МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ РОЗВИТКУ «SOFT SKILLS» УПРАВЛІНЦІВ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Виконала: студентка ІІ курсу,
групи 8.0533-1-з-дн
спеціальності: 053 Психологія
освітньої програми: Психологія
Горпинич Лариса Олександрівна
Керівник: Горбань Г.О , д.психол.н.,
професор, професор кафедри психології
Рецензент: Мосол Н.О., к.психол.н.,
доцент, доцент кафедри психології

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: соціальної педагогіки та психології
Кафедра: психології
Рівень вищої освіти: магістерський
Спеціальність: 053 Психологія
Освітня програма: Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
к.психол.н., доцент. Н.О. Губа
«_____»_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Горпинич Ларисі Олександрівні

1. Тема роботи: Соціально-психологічні умови розвитку «soft skills» управлінців на рівні територіальної громади
керівник роботи Горбань Г.О., доктор психологічних наук, доцент, професор
затверджені наказом ЗНУ від «24» вересня 2024 року № 1446-с
2. Строк подання студентом роботи: _____
3. Вихідні дані до роботи : аналіз психолого-педагогічної літератури
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: розкрити зміст та складові «soft skills» особистості управлінця, проаналізувати наукову літературу з питань дослідження»soft skills» та ресурсів особистості в управлінні персоналом, проаналізувати та обрати методики для проведення дослідження, дослідити психологічні фактори впливу та елементи стресостійкості управлінців територіальної громади, розробити практичні рекомендації щодо розвитку стресостійкості управлінців в умовах бойових дій.
5. Перелік графічного матеріалу: 6 таблиць, 8 рисунків.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Вступ	Горбань Г.О., професор		
Розділ 1	Горбань Г.О., професор		
Розділ 2	Горбань Г.О., професор		
Висновки	Горбань Г.О., професор		

7. Дата видачі завдання: _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	січень – квітень 2024 р.	виконано
2	Робота над вступом	травень 2024 р.	виконано
3	Робота над першим розділом	червень-липень 2024 р.	виконано
4	Робота над другим розділом	серпень-жовтень 2024 р.	виконано
5	Написання висновків	листопад 2024 р.	виконано
6	Передзахист	грудень 2024 р.	виконано
7	Нормоконтроль	січень 2025 р.	виконано
8	Захист	березень 2025 р.	виконано

Студент_____Л.О. Горпинич

Керівник роботи_____Г.О. Горбань

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер_____А. О. Неманежина

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 64 сторінки, 6 таблиць, 8 рисунків, 59 джерел, 4 додатки.

Об’єкт дослідження – «soft skills» як властивість особистості.

Предмет дослідження – розвиток стресостійкості як складової soft skslls.

Мета дослідження - сформувати практичні рекомендації щодо розвитку стресостійкості управлінців в умовах воєнного стану.

Гіпотеза. Передбачається, що соціально-психологічні умови розвитку soft-skills управлінців територіальної громади, зокрема їхня стресостійкість, мають значний вплив на ефективність управлінських процесів. Враховуючи це, стресостійкість управлінців є ключовим фактором, що визначає успішність ухвалення управлінських рішень у соціально складних ситуаціях, зокрема в умовах територіальних громад

Методи дослідження: у кваліфікаційній роботі використано теоретичні методи дослідження, це аналіз і синтез літератури з психології, дисертації та автореферати з проблеми дослідження, наукові статті, що дало можливість виокремити науково-теоретичні основи формування «soft skills», змістову компоненту «soft skills» особистості управлінця, а також виокремити сучасні підходи до формування стресостійкості управлінця;

Практичне значення результатів дослідження: у кваліфікаційній роботі проведено дослідження факторів впливу на стресостійкість управлінців, сформовано рекомендації щодо розвитку стресостійкості управлінців територіальної громади в умовах бойових дій.

СТРЕСОСТІЙКІСТЬ, «SOFT SKILLS», УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ, ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА, БОЙОВІ ДІЇ.

SYMMARY

Horpynych L.O. Social and psychological conditions for the development of «soft skills» of managers at the level of territorial community.

The qualifying work consists of Iintroduction, 2 Chapters, Conclusion, References (59 items, 40 of foreign origin), 4 appendixes. The qualifying work volume is 77 pages long, 51 of them – main text. There are 6 tables and 8 illustrations.

The object of research: «soft skills» as a personality trait.

The subject of research: development of stress resistance as a component of «soft skills».

The purpose of the study : to formulate practical recommendations for the development of stress resistance of managers in martial law.

The research tasks:

- to reveal the content and components of the manager's personality “soft skills”;
- to analyze the scientific literature on the study of “soft skills” and personality resources in personnel management;
- to analyze and select methods for conducting research;
- to investigate the psychological factors of influence and elements of stress resistance of managers of the territorial community;
- to develop practical recommendations for the development of stress resistance of managers in conditions of military operations;

Hypothesis: It is assumed that the socio-psychological conditions for the development of soft-skills of territorial community managers, in particular their stress resistance, have a significant impact on the efficiency of management processes. Given this, the stress resistance of managers is a key factor that determines the success of managerial decision-making in socially complex situations, in particular in the context of territorial communities.

Research methods: the qualification work uses theoretical research methods, such as analysis and synthesis of psychology literature, dissertations and abstracts on the research problem, scientific articles, which made it possible to identify the scientific and theoretical foundations of the formation of “soft skills”, the content component of the “soft skills” of the manager's personality, as well as to identify modern approaches to the formation of stress resistance of the manager;

The scientific novelty of the study is that the influence of the formed stress resistance on the decision-making of territorial community managers in the combat zone is determined.

The practical significance of the study: in the qualification work, a study of the factors influencing the stress resistance of managers was carried out, recommendations for the development of stress resistance of territorial community managers in the conditions of hostilities were formed.

Keywords: stress resistance, «soft skills», managerial decision, territorial community, military operations.

ЗМІСТ

ВСТУП…… 8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФЕНОМЕНУ «SOFT SKILLS»…….. 11
1.1. Зміст та складові «soft skills»…… 11
1.2. Історико-теоретичний контекст розуміння особливостей «soft skills»…. 19
1.3. Стресостійкість – необхідна складова «soft skills» сучасного управлінця…….. 24
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ СТРЕСОСТІЙКОСТІ НА РОЗВИТОК SOFT-SKILLS УПРАВЛІНЦІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД……. 29
2.1. Організаційні та змістовні аспекти дослідження стресостійкості управлінців…… 29
2.2. Аналіз та інтерпретація результатів дослідження …….. 34
2.3. Особливості розвитку стресостійкості управлінців в умовах воєнного стану…… 47
2.4. Програма розвитку «soft skills» управлінців територіальних громад для підвищення стресостійкості……. 53
ВИСНОВКИ……...…… 57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….…… 59
ДОДАТКИ……..…… 65

ВСТУП

Актуальність дослідження. Актуальність проблеми дослідження соціально-психологічних умов розвитку «soft skills» управлінців обумовлена викликами сучасності щодо розвитку стійкості особистості до тривалих та виснажливих хронічних стресів, впливу стресогенних факторів на особистість. Значущість уваги до розвитку «soft skills» неодноразово підкреслювалась як теоретиками в області психології управління та менеджменту, так і практиками, які мають справу безпосередньо з рекрутингом, навчанням та супроводом персоналу. Важливість гнучких навичок для сучасного спеціаліста є незаперечною, незалежно від профілю та сфери роботи.

В умовах воєнного стану, управлінці пристосовуються до нових реалій, відновлюються, акумулюють зусилля під впливом стресу та досягають результатів. Це визначає розвиток соціально-психологічних умов розвитку «soft skills» управлінців на рівні територіальної громади, які сприятимуть підвищенню ефективності діяльності та опануванню новими інструментами управління. Психологічна підтримка розширення можливостей управлінців надає додаткові особистісні ресурси для отримання необхідних результатів покращення життєдіяльності громад в умовах військових конфліктів.

Об’єкт дослідження – «soft skills» як властивість особистості.

Предмет дослідження – розвиток стресостійкості як складової soft skslls.

Мета дослідження - сформувати практичні рекомендації щодо розвитку стресостійкості управлінців в умовах воєнного стану.

Гіпотеза. Передбачається, що соціально-психологічні умови розвитку soft-skills управлінців територіальної громади, зокрема їхня стресостійкість, мають значний вплив на ефективність управлінських процесів. Враховуючи це, стресостійкість управлінців є ключовим фактором, що визначає успішність ухвалення управлінських рішень у соціально складних ситуаціях, зокрема в умовах територіальних громад

Завдання дослідження:

1. Розкрити зміст та складові «soft skills» особистості управлінця.

2. Проаналізувати наукову літературу з питань дослідження»soft skills» та ресурсів особистості в управлінні персоналом.

3. Проаналізувати та обрати методики для проведення дослідження.

4. Дослідити психологічні фактори впливу та елементи стресостійкості управлінців територіальної громади.

5. Розробити практичні рекомендації щодо розвитку стресостійкості управлінців в умовах бойових дій.

Методи дослідження: у кваліфікаційній роботі використано теоретичні методи дослідження, це аналіз і синтез літератури з психології, дисертації та автореферати з проблеми дослідження, наукові статті, що дало можливість виокремити науково-теоретичні основи формування «soft skills», змістову компоненту «soft skills» особистості управлінця, а також виокремити сучасні підходи до формування стресостійкості управлінця;

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що визначено вплив сформованої стресостійкості на прийняття рішень управлінців територіальної громади в зоні бойових дій.

Експериментальна база дослідження: у дослідженні взяли участь 54 особи Гуляйпільської територіальної громади.

Практичне значення результатів дослідження: у кваліфікаційній роботі проведено дослідження факторів впливу на стресостійкість управлінців, сформовано рекомендації щодо розвитку стресостійкості управлінців територіальної громади в умовах бойових дій.

Надійність і достовірність результатів дослідження зумовлена об’єктивністю, репрезентативністю вибірки, застосовуванням обґрунтованих методів аналізу даних, доказовістю.

Апробація результатів дослідження: за результатами теоретичного дослідження опубліковано тези доповіді на тему: «Соціально психологічні умови розвитку «soft skills» управлінців на рівні територіальної громади» в

матеріалах XVII Університетської науково-практичної конференції студентів, аспірантів, докторантів і молодих учених «МОЛОДА НАУКА-2024»

Структура й обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, 2 розділів основної частини, висновків, переліку 60 використаних літературних джерел, 6 таблиць, 8 рисунків та 4 додатки. Основна частина роботи складає 58 сторінок.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФЕНОМЕНУ «SOFT SKILLS»

1.1. Зміст та складові «soft skills»

Термін «soft skills» є одним із трендів динамічного світу. Однак, незважаючи на його популярність, універсального розуміння поки не існує, що «soft skills» – це «особисті якості, які дозволяють ефективно та гармонійно взаємодіяти з іншими людьми» [39], наприклад, здійснювати продуктивну комунікацію. Разом з тим змістовна сторона поняття потребує інтегративного розуміння середовища та особистісного ресурсу. «Soft skills» перекладають як «гнучкі» або «м’які» навички, але у своїй роботі ми будемо використовувати англійське написання як найбільш поширене у світі, що застосовується.

«Soft skills» – це «комплекс неспеціалізованих, важливих для кар'єри професіональних навичок, які відповідають за успішну участь у робочому процесі, високу продуктивність і є наскрізними, тобто пов'язані з конкретною предметною областю» [48].

Проблема розвитку «soft skills» є у центрі уваги сучасних дослідників, які по-різному трактують та визначають «soft skills» як певне поняття, що можна пояснити особливостями сприйняття та сферою наукових інтересів кожного з них, а деякі з них тісно переплітаються один з одним. Так, «soft skills» розуміють як «людські якості, без яких навіть найкращий професіонал не зможе домогтися хорошого результату...» [48]. Сформовані у керівників компетенції – це «додаткова (допоміжна) мова спілкування керівника з територіальною громадою, який береться за підготовку з якостями, заданими (описаними) замовником (роботодавцем) за допомогою компетенцій», тут якості розуміють як певний набір «soft skills» [31].

Під «soft skills» є навичками, що дозволяють знаходити спільну мову з іншими людьми, налагоджувати та підтримувати з ними зв'язки, вміти доносити свої думки. Іншими словами, «soft skills» – це навички ефективних комунікаторів та лідерів, необхідні як у повсякденному житті, так і у професійній діяльності особистому життєвому досвіду та використовувані для власного розвитку саме у професійній діяльності [36].

На рис 1.1«soft skills» розглядають у площині професійних міжособистісних відносин, які передбачають включення до робочого та організаційного контексту підприємства, розуміння та представлення корпоративних інтересів, постановку та вирішення професійних завдань «soft skills» і відносять «до соціальних навичок: вміння переконувати, знаходити підхід до людей, лідирувати, міжособистісне спілкування, ведення переговорних процесів, роботу в команді, особистісний розвиток, управління часом, ерудованість, креативність та інше» рис. [39].



Рис. 1.1. Навички «soft skills»

Подібність у змісті поняття також визначено «soft skills» як соціальні навички, що дають змогу встановлювати взаємодію з різними віковими категоріями людей [48]. Ряд дослідників вважають, що «soft skills» слід розглядати не просто як навички, а як компетенції, яким властивий розвиток у «професійній діяльності» та наявність яких викликає «пильну увагу роботодавців при прийомі на роботу і при формуванні моделі компетенції конкретних посад» [13].

«Soft skills» – це комунікативні та управлінські таланти, які включають «вміння переконувати, лідирувати, керувати, робити презентації, знаходити потрібний підхід до людей, здатність вирішувати конфліктні ситуації, ораторське мистецтво» [48]. Під цими талантами слід розуміти не якості та навички, властиві певним професіям, а ті, які можна визначити, як загальнолюдські: першу допомогу, грамотно керувати своїм часом, переконувати, навик ведення переговорів, лідерство і так далі» [50].

До різноманіття визначення «soft skills» маємо додати й визначення їх як «соціально-психологічні навички: комунікативні, лідерські, командні, публічні та інші» [48]. Ці навички можуть бути корисними «у більшості життєвих ситуацій» і пов'язані із взаємодією людей один з одним. Для опису «soft skills» використовують концепцію емоційного інтелекту, який визначається «здатністю людини правильно зчитувати обстановку, вловлювати те, чого потребують інші люди, знати їх сильні і слабкі сторони, не піддаватися негативу і бути привабливим для інших» [48].

Як принциповий результат, поряд з професійними компетенціями, розглядається формування в керівників можливості до комунікації, лідерства, кооперації, дипломатії, вибудовування взаємин; створення командних, громадських, «мистецьких» умінь; умінь піднести власні думки, набути рішення, креативно вирішувати виявлені проблеми, у тому числі територіальних громад та інше. Ці зони відповідальності зараховують до так званих «soft skills», володіння якими багато в чому визначає успіх майбутньої

професійної діяльності здобувачів освіти, який може допомогти реалізуватися в бурхливому світі [28].

Переліки таких компетенцій пропонуються останніми роками багатьма дослідженнями та поєднують схожий перелік навичок, необхідних для функціонування у новому контексті. До «soft skills» керівника територіальної громади можна віднести такі, як:

1. Комунікативні навички (здатність до ділового співробітництва, готовність працювати спільно з іншими людьми, терпимість до чужої думки, а також навички комунікативної взаємодії).

2. Креативність (здатність до створення продуктів, що відрізняються новизною, оригінальністю, унікальністю).

3. Аналітичне мислення (здатність до використання логіки під час аналізу інформації та прийняття рішень).

4. Критичне мислення (здатність ставити під сумнів інформацію, що надходить, включаючи власні переконання).

5. Гнучкість (уміння пристосовуватися, підлаштовуватися, адаптуватися, використовуючи при цьому свої творчі здібності, вміння виходити за рамки шаблонів мислення та поведінки, вміння мислити нестандартно).

6. Судження та прийняття рішень (здатність до ідентифікації альтернатив та вибору серед них, який заснований на цінностях та перевагах приймаючого рішення).

7. Самоконтроль (синтез якостей і здібностей, які дозволяють людині ефективно управляти собою у різних видах діяльності та спілкуванні).

8. Планування (здатність оптимально розподілити ресурси для досягнення поставлених цілей, уміння ставити цілі (завдання) та виконувати дії щодо їх здійснення в майбутньому).

9. Адаптивність (здатність адаптуватися до мінливих обставин).

10. Дослідницькі навички (синтез операцій щодо здійснення інтелектуальних та емпіричних дій, що становлять дослідницьку діяльність та призводять до нового знання).

11. Міжособистісні навички (володіння навичками, пов'язаними з обміном інформацією в письмовій та усній формі, уміння слухати, стримуванням емоцій, управління конфліктами, створенням довіри та веденням переговорів).

12. Командна робота (здатність спілкуватися та налагоджувати конструктивний діалог з будь-яким членом команди).

13. Навички роботи в інформаційному середовищі – цифрове середовище Інтернет (уміння знаходити потрібну інформацію у цифровому середовищі Інтернет).

Поняття «цифрова економіка» виникло у 90-ті роки XX століття. Її ідеологію найкраще позначив у 1995 році американський вчений Ніколас Негропонте (Массачусетський університет): «Перехід від руху атомів до рухів бітів». Цифрова економіка відбиває перехід від третьої промислової революції до четвертої. Четверта промислова революція ґрунтується на цифровій революції, але вважається новою ерою через швидкість технологічних проривів, поширеність охоплення та величезний вплив нових систем. У 2013 р. компанія Google провела дослідження, яке отримало назву «Project Oxygen». Вони вивчили дані про прийом на роботу, звільнення та просування кар'єрними сходами своїх співробітників з 1998 року, їх експерти дійшли висновку, що серед восьми найбільш важливих якостей топ-менеджерів, які визначили їх успіх у компанії, сім – це «soft skills». Ці навички передбачають вміння спілкуватися, слухати, розуміти інших, їх цінності та думки, виявляти емпатію та підтримувати колег, вирішувати проблеми, бути добрим наставником, мати критичне та аналітичне мислення [42].

Інше дослідження під назвою «Project Aristotle» підтвердило висновки, зроблені раніше, пов'язані із важливістю «soft skills» навіть у високотехнологічній сфері. Дослідники встановили, що найбільш важливі та продуктивні ідеї в компанії генерують колективи (так звані B-Teams), які складаються зі співробітників, яких не завжди можна віднести до найвищих фахівців. Проект показав, що найкращі команди в компанії демонструють

наявність таких «soft skills»: рівність, великодушність, допитливість щодо ідей своїх колег, емпатію, емоційний інтелект, емоційну безпеку, яка зайняла перший рядок у рейтингу. Це виявляється у доброзичливому ставленні до колег, відсутності психологічного тиску. Щоб досягти успіху, кожен член команди повинен відчувати себе впевнено, коли висловлює якісь думки і навіть якщо припускається помилок. Співробітник повинен знати, що його почують [42].

Дослідження, проведені компанією Google, узгоджуються з даними інших досліджень, зокрема, дослідженням некомерційної організації «Національна асоціація коледжів та роботодавців» (США), яке показало, що комунікативні навички входять до трійки найбільш затребуваних у роботодавців [42].

Про важливість для випускників вузів «soft skills» (навичок командної роботи, вирішення проблем, комунікативних навичок, стратегічного мислення та інше) говорить і фахівець у галузі організації та управління у сфері вищої освіти Маргарет Ендрюс. Свої висновки вона підкріплює результатами кількох досліджень (Bloomberg research, The Graduate Management Admission Council research, the Association of MBAs or AMBA's Employers Forum 2014) [42].

Необхідність розвитку «soft skills» визначається не тільки лише запитами роботодавців. У 2022 році було опубліковано результати дослідження «Навички для соціального прогресу. Сила емоційних та соціальних навичок», проведеного Організацією економічного розвитку та співпраці (ОЕСР). Один з основних висновків, який зробили експерти, зводиться до того, що для успіху в житті, для того, щоб ефективно справлятися з викликами XXI століття, сьогоднішньому підростаючому поколінню потрібні такі навички:

1. Когнітивні: грамотність та математичні навички, а також когнітивні навички вищого рівня (наприклад, логічне та креативне мислення); вміння вирішувати проблеми, а не знання, необхідне для вирішення проблем; вербальна грамотність, уміння рахувати, пам'ять і швидкість вирішення.

2. Соціальні та поведінкові: соціально емоційні навички та особисті якості; готовність отримати новий досвід, сумлінність, екстра-версія, такт та

емоційна стабільність; саморегулювання, готовність до компромісів та навички міжособистісного спілкування.

3. Технічні: добрі навички ручної праці, знання методів, вміння працювати з матеріалами, механізмами та інструментами; технічні навички, набуті у процесі навчання або професійної підготовки, навички, необхідні для роботи у конкретній професії [42].

За останні 20 років різко змінилися і сама людина, і умови ринку праці. Ставка на молодь, як основу інтелектуального капіталу компаній, потребує вивчення мотиваційних, особистісних та інтелектуальних особливостей та можливостей поколінь молоді Y та Z [52].

Пильної уваги за цих умов вимагає знання сучасного ринку праці, що динамічно змінюється, і умов праці в умовах цифрового світу. Звичне розуміння ринку праці з усталеними професіями та регіональними кордонами відходить у минуле, а нині впроваджується його диверсифікація та поява нових професій, нових завдань та функцій, посилюється суміжний характер праці. Тому особливе значення набуває знання про можливості молоді, що навчається, для адаптації до ринку праці, що розвивається, та їх поінформованості про змінні вимоги до фахівців.

Відомо, що інформаційні технології витісняють людину з усіх сфер, видів та операцій діяльності, де роботу може виконати робот. Цифрові технології дуже впливають на трансформацію трудових відносин і організацію праці в компаніях. Як стверджує М. Форд «Якщо говорити загалом, ніхто більше не робитиме нічого, що пов'язано з рутиною і повторенням» [25].

Комп'ютери все краще і краще вміють виконувати вузькоспеціалізовані, рутинні та передбачувані завдання і, цілком імовірно, що незабаром будуть перевершувати в цьому вмінні багатьох людей, які зараз займаються такою роботою [25]. При цьому, крім зростаючої потреби в цифрових навичках, цифрова економіка, що розвивається, створює особливо сприятливі можливості для не когнітивних, «soft skills», які комп'ютери не можуть виконати і тому вони є затребуваними. Вони включають, як правило, соціальні, емоційні та

поведінкові навички та наявні дослідження в розвинених країнах показують, що зарплата більша у тих, хто добре володіє «soft skills» [53].

Постійна актуалізація цієї проблеми зумовлена тим, що вимоги до нової якості робочої сили на ринку праці, пов'язані з швидкими змінами цифрової компоненти, зобов'язує всі країни скоригувати свою освіту та системи навчання для розвитку навичок, необхідних для цифрової економіки. Такі дослідження з'являються, але не мають системного характеру.

Геополітичні, демографічні та технологічні тренди створюють нову реальність для ринку праці. Працівники все частіше опиняються в умовах невизначеності, швидкомінливого та застарілого контексту. Вертикальна ієрархія стає марною, горизонтальні взаємозв'язки ускладнюються, посилюється значущість комерціалізації ідей та розробок. Для кожного учасника ринку праці розширюється зона відповідальності за результат, за себе, за команду. Новим девізом для тих, хто хоче гарантувати свою стійку конкурентоспроможність на ринку праці, стає «Еволюціонуй або вимреш». Все більше проникнення алгоритмів і комп'ютерних рішень вестиме до переорієнтації потреб ринку праці на «людське в людині": творчий початок, культурні аспекти, індивідуальні та колективні цінності, а також універсальні «компетенції XXI століття», які не зможуть компенсувати цифрові технології.

Отже, «soft skills» – це комплекс неспеціалізованих, важливих для кар'єри професійних навичок, які відповідають за успішну участь у робочому процесі, високу продуктивність і є наскрізними, тобто не пов'язані з конкретною предметною областю. Ці навички, на відміну від професійних навичок у традиційному розумінні, не залежать від специфіки конкретної роботи, тісно пов'язані з особистісними якостями та установками (відповідальність, дисципліна, менеджмент) людини, а також соціальними навичками (комунікація, (зокрема, слухання); робота в команді, емоційний інтелект) та менеджерськими здібностями (управління часом, лідерство, вирішення проблем, критичне мислення). Зараз активно досліджується проблема підготовки кадрів для цифрової економіки. Насьогодні

конкурентоспроможність кадрів визначатиметься не лише «твердими» навичками («hard skills»), як розвитком м’яких навичок («soft skills»).

1.2. Історико-теоретичний контекст розуміння особливостей «soft skills»

Незважаючи на те, що теорія «soft skills» сьогодні особливо популярна, історія її формування представлена не достатньо широко. Існує думка, що саме поняття використовувалося армією США ще наприкінці 1960-х років. «Soft skills» позначалися ті навички, які не мали зв'язку з використанням техніки. Вже тоді військові розуміли, що є щось, що дозволяє ефективно керувати групами солдатів. З 1959 року армія США вкладає кошти на розробку навчання, а 1968 року представляє доктрину Systems Engineering of Training («Системна інженерія навчання»). Завдяки цьому в 1972 року почалося офіційне використання терміну «soft skills». Професор Пол Дж. Уітмор представив доповідь What are «soft skills»? («Що таке «soft skills»?) на конференції CONARC у Техасі. Тільки на сайті Американської національної асоціації «soft skills» представили статистику досліджень Гарвардського університету, Фонду Карнегі та Стенфордського дослідницького інституту, в яких затвердили, що кар'єрний успіх створюється з 85 % «soft skills» спеціаліста та 15 % – «hard skills» [3].

За іншими джерелами, історія терміну починається в 2013 року, коли американська компанія Millennial Branding провела опитування серед менеджерів 225 провідних фірм Америки. Дослідження було спрямоване на виявлення особливих якостей, компетенцій та умінь, які дозволяють успішно просуватися кар'єрними сходами та ставати професійним фахівцем. З'ясувалося, що вирішальну роль відіграє ціла низка навичок: 98% становить комунікабельність, 97% - позитивне мислення, гнучкість та вміння працювати в команді - по 92%. Такі особисті характеристики отримали назву «soft skills». І якщо раніше вони позначалися щодо людей, які мають управлінський статус на

роботі, то тепер стали застосовуватися до людей різних професій, які, переважно, спеціалізуються у сфері «людина – людина» [60, 194]. Однак зараз навіть програмісти, які працюють з технікою, не можуть ігнорувати «soft skills», оскільки будь-який продукт створюється переважно в командній роботі. Основні «soft skills» були сформульовані лише у рамках Світового економічного форуму у 2016 році у Давосі (Швейцарія). Стало зрозуміло, які саме «soft skills» потрібні сучасному фахівцю для реалізації своєї успішної кар'єри. Серед них виявилися «soft skills», які включають особливості когнітивної та в цілому інтелектуальної діяльності, емоційного інтелекту, управління власною діяльністю та способи конструктивної взаємодії з іншими людьми. Згідно з дослідженнями, роботодавці ставлять у пріоритет наявність розвинених «soft skills» проти вузькоспеціалізованих «hard skills».

Зазначимо, що вивченням проблем та особливостей «soft skills» займається широке коло дослідників. Однак, термін «soft skills» не має однозначного визначення та найчастіше використовують кілька вихідних визначень. Якщо звернутися до Кембриджського словника, «soft skills» з англійської перекладається як «здатності людей спілкуватися один з одним і добре працювати разом» [60, 194].

«Soft skills» навички визначаються як «набуті навички, які людина отримує завдяки додатковій освіті або особистому життєвому досвіду та застосовує для того, щоб розвиватися у професійній сфері. Саме тому такі навички переважно цінуються при прийомі на роботу та у кар'єрі». Термін «soft skills» розглядають як управлінські та комунікативні таланти людини. Тобто вміння керувати і лідирувати, вирішувати конфліктні ситуації, знаходити потрібний підхід до інших людей, вміти бути переконливим, презентувати себе і свою роботу, бути хорошим оратором - іншими словами, ті якості та навички, які можна назвати загальнолюдськими, а не вузькоспеціалізованими в якійсь професії». «Soft skills» навички, які сприяють оперативному знаходженню спільної мови з оточуючими, створювати та зберігати комунікативні зв'язки, успішно доносити свої ідеї, бути лідером. Термін «soft skills» пов'язаний зі

способом взаємодії людей між собою. Такі навички необхідні як у професійному, так й у повсякденному житті [60].

«Soft skills» – це саме про особистісні якості, які забезпечують самостійне прийняття рішень та управління, та визначаються як «соціально-психологічні навички: лідерські, комунікативні, командні, публічні та інші» [60, 195]. «Soft skills» сучасні дослідники розділили на три об'ємні групи: когнітивні навички особистості, соціально-комунікативні навички та навички, що становлять емоційний інтелект. До того ж, «soft skills» пов'язані саме з особистісними якостями спеціаліста та знаходяться незалежно від специфіки професійної діяльності. Важливо розуміння того, що «soft skills» залежать від ступеня розвитку соціальних навичок, які включають здатність до ефективної комунікації, швидкої адаптації та гнучкості, вміння працювати в команді, від професійних установок, вміння брати на себе відповідальність і бути дисциплінованим. Так само важливий і ступінь розвитку емоційного інтелекту та здібностей, які пов'язані з управлінням часом, лідерськими якостями, ораторським мистецтвом, володінням критичним мисленням та інше.

Точної кількості якостей та навичок, які підходять під визначення «soft skills» не існує, як і єдиної класифікації цих навичок. Розвиток будь-яких особистісних якостей є одним із найскладніших процесів у житті людини, тому має починатися з раннього віку. Те саме можна сказати і про «soft skills», оскільки ці навички є пристосувальними і адаптивними, стає очевидна необхідність у створенні конкретних умов, за яких людина зможе ефективно розвиватися.

Виділяють три основні групи «soft skills» у керівників. До базових комунікативних навичок віднесли:

- навички публічного виступу;
- навички самопрезентації;
- інформаційна грамотність;
- вміння переконувати та слухати;
- здатність аргументувати;

- толерантність до невизначеності;

- здатність до командної роботи;

- ефективна поведінка у невизначених, критичних ситуаціях.

Далі слід звернути увагу на навички ефективного мислення:

- гнучкість;

- аналітичність;

- усвідомленість;

- інноватівність;

- перспективність;

- доказовість;

- прогностичність;

- креативність.

Крім того, слід виділити навички самоменеджменту:

- навички цілепокладання,

- ініціативність,

- управління власними ресурсами (саморозвиток, самоосвіта, самоорганізація),

- управління емоціями,

- здатність до планування,

- навички тайм менеджменту,

- рефлексія [60].

Керівникам для формування «soft skills» рекомендується використовувати низку інтерактивних методів та технологій: метод кейс-стадії, що відповідає сучасним технологіям; метод дискусії, що активно застосовується в сучасних освітніх процесах; технологія розвитку критичного мислення, інтернет-технології тощо.

Перші три з перерахованих вище методів і технологій вже досить давно і ефективно використовуються в підготовці фахівців різної професійної спрямованості, особливо тих, які займаються вивченням гуманітарних, творчих дисциплін, а також пов'язаних з дозвіллям і культурою. Такий метод лише

набирає своїх обертів під час підготовки фахівців. У період пандемії, викликаної коронавірусом, навчання довелося перевести у дистанційний формат. Саме тут можна було відстежити практично, що застосування інтернет-технологій ефективно позначилося на самоорганізації та успішності здобувачів освіти. Отже, слід запровадити їх використання.

До блоку розвитку когнітивних здібностей увійшло таке:

- формування проектного мислення,
- формування вміння панорамно та критично мислити,
- формування умінь творчо вирішувати відкриті завдання,
- розвиток умінь приймати рішення, коли виникає нестача часу.

До блоку розвитку діяльнісних здібностей увійшли:

- лідерські якості,
- вміння керувати собою та аудиторією (тобто організаторські здібності, міміка, пантоміміка, мова),
- вміння створювати тексти,
- здатність до візуалізації інформації,
- вміння взаємодіяти з іншими людьми.

Блок розвитку особистісних здібностей не відстає від попередньої кількості навичок:

- вміння публічно виступати,
- вміння мотивувати, захоплювати,
- вміння працювати в команді,
- вміння організовувати ефективну взаємодію зі студентським колективом, з викладачами,
- опанування навичками тайм-менеджменту [60].

Отже, вчені продовжують вивчати «soft skills», оскільки вони насьогодні є стають невід'ємною частиною життя кожної людини, незалежно від професійної діяльності. У «soft skills» немає однозначного визначення, можливо, саме тому довелося розбити їх хоча б на кілька груп, щоб свідоміше підходити до питання про розвиток таких навичок. Крім того, актуальність «soft

skills» особливо важлива для здобувачів освіти, яким незабаром доведеться проходити перші у своєму житті співбесіди та підніматися кар'єрними сходами, оскільки «soft skills», перш за все, допомагають у тому, як бути успішним та ефективним у професії незалежно від спеціальності. «Soft skills» дають можливість розвинути у собі ті якості, які необхідні не лише у професійній діяльності, а й у повсякденному житті, особливо у взаємодії з іншими людьми. Якщо розглядати «soft skills» навички з погляду основи комунікації та емоційного інтелекту, стає зрозуміло, чому вони залишаються однією з найвагоміших тем у процесі підготовки молодих спеціалістів.

1.3. Стресостійкість – необхідна складова «soft skills» сучасного управлінця

Формування стресостійкості у керівників територіальних громад є критично важливим аспектом розвитку їхніх «soft skills», особливо в сучасних умовах життєдіяльності в Україні. Сьогодні соціальні та економічні зміни пов’язані з умовами воєнного стану та постійного терору з боку рф, відтак, стресостійкість стає однією з основних характеристик, яка визначає здатність управлінців ефективно взаємодіяти з оточенням, виконувати свої професійні обов'язки, приймати оптимальні рішення.

Стресостійкість як компонент «soft skills», на нашу думку, охоплює низку психологічних та соціальних характеристик, які сприяють адаптації до стресових факторів, збереженню продуктивності в екстремальних умовах і підтримці психологічної рівноваги та благополуччя. Серед основних елементів стресостійкості можна виділити емоційну саморегуляцію, когнітивну гнучкість, здатність до ефективного вирішення проблем, високу мотивацію досягнень, а також здатність до командної взаємодії в складних ситуаціях [24].

Сучасні дослідження підтверджують, що стресостійкість безпосередньо пов'язана із рівнем емоційного інтелекту, який включає здатність розпізнавати, розуміти та управляти як власними емоціями, так і емоціями інших. Згідно з

даними досліджень, емоційний інтелект є одним із базових факторів формування стресостійкості, оскільки він дозволяє особистості ефективно справлятися зі стресовими ситуаціями, зберігати контроль над емоціями та ухвалювати раціональні рішення навіть за умов високого емоційного навантаження.

Процес розвитку стресостійкості управлінців включає як індивідуальні, так і організаційні аспекти. На індивідуальному рівні важливо формувати навички саморегуляції, розвитку позитивного мислення та мотивації, які дозволяють зберігати продуктивність і конструктивний підхід до вирішення проблем. Організаційний рівень передбачає створення умов, які мінімізують вплив стресогенних факторів, зокрема через впровадження здоров'язберігаючих технологій, програм психологічної підтримки та навчання.

Методи розвитку стресостійкості в управлінців територіальних громад можуть включати тренінги з управління стресом, навчання технік релаксації, розвиток критичного мислення та емоційного інтелекту. Особливе значення має формування здатності до рефлексії, яка дозволяє керівникам аналізувати власні емоційні реакції та поведінкові патерни, що виникають у стресових ситуаціях.

В умовах воєнного стану розвиток стресостійкості набуває особливого значення. Ми вважаємо, що саме на рівні територіальних громад управлінці мають демонструвати високий рівень адаптивності до змін, здатність приймати швидкі рішення в умовах обмеженого часу та ресурсів, а також ефективно організовувати роботу команди. Це зумовлено тим, що на рівні громади найбільш повно відображається результативність діяльності управлінця, контекст його рішень безпосередньо пов'язаний з життям людей на тереторії цієї громади. Усе це вимагає інтеграції методів психологічної підготовки до професійної діяльності, яка передбачає роботу з травматичними переживаннями, навчання технік зниження тривоги та підтримання емоційної стабільності.

Формування стресостійкості є невід'ємною складовою процесу розвитку «soft skills» управлінців громади, яка забезпечує їх ефективну професійну

діяльність, особливо в умовах високого стресу. Розвиток цієї навички сприяє підвищенню рівня професійної компетентності, покращенню міжособистісної взаємодії та загальному зміцненню управлінської системи територіальних громад [12].

Розвиток стресостійкості у керівників територіальних громад варто розглядати не лише як засіб забезпечення психологічного благополуччя, але й як важливу складову ефективного виваженого лідерства. Управлінці, які володіють високим рівнем стресостійкості, здатні створювати атмосферу довіри, мотивувати підлеглих і спрямовувати їх на досягнення спільних цілей навіть у кризових й екстримальних умовах. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності та згуртованості команд, що є необхідним для успішного функціонування територіальної громади.

Науковці акцентують увагу на важливості комплексного підходу до формування стресостійкості, який передбачає розвиток як індивідуальних навичок, так і зміну організаційної культури. Саме з цих позицій ми маємо розглядати розвиток стресостійкості в межах загальної системи сформованості «soft skills», а це потребує адаптації сучасних психолого-педагогічних технологій, тренінгів розвитку емоційної компетентності, цілеспрямованого навчання стратегіям асертивної поведінки [19].

Важливим тут є впровадження елементів концепцій позитивної психології, яка базується на розвитку внутрішніх ресурсів особистості, таких як оптимізм, самооцінка та життєстійкість. Згідно з результатами досліджень, управлінці, які регулярно практикують техніки зниження стресу, такі як медитація, дихальні вправи або фізична активність, демонструють вищу стійкість до стресогенних факторів та здатність зберігати ефективність діяльності.

З організаційного боку формування стресостійкості може реалізовуватись через створення сприятливого робочого середовища, яке мінімізує негативний вплив зовнішніх і внутрішніх стресорів. Це включає забезпечення гнучкого графіку роботи, створення можливостей для професійного розвитку,

проведення регулярних консультацій із психологами та формування командної підтримки. Наприклад, у випадку кризових ситуацій, керівники можуть впроваджувати методи кризового менеджменту, які спрямовані на швидке відновлення роботи команди та підтримання високого рівня мотивації.

Важливим аспектом розвитку стресостійкості є навчання навичок адаптивного мислення. Це включає здатність приймати зміни, аналізувати ситуацію з різних точок зору, генерувати альтернативні рішення та проявляти гнучкість у взаємодії з іншими людьми. Навички адаптивного мислення особливо актуальні в умовах невизначеності, які часто виникають у процесі управління територіальними громадами під час соціальних, економічних або екологічних криз.

У контексті воєнного стану, коли управлінці громад стикаються зі складними викликами, стресостійкість стає необхідною умовою ефективного управління. За таких обставин керівники повинні не лише підтримувати власну емоційну рівновагу, але й забезпечувати стабільність в організації роботи громади, координувати діяльність підлеглих та підтримувати мешканців громади в складних життєвих обставинах. Це вимагає розвитку стратегічного мислення, здатності швидко приймати рішення та використовувати інноваційні підходи до вирішення проблем.

У цьому контексті варто згадати про важливість розвитку корпоративної культури, яка сприяє підтримці стресостійкості. У територіальних громадах можна впроваджувати практики корпоративного навчання, підвищення кваліфікації управлінців у напрямку емоційного інтелекту, організації командних тренінгів для покращення комунікації та зміцнення взаємної довіри. Такий підхід дозволяє не лише підвищити рівень стресостійкості кожного окремого управлінця, але й сформувати більш згуртовану та ефективну команду.

Отже, формування стресостійкості управлінців громади є багатоаспектним процесом, який потребує інтеграції індивідуальних, командних та організаційних заходів. Цей процес має бути спрямованим не

лише на зниження негативного впливу стресу, але й на розвиток потенціалу особистості, що дозволяє ефективно справлятися з викликами сучасності. Розвиток стресостійкості як складової «soft skills» має стати невід'ємною частиною підготовки управлінців, оскільки це сприятиме не лише їх професійному зростанню, але й підвищенню загальної ефективності діяльності територіальної громади.

«Soft skills» – комплекс неспеціалізованих, важливих для кар'єри над професійними навичками, які відповідають за успішну участь у робочому процесі, високу продуктивність та є наскрізними, тобто не пов'язані з конкретною предметною областю. Конкурентоспроможність кадрів покоління Y в епоху цифровізації визначатиметься не так «твердими» навичками, як розвитком «soft skills».

Сформована та налагоджена організаційна культура може рівномірно розвивати «soft skills» у всіх керівників територіальних громад. Керівників в управлінні громадами є ефективним способом формування «soft skills». Територіальні громади створюють умови для залучення до соціально значущої діяльності на принципі самоврядування та сприяють розвитку «soft skills», які забезпечують ефективне професійне становлення керівників в управлінні громадами.

Як найбільш поширені технології розвитку «soft skills» в управлінні територіальних громад можна відзначити: інформаційно-комунікаційні технології, технології розвитку критичного мислення, проектні технології, здоров'язберігаючі технології, технології проблемного навчання, кейс-технології, технології створення предметно-розвивального середовища, технології навчання у співпраці, технології дослідницької діяльності та традиційні технології.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ СТРЕСОСТІЙКОСТІ НА РОЗВИТОК «SOFT-SKILLS» УПРАВЛІНЦІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

2.1. Організаційні та змістовні аспекти дослідження стресостійкості управлінців

Вивчення ефективності розвитку стресостійкості управлінців місцевого самоврядування територіальної громади було організовано та проведено в період із січня по жовтень 2024 року на базі територіальної громади м. Гуляйполе. У дослідженні взяли участь 54 людини, які працюють у структурах місцевого управління. Дослідження проводилося у три етапи.

На першому етапі проведено первинну діагностику рівня стресостійкості управлінців у контексті їхньої професійної діяльності. Оцінювалися як загальні прояви стресу, так і специфічні стресові фактори, пов’язані з управлінською діяльністю, зокрема в умовах впровадження реформ і нових підходів до роботи.

На другому етапі було організовано комплексну психологічну роботу, спрямовану на розвиток «soft-skills» управлінців з акцентом щодо підвищення їхньої стресостійкості. Особлива увага тут приділялася навичкам емоційного інтелекту, комунікації, прийняття рішень у кризових ситуаціях та лідерства. Робота складалася з тренінгової програми, групових і індивідуальних консультацій, а також кейс-стаді, що дозволяло адаптувати учасників до нових викликів у професійній діяльності та знижувати рівень емоційного напруження.

На третьому етапі проведено повторну діагностику рівня стресостійкості управлінців, задля підтвердження ефективності впроваджених заходів і програм розвитку «soft-skills» у контексті зниження стресу та підвищення професійної ефективності.

На першому та третьому етапах використовувалися однакові методики, які застосовувалися в однаковій послідовності для забезпечення валідності

результатів. Для реалізації поставлених завдань було відібрано методики, адаптовані для вивчення рівня стресостійкості та аналізу впливу «soft-skills» на її розвиток. Зазначені методики є апробованими та валідними, що дозволяє використовувати їх для оцінки стресостійкості в контексті професійної діяльності управлінців та аналізу впливу «soft-skills» на стійкість до стресу.

Методика «Шкала організаційного стресу». Дана методика була розроблена Н. Макліном. Її метою є вимірювання сприйнятливості до організаційного стресу (ОС), який може виникати внаслідок недостатньо розвинених «soft-skills», таких як навички ефективної комунікації, прийняття цінностей інших людей, адекватна оцінка ситуації, гнучкість поведінки, а також активне відновлення фізичних і психічних ресурсів [8].

Чим вищий показник організаційного стресу, тим вища уразливість до робочих стресів, які можуть призводити до дистресу. Це проявляється у вигляді таких синдромів, як емоційне вигорання, хронічна втома та синдром менеджера. Високий рівень ОС часто асоціюється з поведінковим типом А за класифікацією М. Фрідмана, який характеризується агресивністю, нетерплячістю, надмірною залученістю у роботу, прагненням досягати поставлених цілей, суперництвом, постійним відчуттям нестачі часу, поспішністю, напруженням м’язів обличчя та тіла . За результатами досліджень, люди типу А мають у 4–7 разів більшу схильність до інфарктів міокарда, ніж люди типу В [10]. Тип В, навпаки, демонструє більш спокійний і стресостійкий стиль поведінки.

У процесі дослідження стресостійкості управлінців територіальної громади дана методика дозволяє визначити рівень їхньої схильності до організаційного стресу та зв’язок цього показника з рівнем розвитку ключових «soft-skills», таких як емоційний інтелект, адаптивність і лідерські якості. Методика також дозволяє оцінити п’ять основних показників: когнітивність, широту інтересів, прийняття цінностей інших людей, гнучкість поведінки, а також активність і продуктивність діяльності. Ці показники тісно пов’язані з

розвитком «soft-skills» і можуть бути використані для оцінки рівня адаптації управлінців до змін і їхньої здатності справлятися зі стресовими ситуаціями.

Результати обробляються наступним чином: загальний індекс ОС дозволяє віднести досліджуваного до певної поведінкової групи. Високий рівень ОС (більше 50 балів) свідчить про низьку толерантність до стресу, схильність до поведінки типу А. Середній рівень ОС (40–49 балів) характеризує поведінку типу АБ, що поєднує риси типу А і В. Низький рівень ОС (менше 39 балів) відповідає високій стресостійкості та поведінці типу В – так званому «імунному» типу.

Аналіз п’яти субшкал проводиться окремо для кожного показника за наступними критеріями [30]:

- 0%–20% – низький рівень;
- 21%–40% – знижений рівень;
- 41%–60% – середній рівень;
- 61%–80% – підвищений рівень;
- 81%–100% – високий рівень.

Ця методика є надійним інструментом для оцінки стресостійкості управлінців у контексті розвитку їхніх «soft-skills», а також для визначення напрямків подальшої роботи з підвищення їхньої адаптивності та ефективності в професійній діяльності. Бланки запитань і текст методики подано у Додатку А.

Методика «Шкала психологічного стресу – PSM-25» [8]. Методика спрямована на вимірювання феноменологічної структури переживання стресу в управлінців територіальних громад, зокрема на визначення стресових відчуттів через соматичні, поведінкові та емоційні показники.

У традиційних методах дослідження стресових станів основний акцент робиться на часткових вимірюваннях психологічного стресу через стресори або патологічні прояви тривожності, депресії, фрустрації тощо. Водночас ця методика спрямована на оцінку стресу без потреби визначення таких змінних, як «стресові патології» [13]. Вона вважається універсальною і може

застосовуватися для осіб віком від 18 до 65 років, які належать до різних професійних груп. Методика була апробована на великій вибірці (понад 5 000 осіб) в більш ніж семи країнах світу.

Дослідження психометричних показників методики показало, що інтегральний показник ПБМ має позитивні кореляційні зв'язки з шкалою тривожності (методика Спілберга), індексом депресії. Респондентам пропонується анкета з твердженнями, що характеризують психічні стани. Вони мають оцінити кожне твердження відповідно до того, як часто вони переживають цей або інший стан: ніколи, надзвичайно рідко, дуже рідко, рідко, іноді, часто, дуже часто, постійно (щодня).

Обробка та інтерпретація результатів. Підраховується сума всіх відповідей – інтегральний показник психічної напруженості (ППН). Чим більше ППН, тим вищий рівень психологічного стресу.

- 25-100 балів – стан психологічної адаптованості до робочих навантажень.

- 154-100 балів – середній рівень стресу.

- 155-200 балів – високий рівень стресу, що вказує на стан дезадаптації і психічного дискомфорту, необхідність застосування широкого спектра засобів і методів для зменшення нервово-психічного напруження, психологічної розрядки, зміни стилю мислення і життя. Ця методика дозволяє глибше розуміти психологічний стан управлінців територіальних громад, оцінюючи їхню здатність адаптуватися до робочих навантажень і справлятися з психологічними проблемами, що виникають в умовах стресу.

Методика «Експрес-діагностика стресогенних факторів у діяльності керівника». Цю методику було розроблено І. Ладаном [8]. Метою методики є: «на прикладі стресогенних факторів визначити, наскільки людина адаптована до певного середовища і як проявляються її здібності діяти в конкретній ситуації» [41].

Респондентам пропонується перелік із 12 тверджень, до кожного з яких необхідно вибрати варіант відповіді: ніколи, рідко, іноді, часто, завжди. Сфери робочих стресів, що досліджуються:

1. Конфліктність комунікацій.
2. Стреси робочих перевантажень.
3. Інформаційний стрес.
4. Стреси «вертикальних» комунікацій.

Обробка та інтерпретація результатів:

- 3-6 балів – низький рівень реакції на стрес.
- 7-11 балів – середній рівень реакції на стрес.
- 12-15 балів – у першій сфері – підвищена конфліктність ділового спілкування (висока стресогенність організаційних комунікацій); у другій сфері – наявність психологічних перевантажень у керівника; у третій сфері – низька компетентність керівництва, неконструктивна організація роботи; у четвертій – психологічна напруга з вищим керівництвом. Бланки опитувань та текст методики представлені в Додатку Г.

Далі визначаються критичні значення t-критерію Стьюдента для необхідного рівня значущості (наприклад, p = 0,05) і за заданого числа ступенів свободи ff за таблицями. Якщо розраховане значення t-критерію Стьюдента рівне або більше критичного, знайденого за таблицею, робляться висновки про статистичну значущість відмінностей між порівнюваними величинами. Якщо значення t-критерію Стьюдента менше табличного, можна стверджувати, що відмінності між порівнюваними величинами статистично не значущі.

Коефіцієнт кореляції Пірсона: Цей метод дозволяє визначити наявність або відсутність лінійного зв’язку між двома кількісними показниками, а також оцінити його тісноту та статистичну значущість. Тобто, цей метод дозволяє визначити, яка сила кореляційної зв’язку між двома показниками, виміряними в кількісній шкалі. Далі за таблицями перевіряється наявність або відсутність зв’язків між досліджуваними параметрами.

2.2. Аналіз та інтерпретація результатів дослідження

За визначеним алгоритмом дослідження аналіз динаміки розвитку «soft skills» управлінців територіальної громади та їхньої стресостійкості в умовах організаційних змін здійснювалося поетапно. На першому етапі здійснено початковий зріз для визначення рівня психологічного стресу, адаптивності та сформованості ключових «soft skills» управлінців. Для цього було використано обрані психодіагностичні методики, які дозволяють оцінити різні аспекти професійної діяльності управлінців та їхньої здатності до адаптації.

Результати первинної діагностики було систематизовано у таблиці (Додаток Д), а отримані дані оброблено за допомогою статистичних методів для перевірки достовірності гіпотези. На рисунку 2.1. представлено середньогруповий показник рівня організаційного стресу, який свідчить про низький рівень стресостійкості та високий рівень напруження серед управлінців на початковому етапі:

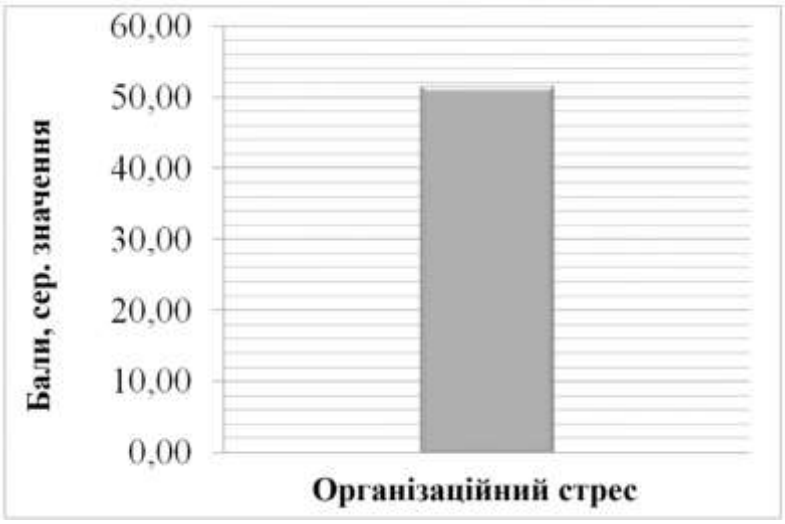


Рис. 2.1. Середній показник організаційного стресу серед управлінців

Дослідження продемонструвало, що значна частина управлінців зазнає труднощів у період змін, їм складно адаптуватися до нових умов, що вказує на низький рівень гнучкості та адаптивних здібностей. Однак, середній показник дозволяє побачити лише загальну картину, тому важливо було провести аналіз

індивідуальних результатів, щоб зрозуміти, які категорії респондентів (типи А, АБ чи В) переважають у групі. Індивідуальні показники наведені на рисунку 2.2.

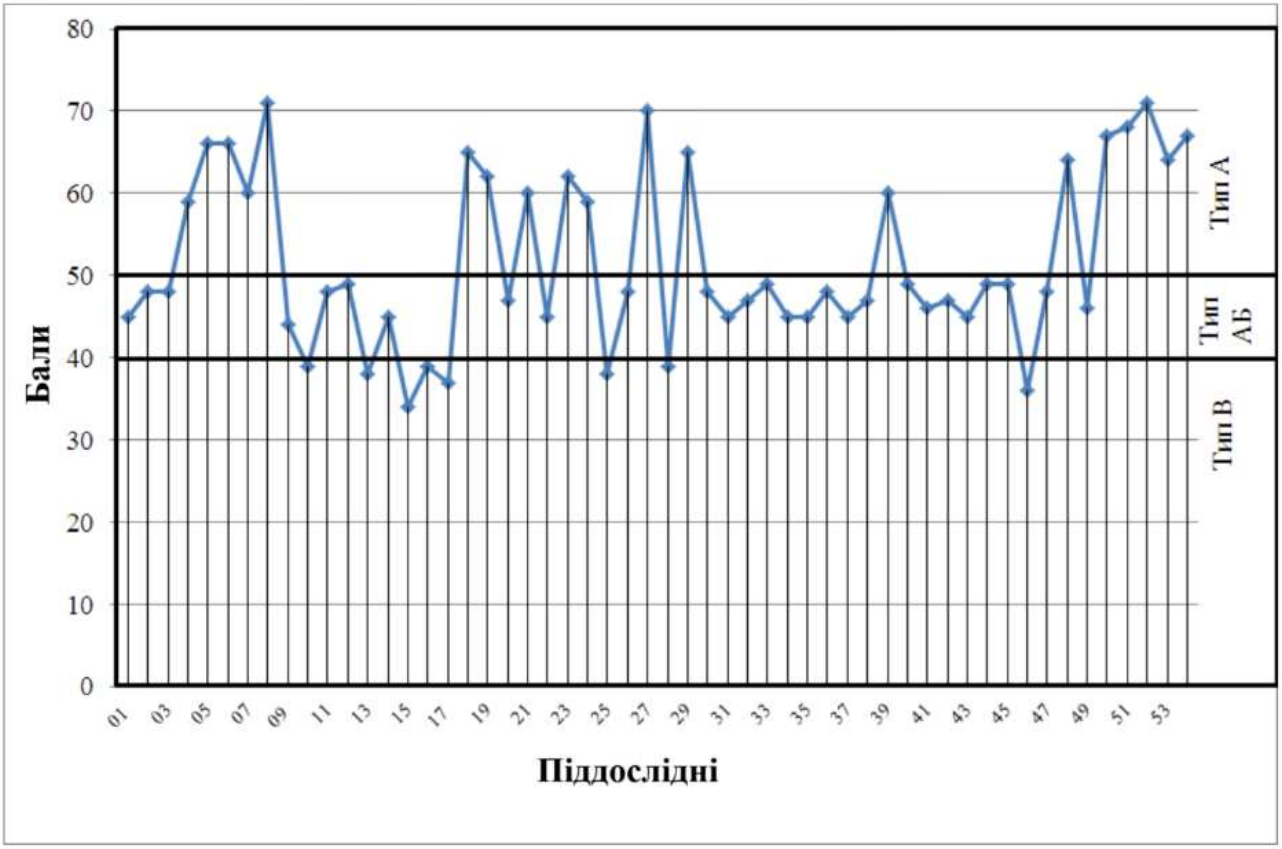


Рис. 2.2. Розподіл індивідуальних результатів організаційного стресу серед управлінців

Згідно з графіком, 50% респондентів (27 осіб) належать до типу АБ – це управлінці, які відчувають помірний рівень стресу, але поступово адаптуються до змін. Однак 35,2% (19 осіб) належать до типу А – це критичний показник, оскільки ці управлінці зазнають високого рівня стресу та потребують негайної психологічної підтримки. Лише 14,8% (8 осіб) відповідають типу В, демонструючи високу стресостійкість і здатність до самостійного вирішення проблем. Участь представників типу В у програмі групової роботи може стати додатковим ресурсом для менш стресостійких колег, адже вони можуть виступати зразком конструктивного подолання труднощів.

Детальний аналіз шкал організаційного стресу (рис. 2.3.) показав, що загальні показники знаходяться в межах середніх значень. Найвищий результат виявлено за шкалою «гнучкість поведінки», що свідчить про активний пошук рішень у проблемних ситуаціях. Найнижчий показник зафіксовано за шкалою «широта інтересів», що може свідчити про вузький фокус уваги управлінців у період змін.

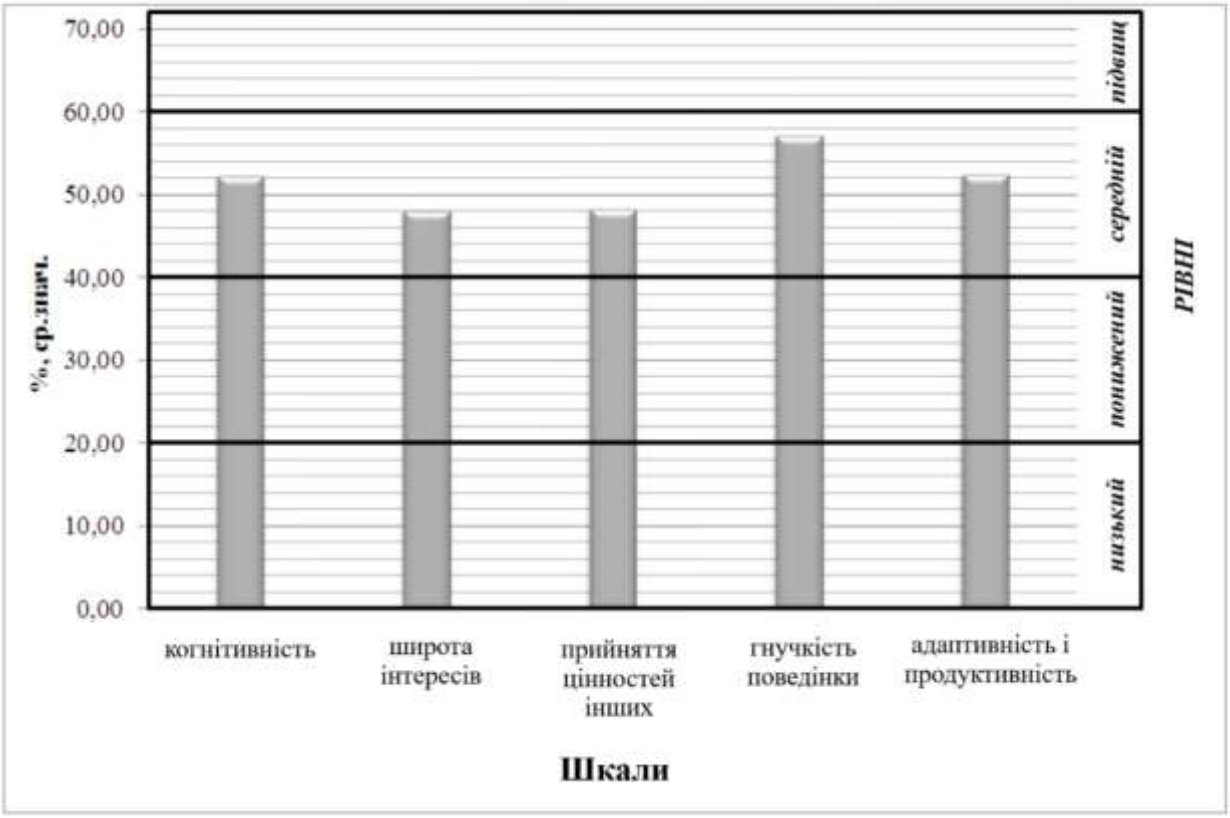


Рис. 2.3. Результати шкал організаційного стресу на початковому етапі

На наступному етапі дослідження було проведено діагностику робочих стресів за чотирма ключовими сферами. Результати наведені на рисунку 2.4.

Аналіз отриманих результатів дає можливість зафіксувати наявні особливості робочих стресів.

Інформаційний стрес знаходиться на низькому рівні (6,00 балів), що свідчить про задовільну якість та своєчасність доступу до інформації. Управлінці не відчувають значного напруження у цій сфері, що є позитивним показником для організаційної роботи.

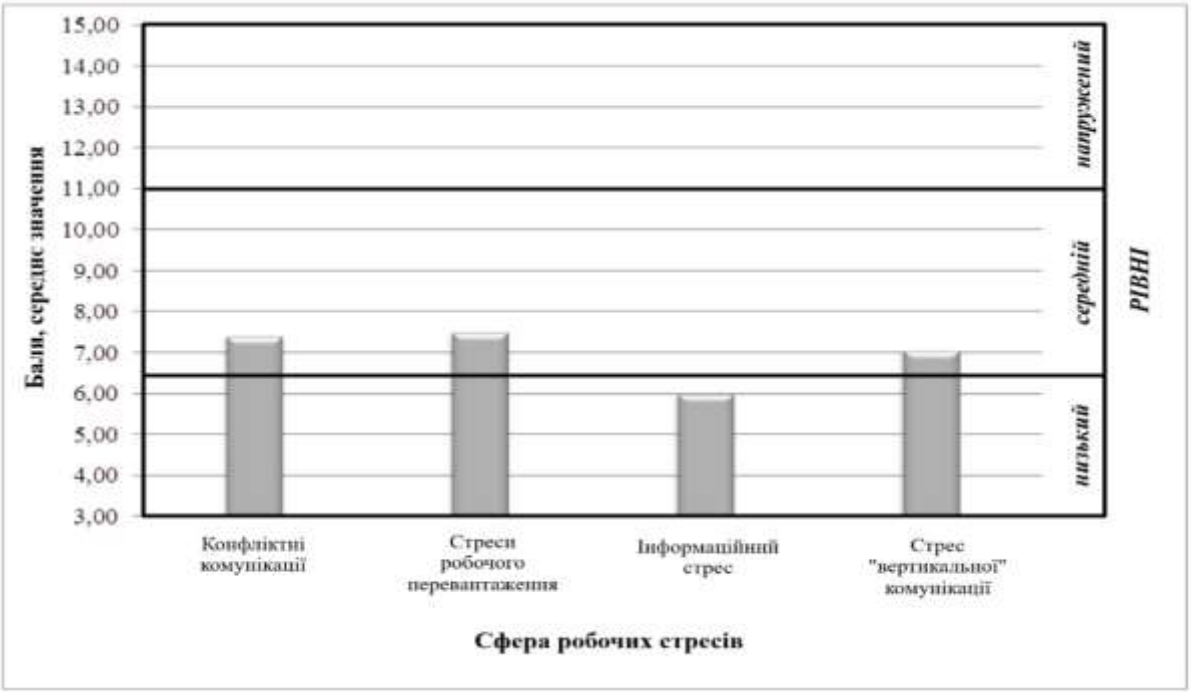


Рис. 2.4. Результати показників робочих стресів на початковому етапі

Стреси робочих перевантажень мають середній рівень (7,50 балів). Це свідчить про надмірне робоче навантаження, що супроводжується нестачею часу на особисте життя. Деякі респонденти відзначали, що навіть поза робочим часом вони змушені думати про роботу, що призводить до зниження ефективності відпочинку.

Конфліктність комунікацій також має середній рівень (7,41 балів). Напруженість у спілкуванні з колегами та керівництвом, труднощі у встановленні комунікаційних зв’язків виступають чинниками, що посилюють рівень стресу.

Стреси «вертикальних» комунікацій (7,06 балів) вказують на проблеми у взаємодії між керівниками та підлеглими. Часто підлеглі не розуміють, як їх оцінює керівництво, що викликає невизначеність і напруження. Також серед причин зазначалися відмінності у поглядах і підходах до вирішення завдань, що загострює стресові ситуації.

Для виявлення взаємозв’язків між досліджуваними показниками було застосовано коефіцієнт кореляції. Визначення цих взаємозв’язків дозволило

окреслити ключові фактори, через які можна впливати на ефективність психологічної роботи з управлінцями. Ідентифікація ядра впливу дає можливість оптимізувати роботу, зосереджуючи зусилля на найважливіших аспектах, що сприятиме покращенню адаптації, зниженню рівня стресу та розвитку «soft skills» управлінців.

Отримані результати взаємозв'язків між досліджуваними показниками представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Кореляційні взаємозв'язки між досліджуваними показниками

Показник	ОС	К	ШІн	ОБ	ПЦІ	ГП	АП	КК	ІС	СВК
Організаційний стрес (ОС)	1.000									
Когнітивність	0.789**	1.000								
Широта інтересів	0.702**	0.388**	1.000							
Активність і продуктивність	0.854**	0.561**	0.536**	1.000						
Прийняття цінностей інших	0.487**	0.293*	0.182	0.272*	1.000					
Гнучкість поведінки	0.846**	0.628**	0.486**	0.660**	0.315*	1.000				
Конфліктність комунікацій	0.357**	0.149	0.332*	0.280*	0.466**	0.199	0.337*	0.411**	0.209	0.067
Інформаційний стрес	0.550**	0.467*	0.355**	0.462**	0.325*	0.429**			0.443**	

Примітка: ** - статистична значущість на рівні $p < 0.01$, * - на рівні $p < 0.05$.

Для побудови таблиці використано тільки ті показники, між якими встановлено сильні позитивні зв'язки на рівні $p < 0.01$. Практично всі показники демонструють тісні кореляційні зв'язки. На першому етапі

дослідження було встановлено «кореляційне ядро» – це показник психологічного стресу (за методикою PSM-25), який має п’ять сильних зв’язків із такими параметрами, як:

- Когнітивність (К);
- Активність і продуктивність (АП);
- Широта інтересів (ШІн), яка корелює із показниками Конфліктність комунікацій (КК) і Стреси «вертикальних» комунікацій (СВК);
- Прийняття цінностей інших (ПЦІ), яке пов’язане із показником Інформаційний стрес (ІС);
- Гнучкість поведінки (ГП) та Стреси робочого перевантаження (СРП), встановлено за допомогою методики інвентаризації симптомів стресу.

На основі отриманих кореляційних зв’язків можна зробити висновок, що індивідуальний психологічний стрес є первинним фактором у порівнянні з виробничими стресами. Відповідно, робота з управлінцями територіальних громад має передбачати першочергове підвищення їхньої особистісної стресостійкості. Для цього рекомендовано впровадження таких заходів:

- профілактичні бесіди щодо управління емоціями;
- забезпечення спеціальною літературою для саморозвитку;
- організація тренінгів із розвитку «soft-skills», зокрема навичок конструктивного розв’язання конфліктів та регуляції емоцій.

З метою соціально-психологічної підтримки управлінців у процесі реалізації програм розвитку територіальних громад було проведено навчальні заходи, спрямовані на:

- ефективне управління емоційними станами;
- конструктивне висловлення своїх почуттів;
- розвиток базових комунікативних навичок;
- навчання методам попередження емоційного вигорання;
- відпрацювання алгоритмів взаємодії в конфліктних ситуаціях (зокрема, через психодраму).

Програма включала 12 щотижневих групових занять по 4 академічні години кожне та індивідуальну роботу тривалістю 12 академічних годин. Загальний обсяг часу на одного учасника становив 60 годин.

Після завершення тримісячної програми було проведено повторну діагностику з використанням t-критерію Стьюдента для оцінки ефективності. Результати свідчать про зменшення рівня стресового напруження та покращення адаптаційних можливостей респондентів. Це підтверджує ефективність реалізованих заходів та необхідність інтеграції таких програм у стратегії розвитку «soft-skills» управлінців територіальних громад.

Результати, отримані за методикою «Шкала організаційного стресу», представлені на рисунку 2.5., який демонструє динаміку змін загального показника організаційного стресу в групі управлінців територіальної громади.

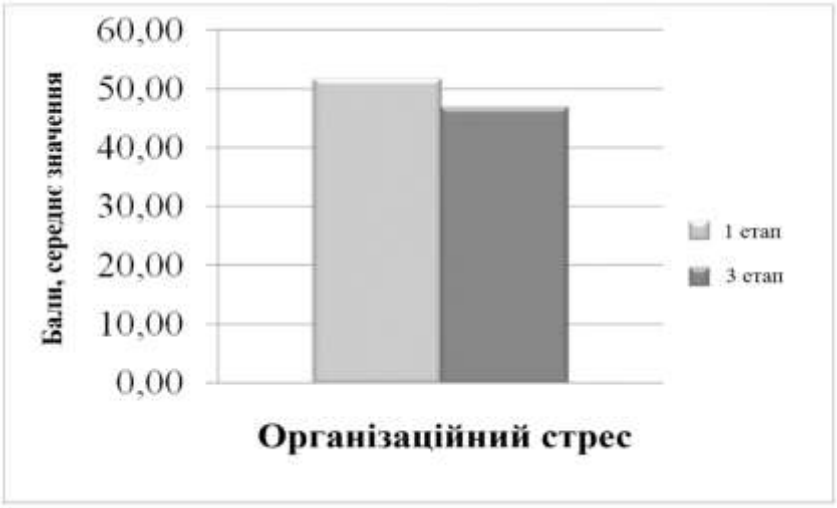


Рис. 2.5 Динаміка організаційного стресу серед управлінців

Аналізуючи отримані результати, можна стверджувати, що загальний рівень напруження в групі управлінців зменшився. Це свідчить про те, що, попри суб'єктивне відчуття стресу, учасники експерименту почали краще усвідомлювати механізми його подолання та конструктивного захисту від стресових чинників. Розрахунок t-критерію Стьюдента підтвердив статистично значущі відмінності між показниками на першому та третьому етапах дослідження на рівні значущості $p<0,01$. Результати розрахунків наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Розрахунок t-критерію Стьюдента для показників організаційного стресу

Етап дослідження	Середнє значення	Середньоквадратичне відхилення (СКО)	Кількість учасників	t-критерій	Рівень значущості
1 етап	9,40	6,87	54	2,79469	p<0,01
3 етап	9,41	7,06	54		

Окрім аналізу загальних групових показників, було досліджено динаміку змін на індивідуальному рівні. На рисунку 2.6. представлено індивідуальні результати організаційного стресу для кожного учасника дослідження.

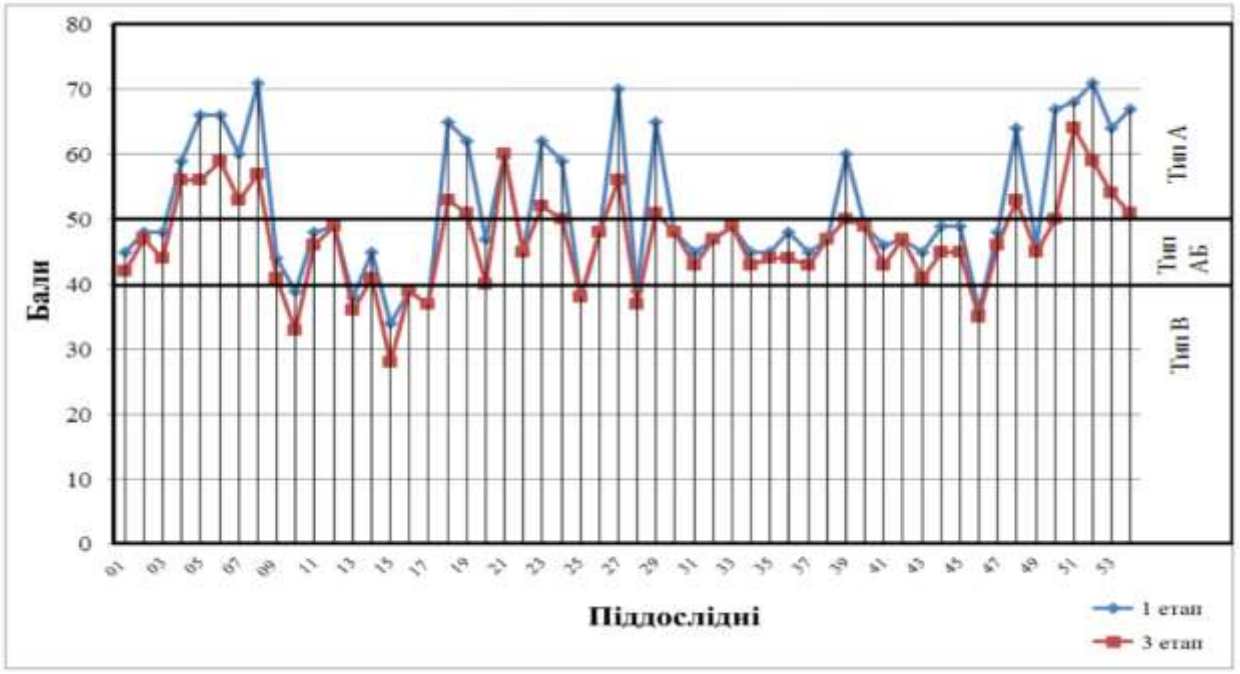


Рис. 2.6. Динаміка індивідуальних показників організаційного стресу

Результати свідчать, що у різних учасників зміни були нерівномірними. Найбільш виражені позитивні зрушення зафіксовані у 13 учасників (24,1%), які демонструють значне зниження рівня стресу. У 17 учасників (31,5%) динаміки змін не виявлено, що також є закономірним, оскільки люди відрізняються індивідуальними цінностями, установками та готовністю до змін. Для глибшого аналізу була досліджена динаміка за окремими шкалами організаційного стресу. На рисунку 2.7. представлено зміни основних шкал.

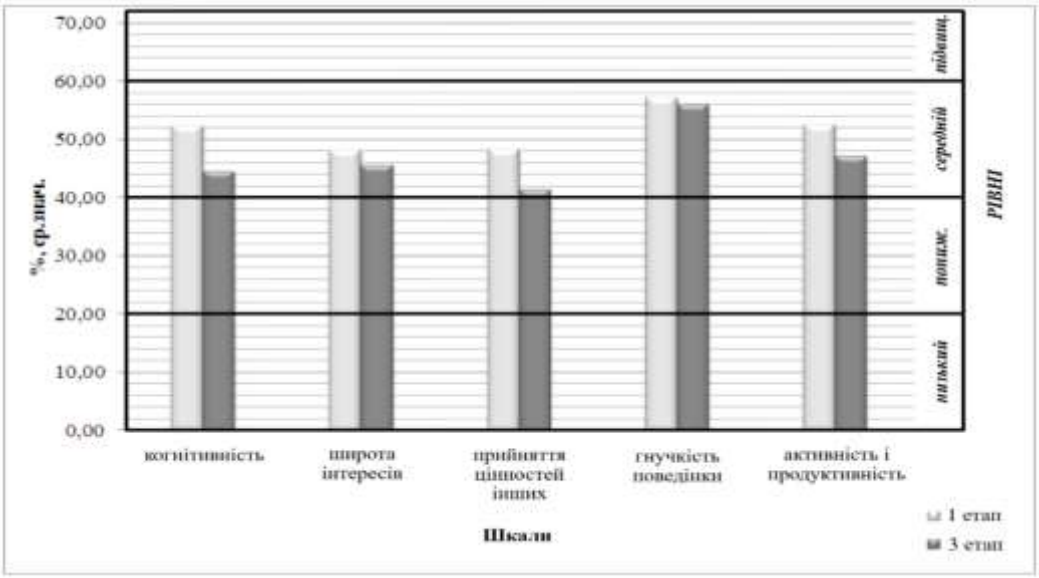


Рис. 2.7. Динаміка показників окремих шкал організаційного стресу

Аналіз динаміки окремих шкал вказує, що показники за всіма шкалами продемонстрували зниження рівня напруження. Найбільші зміни зафіксовано за шкалами «Когнітивність» та «Прийняття цінностей інших», тоді як за шкалою «Гнучкість поведінки» суттєвих змін не виявлено. Це може свідчити про те, що учасникам дослідження важко змінювати своє ставлення до інших людей чи обставин, навіть за умов усвідомлення необхідності таких змін. У таблиці 2.3 наведено результати розрахунків t-критерію Стьюдента для окремих шкал.

Таблиця 2.3

Розрахунок t-критерію Стьюдента для шкал організаційного стресу

Шкали	Середнє значення (1 етап)	Середнє значення (3 етап)	СКО (1 етап)	СКО (3 етап)	t-критерій	Рівень значущості
Когнітивність	9,36	10,39	7,01	9,55	3,237	p<0,01
Широта інтересів	9,44	10,52	7,21	9,66	1,09315	p>0,05
Прийняття цінностей інших	8,92	10,09	7,25	9,77	2,4501	p<0,05
Гнучкість поведінки	11,60	12,50	6,91	9,32	0,78449	p>0,05
Активність і продуктивність	10,06	11,26	7,13	9,53	2,12424	p<0,05

Результати показали статистично значущі зміни у трьох сферах: «Когнітивність» ($p<0,01$), «Прийняття цінностей інших» ($p<0,05$) та «Активність і продуктивність» ($p<0,05$). Водночас, за шкалами «Широта інтересів» та «Гнучкість поведінки» значущих змін не зафіксовано, що може вказувати на труднощі у зміні усталених стереотипів поведінки. Загалом можна зробити висновок, що психологічна робота з управлінцями сприяла зниженню організаційного стресу та частковому покращенню їхніх «soft-skills», особливо у сферах когнітивної гнучкості та прийняття цінностей інших. Результати, отримані за методикою «Інвентаризація симптомів стресу», представлені на рисунку 2.8.

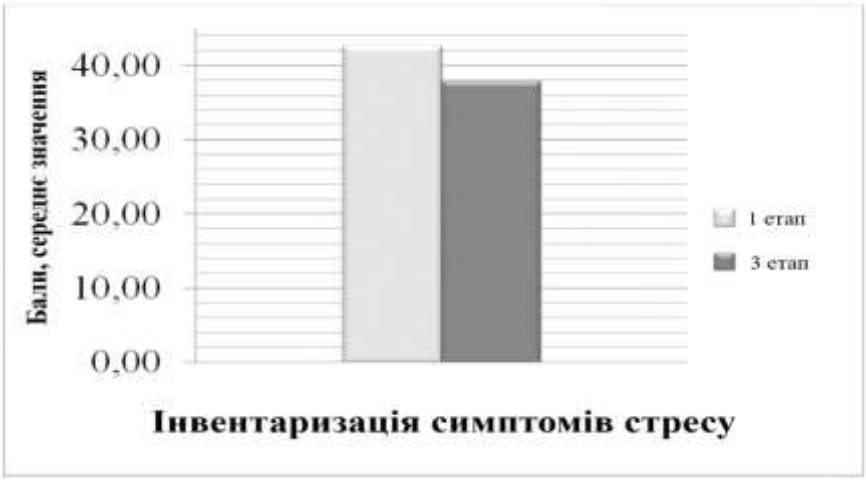


Рис. 2.8. Динаміка психологічного стресу у керівників територіальної громади

Діаграма на рисунку 2.8. демонструє зниження рівня психологічного стресу серед учасників дослідження, хоча цей показник залишається в межах середнього рівня стресового напруження. У таблиці 2.4 представлені розрахунки критерію Т-Стьюдента, які підтверджують достовірність змін у групі.

Аналіз отриманих даних свідчить про статистично значуще зниження рівня психологічного стресу ($p < 0,01$). Це дає підстави припускати, що зниження напруження буде продовжуватися, а управлінці територіальної громади поступово вироблятимуть ефективні стратегії саморегуляції та адаптації до змін в умовах їхньої професійної діяльності.

Таблиця 2.4

Розрахунок критерію Т-Стьюдента за показниками психологічного стресу

Етап	Середнє значення	СКО	Т-критерій	Рівень значущості
1 етап	42,59	7,67	3,352371	$p < 0,01$
3 етап	37,89	6,89		

Індивідуальна динаміка свідчить про суттєві відмінності між учасниками дослідження, що цілком логічно, враховуючи індивідуальні особливості, психотипи та різний досвід учасників. За результатами аналізу, у 33,3% респондентів (18 осіб) було виявлено яскраво виражену позитивну динаміку. У 38,9% учасників (21 особа) не було зафіксовано явних змін, що свідчить про певну стійкість до змін. Водночас частка осіб із високим рівнем стресу зменшилася з 25,9% (14 осіб) на першому етапі до 14,8% (8 осіб) на третьому етапі.

Спершу групові результати за методикою «Шкала психологічного стресу – Р8М-25» відповідали стану психологічної адаптації до робочих навантажень. Проведення повторної діагностики дозволило виявити зниження рівня стресових відчуттів, яке підтверджено статистично ($p < 0,05$). Детальні розрахунки наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Розрахунок критерію Т-Стьюдента за шкалою стресових відчуттів

Етап	Середнє значення	СКО	Т-критерій	Рівень значущості
1 етап	75,24	24,50	2,21326	$p < 0,05$
3 етап	64,74	24,80		

Аналіз результатів показав, що за цією методикою найбільше число респондентів (63%, 34 особи) продемонстрували позитивну динаміку. Цей позитивний результат можна пояснити тим, що респонденти отримали чіткі орієнтири для саморозвитку та практичні навички, які дозволили їм легше адаптуватися до професійних викликів. Таким чином, можна говорити про успішний вплив розроблених соціально-психологічних умов на розвиток «soft-skills» управлінців територіальної громади. Динаміка результатів відображає зміни у чотирьох ключових сферах робочого стресу, що були предметом дослідження.

На першому етапі дослідження було встановлено, що рівні стресу в різних сферах діяльності управлінців територіальних громад не досягали критичних значень. Так, сфера «інформаційного стресу» відповідала низькому рівню, тоді як інші показники перебували на середньому рівні. Після проведення комплексу заходів, спрямованих на розвиток «soft skills» та психологічну підтримку, зафіксовано зниження показників стресу у всіх чотирьох сферах, із найсуттєвішими змінами у сфері «конфліктність комунікацій». Статистична обробка даних за допомогою Т-критерію Стьюдента відображена в таблиці 2.6.

Результати аналізу статистично достовірних змін показали, що значущі покращення відбулися у двох сферах: «конфліктність комунікацій» ($p<0,001$) та «інформаційний стрес» ($p<0,01$). У сферах «стреси робочих перевантажень» та «стреси вертикальної комунікації» спостерігалися незначні зміни, які не досягли статистично значущого рівня.

Загальний аналіз отриманих даних свідчить, що теза дослідження, яка передбачала, що впровадження комплексної програми розвитку «soft skills» управлінців територіальних громад сприятиме зниженню рівня переживання стресу, підтверджується. Після реалізації комплексу заходів, орієнтованих на психологічну підтримку, покращення комунікативних навичок, управління інформаційними потоками та розвиток емоційної стійкості, у респондентів було зафіксовано позитивну динаміку за ключовими показниками.

Таблиця 2.6

Розрахунок Т-критерію Стьюдента для показників робочих стресів

Сфери робочих стресів	Конфліктність комунікацій	Стреси робочих перевантажень	Інформаційний стрес	Стреси «верт.» комунікацій
1 етап (середнє значення)	7,41	7,50	6,00	7,06
СКО	2,67	2,55	2,15	2,64
Кількість респондентів	54,00	54,00	54,00	54,00
3 етап (середнє значення)	5,76	6,67	4,94	6,24
СКО	1,83	2,18	1,91	2,24
Кількість респондентів	54,00	54,00	54,00	54,00
Т-критерій	3,73628	1,82689	2,70183	1,73025
Рівень достовірності (p)	p<0,001	p>0,05	p<0,01	p>0,05

Індивідуальний аналіз результатів демонструє, що динаміка змін у респондентів була різною, що цілком очікувано, враховуючи індивідуальні особливості кожної особи, включно з її професійним досвідом, рівнем емоційної стійкості, а також сформованими механізмами подолання стресу. Зафіксовано, що у всіх респондентів відбулися позитивні зміни принаймні за однією з методик. Особливо яскраву позитивну динаміку за всіма методиками виявлено у чотирьох респондентів. Ці особи виявили високу готовність до змін, прагнення до професійного розвитку та активну життєву позицію. Психологічна робота з цими респондентами підтвердила їхню

цілеспрямованість, мотивацію до змін і здатність ефективно адаптуватися до нових умов діяльності.

Отже, результати дослідження демонструють, що розробка та впровадження програм розвитку «soft skills» для управлінців територіальних громад є ефективним засобом зниження рівня робочого стресу. Особлива увага має приділятися комунікативним навичкам та управлінню інформаційними потоками, оскільки ці сфери виявили найбільшу схильність до позитивних змін.

2.3. Особливості розвитку стресостійкості управлінців в умовах воєнного стану

В умовах глобальних змін та невизначеності, що зумовлені сучасними викликами, розвиток стресостійкості управлінців територіальних громад стає невід'ємною складовою забезпечення ефективності професійної діяльності. На сьогодні існує широкий спектр програм та методів, спрямованих на подолання стресу, які активно впроваджуються на різних рівнях організацій. Одним із ефективних підходів є створення психологічної служби в організації, а також організація індивідуальної роботи психолога з кожним працівником, який потребує допомоги. Додатково важливим є проведення тематичних семінарів, тренінгів і програм професійного розвитку, спрямованих на підвищення емоційної компетентності співробітників. Це дозволяє знизити рівень стресу та підвищити загальну продуктивність праці.

Однією з важливих макромоделей є теорія «репресії-сенсибілізації», що акцентує увагу на двох полярних стратегіях подолання стресу. Репресивний підхід передбачає заперечення або ігнорування стресора, тоді як сенсибілізація проявляється у посиленій тривожності та нав'язливих реакціях. Альтернативна модель «моніторингу та притуплення» базується на когнітивних процесах, спрямованих на мінімізацію впливу стресового чинника через заперечення, реструктуризацію думок та відволікання уваги. У свою чергу, стратегії

моніторингу, які включають управління емоціями та обробку інформації, дозволяють зменшити вплив тривалого стресу.

Окрему увагу заслуговує модель копінг-режимів, яка розширює ідеї попередніх концепцій і вказує на природну схильність людини уникати стресових ситуацій. Ця модель включає такі механізми:

1. Самоконтроль, що передбачає регуляцію емоційної реакції на стрес через усвідомлення та контроль почуттів.
2. Конфронтація, коли індивід вживає активних дій для подолання кризи та стабілізації ситуації.
3. Соціальна підтримка, що сприяє створенню необхідних соціальних зв’язків і комунікацій для вирішення проблем.
4. Емоційне дистанціювання, яке дозволяє уникати зайвого емоційного залучення до стресових ситуацій.
5. Втеча та уникнення, як механізм виживання, що полягає у запереченні існування проблеми.
6. Радикальне прийняття, яке передбачає адаптацію до несприятливих обставин через безумовне сприйняття ситуації.
7. Позитивна переоцінка, що спрямована на пошук нових шляхів вирішення проблеми та особистісний розвиток.
8. Стратегічне вирішення проблем, яке полягає у реалізації чітко визначених планів дій для подолання кризових періодів.

На підставі зазначених підходів доцільно виокремити три основні групи механізмів розвитку стресостійкості управлінців:

- фізіологічні техніки: дихальні вправи, арт-терапія, релаксаційні техніки;
- когнітивні стратегії: практики усвідомленості, реструктуризація мислення, медитації;
- адаптивні практики: прогулянки на природі, взаємодія з тваринами, створення комфортного середовища для відновлення емоційного стану.

В умовах воєнного стану реалізація зазначених рекомендацій має особливе значення для управлінців територіальних громад, оскільки дозволяє не лише забезпечити їхню стресостійкість, а й сприяти розвитку важливих «soft-skills», необхідних для управління в кризових умовах. У контексті сучасних викликів, пов'язаних з воєнними діями та їхнім впливом на публічне управління, особливого значення набуває питання розвитку стресостійкості управлінців територіальних громад. Одним із важливих аспектів є адаптація наукових теорій та практичних підходів до потреб сучасного управлінського середовища. Теорії стресу та його подолання залишаються актуальними для аналізу соціально-психологічних умов, у яких розвиваються «soft-skills» управлінців. Згідно з концепцією, когнітивна оцінка та переоцінка виступають ключовими механізмами у процесі подолання стресу. Вони забезпечують усвідомлення проблеми як певного циклу, що надає стимули для пошуку оптимальних варіантів її вирішення.

Перший підхід розглядає стрес як наслідок невідповідності між вимогами робочого середовища та характеристиками особистості працівника. Він акцентує увагу на впливі стресу на ефективність діяльності, психологічний стан і фізичне здоров’я. Другий підхід зосереджується на суб’єктивній оцінці ситуації працівником та засобах подолання проблем. Третій підхід вивчає внутрішні ресурси працівника, які використовуються для врегулювання діяльності під впливом стресових чинників. У контексті розвитку «soft-skills» управлінців територіальних громад ці підходи дають змогу інтегрувати різноманітні методики для зниження впливу стресу на управлінців.

Особливості професійної діяльності управлінців територіальних громад зумовлюють їхню схильність до впливу стресових ситуацій. Основними стресогенними чинниками є:

- високий рівень відповідальності за прийняття рішень;
- складність та бюрократизація управлінських процесів;
- низький рівень довіри населення до публічного управління;
- необхідність дотримання соціальної відповідальності;

- вплив антикорупційних заходів;
- реформи у сфері публічного управління.

Ці чинники, хоч і є наслідком трансформації управлінської системи в умовах євроінтеграції, значно ускладнюють виконання професійних обов'язків управлінців, особливо у контексті воєнного стану. Щоденний вплив цих обставин вимагає від управлінців не лише професійних знань, але й розвинених «soft-skills», таких як емоційний інтелект, стресостійкість, уміння швидко адаптуватися до змін тощо.

З огляду на вищезазначене, розвиток стресостійкості управлінців територіальних громад потребує вдосконалення системи підготовки кадрів. Із впровадженням Закону України «Про державну службу» було ініційовано програму «Управління персоналом на державній службі», яка реалізується в рамках співпраці Представництва Фонду Ганса Зайделя в Україні та НАДС [18]. Метою цієї програми є підвищення професійної компетентності управлінців, що передбачає розвиток їхніх «soft-skills» як важливого елементу загальної ефективності діяльності.

Нами у процесі реалізації програми було виявлено ряд недоліків, серед яких:

- невизначеність критеріїв відбору кандидатів на посади;
- складність оцінки відповідності кандидатів встановленим кваліфікаційним вимогам;
- недостатня увага до розвитку «soft-skills» у процесі підготовки кадрів.

Насьогодні ключовими вимогами до управлінців залишається відповідність освіті, володіння державною мовою та наявність відповідного стажу роботи. Водночас система оцінки «soft-skills» потребує вдосконалення, оскільки ці компетенції безпосередньо впливають на здатність управлінців долати стресові ситуації. Для підвищення стресостійкості управлінців територіальних громад необхідно забезпечити реалізацію наступних заходів:

1. Розвиток емоційного інтелекту. Програми тренінгів, спрямовані на вдосконалення навичок самоконтролю, емоційної регуляції та комунікації, можуть значно підвищити ефективність роботи управлінців.

2. Використання методів релаксації та саморефлексії. Практики медитації, дихальні техніки та когнітивна реструктуризація допомагають знижувати рівень стресу.

3. Підтримка соціальних контактів. Участь у професійних асоціаціях, обмін досвідом із колегами, отримання зворотного зв’язку сприяють зниженню емоційного виснаження.

4. Індивідуальні консультації психологів. Запровадження регулярної психологічної підтримки в рамках роботи територіальних громад дозволить знизити ризик професійного вигорання. Таким чином, інтеграція соціально-психологічних умов розвитку «soft-skills» у діяльність управлінців територіальних громад сприятиме підвищенню їхньої стресостійкості, що, у свою чергу, позитивно вплине на ефективність виконання професійних обов’язків в умовах сучасних викликів.

В умовах сучасних викликів, зокрема тих, що спричинені воєнними діями, питання стресостійкості управлінців територіальних громад набуває особливої актуальності. На основі нормативно-правової бази, зокрема Наказу Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В"« № 72, встановлено ключові компетенції для визначення професійної спроможності кандидатів. Такі компетенції є невід’ємною складовою розвитку «soft-skills» управлінців, до яких належить і здатність ефективно долати стресові ситуації [30].

У межах рекомендаційного характеру наказу до посад категорії «Б» визначено такі основні компетенції, як лідерство, прийняття ефективних рішень, комунікація та взаємодія, управління змінами, організація роботи та управління персоналом, а також особистісні компетенції. Наприклад, лідерство передбачає здатність вести ділові переговори, досягати стратегічних цілей і

нести відповідальність за прийняті рішення. Уміння приймати ефективні рішення охоплює аналіз стратегічних і оперативних завдань, оптимізацію використання ресурсів та орієнтацію на досягнення результатів. Навички комунікації передбачають вміння публічно виступати, налагоджувати партнерські зв'язки та демонструвати прозорість у діяльності. Здатність до управління змінами базується на розробці та реалізації планів трансформацій, оцінці їхньої ефективності та підтримці змін.

Компетенції, пов'язані з організацією роботи та управлінням персоналом, потребують розвитку таких якостей, як вміння організовувати робочі процеси, здійснювати командну роботу, мотивувати підлеглих, контролювати виконання завдань та вирішувати конфліктні ситуації. До особистісних компетенцій, що особливо важливі для управлінців територіальних громад, належать дисципліна, системність, аналітичне мислення, інноваційність, адаптивність, дипломатичність і здатність працювати у стресових ситуаціях.

Для посад категорії «В» було визначено дещо інші спеціальні вимоги, такі як якісне виконання завдань, командна робота, сприйняття змін та особистісні компетенції. Серед іншого, акцент зроблено на здатності ефективно виконувати кілька завдань одночасно, працювати з великими обсягами інформації та досягати поставлених результатів. Командна робота потребує ефективної взаємодії між співробітниками, а сприйняття змін — здатності адаптуватися до нових умов. Технічні вміння включають користування сучасними технологіями та офісною технікою, а серед особистісних компетенцій виділяються ініціативність, креативність, саморозвиток і здатність працювати в стресових умовах.

Отже, стресостійкість є ключовим компонентом професійних компетенцій управлінців. Водночас практична оцінка рівня стресостійкості залишається складним завданням, оскільки поведінка особи в умовах стресу не завжди піддається прогнозуванню. Тому доцільним є розроблення ранжованої системи оцінки посад за рівнем стресостійкості. На основі такої класифікації можна було б формувати уніфіковану модель моніторингу рівня стресостійкості

персоналу, що забезпечило б системний підхід до управління людськими ресурсами. Зокрема, така модель мала б включати інструменти оцінки, які враховують індивідуальні психоемоційні характеристики працівників, і бути доступною для використання службами управління персоналом. Це дозволить не лише ідентифікувати співробітників, які потребують додаткової підготовки, але й проводити короткострокові програми підвищення кваліфікації, орієнтовані на розвиток «soft-skills», таких як управління емоціями, прийняття рішень у складних умовах і здатність до адаптації.

Запровадження таких програм підвищення кваліфікації сприятиме розвитку стресостійкості управлінців територіальних громад, що, у свою чергу, дозволить їм ефективніше реагувати на виклики воєнного стану та забезпечувати стійке функціонування громад навіть у найскладніших умовах. Це також сприятиме підвищенню якості публічного управління, впровадженню інноваційних рішень та забезпеченню високого рівня професійної етики.

2.4. Програма розвитку «soft skills» управлінців територіальних громад для підвищення стресостійкості

Мета програми: розвиток соціально-психологічних навичок управлінців територіальних громад для підвищення стресостійкості та ефективності професійної діяльності в умовах високого стресу.

Формат програми:

Тривалість: 12 тижнів

Заняття: щотижня, по 4 академічні години (групова робота)

Індивідуальна робота: 12 академічних годин на одного учасника

Загальний обсяг часу: 60 академічних годин

Модуль 1: Вступ до «soft skills» управлінця

Тема: Роль «soft skills» у професійній діяльності.

Зміст: розгляд основних складових «soft skills» (комунікація, лідерство, емоційний інтелект).

Метод: лекція, дискусія, групове обговорення.

Тема: Зв'язок між «soft skills» і стресостійкістю.

Зміст: аналіз впливу особистісних якостей на стресостійкість управлінця.

Метод: аналіз кейсів.

Модуль 2: Емоційний інтелект

Тема: Управління емоціями.

Зміст: техніки саморегуляції, розвиток здатності до емоційного самоконтролю.

Метод: тренінг із використанням когнітивно-поведінкових технік.

Тема: Емпатія як інструмент управління.

Зміст: розвиток навичок розуміння емоцій інших.

Метод: рольові ігри, психодрама.

Модуль 3: Комунікативні навички

Тема: Конструктивне вирішення конфліктів.

Зміст: основи ненасильницької комунікації, алгоритми дій у конфліктних ситуаціях.

Метод: моделювання ситуацій, практичні вправи.

Тема: Навички активного слухання.

Зміст: розвиток здатності до уважного слухання та зворотного зв’язку.

Метод: інтерактивні вправи в парах.

Модуль 4: Лідерство та управління

Тема: Лідерські якості управлінця.

Зміст: розвиток навичок впливу та мотивації команди.

Метод: тренінги, групові проекти.

Тема: Управління часом і ресурсами.

Зміст: основи тайм-менеджменту, постановка цілей.

Метод: робота з чек-листами, індивідуальне планування.

Модуль 5: Стратегічне мислення

Тема: Гнучкість і адаптивність.

Зміст: розвиток здатності адаптуватися до змін.

Метод: аналіз кейсів, мозковий штурм.

Тема: Креативність у вирішенні проблем.

Зміст: застосування творчого підходу до розв’язання управлінських завдань.

Метод: групові вправи, розробка проектів.

Модуль 6: Профілактика емоційного вигорання

Тема: Техніки релаксації та зниження тривоги.

Зміст: дихальні вправи, медитація, основи mindfulness.

Метод: практичні заняття.

Тема: Рефлексія та саморозвиток.

Зміст: аналіз власних реакцій на стрес, побудова плану особистісного зростання.

Метод: індивідуальні консультації.

Прогнозований результат: Учасники програми матимуть змогу підвищити стресостійкість, покращити навички комунікації, управління емоціями та командною роботою, що сприятиме ефективному вирішенню управлінських завдань навіть у кризових умовах.

Оцінка ефективності: повторна діагностика рівня стресостійкості за методиками, використаними у дослідженні (PSM-25, шкала організаційного стресу).

Проведене експериментальне дослідження підтвердило, що в умовах організаційних змін, пов’язаних із впровадженням нових підходів до управління територіальними громадами, соціально-психологічна робота, спрямована на розвиток «soft skills» управлінців, дала позитивні результати. На початковому етапі було здійснено діагностику рівня стресу, психоемоційного напруження та рівня розвитку ключових «soft skills», що є важливими для ефективного управління. Повторна діагностика, проведена після завершення циклу групових та індивідуальних занять, засвідчила зниження рівня стресу серед учасників, зменшення психоемоційного напруження та покращення навичок комунікації, самоконтролю й управління стресовими ситуаціями.

Отримані результати підтверджено статистичними методами обробки даних, що свідчить про достовірність зроблених висновків. Зокрема, психологічна робота, організована у форматі тренінгів та індивідуальних консультацій, сприяла формуванню у керівників навичок емоційного інтелекту, стресостійкості, конструктивного вирішення конфліктів та адаптивності до змін.

Таким чином, тези про те, що комплексна система заходів соціально-психологічного супроводу управлінців територіальної громади в умовах організаційних змін сприятиме зниженню рівня стресу та покращенню їхніх професійних «soft skills», підтвердилася результатами цього дослідження. Розвиток соціально-психологічних умов для підтримки управлінців має важливе значення для забезпечення ефективності управління громадами та гармонізації робочих процесів.

ВИСНОВКИ

Дослідницька робота була спрямована на вивчення ефективності соціально-психологічних заходів, спрямованих на розвиток «soft skills» управлінців територіальної громади, у процесі адаптації до змін в організаційній структурі та нових форм управління. Одним із ключових аспектів цієї роботи стало дослідження стресових факторів, які впливають на ефективність управлінської діяльності, а також пошук шляхів їхньої нейтралізації. Соціально-психологічна робота в таких умовах мала багатоаспектний характер, забезпечуючи підтримку як на індивідуальному, так і груповому рівнях.

Основним напрямом роботи була організація групових тренінгів, які мали на меті розвиток таких «soft skills», як ефективна комунікація, управління емоціями, навички конструктивного вирішення конфліктів і підвищення адаптивності до стресових ситуацій. Також проводились індивідуальні консультації, під час яких учасники могли обговорювати складні для них ситуації в більш конфіденційному форматі. Ці заходи сприяли формуванню навичок управління негативними емоційними станами, зміцненню стресостійкості та підвищенню здатності до продуктивної взаємодії в команді.

У ході роботи було уточнено поняття стресу, психологічного стресу, стресостійкості та професійного вигорання, яке часто є наслідком тривалого впливу стресових факторів. Крім того, розроблено теоретичну базу для вивчення стресу, що включає як фізіологічні механізми його виникнення, так і психологічні аспекти управління стресом і формування стресостійкості.

Ключовим етапом дослідження стало проведення експерименту, спрямованого на оцінку ефективності впроваджених заходів соціально-психологічної підтримки управлінців. Для цього була сформована експериментальна група, яка включала 54 учасники. Дослідження проходило в три етапи. На першому етапі було проведено початкову діагностику рівня

стресу за допомогою методик: «Шкала організаційного стресу», «Інвентаризація симптомів стресу», «Шкала психологічного стресу PSM-25» і «Експрес-діагностика стресогенних факторів у діяльності керівника».

Другий етап передбачав організацію групових і індивідуальних занять з урахуванням результатів, отриманих на першому етапі, а також аналізу кореляційних зв'язків між досліджуваними параметрами (за допомогою коефіцієнта кореляції Пірсона). Робота на цьому етапі була спрямована на розвиток таких ключових «soft skills», як емоційний інтелект, стресостійкість, конструктивна комунікація та лідерські здібності.

На третьому етапі була проведена повторна діагностика із застосуванням тих самих методик, що й на першому етапі, з метою оцінки змін у рівнях стресу та розвитку управлінських навичок.

Результати дослідження, підтверджені статистичними методами обробки даних, продемонстрували високу ефективність застосованих заходів. Було зафіксовано зниження рівня стресу серед учасників експериментальної групи, що позитивно вплинуло на їхню здатність приймати конструктивні рішення, взаємодіяти в команді та управляти емоційними станами. Зменшення психоемоційного напруження також сприяло покращенню загальної організаційної культури, зниженню кількості деструктивних конфліктів та переходу їх у площину конструктивного діалогу.

Отже, отримані результати та їх аналіз дає змогу стверджувати, що нами доведено: розвиток «soft skills» управлінців є важливим соціально-психологічним інструментом для зниження стресового впливу, підвищення їхньої ефективності та забезпечення гармонійної роботи територіальних громад в умовах організаційних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гурченков О. П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 2. С. 60-72.

2. Давидова В. Слухати, говорити та домовлятися: що таке «soft skills» та як їх розвивати. URL: http://theoryandpractice.ru/posts/11719-soft-skills (дата звернення: 09.12.2024).

3. Делія О. Особистість керівника як чинник ефективного управління. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 11 (2). С. 187-189.

4. Длугунович Н. А. «Soft skills» як необхідна складова підготовки IT-фахівців. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 6 (219). С. 239-242.

5. Закон України «Про професійний розвиток працівників» : від 12 січня 2012 року № 4312-VI. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4312-17.

6. Іванова Л. В., Скорнякова О. В. «Soft skills» як важлива складова конкурентоспроможного фахівця з інформаційних технологій. *Молодий вчений*. 2018. № 12 (64). С. 83-87.

7. Коваль К. О. Розвиток «soft skills» у студентів – один з важливих чинників працевлаштування. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2015. № 2. С. 162-167.

8. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 248 с.

9. Мозгова Г. В., Євтушенко В. А., Мозгова А. Д. Формування «soft skills» фахівця в галузі маркетингу на основі компетентнісного підходу. URL: https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/50.-Mozgova-G.V..pdf (дата звернення: 09.12.2024).

10. Наход С. А. Значущість «soft skills» для професійного становлення майбутніх фахівців соціономічних професій. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2018. № 63. С. 131-135.

11. Овчарук О. В. Розвиток компетентнісного підходу : стратегічні орієнтири міжнародної спільноти. Компетентнісний підхід у сучасній освіті : світовий досвід та українські перспективи. Київ: «К.І.С.», 2004. 112 с.

12. Повстин О. В., Козяр М. М. Значення «soft skills» у формуванні управлінської компетентності фахівців у галузі безпеки людини. *Інформаційні технології. Вісник ЛДУБЖД*. 2019. № 20. С. 122-127.

13. Пометун О. І. Теорія та практика послідовної реалізації компетентнісного підходу в досвіді зарубіжних країн. *Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи* : *Бібліотека з освітньої політики* / за заг. ред. О. В. Овчарук. Київ : К.І.С., 2004. С. 16-25.

14. Помилуко В. Ю. Психологія розвитку ключових компетентностей у дорослому віці : дис. … д-ра психол. наук : 19.00.07. Київ, 2020. 541 с.

15. Силабус вибіркової навчальної дисципліни. Тренінг розвитку «soft skills». URL : https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/18697/1/Trening_rozvytku_soft_skills_Sylabys.pdf (дата звернення: 09.12.2024).

16. Ткачук І., Сосновенко Н. Розвиток «soft skills» у студентів коледжів. URL: https://lib.iitta.gov.ua/717748/1/Tkachuk_Sosnovenko_soft%20skills_2019_16-18.pdf (дата звернення: 09.12.2024)

17. Тущак А. Здобуття «soft skills» студентами у ЗВО як один із найвагоміших внесків у майбутню кар’єру. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/434.pdf (дата звернення: 09.12.2024).

18. Цимбалюк І. М. Психологія спілкування : навчальний посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2004. 304 с.

19. Федоренко Н. Сучасні технології формування «soft skills» у студентів ОПП «Соціальні та медіа-комунікації. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/36332/md_km_14.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 09.12.2024).

20. A better way to measure «soft skills». URL: https://www.td.org/magazines/td-magazine/a-better-way-to-measure-soft-skills (дата звернення: 09.12.2024).

21. Almonte R. A Practical Guide to «soft skills» Communication, Psychology, and Ethics for Your Professional Life. Toronto : Routledge, 2021. 175 p.

22. Bora B. The Essence of «soft skills». *International Journal of Innovative Research and Practices*. 2015. Vol. 3, no. 12. P. 16.

23. Eight Benefits of «soft skills» Training and Types of «soft skills». URL: https://sg.indeed.com/career-advice/career-development/benefits-of-soft-skills-training (дата звернення: 09.12.2024).

24. Harrison L. «Soft skills» for Tough Jobs Building teams that work, one conversation at a time. Practical Inspiration Publishing, 2022. 240 p.

25. Jerome B., Antony A. Soft Skills for Career Success. Educreation Publishing, 2018. 202 p.

26. Kacamakovic M. Requirements of Organization for «soft skills» as an Influencing Factor of Their Success. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*. 2021. URL: https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0025 (дата звернення: 09.12.2024).

27. Kirkpatrick, D. L. Evaluating training programs : the four levels. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, Inc, 1998. 165 p.

28. Klaus P. Hard Truth about «soft skills». HarperCollins Publishers, 2008. URL: http://www.r-5.org/files/books/ethology/corporate/behaviour/Peggy_Klaus-The_Hard_Truth_About_Soft_Skills-EN.pdf (дата звернення: 09.12.2024).

29. Nwabueze U., Mileski J. Achieving competitive advantage through effective communication in a global environment. *Journal of International Studies*. 2018. P. 66. URL: https://doi.org/10.14254/2071-8330.2018/11-1/4 (дата звернення: 09.12.2024)

30. Operiano E. Free Skills Assessment Tools. URL: https://www.edapp.com/blog/.

31. Panagiotakopoulos A. A Short Guide to People Management For HR and line managers. Taylor and Francis, 2016. 66 p.

32. Phillips P., Phillips J., Ray R. Proving the Value of «soft skills» Measuring Impact and Calculating ROI. Association for Talent Development, 2020. 328 p.

33. Proving the Value of «soft skills»: Measuring Impact and Calculating ROI. United States of America : Association for Talent Development, 2020. 328 p.

34. Ramesh G. The ACE of «soft skills». New Delhi : Pearson College Div, 2010. 472 p.

35. Randall J., Sim A. Managing People at Work. Taylor and Francis, 2013. 406 p.

36. Shannon F. The Top 10 «soft skills» in Business Today Compared to 2012. *Sage Journals*. 2023. URL: https://doi.org/10.1177/23294906221148453 (дата звернення: 09.12.2024).

37. «Soft skills» Training Market : Global Industry Trends, Share, Size, Growth, Opportunity and Forecast 2023-2028. IMARC Services Private Limited, 2023. 152 p.

38. Sutton A. People, Management and Organizations. Bloomsbury Publishing, 2018. 360 p.

39. Lazarus R. S. Emotions and Interpersonal Relationships: Toward a Person-centered Conceptualization of Emotions and Coping. *Journal of Personality*. 2006. № 74 (1). P. 9-46.

40. Lazarus R. S. and Folkman S. Transactional Theory and Research on Emotions and Coping. *European Journal of Personality*. 1987. № 1 (3). P. 141-169.

41. Lazarus R. S., Cohen-Charash Y., Payne R., and Cooper C. Discrete Emotions in Organizational Life. Emotions at Work : Theory, Research and Applications for Management, 2001. 104 p.

42. Ledesma J. Conceptual frameworks and research models on resilience in leadership. *Sage Open*. 2014. № 4 (3). P. 1-8.

43. Luthans F. The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 2002. № 23. P. 695-706.

44. Luthar S. S., Lyman E. L., Crossman E. J. Resilience and positive psychology. *Handbook of developmental psychopathology*. 2014. P. 125-140.

45. Magis K. Community resilience: An indicator of social sustainability. *Society & Natural Resources*. 2010. № 23. P. 401-416.

46. Masten A. S. Global perspectives on resilience in children and youth. *Child Development*. 2014. № 85. P. 6-20.

47. Mechanic D. Students under Stress. New York : Free Press, 1962. 188 p.

48. Nath P., Pradhan R. K. Influence of positive affect on physical health and psychological well-being : Examining the mediating role of psychological resilience. *Journal of Health Management*. 2012. № 14 (2). P. 161-174.

49. Panter-Brick C, Eggerman M. Understanding culture, resilience, and mental health: The production of hope. / *The social ecology of resilience : A handbook of theory and practice.* New York : Springer; 2012, P. 369-386.

50. Parsons P. A. Behavior, stress and variability. *Behavior Genetics*, 1988, Vol 8, P. 293-308.

51. Prem R., Ohly S., Kubicek B., and Korunka C. Thriving on Challenge Stressors? Exploring Time Pressure and Learning Demands as Antecedents of Thriving at Work. *Journal of Organizational Behavior*. 2017. № 38 (1). P. 108-123.

52. Sarah Mae Sincero. Psychological Theories of Stress. URL: https://explorable.com/psychological-theories-of-stress.

53. Schwartz G. E. Testing the biopsychological model : The ultimate challenge facting behavioral madicine? *Journal of Consulting and Clinical Psychology*. 1982, № 50. P. 1040-1053.

54. Scott R., Howard A. Models of Stress. *Social Stress*. Chicago : Aldine, 1970, P. 270-273.

55. Seligman M. Learned optimism. Pocket Books. 1990. URL: https://positivepsychology.com/resiliencetheory/#:~:text=Resilience%20theory%2 0argu es%20that%20it'sall%20there%20is%20to%20it.

56. Tyler U. Organizational Culture Assessment Instrument : Report. Netherlands, 2018. URL: https://www.uttyler.edu/faculty-staff/faculty-senate/files/ocaisurveyfinalreportforuttyler.pdf.

57. Udaya M., Yovini Y. «Soft skills» Evaluation in the Information Technology and BusinessProcess Management Industry in Sri Lanka: Skills, Methods andProblems. *International Journal of EconomicsBusiness and Human Behaviour*.

2021. Vol. 2, no. 3. URL: https://independent.academia.edu/EditorIJEBHB (дата звернення: 09.12.2024)

58. Webster C., Sundaram D. Effect of Service Provider's Communication Style on Customer Satisfaction in Professional Services Setting: The Moderating Role of Criticality and Service Nature. *Journal of Services Marketing*. 2009. P. 113. URL: https://doi.org/10.1108/08876040910946369 (date of access: 05.04.2023).

59. White D. The «soft skills» Book The key difference to becoming highly effective and valued. LID Publishing Limited, 2021. 200 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Методика «Шкала організаційного стресу»

Ця методика вимірює сприйнятливість до організаційного стресу (ОС), що пов'язаний із недостатнім розвитком soft-skills управлінців територіальної громади, а саме: умінням ефективно спілкуватися, приймати цінності інших людей, адекватно оцінювати ситуації без шкоди для здоров'я та працездатності, демонструвати гнучкість поведінки, а також активністю в організації відпочинку та відновлення. Чим вищий показник ОС, тим більша вразливість до робочих стресів, частіше проявляється дистрес, синдром професійного вигорання, хронічна втома та так званий «синдром керівника». Високий рівень ОС часто корелює з поведінковим типом «А».

Методика дозволяє визначити загальний індекс ОС та п’ять додаткових показників, які є ключовими у формуванні soft-skills:

- здатність до самопізнання (когнітивність);
- широта інтересів;
- прийняття цінностей інших людей;
- гнучкість поведінки;
- активність і продуктивність діяльності.

Інструкція: уважно прочитайте наведені нижче твердження і оцініть ступінь вашої згоди з ними, використовуючи шкалу від «абсолютно вірно» до «абсолютно невірно».

Таблиця оцінювання

№ п/п	Твердження	Абсолютно вірно (завжди)	У більшості випадків	Нечто середнє	Скоріше ні / не зовсім вірно	Абсолютно невірно (ніколи)
1	У разі виникнення проблем я негайно починаю активно діяти					
2	Після завершення робочого дня я					

№ п/п	Твердження	Абсолютно вірно (завжди)	У більшості випадків	Нечто середнє	Скоріше ні / не зовсім вірно	Абсолютно невірно (ніколи)
	продовжую думати про незавершені або майбутні завдання					
3	Я працюю з цікавими людьми, поважаю їхні погляди та цінності					
4	Я добре знаю свої сильні та слабкі сторони, які допомагають у професійній діяльності					
5	У нашій організації багато людей, з якими у мене теплі та довірливі відносини					
6	Мені подобається багато працювати, і я отримую задоволення від своєї роботи					
7	На роботі мені часто нецікаво, і я працюю лише заради заробітку					
8	Мені цікаво спілкуватися та працювати з людьми, які мають відмінні від моїх погляди					
9	Часто у своїй роботі я берусь за більше завдань, ніж можу виконати за реальний час					
10	У вихідні дні я активно відпочиваю					
11	Я можу продуктивно працювати лише з людьми, які близькі мені за інтересами або поглядами					
12	Я працюю передусім, щоб заробити, а не тому, що мені цікаво					
13	У своїй роботі я завжди дію раціонально, чітко визначаю пріоритети					
14	На роботі я часто сперечаюсь із людьми, які мають інші погляди					

№ п/п	Твердження	Абсолютно вірно (завжди)	У більшості випадків	Нечто середнє	Скоріше ні / не зовсім вірно	Абсолютно невірно (ніколи)
15	Я хвилююсь щодо можливості втрати своєї роботи					
16	У моєму житті, окрім роботи, я маю змогу займатись цікавими справами (хобі, творчість, відпочинок)					
17	Я засмучуюсь, коли справа не вдається так, як я хотів					
18	Часто я не знаю, як відстояти свою думку у спірних питаннях					
19	Я легко знаходжу вихід із проблемних ситуацій, які заважають досягати цілей					
20	Я часто не погоджуюсь із керівниками або колегами					

Обробка та інтерпретація результатів

Загальний індекс ОС підраховується за спеціальним «ключем». Чим менша сума балів, тим вищий рівень стресостійкості й толерантності до робочих навантажень:

- ОС більше 50 балів — висока сприйнятливість до стресу, поведінка типу «А».
- ОС 40–49 балів — середня стресостійкість, поведінка типу «АБ».
- ОС менше 39 балів — висока стресостійкість, поведінка типу «В».

Ключ для оцінки:

№ п/п	Абсолютно вірно (завжди)	У більшості випадків	Нечто середнє	Скоріше ні / не зовсім вірно	Абсолютно невірно (ніколи)
1	1	2	3	4	5
2	5	4	3	2	1
...	...	...	...	...	...

Аналіз субшкал:

1. Здатність до самопізнання: твердження 4, 9, 13, 18.
2. Широта інтересів: твердження 2, 5, 7, 16.
3. Прийняття цінностей інших: твердження 3, 8, 14, 20.
4. Гнучкість поведінки: твердження 1, 11, 17, 19.
5. Активність і продуктивність діяльності: твердження 6, 10, 12, 15.

Системний аналіз результатів цієї методики дозволяє визначити напрямки розвитку soft-skills управлінців територіальних громад з метою підвищення їхньої ефективності у професійній діяльності.

Додаток Б

Методика «Інвентаризація симптомів стресу»

Ця методика спрямована на розвиток уважності до симптомів стресу, здійснення самооцінки частоти їх проявів та визначення рівня сприйнятливості до негативних наслідків стресу.

Інструкція:

Прочитайте наведені запитання та оцініть, як часто у вас проявляються зазначені симптоми. Відповідь позначте відповідною цифрою:

- 1 – ніколи
- 2 – рідко
- 3 – часто
- 4 – завжди

№	Запитання	1	2	3	4
1	Чи легко ви дратуєтеся через дрібниці?				
2	Ви нервуєте, якщо змушені чекати?				
3	Чи червонієте ви, коли почуваєтеся ніяково?				
4	Чи можете ви у роздратуванні образити когось?				
5	Критика викликає у вас обурення?				
6	Якщо вас штовхнули у транспорті, чи відповісте ви тим самим або скажете щось різке?				
7	Чи постійно ви зайняті, а весь ваш час заповнений справами?				
8	Ви часто запізнюєтесь або приходите занадто рано?				
9	Чи часто ви перебиваєте інших або додаєте власні коментарі?				
10	Чи страждаєте ви від відсутності апетиту?				
11	Чи часто відчуваєте безпідставне занепокоєння?				
12	Чи запаморочуєтеся ви вранці?				
13	Чи відчуваєте ви постійну втому?				
14	Навіть після тривалого сну почуваєтесь розбитими?				
15	У вас є проблеми із серцем?				
16	Ви страждаєте від болю в спині або шиї?				
17	Ви часто стукаєте пальцями по столу або покачуєте ногою?				
18	Ви мрієте про визнання і прагнете, щоб вас хвалили за зроблене?				
19	Ви вважаєте себе кращим за інших, але цього ніхто не помічає?				
20	Ви не можете зосередитися на необхідній справі?				

Обробка та інтерпретація результатів:

Підраховується загальна сума набраних балів.

- **До 30 балів.** Ви живете спокійно, уникаєте зайвого напруження та здатні ефективно справлятися з проблемами. Однак рекомендується перевірити свої відповіді з людиною, яка добре вас знає, оскільки такі результати можуть свідчити про надмірну оптимістичність самооцінки.
- **31–45 балів.** Ваше життя насичене активністю та супроводжується певним рівнем напруження. Ви піддаєтеся як позитивному, так і негативному стресу. Рекомендується виділити час для відпочинку та збереження психічної рівноваги.
- **45–60 балів.** Ви амбітні, прагнете кар'єрного успіху, але залежність від оцінок інших тримає вас у стані хронічного стресу. Такий спосіб життя може призвести до професійного успіху, проте без справжнього задоволення. Рекомендується уникати суперечок і контролювати емоції.
- **Більше 60 балів.** Ви перебуваєте у стані критичного стресу, що загрожує вашому здоров'ю та майбутньому. Рекомендується радикально змінити підхід до життя, адже надмірне напруження може мати серйозні наслідки.

Додаток В

Методика «Шкала психологічного стресу – P8M-25»

Мета дослідження:

Методика P8M-25 розроблена для оцінювання феноменологічної структури переживань психологічного стресу у представників управлінської сфери. Вона дозволяє вимірювати рівень стресових відчуттів, що проявляються у соматичних, поведінкових та емоційних показниках. З огляду на дослідження соціально-психологічних умов розвитку soft-skills управлінців територіальних громад, ця методика може бути адаптована для визначення стресостійкості, емоційної регуляції та здатності до адаптивної поведінки в складних професійних умовах.

Інструкція:

Вам пропонуються твердження, які описують психоемоційний стан. Оцініть, будь ласка, свій стан за останній тиждень за допомогою 8-бальної шкали. Позначте на бланку поруч із кожним твердженням число від 1 до 8, яке найточніше відображає ваші переживання:

1 – «ніколи»,

2 – «вкрай рідко»,

3 – «дуже рідко»,

4 – «рідко»,

5 – «інколи»,

6 – «часто»,

7 – «дуже часто»,

8 – «постійно (щодня)».

Опитувальник P8M-25:

1. Відчуття напруженості та крайнього збудження.
2. Відчуття грудки в горлі та/або сухості в роті.
3. Я перевантажений(а) роботою, мені бракує часу.

4. Я квапливо їм або забуваю про прийом їжі.

5. Після завершення робочого дня я не можу відволіктися від думок про невирішені питання чи проблеми, часто «зациклююсь» на них.

6. Я почуваюся самотнім(ою) та незрозумілим(ою).

7. Я відчуваю фізичний дискомфорт (головний біль, біль у спині, напруження в шиї, спазми у шлунку).

8. Я занурений(а) у похмурі думки, страждаю від тривожності.

9. Мене раптово кидає то в жар, то в холод.

10. Я забуваю про заплановані зустрічі або завдання.

11. У мене часто змінюється настрій; я можу розплакатись або проявити агресію.

12. Я відчуваю постійну втому.

13. У стресових ситуаціях я стискаю зуби чи кулаки.

14. Я спокійний(а) і врівноважений(а).*

15. Мені важко дихати або перехоплює подих.

16. У мене є проблеми з травленням (біль, коліки, розлади).

17. Я збуджений(а), занепокоєний(а), нервую.

18. Я легко лякаюсь; різкі звуки змушують мене здригатись.

19. Щоб заснути, мені потрібно більше ніж пів години.

20. Я відчуваю сплутаність думок, мені важко зосередитись.

21. У мене вигляд стомленої людини (темні кола під очима, втомлений вираз обличчя).

22. Відчуття важкості на плечах.

23. Я тривожний(а), постійно рухаюсь, не можу довго залишатися на одному місці.

24. Мені важко контролювати свої дії, емоції чи жести.

25. Я відчуваю сильну напруженість.

*Примітка: питання 14 має зворотне оцінювання.

Обробка та інтерпретація результатів:

Підраховується загальна сума всіх відповідей, що формує інтегральний показник психічного напруження (ІПН). Питання 14 оцінюється у зворотному порядку.

- **ІПН понад 155 балів** – високий рівень стресу, що свідчить про стан дезадаптації та необхідність застосування методів психологічного розвантаження, корекції стилю мислення і поведінки.
- **ІПН у межах 100–154 балів** – середній рівень стресу.
- **ІПН менше 100 балів** – низький рівень стресу, що свідчить про психологічну адаптованість до професійних навантажень.

Ця шкала може використовуватись у роботі з управлінцями територіальних громад для виявлення факторів стресу та розробки програм психологічної підтримки, спрямованих на розвиток стресостійкості та емоційної стабільності, необхідних для успішного управління.

Додаток Г

Методика «Експрес-діагностика стресогенних факторів у діяльності управлінців територіальної громади»

Ця методика може використовуватися для визначення стресових факторів у професійній діяльності управлінців територіальної громади або для самооцінки ризику виникнення психологічного стресу. Її застосування дозволяє швидко ідентифікувати, в яких аспектах управлінської діяльності виникає найбільша напруженість (тобто «проблемність») та в якому напрямі необхідно розвивати soft-skills управлінців.

Опитувальник

Інструкція: На кожне запитання можливий один із п’яти запропонованих варіантів відповіді: «ніколи» — 1 бал; «рідко» — 2 бали; «іноді» — 3 бали; «часто» — 4 бали; «завжди» — 5 балів. Уважно прочитайте кожне із наведених нижче тверджень та позначте відповідь, яка найбільше відповідає вашому стану чи відчуттям. Після завершення підрахуйте суму балів.

1. Люди, які з вами працюють, не знають, чого від вас очікувати.
2. Ви впевнені, що займаєтеся не тим, що дійсно потрібно.
3. Ви відчуваєте, що не здатні виконувати суперечливі вимоги керівництва.
4. Ви відчуваєте сильне навантаження на роботі.
5. Вам не вистачає часу для якісного виконання обов’язків.
6. Ваша робота негативно впливає на ваше особисте життя.
7. Ви часто не знаєте, що конкретно маєте робити.
8. Ви вважаєте, що без застосування влади не зможете виконати поставлені завдання.
9. Ви відчуваєте труднощі у роботі з інформацією.
10. Ви не знаєте, яку оцінку дає вашій роботі керівництво.
11. Ви не здатні передбачити реакцію свого керівника.

12. Ваші погляди та погляди керівника кардинально відрізняються.

Сфери стресових факторів у професійній діяльності:

- Конфліктність комунікацій — питання 1-3.
- Стреси через робоче навантаження — питання 4-6.
- Інформаційний стрес — питання 7-9.
- Стреси «вертикальних» комунікацій — питання 10-12.

Обробка та інтерпретація результатів

1. Конфліктність комунікацій. Сума балів за питання 1-3. Результат понад 12 балів свідчить про високу конфліктність ділового спілкування та стресогенні організаційні комунікації. Необхідно виявити слабкі місця у комунікаціях та проводити навчання з ефективного ділового спілкування, а також розвивати організаційну культуру управління.

2. Стреси через робоче навантаження. Сума балів за питання 4-6. Результат понад 12 балів вказує на наявність психологічного перевантаження у діяльності управлінця. Рекомендується опанування навичок тайм-менеджменту, оптимізація робочих процесів, навчання технік психоемоційної саморегуляції.

3. Інформаційний стрес. Сума балів за питання 7-9. Результат понад 12 балів свідчить про низьку компетентність або неконструктивну організацію роботи. Для мінімізації стресу необхідне підвищення професійної кваліфікації, компетентності управлінців та впровадження інноваційних рішень у робочий процес.

4. Стреси вертикальних комунікацій. Сума балів за питання 10-12. Результат понад 12 балів вказує на психологічну напруженість у взаємодії з вищим керівництвом. Рекомендується проведення психологічної діагностики стилів управління та підпорядкування, тренінги з розвитку організаційної культури, комунікацій, а також оптимізація моделей поведінки у корпоративних відносинах.

Дана методика дозволяє виявити соціально-психологічні умови для розвитку soft-skills управлінців територіальних громад та сприяє підвищенню їх ефективності в умовах сучасного середовища.

Додаток Д

Зведена таблиця результатів дослідження

У таблиці представлені результати дослідження соціально-психологічних умов розвитку soft-skills управлінців територіальних громад. Дані отримані за допомогою використання відповідних методик оцінки соціальних та психологічних компетенцій. Кожен показник ілюструє рівень сформованості певної soft-skill серед респондентів на першому та другому етапах дослідження.

Респондент	Емпатія	Когнітивна гнучкість	Широта інтересів	Прийняття цінностей інших	Гнучкість поведінки	Активність та продуктивність	Конфліктність	Комунікаційний стрес	Інформаційний стрес	Стресостійкість	Індекс соціальної адаптації (ІСА)	Індекс професійного розвитку (ІПР)
Респондент 1	45	10	9	9	11	6	4	3	4	7	42	70
Респондент 2	48	9	8	11	10	10	12	12	9	11	47	66
Респондент 3	48	9	8	9	12	10	8	6	6	12	43	89
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

Примітки:

1. Емпатія – здатність до розуміння емоцій інших осіб.
2. Когнітивна гнучкість – показник здатності адаптуватися до змін та розв'язувати проблеми в нових умовах.
3. Широта інтересів – кількість та якість сфер, у яких респондент виявляє зацікавленість.
4. Прийняття цінностей інших – рівень толерантності та прийняття думок та переконань інших людей.
5. Гнучкість поведінки – здатність змінювати поведінкові стратегії залежно від ситуації.
6. Активність та продуктивність – показники залученості респондента в робочий чи навчальний процес.

7. Конфліктність – рівень схильності до виникнення суперечок.

8. Комунікаційний стрес – рівень стресу, пов'язаного з міжособистісною взаємодією.

9. Інформаційний стрес – стрес, викликаний надмірною кількістю або складністю інформації.

10. Стресостійкість – здатність до управління стресом.

11. Індекс соціальної адаптації (ІСА) – рівень інтеграції в соціальне середовище.

12. Індекс професійного розвитку (ІПР) – динаміка та перспективи розвитку soft-skills у професійній сфері.

Середні значення:

- Емпатія: **51,69**
- Когнітивна гнучкість: **10,46**
- Широта інтересів: **9,63**
- Прийняття цінностей інших: **11,44**
- Гнучкість поведінки: **10,48**
- Активність та продуктивність: **7,41**
- Конфліктність: **7,50**
- Комунікаційний стрес: **6,00**
- Інформаційний стрес: **7,06**
- Стресостійкість: **42,59**
- Індекс соціальної адаптації (ІСА): **75,24**

Стандартне відхилення:

Значення для всіх показників становить у межах від **2,15 до 24,50**.

Таблиця відображає прогрес учасників дослідження та демонструє потенціал розвитку їхніх соціально-психологічних компетенцій для подальшої професійної діяльності.