева модель психічного здоров'я та психосоціальної підтримки (ПЗПСП), яка передбачає

поєднання базових послуг і заходів безпеки, підтримки сім'ї та громади, цільових неспеціалізованих втручань і спеціалізованої психологічної та медичної допомоги. Її застосування дає змогу враховувати індивідуальні потреби людини та забезпечувати відповідний рівень підтримки залежно від складності життєвої ситуації.

Психосоціальну підтримку доцільно розглядати як комплексний процес, спрямований на зміцнення психологічних ресурсів особистості, розвиток її соціальних можливостей, підвищення самостійності та покращення якості життя. Вона створює передумови не лише для подолання наслідків кризових обставин, а й для довгострокової соціальної адаптації та включення людини в життя громади.

1.2. Психологічні особливості діяльності команд психосоціальної підтримки

Робота команд психосоціальної підтримки є важливою складовою системи надання комплексної допомоги особам, які зіткнулися зі складними життєвими ситуаціями або потребують додаткової психологічної та соціальної підтримки. Ця робота особливо важлива під час тривалих соціальних криз та військових конфліктів, а також коли зростає кількість людей, які потребують допомоги у подоланні психоемоційних труднощів та досягненні соціальної адаптації. Ефективність психологічної підтримки залежить не лише від змісту та методів роботи, але й від професійних, особистісних та психологічних якостей фахівців, які її надають.

Відмінною рисою цих команд є необхідність взаємодії фахівців різних галузей, спільного визначення потреб людей, які отримують допомогу, та координації заходів підтримки. Командна робота передбачає постійне спілкування, взаєморозуміння, розподіл обов'язків, готовність до співпраці та вміння приймати спільні рішення. Водночас ці фахівці відчувають високе емоційне напруження, адже вони постійно повинні реагувати на складні

життєві ситуації, розуміти переживання інших та зберігати власну психологічну рівновагу.

На думку О. М. Кокун, сучасний етап розвитку суспільства характеризується зростаючою потребою в професіях «людина-людина», особливо тих, що зосереджені на формуванні або зміні особистості інших людей (таких як вчителі, викладачі вищих навчальних закладів, психологи, менеджери, соціальні працівники та інші). За останні 15-20 років вимоги до фахівців у цих сферах, а також характер їхньої роботи суттєво змінилися. Це пов’язано з фундаментальними змінами, що відбулися в соціально-політичній та економічній системі країни, а також з тіснішою інтеграцією України в міжнародну спільноту [9].

Команди психосоціальної підтримки відіграють важливу роль у наданні першої психологічної допомоги людям, які опинилися у складних життєвих обставинах або переживають психологічні труднощі. Їхня діяльність передбачає виявлення актуальних потреб отримувачів послуг, оцінювання їхнього психоемоційного стану та визначення необхідного рівня підтримки. Зокрема, перша психологічна допомога може надаватися на первинному, вторинному та третинному рівнях. Вибір відповідного рівня здійснюється за результатами психологічного оцінювання з урахуванням життєвих обставин людини, стану її здоров’я та психоемоційного благополуччя.

Первинний рівень психологічної допомоги орієнтований на надання першої психологічної допомоги, психосоціальний супровід і сприяння соціальній адаптації людей, які опинилися у складних життєвих обставинах. Робота на цьому рівні також передбачає профілактичні заходи, спрямовані на підтримку психічного здоров’я та благополуччя окремих осіб, сімей і соціальних груп, які через вплив несприятливих обставин мають підвищений ризик виникнення психологічних труднощів. Діяльність фахівців первинного рівня передбачає виявлення актуальних потреб людини, надання базової психологічної підтримки, інформування про доступні послуги та, за

необхідності, перенаправлення до спеціалізованих установ. Особливе значення має профілактична складова, оскільки своєчасна підтримка може сприяти попередженню поглиблення психологічних проблем.

Вторинний рівень психологічної допомоги реалізується в межах системи охорони здоров'я, зокрема під час або після надання екстреної, первинної чи спеціалізованої медичної допомоги. До роботи можуть залучатися лікарі-психологи, лікарі-психотерапевти, клінічні психологи, психологи та психотерапевти. Вони працюють індивідуально, з родинами, у груповому форматі або у складі мультидисциплінарних команд. Основним завданням цього рівня є подолання конкретних психологічних труднощів, які виникли внаслідок травматичних, надзвичайних або кризових подій. До таких обставин належать участь у бойових діях, перебування в полоні чи на тимчасово окупованих територіях, переживання пожеж, руйнування житла, отримання травм, втрата близьких, розлучення та інші складні життєві ситуації [20].

Окрема увага приділяється людям, які потребують паліативної допомоги, членам їхніх сімей та особам, які здійснюють догляд. Психологічна підтримка в таких випадках спрямована на зменшення емоційного навантаження, полегшення психологічних переживань і підтримку здатності справлятися з тривалими труднощами. Допомога може також надаватися медичним працівникам, які залучені до догляду за такими пацієнтами.

На вторинному рівні передбачено проведення індивідуальних і сімейних консультацій, профілактичних та реабілітаційних заходів для людей, які переживають тривалий стрес або мають підвищений ризик розвитку психічних порушень. Психологічну підтримку можуть отримувати також особи з психічними та поведінковими розладами під час лікування або після його завершення відповідно до рекомендацій лікаря.

Третинний рівень психологічної допомоги передбачає комплексний підхід до відновлення людини та реалізується в межах реабілітаційного

процесу за участю мультидисциплінарної команди. Така допомога поєднує психологічне консультування та психотерапевтичні методи відповідно до індивідуального плану реабілітації. Робота фахівців на цьому рівні спрямована на відновлення або компенсацію порушених психічних функцій, особистісних характеристик і міжособистісних взаємин. Вона також передбачає подолання наслідків психологічної кризи, відновлення працездатності, зміцнення механізмів психологічної та соціальної адаптації й покращення якості життя. У процесі реабілітації команда допомагає людині поступово відновити самостійність, сформувати нові способи взаємодії з навколишнім середовищем і знайти ресурси для подальшого особистісного розвитку.

Розподіл психологічної допомоги на три рівні визначає не лише її інтенсивність, а й особливості професійної діяльності команд психосоціальної підтримки. Фахівці мають уміти оцінювати потреби людини, визначати межі власної компетентності, добирати відповідні методи роботи та за необхідності залучати інших спеціалістів. Така діяльність вимагає узгодженої взаємодії психологів, медичних працівників, соціальних фахівців та інших учасників команди [20].

Особливу роль відіграє індивідуальний підхід до отримувача послуг. Однакові життєві обставини можуть по-різному впливати на людей, тому універсального способу психологічної підтримки не існує. Фахівці повинні враховувати особистий досвід, стан здоров’я, соціальне оточення, наявні ресурси та можливості людини. Не менш значущими є дотримання конфіденційності, повага до гідності, добровільність участі й недопущення дискримінації.

Враховуючи умови повномасштабної війни, погіршення психологічного благополуччя охоплює різні верстви населення України незалежно від місця проживання. Військові дії, вимушене переміщення, втрата близьких, руйнування звичного способу життя та постійна невизначеність створюють додаткове психологічне навантаження. За таких

обставин дедалі більше людей потребують соціальної та психологічної допомоги, оскільки не завжди мають достатньо внутрішніх і зовнішніх ресурсів для самостійного подолання складних життєвих обставин.

Особливого значення набуває діяльність команд психосоціальної підтримки, які працюють із різними категоріями населення, зокрема військовослужбовцями та членами їхніх сімей, ветеранами війни, внутрішньо переміщеними особами, людьми, які пережили окупацію та полон, дітьми та іншими постраждалими від воєнних подій. Кожна з цих категорій має власний травматичний досвід і специфічні потреби, що впливають на характер психологічного стану, поведінку та особливості взаємодії з фахівцями.

Психологічний стан військовослужбовців і ветеранів може супроводжуватися підвищеною тривожністю, емоційною напругою, порушеннями сну, нав’язливими спогадами про пережиті події та гострою реакцією на звуки або обставини, які нагадують про бойовий досвід. Додаткові труднощі виникають під час повернення до мирного життя, відновлення сімейних стосунків і налагодження соціальних контактів. Діяльність команд психосоціальної підтримки в роботі з цією категорією людей передбачає створення безпечного простору для спілкування, допомогу в адаптації до нових життєвих умов та, за потреби, залучення спеціалізованих фахівців [20].

Члени сімей військовослужбовців також перебувають під значним психологічним навантаженням. Тривале очікування новин, страх за життя близької людини, необхідність самостійно вирішувати побутові питання та виховувати дітей можуть спричиняти емоційне виснаження, тривожність, дратівливість і відчуття самотності. Підтримка таких сімей потребує уважного ставлення до їхніх переживань, сприяння відновленню емоційної рівноваги та зміцнення внутрішніх і сімейних ресурсів.

Свої психологічні труднощі мають і внутрішньо переміщені особи. Втрата домівки, звичного соціального оточення, роботи та відчуття

стабільності нерідко супроводжується невизначеністю щодо майбутнього. Додатковими чинниками напруження стають фінансові труднощі, проблеми з працевлаштуванням і необхідність пристосовуватися до нового середовища. У таких випадках команди психосоціальної підтримки поєднують психологічну допомогу із соціальним супроводом, сприяють відновленню соціальних зв'язків та адаптації людини до умов життя в новій громаді.

Окремої уваги потребують люди, які пережили окупацію, насильство, полон, катування або інші травматичні події. Їхній стан може характеризуватися постійним відчуттям небезпеки, недовірою до оточення, страхом, емоційною відстороненістю та труднощами у відновленні міжособистісних контактів. Робота з такими отримувачами допомоги вимагає особливої делікатності, дотримання принципів добровільності, конфіденційності та недопущення повторної психологічної травматизації.

Діти також належать до категорій, які потребують підвищеної уваги з боку фахівців. Пережиті воєнні події можуть проявлятися через страхи, порушення сну, емоційну нестабільність, замкнутість, агресивність, труднощі в навчанні та спілкуванні з однолітками. Психосоціальна підтримка дітей має враховувати їхній вік, рівень розвитку, індивідуальні особливості та сімейне оточення. Важливу роль відіграє співпраця психологів, соціальних працівників, педагогів і батьків [20].

Тривалий вплив воєнних подій може сприяти виникненню або загостренню різних проблем психічного здоров'я. Серед них – посттравматичний стресовий розлад, депресивні та тривожні розлади, психосоматичні прояви, порушення сну й емоційного функціонування. Проте наявність окремих симптомів ще не означає, що людина має психічний розлад. Саме тому фахівці команд психосоціальної підтримки повинні вміти розпізнавати ознаки психологічного неблагополуччя, оцінювати потреби отримувачів допомоги та своєчасно спрямовувати їх до відповідних спеціалістів.

Психологічні особливості діяльності команд психосоціальної підтримки пов’язані не лише з характером проблем отримувачів послуг, а й зі специфікою професійної взаємодії. Ефективна допомога не може обмежуватися механічним виконанням установлених процедур. Кожна людина має власний досвід переживання кризових подій, тому фахівці повинні враховувати її емоційний стан, індивідуальні потреби, особистісні ресурси та життєві обставини. Це передбачає розвиток навичок активного слухання, емпатії, емоційної саморегуляції, конструктивної комунікації та роботи з кризовими станами.

Водночас психологічне навантаження відчувають і самі члени команд психосоціальної підтримки. Постійний контакт із людьми, які пережили втрати, насильство та травматичні події, може спричиняти емоційне виснаження, професійне вигорання та втому від співчуття. Особливо складною стає ситуація, коли фахівець усвідомлює потреби людини, але через обмежені ресурси не може повністю задовольнити її запит [20].

Зокрема, також робота з особами старшого віку в сучасних українських реаліях характеризується низкою особливостей, які зумовлені демографічними, соціокультурними та соціально-економічними чинниками, зокрема наслідками повномасштабної війни.

Одночасно ускладнюються й умови професійної діяльності самих фахівців. Обмежені можливості соціальних служб, збільшення кількості звернень, високий рівень відповідальності та постійна необхідність реагувати на кризові ситуації створюють додаткове навантаження. Тривала робота в умовах воєнного стану супроводжується психологічним напруженням, хронічним стресом, емоційним виснаженням і поступовим зниженням професійної мотивації. Усе це може негативно позначатися на якості виконання професійних обов’язків, характері взаємодії з людьми та загальній ефективності роботи. Фахівці можуть стикатися з проявами тривожності, недовіри, емоційної нестабільності або небажанням клієнтів приймати допомогу. Крім того, тривале спостереження за погіршенням здоров’я

підопічних, переживання їхніх особистих втрат і неможливість повністю задовольнити всі потреби через обмежені ресурси здатні посилювати емоційне навантаження на працівників [33].

З урахуванням моделі компетентностей О. Лозової, яку в своєму дослідженні представляє О. Плетка, можна виокремити кілька груп компетенцій, які мають особливе значення для фахівців команд психосоціальної підтримки. Їхня специфіка полягає в тому, що професійна діяльність таких команд передбачає не лише володіння психологічними знаннями, а й уміння застосовувати їх у роботі з людьми, які переживають кризові ситуації, наслідки травматичних подій та інші складні життєві обставини.

Профільні компетенції охоплюють сукупність спеціальних психологічних знань і практичних навичок, необхідних для розуміння психічних процесів та особливостей реагування людини на стресові й травматичні події. До них належать знання про вплив психологічної травми на особистість, прояви гострого стресу, симптоми посттравматичного стресового розладу, особливості посттравматичного зростання, фізіологічні та емоційні реакції на стрес. Окреме місце посідають навички психологічної стабілізації, подолання гострих кризових станів, надання першої психологічної допомоги та визначення потреб людини в подальшій підтримці. Для членів команд психосоціальної підтримки ці знання є основою професійної взаємодії з отримувачами допомоги.

Професійна компетентність не обмежується знаннями, отриманими під час навчання у закладі вищої освіти. Психологічна сфера постійно розвивається, з’являються нові дослідження, методики та підходи до роботи з травматичним досвідом. Тому фахівці мають систематично оновлювати свої знання, брати участь у професійних навчаннях, супервізіях і розширювати практичний досвід. Здатність навчатися впродовж професійної діяльності є однією з умов якісного надання психосоціальної допомоги [18].

Стратегічні компетенції пов’язані зі здатністю фахівця аналізувати ситуацію, визначати першочергові потреби отримувача допомоги та обирати найбільш доцільні способи підтримки. Вони передбачають уміння використовувати результати психологічної діагностики, оцінювати складність проблеми, визначати можливі ризики та прогнозувати наслідки обраних заходів. На цій основі фахівець формує індивідуальний план роботи, враховуючи психологічний стан людини, її життєві обставини, ресурси та можливості відновлення.

У діяльності команд психосоціальної підтримки стратегічний підхід дає змогу уникати формального застосування однакових методів до всіх отримувачів послуг. Кожна людина має власний досвід переживання травматичних подій, тому потребує відповідного способу взаємодії та підтримки. Стратегічні компетенції також охоплюють уміння аналізувати результати проведеної роботи, оцінювати ефективність психологічних втручань і за потреби коригувати подальші дії. Для цього можуть використовуватися психологічні опитувальники, скринінгові методики та інші інструменти оцінювання стану отримувачів допомоги.

Рольові компетенції відображають здатність фахівця усвідомлювати власну професійну роль, розуміти особливості взаємодії з іншими учасниками команди та вибудовувати конструктивні відносини з отримувачами послуг. Робота у сфері психосоціальної підтримки передбачає взаємодію з людьми різного віку, соціального статусу та життєвого досвіду. Тому фахівець повинен уміти адаптувати стиль спілкування до конкретної ситуації, зберігаючи професійні межі та повагу до особистості клієнта. Особливого значення набувають рольові компетенції під час групової роботи. Фахівець має враховувати особливості групової динаміки, розподіл ролей між учасниками, можливість виникнення конфліктів або конкуренції за лідерство. Його завдання полягає у створенні безпечного простору, в якому кожен учасник може вільно висловлюватися, отримувати підтримку та засвоювати нові способи подолання складних ситуацій. До цієї групи

компетенцій також належать комунікативні вміння: встановлення контакту, активне слухання, прояв емпатії, ненасильницьке спілкування та здатність формувати довірливі відносини.

Функціональні компетенції характеризують здатність фахівця ефективно виконувати професійні обов'язки та організовувати процес надання психосоціальної підтримки. Вони охоплюють планування роботи, визначення її цілей і завдань, підбір відповідних методів, організацію індивідуальних консультацій та групових заходів, а також оцінювання отриманих результатів. Для членів команд психосоціальної підтримки важливими є також уміння координувати власну діяльність з іншими спеціалістами, обмінюватися необхідною інформацією та забезпечувати послідовність допомоги на різних етапах роботи з людиною [18].

Дослідження професійної компетентності професій, дотичних до психосоціальної підтримки також дозволяє виділити кілька ключових компонентів:

1. Когнітивний компонент, що включає знання індивідуальної психології, соціальної та педагогічної психології, методики навчання, психологічної діагностики, групової динаміки та комунікативних навичок.

2. Мотиваційний компонент, що характеризується внутрішнім інтересом до професії, бажанням самовдосконалюватися та допомагати іншим.

3. Емоційно-мотиваційний компонент, що забезпечує стабільність, зібраність, здатність керувати емоціями та підтримувати позитивну атмосферу.

4. Комунікативний компонент, що характеризується вмінням слухати, переконувати, співпереживати та будувати довіру.

5. Рефлексивний компонент, що дозволяє аналізувати власну поведінку, робити висновки та розробляти індивідуальну стратегію професійного розвитку [37].

У межах розгляду психологічних особливостей діяльності команд психосоціальної підтримки можна зробити висновок, що їхня робота є багатокомпонентним процесом, який поєднує психологічну, соціальну, консультативну та реабілітаційну діяльність. Особливого значення вона набуває в умовах повномасштабної війни, коли зростає кількість людей, які переживають психологічні травми, втрати, вимушене переміщення, соціальну ізоляцію та інші складні життєві обставини. За таких умов команди психосоціальної підтримки виконують не лише функцію безпосереднього надання допомоги, а й сприяють відновленню психологічного благополуччя, соціальних зв'язків, адаптації та здатності людини самостійно долати життєві труднощі.

Водночас діяльність команд психосоціальної підтримки супроводжується значним емоційним і психологічним навантаженням. Постійний контакт із людьми, які пережили травматичні події, втрати та насильство, необхідність працювати в умовах обмежених ресурсів і неможливість задовольнити всі потреби отримувачів послуг можуть спричиняти професійне вигорання, емоційне виснаження та втому від співчуття. Особливої актуальності набуває проблема збереження психологічного благополуччя самих фахівців, оскільки їхній емоційний стан безпосередньо впливає на якість професійної діяльності та характер взаємодії з отримувачами допомоги (підтримки).

1.3. Управління діяльністю команд психосоціальної підтримки: сутність, функції та принципи

Команда – це не просто сукупність людей, які працюють разом; це радше система взаємодій між людьми, побудована на спільному зобов'язанні досягти узгоджених цілей. Команди формуються, коли завдання складні, вимагають різноманітних навичок, скоординованих зусиль, довіри та синергії. Визначальною характеристикою команди є не лише її структура, а й

її внутрішня динаміка. Ефективна команда не створюється одразу; потрібен час, щоб її члени пізнали один одного, розвинули ефективну комунікацію та визначили відповідні ролі. Успішні команди демонструють високий рівень згуртованості, взаємної підтримки, готовності допомагати іншим та гнучкості у вирішенні проблем. Успіх у команді залежить не лише від професійної компетентності її членів, але й від психологічної сумісності, емпатії та довіри до лідера та колег. Лідер команди зазвичай не є диктатором, а «посередником», який координує процес, усуває перешкоди, мотивує команду та спрямовує її до досягнення цілей.

Ключові характеристики команди включають: чітко визначену мету; компетентність та навички членів команди, які підтримують один одного; спільну відповідальність за результати; високий рівень комунікації та координації, а також наявність лідера. Важливо також зазначити, що для ефективного функціонування команди вона повинна базуватися на спільному баченні, високій мотивації, чітких цілях і ролях, а також навичках вирішення конфліктів.

Командна робота будується на низці суттєвих характеристик, які забезпечують її стабільність та ефективність. Найголовніше – мати чітко визначену мету, яку поділяють усі члени команди. Цю мету не слід нав’язувати; радше, її слід розуміти та приймати як спільну мету. Саме ця спільна мета рухає прогрес команди. Ще однією важливою характеристикою є взаємна довіра. Команда не може ефективно функціонувати без довіри до чесності, компетентності та надійності її членів. Довіра є основою для відкритого обміну ідеями, надання зворотного зв’язку та виправлення помилок без страху покарання. Спілкування в команді має бути не лише формальним, а й якісним. Це включає не лише обмін інформацією, але й активне слухання, уважне вивчення ідей та конструктивну згоду чи незгоду. Відкрите спілкування створює відчуття безпеки; воно також допомагає запобігти непорозумінням.

Щодо принципів, відповідальність, зокрема колективна, а не індивідуальна, має бути фундаментальною. Кожен член команди розуміє свій власний внесок та вплив цього внеску на загальний результат. Відповідальність, а не контроль, відрізняє зрілу команду.

Ключові принципи командної роботи включають: взаємну повагу та толерантність; єдність; чіткий розподіл обов'язків; зосередженість на результатах; постійний розвиток і навчання [12].

Управління діяльністю команд психосоціальної підтримки передбачає певні обов'язки та завдання:

1. координувати роботу команди;

2. суворо дотримуватися принципу конфіденційності;

3. організовувати групи підтримки відповідно до плану реалізації проекту та визначеного обсягу;

4. забезпечувати інформаційно-просвітницькі заходи та навчання команди з питань організації загального робочого процесу та підготовки робочого плану;

5. брати участь у процесі підготовки звітів;

6. збирати запитання користувачів та організовувати навчальні програми, залучаючи відповідних експертів;

7. контролювати своєчасне та повне виконання завдань, покладених на команду, та точність звітів, які вони подають;

8. брати участь у підготовці опитувань користувачів, які будуть проведені після надання підтримки, та аналізувати результати опитувань;

9. швидко збирати та аналізувати нові запити на психосоціальну підтримку від користувачів; та готувати необхідні рекомендації та інформаційні матеріали;

10. забезпечувати оперативне реагування на скарги користувачів послуг та повідомляти про це керівника;

11. співпрацювати з іншими партнерськими організаціями;

12. забезпечувати точну, повну та своєчасну підготовку статистичних та аналітичних звітів, проектних документів, графіків та інших пов’язаних робочих документів.

Професійні вимоги щодо управління діяльністю команд психосоціальної підтримки передбачають:

1. наявність вищої освіти в галузі психології або гуманітарних наук;

2. сертифікат з певного методу психотерапії;

3. практичний досвід надання психологічної підтримки;

4. здатність організовувати та координувати роботу команди;

5. здатність збирати, систематизувати та систематично впорядковувати запити клієнтів;

6. сильні аналітичні навички та увага до деталей [11].

В управлінні персоналом, К. С. Калинець визначає команду як сукупність людей із певною структурою та розподіленими ролями. Перш за все, члени команди мають взаємодоповнюючі навички, тобто навички одного члена доповнюють навички іншого. Якщо певну роботу (або роль) не виконує компетентна людина, це перешкоджає роботі всієї команди. Кожен член команди займає посаду, яка відповідає його здібностям та потенціалу, і відчуває себе важливим і незамінним для команди [7].

Вивчивши ціннісні орієнтації в управлінні командою, їхній основний зміст та класифікацію, І. Г. Шавкун дійшов висновку, що управління командою, тобто управління, що здійснюється шляхом створення та функціонування управлінських команд, є формою колективного управління, заснованою на делегуванні. В управлінні командою кінцева мета та процес її досягнення є однаково важливими. Крім того, ефективність команди залежить від того, чи чітко її члени розуміють зв’язок між цілями, методами виконання роботи та успішним виконанням завдань.

Структура управління командою включає два рівні цінностей; це внутрішній рівень (індивідуальні та командні цінності) та зовнішній рівень (загальні професійні цінності). Індивідуальні цінності включають: кар’єрний розвиток та розвиток кар’єри; креативність у роботі; розширення

управлінського досвіду; покращення доходів та умов життя; самостійність у виконанні доручених завдань; чесність та прозорість у стосунках з колегами. Командні цінності включають: «взаємне збагачення» (професійне та інтелектуальне зростання, що досягається завдяки взаємодії з іншими членами команди); гнучкість та відкритість до змін; взяття на себе відповідальності та виконання спільних зобов'язань; зосередженість на досягненні результатів; незалежність (відносна незалежність від зовнішніх впливів); повагу та довіру між членами команди, які є передумовою ефективної роботи. Зовнішній рівень цінностей управління командою включає професійні цінності, спільні для всіх організацій у певному секторі [40].

Водночас важливо розмежовувати поняття команди та звичайної групи людей, адже сама наявність спільної діяльності ще не свідчить про сформованість повноцінної команди. Її основними ознаками є згуртованість, узгодженість дій, взаємна відповідальність, довіра та усвідомлення кожним учасником власної ролі у спільному процесі. Особливого значення ці характеристики набувають у діяльності команд психосоціальної підтримки, де результативність роботи значною мірою залежить від ефективної взаємодії фахівців різного професійного спрямування.

Важливу роль у формуванні згуртованої команди відіграє її керівник, який забезпечує організацію спільної діяльності, визначає пріоритети та спрямовує зусилля учасників на досягнення поставлених цілей. Від його лідерських якостей, управлінських навичок і здатності враховувати індивідуальні потреби працівників залежить психологічний клімат у колективі, рівень мотивації та готовність фахівців до співпраці. Керівник повинен не лише розподіляти обов'язки й контролювати їх виконання, а й сприяти розв'язанню конфліктів, попереджати виникнення непорозумінь, підтримувати ініціативність працівників і демонструвати приклад відповідального ставлення до професійної діяльності.

Однією з основних передумов ефективної командної роботи є формування довірливих взаємин між її учасниками. Для цього необхідно визначити спільні принципи діяльності, правила професійної взаємодії, межі

відповідальності та очікування щодо виконання кожним членом команди своїх обов'язків. Дотримання узгоджених правил сприяє формуванню відчуття безпеки, взаємоповаги та відповідальності за спільний результат. Не менш важливим є врахування індивідуальних потреб працівників, зокрема їхнього прагнення до професійного розвитку, самореалізації, визнання власних досягнень і підвищення кваліфікації.

Особливе місце в управлінні командою посідає мотивація, яка може забезпечуватися як матеріальними, так і нематеріальними засобами стимулювання. Надання можливостей для професійного навчання, обміну досвідом, розвитку компетентностей та кар'єрного зростання сприяє підвищенню професійної впевненості працівників, їхньої зацікавленості у спільній діяльності та відповідальності за результати роботи. Додатковим інструментом підтримки командної взаємодії можуть бути методи поведінкового підштовхування (Nudge-технології), які допомагають формувати бажані моделі професійної поведінки. Зокрема, використання нагадувань про спільні цілі, принципи діяльності, заплановані зустрічі та робочі завдання сприяє підтриманню узгодженості дій і зосередженості на виконанні командних завдань [23].

Напрямки управління діяльністю команд представлено на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Напрямки управління діяльністю команд

Ефективність управління командою значною мірою залежить від наявності чітко сформованої системи управління. Важливими її складовими є детально розроблений план роботи, офіційно представлений етичний кодекс, який визначає норми взаємодії між працівниками, структурними підрозділами та різними рівнями управління, а також відображає місію, стратегічне бачення та основні цінності організації. Крім того, важливу роль відіграють організаційна структура управління, посадові інструкції, система мотивації працівників [23].

У діяльності команди особливе значення має взаємозв'язок керівництва та лідерства. Керівник, який поєднує організаційні й управлінські функції з лідерськими якостями, здатний не лише координувати роботу учасників, розподіляти обов'язки та контролювати виконання завдань, а й мотивувати працівників, формувати довіру, підтримувати сприятливий психологічний клімат і спрямовувати колектив на досягнення спільних цілей. У цьому контексті лідер виконує низку важливих функцій: визначає стратегічні орієнтири та бере участь у плануванні діяльності, сприяє прийняттю рішень, забезпечує ефективну комунікацію, підтримує мотивацію, а також здійснює контроль та оцінювання результатів спільної роботи [15].

У цьому контексті важливо враховувати принципи управління командою.

Т. Сазонова, Я. Кемова та К. Яковлєва, визначили 10 основних принципів управління командою:

1. Керівник відповідає за результати роботи команди, за членів команди, а також за розвиток і компетентність команди.

2. Управління на основі делегування: члени команди мають право обирати свою сферу спеціалізації; роль керівника полягає в підтримці співробітника в розвитку та розширенні його навичок у обраному ним напрямку.

3. Спільне лідерство – кожен член команди впливає на результат не лише виконуючи свою роботу, але й постійно беручи участь у процесі прийняття рішень.

4. Ситуативне лідерство.

5. Правила, які враховують унікальні характеристики команди, її рівень розвитку та зовнішні обставини.

6. Люди та їхня взаємодія в команді важливіші за процеси.

7. Швидка реакція важливіша за заздалегідь спланований план.

8. Важливо мати високий рівень участі членів команди, для досягнення цього необхідно враховувати такі фактори, як спільні цілі, згуртованість, комунікація, співпраця та визнання.

9. Важливість створення високого рівня згуртованості: коли команда поєднує сильні сторони своїх людей та координує свої зусилля, природним чином створюється культура високої участі. Чим міцніші зв'язки між членами команди та чим більше вони активно прагнуть інтегрувати свої професійні навички, тим ефективнішою буде команда.

10. Атмосфера в команді повинна сприяти здатності її членів до самоорганізації, а також покращувати їхнє професійне та психологічне благополуччя.

Члени команди працюють як злагоджена та ефективна система для досягнення цілей організації; вони самоорганізовані, самомотивовані, самодисципліновані та самоконтрольовані, водночас інтегруючи свої індивідуальні сильні сторони та зусилля в спільну справу. Коли зовнішнє лідерство, що забезпечується керівництвом, та внутрішнє (самостійне) лідерство, що застосовується кожним членом команди, взаємодіють, цей тип управлінського підходу завжди дає синергетичні результати, що посилюють командні зусилля [34].

Отже, управління діяльністю команд психосоціальної підтримки є комплексним процесом, який охоплює організацію, координацію, планування, мотивацію та контроль спільної діяльності фахівців, спрямованої на досягнення визначених цілей і забезпечення якісної допомоги отримувачам послуг. Ефективність функціонування таких команд залежить не лише від професійної компетентності її учасників, а й від рівня їхньої

згуртованості, взаємної довіри, психологічної сумісності, здатності до конструктивної комунікації та спільної відповідальності за результати роботи. На відміну від звичайної групи працівників, команда передбачає узгодженість дій, взаємодоповнення професійних навичок, чіткий розподіл ролей і усвідомлення кожним учасником власного внеску у спільну діяльність. Важливою складовою управління є визначення спільних цілей, планування роботи, розподіл функціональних обов'язків, організація професійної взаємодії, забезпечення конфіденційності, моніторинг виконання завдань та оцінювання результатів наданої психосоціальної підтримки.

Окрему роль у забезпеченні ефективності командної діяльності відіграє керівник, який має поєднувати організаційні й управлінські функції з лідерськими якостями. Його діяльність не обмежується розподілом завдань і контролем їх виконання, а передбачає формування спільного бачення, підтримку мотивації, розвиток довірливих взаємин, попередження та врегулювання конфліктів, створення сприятливого психологічного клімату.

Основою ефективного управління командами психосоціальної підтримки є дотримання принципів взаємоповаги, довіри, толерантності, відкритості, колективної відповідальності, партнерства, гнучкості та безперервного професійного розвитку. Важливими умовами також є чітке визначення ролей і повноважень, орієнтація на спільний результат, урахування індивідуальних можливостей працівників та здатність адаптувати організацію роботи до змін зовнішніх обставин. При цьому особливу увагу необхідно приділяти не лише результативності виконання професійних завдань, а й психологічному благополуччю самих членів команди, оскільки постійна взаємодія з людьми, які переживають кризові та травматичні події, створює значне емоційне навантаження.

РОЗДІЛ 2
ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПІДТРИМКИ КОМАНД ПСИХОСОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ

2.1. Психологічні чинники ефективної управлінської підтримки команд

Враховуючи сучасний розвиток українського суспільства, що виник під впливом повномасштабної війни, а також політичної та економічної нестабільності, вивчення психологічних аспектів управління в кризові часи набуло особливої актуальності. Кризові ситуації характеризуються високою невизначеністю, обмеженнями в часі, обмеженістю ресурсів та підвищеним емоційним навантаженням на як на команди так і на управлінський персонал; це вимагає вивчення психологічних факторів, що впливають на якість прийняття рішень керівництвом. Психологічна готовність керівника до дій у кризові часи, поряд з його емоційним інтелектом, стресостійкістю, когнітивною гнучкістю та здатністю до прогнозування та рефлексії, є важливими параметрами ефективного прийняття рішень. Крім того, значну роль відіграють особистісні компетенції, зокрема здатність до конструктивного спілкування, сприяння позитивному соціально-психологічному клімату в організації та завоювання довіри команди [1].

Коломієць Т., Кулаковський Т., Мосієнко О. слушно зазначають, що воєнні умови формують специфічне середовище управлінської діяльності, у якому від керівників вимагається підвищений рівень психологічної витривалості, гнучкості, здатності до адаптації та оперативного реагування на непередбачувані ситуації. За таких обставин особливого значення набуває вивчення психологічних характеристик особистості керівника, які визначають його спроможність зберігати працездатність, організовувати діяльність підлеглих і забезпечувати досягнення поставлених цілей навіть за умов невизначеності, небезпеки та постійного стресового навантаження [10].

Одним із провідних психологічних чинників результативності управлінської діяльності є лідерські якості особистості. В умовах війни вимоги до лідерських характеристик керівника суттєво зростають. Особливого значення набувають рішучість, відповідальність, самодисципліна, емоційна врівноваженість, витримка та готовність приймати рішення за відсутності повної інформації. Не менш важливими є навички емоційної саморегуляції, ефективної комунікації та мобілізації персоналу, оскільки саме вони забезпечують збереження керованості колективу й узгодженість його дій у кризових ситуаціях.

Лідерський потенціал керівника реалізується через певний стиль управлінської діяльності, який визначає характер його взаємодії з підлеглими, способи організації роботи та механізми прийняття рішень. Серед найбільш поширених стилів управлінської діяльності виокремлюють авторитарний, демократичний, партисипативний, директивний, орієнтований на завдання, орієнтований на взаємини, трансформаційний, трансакційний, харизматичний, потуральний стилі та лідерство-служіння. Кожен із них має власні особливості й може демонструвати різну результативність залежно від умов функціонування організації.

Авторитарний (автократичний) стиль управління характеризується централізацією управлінських повноважень і високим рівнем контролю з боку керівника за діяльністю підлеглих. Демократичний стиль управління грунтується на залученні працівників до обговорення організаційних питань, колективного вироблення рішень і відкритого обміну думками. Партисипативний стиль управління передбачає активну участь працівників у процесі підготовки та прийняття управлінських рішень. Застосування партисипативного стилю сприяє формуванню довіри до керівника, посиленню почуття професійної значущості працівників і розвитку їхньої відповідальності за спільні результати. Цей підхід може бути ефективним і в умовах війни, особливо за наявності сформованої команди, високого рівня професійної компетентності та налагодженої комунікації. Директивний стиль

управління передбачає чітке визначення керівником завдань, способів їх виконання, очікуваних результатів і меж відповідальності підлеглих. Стиль управління, орієнтований на завдання, передбачає концентрацію уваги керівника на організації робочого процесу та забезпеченні досягнення визначених результатів. На відміну від попереднього підходу, стиль управління, орієнтований на взаємини, передбачає пріоритетну увагу до міжособистісної взаємодії, психологічного благополуччя працівників та розвитку командної співпраці. Трансакційний стиль управління базується на принципі взаємного обміну між керівником і підлеглими, за якого виконання визначених завдань пов'язується з отриманням винагороди або уникненням негативних наслідків. Трансформаційний стиль управління орієнтований на стимулювання внутрішньої мотивації працівників, розвиток їхнього професійного потенціалу, підвищення самооцінки та формування прагнення до особистісного вдосконалення. Харизматичний стиль управління характеризується особливим впливом особистості керівника на підлеглих, який грунтується на його переконливості, впевненості, емоційній виразності та здатності формувати спільні ціннісні орієнтири.

Окремої уваги заслуговує стиль лідерства-служіння, концептуально пов'язаний із підходом Р. Грінліфа. Його сутність полягає в переорієнтації управлінської діяльності з особистої влади та статусу керівника на потреби, інтереси й розвиток працівників. Керівник у цьому випадку розглядається насамперед як особа, яка служить інтересам колективу, підтримує підлеглих і сприяє розкриттю їхнього потенціалу. Такий підхід передбачає відповідальне ставлення до професійного й особистісного становлення працівників, створення умов для їхньої самореалізації та розширення можливостей [10].

Серед психологічних характеристик керівника, які набувають особливої значущості в умовах війни, провідне місце посідає психологічна стійкість. Вона забезпечує здатність особистості зберігати емоційну рівновагу, продуктивність мислення та ефективність професійної діяльності в умовах тривалого стресу, небезпеки й невизначеності. Високий рівень

психологічної стійкості дає змогу керівникові контролювати власні емоційні реакції, підтримувати оптимістичний настрій, зберігати працездатність і приймати виважені рішення навіть за наявності значних зовнішніх труднощів.

Не менш важливою складовою ефективної управлінської діяльності в період воєнного стану є здатність оперативно ухвалювати обгрунтовані рішення в кризових ситуаціях. Це потребує від керівника розвиненого аналітичного мислення, інтуїції, когнітивної гнучкості, креативності та вміння оцінювати потенційні ризики. Поєднання зазначених якостей сприяє своєчасному реагуванню на зміни зовнішніх обставин, пошуку альтернативних способів розв'язання проблем і забезпеченню безперервності діяльності організації.

Особливе значення в умовах війни має також спроможність керівника підтримувати командну згуртованість і формувати сприятливий соціально-психологічний клімат. На відміну від мирного періоду, організація командної взаємодії в умовах воєнних загроз потребує посиленої уваги до психоемоційного стану працівників, їхніх індивідуальних потреб і можливостей адаптації до стресових обставин. Ефективне командоутворення за таких умов передбачає підтримання довірливих відносин, розвиток взаємодопомоги, збереження мотивації персоналу та формування відчуття спільної відповідальності за результати діяльності [10].

Варто відмітити, що сильна команда є одним із найважливіших факторів успішного функціонування будь-якої організації. Г. Євтушенко визначає команду як групу з двох або більше осіб, які координують свої дії та трудові зусилля для досягнення певної мети. Хоча команда – це група людей, ці два терміни (команда та група) не є взаємозамінними. Поняття команди передбачає, що її члени віддані спільній місії та несуть спільну відповідальність [28]. У широкому сенсі команда – це згуртований робочий колектив, у якому всі співробітники віддані спільним цілям та цінностям організації. Команда складається з осіб, які розділяють між собою завдання

та обов’язки для досягнення певних результатів; ці особи мають спільні цілі, мають взаємодоповнюючі навички та здібності, демонструють високий рівень довіри та взаємозалежності, а також несуть спільну відповідальність за досягнуті кінцеві результати. Для ефективної командної роботи спільні зусилля всіх учасників призводять до позитивного та розширюючого сили (синергетичного) результату, при якому результати перевищують суму індивідуальних внесків [19]. Досягнення таких результатів залежить не лише від професійної компетентності членів команди, але й від особистих якостей лідера, особливо від здатності організовувати взаємовідносини, підтримувати мотивацію та створювати сприятливе психологічне середовище.

У воєнний час ефективність командної роботи безпосередньо пов’язана зі здібностями лідера. У цьому контексті лідер відповідає за забезпечення психологічної стабільності команди, координацію спільних дій та прийняття обгрунтованих рішень у невизначених ситуаціях.

На думку Г. А. Пріб та В. О. Горбенко, психологічні фактори, що виникають у процесі керівництва під час воєнного часу, можуть мати конструктивний або деструктивний вплив на результати діяльності. З одного боку, наявність достатньої психологічної готовності у лідерів дозволяє їм ефективно виконувати професійні обов’язки навіть за надзвичайної мінливості зовнішніх умов. З іншого боку, відсутність психологічної готовності у лідерів може призвести до суперечливих, заплутаних, емоційно мотивованих та недостатньо обгрунтованих рішень. Тому ефективність командної роботи у воєнний час залежить не лише від міцності зв’язків у команді, але й від психологічних характеристик лідера; до них належать лідерські здібності, емоційна стійкість та здатність адаптувати стиль лідерства до змінних обставин. Ця ситуація робить необхідним глибоке вивчення психологічних факторів, що визначають ефективність лідерства перед обличчям викликів воєнного часу.

У стабільних умовах керівник повинен враховувати різні фактори, що впливають на ефективність команди; до них належать людські ресурси,

розмір команди, рівень членів команди, психологічна сумісність, вибір керівника команди, професійна синергія, єдність та психологічний клімат. Наприклад, створення психологічно комфортного робочого середовища, яке допомагає людям ефективно виконувати покладені на них завдання, безсумнівно, може позитивно вплинути на продуктивність організації. Це включає такі навички, як активне слухання, надання підтримки, отримання зворотного зв'язку, аналіз інформації, висловлення ідей у логічній та організованій манері, делегування завдань іншим, надання обгрунтованої критики та пропозицій, а також підтримка послідовності.

Людина, яка приймає рішення в команді, повинна бути психологічно готова реагувати на ситуацію раціонально та послідовно. Водночас вона повинна враховувати, що іншим людям може бути важко адаптуватися до складнощів, пов'язаних з війною. До негативних психологічних факторів, які можуть підірвати ефективність управління під час війни, належать: брак стійкості з боку управлінського персоналу, нездатність прийняти зміни, брак емпатії, однакове ставлення до всіх без урахування психологічної травми, спричиненої війною, нездатність виявляти співчуття або зосередженість виключно на власній безпеці та комфорті [25].

Успішне формування та функціонування команди в організації значною мірою зумовлюється сукупністю психологічних чинників, які забезпечують узгодженість взаємодії, сприятливий соціально-психологічний клімат і результативність спільної діяльності. Саме психологічні особливості визначають характер міжособистісних відносин, специфіку комунікації, особливості прийняття колективних рішень, способи врегулювання суперечностей та здатність учасників досягати визначених цілей.

На основі узагальнення наукових підходів, М. Ю. Заушнікова та Т. А. Ткачук, А. А. Коваль виокремили основні психологічні чинники, які визначають ефективність процесу командоутворення (рис. 2.1).

Командоутворення як процес є спрямованим на формування згуртованого колективу, учасники якого об'єднані спільними цілями,

цінностями, взаємною довірою та відповідальністю за результати спільної діяльності.

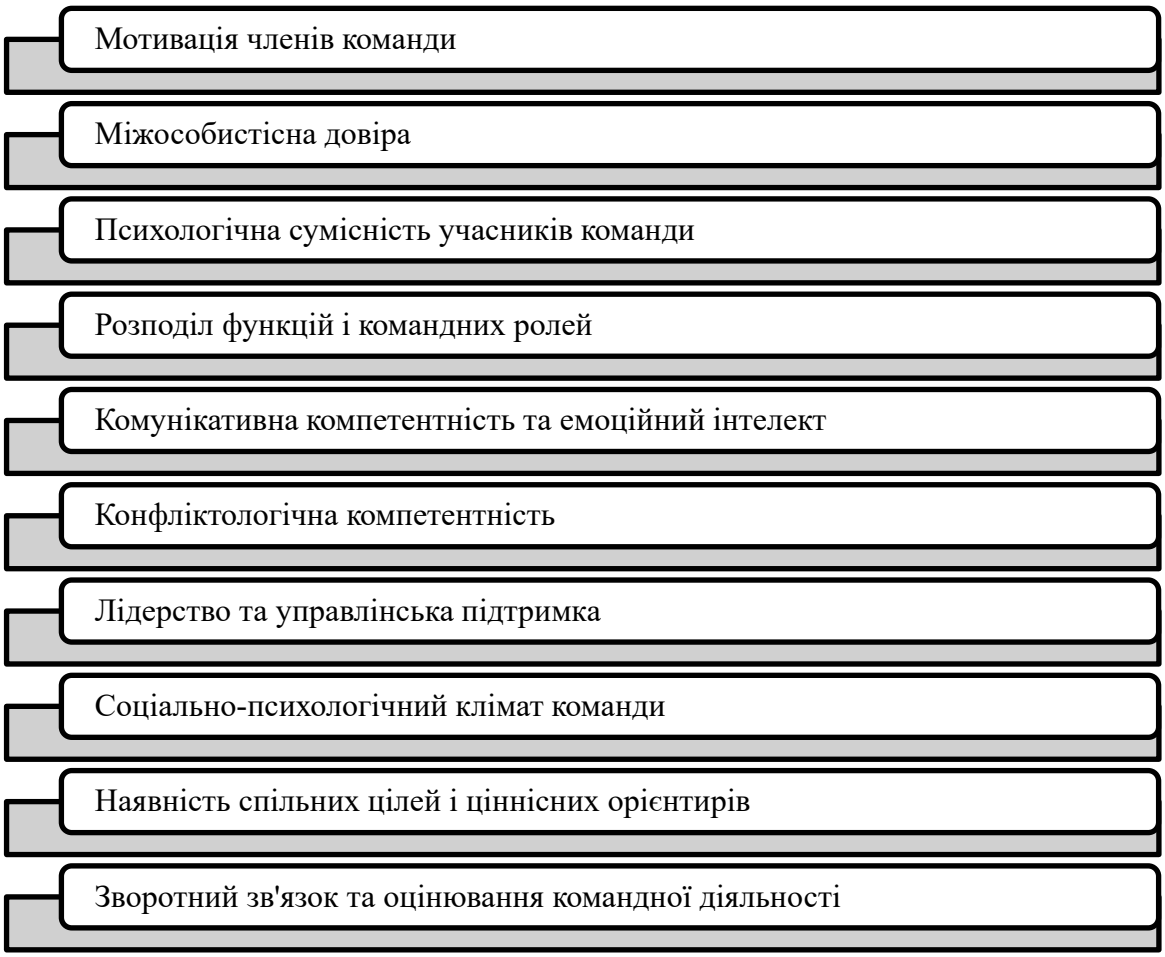

Рисунок 2.1 – Основні психологічні чинники, які визначають ефективність процесу командоутворення [6]

Мотивація виступає одним із провідних чинників, що визначає активність, зацікавленість і ступінь залученості працівників до реалізації спільних завдань. Високий рівень внутрішньої мотивації сприяє усвідомленню особистої причетності до загальної справи, підвищує відповідальність і стимулює прагнення досягати командних результатів. Основу мотивації становлять три ключові психологічні потреби: автономія, тобто можливість самостійно визначати способи виконання завдань і приймати рішення; компетентність, що передбачає усвідомлення власних здібностей і професійної спроможності; соціальна пов’язаність, яка

відображає відчуття приналежності до колективу та значущості взаємодії з іншими його учасниками [6].

Створення організацією умов для задоволення зазначених потреб позитивно позначається на мотиваційному потенціалі працівників. Зокрема, визначення зрозумілих колективних цілей, визнання особистого внеску кожного учасника та надання можливостей професійного й кар'єрного розвитку посилюють зацікавленість у спільній діяльності. Важливим аспектом є також узгодження індивідуальних прагнень працівників, зокрема потреби в самореалізації, професійному визнанні та особистісному зростанні, із загальними інтересами команди.

Однією з визначальних передумов ефективної командної взаємодії є довіра між її учасниками. Вона формує психологічне підґрунтя для відкритого спілкування, вільного обміну інформацією, висловлення власних поглядів і надання взаємної підтримки. Формування довіри передбачає повагу до індивідуальних особливостей, професійного досвіду й позицій кожного члена колективу. Важливе значення має готовність учасників відкрито обговорювати проблемні питання, ділитися пропозиціями та конструктивно реагувати на альтернативні погляди. Наявність таких взаємин полегшує пошук оптимальних рішень і сприяє попередженню непорозумінь. Водночас дефіцит довіри може зумовлювати приховування важливої інформації, посилення міжособистісної напруженості та виникнення конфліктів, що негативно впливає на загальну ефективність команди.

Важливою умовою успішного командоутворення є узгодженість особистісних характеристик членів колективу, яка виявляється в їхній здатності конструктивно взаємодіяти, враховувати індивідуальні відмінності та пристосовуватися до особливостей інших людей. До чинників психологічної сумісності належать емоційна врівноваженість, емпатійність, толерантність, комунікативні здібності та гнучкість поведінки.

Чітке визначення обов'язків і зон відповідальності кожного учасника є важливою умовою організованої та продуктивної роботи колективу.

Раціональний розподіл ролей дає змогу уникнути дублювання функцій, зменшити невизначеність і забезпечити узгодженість дій під час реалізації спільних завдань [6].

Налагоджена комунікація є однією з основних умов ефективного функціонування команди, оскільки забезпечує своєчасний обмін інформацією, узгодження позицій і координацію спільних дій. Завдяки конструктивному спілкуванню учасники мають можливість обговорювати актуальні питання, висловлювати пропозиції, своєчасно виявляти труднощі та спільно знаходити шляхи їх подолання. Недостатній рівень комунікативної взаємодії, навпаки, може спричиняти непорозуміння, загострення конфліктів і зниження продуктивності праці. Окреме місце в системі командної взаємодії посідає емоційний інтелект, який охоплює здатність розпізнавати, усвідомлювати, розуміти й регулювати власні емоційні стани, а також враховувати емоції інших людей. Розвинений емоційний інтелект сприяє конструктивному врегулюванню міжособистісних суперечностей, ефективнішому подоланню стресових ситуацій і підтриманню сприятливих взаємин у колективі.

Здатність своєчасно розпізнавати, попереджати та конструктивно розв’язувати конфліктні ситуації є важливою складовою професійної взаємодії в команді. Оскільки учасники команди можуть мати різні погляди, інтереси й підходи до виконання завдань, виникнення певних розбіжностей є природним явищем. Водночас визначальним чинником виступає не сама наявність конфлікту, а спосіб його врегулювання. За умови конструктивного підходу суперечності можуть стати підгрунтям для перегляду неефективних рішень, пошуку альтернативних варіантів і вдосконалення командної діяльності.

Важливу роль у процесі формування згуртованої команди відіграє лідер, який забезпечує координацію спільної діяльності, спрямовує зусилля учасників на досягнення визначених результатів і підтримує їхню мотивацію. Ефективне лідерство передбачає не лише організацію роботи та делегування

повноважень, а й уміння враховувати індивідуальні потреби працівників, сприяти їхньому професійному розвитку та підтримувати конструктивну атмосферу в колективі. Лідер також повинен бути спроможним оперативно реагувати на труднощі, регулювати взаємини між учасниками та забезпечувати узгодженість індивідуальних і групових інтересів [6].

Сприятливий психологічний клімат є важливою умовою згуртованості колективу та ефективної реалізації його потенціалу. Він характеризується взаємоповагою, доброзичливістю, емоційною підтримкою, відчуттям захищеності та готовністю до співпраці. У такому середовищі працівники активніше долучаються до спільної діяльності, вільніше висловлюють власні думки та виявляють ініціативність. Натомість атмосфера недовіри, психологічного тиску, конкуренції та неприязні може призводити до погіршення міжособистісних відносин, зниження мотивації й поступового руйнування командної згуртованості.

Об’єднувальним чинником командної діяльності є усвідомлення всіма її учасниками спільної мети та розуміння власного внеску в її досягнення. Колективна ціль визначає загальний напрям роботи, сприяє координації зусиль і формує відчуття відповідальності за кінцевий результат. Важливо, щоб цілі були сформульовані конкретно, зрозуміло та відповідали критеріям SMART, тобто були конкретними, вимірюваними, досяжними, актуальними й обмеженими в часі. Особливе значення в цьому процесі має діяльність лідера, який допомагає узгоджувати особисті професійні прагнення працівників із пріоритетами колективу. Розуміння спільних цінностей і стратегічних орієнтирів посилює згуртованість учасників, сприяє формуванню командної ідентичності та забезпечує спрямованість індивідуальних зусиль на досягнення загального результату.

Важливим чинником розвитку команди є систематичне відстеження й аналіз результатів її діяльності. Регулярне оцінювання дає змогу визначати сильні сторони колективу, виявляти проблемні аспекти взаємодії та своєчасно коригувати організаційні процеси. Позитивний зворотний зв’язок

сприяє підвищенню впевненості працівників у власних можливостях, посилює їхню мотивацію та формує відчуття визнання особистого внеску. Водночас конструктивні зауваження допомагають усвідомити недоліки, визначити напрями професійного вдосконалення й підвищити якість спільної роботи. Таким чином, зворотний зв’язок виступає інструментом постійного розвитку команди та підвищення її результативності [6].

Сприйнята управлінська підтримка відображає ступінь, до якої працівники вважають, що їхні керівники цінують їхній внесок і піклуються про їхнє благополуччя. Попередні дослідження дослідників Дурсун М., Кан Е. та ін. показують, що управлінська підтримка підвищує моральний дух, мотивацію, задоволення від роботи та залученість, що є основними детермінантами ефективності роботи. У рамках теорії соціальної підтримки, управлінська підтримка безпосередньо впливає на ефективність роботи, функціонуючи як зовнішній ресурс, що зміцнює здатність справлятися з вимогами роботи.

Сприйнята підтримка керівництва позитивно впливає на продуктивність працівників та на психологічну стійкість. Психологічну стійкість визнають ключовим внутрішнім ресурсом, який дозволяє працівникам підтримувати продуктивність роботи, незважаючи на стресові фактори.

Теорія соціальної підтримки стверджує, що підтримуючі стосунки з керівництвом покращують емоційні та адаптивні здібності людей, тим самим зміцнюючи стійкість [47].

Отже, проведений аналіз дає підстави сформувати визначення управлінської підтримки – це комплекс дій, ресурсів та емоційної підтримки, спрямованих на допомогу співробітникам або команді у розвитку та ефективному функціонуванні. Результативність командної діяльності в сучасних умовах значною мірою залежить від психологічної готовності керівника до виконання управлінських функцій, його особистісних характеристик і здатності забезпечувати сприятливе соціально-психологічне

середовище в колективі. Особливої актуальності зазначені аспекти набувають в умовах воєнного стану, коли невизначеність, підвищене емоційне навантаження, обмеженість ресурсів і постійні зовнішні загрози вимагають від керівника психологічної стійкості, емоційної врівноваженості, стресостійкості, когнітивної гнучкості та здатності оперативно приймати обгрунтовані управлінські рішення.

Важливим чинником ефективної управлінської підтримки є обраний керівником стиль лідерства, який має відповідати особливостям команди, рівню її професійної підготовки та конкретним умовам діяльності. З'ясовано, що ефективність командоутворення, як важливої частини управлінської підтримки визначається взаємодією низки взаємопов'язаних психологічних чинників, серед яких провідне місце посідають мотивація, довіра, психологічна сумісність, чіткий розподіл ролей і відповідальності, налагоджена комунікація, емоційний інтелект, конструктивне врегулювання конфліктів, ефективне лідерство, сприятливий психологічний клімат, усвідомлення спільних цілей і систематичний зворотний зв'язок. Сукупна дія цих чинників забезпечує згуртованість колективу, взаємодопомогу, узгодженість професійних дій і формування спільної відповідальності за результати діяльності.

Особливу роль у забезпеченні ефективності команди відіграє сприйнята управлінська підтримка, яка відображає переконаність працівників у тому, що керівництво цінує їхній професійний внесок, враховує індивідуальні потреби та піклується про їхнє психологічне благополуччя. Така підтримка сприяє підвищенню мотивації, задоволеності працею, залученості до командної діяльності та психологічної стійкості працівників. Водночас вона виступає важливим ресурсом подолання стресових ситуацій, адаптації до змін і збереження продуктивності в умовах підвищеного психологічного навантаження.

2.2. Професійні психологічні ризики фахівців психосоціальної підтримки: стрес, вигорання та вторинна травматизація

Складність, інтенсивність або високий рівень відповідальності у професійній діяльності можуть не становити загрози для психологічного благополуччя фахівців психосоціальної підтримки. Якщо забезпечується достатня автономія, належна організаційна підтримка та можливості для навчання та професійного розвитку, складні робочі завдання можуть фактично сприяти особистісному зростанню та підвищувати професійну компетентність.

Надмірне робоче навантаження та високі емоційні вимоги є основною категорією психологічних ризиків. До них належать некерована кількість завдань, обмеження в часі, необхідність виконувати кілька термінових завдань, недостатня кількість персоналу та відсутність можливостей для відновлення після інтенсивної діяльності. Значний психологічний стрес може виникати через постійну взаємодію з людьми, які пережили складні життєві ситуації або потребують емоційної підтримки. І навпаки, недостатнє робоче навантаження, велика кількість професійних завдань та обмежені можливості використовувати власні навички та здібності можуть мати негативні наслідки для працівників.

Окреме місце в системі психосоціальних ризиків посідає недостатня управлінська та соціальна підтримка. Вона виявляється у відсутності належного зворотного зв’язку, обмеженому доступі до необхідної інформації, недостатній допомозі з боку керівництва й колег, нестачі ресурсів та можливостей для професійного навчання. Відсутність підтримки особливо негативно позначається на працівниках, які виконують складні завдання в умовах невизначеності та підвищеного стресового навантаження. Натомість конструктивна взаємодія з керівництвом, доступність консультацій і взаємодопомога в колективі сприяють адаптації працівників та зменшенню негативного впливу професійних труднощів.

Суттєвим джерелом психологічного напруження є невизначеність професійних ролей, обов’язків і очікувань. Вона виникає за відсутності чіткого розмежування відповідальності, недостатнього розуміння пріоритетів діяльності або суперечливості управлінських доручень. Ситуація ускладнюється, коли від працівників одночасно вимагають швидкого виконання завдань і максимальної якості результату без забезпечення необхідного часу та ресурсів. За таких обставин зростає ймовірність професійних помилок, міжособистісних непорозумінь і виникнення конфліктів.

Важливим чинником формування сприятливого психологічного середовища є справедливість управлінських рішень, належне визнання професійних досягнень і відповідність винагороди докладеним зусиллям. Відсутність прозорих критеріїв оцінювання результатів праці, нерівномірний розподіл навантаження, недостатнє матеріальне та моральне заохочення можуть знижувати мотивацію працівників, формувати відчуття несправедливості й послаблювати їхню прихильність до організації. Особливої уваги заслуговує дисбаланс між професійними зусиллями та отриманою винагородою, який може негативно позначатися на психологічному благополуччі й задоволеності трудовою діяльністю.

Не менш важливим аспектом є організація робочого часу та забезпечення можливостей для психологічного й фізичного відновлення. Тривалий робочий день, систематичні понаднормові навантаження, нічні зміни, нестабільний графік і необхідність постійно залишатися на зв’язку можуть порушувати баланс між професійним та особистим життям. За таких умов зменшується можливість повноцінного відпочинку, що поступово призводить до накопичення втоми, емоційного виснаження та зниження працездатності.

Особливу групу ризиків становлять несприятливі міжособистісні взаємини, зокрема систематичні конфлікти, психологічний тиск, мобінг, дискримінація, домагання та різні форми агресивної поведінки. Такі явища

руйнують довіру між учасниками колективу, погіршують соціально-психологічний клімат і знижують рівень командної згуртованості.

Варто також враховувати взаємозв'язок цих ризиків із фізичними умовами праці. Недостатня оснащеність робочих місць, несправність обладнання, підвищений рівень шуму, несприятливий температурний режим, обмежений простір і необхідність виконувати завдання в небезпечних умовах можуть посилювати психологічне навантаження та негативно впливати на відчуття безпеки працівників [31].

Професійні психологічні ризики фахівців психосоціальної підтримки також включають емоційне вигорання, вторинна травматизація.

Емоційне вигорання розглядають як стан фізичного, емоційного та психологічного виснаження, що формується внаслідок тривалого перебування людини в умовах підвищеного професійного й емоційного навантаження. Найчастіше це явище пов'язують із діяльністю фахівців допомагаючих професій, робота яких передбачає постійну взаємодію з людьми, відповідальність за їхній психологічний стан і необхідність реагувати на складні життєві ситуації.

Розвиток синдрому емоційного вигорання детально описав М. Буріш, який запропонував модель із шести послідовних стадій. На думку дослідника, вигорання не виникає раптово, а формується поступово, охоплюючи різні сфери життєдіяльності людини.

Початковою є попереджувальна стадія, для якої характерні надмірна залученість у професійну діяльність або поступове виснаження психофізичних ресурсів. У першому випадку людина присвячує роботі майже весь свій час, обмежує спілкування з близькими, нехтує особистими потребами та ігнорує перші ознаки перевтоми. У другому з'являються постійна втома, порушення сну, дратівливість, нетерплячість і відчуття внутрішнього напруження.

Наступна стадія характеризується зниженням рівня особистої залученості у професійну діяльність. Працівник поступово втрачає інтерес до

виконуваних обов'язків, починає формально ставитися до роботи, менше співпереживає колегам і клієнтам. У спілкуванні може з'являтися байдужість, критичність, стереотипне оцінювання поведінки інших людей. Людина дедалі частіше сприймає професійні обов'язки як тягар, намагається скоротити робочий час і може перекладати відповідальність за власні невдачі на оточення.

На стадії емоційних реакцій зміни стають помітнішими. Вони можуть проявлятися пригніченістю, зниженням самооцінки, почуттям провини, апатією, нестабільністю настрою та безпідставними страхами. В інших випадках переважають агресивність, підозрілість, конфліктність, звинувачення оточення та небажання визнавати власні помилки. Емоційний стан працівника стає менш стабільним, а звичайні професійні труднощі можуть викликати непропорційно сильні реакції.

Четверта стадія – деструктивна поведінка – охоплює суттєві зміни в інтелектуальній, емоційно-соціальній і мотиваційній сферах. Людині стає складніше зосереджуватися, аналізувати інформацію та розв'язувати складні професійні завдання. Вона може уникати спілкування з колегами, втрачати інтерес до звичних занять, обмежувати соціальні контакти. Знижується ініціативність, а професійна діяльність дедалі частіше зводиться до механічного виконання встановлених інструкцій без особистої зацікавленості в результаті.

П'ята стадія характеризується появою психосоматичних реакцій. Тривале емоційне напруження починає позначатися на фізичному самопочутті. Серед характерних проявів дослідник виокремлює головний біль, безсоння, порушення травлення, прискорене серцебиття, коливання артеріального тиску, утруднене дихання та загальне погіршення стану здоров'я. На цьому етапі людина також може частіше вдаватися до надмірного вживання кофеїну, нікотину чи алкоголю як способу тимчасово впоратися з напруженням.

Завершальною є стадія розчарування, для якої характерні втрата віри у власні можливості, відчуття безпорадності, зневіра у професійній діяльності та негативне сприйняття життя загалом. Людина може втрачати відчуття сенсу власної роботи, переживати внутрішню спустошеність і відсутність перспектив для подальшого розвитку [44].

Запропонована М. Бурішем модель показує, що професійне вигорання розвивається поступово: від надмірного витрачання особистісних ресурсів до стійкого фізичного й емоційного виснаження, втрати мотивації та розчарування у власній діяльності.

До професійних передумов вигорання належать надмірна інтенсивність праці, монотонність завдань, ненормований робочий графік, дефіцит часу, високий рівень відповідальності та недостатнє матеріальне й організаційне забезпечення. Для фахівців, які працюють із кризовими ситуаціями, додатковим навантаженням стає постійне зіткнення з людськими стражданнями, травматичним досвідом і складними емоційними переживаннями інших людей. Велика кількість клієнтів, складність їхніх проблем і відсутність швидких позитивних результатів можуть посилювати відчуття безсилля та професійного розчарування.

Не менший вплив мають індивідуально-психологічні особливості фахівця. До них належать недостатня стресостійкість, висока емоційна чутливість, негнучкість реагування на зміни, невпевненість у власних професійних можливостях і схильність до надмірного самоконтролю. Ризик вигорання також зростає, коли людина покладає на себе надмірну відповідальність, прагне досягати ідеальних результатів і болісно сприймає невдачі або відсутність очікуваного прогресу в роботі.

У роботі фахівців, які надають психологічну допомогу людям у кризових ситуаціях, окрему небезпеку становить вторинна травматизація, або вторинний травматичний стрес. Цей феномен виникає внаслідок тривалого емоційного контакту з людьми, які пережили травматичні події, та глибокого співпереживання їхнім стражданням. Постійне слухання розповідей про

травматичний досвід, насильство, втрати й інші тяжкі події може впливати на емоційний стан фахівця, його світосприйняття та відчуття особистої безпеки.

Попри певну схожість проявів, емоційне вигорання та вторинний травматичний стрес мають різні механізми виникнення. Вигорання переважно пов’язане з тривалим професійним навантаженням і виснаженням ресурсів, тоді як вторинна травматизація формується через емпатичне залучення до травматичного досвіду іншої людини. Водночас ці явища можуть взаємно посилюватися. Наприклад, коли фахівець не бачить позитивних змін у стані клієнта, його прагнення допомогти може супроводжуватися розчаруванням, почуттям безсилля та емоційним виснаженням [39].

Робота фахівців психосоціальної підтримки передбачає постійну взаємодію з людьми, які пережили травматичні події, втрати, кризи та глибокі емоційні переживання. У процесі цієї взаємодії психологи та інші фахівці, окрім надання допомоги, також самі переживають інтенсивні емоційні переживання – переживання, які можуть вплинути на їхнє психологічне благополуччя, професійну практику та особисте життя. Тривалий вплив емоційно напружених ситуацій, глибока емпатія до клієнтів та постійне бажання задовольнити їхні потреби створюють умови для виникнення певних професійних ризиків.

Як зазначає Г. Лазос, у науковій літературі описано різноманітні психологічні явища, пов’язані з таким досвідом. До них належать контрперенос та негативні емоційні реакції, вторинні та вікарні травми, втома від емпатії, професійна віктимізація та вигорання. Хоча ці явища можуть мати схожі прояви та результати, вони відрізняються своїми основними механізмами та характером свого впливу на фахівця. Розуміння цих відмінностей допомагає точніше визначати професійні ризики та вибирати відповідні види психологічної та організаційної підтримки.

Працюючи з людьми, які пережили травму, фахівець не лише надає професійну підтримку, але й ділиться досвідом клієнта на емоційному рівні.

Історії про насильство, втрати, небезпеку та інші складні життєві ситуації можуть мати глибокий вплив на емоційний стан фахівця; вони можуть змінити його світогляд, особистий досвід і навіть повсякденне життя. Цей вплив не завжди негативний; професійна участь може сприяти особистісному зростанню, переоцінці цінностей та розвитку нових поглядів на життя. Однак тривалий вплив травматичних історій у поєднанні з відсутністю належної психологічної підтримки може збільшити ризик емоційного виснаження.

Одним із психологічних явищ, що виникає під час роботи з людьми, які пережили травму, є «контрперенесення», або емоційна реакція, яку фахівець створює в собі, виходячи з історій, поведінки та досвіду людини, з якою він працює. Ці реакції можуть бути пов’язані з власною життєвою історією та невирішеними внутрішніми конфліктами. У таких випадках досвід клієнта може спровокувати особисті спогади, страхи та психологічні проблеми терапевта. Це може виражатися в надмірній ідентифікації з клієнтом, бажанні взяти на себе відповідальність за його життя або сильному бажанні «врятувати» клієнта будь-якою ціною; з іншого боку, це може виражатися в емоційному дистанціюванні.

Іншим чітким проявом є «провина стороннього спостерігача», коли фахівець відчуває провину просто тому, що сам не пережив таких самих страждань. В результаті він може вважати власні потреби нікчемними, надмірно поглинатися своєю роботою та брати на себе відповідальність, яка виходить за рамки його професійних обов’язків.

Ще одним ризиком є вторинна та вікарна травматизація, що виникає внаслідок тривалого емоційного контакту з травматичним досвідом інших людей. Постійне вислуховування історій про страждання, насильство, втрати й загрозу життю може поступово змінювати емоційний стан фахівця, його уявлення про навколишній світ і відчуття особистої безпеки. Якщо переживання клієнта перегукуються з власним травматичним досвідом фахівця, ризик повторного актуалізування його психологічних травм значно зростає. Серед можливих проявів такої травматизації виділяють нав’язливі

спогади, тривожність, порушення сну, нічні жахіття, емоційну нестабільність, дратівливість, плаксивість та прагнення уникати ситуацій, які нагадують про травматичні події.

Близьким за проявами до зазначених явищ є вторинний травматичний стрес і втома від співчуття. Вони можуть виникати внаслідок постійного емоційного залучення до проблем людей, які пережили важкі випробування. Тривале співпереживання чужому болю, особливо за відсутності достатніх можливостей для психологічного відновлення, поступово виснажує внутрішні ресурси спеціаліста. У результаті він може відчувати емоційну спустошеність, безпорадність, зниження здатності до співчуття та сумніви щодо власної професійної компетентності [13].

М. С. Сизоненко визначає, що проблема професійного вигорання серед психологів та фахівців психосоціальної підтримки є однією з найактуальніших у психологічній науці та практиці. З одного боку, емоційна залученість є важливими для професії та слугують показником високого професіоналізму. З іншого боку, вони також можуть спричиняти емоційне вигорання. Вигорання виникає як захисна реакція на стресові фактори; воно негативно впливає на психологічне здоров’я та професійну ефективність фахівців, проявляючись у почутті виснаження, особистому відчуженні від колег та зниженні мотивації до виконання професійних зобов’язань [35].

Проведений аналіз професійних психологічних ризиків фахівців психосоціальної підтримки дає підстави стверджувати, що їхня професійна діяльність супроводжується значним психоемоційним навантаженням, зумовленим не лише складністю виконуваних завдань, а й постійною взаємодією з людьми, які переживають кризові ситуації, втрати та наслідки травматичних подій. Водночас інтенсивність і відповідальність професійної діяльності самі по собі не обов’язково призводять до погіршення психологічного благополуччя. Визначальне значення має співвідношення професійних вимог і доступних ресурсів, зокрема рівень автономії, організаційної та соціальної підтримки, можливості для відпочинку й професійного розвитку.

Одним із найбільш поширених наслідків тривалого професійного напруження є емоційне вигорання. Його розвиток має поступовий характер і може охоплювати емоційну, мотиваційну, когнітивну та фізичну сфери життєдіяльності людини. Специфічним ризиком для працівників психосоціальної підтримки є вторинна травматизація, пов’язана з тривалим контактом із травматичним досвідом інших людей та глибоким емоційним залученням до їхніх переживань. Постійне зіткнення з історіями насильства, втрат, небезпеки й людських страждань може впливати не лише на емоційний стан спеціаліста, а й на його світосприйняття, відчуття безпеки та особисті переконання. Поряд із цим можуть виникати втома від співчуття, вікарна травматизація та негативні емоційні реакції, зокрема контрперенесення. Попри схожість окремих проявів, ці явища мають різні механізми формування, що потребує їх розмежування під час оцінювання професійних ризиків.

Емоційне вигорання та вторинна травматизація можуть розвиватися паралельно й посилювати негативний вплив одне одного. У такому разі фахівець стикається не лише з виснаженням через надмірні професійні вимоги, а й із наслідками тривалого емоційного контакту з чужим травматичним досвідом.

2.3. Психологічні ресурси фахівців і команд психосоціальної підтримки як чинники професійної стійкості

Професійна ефективність фахівців і команд психосоціальної підтримки не може бути стійкою, якщо вона не базується на цілісній та постійно поповнюваній ресурсній базі. Основою служать базові особистісні ресурси, зокрема, самоефективність та стійкість – ці ресурси забезпечують початкову впевненість у здатності людини досягати цілей; вони також сприяють прийняттю професійних викликів, виступаючи основним захистом від стресу.

Емоційні ресурси слугують ключовим регуляторним механізмом. Вони використовують силу та стійкість, що надаються основою, для ефективного управління власними емоційними станами та міжособистісними стосунками. Когнітивні ресурси слугують аналітичним механізмом, що забезпечує якість прийняття професійних рішень. Використовуючи глибоку обробку інформації та критичне мислення, фахівець здатний провести якісний аналіз заданої ситуації та подолати упереджені погляди. Комплексний розвиток усіх трьох груп ресурсів сприяє системному підходу, необхідному для професійної зрілості психолога.

Аналіз емпіричних результатів досліджень Л. Мазай та В. Вдовиченко дає змогу розглядати психологічні ресурси фахівців психосоціальної підтримки як основу їхньої професійної стійкості, здатності адаптуватися до складних робочих обставин і зберігати ефективність діяльності за умов тривалого психоемоційного навантаження. Йдеться не лише про індивідуальні якості, які допомагають долати стрес, а про взаємопов’язану систему особистісних і когнітивних можливостей, що забезпечують психологічну рівновагу, професійний розвиток та якісну взаємодію з отримувачами допомоги.

Серед досліджених Л. Мазай та В. Вдовиченко психологічних ресурсів особливе місце займають життєстійкість та емоційний інтелект. Їхня сильна негативна кореляція з показниками професійного вигорання свідчить про те, що ці характеристики відіграють значну роль у підтримці психологічного благополуччя фахівців. Життєстійкість дозволяє людям сприймати складні професійні ситуації не лише як загрози, але й як ситуації, якими можна керувати, використовуючи власні здібності. Здатність займатися своєю роботою, підтримувати відчуття контролю та приймати виклики зменшує вигорання, втрату професійної мотивації та емоційне виснаження. Це особливо актуально для працівників, чиї ролі часто пов’язані з невизначеністю, складними проблемами та нездатністю внести швидкі та позитивні зміни в благополуччя своїх клієнтів [16].

Емоційний інтелект є не менш важливим ресурсом; він включає здатність розпізнавати власні емоції та переживання інших, розуміти основні причини цих емоцій та регулювати емоційні реакції. Для психологів та інших фахівців з психологічної підтримки ці навички мають пряме практичне застосування. Вони допомагають підтримувати емпатичні стосунки з клієнтами, знаходити відповідні реакції на емоційний стан клієнта та допомагають фахівцям уникати надмірної емоційної залученості, поважаючи професійні межі. Крім того, добре розвинений емоційний інтелект допомагає ефективно керувати власним психоемоційним станом – це вирішальний актив під час подолання травматичних переживань, криз та інтенсивних емоційних реакцій у інших.

Окрему роль у забезпеченні професійної стійкості відіграє самоефективність – переконаність фахівця у власній здатності успішно виконувати професійні завдання та знаходити рішення у складних ситуаціях. Високий рівень самоефективності пов’язаний із більшою впевненістю у власних професійних можливостях, готовністю брати відповідальність за прийняті рішення та активніше використовувати набуті знання й навички. Для фахівців психосоціальної підтримки це означає здатність не розгублюватися перед нетиповими запитами, шукати альтернативні способи допомоги та адаптувати професійні методи до індивідуальних потреб клієнтів. Така впевненість також зменшує ймовірність того, що професійні труднощі сприйматимуться як свідчення власної некомпетентності.

Важливим доповненням до особистісних ресурсів є когнітивні характеристики, зокрема аналітичний стиль мислення. Він забезпечує можливість об’єктивно оцінювати ситуацію, встановлювати причинно-наслідкові зв’язки, критично аналізувати інформацію та обирати найбільш доцільні способи професійного реагування. У роботі з людьми, які перебувають у кризових обставинах, така здатність допомагає уникати поспішних висновків, враховувати різні аспекти проблеми й гнучко змінювати стратегію допомоги залежно від динаміки стану клієнта.

Поєднання аналітичності із самоефективністю створює передумови для професійної адаптивності та підвищення якості консультативної діяльності [16].

Аналіз наукових підходів до вивчення психологічних ресурсів особистості, проведений О. Кокун, дає змогу стверджувати, що вони відіграють важливу роль у забезпеченні професійної стійкості фахівців психосоціальної підтримки, особливо в умовах тривалого стресу, кризових ситуацій та підвищеного емоційного навантаження.

Одним із ключових ресурсів професійної стійкості є резильєнтність, яку розглядають як здатність людини адаптуватися до несприятливих обставин, відновлювати психологічну рівновагу після пережитого стресу та використовувати складний досвід як основу для подальшого розвитку. Важливо, що резильєнтність не є незмінною особистісною характеристикою, а формується та розвивається під впливом індивідуальних особливостей, життєвого досвіду й соціального середовища. Для фахівців психосоціальної підтримки цей ресурс має особливе значення, оскільки їхня професійна діяльність часто пов’язана з необхідністю працювати в умовах невизначеності, емоційної напруги та постійного контакту з людьми, які переживають травматичні події.

Важливе місце в системі психологічних ресурсів посідають навички подолання стресу, або копінг-стратегії, які охоплюють сукупність когнітивних і поведінкових способів реагування на складні життєві та професійні обставини. Їхнє основне призначення полягає в забезпеченні конструктивної адаптації до стресових ситуацій і зменшенні їхнього негативного впливу на психологічне благополуччя. Серед найбільш значущих стратегій виокремлюють проблемно-орієнтований копінг, спрямований на визначення причин труднощів і пошук шляхів їх подолання, та емоційно-орієнтований копінг, який передбачає регулювання власних переживань, зниження емоційного напруження та переосмислення ситуації. У професійній діяльності фахівців психосоціальної підтримки ефективне

використання цих стратегій дає змогу не лише конструктивно реагувати на кризові обставини, а й запобігати накопиченню емоційного виснаження.

Ще одним вагомим компонентом психологічних ресурсів є емоційна регуляція, яка передбачає здатність усвідомлювати, контролювати та змінювати інтенсивність власних емоційних реакцій відповідно до вимог конкретної ситуації. У діяльності фахівців психосоціальної підтримки цей ресурс має особливу цінність, адже постійна взаємодія з людьми, які переживають втрати, страх, тривогу та інші складні емоційні стани, вимагає збереження емоційної врівноваженості й здатності до самоконтролю.

Важливим психологічним ресурсом також є оптимізм, який виявляється у переважно позитивних очікуваннях щодо майбутнього та переконанні в можливості досягнення бажаних результатів навіть за наявності труднощів. Для фахівців психосоціальної підтримки оптимістичне світосприйняття сприяє збереженню професійної мотивації, наполегливості та готовності продовжувати діяльність у складних умовах [8].

В монографії В. Балахтар та О. Бондарчук зазначено, що для фахівців, що працюють у соціально-економічному, освітньому, психологічному, медичному, соціальному та адміністративному секторах, психічне здоров’я та психологічне благополуччя слугують як особистим надбанням, так і професійною передумовою для ефективної роботи. Робота цих фахівців вимагає постійного контакту з людьми, високої емоційної залученості, взяття на себе відповідальності за інших, реагування на термінові кризи, підтримки стосунків, прийняття рішень з обмеженою інформацією та дотримання етичних професійних позицій.

Психологічне благополуччя фахівця слід вважати критичним ресурсом для його професійного розвитку. Це благополуччя дозволяє людині виконувати свої професійні обов’язки; воно дає змогу розмірковувати над власним досвідом, долати труднощі, підтримувати внутрішню мотивацію, створювати конструктивні стосунки, активно брати участь у власному професійному розвитку та мріяти про самореалізацію в майбутньому. У

цьому відношенні психологічне благополуччя не є «необов'язковим» питанням у професійному житті, а фундаментальною передумовою – без нього професійний розвиток може почати демонструвати ознаки втоми, спотворення або порожньої формальної адаптації замість руху вперед [2].

Отже, проведений аналіз наукових підходів до визначення психологічних ресурсів фахівців і команд психосоціальної підтримки дає підстави стверджувати, що вони є важливою основою професійної стійкості, психологічного благополуччя та ефективності професійної діяльності. Психологічні ресурси становлять взаємопов'язану систему особистісних, емоційних і когнітивних характеристик, які допомагають фахівцям адаптуватися до складних умов праці, долати професійні труднощі, зберігати внутрішню рівновагу та забезпечувати якісну допомогу людям, які перебувають у кризових обставинах. Особливого значення ці ресурси набувають в умовах тривалого стресу, високої емоційної залученості та постійного контакту з травматичним досвідом інших людей.

Важливими складовими психологічної ресурсності є життєстійкість, резильєнтність, самоефективність, емоційний інтелект, здатність до емоційної саморегуляції, конструктивні копінг-стратегії та оптимізм. Кожен із цих компонентів виконує специфічну функцію у забезпеченні професійної стійкості.

Визначальним висновком є те, що психологічні ресурси не функціонують ізольовано, а утворюють цілісну систему, у якій окремі компоненти взаємно доповнюють і посилюють один одного.

РОЗДІЛ 3
ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПІДТРИМКИ КОМАНДИ ПСИХОСОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ

3.1 Організація, вибірка та методи дослідження

Метою емпіричного дослідження є визначення психологічних особливостей управлінської підтримки команди психосоціальної підтримки у сфері психосоціальної підтримки населення.

Гіпотези дослідження:

1. сприйнята підтримка з боку керівників пов’язана з нижчим рівнем емоційного виснаження;

2. підтримка керівника пов’язана зі збереженням позитивного ставлення до людей, з якими працюють фахівці команди психосоціальної підтримки;

3. вищий рівень управлінської підтримки пов’язаний з меншою вираженістю редукції особистих досягнень.

Психодіагностичний інструментарій дослідження:

1. Опитувальник професійного вигорання Маслач (Maslach Burnout Inventory, MBI). Авторка К. Маслач та ін. Показники, які вимірює: емоційне виснаження; деперсоналізацію; редукцію особистих професійних досягнень. Використано MBI-HSS, яка призначена для працівників соціальних служб, включно з медсестрами, лікарями, медичними помічниками, соціальними працівниками, консультантами, терапевтами, поліцейськими, працівниками виправних установ, духовенством тощо.

2. Шкала сприйманого стресу (Perceived Stress Scale-10, PSS-10). Автори: S. Cohen, T. Kamarck, R. Mermelstein (1983), в адаптації О. О. Вельдбрехт і Н. І. Тавровецької (2022). Автори: Вельдбрехт О. О.,

Тавровецька Н. І. Показники, які вимірює: суб'єктивне сприйняття стресу; відчуття непередбачуваності життєвих обставин; відчуття неконтрольованості ситуацій; суб'єктивне відчуття перевантаженості та труднощів подолання стресових ситуацій.

3. Методика визначення поведінкового профілю DISC (DISC Behavioral Assessment). Автор: Вільям Моултон Марстон. Мета використання: визначення поведінкового профілю керівника та дослідження його зв'язку зі сприйняттям управлінської підтримки підлеглими.

4. Метод оцінювання управлінської поведінки керівника за принципом 360° feedback (360-Degree Feedback). Показники, які оцінюються: ефективність комунікації керівника; доступність та емоційна підтримка підлеглих; здатність враховувати потреби команди; конструктивність зворотного зв'язку; справедливість та послідовність управлінських рішень; здатність керівника підтримувати команду в умовах професійного навантаження. Автор: Пітер Уорд. Мета використання: отримання оцінки управлінської поведінки керівника безпосередньо від підлеглих та визначення особливостей управлінської взаємодії в команді. В дослідженні застосовується саме оцінювання керівника підлеглими, а не повний цикл 360°, який передбачає також самооцінку та оцінювання з боку колег і керівництва.

5. Шкала сприйманої підтримки з боку безпосереднього керівника (Survey of Perceived Supervisor Support, SPSS). Автори: Айзенбергер Р., Стінглгамбер Ф., Ванденберг К., Сухарський Іллінойс та Роудс Л. Мета: вимірювання загальних переконань працівників щодо ступеня, до якого їхні безпосередні керівники в організації цінують їхній активний внесок та піклуються про їхнє особисте та професійне благополуччя.

Отримані результати дадуть змогу комплексно дослідити управлінську підтримку: DISC характеризуватиме поведінкові особливості керівника, метод оцінювання управлінської поведінки керівника за принципом 360° feedback – конкретні прояви його підтримувальної поведінки з позиції

підлеглих, а PSS – загальне суб'єктивне сприйняття цієї підтримки працівниками. Показники MBI та PSS-10, своєю чергою, дозволять визначити, наскільки сприймана управлінська підтримка пов'язана з рівнем професійного вигорання та стресу працівників. Для обробки результатів передбачається використання описової статистики, кореляційного та порівняльного аналізу, що дасть змогу встановити взаємозв'язки між поведінковим профілем керівника, сприйманою управлінською підтримкою та психологічним станом підлеглих.

Розглянемо методики більш детально.

Опитувальник вигорання К. Маслач (MBI) був першим широко визнаним та стандартизованим інструментом для вимірювання професійного вигорання. Він концептуалізує вигорання як синдром, що включає емоційне виснаження, цинізм та деперсоналізацію та зниження особистих досягнень. У 2019 році Всесвітня організація охорони здоров'я визнала вигорання професійним явищем, що виникає внаслідок тривалого впливу стресу на робочому місці, прийнявши визначення, що використовується в багатовимірній теорії вигорання К. Маслач та С. Джексон.

MBI – це анкета для самостійного заповнення, яка незалежно оцінює три виміри вигорання. Вона доступна в різних форматах для певних професійних груп. Оригінальна 22-пунктна розроблена для фахівців у сфері соціальних послуг [53].

Шкала сприйнятого стресу PSS (Perceived Stress Scale) – це психологічний інструмент, який американський дослідник Шелдон Коен та його колеги розробили для оцінювання того, наскільки людина сприймає життєві обставини як стресові. Методика грунтується на когнітивно-опосередкованій теорії стресу Р. Лазаруса. Відповідно до цієї концепції, вплив складних подій на психологічне та фізичне здоров'я визначається не лише об'єктивними властивостями стресора – його інтенсивністю, тривалістю, характером чи раптовістю. Значну роль відіграє те, як сама людина інтерпретує ситуацію та оцінює власну здатність із нею впоратися.

Стрес виникає тоді, коли обставини здаються людині важливими й загрозливими, а наявних внутрішніх і зовнішніх ресурсів, на її думку, недостатньо для подолання труднощів.

За допомогою шкали PSS визначають, наскільки напруженим людина сприймала своє життя протягом останнього місяця. Зокрема, оцінюється відчуття непередбачуваності подій, неможливості контролювати обставини та надмірного навантаження. Саме цим методика відрізняється від багатьох інших інструментів оцінювання стресу. Більшість із них зосереджена на конкретних зовнішніх чинниках і передбачає перелік подій або проблемних ситуацій, із якими зіткнулася людина за певний період.

У PSS стрес розглядається не як проста сукупність несприятливих подій, а як результат їхнього взаємозв'язку з індивідуальними особливостями людини та її способами подолання труднощів. На те, наскільки напруженою вона сприймає ситуацію, впливають власні очікування, толерантність до фрустрації, попередній досвід переживання стресу, поточний рівень психологічних ресурсів і доступність соціальної підтримки. Таким чином, методика дає змогу оцінити не лише обставини життя, а й суб'єктивне ставлення людини до них.

Початкова версія шкали складалася з 14 запитань. Поряд із нею розробники запропонували скорочений варіант із чотирьох пунктів, який було зручно використовувати під час телефонних опитувань. У 1988 році також представили десятипунктову версію PSS-10. Її застосували в межах загальнонаціонального дослідження, присвяченого оцінюванню стану здоров'я та рівня задоволеності життям населення США [4].

Методологія DISC – це система вимірювання поведінки, яка визначає, як людина реагує на своє оточення за чотирма вимірами: домінування (d), вплив (i), стійкість (s) та сумлінність (c). Розроблена методика психологом Вільямом Марстоном у 1928 році. Результатом є поведінковий профіль, який передбачає, як людина спілкується, керує, вирішує конфлікти та працює під тиском, що робить її одним із найпоширеніших інструментів оцінки у розвитку лідерства та проектуванні команд [51].

DiSC – це абревіатура, що розшифровується як чотири основні профілі особистості, описані в моделі DiSC: домінування, вплив, стійкість та сумлінність.

Люди зі стилем D, як правило, впевнені в собі та цінують результати й прогрес.

Люди зі стилем I, як правило, відкриті та цінують стосунки й вплив на інших.

Люди з S-стилем, як правило, надійні та цінують співпрацю та щирість.

Люди зі стилем C, як правило, аналітичні та цінують досвід і компетентність [56].

Оскільки стандартні методи оцінки ефективності роботи спираються переважно на зворотний зв’язок від менеджерів, вони можуть надати лише часткове, а не повне уявлення про результати роботи співробітника.

Організації використовують «Метод оцінювання управлінської поведінки керівника за принципом 360° feedback (360-Degree Feedback)», щоб отримати збалансоване та об’єктивне уявлення. Цей метод не лише визначає сильні сторони співробітника та сфери для вдосконалення, але й допомагає створювати ефективніші команди [17].

Для оцінювання управлінської поведінки керівниці команди психосоціальної підтримки було використано опитувальник, побудований на основі підходу 360° feedback, який містив 30 тверджень. У межах цього дослідження оцінювання здійснювалося безпосередніми підлеглими керівниці та було спрямоване на визначення особливостей сприйняття ними різних аспектів управлінської взаємодії. Водночас процедура не передбачала залучення інших груп оцінювачів (колег, керівництва вищого рівня) та самооцінювання керівниці, тому її не можна розглядати як повноцінний цикл 360° feedback. Фактично було використано одне з джерел оцінювання, передбачених цим підходом, – оцінювання керівника підлеглими.

Отримані результати мають дослідницький характер і відображають суб’єктивне сприйняття управлінської поведінки керівниці її підлеглими. Їх не слід трактувати як результати стандартизованої психодіагностичної методики.

Шкала сприйнятої підтримки керівника (PSS) – це усталений психометричний інструмент самооцінки, призначений для операціоналізації та вимірювання загальних переконань працівників щодо ступеня, до якого їхні безпосередні керівники в організації цінують їхній активний внесок та піклуються про їхнє особисте та професійне благополуччя. Заснований на Теорії організаційної підтримки (OST) та Теорії соціального обміну (SET), інструмент був систематично сформульований та валідований Робертом Айзенбергером, Флоренс Стінглхамбер, Крістіаном Ванденберге, Іваном Л. Сухарським та Ліндою Роудс (2002 рік) як контекстуальна адаптація Опитування сприйнятої організаційної підтримки (SPOS). Стандартна валідована коротка форма PSS складається з 8 пунктів, що вимірюються за симетричним 7-бальною шкалою типу Лайкерта, починаючи від 1 («Категорично не згоден») до 7 («Повністю згоден»). Структурно інструмент функціонує як одновимірна психологічна конструкція, яка відрізняє сприйняту підтримку керівника від узагальненої сприйнятої організаційної підтримки (POS), встановлюючи, що працівники розглядають своїх безпосередніх керівників як призначених організаційних агентів, а не як синонімів самої корпоративної структури [54].

Гендерний розподіл учасників емпіричного дослідження представлено на рис. 3.1.

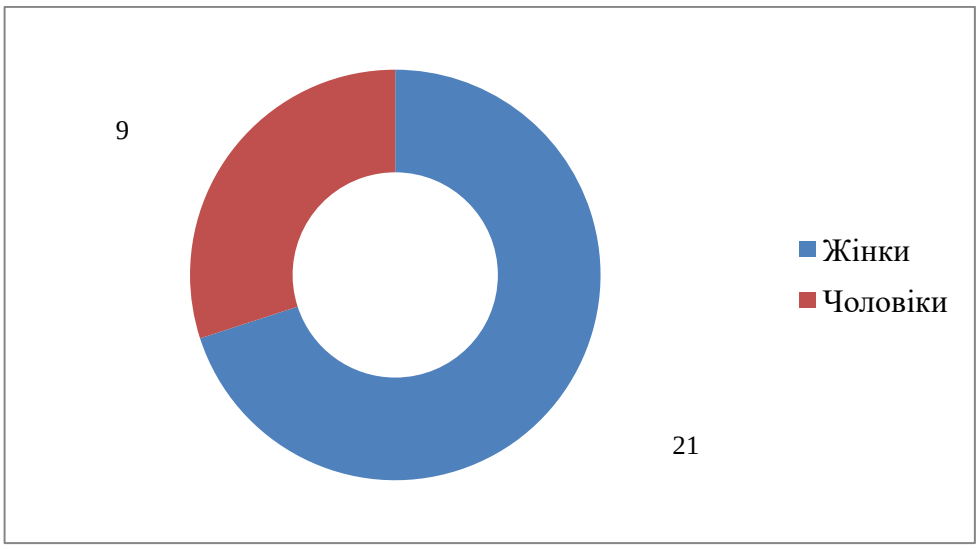

Рисунок 3.1 – Гендерний розподіл учасників емпіричного дослідження

В емпіричному дослідженні щодо визначення психологічних особливостей управлінської підтримки команди психосоціальної підтримки у сфері психосоціальної підтримки населення взяли участь 31 особа: 30 фахівців, які працюють за напрямом психосоціальної підтримки населення в Запорізькій області та 1 керівниця напрямку. Серед 30 учасників дослідження 21 жінка (70%) та 9 чоловіків (30%).

Вік учасників дослідження становив від 21 до 65 років. Усі респонденти є фахівцями, які працюють у сфері психосоціальної підтримки та безпосередньо залучені до надання допомоги людям, які потребують психологічної, емоційної та соціальної підтримки. Такий віковий діапазон охоплює фахівців із різним життєвим і професійним досвідом, що в свою чергу дає змогу розглядати результати дослідження з урахуванням різноманітності професійного шляху учасників, адже робота у сфері психосоціальної підтримки може супроводжуватися значним емоційним навантаженням, необхідністю постійної взаємодії з людьми та потребою долати професійні стресові ситуації.

Дослідження проводилось шляхом опитування фахівців методиками в друкованому форматі.

Емпіричне дослідження проводилося за участю 30 працівників однієї команди психосоціальної підтримки Товариства Червоного Хреста у м. Запоріжжі та її безпосередньої керівниці. До вибірки увійшли працівники, які на момент проведення дослідження перебували у складі команди психосоціальної підтримки та безпосередньо взаємодіяли з її керівницею в межах професійної діяльності. Участь у дослідженні була добровільною. Критеріями включення були належність до зазначеної команди, наявність досвіду професійної взаємодії та згода на участь у дослідженні.

Показники професійного вигорання, сприйманого стресу та управлінської підтримки відображали суб’єктивну оцінку працівниками власного психоемоційного стану й особливостей взаємодії з безпосередньою керівницею. Організацію та проведення оцінювання здійснювала керівниця

напрямку, яка водночас є безпосередньою керівницею досліджуваних працівників. З метою мінімізації можливого впливу управлінських відносин на результати дослідження їх аналіз здійснювався на основі анонімних отриманих відповідей респондентів, а висновки формувалися з урахуванням суб'єктивного характеру самооцінювання. Забезпечення анонімності відповідей мало на меті зменшити вплив службових відносин на щирість відповідей учасників дослідження

Окремо проводилося визначення поведінкового профілю керівниці команди за методикою DISC. Керівниця самостійно проходила тестування в онлайн-форматі. Отримані результати використовувалися для характеристики її поведінкового профілю та подальшого зіставлення з оцінками управлінської підтримки, наданими працівниками. Результати DISC не входили до масиву індивідуальних відповідей працівників, а розглядалися як окреме джерело інформації про поведінкові особливості керівниці команди психосоціальної підтримки.

Залучення учасників здійснювалося шляхом загального оголошення про можливість долучитись до проведення дослідження. Попередньо, учасникам було оголошено мету та завдання дослідження. Заповнення опитувальників відбувалося індивідуально, у зручний для учасників час, поза присутністю керівниці та анонімно. До статистичного аналізу включалися відповіді 30 працівників, які надали згоду на участь і заповнили відповідні опитувальники.

Працівникам повідомлялося, що участь у дослідженні є добровільною, відмова від участі або припинення заповнення опитувальників не матиме жодних негативних наслідків для їхнього професійного становища.

З огляду на те, що предметом оцінювання були також особливості управлінської взаємодії з безпосередньою керівницею, особлива увага приділялася захисту відповідей учасників. Отримані дані використовувалися виключно з дослідницькою метою. Індивідуальні відповіді працівників не використовувалися для оцінювання їхньої професійної діяльності. Результати

аналізувалися в узагальненому вигляді, без зазначення прізвищ, що могло б ідентифікувати конкретних учасників. Закодовані та опрацьовані результати зберігаються в електронному форматі з обмеженим доступом і використовувалися лише в межах цього дослідження. Паперові версії опитувальників з результатами після опрацювання були знищені.

Отже, проведене емпіричне дослідження було спрямоване на вивчення психологічних особливостей управлінської підтримки команди психосоціальної підтримки, які працюють із населенням. Особливу увагу приділено тому, як фахівці сприймають підтримку безпосереднього керівника та як вона пов’язана з їхнім психологічним станом, рівнем професійного вигорання і стресу.

Для досягнення поставленої мети було сформовано комплекс психодіагностичних методик, кожна з яких дала змогу розглянути окремі аспекти досліджуваної проблеми. Опитувальник професійного вигорання К. Маслач (MBI) використовувався для оцінювання емоційного виснаження, деперсоналізації та особистих професійних досягнень. Шкала сприйнятого стресу PSS-10 дала можливість дослідити суб’єктивне переживання стресу, відчуття неконтрольованості обставин і психологічного перевантаження. Методика DISC була спрямована на визначення поведінкових особливостей керівника, а оцінювання за принципом 360° feedback – на вивчення конкретних проявів його управлінської поведінки з позиції підлеглих. Окреме місце посіла шкала сприйнятої підтримки безпосереднього керівника, за допомогою якої оцінювалося, наскільки працівники відчувають зацікавленість керівника в їхньому професійному внеску та особистому благополуччі.

У дослідженні взяли участь 31 особа: 30 фахівців, які працюють у сфері психосоціальної підтримки населення Запорізької області, та одна керівниця напрямку.

3.2 Аналіз та інтерпретація отриманих результатів

Аналіз та інтерпретація отриманих результатів розпочнемо з представлення результатів згідно методики Maslach Burnout Inventory, MBI. Середні значення показників емоційного виснаження, деперсоналізації та редукції особистих досягнень представлено на рис. 3.2.

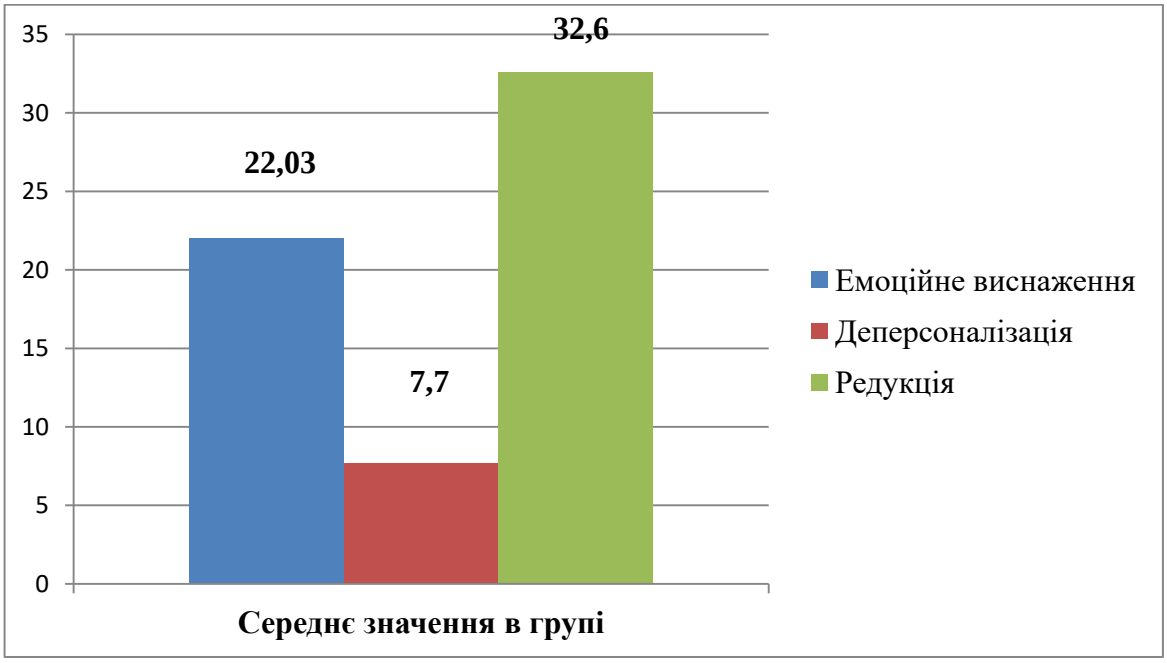

Рисунок 3.2 – Середні значення показників емоційного виснаження, деперсоналізації та редукції особистих досягнень в досліджуваній групі

Аналіз середніх значень показників емоційного вигорання засвідчив, що середній показник емоційного виснаження становить 22,03 бали. Середній показник деперсоналізації дорівнює 7,70 балів. Середнє значення редукції особистих досягнень становить 32,60 бали.

Отримані дані можуть вказувати на наявність помірного відчуття емоційної втоми та виснаження, пов’язаного з професійною діяльністю; свідчити про окремі прояви емоційного дистанціювання, байдужості або формалізації взаємодії з людьми, з якими учасники контактують у процесі роботи; вказувати на певне зниження відчуття професійної компетентності, сумніви щодо результативності власної діяльності та недостатню задоволеність досягнутими результатами.

Результати дослідження згідно методики Maslach Burnout Inventory свідчать про наявність помірно виражених проявів усіх трьох компонентів емоційного вигорання. Хоча показники не досягають високого рівня, їх наявність може вказувати на ризик подальшого посилення професійного виснаження за умови тривалого впливу стресових чинників. Це підкреслює необхідність профілактичних заходів, спрямованих на підтримку емоційного стану працівників, розвиток навичок саморегуляції та збереження відчуття професійної ефективності.

Середній показник згідно методики Шкала сприйманого стресу (Perceived Stress Scale-10, PSS-10) становить 19,17 балів, що відповідає помірному рівню сприйманого стресу.

Такий результат свідчить про те, що учасники дослідження відчувають певну напруженість у повсякденному житті, стикаються зі стресовими ситуаціями та не завжди можуть мати достатньо ресурсів для ефективного подолання труднощів. Водночас отриманий показник не вказує на надмірно високий рівень суб’єктивного стресу, проте свідчить про наявність психологічного напруження, яке за тривалого впливу несприятливих обставин може негативно позначатися на емоційному стані та загальному самопочутті досліджуваних.

Для додаткової характеристики особливостей управлінської взаємодії було використано методику визначення поведінкового профілю DISC. Її застосування мало допоміжний характер і було спрямоване на визначення індивідуальних поведінкових особливостей керівниці команди психосоціальної підтримки. Водночас показники DISC не включалися до кореляційного аналізу, оскільки формат отриманих результатів не передбачав наявності кількісних даних, необхідних для застосування коефіцієнта рангової кореляції Спірмена.

З метою додаткової якісної характеристики управлінського контексту дослідження було використано методику визначення поведінкового профілю DISC. Результати оцінювання поведінкового профілю керівниці команди психосоціальної підтримки представлено на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – Результат методики визначення поведінкового профілю DISC керівниці команди напрямку психосоціальної підтримки

Визначення поведінкового профілю керівниці команди напрямку психосоціальної підтримки за методикою DISC проводилося в онлайн-форматі [46]. Керівниця самостійно пройшла тестування за допомогою електронної форми, за результатами якого було визначено її індивідуальний поведінковий профіль. Отримані результати використовуються виключно для подальшого аналізу особливостей управлінської взаємодії з працівниками команди психосоціальної підтримки.

За результатами методики визначення поведінкового профілю DISC у керівниці команди психосоціальної підтримки встановлено профіль D, який характеризується як «визначальний лідер». Такий результат свідчить про переважання поведінкових характеристик, пов’язаних із рішучістю, самостійністю, орієнтацією на результат та готовністю брати на себе відповідальність за прийняття управлінських рішень.

У процесі управління командою психосоціальної підтримки зазначені особливості можуть сприяти чіткій організації робочих процесів, оперативному реагуванню на проблемні ситуації, визначенню пріоритетів та ефективному розподілу завдань між працівниками. Особливої значущості ці

характеристики набувають в умовах кризової діяльності, коли команда має швидко адаптуватися до змін обставин та потреб населення. Водночас орієнтація на результат, високий рівень вимогливості та прагнення контролювати робочі процеси можуть створювати певні труднощі, якщо недостатньо враховуються емоційні потреби працівників, їхнє навантаження та можливість брати участь в ухваленні рішень. Для команди психосоціальної підтримки важливим є не лише досягнення організаційних цілей, а й підтримання сприятливого психологічного клімату, взаємодопомоги та емоційної безпеки всередині колективу.

Отриманий результат дає підстави охарактеризувати управлінський профіль керівниці як орієнтований на результат, рішучість та організаційну визначеність. Водночас ефективність такого стилю управління в командах психосоціальної підтримки значною мірою залежить від його поєднання з емпатійністю, відкритою комунікацією, урахуванням потреб працівників та створенням умов для їхньої психологічної підтримки.

Середні бали за методикою оцінювання управлінської поведінки керівника за принципом 360° feedback (360-Degree Feedback) представлено на рис. 3.4.

Результати за методикою оцінювання управлінської поведінки керівника за принципом 360° feedback свідчать про загалом позитивне сприйняття працівниками управлінської підтримки керівника. Водночас отримані середні значення (3,54–3,63 бали за максимально можливих 4 балів) вказують на наявність потенціалу для подальшого вдосконалення окремих аспектів управлінської взаємодії. Такий розподіл результатів свідчить про відносно рівномірне сприйняття працівниками різних аспектів управлінської поведінки керівника та відсутність суттєвих відмінностей між досліджуваними напрямами.

Найвищу оцінку отримав показник справедливості та психологічної безпеки в команді (3,63 бали). Це може свідчити про позитивне сприйняття працівниками ставлення керівника до членів команди, дотримання принципів

справедливості та створення умов для безпечної взаємодії. Дещо нижчими є показники доступності керівника та комунікації (3,58 бали), а також емоційної та психологічної підтримки (3,57 балів). Такі результати вказують на те, що ці аспекти управлінської взаємодії загалом оцінюються досить позитивно, проте можуть потребувати подальшого розвитку.

Найнижчий середній бал зафіксовано за напрямом допомоги у виконанні професійних завдань (3,54 бали), що може вказувати на потребу в посиленні практичної підтримки працівників, зокрема під час вирішення складних робочих ситуацій, розподілу навантаження та подолання професійних труднощів. Показники автономії та професійного розвитку, а також підтримки професійного благополуччя становлять по 3,56 бали, що також залишає певний простір для вдосконалення відповідних напрямів управлінської діяльності.

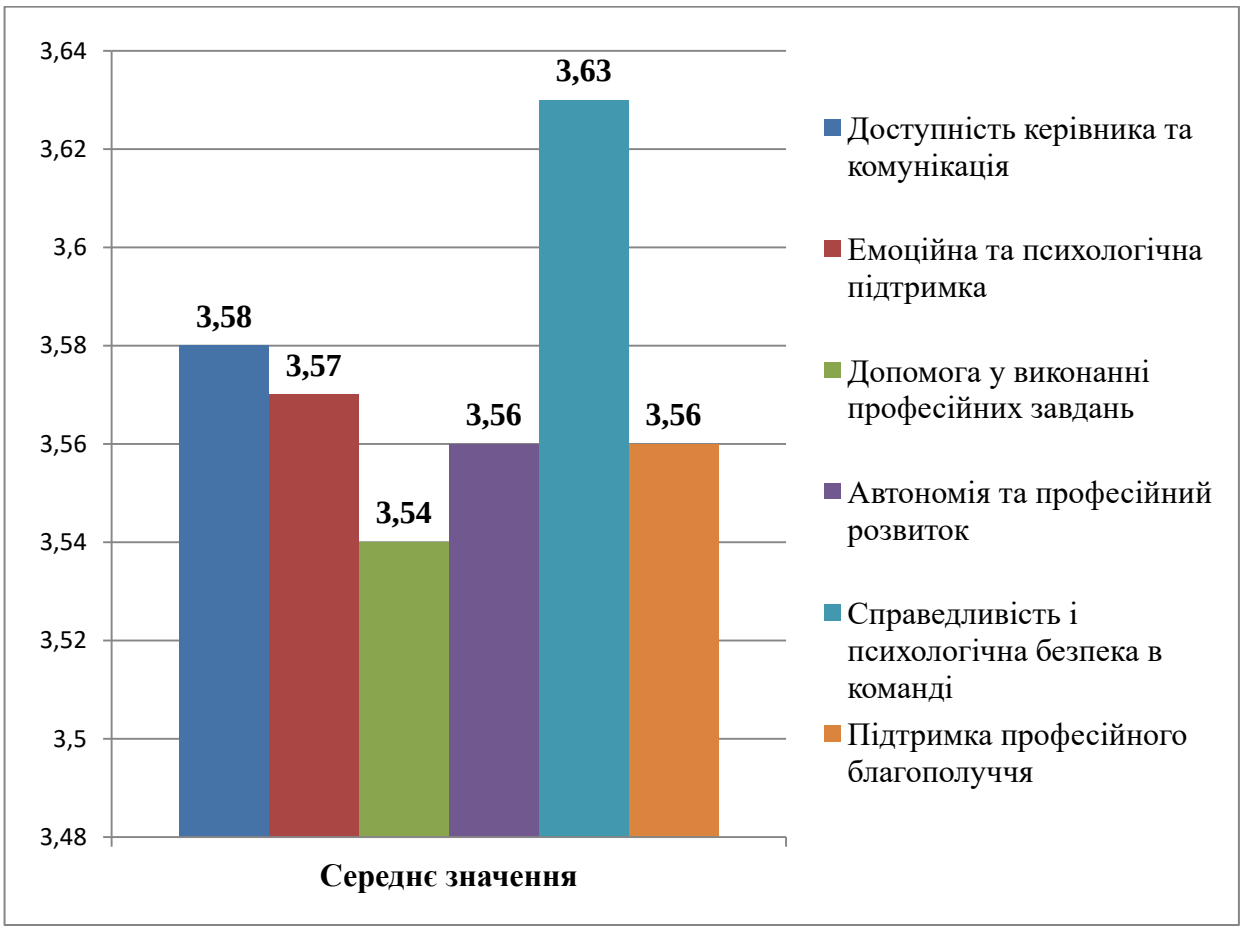

Рисунок 3.4 – Середні бали за методикою оцінювання управлінської поведінки керівника за принципом 360° feedback (360-Degree Feedback)

Результати за методикою оцінювання управлінської поведінки керівника за принципом 360° feedback свідчать про загалом позитивне, але дещо нижче за бажаний еталонний рівень (4 бали) сприйняття управлінської підтримки керівника. Найбільш вираженою стороною є забезпечення справедливості та психологічної безпеки в команді, тоді як додаткової уваги потребує практична допомога у виконанні професійних завдань. Отримані результати підкреслюють важливість комплексного підходу до управління командами психосоціальної підтримки, який передбачає не лише організацію робочих процесів, а й систематичне врахування професійних та емоційних потреб працівників.

Середній бал за методикою Шкала сприйманої підтримки з боку безпосереднього керівника становить 48,93 бали з 56 можливих (87,38%).

Отриманий результат свідчить про досить високий рівень сприйманої підтримки з боку безпосереднього керівника. Близькість середнього показника до максимально можливої кількості балів вказує на те, що працівники загалом відчувають підтримку з боку керівництва, можуть розраховувати на допомогу у вирішенні робочих питань та отримують необхідну увагу до своїх професійних потреб.

Такий результат може свідчити про сформованість позитивної управлінської взаємодії, у межах якої керівник відіграє важливу роль у забезпеченні організаційної та психологічної підтримки працівників. Для команди психосоціальної підтримки це має особливе значення, оскільки характер їхньої діяльності передбачає постійне емоційне залучення, взаємодію з людьми, які переживають складні життєві обставини, та роботу в умовах підвищеного психологічного навантаження. Отримані результати (48,93 бали з 56 можливих) вказують на позитивне сприйняття працівниками підтримки з боку безпосереднього керівника, що може виступати одним із ресурсів збереження професійного благополуччя та психологічної стійкості команди.

Щоб дослідити психологічні аспекти управлінської підтримки команди психосоціальної підтримки, ми провели кореляційний аналіз між показниками підтримки з боку безпосереднього керівника та компонентами вигорання за допомогою шкали вигорання К. Маслач. Щоб визначити силу та напрямок цих зв'язків, ми використали коефіцієнт рангової кореляції Спірмена.

Аналіз охоплює чотири зв'язки.

Перший – між емоційним виснаженням та сприйнятою підтримкою з боку керівника. Емоційне виснаження відображає рівень виснаження, який працівник переживає в результаті своєї професійної діяльності. У контексті команди психосоціальної підтримки це може посилюватися постійним контактом з особами, які переживають складні життєві ситуації, потребою в емоційній участі та тривалим впливом стресових ситуацій. Аналіз цього зв'язку допомагає визначити, чи пов'язана сприйнята підтримка з боку керівників з нижчим рівнем емоційного виснаження.

Другий – між деперсоналізацією та сприйнятою підтримкою з боку керівника. Тут основна увага приділяється можливому зв'язку між управлінською підтримкою та деперсоналізацією, ставленням до інших та зниженою емоційною залученістю під час професійної взаємодії. Такий аналіз допоможе з'ясувати, чи може підтримка керівника бути пов'язана зі збереженням позитивного ставлення до людей, з якими працюють фахівці.

Третій – між редукцією особистих досягнень та сприйнятою підтримкою з боку керівника. Цей зв'язок дозволяє дослідити, чи пов'язана сприйнята підтримка з боку керівництва з оцінками працівниками власної професійної компетентності, продуктивності та важливості своєї роботи. Зокрема, ми досліджуємо, чи пов'язаний вищий рівень управлінської підтримки з меншою вираженістю редукції особистих досягнень.

Четвертий – між рівнем сприйманого стресу та сприйнятою підтримкою з боку керівника. Цей зв'язок дозволяє дослідити, наскільки відчуття підтримки з боку керівника пов'язане з рівнем стресу, який

переживають працівники у процесі професійної діяльності, а також з’ясувати, чи може управлінська підтримка виступати одним із чинників, пов’язаних зі зниженням психологічного напруження.

Розраховані коефіцієнти рангової кореляції Спірмена (r-Спірмена):

– між емоційним виснаженням та сприйнятою підтримкою з боку керівника:

rемп. = 0.06195

r0.01 = 0.467

r0.05 = 0.362

Приймається гіпотеза H0: Статистично значущий кореляційний зв’язок між параметрами відсутній.

– між деперсоналізацією та сприйнятою підтримкою з боку керівника:

rемп. = -0.01537

r0.01 = 0.467

r0.05 = 0.362

Приймається гіпотеза H0: Статистично значущий кореляційний зв’язок між параметрами відсутній.

– між редукцією особистих досягнень та сприйнятою підтримкою з боку керівника:

rемп. = 0.49692

r0.01 = 0.467

r0.05 = 0.362

Приймається H1: Існує статистично значущий кореляційний зв’язок між параметрами $p \leq 0{,}01$.

– між рівнем сприйманого стресу та сприйнятою підтримкою з боку керівника:

rемп. = 0.23884

r0.01 = 0.467

r0.05 = 0.362

Приймається гіпотеза H0: Статистично значущий кореляційний зв’язок між параметрами відсутній.

За результатами кореляційного аналізу встановлено, що сприйнята підтримка з боку керівника по-різному пов’язана з окремими компонентами професійного вигорання. Між емоційним виснаженням та сприйнятою підтримкою керівника виявлено дуже слабкий позитивний кореляційний зв’язок, який не досягає статистичної значущості. Аналогічні результати отримано щодо деперсоналізації та рівнем сприйманого стресу.

Водночас між сприйнятою підтримкою керівника та особистими досягненнями виявлено помірний позитивний статистично значущий кореляційний зв’язок. Оскільки високі показники особистих досягнень відповідають нижчому рівню вигорання, отриманий результат свідчить про те, що вища оцінка підтримки з боку керівника пов’язана з більш вираженим відчуттям власної професійної ефективності та досягнень.

Результати дослідження дають підстави припустити, що підтримка керівника може бути пов’язана насамперед із збереженням позитивного сприйняття власних професійних можливостей, компетентності та результатів роботи. Водночас її зв’язок з емоційним виснаженням і деперсоналізацією та рівнем сприйманого стресу статистично не підтвердився.

Проведений аналіз результатів емпіричного дослідження дав змогу визначити особливості професійного вигорання фахівців команди психосоціальної підтримки, рівень переживаного ними стресу та специфіку сприйняття управлінської підтримки з боку безпосереднього керівника.

За результатами опитувальника професійного вигорання Maslach Burnout Inventory встановлено, що в досліджуваній групі всі три компоненти вигорання мають середній рівень вираженості. За шкалою сприйманого стресу PSS-10 середній результат становить 19,17 балів, що відповідає помірному рівню. Дослідження поведінкового профілю керівниці за методикою DISC виявило домінування типу D («визначальний лідер»). Такий

профіль характеризується рішучістю, самостійністю, орієнтацією на результат, готовністю брати відповідальність і швидко ухвалювати рішення.

Оцінювання управлінської поведінки керівника за принципом 360° feedback продемонструвало загалом позитивне сприйняття її управлінських якостей з боку працівників. Середні оцінки за досліджуваними напрямами перебувають у межах від 3,54 до 3,63 балів з 4. Найвищий показник отримала справедливість та психологічна безпека в команді (3,63 бали), що свідчить про позитивне сприйняття працівниками ставлення керівника до членів колективу. Дещо нижче оцінено доступність керівника, комунікацію, емоційну підтримку та можливості професійного розвитку. Найменший показник стосується допомоги у виконанні професійних завдань (3,54 бали), що вказує на наявність можливостей для посилення практичної управлінської підтримки.

Досить високий результат отримано за шкалою сприйнятої підтримки з боку безпосереднього керівника – 48,93 балів з 56 можливих, що становить 87,38%. Це свідчить про те, що працівники загалом позитивно оцінюють ставлення керівника до їхньої професійної діяльності, відчувають його зацікавленість у результатах роботи та можуть розраховувати на підтримку. Такий показник характеризує управлінську взаємодію як загалом сприятливу з погляду суб’єктивного сприйняття працівників.

Кореляційний аналіз за коефіцієнтом Спірмена дав змогу детальніше дослідити зв’язок між сприйнятою підтримкою керівника та окремими компонентами професійного вигорання. Статистично значущого зв’язку між підтримкою керівника й емоційним виснаженням не виявлено. Також не встановлено статистично значущої кореляції між сприйнятою підтримкою та деперсоналізацією та рівнем сприйманого стресу.

Водночас між сприйнятою підтримкою керівника та особистими професійними досягненнями виявлено помірний позитивний статистично значущий зв’язок. Оскільки в межах використаної методики вищі показники особистих досягнень відповідають нижчому рівню професійного вигорання,

отриманий результат свідчить про те, що працівники, які сильніше відчувають підтримку керівника, також частіше зберігають позитивне сприйняття власної професійної компетентності, результативності та значущості своєї роботи.

3.3 Практичні рекомендації щодо управлінської підтримки команди психосоціальної підтримки

Результати проведеного дослідження дають підстави припустити, що управлінська підтримка може відігравати важливу роль у збереженні професійного благополуччя працівників команди психосоціальної підтримки. Зокрема, її значення може проявлятися у підтримці позитивного сприйняття власних професійних можливостей, компетентності та результатів роботи, а також у формуванні відчуття психологічної безпеки й емоційної захищеності в команді.

Практичні рекомендації щодо управлінської підтримки команди психосоціальної підтримки пропонується формувати за розглянутими напрямки управління діяльністю команд, які представлено на рис. 3.5. Дані напрямки управління діяльністю команди передбачається переформатовати під учасників емпіричного дослідження.

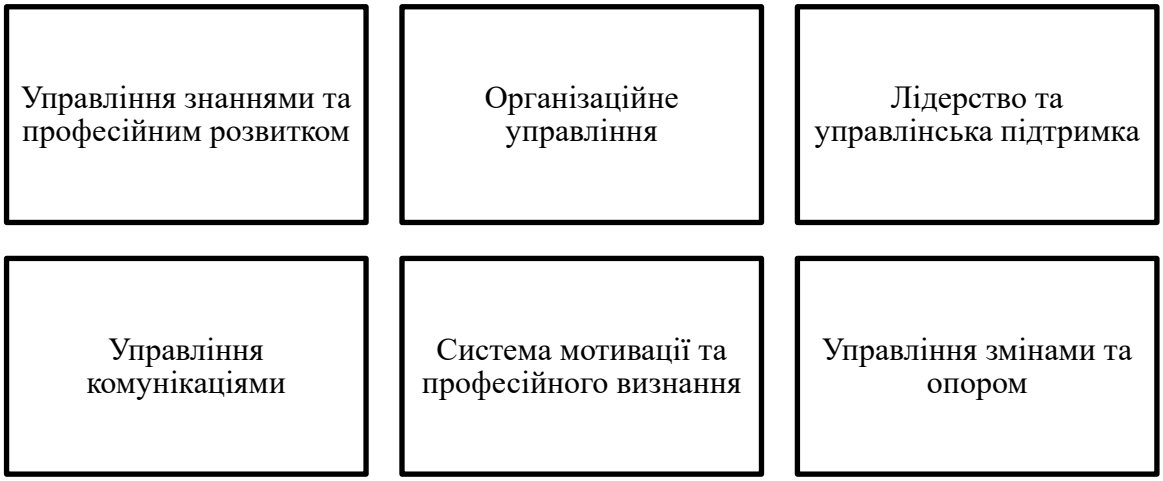

Рисунок 3.5 – Напрямки управління діяльністю команди психосоціальної підтримки

З огляду на специфіку діяльності фахівців команди психосоціальної підтримки, яка передбачає значне емоційне залучення, взаємодію з людьми, що переживають кризові ситуації, та необхідність постійного професійного саморегулювання, особливого значення набуває створення керівником умов для своєчасного виявлення професійних труднощів, отримання необхідної підтримки та збереження ресурсів працівників.

Управління знаннями та професійним розвитком передбачає постійну організацію навчання, супервізій, обміну досвідом, розвитку професійних компетентностей і підтримки кваліфікації фахівців команди психосоціальної підтримки.

У національних товариствах Червоного Хреста та Червоного Півмісяця передбачено окремо методичні рекомендації «Підтримуюча супервізія: навчальна програма для керівників» (рис. 3.6).



Рисунок 3.6 – Методичні рекомендації «Підтримуюча супервізія: навчальна програма для керівників» [18]

Зокрема, згідно рекомендацій Руху Червоного Хреста та Червоного Півмісяця, у національних товариствах Червоного Хреста та Червоного Півмісяця діяльність із психічного здоров'я, соціального забезпечення та соціальної підтримки інтегрована в усі сектори, підрозділи та департаменти. Незалежно від сектора, в якому вони знаходяться, волонтери та персонал, що надають послуги психічного здоров'я та соціальної підтримки, повинні перебувати під постійним наглядом керівників, використовуючи супервізійний підхід до нагляду, щоб забезпечити безпечне та ефективне виконання діяльності команди [55].

Для працівників і волонтерів Українського Червоного Хреста, які працюють у сфері психічного здоров'я та психосоціальної підтримки (MHPSS), рекомендовано проводити супервізію щонайменше один раз на місяць.

План проведення групової супервізії для команди психосоціальної підтримки представлено в Додатку Д.

З метою посилення професійної підтримки працівників та профілактики професійного вигорання рекомендовано впровадити регулярні групові супервізії для команди психосоціальної підтримки. Супервізію доцільно проводити один раз на місяць тривалістю 90 хвилин за участю 6–10 фахівців та кваліфікованого супервізора.

Зміст супервізійних зустрічей має охоплювати аналіз складних професійних випадків, обговорення емоційних реакцій фахівців, визначення професійних труднощів, обмін досвідом та пошук альтернативних способів розв'язання робочих ситуацій. Окрему увагу доцільно приділяти питанням дотримання професійних меж, управління емоційним навантаженням, розвитку професійної компетентності та збереження психологічних ресурсів працівників.

Очікуваним результатом упровадження супервізій є створення додаткового простору професійної рефлексії, посилення відчуття підтримки з боку професійного середовища, своєчасне виявлення труднощів у роботі та розширення можливостей для їх конструктивного подолання.

Ефективність запропонованого заходу рекомендовано оцінювати через регулярний збір анонімного зворотного зв’язку від учасників, аналіз відвідуваності супервізій та повторне оцінювання сприйманої професійної підтримки через 3–6 місяців після початку впровадження.

Організаційне управління передбачає ефективне планування роботи команди, розподіл функцій та обов’язків, координацію завдань, регулювання робочого навантаження й забезпечення необхідних ресурсів.

Для успіху командна робота має спиратися на синергію та співпрацю між її членами. Кожен член команди повинен докладати максимальних зусиль до процесу навчання та бути достатньо гнучким, щоб адаптуватися до змінних ситуацій. Цілей команди можна досягти лише за умови, що кожен член співпрацює та підтримує один одного. Повинно бути відкрите спілкування, і кожному члену команди слід надавати можливість висловлювати думки та вносити пропозиції. Конструктивний зворотний зв’язок слід враховувати, а не ігнорувати. Цілі команди на кожній зустрічі чи сесії повинні бути цілеспрямованими та ретельно обговореними. Члени команди повинні бути поступливими, турботливими та мотивуючими, а не критичними, неповажними чи авторитетними. Позитивний командний клімат виявляє найкраще в кожній людині, дозволяючи команді досягати поставлених цілей [57].

Лідерство та управлінська підтримка передбачає формування спільного бачення діяльності команди, прийняття рішень, прояв відповідальності, довіри, емпатії та уваги до потреб членів команди.

Управління комунікаціями передбачає забезпечення відкритого інформаційного обміну, конструктивного зворотного зв’язку, взаємодії між членами команди та доступності керівника.

Для забезпечення ефективної комунікації та налагодження конструктивного зворотного зв’язку також передбачається можливість встановлення скриньки анонімних звернень, через яку члени команди психосоціальної підтримки зможуть залишати свої пропозиції, зауваження,

запитання та повідомлення щодо робочих процесів, потреб у підтримці або складних ситуацій, які потребують уваги.

Усі звернення мають розглядатися конфіденційно, з дотриманням принципів поваги, безпеки та недопущення будь-яких негативних наслідків для осіб, які їх подають.

Розгляд скрині – щотижнево. Зворотній зв’язок координатора проєкту – щотижнево.



Рисунок 3.7 – Скрині анонімних звернень через членів команди психосоціальної підтримки

Управління адаптацією передбачає підтримку нових працівників, сприяння їхньому включенню в команду, адаптація до професійних вимог і змін умов роботи.

Додатковим мотиваційним стимулом можуть бути заходи командоутворення (тимбілдингу), спрямовані на емоційне розвантаження, зміцнення командного духу, розвиток взаємопідтримки та зниження рівня стресу, пов’язаного з роботою з людьми, які перебувають у складних життєвих обставинах.

Такі заходи можуть включати спільні неформальні зустрічі, командні активності, творчі заходи, вправи на згуртування та відновлення емоційних ресурсів команди.

Управління змінами та опором передбачає допомогу працівникам у пристосуванні до нових умов, врахування емоційних реакцій, подолання невизначеності та зниження напруження в команді.

Ефективна управлінська підтримка команди психосоціальної підтримки має грунтуватися на комплексному підході, який охоплює професійний розвиток, організацію діяльності, лідерство, комунікацію, адаптацію персоналу, мотивацію та управління змінами. Реалізація зазначених напрямів сприятиме формуванню сприятливого психологічного клімату, підвищенню згуртованості команди, розвитку професійних компетентностей та забезпеченню належної якості психосоціальної підтримки населення.

Важливим елементом управлінської підтримки є систематичне навчання та професійний розвиток працівників і волонтерів, зокрема проведення регулярних супервізій, обмінів досвідом і підвищення кваліфікації. Запровадження супервізій не рідше одного разу на місяць дозволить забезпечити професійну підтримку членів команди, сприятиме профілактиці емоційного виснаження та професійного вигорання. Водночас належна організація робочих процесів, чіткий розподіл обов’язків, координація завдань і врахування індивідуального навантаження створюватимуть умови для ефективної командної взаємодії.

Особливого значення набуває роль керівника або координатора команди, який має забезпечувати не лише організацію діяльності та досягнення визначених цілей, а й підтримувати довірливі відносини, відкриту комунікацію, взаємоповагу та залученість працівників до прийняття рішень. З цією метою доцільним є впровадження регулярного зворотного зв’язку, зокрема шляхом щотижневого розгляду анонімних звернень членів команди та надання відповідей координатором проєкту. Такий механізм

дозволить своєчасно виявляти проблемні питання, враховувати потреби персоналу та формувати культуру відкритої комунікації.

Крім того, важливими складовими управлінської підтримки є належна адаптація нових працівників і волонтерів, створення можливостей для професійного визнання, заохочення ініціативності та організація командоутворювальних заходів. Останні сприятимуть емоційному розвантаженню, зміцненню командного духу, розвитку взаємопідтримки та відновленню психологічних ресурсів членів команди. В умовах організаційних змін особливу увагу необхідно приділяти своєчасному інформуванню працівників, врахуванню їхніх емоційних реакцій, подоланню невизначеності та забезпеченню підтримки в процесі адаптації до нових умов діяльності.

Варто відмітити, що за результатами оцінювання управлінської поведінки керівниці найнижче середнє значення отримав напрям допомоги у виконанні професійних завдань (3,54 бали з 4 можливих). Цей результат свідчить про те, що керівник загалом позитивно ставиться до взаємин з командою, але є сфера, яка потребує подальшої уваги.

Для посилення практичної підтримки, що надається працівникам, керівнику команди психосоціальної підтримки рекомендується: організовувати регулярні та короткі робочі зустрічі для обговорення професійних викликів, визначення пріоритетів завдань та допомоги у вирішенні складних робочих ситуацій.

Зокрема, рекомендуються такі кроки:

1. Проводити робочі зустрічі раз на тиждень (тривалістю від 20 до 30 хвилин) для обговорення поточних викликів та потреб працівників.

2. Надавати можливості для індивідуальних консультацій з керівником для працівників, які стикаються зі складними професійними ситуаціями.

3. Переглядати розподіл робочого навантаження, враховуючи складність завдань, наявні ресурси та поточні можливості працівників.

4. Встановлювати чіткий процес запиту на підтримку у разі виникнення професійних проблем.

5. Визначати відповідальних осіб та ресурси, необхідні для вирішення робочих питань, що виходять за межі повноважень працівника.

Критерії, що використовуються для оцінки виконання цих рекомендацій, включають: регулярність робочих зустрічей, наявність можливостей для особистих консультацій, чуйність керівника до запитів співробітників та наявність узгодженого процесу розподілу та перегляду робочого навантаження. Через 2-3 місяці впровадження цих заходів доречно оцінити ефективність вжитих заходів, повторно запитуючи співробітників про їх оцінювання управлінської поведінки керівниці, а також аналізуючи їхні відгуки щодо отриманої ними практичної підтримки та своєчасного вирішення робочих проблем.

Запропоновані практичні рекомендації спрямовані на формування цілісної системи управлінської підтримки команд психосоціальної підтримки Українського Червоного Хреста. Їх реалізація дозволить не лише підвищити ефективність управління командною діяльністю, а й створити умови для професійного та особистісного розвитку працівників і волонтерів, збереження їхнього психологічного благополуччя, посилення мотивації та забезпечення стабільності командної роботи в умовах підвищеного психоемоційного навантаження.

ВИСНОВКИ

1. Психосоціальна підтримка є важливим напрямом сучасної психологічної практики, актуальність якого особливо зростає в умовах суспільної нестабільності, воєнних дій, вимушеного переміщення населення та тривалого психоемоційного напруження. Її сутність полягає у комплексному підході до забезпечення психологічного та соціального благополуччя людини, що передбачає не лише подолання емоційних труднощів і відновлення внутрішніх ресурсів, а й підтримку соціальних зв'язків, розвиток навичок взаємодії та створення умов для повноцінної участі в суспільному житті.

У процесі теоретичного аналізу встановлено, що психосоціальна підтримка не обмежується психологічним консультуванням або психотерапевтичною допомогою, а охоплює широкий спектр взаємопов'язаних заходів: індивідуальну та групову підтримку, психоосвітню роботу, розвиток навичок подолання стресу, соціальний супровід, відновлення міжособистісних взаємин і сприяння соціальній адаптації. Важливе місце в організації такої допомоги посідає багаторівнева модель психічного здоров'я та психосоціальної підтримки (ПЗПСП), яка передбачає поєднання базових послуг і заходів безпеки, підтримки сім'ї та громади, цільових неспеціалізованих втручань і спеціалізованої психологічної та медичної допомоги. Її застосування дає змогу враховувати індивідуальні потреби людини та забезпечувати відповідний рівень підтримки залежно від складності життєвої ситуації.

У межах розгляду психологічних особливостей діяльності команд психосоціальної підтримки можна зробити висновок, що їхня робота є багатокомпонентним процесом, який поєднує психологічну, соціальну, консультативну та реабілітаційну діяльність. Особливого значення вона набуває в умовах повномасштабної війни, коли зростає кількість людей, які

переживають психологічні травми, втрати, вимушене переміщення, соціальну ізоляцію та інші складні життєві обставини. За таких умов команди психосоціальної підтримки виконують не лише функцію безпосереднього надання допомоги, а й сприяють відновленню психологічного благополуччя, соціальних зв'язків, адаптації та здатності людини самостійно долати життєві труднощі.

Водночас діяльність команд психосоціальної підтримки супроводжується значним емоційним і психологічним навантаженням. Постійний контакт із людьми, які пережили травматичні події, втрати та насильство, необхідність працювати в умовах обмежених ресурсів і неможливість задовольнити всі потреби отримувачів послуг можуть спричиняти професійне вигорання, емоційне виснаження та втому від співчуття. Особливої актуальності набуває проблема збереження психологічного благополуччя самих фахівців, оскільки їхній емоційний стан безпосередньо впливає на якість професійної діяльності та характер взаємодії з отримувачами допомоги (підтримки).

2. Управлінська підтримка – це комплекс дій, ресурсів та емоційної підтримки, спрямованих на допомогу співробітникам або команді у розвитку та ефективному функціонуванні. Результативність командної діяльності в сучасних умовах значною мірою залежить від психологічної готовності керівника до виконання управлінських функцій, його особистісних характеристик і здатності забезпечувати сприятливе соціально-психологічне середовище в колективі. Особливої актуальності зазначені аспекти набувають в умовах воєнного стану, коли невизначеність, підвищене емоційне навантаження, обмеженість ресурсів і постійні зовнішні загрози вимагають від керівника психологічної стійкості, емоційної врівноваженості, стресостійкості, когнітивної гнучкості та здатності оперативно приймати обгрунтовані управлінські рішення.

Важливим чинником ефективної управлінської підтримки є обраний керівником стиль лідерства, який має відповідати особливостям команди,

рівню її професійної підготовки та конкретним умовам діяльності. З'ясовано, що ефективність командоутворення, як важливої частини управлінської підтримки визначається взаємодією низки взаємопов'язаних психологічних чинників, серед яких провідне місце посідають мотивація, довіра, психологічна сумісність, чіткий розподіл ролей і відповідальності, налагоджена комунікація, емоційний інтелект, конструктивне врегулювання конфліктів, ефективне лідерство, сприятливий психологічний клімат, усвідомлення спільних цілей і систематичний зворотний зв'язок. Сукупна дія цих чинників забезпечує згуртованість колективу, взаємодопомогу, узгодженість професійних дій і формування спільної відповідальності за результати діяльності.

Особливу роль у забезпеченні ефективності команди відіграє сприйнята управлінська підтримка, яка відображає переконаність працівників у тому, що керівництво цінує їхній професійний внесок, враховує індивідуальні потреби та піклується про їхнє психологічне благополуччя. Така підтримка сприяє підвищенню мотивації, задоволеності працею, залученості до командної діяльності та психологічної стійкості працівників. Водночас вона виступає важливим ресурсом подолання стресових ситуацій, адаптації до змін і збереження продуктивності в умовах підвищеного психологічного навантаження.

Професійна діяльність фахівців психосоціальної підтримки супроводжується значним психоемоційним навантаженням, зумовленим не лише складністю виконуваних завдань, а й постійною взаємодією з людьми, які переживають кризові ситуації, втрати та наслідки травматичних подій. Водночас інтенсивність і відповідальність професійної діяльності самі по собі не обов'язково призводять до погіршення психологічного благополуччя. Визначальне значення має співвідношення професійних вимог і доступних ресурсів, зокрема рівень автономії, організаційної та соціальної підтримки, можливості для відпочинку й професійного розвитку.

3. Проведений аналіз наукових підходів до визначення психологічних ресурсів фахівців і команд психосоціальної підтримки дає підстави стверджувати, що вони є важливою основою професійної стійкості, психологічного благополуччя та ефективності професійної діяльності. Психологічні ресурси становлять взаємопов'язану систему особистісних, емоційних і когнітивних характеристик, які допомагають фахівцям адаптуватися до складних умов праці, долати професійні труднощі, зберігати внутрішню рівновагу та забезпечувати якісну допомогу людям, які перебувають у кризових обставинах. Особливого значення ці ресурси набувають в умовах тривалого стресу, високої емоційної залученості та постійного контакту з травматичним досвідом інших людей.

Важливими складовими психологічної ресурсності є життєстійкість, резильєнтність, самоефективність, емоційний інтелект, здатність до емоційної саморегуляції, конструктивні копінг-стратегії та оптимізм. Кожен із цих компонентів виконує специфічну функцію у забезпеченні професійної стійкості.

Важливим висновком є те, що психологічні ресурси не функціонують ізольовано, а утворюють цілісну систему, у якій окремі компоненти взаємно доповнюють і посилюють один одного.

4. Проведений аналіз результатів емпіричного дослідження дав змогу визначити особливості професійного вигорання фахівців команди психосоціальної підтримки, рівень переживаного ними стресу та специфіку сприйняття управлінської підтримки з боку безпосереднього керівника.

Для оцінювання управлінської поведінки керівниці команди психосоціальної підтримки було використано опитувальник, побудований на основі підходу 360° feedback. Отримані результати на основі підходу 360° feedback мають дослідницький характер і відображають суб'єктивне сприйняття управлінської поведінки керівниці її підлеглими. Їх не слід трактувати як результати стандартизованої психодіагностичної методики. Також для додаткової характеристики особливостей управлінської взаємодії

було використано методику визначення поведінкового профілю DISC. Її застосування мало допоміжний характер і було спрямоване на визначення індивідуальних поведінкових особливостей керівниці команди психосоціальної підтримки.

За результатами опитувальника професійного вигорання Maslach Burnout Inventory встановлено, що в досліджуваній групі всі три компоненти вигорання мають середній рівень вираженості. За шкалою сприйманого стресу PSS-10 середній результат становить 19,17 балів, що відповідає помірному рівню. Дослідження поведінкового профілю керівниці за методикою DISC виявило домінування типу D («визначальний лідер»). Такий профіль характеризується рішучістю, самостійністю, орієнтацією на результат, готовністю брати відповідальність і швидко ухвалювати рішення.

Оцінювання управлінської поведінки керівника за принципом 360° feedback продемонструвало загалом позитивне сприйняття її управлінських якостей з боку працівників. Середні оцінки за досліджуваними напрямами перебувають у межах від 3,54 до 3,63 балів з 4. Найвищий показник отримала справедливість та психологічна безпека в команді (3,63 бали), що свідчить про позитивне сприйняття працівниками ставлення керівника до членів колективу. Дещо нижче оцінено доступність керівника, комунікацію, емоційну підтримку та можливості професійного розвитку. Найменший показник стосується допомоги у виконанні професійних завдань (3,54 бали), що вказує на наявність можливостей для посилення практичної управлінської підтримки.

Досить високий результат отримано за шкалою сприйнятої підтримки з боку безпосереднього керівника – 48,93 балів з 56 можливих, що становить 87,38%. Це свідчить про те, що працівники загалом позитивно оцінюють ставлення керівника до їхньої професійної діяльності, відчувають його зацікавленість у результатах роботи та можуть розраховувати на підтримку. Такий показник характеризує управлінську взаємодію як загалом сприятливу з погляду суб’єктивного сприйняття працівників.

5. Кореляційний аналіз дав змогу детальніше дослідити зв’язок між сприйнятою підтримкою керівника та окремими компонентами професійного вигорання. Статистично значущого зв’язку між підтримкою керівника й емоційним виснаженням не виявлено. Також не встановлено статистично значущої кореляції між сприйнятою підтримкою та деперсоналізацією та рівнем сприйманого стресу.

Водночас між сприйнятою підтримкою керівника та особистими професійними досягненнями виявлено помірний позитивний статистично значущий зв’язок. Оскільки в межах використаної методики вищі показники особистих досягнень відповідають нижчому рівню професійного вигорання, отриманий результат свідчить про те, що працівники, які сильніше відчувають підтримку керівника, також частіше зберігають позитивне сприйняття власної професійної компетентності, результативності та значущості своєї роботи.

6. За результатами проведеного дослідження сформовано практичні рекомендації щодо вдосконалення управлінської підтримки команди психосоціальної підтримки Українського Червоного Хреста у м. Запоріжжі. Запропоновані рекомендації враховують специфіку професійної діяльності таких команд, яка характеризується високим рівнем емоційного залучення, необхідністю взаємодії з людьми, що перебувають у складних життєвих обставинах, та потребою в постійному професійному саморегулюванні.

Рекомендації охоплюють основні напрями управління командною діяльністю: управління знаннями та професійним розвитком, організацію робочих процесів, лідерство й управлінську підтримку, комунікацію, адаптацію працівників, мотивацію та управління змінами. Особливу увагу приділено створенню умов для професійної взаємопідтримки, розвитку компетентностей, відкритої комунікації та збереження психологічних ресурсів працівників.

Одним із ключових запропонованих заходів є запровадження регулярної групової супервізії за участю залученого фахівця, який пройшов

спеціалізоване навчання за програмою супервізії. Проведення таких зустрічей щонайменше один раз на місяць створюватиме можливості для аналізу складних професійних випадків, обговорення емоційних переживань, обміну досвідом та пошуку способів подолання професійних труднощів. Залучення окремого супервізора також дає змогу розмежувати функції управлінського контролю та професійної підтримки працівників.

Окремий блок рекомендацій стосується вдосконалення комунікації та зворотного зв'язку в команді. Запропоновано запровадити механізм анонімних звернень, який передбачає щотижневий розгляд пропозицій, зауважень і повідомлень працівників із подальшим наданням зворотного зв'язку координатором проєкту. Такий підхід сприятиме своєчасному виявленню проблемних питань, врахуванню потреб членів команди та формуванню більш відкритого й безпечного середовища взаємодії.

З урахуванням результатів оцінювання управлінської поведінки керівниці, зокрема найнижчого середнього показника за напрямом допомоги у виконанні професійних завдань (3,54 бала з 4 можливих), додатково запропоновано конкретні заходи з посилення практичної підтримки працівників. Вони передбачають проведення щотижневих робочих зустрічей тривалістю 20–30 хвилин, організацію індивідуальних консультацій, регулярний перегляд розподілу робочого навантаження, визначення чіткого механізму звернення по допомогу та забезпечення необхідних ресурсів для вирішення професійних труднощів. Результативність цих заходів рекомендовано оцінювати через 2–3 місяці після їх упровадження шляхом повторного опитування працівників та аналізу їхнього зворотного зв'язку.

Таким чином, за результатами кореляційного аналізу з використанням коефіцієнта рангової кореляції Спірмена з чотирьох висунутих гіпотез статистичне підтвердження отримала одна – гіпотеза щодо зв'язку між сприйманою підтримкою керівника та показником особистих професійних досягнень. Виявлений помірний позитивний статистично значущий зв'язок свідчить про те, що вищий рівень сприйманої управлінської підтримки пов'язаний із вищою оцінкою працівниками власної професійної компетентності, результативності та значущості своєї роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамян В. Психологічні чинники ефективності управлінських рішень у кризових ситуаціях. *Психологія організацій: від теорії до практики управління :* матеріали круглого столу (м. Київ, 23 черв. 2025 р.). Київ : НАВС, 2025. С. 9–13.

2. Балахтар В., Бондарчук О. Соціально-психологічний супровід професійного становлення фахівців у кризових та посткризових умовах : монографія. Чернівці : Технодрук, 2026. 304 с.

3. Бойко-Бузиль Ю., Вознюк А. Психологічна підтримка особистості в сучасних реаліях соціальної нестабільності. *Юридична психологія.* 2025. № 2 (37). С. 7–15.

4. Вельдбрехт О. О., Тавровецька Н. І. Шкала сприйнятого стресу (PSS-10): адаптація та апробація в умовах війни. *Журнал сучасної психології.* 2022. № 2. С. 16–27.

5. Євтушенко Г. І. Формування команди проекту та організація її ефективної роботи (теоретичний аспект). *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2019. № 21. С. 77–82.

6. Заушнікова М. Ю., Ткачук Т. А., Коваль А. А. Психологічні чинники ефективного командоутворення. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського.* Серія : Психологія. 2025. Том 36 (75), № 1. С. 41−45.

7. Калинець К. С. Сутність та особливості формування управлінської команди. Сучасний менеджмент і економічний розвиток. *Трансформація системи управління регіональним розвитком* : матеріали постійно діючої міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, (м. Суми 1 вересня 2013 р. - 28 лютого 2014 р.) Суми : СумДУ, 2014. URL : https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/363fd766-bf4c-41db-8efd-c8505fb5061e/content (дата звернення: 10.11.2026).

8. Кокун О. Психологічні ресурси фахівців соціономічних професій під час війни: аналіз поняття та негативні наслідки. *Технології розвитку інтелекту*. № 9(1(37). 2025. DOI : https://doi.org/10.31108/3.2025.9.4 (дата звернення: 14.10.2026).

9. Кокун О. М. Особливості формування професійної спрямованості та компетентності майбутніх фахівців професій типу «людина-людина». *Наук. записки Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України* / за ред. академіка С. Д. Максименка. Київ : Ніка-Центр, 2011. Вип. 39. С. 183–198.

10. Коломієць Т., Кулаковський Т., Мосієнко О. Психологічні чинники ефективної управлінської діяльності в умовах війни. URL : https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/5688 (дата звернення: 02.11.2026).

11. Координатор команд психологів. URL : https://r2p.org.ua/page/koordynator-komand-psyhologiv (дата звернення: 01.11.2026).

12. Корнута Л. М., Геращенко О. С., Шмаленко Ю. І. Управління командами : навчально-методичний посібник. Одеса : Фенікс. 2025. 48 с.

13. Лазос Г. Професійні ризики в роботі психолога з постраждалими внаслідок травматичних подій. *Організаційна психологія. Економічна психологія.* № 2. 2015. С. 68–75.

14. Лебідь Н., Гнєзділова І. Психосоціальна підтримка. Публікацію здійснено ЮНЕСКО за підтримки уряду Японії та Глобального Партнерства заради освіти (GPE). Київ. 2026. URL : https://surli.cc/cpahwu (дата звернення: 12.09.2026).

15. Лугова В., Мартіянова М. Дослідження ролі лідера у забезпеченні ефективності діяльності команди. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. Вип. 336(6). 2024. С. 515–523.

16. Мазай Л., Вдовиченко В. Психологічні ресурси як чинник професійної ефективності практичних психологів. *Вісник Донецького*

національного університету імені Василя Стуса. Серія : Психологічні науки. 2025. С. 56–73.

17. Метод 360°: гід по оцінці ефективності персоналу для HR і керівників. URL : https://surl.li/dygjjh (дата звернення: 10.11.2026).

18. Методичні рекомендації «Підтримуюча супервізія: навчальна програма для керівників». URL : https://surl.lt/nqloex (дата звернення: 10.11.2026).

19. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.

20. Нестеренко Д. А. Психологічна компетентність соціальних працівників у контексті війни: необхідність підготовки та перепідготовки фахівців. *SOCIOПРОСТІР* : міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи. № 14. 2024. С. 47–58.

21. Основні принципи психосоціальної підтримки. URL : https://dp.dsp.gov.ua/novyny/osnovni-pryntsypy-psykhosotsialnoi-pidtrymky/

22. Паламарчук Л. А. Діагностика професійного «вигорання». URL : https://surl.li/eztidw (дата звернення: 03.11.2026).

23. Передало Х., Огерчук Ю. Про деякі сучасні аспекти управління командою проекту. *Економіка та суспільство*. № 22. 2020. DOI : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-7 (дата звернення: 10.11.2026).

24. Плетка О. Компетентності фахівців, що здійснюють психологічну просвіту населення. *Соціально-психологічні особливості професійної діяльності спеціалістів соціальної сфери: психологічна просвіта в умовах війни* : матеріали X Ювілейної всеукр.наук.-практ. конф. з міжнар. участю. Упор. Плетка О. Т. Київ, 2024. С. 84–93.

25. Пріб Г. А., Горбенко В. О. Психологічні чинники, що впливають на ефективність управлінської діяльності під час війни. *Сучасні вектори відновлення та розвитку України на засадах сталості та безпеки* : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 21 листопада 2023 р.). Київ, Україна, 2023 р. С. 228–231.

26. Про доступ до публічної інформації : Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 32, ст. 314. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text (дата звернення: 10.11.2026).

27. Про систему охорони психічного здоров'я в Україні: Закон України № 4223-IX (введено в дію 7 лютого 2026 року). Верховна Рада України. 2025. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4223-20#Text (дата звернення: 10.11.2026).

28. Психічне здоров'я та психосоціальна підтримка (ПЗПСП / MHPSS): що це і як працює. *Психологічна енциклопедія. Український психологічний ХАБ.* URL : https://surl.li/betirg (дата звернення: 01.11.2026).

29. Психосоціальна підтримка. URL : https://surl.li/qkmkny

30. Психосоціальна підтримка. URL : https://surl.li/yelkft (дата звернення: 01.11.2026).

31. Психосоціальні ризики на роботі: навантаження, контроль, підтримка та умови, що впливають на здоров'я. 2026. URL : https://surl.li/qhtexl (дата звернення: 01.11.2026).

32. Психоціальна підтримка. *Східне міжрегіональне управління Державної служби України з питань праці*. URL : https://smu.dsp.gov.ua/psykhotsialna-pidtrymka/ (дата звернення: 01.11.2026).

33. Садрицька С. В., Селевко М. О. Чинники професійного вигорання соціальних працівників, які працюють з людьми літнього віку. *SOCIOПРОСТІР* : міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи. 2024, № 14. С. 17–27.

34. Сазонова Т., Кемова Я., Яковлєва К. Методи управління командою: аспект самоорганізації. *Економічний простір*. №181. 2022. С. 138–142. DOI : https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-24 (дата звернення: 10.11.2026).

35. Сизоненко М. С. Особливості професійного вигоряння у фахівців психологічного профілю. *Особистість та суспільство в цифрову еру: психологічний вимір* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 24

черв. 2022 р.). Нац. ун-т «Одес. юрид. акад.», каф-ра психології. Одеса : Національний університет «Одеська юридична академія», 2022. С. 231–234.

36. Спіріна Т. П., Мартинюк Я. В. Психосоціальна підтримка осіб з інвалідністю у закладах вищої освіти. *Сучасний дизайн інклюзивного навчання: успішні українські та зарубіжні практики* : збірник тез наукових доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. Київ : Факультет психології, соціальної роботи та спеціальної освіти Київського столичного університету імені Бориса Грінченка, 2025. С. 271–273.

37. Ташматов В. А., Геращенко О. С., Ігуменова В. М. Професійно важливі якості та організаційна компетентність психолога-тренера в контексті компетентнісного підходу. *Вісник Міжнародного економіко-гуманітарного університету імені академіка Степана Дем'янчука*. Серія : Педагогіка та психологія. С. 275–281.

38. Тест на вигорання за методикою К. Маслач (MBI). URL : https://progestalt.com.ua/burnout_test/ (дата звернення: 15.10.2026).

39. Уварова С. Актуальні проблеми психологічної підтримки фахівців з подолання наслідків травматичних подій. *Проблеми сучасної психології* : збірник наукових праць «». № 31. 2016. URL : https://problemps.kpnu.edu.ua/article/view/157908 (дата звернення: 01.11.2026).

40. Шавкун І. Г. Командний менеджмент: аксіологічний вимір. *Гуманітарний вісник ЗДІА.* 2010. Вип. 42. С. 218–225.

41. Шевцов А. Г. Модель організації психологічної та психотерапевтичної допомоги пацієнтам в закладах охорони здоров'я. *Український освітньо-науковий медичний простір*. № 2(3)/2024. С. 27–40.

42. Що таке психосоціальна підтримка на практиці. 2026. URL : https://www.prostir.ua/?news=scho-take-psyhosotsialna-pidtrymka-na-praktytsi (дата звернення: 02.11.2026).

43. Bangpan M., Felix L., Soliman F., D'Souza P., Jieman A.-T., Dickson K. The impact of mental health and psychosocial support programmes on children and young people's mental health in the context of humanitarian emergencies in

low- and middle-income countries: A systematic review and meta-analysis. 2024. *Global Mental Health*. URL : https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38572260/ (дата звернення: 01.11.2026).

44. Burisch, M. Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschopfung. Text. Berlin, Heidelberg : Springer, 1989. URL : https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-662-06458-0 (дата звернення: 05.11.2026).

45. Cohen S., Kamarck T., Mermelstein R. A global measure of perceived stress. *Journal Health Soc Behav*. 1983. Vol. 24(4). P. 385–396.

46. DISC профіль – тест на тип поведінки. URL : https://piznay.online/piznay-sebe/disc-profil (дата звернення: 01.11.2026).

47. Dursun Mücahit, Kan Emirhan, Tozoğlu Burak, Tozoğlu Erdoğan, Buzdağli Yusuf Psychological resilience: the hidden key to managerial support and performance in teachers. 2026. URL : https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12879318/ (дата звернення: 01.11.2026).

48. Eisenberger R., Stinglhamber F., Vandenberghe C., Sucharski I.L., Rhoades L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*. 87(3). P. 565–573.

49. EPI-WIN digest 36 – Mental health and psychosocial support aspects of responding to public health emergencies: the why, what and how. URL : https://surl.li/dbybkk (дата звернення: 04.11.2026).

50. How Managerial Performance Affects Employee Well-Being. URL : https://primalogik.com/blog/how-managerial-performance-shapes-employee-well-being-a-psychological-perspective/(дата звернення: 01.11.2026).

51. How the DISC Behavioral Assessment Works. URL : https://disctest.org/disc-assessment-methodology/ (дата звернення: 01.11.2026).

52. IASC Guidelines for mental health and psychosocial support in emergency settings. URL : https://surl.li/fgqqkv

53. Kinman G. Maslach Burnout Inventory. *Occupational Medicine. Volume* 74. Issue 9. December 2024. P. 630–631. URL : https://academic.oup.com/occmed/article/74/9/630/7958938 (дата звернення: 01.11.2026).

54. Looti Mohammed Perceived Supervisor Support Scale (PSS). A comprehensive psychometric review of the Perceived Supervisor Support Scale (PSS) by Eisenberger et al. (2002). 2026. URL : https://en.arabpsychology.com/scales/perceived-supervisor-support-scale-pss/

55. Supportive Supervision: Supervisor Training Curriculum. URL : https://surl.li/szoaay (дата звернення: 01.11.2026).

56. What is DiSC? Understand yourself & improve workplace success. URL : https://www.discprofile.com/what-is-disc (дата звернення: 01.11.2026).

57. What Makes Effective Team Work? URL : https://www.wittenborg.eu/what-makes-effective-team-work.htm (дата звернення: 16.11.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Шкала сприйманого стресу, визначення вираженості тривалого стресу

(Perceived Stress Scale-10, PSS-10)

Інструкція: Запитання в цій шкалі стосуються Ваших почуттів і думок протягом останнього місяця. Будь ласка, для кожного пункту виберіть один із наступних варіантів відповіді, що відображує як часто ви відчували або міркували в певний спосіб: 0 = ніколи, 1 = майже ніколи, 2 = іноді, 3 = досить часто, 4 = дуже часто.

№	Питання	0	1	2	3	4
1	Як часто за останній місяць ви були засмучені через щось, що трапилося несподівано?	Ніколи	Майже ніколи	Інколи	Доволі часто	Часто
2	Як часто за останній місяць ви відчували, що не можете контролювати важливі речі у вашому житті?	Ніколи	Майже ніколи	Інколи	Доволі часто	Часто
3	Як часто за останній місяць ви відчували знервованість та стрес?	Ніколи	Майже ніколи	Інколи	Доволі часто	Часто
4	Як часто за останній місяць ви не були впевнені, що зможете вирішити свої особисті проблеми?	Ніколи	Майже ніколи	Інколи	Доволі часто	Часто
5	Як часто за останній місяць ви не відчували, що все відбувається по-вашому (відповідно до ваших бажань, планів та поглядів)?	Ніколи	Майже ніколи	Інколи	Доволі часто	Часто
6	Як часто за останній місяць ви відчували, що не можете впоратися з тим, що маєте зробити?	Ніколи	Майже ніколи	Інколи	Доволі часто	Часто
7	Як часто за останній місяць ви не були здатні контролювати роздратованість з приводу того, що відбувається у вашому житті?	Ніколи	Майже ніколи	Інколи	Доволі часто	Часто
8	Як часто за останній місяць ви не почувалися «господарем становища»?	Ніколи	Майже ніколи	Інколи	Доволі часто	Часто
9	Як часто за останній місяць ви були розсерджені через події, на які не могли впливати?	Ніколи	Майже ніколи	Інколи	Доволі часто	Часто
10	Як часто за останній місяць ви відчували, ніби труднощів накопичилося так багато, що ви не можете їх подолати?	Ніколи	Майже ніколи	Інколи	Доволі часто	Часто

Додаток Б

Діагностика професійного вигорання MBI

Будь ласка, дайте відповідь, як часто у Вас виникають почуття, описані в наведених твердженнях. Для кожного пункту оберіть один варіант відповіді:

№	Твердження	Ніколи	Дуже рідко	Інколи	Часто	Дуже часто	Щодня
1	Я почуваю себе емоційно виснаженим.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	Після роботи я почуваюся як вичавлений лимон.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	Зранку я відчуваю втому і небажання йти на роботу.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	Я добре розумію, що відчувають мої підлеглі й колеги, і стараюся враховувати це в інтересах справи.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	Я відчуваю, що спілкуюся з деякими підлеглими й колегами як з предметами (без тепла і симпатії до них).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	Після роботи хочеться на деякий час усамітнитися від усіх і всього.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	Я вмію знаходити правильне рішення в конфліктних ситуаціях, що виникають у розмові з друзями.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8	Я відчуваю пригніченість і апатію.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9	Я упевнений, що моя робота потрібна людям.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	Останнім часом я став більш черствим до тих, з ким працюю.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11	Я помічаю, що моя робота дратує мене.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12	У мене багато планів на майбутнє і я вірю у їх здійснення.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13	Моя робота все більше мене розчаровує.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

14	Я думаю, що дуже багато працюю.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15	Буває, що мені дійсно байдуже те, що відбувається з ким-небудь із моїх підлеглих і друзів.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16	Мені хочеться усамітнитися і відпочити від усього.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17	Я легко можу створити атмосферу доброзичливості і співпраці в колективі.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18	Під час роботи я відчуваю приємне задоволення.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19	Завдяки своїй роботі я вже зробив у житті багато дійсно цінного.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
20	Я відчуваю байдужість і втрату цікавості до всього, що задовольняло б мене в моїй роботі.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
21	На роботі спокійно справляюсь з емоційними проблемами.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22	Останнім часом я бачу, що друзі і підлеглі все частіше перекладають на мене тягар своїх проблем та обов’язків.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Додаток В

Опитувальник оцінювання управлінської підтримки команди методом «360°»

Інструкція: оцініть, наскільки часто наведені твердження відповідають вашому досвіду взаємодії з безпосереднім керівником.

Шкала оцінювання: 1 – ніколи; 2 – інколи; 3 – часто; 4 – завжди; Н/О – не можу оцінити.

№	Твердження	1	2	3	4	Н/О
І. Доступність керівника та комунікація						
1	Мій керівник доступний для обговорення робочих питань, коли мені потрібна допомога.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Мій керівник уважно вислуховує мою думку та враховує її під час ухвалення рішень.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Мій керівник чітко пояснює завдання, очікування та пріоритети роботи.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Мій керівник своєчасно надає інформацію, необхідну для виконання моїх професійних обов’язків.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Мій керівник створює можливості для відкритого обговорення проблем, що виникають у команді.	☐	☐	☐	☐	☐
ІІ. Емоційна та психологічна підтримка						
6	Мій керівник із розумінням ставиться до емоційних труднощів, які виникають у процесі роботи.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Мій керівник виявляє чуйність до мого психологічного стану, коли помічає ознаки перевтоми або емоційного напруження.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Мій керівник підтримує мене у складних робочих ситуаціях, зокрема під час взаємодії з людьми, які переживають кризові обставини.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Мій керівник допомагає обговорювати емоційно складні випадки роботи, не	☐	☐	☐	☐	☐

	знецінюючи переживань працівників.					
10	Мій керівник поважає особисті межі працівників і не вимагає ігнорувати власний психологічний стан заради виконання завдань.	☐	☐	☐	☐	☐
III. Допомога у виконанні професійних завдань						
11	Мій керівник допомагає знаходити рішення, коли я стикаюся зі складними професійними ситуаціями.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Мій керівник сприяє залученню необхідних фахівців або інших ресурсів, якщо ситуація виходить за межі моєї компетенції.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Мій керівник допомагає визначати пріоритети, коли одночасно виникає багато робочих завдань.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Мій керівник конструктивно реагує на повідомлення про труднощі, помилки або невдалі рішення.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Мій керівник надає зрозумілий і корисний зворотний зв’язок щодо моєї роботи.	☐	☐	☐	☐	☐
IV. Автономія та професійний розвиток						
16	Мій керівник довіряє мені самостійно ухвалювати рішення в межах моїх професійних повноважень.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Мій керівник заохочує мене пропонувати власні ідеї щодо покращення роботи команди.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Мій керівник підтримує моє прагнення розвивати професійні компетентності.	☐	☐	☐	☐	☐
19	Мій керівник допомагає визначати напрями мого професійного розвитку.	☐	☐	☐	☐	☐
20	Мій керівник сприймає конструктивну незгоду з його рішеннями без упередженого ставлення до працівника.	☐	☐	☐	☐	☐
V. Справедливість і психологічна безпека в команді						
21	Мій керівник розподіляє робочі завдання з урахуванням навантаження та можливостей працівників.	☐	☐	☐	☐	☐

22	Мій керівник однаково поважає працівників незалежно від їхньої посади, досвіду чи особистих стосунків із ним.	☐	☐	☐	☐	☐
23	Мій керівник сприяє конструктивному розв’язанню конфліктів між членами команди.	☐	☐	☐	☐	☐
24	Мій керівник створює атмосферу, у якій я можу відкрито повідомити про помилку, труднощі або власні сумніви без страху приниження.	☐	☐	☐	☐	☐
25	Мій керівник визнає внесок працівників у спільні результати команди.	☐	☐	☐	☐	☐
VI. Підтримка професійного благополуччя команди						
26	Мій керівник звертає увагу на надмірне робоче навантаження працівників.	☐	☐	☐	☐	☐
27	Мій керівник сприяє дотриманню балансу між робочими обов’язками та відпочинком.	☐	☐	☐	☐	☐
28	Мій керівник підтримує обговорення способів профілактики емоційного виснаження в команді.	☐	☐	☐	☐	☐
29	Мій керівник заохочує звернення по професійну допомогу або супервізію, коли цього потребують складні випадки роботи.	☐	☐	☐	☐	☐
30	Мій керівник сприяє формуванню командної взаємодії, у якій працівники можуть розраховувати на взаємну підтримку.	☐	☐	☐	☐	☐

Додаток Г

Оцінка сприйманої підтримки з боку безпосереднього керівника

Perception Supervisor Support Scale (PSS) Р. Айзенбергерга

Мета опитування: оцінити, наскільки працівники відчувають підтримку, турботу та визнання з боку свого безпосереднього керівника.

Інструкція для учасників

Будь ласка, уважно прочитайте кожне твердження та оберіть одну відповідь, яка найточніше відображає ваш рівень згоди або незгоди з ним щодо вашого безпосереднього керівника.

У анкеті немає правильних чи неправильних відповідей. Важливо, щоб ваші відповіді відображали саме вашу особисту думку.

Шкала відповідей

Бал	Варіант відповіді
1	Категорично не погоджуюся
2	Помірно не погоджуюся
3	Трохи не погоджуюся
4	Ні погоджуюся, ні не погоджуюся
5	Трохи погоджуюся
6	Помірно погоджуюся
7	Категорично погоджуюся

Твердження

Для кожного твердження оберіть **лише один бал від 1 до 7**.

№	Твердження	Ваша оцінка (1–7)
1	Мій керівник цінує мій внесок у добробут нашого відділу.	_____
2	Мій керівник справді дбає про моє благополуччя.	_____
3	Мій керівник не цінує жодних додаткових зусиль з мого боку.	_____
4	Мій керівник серйозно враховує мої цілі та цінності.	_____
5	Мій керівник ігнорував будь-які мої скарги.	_____
6	Мій керівник пишається моїми досягненнями на роботі.	_____
7	Мій керівник майже не переймається мною.	_____
8	Мій керівник готовий допомогти, коли мені потрібна особлива послуга.	_____

Додаток Д
План проведення групової супервізії для команди психосоціальної підтримки

Мета: створення безпечного професійного простору для аналізу складних робочих випадків, емоційного розвантаження, обміну досвідом та пошуку ефективних способів подолання професійних труднощів.

Рекомендована періодичність: один раз на місяць.

Тривалість: 90 хвилин.

Формат: групова супервізія.

Проведення групової супервізії рекомендовано здійснювати за участю залученого фахівця, який пройшов спеціалізоване навчання за програмою супервізії та має відповідну підготовку для організації й проведення супервізійного процесу. Залучення зовнішнього супервізора дасть змогу забезпечити незалежний професійний супровід учасників, створити безпечний простір для обговорення складних робочих ситуацій та емоційних переживань, а також розмежувати функції управлінського контролю й професійної підтримки працівників.

Структура супервізійної зустрічі

1. Привітання учасників.
2. Ознайомлення з метою зустрічі.
3. Нагадування про конфіденційність та правила взаємодії.
4. Коротке визначення емоційного стану учасників.
5. Обговорення ситуацій, які викликали найбільше труднощів.
6. Визначення теми для спільного опрацювання.
7. Вибір одного випадку для детального аналізу.
8. Представлення та аналіз професійного випадку.
9. Опис ситуації без персональних даних отримувачів послуг.
10. Визначення основної проблеми.
11. Аналіз дій фахівця та можливих альтернатив.

12. Обговорення емоційної реакції на ситуацію.
13. Обмін досвідом між учасниками.
14. Визначення ресурсів і сильних сторін фахівця.
15. Обговорення способів подолання професійного напруження.
16. Формування рекомендацій.
17. Формулювання практичних рішень.
18. Визначення необхідної підтримки з боку керівництва.
19. Узгодження індивідуальних професійних кроків.
20. Підбиття підсумків.
21. Оцінювання корисності зустрічі.
22. Визначення тем для наступної супервізії.
23. Коротка рефлексія емоційного стану учасників.

Основні тематичні напрями супервізії:

1. Розпізнавання ознак емоційного виснаження та пошук ресурсів.
2. Аналіз труднощів у взаємодії з отримувачами послуг.
3. Запобігання надмірному емоційному залученню.
4. Обмін досвідом, аналіз помилок і пошук альтернативних рішень.
5. Покращення комунікації та взаємної підтримки.
6. Виявлення індивідуальних ресурсів і способів саморегуляції.

Критерії оцінювання ефективності супервізії

Критерій	**Спосіб оцінювання**
Регулярність супервізій	Облік проведених зустрічей
Задоволеність учасників	Коротке анонімне опитування
Практична корисність	Оцінювання можливості застосувати отримані рекомендації
Відчуття професійної підтримки	Самооцінювання учасників
Опрацювання професійних труднощів	Аналіз узгоджених рішень та подальших дій