



М. В. Сіцінська\*

## ДІЯЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА ЩОДО ПОПЕРЕДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРОФЕСІЙНОГО “ВИГОРЯННЯ” СЕРЕД ПЕРСОНАЛУ

Наділення керівника органу державного управління всією повнотою розпорядчої влади стосовно підлеглих і покладення на нього персональної відповідальності перед державою за всі сторони життя та діяльності підпорядкованого структурного підрозділу і кожного державного службовця в органах державного управління зобов'язує його докладати максимум зусиль для збереження життя, фізичного та психічного здоров'я персоналу державної служби. В цьому контексті дуже важливо, щоб кожен керівник знав, що від його дій, поведінки та діяльності значною мірою залежить рівень професійного “вигорання” підлеглого структурного підрозділу. Звідси виникає потреба вести мову про те, що кожен керівник (начальник) повинен відповідати певним нормам, чи правилам, що висувуються до нього, як до посадової особи, яка несе персональну відповідальність за збереження високого рівня службової діяльності. Це вказує на те, що керівник, перш за все, сам не повинен бути суб'єктом негативного впливу на душевне благополуччя людей (наносити їм шкоду, принижувати гідність, виявляти грубість, невміло контролювати та критикувати, виявляти несправедливість тощо), а також він повинен слідкувати за тим, щоб підлеглі не виступали по відношенні один до іншого в такій ролі (створювати сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі). А найголовніше, що вимагається від керівника, то це виступати в ролі активного суб'єкта попередження процесу професійного “вигорання” підлеглих<sup>1</sup>. А це вимагає від нього мати відповідну психологічну готовність до такої діяльності, яка складається з чотирьох основних компонентів, а саме: мотиваційного (сукупності мотивів, адекватних цілям та завданням щодо попередження професійного “вигорання” державних службовців); когнітивного (сукупності знань необхідних для попередження професійного “вигорання” державних службовців); операційного (сукупності умінь та навичок практичного вирішення завдань щодо попередження професійного “вигорання” державних службовців) та особистісного (системи особистісних характеристик керівника, які впливають на результативність попередження професійного “вигорання” підлеглого персоналу державної служби).

Зважаючи на сказане, ми, розглядаючи психологічні вимоги до особистісних якостей керівника органу державного управління, вважаємо, що керівник структурного підрозділу, перш за все, повинен бути позбавлений особистісних деструкцій. До таких деструкцій, враховуючи думку Т. С. Яценко<sup>2</sup>, слід відносити такі стабілізовані утворення психіки суб'єкта, які породжують бар'єри в його контактах з іншими людьми та ускладнюють тим самим реалізацію його власних потреб та цілей. Отже, керівник (начальник) структурного підрозділу повинен бути енергетично сильною особистістю з достатньо глибоким самоусвідомленням, володіти власним емоційним станом і поведінкою. Кажучи словами Т. С. Яценко, він має бути відкориговою особистістю, яка змогла розв'язати свої особисті проблеми, позбутися стабілізованої внутрішньої суперечливості й набути врівноваженості. Як результат для нього стають властиві дуже важливі для попередження професійного “вигорання” підлеглого персоналу державної служби риси, а саме: внутрішній спокій, рішучість, відкритий погляд, постійна ввічливість, відсутність метушливості, тверезість розуму й послідовність поведінки. Поряд з цим, він має бути позбавлений таких рис як: імпульсивності, роздратованості, нестриманості, агресивності, прагнення до авторитарності, зорієнтованості лише на інтереси власного “Я” тощо.

*Метою цієї статті є активізація діяльності керівника щодо попередження професійного вигорання серед підлеглого персоналу державної служби.*

© Сіцінська М. В., 2008

\* аспірант Національної академії державного управління при Президентові України (м. Київ)

<sup>1</sup> Актуальні проблеми психогієни та психопрофілактики у військових частинах та підрозділах: Методичний посібник для командирів, офіцерів виховної роботи та лікарів. / М. Бондаренко, М. Вернодубов, А. Паламарь. — Одеса: ВКФ ДРУК, 1998. — 107 с.

<sup>2</sup> Яценко Т. С. Активная социально-психологическая подготовка учителя к общению с учащимися. — К.: Освіта, 1993. — 208 с.



Керівник, перш за все, повинен бути сильною та урівноваженою особистістю з достатньо високим рівнем самоусвідомлення та здатністю володіти власним емоційним станом і поведінкою. Іншими словами він має бути відкоригованою особистістю, яка здатна розв'язати свої особисті проблеми, позбутися стабілізованої внутрішньої суперечливості й набути врівноваженості. Як суб'єкту попередження професійного “вигорання” підлеглого персоналу державної служби йому потрібно позбавлятися перерахованих вище негативних рис. Поряд з цим, він повинен виявляти: внутрішній спокій, рішучість, постійну ввічливість, відсутність метушливості, тверезість розуму й послідовність поведінки. Крім цього потрібно змінити орієнтацію керівників органів державного управління зі служби на людину.

Відкориговану керівником особистісної тенденційності в розумінні соціально-перцептивного матеріалу удосконалює здатність сприймати людину і себе таким, якими вони є, розуміння когнітивних передумов виникнення різних емоційних станів, що робить можливим їх кореляцію не тільки з ситуативними, а й з базовими формами психологічного захисту. У процесі підготовки та підвищення кваліфікації майбутніх керівних кадрів у сфері державної служби потрібно навчати адекватно визначати особистісні психічні стани, свій вклад у виникнення непорозумінь в процесі міжособистісного спілкування з іншими людьми, виявляти інфантильні джерела стереотипних деструктивних тенденцій поведінки, які є непродуктивними для оптимального професійного спілкування.

Керівники (начальники) повинні знати, що серед підлеглого персоналу, іноді, крім психічно здорових, можуть бути державні службовці з нервово-психічною нестійкістю та психічними розладами. Під нервово-психічною нестійкістю науковці розуміють схильність людини до психічних зривів в умовах професійної і психічної напруги. При правильній роботі з такими службовцями прояви нервово-психічної нестійкості зникають. У випадках, коли навантаження перевищують можливості персоналу державної служби, на основі нервово-психічної нестійкості можуть формуватися психічні розлади, які сприяють виникненню професійного “вигорання”. Для того, щоб попереджати виникнення нервово-психічної нестійкості керівник органу державного управління повинен знати причини їх виникнення.

Ознаками нервово-психічної нестійкості можуть бути: поява втоми при звичайному навантаженні, зниження, послаблення та погіршення пам'яті; відчуття головних білей, загальмоване мислення, роздратування, гнів, агресія; погіршення чи втрата апетиту, поганий настрій, зниження контролю за своїми діями, злоба, загальне погане самопочуття.

Керівникам структурного підрозділу рекомендується звернути увагу на державних службовців легко збудливих, запальних, конфліктних або, навпаки, замкнучих, образливих, надмірно боязливих та соромливих. Підлягають виявлення особи, що виявили зарозумілість, зверхність, намагаються будь-що виділитися серед оточуючих чи навпаки, стали об'єктом жартів, насмішок, здійснюють безглузді вчинки, мають неадекватні прояви у поведінці.

Виступаючи в ролі суб'єкта попередження професійного “вигорання” підлеглих керівник повинен знати як вирішувалися і вирішуються ці питання іншими керівниками. Отже вивчення досвіду роботи інших керівників персоналу у сфері державної служби є обов'язковою умовою роботи будь-якого керівника. Систематизація чужого досвіду та готових ідей з метою своєчасного їх використання — це істотна умова наукової організації службової діяльності керівника. Крім цього суттєва роль тут належить вмінню і бажання керівника радитись з фахівцями. У нашому випадку такими фахівцями є психологи, медичні працівники та більш досвідчені керівники.

Іншою умовою підвищення ефективності діяльності керівника щодо попередження професійного “вигорання” державних службовців є наявність в нього почуття відповідальності за результати своєї службової діяльності.

Знання і поведінка керівника структурного підрозділу в певній мірі впливають на психіку підлеглого персоналу. Кожне слово, кожна дія керівника критично оцінюється підлеглими і через неофіційні канали інформації стають відомими більшості членів колективу.

Керівник органу державного управління повинен з розумінням відноситись до своїх підлеглих, поважати їх особистість, сприймати їх недоліки та успіхи як свої. Крім цього він повинен виявляти постійну турботу про них, про покращення умов їх праці та побуту.



Більше того, державний статус керівника, вимагає від нього оцінювати роботу підлеглих, постійно приймати рішення, заохочувати чи карати, задовольняти чи не задовольняти різні потреби державних службовців. Все це загалом може слугувати підґрунтям для виникнення міжособистісної напруги<sup>3</sup>.

Слід зазначити, що ефективність діяльності керівника обумовлюється не тільки ступенем його професійної підготовки, а й психічним станом, в якому він знаходиться.

Розглядаючи вимоги до керівника, як суб'єкта попередження професійного "вигорання" своїх підлеглих, потрібно окремо розглянути питання про характерні для нього *стилі керівництва*, які відображають стійку сукупність особистісних та соціально-психологічних характеристик керівника, за допомогою яких реалізуються ті чи інші методи впливу на структурний підрозділ.

Як свідчать результати нашого дослідження більшість керівних кадрів у сфері державної служби, особливо з невеликим досвідом управлінської діяльності, надають перевагу авторитарним стилям керівництва. Ці стилі підвищують загальну тривожність підлеглої структурної підрозділу та спричиняють виникнення сильних переживань, що можуть набувати широкого діапазону, зокрема: пригніченість, смуток, невпевненість у собі, образа і переляк. Цілком очевидно, що це не сприяє збереженню психічного здоров'я державних службовців, що спричиняє виникнення емоційного "вигорання". Через те, керівникам персоналу у сфері державної служби потрібно відходити від авторитарних стилів керівництва, надаючи перевагу демократичному. Однак, реалізуючи демократичний стиль керівництва, керівник повинен вміти правильно здійснювати контроль за процесом і результатом навчання, підвищенням кваліфікації та професійною діяльністю персоналу у сфері державної служби. Адже контроль розглядається науковцями як інструмент мотивації<sup>4</sup>. Поряд з цим він не повинен диктуватися підозрілістю. Для керівника контроль повинен визначатися розумінням того, що помилки властиві всім людям і що при розумно організованому контролі більшість підлеглих здатні досягти високих результатів. Крім фіксування недоліків, чи будь-яких вад, в процесі контролю потрібно помічати і відзначати професійно зроблену роботу. Як правило, ця сторона часто залишається непоміченою. На нашу думку причиною цього є те, що більшість керівників, особливо з малим досвідом управлінської діяльності, не зовсім чітко розуміють що ж потрібно робити в ході контролю за діяльністю підлеглих. Через те, вони зосереджують свою увагу на пошуку лише недоліків, а не на порівнянні того, що є, з тим, що повинно бути. Отже, перш ніж контролювати, керівнику потрібно чітко знати, що повинно бути, і вчасно робити це знання надбанням підлеглих. Однією із форм контролю є бесіда, під час якої керівник структурного підрозділу повинен дати можливість підлеглому перевірити себе, чи правильно він виконує свої службові обов'язки і чи потрібно вносити в них якісь корективи. Під час такої бесіди усувається невизначеність, що може бути джерелом напруги і конфліктів. Керівнику важливо звернути увагу на те, що проведення контролю є справою делікатною, яка не терпить поспішності, одержання неперевіреної інформації, а також зневаги до тих, хто перевіряється. Контроль підкреслює значущість контрольованої службової діяльності, сприяє визнанню результатів праці і мотивує прагнення до якісної роботи, сприяє задоволенню потреби в тому, щоб підлеглому сприймали як відповідального і значущого державного службовця. Також важливо усвідомити те, що контроль має бути не епізодичним (ситуативним), а постійним, плановим, цілеспрямованим процесом. Загалом невміле використання контролю призводить до того, що він не стає інструментом мотивації. Звідси керівники повинні усвідомлювати наступне:

а) контроль — це не реакція на інцидент чи подію. Якщо тільки реагувати на промахи та недоліки, то формується психологічний портрет підлеглої, в якому збирається лише "негатив" і вкрай рідко зустрічається "позитив" (коли у державного службовця щось добре вийшло);

б) тотальний контроль теж не мотивує діяльність підлеглої персоналу у сфері державної служби. Через те керівникам не потрібно намагатися робити так, щоб все проходило через їх руки (а що не пройшло, вважається неякісним чи неповноцінним).

<sup>3</sup> Лебедев В. И. Личность в экстремальных условиях. — М.: Политиздат, 1989. — 303 с.

<sup>4</sup> Андросюк В. Г., Казміренко Л. І., Медведєв В. С. Професійна психологія в органах внутрішніх справ. Загальна частина: Курс лекцій. — К.: УАВС, 1995. — 218 с.



Така позиція звільняє державних службовців від власної відповідальності й гасить їхню самостійність та творчість;

в) прихований контроль тільки викликає напругу у колективі та не мотивує його на плідну діяльність. Використання “стукачів”, “інформаторів” або просто “доброзичливих”, що інформують керівника про те, хто що говорить і робить (не робить), як правило, зрештою, роз’єднує колектив, тим більше, що така інформація часто має упереджений та суб’єктивний характер;

г) підозрілість керівника завжди свідчить про невпевненість у собі. Той, у кого немає здорового почуття власної гідності і повноцінності та значущості як фахівця і професіонала, відчуває загрозу від оточуючих. Для цієї категорії керівників контроль є способом когось притримати чи принизити.

Провівши контроль, керівник органу державного управління все ж таки може виявити певні недоліки у роботі деяких державних службовців. Звідси виникає питання: “Яким чином він повинен діяти у таких ситуаціях?” Практика свідчить, що в таких ситуаціях виникає потреба у конструктивній критиці підлеглого структурного підрозділу. Однак, враховуючи те, що ми розглядаємо керівника органу державного управління як суб’єкта попередження професійного “вигоряння” підлеглого персоналу у сфері державної служби, варто зупинитися на деяких особливостях використання ним критики.

Слід звернути увагу на те, що керівник, реалізуючи управлінські функції, повинен вміти, при необхідності, мудро критикувати дії та вчинки своїх підлеглих. Під критикою дій та вчинків підлеглих ми розуміємо розгляд і оцінку керівником підлеглого структурного підрозділу з метою виявлення та усунення їх вад. Невміле використання критики здатне породжувати у підлеглих негативні психічні стани: злість, агресію, напругу, страх, депресію, емоційне “вигоряння” та негативно відобразатись на результатах службової діяльності. Через те керівник повинен знати, які існують види критики та вміти їх правильно застосовувати на практиці.

Аналіз наукової літератури дозволив нам з’ясувати, що керівнику доцільно використовувати такі види критики: критика — підбадьорення: “Нічого страшного не трапилось. Не вийшло зараз, вийде наступного разу”; критика — докір: “Ну що ж ви? Я так на вас розраховував”; критика — надія: “Надіюсь, що наступного разу ви зробите це краще”; критика — аналогія: “Раніше, коли я був такий як ви, теж допускав таку помилку і мав неприємності від керівництва”; критика — похвала: “Робота зроблена добре. Проте не так, як нам потрібно”; критика — безособистісна: “У нашому колективі є державні службовці, які не справляються зі своїми завданнями”; критика — занепокоєння: “Я сильно переживаю через те, що ви вирішуєте завдання не так як цього вимагає справа”; критика — співпереживання: “Я вам співчуваю, проте повинен відмітити ...”; критика — подив: “Як? Невже ви не зробили цю роботу? Я цього не очікував”; критика — іронія: “Робили, робили роботу і ... зробили”; критика — натяк: “Я знав одного державного службовця, який зробив точно як ви, проте в нього нічого не вийшло”; критика — пом’якшення: “Мабуть, в тому, що трапилось, винуваті не тільки ви”; конструктивна критика: “Роботу виконано неправильно. Що тепер будете робити?” У будь-якому випадку при використанні критики керівник повинен робити це коректно і справедливо, не принижуючи честі та гідності підлеглого персоналу.

За необхідності, крім критики, важливо вміти накладати на державного службовця дисциплінарне стягнення. Керівник сам приймає рішення щодо тяжкості вчиненого проступку та суворості стягнення. На це рішення може впливати багато чинників, в тому числі особиста симпатія чи антипатія керівника до підлеглого. Симпатизуючи підлеглому, він може максимально пом’якшити дисциплінарне стягнення, а при антипатії, навпаки, зробити його більш суворішим. Проте, неадекватні дисциплінарні заходи не тільки виявляються недейовими, а й негативно відображаються на психічних станах державних службовців. Звідси існує потреба вести мову про здатність керівника бути справедливим по відношенню до підлеглого персоналу державної служби. Йому слід пам’ятати, що накладання дисциплінарного стягнення є справою делікатною і потребує, перед прийняттям рішення, реально оцінити проступок державного службовця. Тільки після вивчення об’єктивної характеристики проступку і обставин його здійснення слід визначитися з конкретним видом дисциплінарного стягнення. Крім цього важливо звернути увагу на вміння керівника оголосити підлеглим про накладені стягнення, щоб при цьому не було принижено їх особисту гідність.



Поряд з критикою та дисциплінарними стягненнями, обов'язково потрібно використовувати різні види заохочення. В процесі вивчення діяльності керівників у сфері державної служби як суб'єктів попередження процесу професійного "вигоряння" підлеглого персоналу, ми виявили, що багато керівників підрозділів забувають про похвалу. Не пізнавши радості визнання й успіху у службовій діяльності, державні службовці шукають позитивні емоції поза неї, спрямовуючи свою енергію в пошуках успіху в інших напрямках. Добросовісне виконання своїх службових обов'язків без визнання може призвести до розчарування. Саме тому, кожен, хто добре працює, повинен бути впевненим, що його зусилля будуть адекватно оцінені матеріально і морально.

Враховуючи думку дослідників, ми визначили перелік вимог до керівника у сфері державної служби, дотримання яких, на нашу думку, буде сприяти попередженню професійного "вигоряння" підлеглого персоналу:

1. Поважай підлеглих: можеш бути вимогливим, суворим, проте обов'язково будь справедливим і поважай особистість кожного підлеглого. Якщо ти поважаєш людей, вони з розумінням відносяться до твоєї вимогливості.

2. Признай індивідуальність кожного підлеглого: кожній людині подобається, щоб її індивідуальність була відмічена.

3. Помічай будь-які позитивні зрушення в роботі чи поведінці підлеглого і давай йому про це знати: це можливість керувати людьми через їх позитивні відхилення. Своєчасно виказані слова похвали, іноді можуть значити більше, чим цінний подарунок.

4. Свари віч-на-віч, хвали при всіх. Не бійся перехвалити, бійся пересварити. Без необхідності не критикуй. Критика є засобом, а не ціллю.

5. Надавай підлеглим свободу і самостійність в діяльності: свобода і довіра сприяють підвищенню рівня самоповаги та задоволенню потреби у незалежності.

6. Забезпечуй підлеглих усім необхідним для діяльності, проте не роби за них роботу. Продумай, що потрібно підлеглим для ефективного виконання завдання: підготовлене місце роботи, засоби праці, а також оптимальний ресурс часу.

7. Якщо відчуваєш, що не правий, не бійся признати це. Самодостатня, сильна особистість здатна адекватно рефлектувати і признавати свої помилки. При цьому доцільно вибачитись, порадитись, піти на компроміс.

8. Навчай своїм прикладом: намагайся переважати підлеглих своїм професіоналізмом і виступай в ролі наставника.

9. Будь вимогливим, проте виявляй співчуття та підтримку.

Крім цього, слід зазначити, що керівник у сфері державної служби повинен мати уявлення про методи задоволення вищих потреб державних службовців (соціальних, в повазі, у самовираженні та інших).

Зважаючи на результати наукових досліджень, керівнику для задоволення соціальних потреб підлеглого персоналу доцільно діяти таким чином:

1. Створіть у колективі здоровий психологічний клімат та дух єдиної команди. Пам'ятайте, що нездорова психологічна атмосфера негативно позначається на психічних станах персоналу, виявляється у конфліктах між членами колективу, у напруженості людських відносин, а звідси виникає невпевненість в своєму професіоналізмі, що і викликає професійне "вигоряння". Державний службовець, який був втягнутий у конфлікт, гостро і болісно переживає таку ситуацію, а особливо розлад своїх відносин з іншими. Крім того, навіть коли конфліктують двоє, то цей конфлікт зворушує колектив, несприятливо позначається на всіх сферах професійної діяльності державних службовців.

2. Проводьте з підлеглими періодичні наради. Метою цих нарад має бути чітке інформування про стан справ в колективі та своєчасна постановка завдань.

3. Не заважайте існуванню в колективі неформальним групам (спортсмени, музиканти та ін.). Заохочуйте здоровий спосіб життя та особисті захоплення персоналу.

4. Створіть умови для соціальної активності членів колективу.

Для задоволення потреби в повазі:

1. Високо оцінюйте і заохочуйте досягнення підлеглого персоналу.

2. Забезпечте державних службовців зворотнім зв'язком з досягнутими результатами.

3. Заохочуйте участь державних службовців у формуванні цілей і виробленні рішень.

4. Надавайте підлеглими додаткові права та повноваження.





5. Сприяйте просуванню підлеглих по службі.
6. Забезпечуйте навчання та перепідготовку державних службовців, що підвищує рівень їх компетентності.
7. При необхідності використовуйте конструктивну критику, не принижуючи честі та гідності підлеглого.

Для задоволення потреби у самовираженні:

1. Заохочуйте та розвивайте у підлеглих творчі здібності.
2. Радьтеся з підлеглими по різних питаннях служби та побуту.
3. Довіряйте державним службовцям важливу роботу, яка потребує високого рівня відповідальності, фізичних та розумових здібностей.
4. Висловлюйте подяку за старанність та ініціативність. Кожен державний службовець повинен пізнати себе в результатах своєї праці та відчутти свою особливість та незамінність.

Розглядаючи загальні вимоги до керівника як суб'єкта попередження професійного "вигоряння" підлеглого персоналу, дуже важливо звернути увагу на те, щоб сам керівник, через свої індивідуально-психологічні особливості, не був схильний до періодичної появи негативного емоційного стану, тобто "феноменом згорання"<sup>5</sup>. Цей стан характеризується душевною та фізичною втомою, втратою керівником віри в свої сили, і, як наслідок, віри в те, що він здатний допомогти своєму підлеглому попередити професійне "вигоряння". Причинами виникнення "феномену вигоряння" можуть бути: внутрішньоособистісний конфлікт, гострий психологічний стрес; гостра чи хронічна фрустрація. При цьому слід враховувати, що якщо фрустрація в основному відображає зовнішні труднощі, з якими може зустрічатися керівник, то конфлікт має в більшій мірі відношення до внутрішнього світу керівника. Переживання "феномену вигоряння" може спричиняти те, що керівник замість того, щоб виступати в ролі суб'єкта попередження професійного "вигоряння" підлеглих, буде виступати вже суб'єктом професійного "вигоряння". Звідси важливо вести мову про те, що керівник повинен вміти попереджати чи переборювати виникнення в себе такого негативного явища як "феномен вигоряння". Для цього йому потрібно знати основні прояви цього негативного явища. Враховуючи думку дослідників, до основних проявів "феномену вигоряння" у керівників можна віднести такі прояви як: психічну і фізичну втому; відчуття особистісної немічності та непотрібності, небажання чи страх допомагати підлеглому, роздратування чи агресивність під час розмови з підлеглим; намагання якомога швидше завершити роботу з підлеглим; поверховий чи формальний підхід до проблеми підлеглого, невіра в те, що він здатний допомогти; перенесення комплексу негативних емоцій на підлеглих; перенесення своїх внутрішніх проблем на проблеми підлеглого; намагання зайнятись чимось іншим.

Для того, щоб попередити виникнення в себе "феномену вигоряння" керівнику, перш за все, потрібно:

- а) своєчасно усвідомлювати свої психічні стани;
- б) навчитися прийомам зняття емоційної напруги;
- в) вести здоровий спосіб життя та своєчасно відпочивати;
- г) знаходити можливості для отримання задоволення від роботи з людьми.

Сказане нами вище дозволяє зробити висновок про те, що загальні вимоги до керівника як суб'єкта попередження професійного "вигоряння" підлеглого персоналу не виходять за рамки його загальних професійних обов'язків. Однак він повинен мати високий рівень психологічної готовності до попередження професійного вигоряння серед підлеглого персоналу, відповідні знання, уміння, навички, а також почуття високої відповідальності за них. Реалізуючи управлінські функції, керівнику потрібно орієнтуватися, перш за все, на підлеглих, а не на службу<sup>6</sup>. А це потребує удосконалення особистісної сфери керівника, формування в нього свідомого ставлення до вирішення проблеми щодо попередження професійного "вигоряння" серед підлеглого персоналу.

Загалом, враховуючи результати аналізу наукової літератури, ми прийшли до висновку, що керівнику як суб'єкту попередження професійного "вигоряння" потрібно

<sup>5</sup> Шорохова Е. В. Тенденции исследования личности в советской психологии // Проблемы психологии личности. — М.: Наука, 1982. — С. 11-23.

<sup>6</sup> Морально-психологічне забезпечення службової діяльності Прикордонних військ України: Підручник. — Хмельницький: Вид-во НАГПУ, 2001. — 448 с.



відповідати таким вимогам: бути компетентним керівником; вміти, при необхідності, мудро критикувати дії та вчинки своїх підлеглих; бути готовим допомогти своєму підлеглому в критичних життєвих ситуаціях, відвернути його від крайніх рішень.

Слід зазначити, що у державних службовців, як і у будь-яких інших людей, в процесі проходження державної служби можуть виникати різноманітні кризові стани. Під такими кризовими станами слід розуміти важке, хворобливе самопочуття (душевний дискомфорт державного службовця).

Керівнику потрібно знати, що поява кризових станів у державних службовців визначаються, перш-за все, характером ситуації й індивідуально-психологічними особливостями особистості (тривожною підозрілістю, надмірною чуттєвістю, демонстративністю, емоційною нестійкістю тощо).

Афективно-шокові реакції виникають як реакція на зовнішню психотравмуючу ситуацію: смерть близьких чи рідних, попадання в аварію на особистому чи службовому транспорті, пограбування домівки чи напад бандитів. При цьому може виникнути порушення стану свідомості, безцільна втеча з місця події, може бути реактивний ступор (зацікавлення, відсутність мовного контакту). Такі стани тривають недовго (до кількох годин). Після виходу з такого стану згадка про пережите неповна. Проте надалі може залишитися реактивна депресія, симптоми посттравматичного стресу. Ці стани вимагають ретельного й тривалого спостереження за державним службовцем, надання йому всебічної підтримки та допомоги, а при необхідності й консультації лікаря.

Жорстка регламентація та вимогливість праці особистості в умовах державної служби, значні психологічні та фізичні навантаження, а також перенесення ряду негативних явищ суспільства на її підґрунтя, гострий дефіцит кваліфікованих спеціалістів-практиків з відповідною психолого-педагогічною підготовкою формують передумови, які сприяють суїцидним проявам серед державних службовців.

Керівникам важливо знати, що кризові стани можуть стати підґрунтям для появи: суїцидальної поведінки; наркотичних та алкогольних проявів; емоційного розгальмування; страхів та апатії; самовільного залишення місця роботи, а також неявки на роботу, запізнення з відпустки; халатного ставлення до виконання службових обов'язків; перевищення влади, прояви невербальної агресії (бійка), прояви вербальної агресії (образа та приниження словами).

Підводячи підсумок вищезазначеному, слід відзначити, що керівник повинен бути готовим допомогти своєму підлеглому, а це вимагає від нього добре засвоїти психологічну сутність названих станів. Він повинен стати порадиником і союзником підлеглому, який переживає критичні життєві ситуації.

Враховуючи думку дослідників (О. Ф. Бондаренка, П. П. Горностая, С. В. Васьковської, О. М. Моховікова та ін.), ми дійшли висновку, що в таких життєвих ситуаціях керівнику як суб'єкту попередження процесу професійного "вигоряння" підлеглому персоналу потрібно:

- а) вміти будувати (відновлювати) самоповагу державного службовця;
- б) допомогти йому у визначенні основних проблем (проблеми);
- в) допомогти мобілізувати свою особистісну систему підтримки;
- г) допомогти усвідомити серйозність того, що відбувається;
- д) допомогти усвідомити потребу затрати часу на позбавлення негативних переживань;
- е) виявити та закріпити його сильні та життєздатні сторони.

