

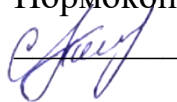
**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД
«ДНІПРОВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
Кафедра психології**

На правах рукопису

**ЦИСЬ СЕРГІЙ СЕРГІЙОВИЧ
ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ
ОРГАНІВ САМОВРЯДУВАННЯ**

Спеціальність	053	Психологія
	(код)	(назва спеціальності)
Освітня програма	Психологія	
	(назва)	
Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня	магістр	

Науковий керівник:
д.пс.н., професор
Самойлов А.Є.

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ
Протокол засідання кафедри психології
№ 7 від 26.12.2024
Завідувач кафедри психології
 Людмила ПРИСНЯКОВА
Нормоконтроль
 Наталія СЕРГІЄНКО

Дніпро, 2025

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД
«ДНІПРОВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра психології
Освітній ступінь магістр
Спеціальність 053 Психологія
Освітня програма «Психологія»

ЗАТВЕРДЖУЮ

 Завідувач кафедри психології
Людмила ПРИСНЯКОВА
(підпис)

24.02.2025

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЦИСЬ СЕРГІЙ СЕРГІЙОВИЧ**

1. Тема роботи: **«Психологічне забезпечення діяльності працівників органів самоврядування»**
2. Науковий керівник: Самойлов О.Є., доктор психологічних наук, професор
3. Термін подання роботи на кафедру:
4. Мета кваліфікаційної роботи: з`ясувати можливі напрями надання психологічної допомоги працівникам відносно виходу із стану адміністративного стресу.
5. Завдання випускної кваліфікаційної роботи:
 - проаналізувати літературні джерела з проблеми дослідження;
 - дібрати адекватні методи дослідження;
 - провести власні емпіричні дослідження.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вступ	жовтень 2024 р.	виконано
2.	Розділ 1	листопад 2024 р.	виконано
3.	Розділ 2	грудень 2024 р.	виконано
4.	Робота в цілому	лютий 2025 р.	виконано

Науковий керівник


 _____ Самойлов А.Є.
 (підпис)

Здобувач вищої освіти


 _____ Сергій ЦИСЬ
 (підпис)

Дата видавання завдання 12.08.2024

АНОТАЦІЯ

Цись С. С. Психологічне забезпечення діяльності працівників органів самоврядування. Випускна кваліфікаційна робота магістра.

Досліджувалась актуальна проблема психологічного забезпечення діяльності працівників. Для дослідження нами окреслені такі завдання: 1. Аналіз літературних джерел з проблеми досліджень. 2. Добір адекватних методів, що сприяють отриманню інформації, яка може бути корисною для розробки соціально-психологічних вимог до особистості. 3. Проведення власних емпіричних психологічних досліджень з окресленої проблеми.

Мета роботи: з'ясування можливих напрямів надання психологічної допомоги працівникам відносно виходу із стану адміністративного стресу.

Завдання дослідження:

1. Аналіз літературних джерел з проблеми дослідження.
2. Підбір адекватних методів дослідження.
3. Проведення власних емпіричних досліджень.

Об'єктом дослідження виступила діяльність працівників підрозділів департаменту соціального захисту Дніпропетровської ОДА в кількості 80 осіб у віці від 30 до 52 років.

Предметом дослідження стали чинники, що викликають адміністративний стрес і виводять працівника із цього стану та засоби попередження його.

Гіпотеза дослідження – це концепція особистісного розвитку людини, яка має посаду керівника. Цей розвиток базується на використанні механізмів самопізнання та самоусвідомлення з точки зору психології і може виявитися одним з ефективних засобів боротьби з адміністративним стресом.

Робота складається з 3 розділів, містить 118 сторінок, 11 таблиць, 11 рисунків, 100 джерел посилань. Перший розділ присвячений проблемі керівництва, другий – методам дослідження, третій – результатам досліджень.

Ключові слова: працівники, організація, діяльність, діагностика, психологічне забезпечення.

ANNOTATION

Psychological support for government officials activities. Qualifying work for a master's degree done by TSYS S.S.

I investigated an actual problem of psychological support for the activities of the employees. The aim of my work was to find out the traits of employees of the industrial organizations and to develop socio- psychological requirements for this profession. To achieve the aim I solved such tasks as:

1. The analysis of literary sources.
2. The choice of adequate methods to get useful information for developing socio- psychological requirements for personality.
3. The conducting own empirical researches on this issue.

The aim of the work is to identify possible areas to provide employees with psychological assistance in order to come out of stress.

The tasks of the researches:

1. Analysis of literary sources.
2. Selection of adequate methods.
3. Conducting own empirical researches.

The research object was the activities of the members of units in the amount of 80 people at the age of 30- 52 years old.

The work consists of three parts, 118 pages, 11 tables, 11 drawings and 100 literary sources. The first part is devoted to the challenge of managing.

The second part is devoted to research methods and the third part- to research results.

Keywords: employees, organization, activities, diagnostics, psychological support.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКА І ПРОБЛЕМА ПОБУДОВИ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ЙОГО ОСОБИСТОСТІ	10
1.1. Особистість керівника та її психологічні особливості	10
1.2. Підходи до теорії особистості керівника	12
1.3. Вимоги до вмілого керівника за М. Вудкоком	18
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. СТРЕС ЯК ПСИХОЛОГІЧНА ПРОБЛЕМА	34
2.1. Загальна концепція стресу	34
2.2. Психофізіологічний і психологічний підходи до вивчення стресу	40
2.2.1. Фізіологічні механізми стресу	44
2.2.2. Психологічні механізми стресу	46
2.3. Стресори службової діяльності і адміністративний стрес	48
2.4. Стресори позаслужбової діяльності	54
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБИСТІСНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ЗАСОБУ БОРОТЬБИ ЗІ СТРЕСОМ	63
ВИСНОВКИ	94
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	99
ДОДАТКИ	105

ВСТУП

Науково-технічний прогрес, прискорення темпу життя сучасної людини, інформаційні перевантаження, забруднення навколишнього середовища пов'язані з негативним впливом на стан здоров'я людей, зокрема керівників [1, с. 18].

Систематичні перевантаження і відповідні їм стани психологічного напруження стають для працівника все більш звичними. Сучасна управлінська та виконавча діяльність – найяскравіший приклад перенавантаженого ритму життя. Як правило, у своїй повсякденній діяльності працівник зосереджений на рішенні багатьох завдань різного ступеня складності.

XXI століття визначило **актуальність** проблеми здоров'я у всіх її аспектах. Цьому сприяють:

- * стрімкий темп науково-технічного прогресу;
- * швидкий ритм життя;
- * інформаційні й емоційні перенавантаження;
- * екологічна занедбаність і багато інших чинників сучасного життя.

Всі ці чинники призвели до різкого зростання так званих «хвороб століття» (серцево-судинних, онкологічних, виразкових, психічних та інших захворювань). Різко зросла кількість алкоголіків і наркоманів. Можливо, ці хвороби є наслідком нездатності багатьох людей швидко адаптуватися до бурхливих змін умов життя. Що і говорити, нелегке життя сучасної людини. Але удвічі воно нелегке для управлінця. Сучасний керівник працює, як правило, в складних умовах дефіциту часу, надлишку інформації, ненормованого робочого дня, постійного тиску з боку підлеглих і начальства, ризику, одночасного рішення декількох різнорівневих завдань [2, с. 8].

Управлінська діяльність – принципово відмінна від інших видів діяльності праця. Основні психологічні особливості управлінської діяльності можна звести до наступних [3, с. 22]:

- * велика різноманітність видів діяльності на різних рівнях управлінської ієрархії;
- * неалгоритмічний, творчий характер діяльності, здійснюваний при недоволі інформації і в умовах часто змінної, нерідко суперечливої обстановки;
- * яскраво виражена прогностична природа управлінських завдань;

- * значна роль комунікативної функції;
- * висока психічна напруженість, що викликається великою відповідальністю за рішення, що приймаються.

Таким чином, управлінська діяльність – *це організований вид трудової діяльності по виконанню функцій управління в організації* [4, с. 12].

От чому керівник часто перебуває в стресовому стані. Якщо йому не вдається вирватися із стану збудженості і перенапруження протягом тривалого часу, то у нього може з'явитися небезпека розвитку якого-небудь захворювання. Як же уберегти себе від цього передчасного старіння і захворювань?

Перш ніж ми станемо відповідати на це питання, спробуємо визначити, що ж включає поняття «адміністративний (управлінський) стрес», виділити деякі чинники, що викликають такий стрес, а також запропонуємо засоби попередження або виходу керівника із стану адміністративного стресу.

Мета роботи: з'ясування можливих напрямків надання психологічної допомоги працівникам відносно виходу із стану адміністративного стресу.

Завдання дослідження:

1. Аналіз літературних джерел по проблемі дослідження.
2. Підбір адекватних методів дослідження.
3. Проведення власних емпіричних досліджень.

Об'єктом дослідження виступили працівники підрозділів у кількості 80 осіб, у віці від 30 до 52 років.

Предмет дослідження – чинники, що викликають адміністративний стрес і засоби попередження та виходу працівника із стану адміністративного стресу.

Гіпотеза дослідження – ми припускаємо, що концепція особистісного розвитку працівника, що заснована на використанні психологічних механізмів самопізнання і самоусвідомлення, може виявитися одним з ефективних засобів боротьби з адміністративним стресом.

Новизна дослідження полягає в отриманні деяких нових уявлень про психологічні чинники, що викликають адміністративний стрес, а також про ставлення працівників до засобів боротьби і попередження адміністративного

стресу за допомогою використання механізмів самопізнання і самоусвідомлення в процесі так званого особистісного розвитку.

Результати досліджень можуть бути використані як антистресовий засіб у роботі служб управлінського консультування.

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКА І ПРОБЛЕМА ПОБУДОВИ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ЙОГО ОСОБИСТОСТІ

1.1. Особистість керівника та її психологічні особливості

Яким повинен бути керівник, щоб ефективно та продуктивно виконувати свою роботу?

Ситніков А. П. визначає професійну майстерність як «владение комплексов продуктивных технологий профессиональной деятельности (как на уровне знаний так и на уровне умений) на основании обладания профессионально важными личностными качествами, обеспечивающими способности личности к осуществлению продуктивной профессиональной деятельности и стремлении к профессиональному самосовершенствованию» [цит. по 57, с. 14].

Спробуємо проаналізувати особистісні якості, на основі яких у професіоналів виробляються вміння, важливі для роботи. В збірці Литвинцевої Н. А. «Психологические аспекты подбора и проверки персонала» [45, с. 29] у вигляді таблиці описані якості особистості, що необхідні для професіоналів різних посад (табл. 1.1). Ми бачимо, що однією із основних якостей особистості автори вважають здатність до лідерства.

Дійсно, керівник організації – це людина, яка одночасно є лідером і ефективно керує своїми підлеглими. Його мета – впливати на інших таким чином, щоб вони виконували роботу, доручену організації. У своїх визначеннях лідерства в організації багато авторів намагалися чітко сформулювати той особливий компонент, який привносить сам лідер. Наприклад, Катц і Кан розглядають лідерство як компонент, який впливає і з'являється незалежно від механічного виконання повсякденних доручень організації. У своєму визначенні лідерства Пітер Друкер розвиває цю тему далі: «лидерство – это способность понять человеческое видение на уровне более высоких стандартов, а также

способность формировать личность, выходя за обычные, ограничивающие ее рамки» [цит. по 32, с. 464].

За визначенням Мескона Т. Х. та ін. «лидерство – это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижения организации. Для выдвижения на роль лидера группы человек должен обладать определенной совокупностью личностных качеств, в частности достаточно высоким уровнем инициативы и активности, опытом и навыками организаторской деятельности, заинтересованностью в делах группы и достаточной общительностью и личной привлекательностью, высоким уровнем своего авторитета в группе» [32, с. 464].

Таблиця 1.1

Якості особистості сучасних фахівців-керівників

Посада	Керівник підприємства	Бізнесмен	Керівник держуправління	Головний бухгалтер	Спеціаліст по продажам	Спеціаліст по рекламі	Консультант по управлінню	Науковий робітник	Викладач
Терпіння									+
Відвертість									+
Самоконтроль	+	+		+					+
Педантизм			+	+				+	
Воля	+	+			+				
Цікавість							+	+	+
Інтуїція	+	+			+	+	+	+	
Аналітичний склад розуму				+			+	+	
Здібність до виконання повсякденної			+	+					

роботи									
Економічне чуття	+	+			+	+			
Здібність до лідерства	+		+						
Комунікативність	+	+			+	+			+
Володіння собою	+	+	+		+				+
Уважність	+	+		+	+	+	+		
Пам'ять				+			+	+	+
Багатство уяви						+		+	

1.2. Підходи в теорії особистості керівника

В теорії особистості керівника та лідерства розрізняють три основні підходи – це підхід з позиції особистих якостей, поведінковий підхід та ситуаційний підхід.

Підхід з позиції особистих якостей (теорія рис).

Є дослідники, які вважають, що керівники повинні мати певні якості або особливості, якщо вони хочуть досягти успіху. Вони зробили спробу визначити співвідношення між наявністю особистих якостей та ефективністю керівних особистих якостей керівника. В результаті проведених досліджень було зроблено висновок про те, що людина стає керівником тільки завдяки виключно своїм особистим якостям.

Ось деякі із результатів досліджень.

Р. Стогділл (1948 – особистісні фактори, що пов'язані з лідерством):

- інтелігентність;
- вченість;
- надійність;
- відповідальність;
- участь у суспільному житті;
- соціоекономічний статус.

Кунц та О'Донелл:

- бажання керувати;
- розумові здібності;
- здатність до логічного аналізу;
- комунікативність;
- чесність.

Але дослідження призвели до появи такого великого переліку рис, притаманних лідерам, що для практичних цілей це нічого не дає. 50 років досліджень не дали жодної характерної риси особистості або набору якостей, які можна використовувати, щоб відрізнити лідерів від нелідерів.

«Главная ошибка этого подхода, ведущая его в тупик, заключается в попытке изучить абстрактного руководителя как такового, отвлекаясь от множества факторов, причин и условий, которые в конкретной жизни определяют управленческую деятельность самым существенным образом» [60, с. 11]. В різних ситуаціях ефективні керівники проявляють різні особисті якості.

Поведінковий підхід (стильовий підхід).

В цьому підході за основу для аналізу особистості керівника було використано поняття «стиль керівництва». «Стиль руководства представляет собой характерную для данного руководителя систему способов и средств управления деятельностью и общением подчиненного коллектива. Он формируется на основе качеств личности, присущих конкретному руководителю, и направлен на выполнение тех управленческих функций, которые необходимо выполнять на занимаемой им должности» [32, с. 490]. Виділяють наступні стилі:

- авторитарний (автократичний, директивний)
- демократичний
- анархічний (потураючий, ліберальний)
- стиль, орієнтований на роботу
- стиль, орієнтований на людину.

Однак, з часом вчені прийшли до висновку, що отриманий стиль лідерства залежить від ситуації.

Ситуаційний підхід.

Теорія лідерства, як функції ситуації, користуються найбільшим визнанням. Це не значить, що особисті якості і поведінка не мають значення для керівництва. Навпаки, вони є істотними компонентами успіху. Сучасні вчені намагаються визначити, які стилі поведінки і особисті якості найбільше відповідають певним ситуаціям. Керівник-лідер повинен вміти вести себе по-різному в різних ситуаціях. «Стиль руководства, наиболее соответствующий ситуации и предпочитаемый подчиненными, зависит от двух ситуационных факторов: личных качеств подчиненных, а также требований и воздействий со стороны внешней среды» [32, с. 500].

Н. Н. Обозов та Г. В. Щокін (1998 р.) запропонували список лідерських якостей керівника, який синтезує в собі всі вищеописані підходи.

Ознаки кваліфікованого сучасного керівника:

- вольовий, здатний долати перепони на шляху до мети (екстернал);
- наполегливий, вміє розумно ризикувати;
- терплячий (готовий довго та добре виконувати одноманітну, нецікаву роботу);
- ініціативний і надає перевагу роботі без дріб'язкової опіки;
- незалежний;
- психічно стійкий та не дає зваблювати себе нереальними пропозиціями;
- добре пристосовується до нових умов та вимог;
- самокритичний, твердо оцінює не тільки свої успіхи, а й невдачі;
- вимогливий до себе та інших, вміє спитати за доручену роботу;
- критичний, здатний бачити в привабливих пропорціях слабкі сторони;
- надійний, додержується слова, на нього можна покластися;
- витривалий, може працювати в умовах перевантажень;
- сприйнятливий до нового, здатний вирішувати нетрадиційні завдання оригінальними методами;
- стресостійкий, відноситься до проблем, як до неминучих та переборюваних перешкод;

- рішучий, здатний самостійно та своєчасно приймати рішення, в критичній ситуації брати відповідальність на себе;
- здатний змінити стиль поведінки в залежності від умов, може і вимагати, і підбадьорювати [36, с. 18].

Дослідники також окремо виділяють якості керівника як організатора:

- практичність розуму (здатність застосовувати знання, досвід в життєвій практиці, в будь-якій конкретній ситуації);
- комунікабельність (відкритість для інших, готовність спілкуватися, потреба в контактах з людьми);
- глибина розуму (здатність доходити до сутності явища, бачити його причини та наслідки, визначати головне);
- активність (вміння діяти, енергійність, наполегливість при вирішенні практичних задач);
- ініціативність (особливий творчий напрям активності; висування ідей, пропозицій, енергійність, заповзятливість);
- наполегливість (прояв сили волі, завзятості, вміння доводити справу до завершення);
- самовладання (здатність контролювати свої почуття, поведінку в складних ситуаціях);
- працездатність (витривалість, здатність проводити напружену роботу довгий час і не втомлюватись);
- спостережливість (вміння бачити, мимоволі відзначати примітне, зібраність).

Специфічні організаторські здібності:

- 1) організаторське чуття;
 - а) психологічна вибраність;
 - б) психологічний такт;
- 2) емоційно-вольовий вплив:
 - а) суспільна енергійність;
 - б) вимогливість;

в)критичність;

3) Схильність до організаторської діяльності:

а) сміливе входження в роль організатора та вміння нести відповідальність за роботу інших людей;

б) потреба в організаторській діяльності та постійна готовність до її виконання;

в) емоційно

«Без достаточно выраженных этих свойств человек», - на думку Кливецъ П. Г., – «никогда не станет хорошим организатором, способным повести за собой людей» [19, с. 131].

В. В. Шадріна виділяє наступні інтелектуальні якості, необхідні керівнику: ерудиційний склад та науковий потенціал, а також здібності, знання, вміння та навички обробки соціальної (поведінкової) та систематичної інформації [67, с. 33].

За допомогою тестів Равена, Айзенка, Кеттела, Томаса, УСК, Шуберта, С. В. Кошелева виділили та проранжували за ступенем значущості для успішної управлінської діяльності 10 якостей особистості:

1) самоконтроль;

2) інноваційна направленість;

3) комунікабельність;

4) соціальна проникливість;

5) психологічна стійкість;

6) оперативне мислення";

7) технічний інтелект;

8) лідерський потенціал;

9) загальний інтелектуальний потенціал;

10) конфліктність.

«Социально-направленная активность (1, 2, 3, 4) составляет сущность управленческой деятельности, т.е. организации целенаправленной деятельности

других людей. Внутренне ориентированные качества (5, 6, 7) обуславливают качественный уровень принятия решений» [23, с. 38].

Продовжуючи подальший розгляд якостей керівника, можна також виділити результати досліджень С. Шевченко та І. Косовської.

Якості, якими повинен бути наділений керівник:

- «1. Высокий интеллект. Руководители высшего звена должны обладать высоким социальным интеллектом.
2. Жизненные ценности – беззаветная преданность руководителю своему предприятию.
3. Личностные качества. Стремление быть активным участником событий, эмоциональная уравновешенность, уверенность в собственных силах, склонность к разумному риску, надежность.

1. Образование» [69, с. 32].

«Наиболее важные личностные черты предпринимателя:

- умение выдвигать реалистические цели;
- умение реализовывать поставленные цели;
- ориентация на качество;
- вовлеченность в социальные контакты;
- способность к воздействию, убеждению, влиянию;
- способность к системной обработке и анализу информации;
- способность к разработке стратегических программ;
- склонность к разумному риску;
- креативность;
- ответственность
- новаторство» [22, с. 61].

Проводячи дослідження з виявлення здатностей управляти людьми, С. І. Макшанов виявив, що «способность к эффективному руководству, управлению людьми обнаруживается у людей с различным набором качеств, потому что качества рассматриваются как поведенческие проявления, а не как синтез, единство психологических свойств субъекта. Способность к управлению

людьми может быть рассмотрена как целостное психическое образование, характеризующее многовариантным сочетанием перцептивных, аттенционных, свойств субъекта деятельности по управлению людьми » [30, с. 12].

Макшанов вважає, що здатність управляти людьми – це «интегрированный комплекс синергично связанных интеллектуальных, коммуникативных и волевых психических свойств субъекта управления. Установлена выраженная автономность, гибкость и динамичность этих показателей» [30, с. 14].

Розглянемо більш детально ці три групи психічних властивостей та їх складові:

1. Інтелектуальні: гнучкість, креативність, аналітичність, інтелектуальна лабільність та адаптивність когнітивної сфери.
2. Вольові: вираженість та генералізованість атенційних властивостей, наполегливості, цілеспрямованості, самостійності, рішучості, вміння володіти собою та стійкості до дезорганізуючих ситуацій.
3. Комунікативні: можливості об'єкта управління по встановленню та підтриманню взаємовідносин між людьми.

1.3. Вимоги до вмілого керівника за М. Вудкоком та Д. Френсісом

На наш погляд, найбільш повним та актуальним є дослідження М. Вудкока та Д. Френсіса про вплив на керівників політичних, соціальних, економічних сил, що проводилося в розвинутих країнах. Далі будуть описані одинадцять факторів, які впливають на управлінську діяльність.

«1. Стрессы, давление и неопределенность во всеобщей мере присутствуют в большинстве форм жизни организаций. Поэтому от умений менеджеров требуется способность эффективно управлять собой и своим временем.

2. Эрозия традиционных ценностей привела к серьезному расстройству личных убеждений и ценностей. Поэтому от современных менеджеров требуется способность прояснить свои личные ценности.

3. Имеется широкая возможность выбора. Поэтому от менеджеров требуется четко определить как цели выполняемой работы, так и собственные цели.

4. Организационные системы не в состоянии обеспечить все возможности для обучения требующиеся современному руководителю. Поэтому каждый менеджер должен сам поддерживать современный рост и развитие.

5. Проблем становится все больше, и они все сложнее, в то время как средства их решения – зачастую более ограничены. Поэтому способность решать проблемы быстро и эффективно становится все более важной частью управленческих навыков.

6. Постоянная борьба за рынки сбыта, энергетические ресурсы и прибыльность делают необходимым выдвижение новых идей и постоянное приспособление. Поэтому руководители должны быть изобретательны и способны гибко реагировать на изменения ситуации.

7. Традиционные иерархические отношения затрудняются, поэтому эффективное управление призывает к использованию навыков влияния на окружающих, не прибегая к прямым приказам.

8. Многие традиционные школы и методы управления исчерпали свои возможности и не отвечают вызовам настоящего и будущего. Поэтому требуется новые, более современные управленческие приемы, и многие менеджеры должны освоить новые подходы в отношении своих подчиненных.

9. Большие затраты и трудности связаны ныне с использованием наемных работников. Поэтому от каждого руководителя требуется более умелое использование людских ресурсов.

10. Возрастающие масштабы изменений требуют освоения новых навыков развития новых подходов и борьбы с возможностью собственного «устаревания». Поэтому, менеджерам требуется умение помочь другим в быстром изучении новых методов и освоении практических навыков.

11. Сложные проблемы во всей большей мере требуют объединения усилий нескольких людей, совместно осуществляющих их решения. Поэтому

менеджер должен уметь создавать и совершенствовать группы, способные быстро становиться изобретательными и результативными в работе» [10, с. 18-20].

Таким чином можна виділити одинадцять здібностей та вмінь, необхідних для ефективного керівництва:

- 1) Здібність ефективно керувати собою та своїм часом.
- 2) Здібність прояснювати свої особисті цінності.
- 3) Визначення цілей роботи, що виконується та власні цілі.
- 4) Турбота про власний рівень розвитку, наголос на постійне особисте зростання.
- 5) Здібність вирішувати проблеми швидко та ефективно.
- 6) Винахідливість та здібність до інновацій.
- 7) Висока здібність впливати на оточуючих.
- 8) Освоєння сучасних управлінських підходів.
- 9) Здібність керувати, вміле використання людських ресурсів.
- 10) Вміння навчати та розвивати підлеглих.
- 11) Здібність формувати та розвивати ефективні робочі групи.

Коли будь-які із цих навичок та вмінь відсутні у керівника, то виникають обмеження. Таким чином, може бути виведений список із одинадцяти потенційних обмежень. Опишемо детальніше, як розуміють М. Вудкок та Д. Френсіс.

1. Невміння керувати собою.

Робота управлінця важка, повна хвилювань, а часто і стресів. Кожен менеджер повинен навчитися поводитись з самим собою як з унікальним і безцінним ресурсом, так, щоб постійно підтримувати свою продуктивність. Є керівники, які ризикують своїм здоров'ям, дозволяючи хвилюванням та робочим турботам поглинати їхню енергію. Ті керівники, які не вміють правильно «розряжатись», неправильно використовують свій час, енергію та навички, нездатні справитися зі стресами, що виникають в житті управлінця, обмежені здатністю керувати собою.

Коротко кажучи, від керівників, здатних керувати собою, можна чекати наявності характеристик, перерахованих нижче в правій колонці.

Ті ж, хто нездатний керувати собою, володіють рисами, переліченими в лівій колонці.

- | | |
|---|--|
| — Невміння управляти собою | — Вміння управляти собою |
| — нехтує своїм здоров'ям | — Підтримує своє здоров'я |
| — працює більше, ніж належить | — Обмежує робочий час |
| — Живе розкидаючись | — Слідкує за рівновагою між особистим та робочим життям |
| — Стримує прояв почуттів | — Вільно проявляє свої емоції |
| — Уникає самопізнання | — Прагне до самопізнання |
| — Погано використовує час | — Добре використовує час |
| — Прагне управляти своїми почуттями | — Використовує свої почуття |
| — Не «відчуває» свою енергію | — «Відчуває» свою енергію |
| — Нехтує розумним спілкуванням з оточуючими | — Розвиває розумне спілкування з оточуючими |
| — Не може змиритися з невдачами | — Дивиться на невдачі, як на щось в цілому неминуче і навіть корисне |
| — Не дуже високо оцінює себе | — Володіє великим почуттям власної гідності |
| — Шукає загального схвалення | — Здатен зносити несхвалення і навіть нелюбов до себе |
| — Бере на себе нездійснені задачі | — Приймає не кожен виклик |
| — Часто відчуває себе слабким | — Звичайно відчуває себе повним сил |
| — Приймає на себе зайві навантаження | — Бере на себе тільки ті навантаження, з якими може справитися |

2. Різні особисті цінності.

Від керівників кожного дня очікується прийняття рішень, що базується на особистих цінностях і принципах. Якщо особисті цінності недостатньо

проявлені, керівнику буде не вистачати твердих підстав для суджень, які в зв'язку з цим сприймаються оточуючими як безпідставні. Сучасна концепція успішного управління в цілому зорієнтована на такі цінності як ефективність, реалізація потенціалу працівників та зростаюча готовність до нововведень. Керівники, для яких неясні власні основні принципи або чії цінності не відповідають часу, обмежені розмитістю особистих цінностей.

«Продуктивные отношения зависят не только от уровня профессионализма деятельности руководителей, но и от уровня их ценностного отношения к профессионализму деятельности как детерминанта последнего» [53, с. 23].

Нижче описані характеристики керівників, що демонструють різноманітні та чіткі особисті цінності.

- | | |
|--|---|
| — Розмиті особисті цінності | — Чіткі особисті цінності |
| — Нездатний піддавати сумнівам свої цінності | — Часто піддає сумнівам свої цінності |
| — Ігнорує дані, що розходяться з його цінностями | — Змінює цінності під впливом нагромадження даних |
| — Взагалі не відноситься серйозно до ціннісних проблем | — Серйозно відноситься до питання про цінності |
| — Не демонструє свої погляди | — Оголошує свої погляди для обговорення |
| — Вважає чужі погляди хибними | — Прагне зрозуміти чужі погляди |
| — Життєва позиція пасивна | — Активний в житті |
| — Не бажає ставати на тверду позицію | — Твердо стоїть на своєму |
| — Уникає встановлення зворотнього зв'язку відносно свого підходу | — Прагне до встановлення зворотнього зв'язку |
| — Уникає відповідальності за свої цінності | — Готовий відповідати за свої цінності |

3. Неясні особисті цілі.

Керівники впливають на хід свого особистого та ділового життя, оцінюючи наявні можливості та вибираючи ті чи інші альтернативи. Керівник може бути нездатним визначити цілі або може прагнути недосяжних чи небажаних цілей, які несумісні з сучасністю. Часто недооцінюються альтернативні варіанти і втрачаються, тому важливі можливості, а не незначні питання, на які витрачається весь час та сили. Подібні керівники, звичайно, важко досягають успіху та нездатні оцінювати усіх інших, тому що вони обмежені нечіткістю особистих цілей.

Характеристики керівника з чіткими/нечіткими особистими цілями наведені далі.

- | | |
|---|--|
| — Неясні особисті цілі | — Чіткі особисті цілі |
| — Не уточнює задачі, що стоять перед ним | — Уточнює задачі, що стоять перед ним |
| — Здатен змінювати напрям зусиль, що прикладаються | — Послідовний |
| — Не здатний вимірювати своє просування | — Регулярно оцінює своє просування |
| — Уникає встановлення часової межі | — Встановлює часову межу |
| — Не має чіткого уявлення про можливості розвитку своєї кар'єри | — Вивчає можливості розвитку своєї кар'єри |
| — Уникає ризику | — Йде на розрахований ризик |
| — Приймає туманні цілі | — Прояснює цілі |
| — Не планує розвитку своєї кар'єри | — Планує розвиток своєї кар'єри |
| — Відчуває нестачу навичок постановки цілей | — Вміло встановлює цілі |
| — Не має спільних з оточуючими цілей | — Має спільні з оточуючими цілі |
| — Погано використовує час | — Добре використовує час |
| | — Добре розподіляє сили |
| | — Ефективно делегує повноваження |
| | — Об'єктивно оцінює підлеглих |

- Погано розподіляє сили
- Неефективно делегує повноваження
- Суб'єктивно оцінює підлеглих

4. Зупинений саморозвиток.

Керівники здатні добитися значних успіхів у саморозвитку, однак деякі не можуть подолати свої слабкості та працювати над власним зростанням. Вони не достатньо динамічні. Вони схильні уникати гострих відчуттів, дозволяють прихованим здібностям, так і залишитися нерозвиненими, гублять природну чуйність, і їх ділове життя перетворюється в рутину. Такі керівники обмежують свої можливості саморозвитку.

Для керівників особисте зростання важливе тому, що робота, якою вони займаються обмежує їхню свободу, вимагає стійкості життєвої позиції. Слабкий та незрілий керівник – це постійний головний біль для підлеглих, колег. Керівники, які хвилюються про те, наскільки активно проходить їх розвиток, намагаються продемонструвати ті характеристики, які наведені в правій колонці; в лівій колонці даються характеристики керівника, індивідуальне зростання якого зупинилося.

- | | |
|---|---------------------------------|
| — Припинений саморозвиток | — Активний саморозвиток |
| — Ухиляється від відповідальності за навчання | — Відповідає за навчання |
| — Не вміє пізнати себе | — Намагається вивчати себе |
| — Не може виділити час для саморозвитку | — Залишає час для розвитку |
| — Ухиляється від перешкод | — Вітає перешкоди |
| — Не сприймає зворотній зв'язок | — Шукає зворотній зв'язок |
| — Ухиляється від самоаналізу | — Виділяє час для рефлексування |
| — Подавляє свої почуття | — Досліджує свої почуття |
| — Не займається самоперевіркою | — Оцінює свій досвід |
| — В невідомості про свої відкритим | — Вірить в свій потенціал |
| | — Намагається бути більш |

- | | |
|---|----------------------------------|
| можливості | — Усвідомлює вплив на себе |
| — Надає перевагу ігровим взаємовідносинам | — Управляє професійним розвитком |
| — Не підозрює про різноманітні впливи на себе | — Реагує на зміни в кар'єрі |
| — Ігнорує професійний розвиток | |
| — Не отримує задоволення від змін в роботі | |

5. Недостатність навичок вирішувати проблеми.

Кваліфіковане вирішення проблем само по собі є очевидною управлінською навичкою. Деякі керівники не можуть методично і раціонально працювати над вирішенням проблем і досягати якісних рішень. Їм часто важко проводити наради, де вирішуються проблеми, ставляться цілі, обробляється інформація, відбувається планування і контроль. Проблеми, що не вирішуються швидко та енергійно, накопичуються і заважають як роздумам так і діям менеджера.

Як резюме наводимо таблицю характеристик, які постійно проявляють керівники у вирішенні проблем. Характеристики керівників, що невміло вирішують проблеми, наводяться зліва, вміло – зворотної сторони.

- | | |
|---|---|
| — Не вміле вирішення проблем | — Вміле вирішення проблем |
| — Постійно дозволяють собі залишати невирішені проблеми | — Постійно вирішують проблеми |
| — Використовують невірні методи | — Вибирають придатні методи |
| — Використовують невірні методи | — використовують систематизований підхід |
| — Не використовують систематизований підхід | — Чітко визначають відповідальних за проблему |
| — Не уточнюють, хто «відповідає» за проблему | — Ясно визначають цілі в роботі кожного |
| — Працюють не маючи чітких цілей | — Встановлюють чіткі критерії для визначення успіху |

- | | |
|--|-----------------------------------|
| — Мають неясні критерії для визначення досягнень | — Вміло проводяться з інформацією |
| — Погано збирають інформацію | — Ефективно планують |
| — Не ефективні в плануванні | — Ефективно координують |
| — Погано координують роботу групи | роботу групи |

6. Недостатність творчого підходу.

Часто у керівників недостатньо розвинуті вміння творчо підходити до рішень і здатність до інновацій. Управлінець з відносно низькою винахідливістю рідко висуває нові ідеї, нездатний примусити інших бути творцями та використовувати нові підходи в роботі.

Такі керівники часто незнайомі з методами підвищення винахідливості або ж висміюють їх як несерйозні та поверхові. Висока винахідливість потребує готовності боротися з перешкодами та невдачами. Керівник, що не бажає експериментувати, ризикувати або зберігати творчий підхід в роботі, не дивлячись на труднощі, обмежений недостатністю творчого підходу.

Творчість в управлінні не завжди високо цінується, але це важлива цінність, і, вірогідно, її значення буде зростати. Керівники з високотворчим підходом звичайно мають риси, що наводяться з правої сторони аркуша, з недостатнім творчим підходом – з лівої.

- | | |
|--|--------------------------------------|
| — Недостатньо творчий підхід | — Творчий підхід |
| — Не цінує творчий підхід в інших людях | — Цінує творчий підхід в інших людях |
| — Не любить невизначеність | — Підготовлений до |
| — Не вірить у власну винахідливість | невизначеності |
| | — Вірить у свої творчі здібності |
| — Схильний кидати справу, не закінчивши її | — Наполегливий у виконанні завдань |
| — Надає перевагу традиційним підходам | — Може порвати з традиціями |
| | — Намагається зменшити вплив |

— Піддається сильним стресам	стресів
— Задовольняється статус-кво	— Відчуває потребу в змінах
— Упускає можливості	— Використовує можливості
— Надає перевагу стандартним рішенням	— Надає перевагу новаторським рішенням
— Вирішує проблеми несистематизовано	— Вирішує проблеми систематизовано
— Виникають труднощі при управлінні творчими групами	— Здатний керувати творчими групами
— Не здатний вчитися на помилках	— Намагається вчитися на помилках
— Уникає ризику	— Йде на ризик

7. Невміння впливати на людей.

Керівникам постійно необхідно впливати на тих, хто прямо їм не підпорядкований. Однак, деякі керівники не здатні отримувати необхідну підтримку і тому не можуть забезпечити необхідні для успіху ресурси. Вони здатні звинувачувати інших в тому, що до них не дослухаються, а рівні з ними за статусом не вважають їх достатньо впливовими. Керівник, який недостатньо наполегливий, не встановлює взаємодії з оточуючими і у якого недостатньо розвинуто вміння виражати себе та слухати інших, не зможе впливати на оточуючих.

Керівники, які розвинули в собі вміння впливати на інших, – набули могутніх засобів, які можна використовувати в людських стосунках. Ці навички підвищують ефективність та сприяють визнанню власної цінності. Їх можна плідно використовувати для надання допомоги оточуючим.

Характеристики керівників, які розвинули в собі здатність до високої впливовості – наведені справа, ті ж, які мають низьку впливовість – зліва.

Слабкий вплив	Сильний вплив
Відчуває себе недооціненим, не має уявлення про процес впливу.	Цініться оточуючими. Розуміє процес впливу.

Його вплив на оточуючих занадто малий. Значно впливає на оточуючих.

Одягається відповідно до обставин. Одягається відповідно до обставин.

Має непереконаливий зовнішній вигляд. Має впевнений зовнішній вигляд.

Нечітко висловлює свої думки. Чітко висловлює свої думки.

Відчуває невпевненість в собі. Впевнений в собі.

Поводить себе зухвало. Поводить себе не зухвало, але

Не має гарних особистих стосунків з людьми. впевнено.

Не здатен заохочувати оточуючих. Встановлює добрі взаємостосунки.

Дає нечіткі вказівки. Винагороджує потрібну поведінку.

Не має стратегії впливу на оточуючих. Дає чіткі вказівки.

Не має стратегії впливу на оточуючих. Розвиває стратегію впливу на групу.

Бракує наполегливості. Намагається бути наполегливим.

Не вміє слухати інших. Прислуховується до інших.

8. Недостатнє розуміння особистостей управління праці

Доти, доки керівники серйозно не оцінять ефективність того, як вони керують іншими, їм не домогтись високої віддачі від них. Керівникам, нездатним осягти особистий управлінський підхід, не вистачає вміння вдало пояснити його. Вони не намагаються встановлювати зворотний зв'язок; нездатні зацікавити своїх підлеглих у тому, щоб виділитись серед інших; особливо важко їм давати доручення. Керівники, що недостатньо розуміють мотивацію співробітників, та ті, стиль керування яких застарілий, не відповідає умовам, не етичний та не гуманний, обмежені недостатнім розумінням суті управління праці.

Взагалі, керівники повинні прагнути до гнучкості управління. "У гнкого руководителя можно зафиксировать элементы различных стилей, которые приобретают характер доминирующих в зависимости от управленческих ситуаций" [60, с. 97]. Керівник, який обрав той чи інший стиль керівництва, повинен враховувати особливості конкретного колективу та даної ситуації.

Важливу роль тут відіграють його компетентність, організаторські та комунікативні якості.

Характеристики керівника добре/погано розуміючого особливості управлінської праці подані нижче.

Погане розуміння особливостей управлінської праці	Добре розуміння особливостей управлінської праці
Не ознайомлений з ідеями стилів управління.	Добре ознайомлений з ідеями стилів управління.
Не аналізує особисті недоліки.	Аналізує особисті недоліки.
Породжує негативну роботу атмосферу.	Створює позитивну робочу атмосферу.
Не здатен спрямовувати свою енергію у справі.	Звільнює накопичену енергію.
Не має реалістичної теорії мотивації.	Добре знає власний стиль керування.
Володіє застиглим стилем керування.	Змінює стиль керування в залежності від обставин.
Не здатен домогтися гарної праці.	Домагається від людей повної самовіддачі.
Керує, застосовує маніпулювання.	Володіє щирим стилем керування.

9. Слабкі навички керівництва

Ефективне управління людьми та ресурсами потребує багато навиків, які можна назвати здатністю керування.

Розтринькування часу, відведеного для праці та неефективність методів праці, призводить до того, що люди відчують себе незадоволеними та працюють нижче своїх можливостей. Всередині таких груп ролі погано визначені, організація праці марнотратна, а взаємостосунки – погані. Тут мало хто визнає внесок керівника, а моральний стан групи швидко погіршується. Керівник, що не здатен домогтись

практичних результатів від підлеглих, не здатний керувати.

У приведених нижче даних сумарні характеристики, пов'язані з ефективним керівництвом.

Слабке вміння керівництва

Не бере до уваги те, що лежить у основі поведінки підлеглих.

Уникає дій пов'язаних з покаранням.

Викликає негативне ставлення у оточуючих.

Не прагне виразності.

Залишає працю підлеглих на самовплив.

Терпить посередність.

Мало делегує повноваження.

Володіє занадто негативним стилем.

Нехтує можливістю задовільно відмітити роботу підлеглих.

Часто не впорається з важкими людьми.

Терпить поганий внесок у працю.

Не здатен встановити критерій успіху.

Високі навички керівництва

Розуміє, що лежить в основі поведінки підлеглих, якщо треба наводити дисципліну.

Розвиває добрі взаємостосунки з оточуючими.

Дає чіткі розпорядження.

Регулярно аналізує працю підлеглих.

Заохочує найкращі приклади.

Кваліфіковано передає повноваження.

Уникає занадто часто застосовувати негативне підкріплення.

Створює позитивний зворотній зв'язок.

Встановлює прийнятні взаємостосунки з важкими людьми.

Шукає шляхи максимізації внеску в працю співробітників.

Встановлює критерії успіху.

10. Невміння навчити

Майже кожен керівник час від часу виступає в ролі поводиря. Не розвивши

цього вміння, керівник не здатен довести показники робітників до потрібних та допомогти їм у саморозвитку. Вимоги до навчання чітко не встановлюються та часу на саморозвиток не вистачає. Люди часто працюють, не маючи зворотнього зв'язку з керівництвом, а його оцінки та рекомендації формальні. Керівник, якому не вистачає вміння чи бажання допомогти розвитку інших, обмежений вмінням навчити.

Керівникам, що несуть відповідальність за інших, потрібно постійно підвищувати свою компетентність як викладач. Нижче подається перелік, де з правого боку подана характеристика керівників, яким це вдається; з лівого боку - не вміють навчити.

Вміє навчити

Створює у колективі позитивні умови для навчання.

Допомагає активізувати потреби співробітників у навчанні.

Знає сильні та слабкі сторони підлеглих.

Усвідомлює потенціал інших співробітників.

Допомагає іншим планувати розвиток їх кар'єри.

Впроваджує заходи, щоб уникнути морального занепаду.

Систематично консультує інших.

Застосовує можливості розвитку в процесі праці.

Не вміє навчити

Не вміє створити у колективі позитивні умови для навчання.

Не знає потреб співробітників до навчання.

Не з'ясовує сильні сторони підлеглих.

Ігнорує потенціал інших співробітників.

Недооцінює значення розвитку кар'єри.

Допускає виникнення морального занепаду.

Рідко дає поради.

Не використовує можливості розвитку в процесі праці.

11. Низька здатність формування колективу

Для того, щоб досягти результатів, більшість керівників повинні

об'єднуватися один з одним, використовуючи свої вміння. Однак, відповідно до поширеного підходу до ролі керівника, він може нічого не робити для заохочення росту всієї групи.

Коли керівнику не вдається перетворити групу на кваліфікований та результативний колектив, її праця супроводжується труднощами чи є неплідною. Коли не створюються сприятливі умови чи ефективний механізм праці, ми кажемо, що менеджера обмежує низьке вміння формувати групу.

Організація колективу – це могутній важіль управління, тому що він утворює енергетичну, ефективну та відповідальну групу людей з високою здатністю утворювати колектив – відповідає ознакам, що подані у правій колонці, а ті, кому не вдається набутися колективний підхід – у лівій.

Низька здатність

Не має достатніх навиків керівництва.

Непослідовний.

Підбирає поганих співробітників.

Недостатньо турбується про співробітників.

Не вміє створити сприятливий клімат.

Недостатньо цікавиться результатами праці.

Не вміє розподілити обов'язки.

Не займається питаннями індивідуального розвитку.

Пригнічує творчий потенціал.

Використовує конфлікти в руйнівних цілях.

Уникає зворотного зв'язку на

Висока здатність

Має міцні навички керівництва.

Послідовний.

Правильно добирає співробітників.

Турбується про інших членів колективу.

Створює позитивний клімат.

Зацікавлений в результатах праці.

Розподіляє обов'язки між співробітниками.

Підтримує особистий розвиток співробітників.

Заохочує творчий потенціал.

Використовує конфлікти у конструктивних цілях.

Прагне зворотного зв'язку.

Висуває високі вимоги.

міжособовому рівні.

Не висовує високих потреб.

[10].

Висновки до розділу 1

1. Аналізуючи всі вищезазначені дослідження і підходи, можна зробити висновок, що до керівництва необхідний гнучкий підхід. Щоб точно оцінити ситуацію, керівник повинен добре знати здібності підлеглих і свої власні, природу, задачі, потреби, повноваження; якість інформації. Керівник повинен завжди бути готовим до переоцінки поглядів і відповідній зміні стилю керівництва. Жодна із вище перелічених якостей керівника, на наш погляд, не задовольняє повністю потреби нашого часу та поняття про адекватне ефективне керівництво.

2. Усі одинадцять навиків, ми вважаємо, дуже важливо виробити як у керівників, які практикують, так і в тих, що вчиться чи бажає такими стати, так як їх наявність сприяє ефективній реалізації всіх управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль, комунікація, прийняття рішень).

РОЗДІЛ 2

СТРЕС ЯК ПСИХОЛОГІЧНА ПРОБЛЕМА

2.1. Загальна концепція стресу

Концепція стресу не нова. Для перших дослідників цієї проблеми найбільшою перешкодою була нездатність відрізнити дистрес, який завжди неприємний, від загального уявлення про стрес, що включає також і приємні переживання радості, досягнення, самовираження.

Видатний французький фізіолог Клод Бернар у другій половині XIX ст. задовго до того, як стали роздумувати про стрес, – вперше чітко вказав, що внутрішнє середовище живого організму повинне зберігати постійність при будь-яких коливаннях зовнішнього середовища. Він усвідомив, що «сама постійність внутрішнього середовища служить умовою вільного і незалежного життя» [цит. по 4, с. 18].

50 років після цього видатний американський фізіолог Уолтер Б. Кеннон запропонував назву для «координованих фізіологічних процесів, які підтримують більшість стійких станів організму». Він ввів термін «гомеостазіс» (від старогрецького *homoios* – однаковий і *stasis* – стан), що означає – здатність зберігати постійність. Слово «гомеостазіс» можна перекласти як «сила стійкості».

Пояснимо докладніше ці два важливі поняття. Що означає «постійність внутрішнього середовища»? Все, що знаходиться всередині мене, під моєю шкірою, – це моє внутрішнє середовище. Власне тканина шкіри теж відноситься до неї. Іншими словами, внутрішнє середовище – це сама людина або, в усякому разі, те середовище, в якій живуть її клітини. Щоб підтримувати нормальну життєдіяльність, ніщо усередині людини не повинне надто відхилятися від норми. Якщо це трапиться, вона захворіє або навіть помре.

У 1936 р. Г. Сельє провів ретельний лабораторний аналіз, щоб відповісти на питання: «Яким чином різні подразники (позитивні і негативні) призводять до одного результату?» При експериментах виявилось, що у щурів, яким уприскували неочищені і токсичні витяжки із залоз, виникав незалежно від того, з якої тканини були зроблені витяжки і які в них містилися гормони, стереотипний набір одночасних змін в органах. Цей набір (синдром) включав

збільшення і підвищену активність кори надниркових, зморщення (або атрофію) виличкової залози і лімфатичних вузлів, появу виразок шлунково-кишкового тракту [5].

При експериментах на тваринах незабаром з'ясувалося, що ті ж самі поєднання змін внутрішніх органів, які викликаються уприскуванням витяжок із залоз, виявляються також при дії морозу чи спеки, при інфекціях, травмах, кровотечах, нервовому збудженні і багатьох інших подразниках. Це відтворений в експерименті «синдром хвороби», модель, що піддається кількісній оцінці. Вплив різних чинників можна порівнювати, наприклад, за ступенем викликаного ними збільшення надниркових або атрофії виличкової залози. Ця реакція була вперше описана в 1936 р. як «синдром, що викликається різними шкідливими агентами», згодом він здобув популярність як загальний адаптаційний синдром (ЗАС), або синдром біологічного стресу. На рис.1 показані три його фази:

1. Реакція тривоги;
2. фаза опору;
3. фаза виснаження.

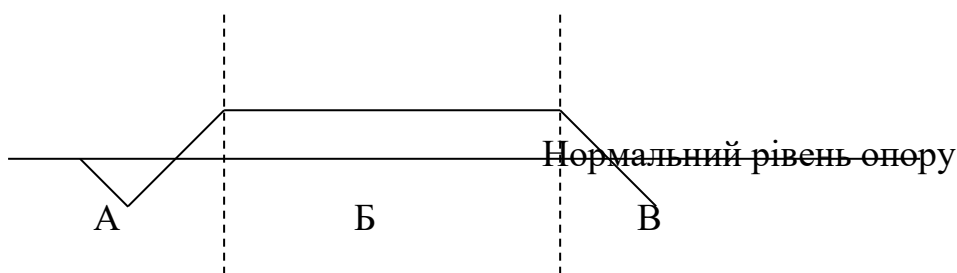


Рисунок 2.1 – Три фази загального адаптаційного синдрому (ЗАС)

А. *Реакція тривоги.* Організм змінює свої характеристики, коли піддається стресу. Але опір його недостатній, і якщо стрес сильний, може наступити смерть.

Б. *Фаза опору.* Якщо дія стресора сумісна з можливостями адаптації, організм чинить опір йому. Ознаки реакції тривоги практично зникають, рівень опору підіймається значно вище звичного.

У. *Фаза виснаження*. Після тривалої дії стресора, до якого організм пристосувався, поступово виснажуються запаси адаптаційної енергії. Знов з'являються ознаки реакції тривоги, але тепер вони незворотні, і індивід гине [6, с. 7].

Слід зазначити про одну обставину, зважаючи на її велике практичне значення: трифазна природа ЗАС дала першу вказівку на те, що здібності організму до пристосування, або адаптаційна енергія, не безмежна. Постійна напруга, відсутність відпочинку і інші стресори можуть витримуватись протягом обмеженого терміну. Після первинної реакції організм адаптується і чинить опір, причому тривалість періоду опору залежить від природженої пристосовності організму і від сили стресора. Врешті-решт настає виснаження.

Оскільки виникла адаптація, а енергетичні ресурси надходять в необмеженій кількості, можна чекати, що опір триватиме як завгодно довго. Але подібно неживій машині, яка поступово зношується навіть без дефіциту палива, людська машина теж стає жертвою зносу і амортизації. Ці три фази нагадують стадії людського життя: дитинство (з властивою цьому віку низькою протидією і надмірними реакціями на подразники), зрілість (коли відбувається адаптація до найчастіших дій і збільшується опір) і старість (з незворотною втратою пристосовності і поступовим старінням), що закінчується, по Р. Сельє, смертю [8, с. 56].

Хоча у нас і немає наукового методу для вимірювання адаптаційної енергії, експерименти на лабораторних тваринах переконують, що здібність до адаптації не безмежна. Наші запаси адаптаційної енергії порівняні з успадкованим багатством: можна брати зі свого рахунку, але не можна робити додаткові внески. Можна безрозсудно марнувати і марнотратити здібність до адаптації, «палити свічку з обох кінців», а можна навчитися розтягувати запас надовго, витрачаючи його мудро і бережно, з найбільшою користю і якнайменшим дистресом.

Неможливо робити додаткові внески адаптаційної енергії понад успадкований від батьків запас. Проте кожний з особистого досвіду знає: після

кінцевої знемоги від надмірно важкої денної роботи здоровий нічний сон (а після важкого виснаження – декілька тижнів спокійного відпочинку) відновлюють опірність і здібність до адаптації майже до початкового рівня.

Отже, необхідно відрізнити поверхневу адаптаційну енергію від глибокої. Поверхнева адаптаційна енергія доступна відразу, на першу вимогу, як гроші в банку її можна отримати негайно ж, виписавши чек. Глибока ж адаптаційна енергія зберігається у вигляді резерву, подібно тому як частина нашого успадкованого багатства вкладена в акції і цінні папери, які потрібно спершу продати, щоб поповнити свій банківський рахунок і тим самим збільшити суму, доступну для отримання готівкою. Стадія виснаження після короточасних навантажень на організм виявляється зворотною, але повне виснаження адаптаційної енергії – незворотнє. Коли запаси енергії вичерпуються, наступають старість і смерть.

Таким чином, стрес по Г. Сельє – **це неспецифічна реакція організму («загального адаптаційного синдрому») у відповідь на будь-яку несприятливу дію.** Стрес може надавати як позитивний, мобілізуючий, так і негативний вплив на діяльність, аж до її повної дезорганізації (дистрес) [9, с. 55].

Проаналізуємо фрагмент з книги Грінберга про історію вивчення стресу .

«Дослідження Сельє виявилися настільки цікавими і важливими, що у нього з'явилася маса послідовників. Одним з них був А. Т. У. Сімеоні, який описав еволюцію психосоматичних захворювань в своїй класичній роботі «Самовпевнений мозок людини». Сімеоні стверджує, що людський мозок (зокрема, великі півкулі) не зміг розвинутися до такого ступеня, щоб впоратися із стресами XX ст. в потрібному ритмі. Наприклад, коли наша самооцінка знаходиться під загрозою, мозок програмує людину на реакцію боротьби або втечі. Якщо загроза самооцінці виходить із страху публічного виступу, то ні боротьба, ні втеча не будуть адекватною реакцією на ситуацію. Поступово наш організм виробив реакцію, яка вкрай шкідлива для нього самого. Стресовий продукт підриває організм, в результаті виникає психосоматичне захворювання [цит. по 10, с. 11]

Надалі дослідники, що працювали після Кеннона, Сельє і Сімеоні, також вивчали вплив стресу на процеси, що відбуваються в організмі. З тих пір стало зрозумілішим, які хвороби пов'язані зі стресом і як уникнути дії патогенних умов. Наприклад, доктор Харольд Вулф знайшов відповідь на загадку, чому під час Другої світової війни серед військовополонених, що містилися в німецьких таборах, лише одна людина із ста померла перед звільненням, тоді як серед військовополонених, що містилися в японських таборах, перед звільненням померли 33 люди із 100. Враховуючи те, що харчування і тривалість вмісту в таборах було однаковим, Вулф знайшов, що рівень емоційного стресу в японських військових таборах був набагато вищим, ніж в німецьких. Це і стало причиною такої різниці в смертності.

Інші учені також внесли свій внесок в прояснення даної проблеми: Стюарт Вулф першим зрозумів, що стрес впливає на функцію травлення; Лоуренс Ле Шан вивчав вплив стресу на розвиток ракових захворювань; Джордж Енджел прояснив взаємозв'язок стресу і коліту та виразки; Мейер Фрідман і Рей Розенман встановили зв'язок між переживанням стресу і ішемічною хворобою серця; інші займалися вивченням стресу і головного болю [12, с. 56].

Деякі ж розробляли різні способи лікування людей, чиї захворювання виникли на підґрунті стресу. Наприклад, Карл Симонтон, що стверджував, що до захворювання раком схильні люди певного складу особистості, додав один компонент до існуючої тоді стандартної процедури психотерапії. Він полягав у візуалізації успішного результату операції з видалення злоякісної пухлини. Для деяких людей, що страждали головним болем, Бадзінський з успіхом застосовував метод біологічного зворотного зв'язку. Герберт Бенсон, кардіолог, спочатку зацікавився стресом, вивчаючи трансцендентальну медитацію (ТМ) разом з Робертом Китом Уолласом. Потім Бенсон розробив техніку релаксації, схожу з ТМ, і успішно використовував її для лікування людей з підвищеним артеріальним тиском.

Таблиця 2.1

Піонери у вивченні психології стресу

Ім'я	Рік	Внесок /галузь вивчення
Оскар Фогт	1900	Гіпноз

Уолтер Кеннон	1932	Реакція боротьби або втечі
Едмунд Якобсон	1938	Прогресивна релаксація
Йоханнес Шульц	1953	Аутогенне тренування
Стюарт Вулф/Харольд Вулф	1953	Стрес і головні болі
Георг Енгель	1955	Стрес і коліт, виразки
Ганс Сельє	1956	Фізіологічна реакція на стрес
А. Т. У. Сімеоні	1961	Психосоматичні захворювання
Стюарт Вулф	1965	Стрес і система травлення
Вольфганг Люте	1965	Аутогенне тренування
Лоуренс Ле Шан	1966	Стрес і рак
Томас Холмс/Ричард Рай	1967	Стрес / зміни в житті / хвороба
Роберт Кейт Уоллас	1970	Трансцендентна медитація
Томас Буджінські	1970	Стрес і головні болі
Майер Фридман/Рей Розенманн	1974	Поведінковий тип А
Герберт Бенсон	1975	Реакція релаксації/медитація
Данієл Гоулман	1996	Медитація

Наведений фрагмент дозволяє глибше розібратися, що таке стрес, яким чином цей стан визначають сьогодні. Якщо школа Г. Сельє розробила вчення про стрес, засноване на понятті загального (генерального) адаптаційного синдрому як сукупності нейрогуморальних реакцій, що забезпечують мобілізацію психофізіологічних ресурсів організму для адаптації в скрутних умовах, то в подальших експериментальних і клінічних дослідженнях поведінки людини в екстремальних ситуаціях виникла підстава для створення і розвитку поняття «психологічний стрес».

Психологічний стрес за Лазарусом і Л.А. Китаєву-Смиком [цит. по 10, с. 55] підрозділяється на інформаційний та емоційний. Інформаційний виникає в ситуаціях інформаційних перевантажень, коли людина не в змозі впоратися із

завданням, не встигає приймати правильні рішення в необхідному темпі при високому ступені відповідальності за наслідки рішень. Емоційний стрес з'являється в ситуаціях загрози, небезпеки, образи та ін. При цьому різні його форми (імпульсивна, гальмівна, генералізована) призводять до змін у протіканні психічних процесів, емоційних порушень, трансформації мотиваційної структури діяльності, порушень рухової і мовної поведінки.

Таким чином, психологічний стрес є реакцією суб'єкта на загрозу дії екстремального сигналу або ситуації, яка сприймається і оцінюється таким чином (тобто як загроза) за допомогою механізмів психічного віддзеркалення і суто індивідуально.

2.2. Психофізіологічний і психологічний підходи до вивчення стресу

Проаналізуємо ще один фрагмент з книги Грінберга.

«Стрес – це не просто неприємність: він впливає на здоров'я і може призвести до таких небажаних наслідків, як погіршення відносин або зниження професійних успіхів».

Що є причиною стресу? Першою частиною відповіді на це питання буде «стресор». Друга частина – це «стресова реактивність». Стресор – це стимул, який може запустити в дію реакцію боротьби або втечі. Стресори, до яких людський організм пристосувався в результаті еволюції, – це різні чинники, що загрожують безпеці. Реакція боротьби або втечі була необхідна, а її швидкість – життєво важлива для людини.

У житті ми стикаємося з різними стресорами. Одні з них відносяться до навколишнього середовища (токсини, жара, холод), інші мають психологічну природу (зниження самооцінки, депресія), треті – соціологічну (безробіття, смерть улюбленої людини), інші – філософського характеру (використання часу, мета життя). Але у будь-якому випадку, як стверджував Сельє, незалежно від типу стресора, організм реагує однаково. Стресор активізує діяльність гіпофіза,

щитоподібної і паращитоподібної залоз, надниркових, а також гіпоталамуса і інших зон мозку.

Наш організм вміє реагувати на стресори миттєвою зміною психологічного стану, підвищенням швидкості діяльності і приливом сил. Коли ми стикаємося з символічними стресорами, в нашому організмі відбуваються ті ж зміни, хоча ми і не користуємося зміненим станом психіки для подальших дій. Проте ми виробляємо так звану стресову продукцію – зміну артеріального тиску, почастішання м'язових скорочень, підвищення рівня холестерину в крові і соляної кислоти – в шлунку. Такою продукцією ми не користуємося, а натомість мужньо переносимо страждання з посмішкою на обличчі. Результат стресової реакції, яка стає хронічною або затяжною, – різні захворювання.

Реакція боротьби або втечі називається стресовою реактивністю. Чим довше керівник знаходиться в зміненому фізіологічному стані (тривалість) і чим більше ця зміна відрізняється від норми (ступінь), тим більше вірогідність, що така стресова реактивність обернеться для нього хворобою. З цих двох показників – тривалість і ступінь – тривалість є найважливішим.

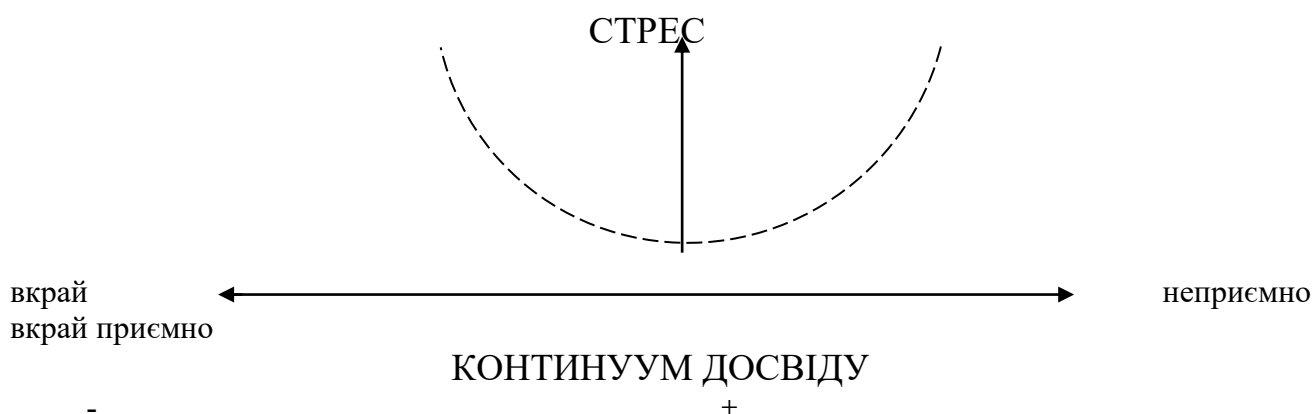


Рисунок 2.2 – Теоретична модель взаємостосунків між стресом і життєвим досвідом (Courtesy L. Levi)

Стрес – це природна і неминуча особливість життя. На думку Г. Сельє, відсутність стресу рівнозначна смерті і навіть уві сні людина відчуває легкий стрес. У сучасному суспільстві (особливо в умовах науково-технічної революції) наші стресори вельми мало пов'язані з основними механізмами виживання і значно більше з соціальним успіхом, з породженням зростаючих

вимог життєвих стандартів, а також з необхідністю відповідати очікуванням інших і самих себе.

Ми всі потребуємо певного рівня стресу, якщо не хочемо нудьгувати і відчувати себе нещасними. Але обов'язковий рівень стресу для кожного керівника різний. Від людини до людини змінюється не тільки рівень потреби в стресі, але сам зміст або вид необхідного стресу» [цит. по 14, с. 101-108].

Ми бачимо, що в сучасному житті стреси виконують значну роль. Вони впливають на поведінку керівника, його працездатність, здоров'я, взаємостосунки з оточуючими і в сім'ї.

Стрес є станом надмірно сильної і тривалої психологічної напруги, яка виникає у людини, коли її нервова система отримує емоційне перевантаження [13, с. 11].

Стрес присутній в житті кожного керівника, оскільки наявність стресових імпульсів у всіх сферах людського життя і діяльності безперечна.

Можливості пристосування організму знижуються. У цей період він гірше чинить опір новим шкідливим діям, збільшується небезпека захворювань.

Коли людина відчуває небезпеку, в її організмі відбувається наступне:

- * надниркові залози починають виробляти гормон адреналін, який «готує» тіло до виходу з критичної ситуації;
- * серце починає битися швидше, а дихання стає частішим;
- * збільшується подача крові до мозку, якому потрібно більше кисню для активної діяльності під час небезпеки;
- * м'язи напружуються і готові діяти;
- * припиняється процес травлення, що дозволяє організму заощадити чимало енергії.

Проаналізувавши психофізіологічний підхід до вивчення стресу, перейдемо до розгляду особливостей психологічного підходу.

Саме виникнення і переживання стресу залежить не стільки від об'єктивних, скільки від суб'єктивних чинників, від особливостей самої людини:

оцінки нею ситуації, зіставлення своїх сил і здібностей з тим, що від неї потрібно і т.д.

Стресові ситуації виникають як вдома, так і на роботі. Адже саме стрес є причиною багатьох захворювань, а значить, завдає відчутної шкоди здоров'ю людини, тоді як здоров'я – одна з умов досягнення успіху в будь-якій діяльності. Тому в роботі розглядаються і особові чинники, що викликають стрес. Окрім причин появи стресів, аналізується стресовий стан організму – стресова напруга, його основні ознаки і причини [15, с. 16].

Іноді стрес може бути корисним, оскільки допомагає у разі потреби задіяти ресурси організму. Але надмірні стреси призводять до виснаження, яке може викликати фізичні і психічні захворювання. Дуже часто люди звертаються до лікаря зі скаргами на фізичні нездужання, тоді як реальною причиною їх стану є стрес. Стреси входять в першу десятку причин, що викликають хвороби. [14, с. 28].

Незначні стреси неминучі і нешкідливі. Саме надмірний стрес створює проблеми для індивідуумів і організацій. Стрес є невід'ємною частиною людського існування, треба тільки навчитися розрізняти допустимий ступінь стресу і дуже великий стрес. Нульовий стрес неможливий.

Ще школа Г. Сельє розрізняла еустрес (позитивний стрес, який поєднується з бажаним ефектом і мобілізує організм) і дістрес (негативний стрес з небажаним шкідливим ефектом). При еустресі відбувається активізація пізнавальних процесів і процесів самосвідомості, осмислення дійсності, пам'яті. Дистрес, що виникає в робочому середовищі має тенденцію розповсюджуватися і на неробочий час. Результат, що накопичився, важко компенсувати в годинах дозвілля, потрібно компенсувати це в робочий час [цит. 16, с. 80].

У найзагальнішому вигляді звичайно розрізняють наступні види стресорів:

- * фізіологічні (несприятливе живлення, дія екстремальних температур, прийом ряду лікарських препаратів і ін.);

* психологічні (інформаційне перевантаження, критичні події в житті, змагання, загроза соціальному статусу, самооцінці, найближчому оточенню і ін.).

На думку Д.Фонтана, для аналізу стресорів професійного стресу і стресу керівників слід орієнтуватися на дещо іншу класифікацію. З цієї точки зору можна виділити дві великі групи стресорів:

- * стресори службової діяльності;
- * стресори позаслужбової діяльності.

2.2.1. Фізіологічні механізми стресу

Дослідження показують, що до фізіологічних ознак стресу відносяться виразки, мігрень, гіпертонія, біль в спині, артрит, астма і болі в серці. Психологічні прояви включають дратівливість, втрату апетиту, депресію і знижений інтерес до спілкування, зокрема до сексуальних відносин і ін.

В даний час ні у кого не викликає сумніву, що при стресі (будь то хвороба, біль, фізичне страждання або емоційне потрясіння – сильне, слабке, тривале, короткочасне) для підтримки загального функціонального стану включаються складні механізми психічних процесів [17, с. 18].

Припустимо, відбулася сварка або якась неприємна подія: людина збуджена, не може знайти собі місця, її гризе несправедлива образа, досада через те, що не зуміла себе правильно поводити, не знайшла слів. Вона і рада б відвернутися від цих думок, але знову і знову перед очима встають сцени того, що трапилося; і знову накочує хвиля образи, обурення [19, с. 77].

Можна виділити *три фізіологічні механізми* подібного стресу.

По-перше, в корі головного мозку сформувалося інтенсивне стійке місце збудження, так звана домінанта, яка підпорядковує собі всю діяльність організму, всі вчинки і помисли людини. Значить, для заспокоєння треба ліквідовувати, розрядити цю домінанту або ж створити нову, конкуруючу. Всі відволікаючі прийоми (читання захоплюючого роману, перегляд кінофільму,

перехід до занять улюбленою справою) фактично спрямовані на формування конкуруючої домінанти. Чим більше захоплююча справа, на яку намагається перемкнутися засмучена людина, тим їй легше створити конкуруючу домінанту. От чому кожному з нас необхідно мати якусь хобі, яке відкриває шлях позитивним емоціям.

По-друге, за появою домінанти розвивається особлива ланцюгова реакція – збуджується одна з глибинних структур мозку – гіпоталамус, який примушує особливу залозу – гіпофіз – виділити в кров велику порцію адренкортикотропного гормону (АКТГ). Під впливом АКТГ надниркові залози виділяють адреналін і інші фізіологічно активні речовини (гормони стресу), які викликають багатобічний ефект: серце починає скорочуватися частіше і сильніше (пригадаємо, як воно «вискакує» з грудей при страху, хвилюванні, гніві), кров'яний тиск підвищується (от чому може розболітися голова, виникнути серцевий напад, ставати частіше дихання). У цю фазу готуються умови для інтенсивного м'язового навантаження. Але сучасна людина, на відміну від первісної, вслід за стресом звичайно не пускає в хід м'язову енергію, що накопичилася, тому у неї в крові ще довго циркулюють біологічно активні речовини, які не дають заспокоїтися ні нервовій системі, ні внутрішнім органам. Необхідно нейтралізувати гормони стресу, і кращий помічник тут – фізкультура, інтенсивне м'язове навантаження [20, с. 21].

По-третє, через те, що стресова ситуація зберігає свою актуальність (адже конфлікт не вирішився благополучно і якась потреба так і залишилася незадоволеною, інакше не було б негативних емоцій), в кору головного мозку знов і знов надходять імпульси, що підтримують активність домінанти, а в кров продовжують виділятися гормони стресу (кортикостероїди). Отже, треба понизити для себе значущість цього нездійсненого бажання або ж відшукати шлях для його реалізації.

Чи однорідні напруги, що становлять систему стресу в структурі діяльності? Або вони якісно розрізняються між собою? Це, зокрема, залежить

від того, однорідні або неоднорідні джерела стресових реакцій — стрес-чинники.

2.2.2. Психологічні механізми стресу

Основними джерелами психологічних реакцій є: недолік можливостей пристосування – новизна, незвичність, раптовість; інтенсивна або надмірна мотивація; складність завдання (Н. І. Наєнко, П. Фресс).

Психологічний стрес розглядається як функція двох основних психологічних чинників: обсягу потреби в досягненні мети і суб'єктивної оцінки вірогідності її досягнення. Одночасно - *це умови виникнення стану і розвитку фрустрації, яка може розвиватися на фоні стресу або сама породжує стрес.* Ця оцінка ґрунтується, у свою чергу, на віддзеркаленні в свідомості керівника його готовності – функціональної і спеціальної, а також умов протікання діяльності. В цілому психічна напруженість розвивається під впливом двох основних груп чинників: інтенсивності мотивації і невизначеності ситуації протікання діяльності. Під стресорами розуміються чинники внутрішнього і зовнішнього середовища, які викликають стан напруги, або стресу. У найзагальнішій класифікації можна виділити стрес-чинники (“агресори”) невизначеності і значущості, що підрозділяються, у свою чергу, на внутрішні і зовнішні [22, с. 35].

Ці типи стрес-чинників можуть виражатися таким чином.

Стресори внутрішньої невизначеності виникають тоді, коли людина не володіє абсолютною упевненістю у тому, що всі внутрішні механізми, що забезпечують результат діяльності, в потрібний момент функціонуватимуть найбільш оптимально. Наприклад, можуть виникнути коливання в прояві фізичних якостей, у функціональному стані, різного роду внутрішні суб'єктивні перешкоди («затиски», нерішучість і т.п.).

Стресори зовнішньої невизначеності виникають через неповну ясність ситуації і непередбачуваності її розвитку, тактики, а також партнерів, можливих

перешкод зовнішнього, об'єктивного характеру (режим очікування в діяльності, стихії і ін.).

Стресори внутрішньої значущості виявляються в побоюваннях виникнення суб'єктивно неприємних переживань в процесі боротьби або невдалого результату, в побоюванні отримання травм, небезпеки поразки.

Стресори зовнішньої значущості можуть з'явитися наслідком можливості нездійснення цільових настанов і настанов престижу.

Наприклад, нанесення матеріального збитку або пригнічення інтересів інших людей (затримки заробітної платні і ін.).

Таким чином, стресори невизначеності пов'язані з характером діяльності і первинні за своєю природою. Стресори значущості пов'язані з відповідальністю майбутньої оцінки результатів діяльності; стресори внутрішньої значущості при цьому визначаються характером внутрішньої суб'єктивної оцінки реалізації індивідуально значущих мотивів особистості; стресори зовнішньої значущості визначаються характером зовнішнього контролю і оцінки індивідуально і соціально значущих наслідків [23, с. 29].

На виникнення стресорів значущості як зовнішньої, так і внутрішньої модальності більший вплив, мабуть, повинні вчинити індивідуальні особливості і умови безпосереднього соціального оточення.

Індивідуальні властивості особистості керівника вмотивовані в структуру його діяльності як внутрішні умови або внутрішні засоби і в цій функції прямо або побічно впливають на характеристики стресу і його впливу на результати діяльності. Як особливі чинники стресу можна виділити властивості особистості та індивідуальний стиль діяльності.

Важливо з'ясувати, що існують певні стресори, які здатні викликати стрес, чинники, що породжують перевищення здатності організму адекватно реагувати на дію ззовні. Під стресором (синонім – «стрес-чинник», «стрес-ситуація») звичайно розуміється надзвичайний або патологічний подразник; значна по силі і тривалості екстремальна дія, що викликає стрес.

2.3. Стресори службової діяльності

Стресори службової діяльності підрозділяються на загальні і специфічні.

Розглянемо *загальні стресори*. До них відносять наступні:

1. Погана організацію службової діяльності (затримки, безвідповідальність, неритмічність), тобто відсутня система в роботі. Організація час від часу лихоманить. Вона часто працює в режимі пожежної команди. Керівник, у свою чергу, діє у вертикальній структурі, збудованій за ієрархічним принципом, і неритмічність, безсистемність в роботі керівника тут же позначається на діяльності підлеглих [31, с. 39].

2. Брак співробітників, який змушує виконувати, окрім своїх обов'язків, ще і обов'язки інших. Це зменшує кількість часу, необхідного для виконання безпосередніх обов'язків. У цих умовах або робота виконується неякісно, оскільки її об'єм різко збільшений, або вона виконується з високою якістю, але ця якість дається дуже високою ціною – шляхом надзвичайної напруги сил.

3. Режим робочого часу (робота в наднормовані і незручні часи). Людський організм має природні, циклічні ритми протягом доби, тижня, року. Сюди входять періоди сну і активної діяльності. Коли робота примушує порушувати природний ритм, то накопичується стрес.

4. Робота керівника вимагає наднормованого часу. Її складно втиснути в жорсткі рамки розпорядку службового часу. Окрім цього, діяльність будь-якого керівника пов'язана з рішенням раптових кризових проблем.

5. Статусні проблеми (низький статус, невелика зарплата, недостатні перспективи службового просування). Для більшості керівників-професіоналів робота стає частиною їх особистості. Проте при всій її значущості, в умовах, коли суспільство і держава оцінюють її невисоко, коли інші схильні розглядати те, що робить керівник, як щось, що не має особливого значення або ж, як справа, з якою може впоратися хто завгодно, нелегко зберегти відчуття гідності, власної значущості.

Можливість службового просування сприяє усвідомленню, як цінності власного професіоналізму, так і впевненості в довготривалих перспективах. Без цього у керівника виникає гостре відчуття, що час йде, залишаючи його в стані застою, а іноді і безнадійності.

6. Заорганізованість, формалізм і «засідательська метушня» (непотрібні ритуали і процедури). Проявами цього стресора є непотрібна «писанина» і нескінченні наради. Ці чинники викликають стрес самі по собі, оскільки у керівника виникає відчуття, що вони витрачають на написання неістотних, непотрібних звітів і на представлення всіляких даних не менше часу, ніж на саму роботу [33, с. 84].

Вірогідність виникнення стресу посилюється в результаті усвідомлення керівником того погано приховуваного факту, що вимоги постійних звітів і проведення тривалих нарад є не що інше, як спроба вищестоящих керівників виправдати власну зайнятість, підняти свій статус і значущість, укріпити власне положення.

7. Невизначеність і непередбачуваний розвиток подій в організації. Невизначеність вириває керівника із звичного середовища, в якому він добре орієнтується і стабільно відчуває себе. У організації невизначеність може приймати форму частих змін в місцевій політиці без з'ясованої необхідності. В результаті керівник ніколи точно не знає, що відбувається, і що відбуватиметься.

За допомогою чого керівники створюють невизначеність? Найчастіше при допомозі раптових змін цілей і завдань діяльності, обов'язків, частих пересувань співробітників, як по горизонталі, так і по вертикалі. Все це руйнує визначеність і зрозумілість ситуації, передбаченість, відчуття безпеки, спрямовує керівника до стресу [31, с. 115].

Вимагають окремого розгляду *специфічні стресори* в діяльності керівника. Під ними розуміються стресори, які властиві не стільки самій роботі, скільки способу, за допомогою якого здійснюється управлінська діяльність на відповідному рівні. До специфічних стресорів відносять наступні:

1. Нечіткі рольові обов'язки. Іноді керівник не має чітких службових інструкцій з приводу того, що він повинен робити і де межі його відповідальності. Нечіткий перелік функціональних обов'язків ставить керівника в дуже незручну позицію: якщо він нічого не робить, йому говорять, що він повинен діяти; якщо ж він проявляє ініціативу, його звинувачують в перевищенні повноважень і у тому, що він бореться за своє особливе місце в організації [35, с. 111].

2. Рольовий конфлікт, що виникає в умовах, коли два аспекти діяльності керівника виявляються несумісними. У роботі керівника такого роду стресор може виникнути в умовах лояльності до інтересів організації, вимог вищестоящих керівників і такого ж відношення до підлеглих. Нерідко рольовий конфлікт призводить до психологічної плутанини: що б керівник ні зробив, він принаймні хоча б по одному з критеріїв виявляється не правим. Це викликає внутрішній конфлікт, страх перед викриттям і засудженням з боку керівництва. І як підсумок – відчуття власної неадекватності і низька самооцінка.

3. Нереалістично високі домагання, прагнення до досконалості. Керівник може постійно примушувати себе трудитися в повну силу, проте, залишатися незадоволеним результатами. Через це він позбавлений можливості розслабитися і відчувати, що робота зроблена ним добре. Ці нереалістичні домагання відрізняє ряд особливостей:

- * повинність: на чолі кута стоїть категоричний імператив типу: «Я у будь-якому випадку повинен»;

- * глобальна негативна самооцінка і самозвинувачення типу: «Якщо я зазнав поразки, значить, я невдаха»;

- * низький поріг фрустрації, що виражається у тому, що керівник не бачить можливості подолати труднощі (фрази і установки типу: «Я цього не перенесу», «Я таке не витримаю»);

- * катастрофічність (фрази і установки типу: «Якщо це не занадиться, то все, вважай, пропало»);

* неправомірні узагальнення (фрази і установки типу: «Якщо у мене навіть це не вийшло, то взагалі нічого не вийде надалі»).

За нереалістичною оцінкою перспектив невідступно слідують негативні, обтяжливі відчуття і сама невдача. Наприклад, якщо керівнику належить виступати на нараді, а він перед її початком думає: «Мене сьогодні оброблять в пух і прах», то він наперед і неминуче виявляється за ситуації, коли відчуватиме себе скутим, невпевненим, таким, що відчуває величезний тиск. І якщо все на нараді закінчиться для керівника відносно добре, то його тривоги не зникнуть. Адже він чекав провалу, а цього не відбулося, значить, тут щось не так і заспокоюватися рано. Отже не сама ситуація, як така, доводить керівника до стресу, а винятково те, як він її оцінює і приміряє до себе [36, с. 77].

4. Особливості взаємодії з вищестоящими керівниками, ігнорування ними думки керівника. Вищестоящі керівники здатні викликати стрес тому, що вони можуть вплинути на життя і діяльність керівника матеріально і морально (більший або менший оклад, можливості просування по службових сходах і ін.). Крім того, вони можуть надавати керівнику довіру чи ні, бути дріб'язково прискіпливими, постійно втручатися у те, що робить керівник, бути постійно скупими на похвалу і щедрі на критику. В результаті у керівника виникає відчуття, що його недооцінюють, притупляється задоволення від роботи і кінець кінцем – розвивається стрес [29, с. 105].

Керівник вважає за краще усвідомлювати, що має деяку владу і здатний впливати на події, що його особисті переваги і ідеї по підвищенню якості службової діяльності отримують розуміння і підтримку. Проте коли пропозиції і думки керівника, та і він сам, ігноруються, це викликає високий рівень розчарування і напруженості. Особливо стресогенна дія цього чинника в умовах, коли ніхто, окрім керівника, краще не знає існуючої системи і її недоліків.

5. Особливості взаємодії з колегами по горизонталі. *По-перше*, керівник часто зв'язаний лише відносинами по вертикалі, в збиток горизонтальній взаємодії. У цих умовах він обмежений в можливості обговорити професійні проблеми, дістати не тільки схвалення, підтримку, але і зауваження, оцінку,

тобто те, що ми називаємо зворотним зв'язком, заспокоїти себе свідомістю того, що колеги переживають ті ж труднощі, що і керівник. Для більшості керівників такий стан веде до зростаючого відчуття уразливості і виснаження професійних ресурсів. Крім того, ізоляція породжує відчуття, що ніхто не зможе впоратися з навантаженням керівника, так само як і він. Це веде до інтенсифікації його діяльності і до стресу.

По-друге, неадекватний стиль вищого керівництва, що не задовольняє потреби співробітників, часто створює вакуум влади. Його з неминучістю починають заповнювати боротьба за владу між співробітниками, тиск на керівництво, сварки, розбрід і хитання як по горизонталі, так і по вертикалі.

Нарешті, *по-третє*, неминуча боротьба за статус, за особливе місце в організації, захист територіальних домагань або привілеїв веде до різних форм з'ясування стосунків між колегами по горизонталі.

6. Особливості взаємодії з клієнтами і підлеглими. Важкі клієнти або підлеглі можуть викликати стрес, коли сутички з ними або абсолютно неочікувані, або несправедливі і неправомочні. У першому випадку керівник чекає приємних (в крайньому випадку, – нейтральних) відносин, а стикається з холодністю і мовною агресією. У другому випадку керівнику пред'являють претензії і звинувачення, які за своєю суттю відносяться до системи і загальної ситуації, а не до конкретного керівника цієї системи. Прагнення залишатися «ввічливим і коректним» аніскільки не полегшує ситуацію. З другого боку, у разі втрати контролю над собою керівник відчуває себе ще гірше, сприймаючи цей конфлікт як свідчення свого непрофесіоналізму [13, с. 37].

Декілька слів про вплив емоційного чинника. Тут важко уникнути двох крайнощів. З одного боку, керівник не може, як по чарівництву, відмовитися від відчуттів приязні і неприязні, симпатії і антипатії і навіть любові і ненависті. У функції керівника входить прийняття рішень, що впливають на долі інших. Рішення ці забарвлені в різні відчуття, яким би неупередженим не намагався виглядати керівник.

З другого боку, будь-який керівник може знаходитися під впливом так званого «синдрому емоційного вигорання (виснаження)», коли він сприймає підлеглого не як «живу» людину, а як якийсь об'єкт своєї діяльності, елемент складної системи. Іноді керівник може затвердитися в думці, що у підлеглого є різні відчуття, думки, бажання, погляди, але керівник не зобов'язаний їх враховувати в своїй діяльності, більш того, їх облік тільки заважає загальній справі. Такі підходи не можуть час від часу не викликати у керівника стрес.

7. Особливості управлінської праці. З погляду стресогенності управлінська праця має ряд особливостей. *По-перше*, будь-якого керівника час від часу охоплює відчуття професійної неспроможності. Темпи технологічних змін у наш час настільки великі, що кількість знань, що вимагаються для того, щоб не відставати від життя, досягає запаморочливих розмірів. У керівника виникає відчуття, що йому не вистачає освіти, досвіду, навичок. Зусилля ж, необхідні для засвоєння нових знань і досвіду, кожен рік віднімають все більше і більше часу і енергії. Керівник стоїть перед вибором: або щосили намагатися наздогнати за часом і вирішити складне завдання, або залишитися в хвості з негативним самовідчуттям про свою компетентність і професіоналізм. У свою чергу, неможливість або нездатність виявитися на висоті свого професійного обов'язку спричиняє за собою появу відчуття особової поразки, особливо у фахівців з високим відчуттям професійної відповідальності [38, с. 39].

По-друге, управлінська праця пов'язана з перевантаженнями, тимчасовим пресингом, постійним перемиканням з одного виду діяльності на інший. Іноді спонукаючою силою для роботи стають жорсткі тимчасові рамки і фіксований розклад. Проте це не повинно продовжуватися постійно, оскільки викликає стрес. Будь-якому керівнику, разом з традиційними перервами в роботі, необхідні короткі паузи (від декількох годин до декількох днів) між завершенням однієї службової задачі і переходом до наступної. Під час цього відносного затишшя він може скинути напругу, що накопичується, озирнутися навколо, розслабитися, дійсно позбавитися всього зайвого. Без цього короткочасного передиху керівник відчуває себе майже в пастці. У нього немає

ні хвилини, щоб зупинитися і об'єктивно проаналізувати результати своєї роботи.

По-третє, для управлінської праці характерна монотонність, недолік різноманітності. Керівник час від часу потребує нових вражень, щоб зберегти зібраність і творчі потенції. Його діяльність, що в основі своїй складається з виконання адміністративних обов'язків, веде до стану монотонності. Ряд професіоналів, по влучному зауваженню Д.Фонтани, признається, що вранці, збираючись на роботу, вони відчують майже панічний стан, оскільки упевнені в одноманітності і непохитності всіх подій майбутнього трудового дня. Справа не в тому, що самі по собі ці події небажані. Просто їх передбаченість досягає тієї крапки, за якою втрачається її заспокійливий ефект і з'являється одноманітність, монотонність, сірість і обмеженість. Чому монотонність зв'язана із стресом? Тому що одноманітність деяких аспектів роботи гостро нагадує керівнику про час, що минає [40, с. 41].

По-четверте, керівник часто приймає рішення при явному недоліку необхідної службової інформації або при ускладненні передати необхідні інструкції у відповідні інстанції. Звичайно це створює відчуття неповного контролю над подіями. Іноді пряма спроба одержати потрібну інформацію перетворюється з короткого, легкого завдання в щось тривале, часто вкрай безплідне і веде до сильного стресу.

2.4. Позаслужбові стресори

Успішно конкурують зі стресом на роботі так звані позаслужбові стресори. До них звичайно відносять наступні.

1. Стрес, викликаний взаємостосунками з дружиною. Виникає, головним чином, в результаті зіткнення або темпераментів, або інтересів (небажання допомагати по будинку, затримки на роботі, ревності, різні погляди на життя, подружня зрада і ін.).

2. Стрес, викликаний взаємостосунками з дітьми. Проблема батьків і дітей стара, як цей світ, і проте дає про себе знати. Керівник помічає, що діти роблять все абсолютно не так, як треба», забуваючи, що свого часу він вчиняв так само. Він намагається їх «учити життю», прагне передати їм свій життєвий досвід. Проте з гіркотою розуміє, що діти більше вчаться не у нього, а у життя як такого. Чомусь їм більше подобається вчитися на своїх помилках [42, с. 73].

3. Стрес, викликаний взаємостосунками з батьками і родичами. Тут та ж проблема батьків і дітей, проте, погляд вже з другого боку. Керівник не може зрозуміти, чому він – людина, що впливає на долі декількох сотень людей, все ще залишається сином або дочкою, яких можна продовжувати виховувати. Якщо це зв'язано з якою-небудь формою залежності, то стресові стани забезпечені напевно.

4. Стрес, викликаний домашньою обстановкою. Головне при цьому, що у керівника дуже велика кількість домашніх обов'язків і дуже малий час для їх виконання.

5. Стрес, викликаний тиском навколишнього середовища на сім'ю керівника. Тут і галасливі сусіди, і фінансові проблеми, пов'язані із сплатою по домашніх рахівницях, і виникаючі час від часу побутові проблеми і т.д.

Стрес може виникнути в результаті поганих фізичних умов, наприклад, відхилень в температурі приміщення, поганого освітлення або надмірного шуму, не дотримання належного харчування, порушення загальної рівноваги в житті. Неправильні співвідношення між повноваженнями і відповідальністю, погані канали обміну інформацією в організації і необґрунтовані вимоги співробітників один до одного теж можуть викликати стрес [3, с. 54].

Отже, стрес – це напружений стан організму, тобто неспецифічна відповідь організму на пред'явлену йому вимогу (стресову ситуацію). Під впливом стресу організм людини відчуває стресову напругу. Розглянемо різні стани людини, які можуть сигналізувати про наявність в організмі внутрішньої напруги.

Хотілося б виділити ще деякі чинники, що викликають стрес у керівника:

1. Абіотичні фактори – сукупність умов зовнішнього середовища, що впливають на функціональний стан людини, її працездатність, поведінку і психіку;
2. Авторитарність (своя, вищестоящого керівника, а також, можливо, авторитарність колективу) – соціально психологічна характеристика особистості (колективу), що відображає її прагнення максимально підпорядкувати своєму впливу партнерів по взаємодії і спілкуванню;
3. Занижене відчуття особистої відповідальності за доручену справу;
4. Особиста недисциплінованість;
5. Нездатність самотійно і швидко ухвалювати обґрунтовані рішення;
6. Невміння налагоджувати хороші взаємовідносини в колективі і вдома;
7. Незнання справи;
8. Брак мудрості в підході до життя, людей;
9. Недостатньо розвинена ерудиція;
10. Гіперсамокритичність;
11. Дуже висока відповідальність;
12. Агресивність, викликана небажанням поступитися своїми інтересами ради інших;
13. Брак внутрішньої культури;
14. Повільні процеси фізіологічної (взаємодія різних систем організму), біологічної (зміна в обміні речовин і функціях органів), психологічної (приспосованість людини до умов, задач на рівні психічних процесів), соціально психологічної (приспосовування до взаємовідносин в новому колективі або в новій якості) адаптації;
15. Інволюційні процеси після стану акме (вершини зрілості людини),

що виявляється в послабленні окремих фізіологічних і психологічних функцій, зниженні працездатності і др.;

16. Ціннісно-нормативне уявлення керівника про матеріальні, культурні, духовні, етичні і психологічні цінності особистості, колективу, суспільства;
17. Активність особистості, виражена в ініціативній дії на навколишнє середовище, на інших людей і себе, і залежна від мотивів поведінки керівника, світогляду, ціннісних орієнтацій, характеру і темпераменту;
18. Небажання самоактуалізації, тобто реалізації свого потенціалу, самоудосконалення;
19. Акцентація характеру керівника:
 - інтровертований – схильний до самоаналізу, замкнутості, утрудненості в спілкуванні;
 - некерований – імпульсний, конфліктний, нетерпимий до заперечень;
 - неврастенічний – виявляється в поганому самопочутті, дратівливості;
 - сензитивний – полохливий, соромливий;
 - демонстративний – егоцентричний, відчуває потребу в постійній увазі до своєї персони, схильність до позерства, прагне виділитися серед інших;
 - екстравертований – звернутий на навколишній світ, товариський, гнучкий в поведінці, при надмірній вираженості є небезпека забути про себе як про людину і своє призначення і за несприятливих умов може призвести до змін в поведінці особистості;
20. Амбівалентність – одночасна любов і ненависть до роботи, сім'ї і ін.;
21. Амбітна поведінка – самозакоханість, гордовитість,

- самовпевненість, завищена самооцінка свого «Я»;
22. Аморалізм, збочені форми керівництва (тиранія, олігархія і т.п.) породжують різні вади: користолюбство, легкодухість, підлоту, розбещеність, взаємну ворожість;
 23. Нерозвинена антиципація – неможливість передбачати майбутні події або результати своїх дій, вчинків;
 24. Біологічне в людині – особливості організму, типу нервової системи, будова тіла, мозку і органів чуття. Разом з біологічним в людині існує і виявляється соціальне і психологічне. Порушення обміну речовин може привести до психічного захворювання. Без аналізу і обліку взаємозв'язку біологічного і психічного неможливо виявити їх вплив на будову внутрішнього світу людини;
 25. Порушення біоритмів зв'язане з ненормованістю робочого дня, частими відрядженнями, порушення режимів відпочинку, харчування і т.д. Підвищується інтенсивність більшості фізіологічних процесів і чутливості органів чуття;
 26. Боязнь – емоційний стан перед виконанням задачі, пов'язаної з ризиком. Якщо невідомість і ризик великі, то боязні передують тривога, занепокоєння, невпевненість. Боязнь найчастіше виникає при недоліку інформації, практичних навиків, недостатньому врахуванні екстремальності ситуації, чітко прописаної послідовності дій керівника і його колективу.

Цей список можна продовжувати, враховуючи всі напрями використання сил і дій керівника [44, с. 145].

Виходячи із специфіки діяльності керівника, ми виділяємо поняття **«адміністративний стрес»** як особливий стан організму керівника, виникаючий у відповідь на дію різноманітних сильних або тривалих зовнішніх і внутрішніх подразників, пов'язаних з управлінською діяльністю, яка і визначає його специфіку і відрізняє від «неадміністративного».

Якщо керівник не може управляти собою і не здатний швидко виходити із стресових станів, у всьому організмі відбуваються невеликі, але незворотні зміни, що схильні накопичуватися. Перетворившись на стійкі, ці зміни породжують в людині відчуття слабкості, хворобливості і сприяють виникненню нового стресу. Візьмемо за основу найзагальнішу і найповнішу класифікацію життєвого стресу, запропоновану Р. Т. Wong, і видозмінивши її стосовно управлінської ланки одержимо типологію стресу (рис. 2.3).

Така типологія стресу вимагає деяких пояснень. Так, фінансовий стрес, мабуть, може виникати в результаті різної дії фінансових подразників (стресові стани в результаті дефіциту або надлишку фінансових коштів, незаконно одержаних і т.п.). Суспільний стрес є інтегральною реакцією на життя людини в суспільстві (суспільні кризи і т.п.). У подібному напрямку можуть трактуватися й інші види стресу.

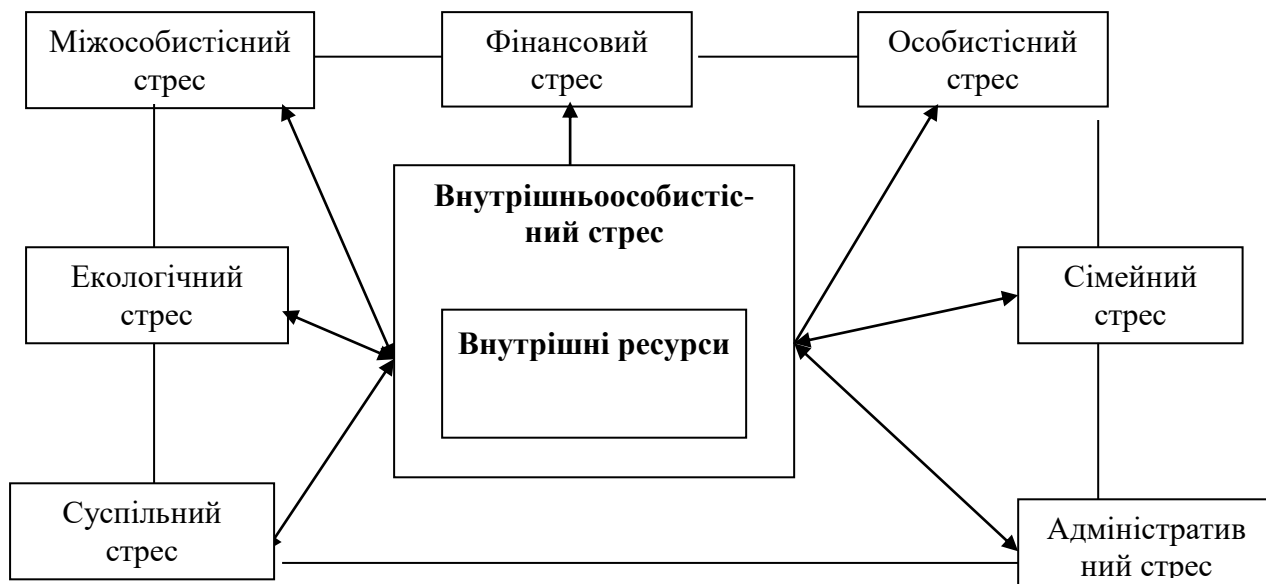


Рисунок 2.3 – Локалізація стресу в повсякденному житті керівника

У внутрішньому квадраті позначена сама суть нашого існування, яку називають "Я сила", "розумова сила", психічна енергія, або внутрішні *ресурси*. Це те, що дозволяє індивіду долати кризи життя, що визначає інтенсивність

опору стресу. Зниження ресурсу сприяє підвищенню уразливості до різних, пов'язаних зі стресом, розладам, таким як тривога, страх, відчай, депресія [46, с. 58].

Наступна область – *внутрішньоособистісний стрес*. Більшість наших вимог до зовнішнього світу і його дії на нас пов'язана з цим видом стресу. Ця область є ніби відцентровою силою, яка чинить вплив на всі сфери нашого життя. Якщо керівник не знаходиться в світі сам із собою, то його внутрішнє сум'яття, переживання виявляється в негативному відношенні, діях на зовнішній світ і порушує міжособові взаємозв'язки. У цю категорію стресу входять такі події, як нездійснені очікування, нереалізовані потреби, безглуздя і безцільність вчинків, хворобливі спогади, неадекватність оцінки подій і т.п.

Область *міжособистісного стресу* взаємодіє з певними областями життя. Оскільки кожному керівнику доводиться постійно вирішувати різноманітні соціальні питання в своїй діяльності, то взаємодія з іншими людьми і його оцінка вчиняють істотний вплив на його сприйняття, переживання, відношення до подій і є проблемами відносин між людьми [47, с. 148].

Особистісний стрес має відношення до того, що робить керівник і що відбувається з ним, коли він не виконує, порушує певні соціальні ролі, такі як роль батька, чоловіка, службовця і т.п. Він виявляється у зв'язку з такими явищами як порушення здоров'я, погані звички, сексуальні труднощі, нудьга, старіння.

Сімейний стрес включає всі труднощі по підтримці сім'ї і відносин в ній – робота по будинку, подружні проблеми, конфлікти між поколіннями, життя з молоддю, хвороба і смерть в сім'ї, алкоголізм, розлучення і т.п.

Адміністративний стрес звичайно пов'язаний з важким робочим навантаженням, відсутністю самоконтролю за результатом роботи, ролевою невизначеністю і рольовим конфліктом. Погане забезпечення безпеки роботи, несправедливі оцінки праці, порушення її організації може стати джерелом стресу.

Суспільний стрес відноситься до проблем, які відчувають, переживають великі групи людей, – наприклад, економічний спад, банкрутство, расова напруга і дискримінація.

Екологічний стрес обумовлюється дією екстремальних умов навколишнього середовища, очікуванням такої дії або її наслідків – забруднення повітря і води, суворі погодні умови, недоброзичливі сусіди, штовханина, високий рівень шуму і т.п.

Фінансовий стрес не вимагає роз'яснень. Неможливість сплатити рахунки, незабезпечення витрат доходами, утруднення в отриманні боргу, невідповідність рівня зарплати результатам роботи, виникнення додаткових і фінансово незабезпечених витрат, ці і інші обставини можуть бути причиною стресу керівника.

Внутрішньоособистісний стрес заслуговує детального розгляду не тільки тому, що на нього зверталось недосить уваги, але і у зв'язку з тим, що він може проектуватися на різні життєві події і впливати на особливості відношення до них і поведінку індивіда [49, с. 53].

Висновки до розділу 2

1. Виходячи із специфіки діяльності працівника, ми виділяємо поняття «адміністративний стрес» як особливий стан організму, який виникає у відповідь на дію різноманітних сильних або тривалих зовнішніх і внутрішніх подразників, пов'язаних з управлінською діяльністю, яка і визначає його специфіку і відрізняє від «неадміністративного».

2. Якщо працівник не може керувати собою і не здатний швидко виходити із стресових станів, у всьому організмі відбуваються невеликі, але незворотні зміни, що схильні накопичуватися. Перетворившись на стійкі, ці зміни породжують в людині відчуття слабкості, хворобливості і сприяють виникненню нового стресу.

3. Необхідні емпіричні дослідження щодо засобів запобігання стресів у діяльності та життєдіяльності сучасного працівника.

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБИСТІСНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ЗАСОБУ БОРОТЬБИ ЗІ СТРЕСОМ

У практичній частині випускної кваліфікаційної роботи були застосовані [14, 135-150] наступні методики:

1. Стандартизована методика В. Пекеліса «Галузі життя, у яких виникають стреси» – дає можливість поглянути на стреси і оцінити, в яких галузях життя вони виникають найчастіше ;

2. Стандартизована методика дослідження самооцінки стресостійкості особистості керівника В. А. Тюріної – досліджує схильність керівника загострено реагувати на події, що відбуваються, приписувати їм додаткову значущість (надцінність);

3. Стандартизована методика І. В. Ващенко на виявлення уміння вести здоровий спосіб життя – адекватна у зв'язку з тим, що нездоровий спосіб життя є причиною багатьох захворювань керівників, що зокрема мають психосоматичну природу: інфаркти, напади стенокардії, виразкові хвороби, стреси. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, здоров'я людини тільки на 10% визначається медичною допомогою, тоді як 40% задається спадковістю, а 50% – способом життя і екологічною ситуацією.

4. Методика Г. Сельє «Дослідження особистості на стійкість до стресу» – виявляє групи стресостійкості особистості.

5. Методика А. О. Чугая на визначення емоційної напруженості особистості.

У тестуванні брали участь 80 осіб – керівники різних рівнів – з них 40 жінок і 40 чоловіків, тобто вибірка приблизно зрівняна щодо незалежної змінної, пов'язаної зі статтю досліджуваних. Стимульований матеріал методик і способи обробки даних наведені в додатках. Обсяг вибірки зумовлений наявністю розвивального блоку (бесіди психолога з проблем особистісного розвитку, групова дискусія).

Результати досліджень

Чверть респондентів за результатами опитування відносно локалізації стресу потрапили в коридор відповідей від 160 до 280 балів. Це говорить про те, що життя в такому напруженому режимі робить їх шанси на збереження нормального здоров'я невисокими. Потрібно міняти свої шкідливі навики і звички.

Дані восьми відсотків респондентів знаходяться в проміжку від 280 до 400 балів, це свідчить про те, що вони можуть відновлювати свої сили, навіть, працюючи дуже напружено. Але це теж не вихід із ситуації. Це бажання „втекти від проблеми” (рис. 3.1).

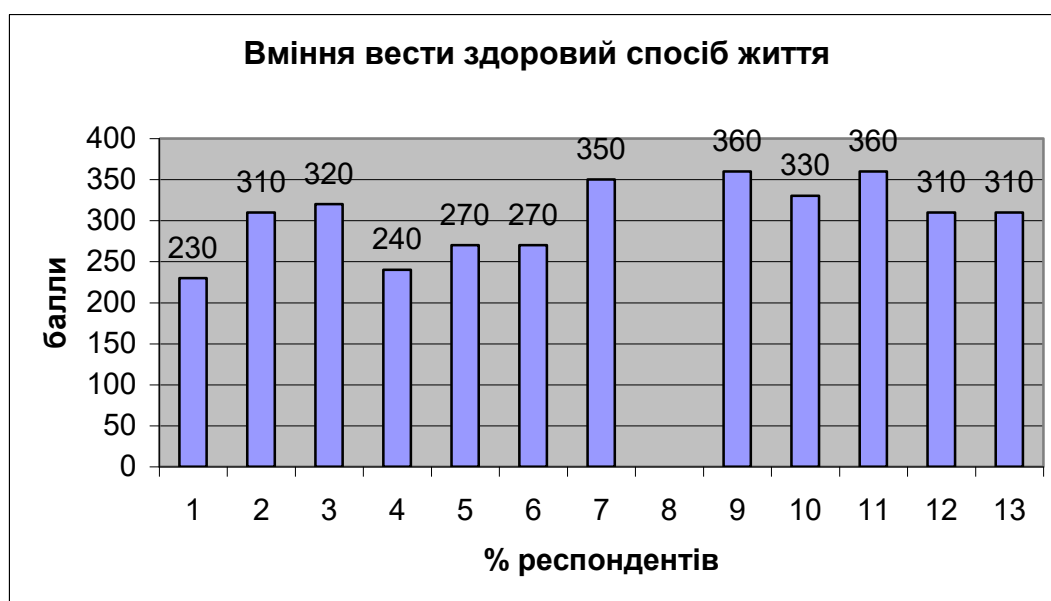


Рисунок 3.1 – Вміння вести здоровий спосіб життя

За підсумками проведеного тестування способу життя були виявлені наступні тенденції (табл. 3.1) на рівні окремих респондентів і чинників.

Результати тестування способу життя керівників

№	Інтервал	Вік	Здоров'я	Особисті контакти	Спосіб життя	Внутрішній спокій	Побут	Професійне життя	Рівень стресостійкості	Вміння вести здоровий спосіб життя
	жінки									
1		34	20	16	18	20	22	16	36	230
2		37	20	18	16	20	24	14	32	310
3		37	20	16	22	18	16	14	33	320
4		39	22	20	24	26	18	12	39	240
5		50	18	18	24	28	26	22	42	270
6		50	22	24	22	26	24	16	30	270
7		52	18	22	24	20	22	14	39	350
	чоловіки									
8		31	20	20	20	20	16	14	35	360
9		34	22	18	18	22	22	12	26	330
10		39	18	18	20	18	22	12	32	360
11		41	16	14	16	18	20	12	25	310
12		54	14	14	22	16	16	14	25	310

1. Здоров'я.

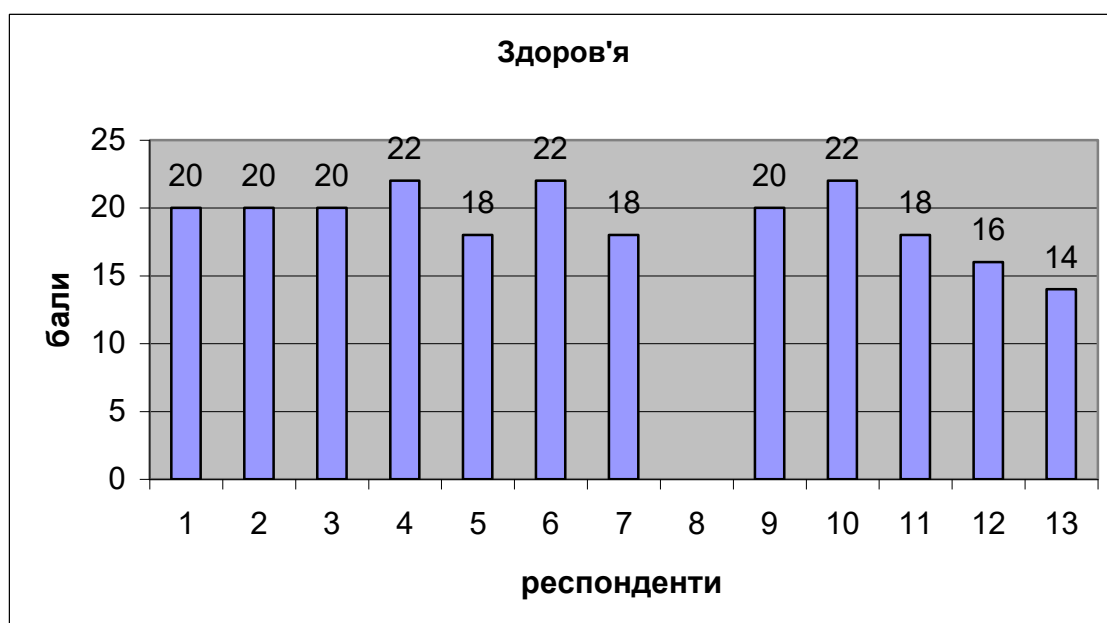


Рисунок 3.2 – Здоров'я керівників

Ми бачимо, що один керівник набрав 14 балів, один – 16, три особи – 18, чотири керівника – 20 і три – 22 бали. Це говорить про те, що в житті наших досліджуваних стреси або трапляються час від часу, або дуже часті, що підтверджується також на рівні індивідуальних бесід з випробовуваними. Ці бесіди були нерегламентованими і містили відомості в наступному настановчому контексті:

Бесіда 1. Увага до себе.

«Недбалість по відношенню до себе – це неуважність до себе, коли ми повністю спрямовані назовні, в зовнішнє. Якщо вранці, ледве розплющивши очі, ми встаємо з ліжка і зразу ж починаємо піклуватися про зовнішній світ, то ми ігноруємо свою суть на даний момент, не звертаючи уваги на те, якими ми зараз є.

Коли ми уважні до себе, ми усвідомлюємо і бачимо, як лягаємо, встаємо, рухаємося, як змінюється наш настрій, стани. Ми спостерігаємо, які думки до нас приходять, які йдуть від нас, як вони змінюються.

А недбалість до себе полягає у тому, що нас відносить несвідомість. Ми починаємо дивитися на всі боки, кудись удалину, замість того, щоб спочатку привітатися з собою і подивитися, ким ми на сьогоднішній день є, і бути уважними до себе, де б ми не були.

Знаходячись в усвідомленості, в увазі до себе, ми розмовляємо, сміємося, танцюємо, продаємо, купуємо, спілкуємося - щоб ми не робили, ми присутні у всіх проявах життя, ми присутні в кожному його моменті, і не йдемо в несвідомість. Це присутність і уважність до себе, на відміну від недбалості до себе, і є розуміння самого себе. Це і є добро для кожного з нас. Це і є – здоров'я».

2. Особисті контакти.

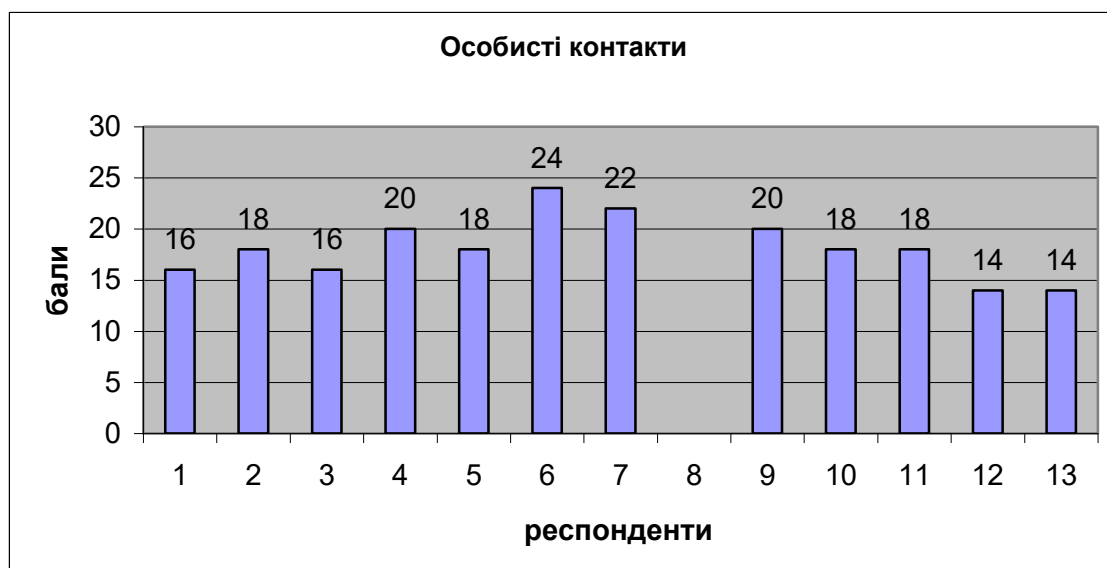


Рисунок 3.3 – Особисті контакти керівників

Дві особи набрали 14 балів, два керівника – 16, чотири – 18, два – 20, один – 22 і ще один – 24 бали.

У відношенні налагодження контактів, у досліджуваних явно не вистачає усвідомлення того, що ми можемо бути внутрішньо зігріті, тільки якщо відкриватимемося в контактах, і житимемо у відвертості, пізнаючи свої власні внутрішні закони. Настановча бесіда велася в такому ключі:

Бесіда 2. Особисті контакти.

«Людина часто закривається, закупується і шукає задоволення за допомогою іншого. Тут помилковість і причина всієї нашої незадоволеності, всіх наших страхів. Ми переслідуюмо і контролюємо іншого, а інший переслідує і контролює нас. В результаті, ми стаємо невротичними, капризними, полюємо за іншими, вступаючи з ними в боротьбу і тертя, і одночасно сподіваємося на велику любов, яка нас ошчасливить і зігріє на все життя, що залишилося, залишаючись в цьому замкнутому крузі, без жодного розуміння своїх внутрішніх законів - законів буття.

Головним для людини завжди будуть відносини з іншими людьми. Але живі відносини не будуються наперед за замовленим проектом, результат буде такий же: стрес, фрустрація і розчарування з приводу зустрічі.

Є інша протилежна думка: найщасливіші коханці ті, які не зустрілися. Розчарування можна приховати від себе, подавивши в підсвідомість, а можна визнати, що воно є, і жити з ним. Тоді двері для нас не зачиняються, ми зможемо вийти з цих відносин, ми будемо відкриті для нових зустрічей, для нових відносин. Інакше двері зачиняються, і люди просто існують.

Справжнє щастя – це коли ми не відпускаємо життя, а йдемо разом з ним, не закриваючи очі, а, значить, навчаємося бачити реальність і жити з реальністю. Це – доросле життя».

3. Спосіб життя

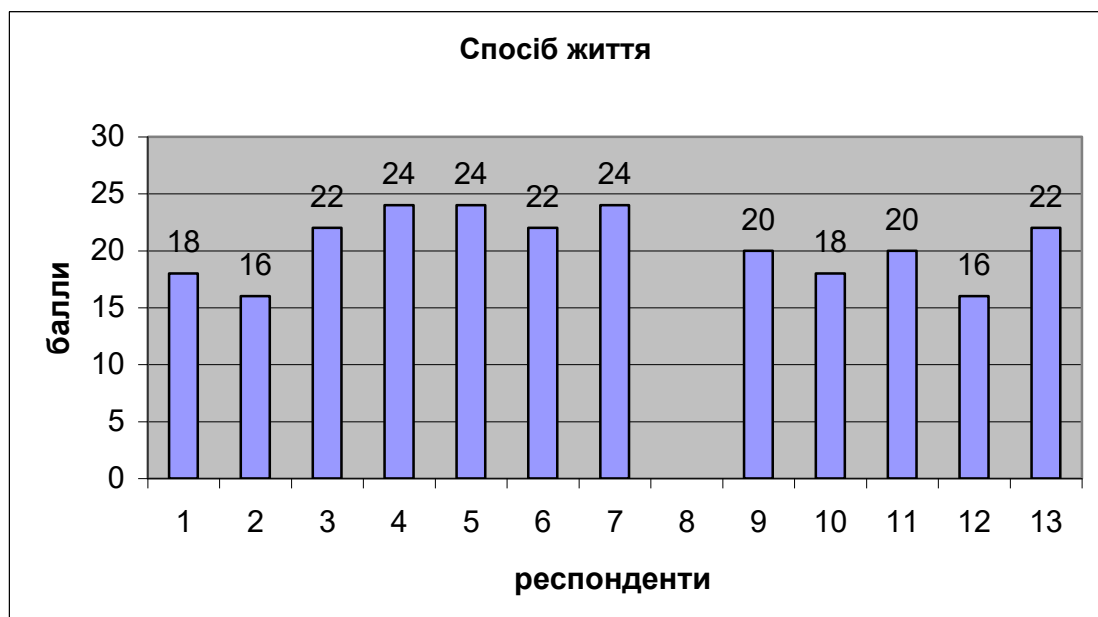


Рисунок 3.4 – Спосіб життя керівників

Дві особи набрали 16 балів, дві – 18, дві – 20, 3 керівника – 22 і три – 24 бали.

Настановча бесіда психолога:

Бесіда 3. Про спосіб життя.

«Керівник завжди знаходиться на піку подій і тому багато неприємностей відбувається через усілякі випадковості. Практично кожному, з ким керівник спілкується, він задає тон. Починає говорити абсолютно механічно, з наперед заданого шаблону. По суті, керівник не присутній в розмові, він

неусвідомлений. І раптом хтось, не звертаючи увагу на його тональність, починає свою «пісню», починає сам задавати тон у розмові, причому, він може робити це різко - він недетермінований. Від недетермінованої думки настає шок, тому що був розрахунок, а за розрахунком виявився прорахунок. Керівник розраховував на одну реакцію, а одержав іншу.

У такій ситуації розум не може рухатися, він не знає, куди йти. Коли в нашій думці задана певна програма і ми йдемо ходженими стежками, бажаючи одержати той результат, який ми собі намітили, то від не детермінованої думки, яку проявляє інша людина, наш розум опиняється в безвиході, в розщепленому стані. Він не знає, куди йому рухатися, що йому робити, він не знає погано це або добре. Це говорить лише про те, що в нас немає спонтанності, немає відгуку, немає природності – ми підійшли до ситуації з наперед заданими заготівками.

Тепер, коли наші проекції виявилися зруйнованими, нам доведеться приводити себе у відчуття, тому що ми потерпіли крах, неначе нам був завданий удар. Удару хтось завдавав? Ні. Просто за розрахунком скрізь ховається прорахунок.

Керівники страждають тривожною недовірливістю. Вони весь час турбуються, як їм зробити наступний крок, куди поставити ногу, і поставити так, щоб з ними не трапилося нічого такого, що вони не могли б передбачити, щоб все було гладким, без жодних шорсткостей, щоб ніхто не порушив їх спокій. Такі люди застебнуті усередині самих себе, вони живуть у футлярі і абсолютно не переносять людей непередбачуваних, недетермінованих. Для них це – як грім серед ясного неба.

Недетермінованість – це шанс пробудження усвідомленості керівника. Природне життя має на увазі, що керівник є собою, і інший теж може бути собою при ньому. Тоді є його пахощі, є його атмосфера, тільки його, тоді він неповторюваний. У ньому щось присутнє від достовірності керівника і тоді в його житті може відбутися щось справжнє».

4. Внутрішній спокій

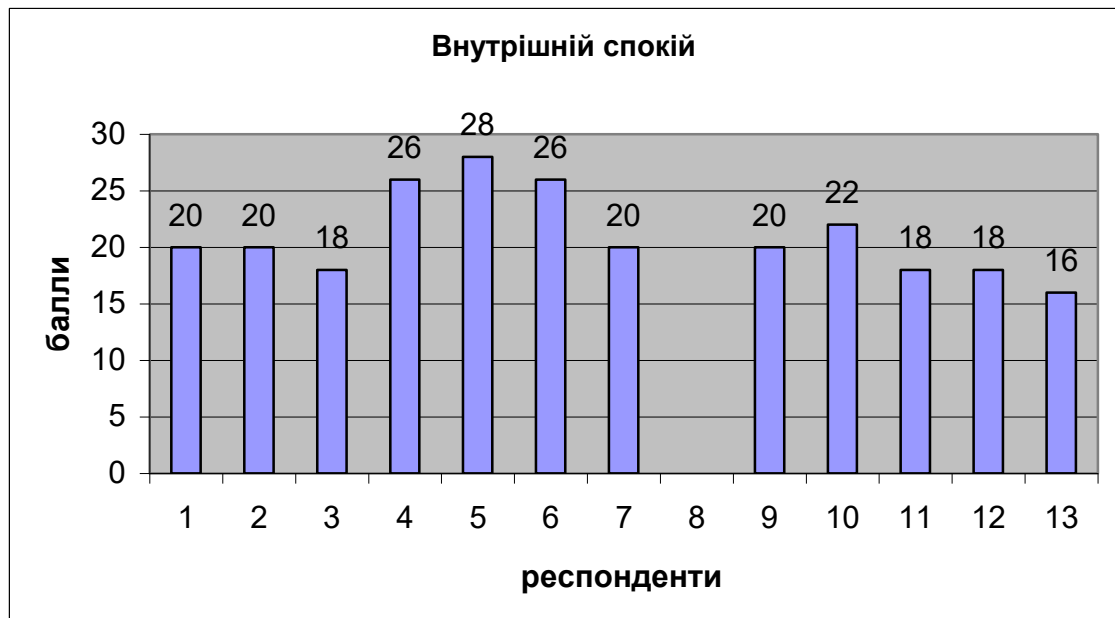


Рисунок 3.5 – Внутрішній спокій керівників

Одна особа набрала 16 балів, троє – 18, чотири – 20, один керівник – 22, двоє – 26 і один 28 балів.

Бесіда психолога:

Бесіда 4. Про внутрішній спокій.

«Необхідно усвідомити, що енергія перетворюється на злість, коли ми відчуваємо незадоволення і не висловлюємо його, коли ми накопичуємо компромат, і не дозволяємо собі відгукуватися на те, що відбувається, таким чином порушуючи внутрішній спокій і підвищуючи вірогідність виникнення стресу.

Коли ми нещирі, ми накопичуємо в собі злість з приводу того, що хтось нам чогось не додав, не вчинив з нами так, як ми хотіли. Ми все це затаюємо, накопичуємо, а потім вибухаємо. Ось цей вибух і вважається злістю.

У цей момент людина стає божевільною, але поруч інші, і ніби як є привід для божевілля. Це ж не ми зробили, це інший нас довів до такого стану – є конкретно на кому зігнати злість. Керівник ніколи не стане здоровим, якщо не зрозуміє, що це його, особисте божевілля, і ніхто за це відповідальність не несе.

Керівники б не були злобними, якщо були б щирими, простодушними, спонтанними, тотальними, якщо могли б жити своє життя і бачити кожен момент таким, яким він є. Але вони бояться іншого, а коли людина боїться, то накопичує, контролює, злиться, а потім зганяє злість.

І керівник розпалює себе в злості, в ненависті, в ревнощах, в претензії, в люті, для того, щоб позначити людині «її місце», виставити їй рахунок, розповісти, хто він, і що він з себе уявляє. Накопичуючи компромат на іншого, тривало готуючись до битви, розпалюючи себе – керівник порушує свій внутрішній спокій і може навіть заробити запалення мозку.

Тому краще відразу признатися, що справа в самому керівнику. Він повинен бути уважний до якості свого життя і до того, що людина з ним робить. Він повинен бачити, чи відгукується на ситуацію своєчасно, або просто накопичує компромат, щоб у нього була істерія, неврастенія, щоб він знаходився в злості, ненависті і страшився самого себе.

Керівник повинен знати, що винних немає, це всього лише момент його життя.

Завжди, в кожен момент часу перед нашими керівниками виникають проблеми, що вимагають негайного рішення, постійно хочеться зробити щось краще, виправляти помилки. І коли вони пред'являють до себе такі високі вимоги, то можна з упевненістю сказати, що вони ризикують здоров'ям. Вони ніколи повністю не задоволені ні собою, ні тим, що вони роблять. Це відчуття часто йде ще з дитинства, коли вони дуже прагнули сподобатися своїм завжди незадоволеним батькам. Потім це перейшло в стан хронічної напруги, в якому важко відпочити, розслабитися, не боятися бути таким, які вони насправді. Їм потрібно негайно розробити для себе програму відпочинку, що поєднується з повним розслабленням (наприклад, йога, сауна), і займатися ними регулярно. Діловитість досліджених нами керівників і тут може постійно висувати перед ними проблеми, що не терплять зволікання, тому потрібно бути перш за все послідовним в своєму бажанні зняти внутрішню напругу.»

5. Побут.

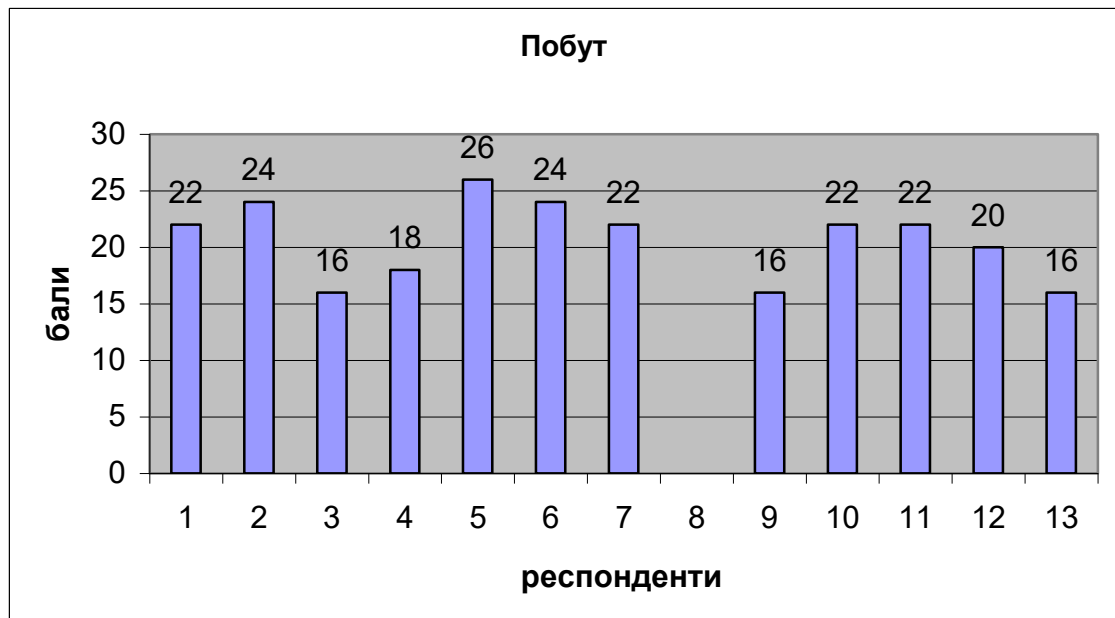


Рисунок 3.6 – Побутові умови життя керівників

Три особи набрали 16 балів, одна – 18, один керівник – 20, 4 керівника – 22, двоє – 24 бали і один – 26 балів.

Бесіда 5. Про проблеми побуту.

Звичайно, цей аспект у наш час більш важливий для жінок, домашні навантаження яких є далеко не розвагою. Важка і невдячна робота без кінця і краю особливо сильно впливає на психічне благополуччя, коли не одержує визнання з боку оточуючих. Проте, зверніть увагу, що і чоловіки відчувають під впливом побутових чинників стрес: з'являється нав'язливий стан страху перед «невідповідністю» очікуванням оточуючих, відчуття безпорадності перед лавиною життєвих проблем. Зняти виникаючу в даній сфері напругу можна перш за все шляхом зменшення гіпертрофованих вимог, неадекватних очікувань, ухвалення реальних, посильних домагань, а також слід поклопотатися про справедливий розподіл обов'язків в сім'ї. Відвертість у взаєностосунках – це якась внутрішня безстрашність. Це приходить тільки з усвідомленням, тільки з розумінням того, що ми зважилися на таку мужність – жити відкрито, без фальші, без підміни, не міняючи особистість, тобто знаючи, як насправді йде кожен момент. Це те, що в житті повинно трапитися з кожною людиною. Тоді працює чутливість і ми ніколи не «уклепаємося» в оман.»

6. Професійне життя.

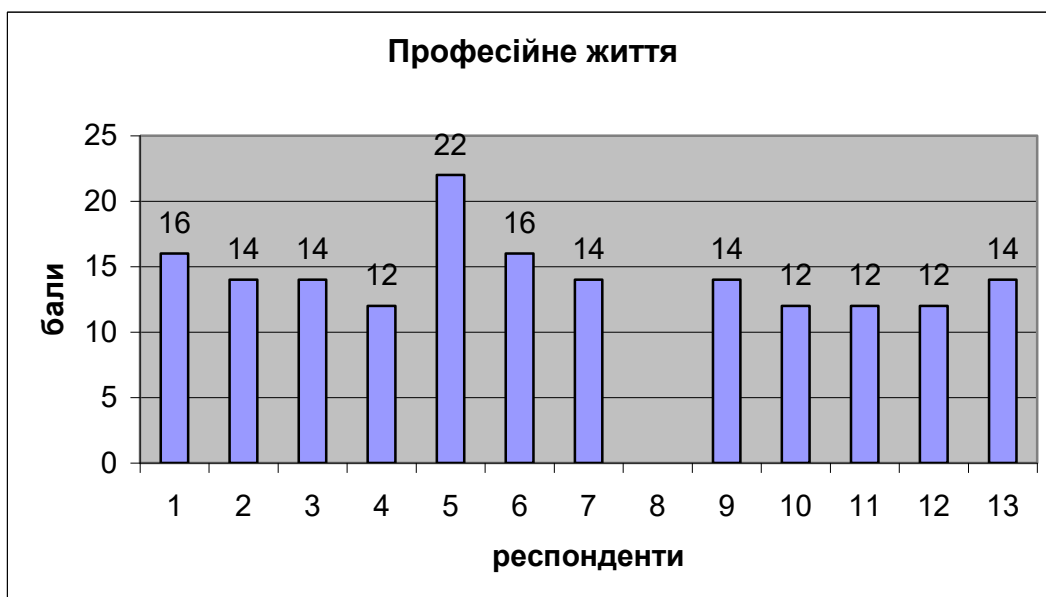


Рисунок 3.7 – Професійне життя керівників

Чотири особи набрали 12 балів, п'ятеро – 14, двоє – 16 і один – 22 бали.

Бесіда 6. Про професійне життя.

«Багато людей проявляють надтривожність, ставлять завищені вимоги до себе, напружені в очікуванні можливих конфліктів, залежні від сторонньої думки. Першочерговим завданням є з'ясування причин труднощів в стресових ситуаціях там, де вони виявляються найчастіше, і пом'якшення або повна ліквідація їх. Коли людина повністю спрямована назовні, зовні вона несвідома і неврівноважена, і все починається з недбалості по відношенню до себе. А коли людина недбала по відношенню до себе, то стає дуже і дуже «уважною» по відношенню до інших - хто що сказав, хто і як подивився, хто виразив незадоволеність, хто її похвалив. Так людина потрапляє в залежність від думки інших людей».

Ми відзначаємо високий рівень стресостійкості наших досліджуваних (рис. 3.8).

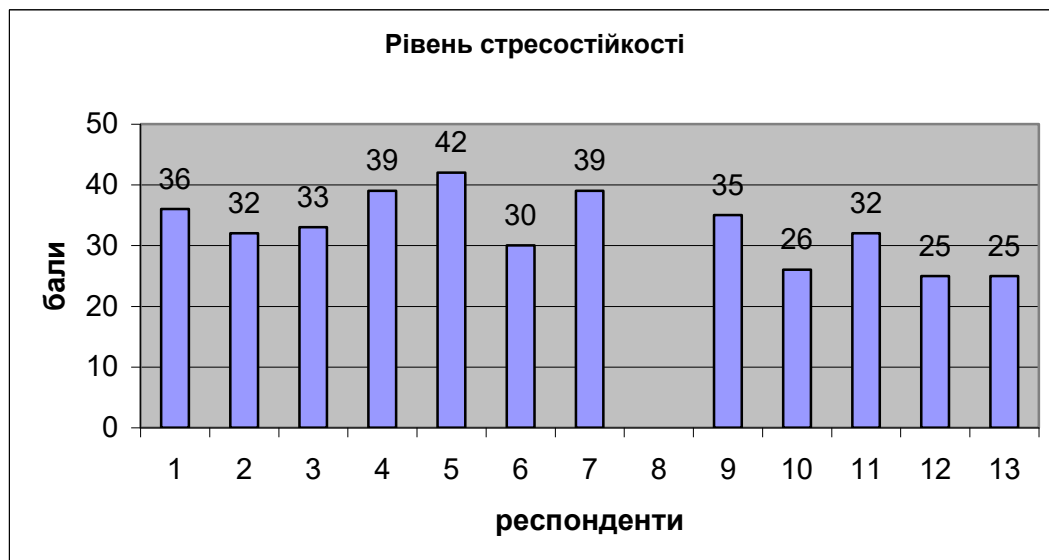


Рисунок 3.8 – Рівень стресостійкості керівників

Як бачимо, проведене нами до настановчих бесід тестування наочно показує, що сучасний керівник абсолютно не усвідомлює або не бажає признатися собі в існуванні проблеми і ігнорує сигнали, що посиляються йому організмом. Завершальна бесіда була побудована в ключі індивідуального обговорення результатів тестування.

Бесіда 7. Про проблему адміністративного стресу.

«Виникнення стресу говорить про те, що людина йде по неправильному шляху. Це застереження: якщо людина, особливо керівник, не змінить способу життя, то може померти. Керівник повинен признатися: мотиви його вчинків не зовсім розумні, раз довели його до стресу. Він (стрес) попереджає керівника, що його життя треба перебудувати.

Ігнорувати проблему – значить бігти від неї.

Таблиця 3.2

Результати тестування рівня стресостійкості за методикою

В. А. Тюріної

№	Досліджувані	Рівень стресостійкості, бали
	<u>жінки</u>	
1	респондент 1	36 (трохи вище середнього)
2	респондент 2	32 (вище середнього)
3	респондент 3	33 (вище середнього)
4	респондент 4	39 (середній)
5	респондент 5	42 (трохи нижче середнього)
6	респондент 6	30 (вище середнього)
7	респондент 7	39 (середній)
S	В середньому	36 (трохи вище середнього) 6
	<u>чоловіки</u>	
8	респондент 8	35 (трохи вище середнього)
9	респондент 9	26 (високий)
10	респондент 10	32 (вище середнього)
11	респондент 11	25 (дуже високий)
12	респондент 12	25 (дуже високий)
S	В середньому	29 (високий) 6

Таблиця 3.3

Результати тестування вміння вести здоровий спосіб життя за методикою

І. В. Ващенко

№	Досліджувані	Рівень вміння вести здоровий спосіб життя, бали
	<u>жінки</u>	
1	респондент 1	230 (середній)
2	респондент 2	310 (середній)
3	респондент 3	320 (середній)
4	респондент 4	240 (середній)
5	респондент 5	270 (середній)
6	респондент 6	270 (середній)
7	респондент 7	350 (середній)
В середньому		284 (середній)
S		66
	<u>чоловіки</u>	
8	респондент 8	360 (середній)
9	респондент 9	330 (середній)
10	респондент 10	360 (середній)
11	респондент 11	310 (середній)
12	респондент 12	310 (середній)
В середньому		334 (середній)
S		26

Таблиця 3.4

Результати тестування підтверженості стресам
керівників за методикою Г. Сельє

№	Досліджувані	Рівень підтверженості стресам, бали
	<u>жінки</u>	
1	респондент 1	55 (високий)
2	респондент 2	70 (високий)
3	респондент 3	60 (високий)
4	респондент 4	65 (високий)
5	респондент 5	68 (високий)
6	респондент 6	60 (високий)
7	респондент 7	69 (високий)
S	В середньому	64 (високий) 6
	<u>чоловіки</u>	
8	респондент 8	70 (високий)
9	респондент 9	60 (високий)
10	респондент 10	65 (високий)
11	респондент 11	65 (високий)
12	респондент 12	70 (високий)
S	В середньому	66 (високий) 4

Таблиця 3.5

Результати тестування емоційної напруженості особистості
керівників за методикою А. О. Чугая

№	Досліджувані	Рівень емоційної напруженості особистості, бали
	<u>жінки</u>	
1	респондент 1	180 (середній)
2	респондент 2	190 (середній)
3	респондент 3	185 (середній)
4	респондент 4	195 (середній)
5	респондент 5	205 (високий)
6	респондент 6	210 (високий)
7	респондент 7	190 (середній)
S	В середньому	194 (середній) 12
	<u>чоловіки</u>	
8	респондент 8	210 (високий)
9	респондент 9	205 (високий)
10	респондент 10	215 (високий)
11	респондент 11	220 (високий)
12	респондент 12	190 (середній)
S	В середньому	208 (високий) 12

Перш за все керівник повинен признатися самому собі, що проблема дійсно існує.

Можливо, що у минулому при виборі свого шляху ви були не зовсім вільні. У підсвідомості сиділа потреба пристосуватися, виправдати чужі

очікування. Вибір не був вільним, оскільки бажання подобатися авторитетам дитинства - батькам, вчителям, друзям – було дуже сильним.

Ніколи не пізно перестати жити чужим життям. Необхідно дозволити деяким речам померти природною смертю. Керівник повинен подавити в собі бажання добитися дуже багато чого і позбавитися відчуття поразки.

Завдання психолога - допомогти скоректувати поведінку, що порушує природний ритм життя.

Справжня сила полягає в прагненні розв'язати проблему, а не в запереченні її. Керівник повинен дати волю своїм відчуттям. Якщо відносини на роботі або в сім'ї роблять його нещасним, необхідно змінити їх або розірвати. Але все таки краще подумати, як їх виправити. Адже немає ніякої гарантії, що на новому місці буде краще.

Те ж саме відноситься і до неправильного способу життя. Поставте керівнику одне просте питання: який сенс йти невірним шляхом? У такій ситуації і в такому віці він від цього тільки втрачає.

Свідома оцінка здатна перевести ці сигнали з сфери емоційної (відчуття) в сферу раціональну (розум) і тим самим ліквідувати небажаний стан.

Якщо ми ростимо усвідомленість, то заборона себе є спостереженням себе. Ми можемо також усміхатися, але міняється якість: ми бачимо гнів в собі, ми знаємо, що ми зараз в гніві і це до іншого не відноситься – інший говорив, сміявся, мабуть, розповів анекдот, але при цьому, він торкнувся якихось ран усередині нас. Хай ми усміхаємося, а хотіли плакати, або плачемо, а хотіли сміятися, це не має значення, головне, що у цей момент ми знаємо істинний стан речей усередині себе, ми знаємо, ким ми в даний момент є.

У усвідомленості ми бачимо свій гнів, бачимо лють, прагнення дати ляпас, наступити на хворий мозоль, відобразити людину в непривабливому вигляді, але ми знаємо, що це до неї не відноситься – ми спостерігаємо самого себе. Якщо ми дивимося усередину, все, що народжується в зовнішньому прояві – це адекватно. Ми навчаємося новій формі існування – коли говорить інший, ми залишаємо проміжок для того, щоб встигнути заглянути в себе і побачити,

що з нами відбувається, і приймаємо все, що з нами трапляється, без всякої самодиверсії.

Якщо немає усвідомленості, то стриманість і нестриманість – це два полюси, один не краще іншого, і обидва спричинюють втрату. У обох випадках створюються психоемоційні петлі з іншими людьми. Це подвійність природи розуму, і в цій подвійності ми терпимо фіаско».

Концепція «особистісного» розвитку керівника і групова дискусія в контексті боротьби з адміністративним стресом (можливості томалогії).

З учасниками досліджень була проведена дискусія про можливості томалогії, завданням якої було отримання зворотного зв'язку про ефект проведеної дослідницької роботи в контексті визначення пріоритетів відносно перспективних форм профілактики адміністративного стресу.

Психолог: «Згідно останнім дослідженням учених, людина пропускає в свою свідому частину не більш 10% від всіх тих відчуттів, емоцій, переживань, які відбуваються з нею в результаті контакту з навколишнім світом. Все інше знаходиться у нас в прихованому, підсвідомому вигляді. Тобто, по суті, ми самі не знаємо, що нами рухає і які істинні мотиви наших дій.

Більш того, все, що людина знає про себе, вона знає, як правило, від інших. Коли людина тільки з'явилася, її розум був «табула rasa» – чистим і незайманим, туди ще нічого не було вписане, ніхто не міг сказати «я». Ми навіть можемо почути, що дитина говорить «ми», вона навіть не вживає «я», в ранньому дитинстві вона ще не тотожна самій собі.

Людина шукає себе серед інших людей. Ми шукаємо себе через віддзеркалення себе в очах іншого, тобто всі найменування, які нам даються іншими – вони нам додають особистості, вони створюють нас. Це і є наша обумовленість. Ми не знаємо самих себе і тому так залежимо від оцінки нас іншими людьми.

Ми дивимося на інших і проектуємо, сподіваємося на отримання певного роду віддзеркалення. У нас є ідея про себе, але ми собі довіряти не можемо, оскільки це ніким не підтверджено. Яку б ми хорошу думку про себе не мали,

наприклад, нас добре виховували, любили, батьки говорили, що ми славний хлопчик, славно дівчинка, вчителі все це підтверджували, і у нас створилася ідея, що ми хороші, все одно ця ідея не утримається в нашому «я» надовго, тому що вона повинна мати безліч підтверджень. Ідея про себе повинна мати постійне підживлення, люди повинні постійно підтверджувати, що ми хороші.

Людина прагне бути хорошою, вона колективна, вона не може жити без колективу. Їй потрібні безліч віддзеркалень, тому що вона не може обслуговувати саму себе в увазі. Тільки починаючи самопізнання, вона починає надавати собі увагу, а доти йдуть наміри людини (незалежно це дитина, жінка, чоловік) до інших – питати інших про себе. Всі відображають нас тим або іншим способом. Особливо активне віддзеркалення одержує людина, що обіймає керівний пост, оскільки вона людина популярна і постійно знаходиться під пильною увагою всіх оточуючих її людей.

Людина страждає шалено від того, коли її відображають не так і в захваті, в захопленні, коли віддзеркалення співпадає з тим, що вона хотіла. Все значення життя присвячене цьому. Ради цього слава, влада, гроші, секс – ми всі створюємо, щоб одержати вище задоволення на цьому. Але річ у тому, що наше «Я» - це убога торба, воно ніколи не одержить задоволення, його весь час треба буде відновлювати і підживляти за рахунок віддзеркалення. Тому розчарування, фрустрація, невротичність неминучі для людини, а особливо для керівника.

Ми починаємо підходити до «дзеркал» інших людей з проєкцією на певний різновид віддзеркалення, ми починаємо відчувати тягу до іншої людини, спрямовуємося до неї на крилах любові, але як тільки вона підходить, ми лякаємося, а раптом нас відобразять не так, як ми хочемо. У нас вже є негативний досвід, навіть якщо він разовий. Кожна дитина стикалася з досвідом нерозуміння. Її не розуміє інший, така ж людина, як і він, така ж істота в інтелекті, така ж розумна, красива, прекрасно одягнена, в цій же країні, цій же квартирі. Ми хочемо одержати одне віддзеркалення, а говорять нам щось інше. І як тільки нам говорять про це, ми турбуємося, починаємо боятися, у нас виникає страх перед іншими. Як тільки страх проникає в нас, ми починаємо його

придушувати. Спрацьовує психічний самозахист людини. Існує механізм витіснення, і він витісняє цей страх в підсвідомість. В результаті цього, ми вже не йдемо до іншого, а, практично, обережно підповзаємо.

Нас тягне до іншого, ми спрямовуємося до іншого. Весь магнетизм – це інший. Ми хочемо, щоб нас пестили, леліяли, хочемо одержати від іншого всі види щастя, блаженства, інтересу, достатку, наповненості. Але, як тільки ми спрямовуємося до іншого, ми тут же починаємо битву, тому що все вже отруєно зсередини. Існує підсвідомість, де накопичені всі уколи, всі шпильки, всі занози, які ми одержали.

Але потрібно знати, що ми і не могли по іншому. Ніхто не учив нас освіти щодо самого себе, ми проектували, а потім наші проєкції розбивалися і ми накопичували злість, образу, розчарування, біль, ненависть, тому що не знали, як користуватися собою.

Ми нічого про себе не знаємо, і в результаті повністю, на 100% «вивалюємося» в зовнішній світ. Ми сподіваємося, що зовнішній світ зустріне нас з розпростертими обіймами, тому що це наше життя. У нас відчуття, що все це створюється вперше – для нас. Вперше любов, вперше секс, вперше день народження, вперше інтерес, мама з татом. Ми спрямовуємося, а в результаті немає того ефекту, на який ми розраховували. І всі ходять ображені, всі стиснуті усередині самих себе. При цьому маючи абсолютно пекуче бажання, щоб навколо були інші, багато інших, але самі нездібні, у результаті, бути з іншими.

Чим більше наша зацікавленість, тим більше наше придушення, більше страх перед іншими. Проблема цього страху в малій усвідомленості. Немає розуміння і прийняття самого себе, а без цього немає розуміння і прийняття іншого. Немає достатньої усвідомленості, щоб жити своє життя. Жити невміло, без жодного коректування, жити з тим, що ми маємо, прийняти дар життя спочатку, і знаходити, постійно, свою невмілість і помилковість. І виявляється, з цієї невмілості, з цієї помилковості, народжується колосальне розуміння, проникнення, сила, умілість.

Виникнення стресу, тобто порушення стану повного психічного, фізичного і соціального благополуччя, наступає, на мій погляд, в той момент, коли людина (особливо керівник) вважаючи, що всього вже досягнуто припиняє процес розвитку власної свідомості, зникає усвідомленість. У внутрішньому світі людини, так само як і в зовнішньому світі, працюють певні закони. Усвідомленість допомагає людині осягати закони своєї власної, суб'єктивної реальності, вивчати механізми роботи власного розуму.

Досліджуючи свій внутрішній світ, крок за кроком привносячи усвідомленість в своє життя, в свої дії, вчинки, думки і емоції, людина, таким чином, звільняється від механічної рутини, від своїх проблемних зон, які виявляються в різного роду страхах, стресах, депресіях, невротичності, невпевненості і інших хворобливих для людини станах. Відбувається це абсолютно природно, без насильства і примушення, в органічному для людини ритмі.

Почати самопізнання дозволяє практичне застосування трьох основних законів усвідомленого поведіння з самим собою, а саме:

- 1) припинення самодиверсій;
- 2) повернення себе в момент, в «тут і зараз»;
- 3) спостереження своїх оцінок.

Саме спостереження і усвідомленість можуть змінити життя людини і, зокрема, керівника. Важливо зрозуміти із самого початку, що не треба нічого спеціально міняти.

Ще в 1882 віденський психіатр Брейер показав, що можна досягти лікування важкої форми істерії, якщо за допомогою гіпнозу примусити пацієнта пригадати і «відреагувати» забуту їм травматичну ситуацію, що послужила джерелом неврозу. Пізніше Фрейд замінив гіпноз методом вільних асоціацій, який і ліг в основу техніки психоаналізу. Було знайдено, що травматичні події, афектні переживання, бажання, що не виконалися, і т.п. не зникають з психіки, а піддаються витісненню - активному видаленню з свідомості людини в сферу

підсвідомого, звідки продовжують впливати на життя людини, виявляючись часто в замаскованій, «зашифрованій» формі.

Намагаючись насильно змінити самого себе, заховати або змінити якийсь, на нашу думку, «недолік», ми настільки все заплутуємо, що потім не можемо знайти зі всього цього вихід. Якщо ми не хочемо щось в собі бачити або чогось уникаємо, це автоматично переводиться на рівень підсвідомості. В результаті наша жадність пригнічується, наша агресія пригнічується, наша боязкість пригнічується і т.д., але все це нікуди не дівається, а переходить і складається на рівні підсвідомого, продовжуючи впливати звідти на наше життя найрізноманітнішими і незбагненними способами. Саме в підсвідомому людини криється коріння таких явищ як сексуальні збочення, садизм, мазохізм, різного роду манії, фобії і страхи. Людина не народжується вбивцею, насильником, алкоголіком або наркоманом – все це результат неправильно прожитого життя, неправильного поводження з самим собою.

Тому дуже важливо навчитися правильно поводитися з самим собою, зі своїми емоціями і відчуттями, зі своїм розумом. Якщо ми усвідомлюємо все, що з нами відбувається, спостерігаємо це і не поспішаємо давати оцінки тому, що відбувається, наші енергії починають об'єднуватися, створюючи в нас інтеграцію і цілісність, заплутаний клубок нашого життя поступово починає розмотуватися».

У груповій дискусії керівники відзначили, що спіткати механізми роботи власного розуму і вийти за їх межі, звільнити власну творчу енергію повною мірою можливо, якщо об'єднати психологію і томалогію, зі всіма їх практичними досягненнями на наступних теоретичних підставах:

1. Томалогія – це експериментальна практична наука про самопізнання людини, про потенціал розвитку її свідомості. Вона всебічно вивчає механізми роботи людського розуму, як свідомої, так і підсвідомої його частини.

Основи томалогії описані і захищені [54, с. 55].

Слово «томалогія» має два грецькі коріння:

«том» – від грецького слова "τόμος", що в перекладі означає частину, шар,

«алогія» – від грецького слова "άλογος", що в перекладі означає не логічне, ірраціональне.

Закінчення «логія» (λογία), широко використовується як позначення науки або сфери досліджень, може розумітися як система раціонального знання якого-небудь предмету з використанням об'єктивної словесної передачі. Саме воно походить від грецького «логос» (λόγος) – слово, раціональність.

«а» (ά) традиційно означає зовні, не, за межами... Існує грецький термін «алогос» (άλογος) – нелогічне, ірраціональне. Таким чином «-алогія» – наука або сфера досліджень не обмежена рамками раціонального, за межами слів, за межами логіки (хоча і не заперечує їх). Неологізм «алогія» показує суб'єктивність наукового підходу до дослідження, так само указуючи на трансцендентальний, цілісний характер досвіду, що переживається в процесі пізнання.

Томалогія, буквально, це наука, що пошарово вивчає розум людини. Це співзвучно з томографією - методом неруйнуючого пошарового дослідження внутрішньої структури об'єкту за допомогою багатократного його просвічування в різних пересічних напрямках. Практично, тим же самим займається і томалогія, але з психологічної точки зору.

Історія томалогії бере свій початок в 1995 році, коли група професійних психологів і фахівців з нетрадиційної медицини об'єдналася для сумісного обміну досвідом, що призвело до народження ряду теоретичних гіпотез, які зажадали практичне вивчення.

Відомо, що психічна структура людини не є цілісною і є набором субособистостей – розрізнених частин, що, по суті, і є причиною внутрішніх конфліктів і неврозів. Виникло припущення, що саме в об'єднанні цих частин і закладена потенційна можливість абсолютного психічного здоров'я людини. Виходячи з цього, експериментатори поставили перед собою задачу – знайти шляхи, за допомогою яких можливо інтегрувати субособистостей людини в

єдине ціле для реалізації життєвого потенціалу і здатності цілісного сприйняття дійсності.

Було розроблено декілька методів. Використовуючи методи томалогії, людина навчається розототожнюватись зі своїми негативними станами, тобто відсторонятися від них, а значить, не бути ними захопленою, що дозволяє переживати будь-які стани достатньо легко. Це створює можливість постійно розвиватися і безперервно розкривати свій внутрішній потенціал, який, по суті, нескінченний і є основою **особистісного розвитку** людини.

Метод безоцінкового усвідомленого спостереження (БОС) – основоположний метод томалогії.

Застосування даного методу припускає, що керівник, залишаючись тим, ким є зараз, одночасно спостерігає себе: свої думки, емоції, відчуття, дії, – не даючи оцінок побаченому, тобто без засудження або схвалення. Завдяки цьому він привносить усвідомленість в своє життя, що дозволяє йому бачити цілісну картину, що відбувається, сприймати реальність такою, як є, в усіх її проявах, без переваги і опору життєвим фактам, своєчасно відгукуватися на будь-які виникаючі ситуації, а значить, жити легко і невимушено.

Метод БОС навчає керівника поводитися з самим собою, зі своїм розумом, зі своїми емоціями і відчуттями. Метод пропонує розглядати всі думки, бажання і переживання негайно, тим самим, не даючи їм можливість піти на рівень підсвідомості і в прихованій формі робити вплив на життя керівника.

Звичайно, важко відразу відмовитися від оцінок, тому що сам розум працює в діапазоні: «погано»-«добре», «правильно»-«неправильно» і т.д. Але і на цей випадок є рецепт: коли виникають оцінки, необхідно розуміти, що це всього лише оцінки і не ототожнюватися з ними. Це така ж думка, як і будь-яка інша.

І ще один важливий момент. Поки керівник в співдружності з психологом не почне дослідження і не увійде до реального досвіду, будь-яке теоретизування на дану тему даремне, тому що томалогія – експериментальна практична наука.

Метод БОС припускає поетапне освоєння. Кожен етап повинен бути підтверджений власним досвідом керівника, тому перехід до наступного можливий тільки тоді, коли досвід попереднього етапу вже одержаний.

Етап 1. Спостереження своєї відсутності в «тут і зараз»

Як це відбувається:

Керівник спостерігає себе, наскільки часто він присутній там, де знаходиться.

Психолог:

- Коли ви п'єте чай, ви дійсно п'єте чай (відчуваєте його аромат, відчуваєте його тепло і т.д.), або ви в думках в цей час у іншому місці? Наприклад, на роботі, розмовляєте з начальником про майбутню відпустку або підвищення зарплати. Коли ви спілкуєтеся зі своєю сім'єю, ви дійсно з нею спілкуєтеся, або вже закінчуєте переговори, які відбудуться тільки завтра? І так далі.

Протягом декількох днів постежте, наскільки часто ви відсутні там, де знаходитеся фізично, і як часто ви в думках виявляєтеся у іншому місці.

Коли ви одержите досвід подібного спостереження, ви знайдете, що в переважній більшості випадків, ви відсутні. Це перший крок на шляху до вашої присутності в «тут і зараз», без цього досвіду ви не зможете рухатися далі. Переконавшись на власному досвіді, що це так, перейдемо до другого етапу.

Етап 2. Повернення себе в «тут і зараз»

Наступним кроком в спостереженні себе є повернення себе «в момент», в «тут і зараз».

Попередній досвід спостереження показав керівнику, що він майже ніколи не буває там, де є. Повернути себе «в момент» йому допоможе наступна вправа.

Протягом дня, по можливості, керівник згадує себе, кажучи собі: «У момент».

Психолог:

- *Як це відбувається:*

Наприклад: ранок, ви умиваєтеся і, раптом, бачите, що в цей час в думках понеслися на дві години вперед, ви вже готуєте звіт про виконану роботу або дзвоните клієнту. У вас в руках зубна щітка, а не телефонна трубка, і не включений комп'ютер перед очима, а дзеркало. Знайшовши свою відсутність, ви згадуєте себе, кажучи: «У момент» і тут же виявляєтеся там, де ви є. Ви бачите своє віддзеркалення в дзеркалі, ви відчуваєте своє тіло, ви відчуваєте смак зубної пасти, що бадьорить, свіжість води, ви - присутні. Ви вже не механічні, ви усвідомлюєте себе.

Цю вправу можна робити, чим би ви ні займалися, у будь-який час і в будь-якому місці. Повторюйте її кілька разів в день протягом тижня.

Етап 3. Безоцінкове усвідомлене спостереження

На попередніх двох етапах керівник одержав перший досвід спостереження. У нього вже є відчуття спостереження себе. Він спостерігав свою відсутність і присутність. Тепер ми розширимо його спостереження. Хай воно розповсюдиться на думки і емоції керівника, які він переживає.

Психологу в роботі з клієнтом допоможе наступна вправа:

У кожен момент часу керівник відчуває які-небудь емоції, про щось думає, скоює якісь дії або залишається в бездіяльності, наприклад, зараз сидить в кріслі.

Керівник починає спостерігати (усвідомлювати) те, що з ним відбувається, при цьому, не оцінюючи побачене – він просто дивиться на те, що відбувається.

Психолог:

- *Як це відбувається:*

Наприклад, за годину вам належить важлива зустріч, повинні відбутися переговори, щодо майбутньої операції.

У цьому моменті ви бачите свою зацікавленість, ви бачите як через зацікавленість і бажання, щоб зустріч склалася найвигіднішим для вас способом, у вас підіймається занепокоєння і страх (а раптом щось піде не так). Ви бачите, як ваш розум підстраховує вас, прокручувавши слова, які вам хотілося б сказати,

як ви намагаєтеся передбачити майбутній діалог. Ви бачите свою напругу, яка передається тілу, і у вас починає здавлювати скроні. Ви все це бачите, при цьому не даєте тому, що ви спостерігаєте в собі, ніяких оцінок. Спостереження розширюється: ви бачите свої переживання, ви бачите свої думки, викликані переживаннями, ви бачите своє тіло, ви спостерігаєте свої дії у всьому цьому процесі: наприклад, як ви метушливо складаєте папери, як міняється тембр вашого голосу. Ви знайомитеся з собою, ви осягаєте – ви не несвідомі у тому, що з вами відбувається.

Якщо при спостереженні ви бачите, що відбувається оцінка того, що ви переживаєте, тобто виникає відношення до реальності, існуючої в даний момент, то ви усвідомлюєте оцінку як оцінку, тим самим, розототожнюєтесь з нею.

Психолог повинен звернути увагу на те, що:

- спостереження - це не аналіз, а лише бачення, свідчення того, що є;
- у кожен новий момент спостереження ведеться вперше, весь минулий досвід необхідно відкласти убік;
- важливе саме спостереження (отримання навику спостереження), а не об'єкт спостереження;
- що б керівник (людина) в собі не побачив, він не повинен влаштовувати самодиверсій з приводу побаченого, якщо йому не подобається те або інше переживання. Керівник спільно з психологом досліджує його. Досліджувати – означає безоцінково спостерігати все те, що є в людині, викликає переживання, від початку до кінця. Саме дослідження змінює керівника.

Почати самопізнання дозволяє практичне застосування трьох основних законів усвідомленого поведіння з самим собою, а саме:

- 1) припинення самодиверсій,
- 2) повернення себе в момент, в «тут і зараз»,
- 3) спостереження своїх оцінок.

В процесі самопізнання керівник розкривається, вивільняє заблоковану енергію, дає собі право на помилку і на розкриття своїх здібностей і талантів.

У такому дозволі керівник дозволяє і іншим робити те, що вони хочуть навколо нього, грати в будь-які види ігор, тому що він розуміє і визнає самого себе, і тому він так само розуміє і визнає інших людей, його страх перед іншими людьми зникає. Він починає повністю бачити відношення іншого до нього, він просто бачить кожного, його істинну мотивацію. Хтось говорить про любов, а він знає, що його не люблять. Хтось говорить: «Я не люблю тебе, я тебе терпіти не можу», а він знає, що його люблять. Щоб ні говорила інша людина, керівник проглядає істинну суть, його погляд йде за межі зовнішності, тіла, одягу, мовлення.

Людина (керівник) може бути внутрішньо зігріта, тільки якщо відкриватиметься і йтиме у відвертості, пізнаючи свої власні, внутрішні закони, а людина закривається, заупорюється і шукає задоволення через іншого. Тут помилковість і тут причина всієї незадоволеності, всіх страхів і стресогенної обстановки, що постійно росте, особливо, на адміністративному рівні. Керівник переслідує і контролює підлеглого, а вищестоящий начальник переслідує і контролює його, і в результаті людина розкладається зсередини. Керівник вередує і полює за іншими, вступає з ними в боротьбу, тертя і одночасно сподівається на розуміння з боку оточуючих його людей, яке ошчасливить і зігріє на все життя, що залишилося. Тому людина (керівник) так і залишається в цьому замкнутому крузі, без жодного розуміння своїх внутрішніх законів - законів буття.

Сьогодні, як ніколи раніше, встало питання про самопізнання людини, особливо, керівника. Все наростаюче число самогубств, психічних відхилень, депресій, неврозів серед людей, що обіймають керівні пости тільки підтверджують це. ХХІ століття є переломним моментом, коли людині стає вже життєво необхідно обернутися лицем до самої себе.

У своєму дослідженні ми не використали сам метод і не провели діагностику динаміки змін у досліджуваних, оскільки ця задача вимагає тривалої роботи. Тому ми не пропонуємо впровадження нового методу психокорекції і не оцінюємо ефект від такого впровадження. Дані про успішність використання

методу в доступній літературі відсутні. Ми лише констатуємо підвищений інтерес досліджуваних до названого методу, знайдений нами в ході групового обговорення проблеми: з 12 учасників дослідження всі усвідомили актуальну необхідність або самостійного освоєння методу, або в співдружності з практичним психологом, що свідчить про «запуск» механізмів усвідомлення проблеми адміністративного стресу на поведінковому рівні.

У груповій дискусії було підкреслено особливо наступне:

1. Чому виховання сучасного керівника нерідко орієнтоване на амбіцію, пихатість і честолюбство ?. Як тільки він приходить в цей світ, йому відразу дають план, карту, по якій він повинен здійснювати себе в житті. Він ще не усвідомив, ким він хоче стати, що принесе йому радість, що зробить його задоволеним, як його тут же програмують. Одержавши такий план, він вже не зможе прожити власне життя. Це буде будь-яке життя, але не його. Він ніколи не заграє всіма барвами веселки, він ніколи не стане неабияким і безпосереднім, можливо, він буде великим і відомим, але його серце буде мертвим (респонденти 1,3).

2. Люди народжуються різними. Кожна людина унікальна. Ми не повинні порівнювати себе ні з ким. Ми унікальні, такі, які ми є. Але ми себе не влаштовуємо, тому що у нас є досконала, вигострена ідея про те, якими ми повинні бути. Але тоді наше життя так і не виконається, тому що ми загубимося ще із самого початку. Ми житимемо із закритими очима, постійно відвертаючись від себе, залишаючись незадоволеними собою, і при цьому мріятимемо про успіх і віру в себе. Проте, це несумісні поняття (респонденти 2,4,5).

Тому, перш за все, людині, що особливо займає керівний пост, треба відучитися наносити собі ваду. Коли ми бачимо, що ми боязкі і невпевнені - на те є свої причини, і нам треба прийняти це. А коли ми приймаємо те, що є, з нами щось починає відбуватися, ми починаємо перетворюватися. Віра повертається до людини, яка стала цілісною, одного разу сказавши собі: "Я приймаю себе такою, якою я є". Такий чоловік більше нічого в житті не

відкидає. А якщо жити, нічого не відкидаючи, тоді доведеться жити просто і природно. І одержати власний, неповторний напрям в житті (респонденти 6, 7).

3. Існує істинний мотив дії, але, за уявленнями керівника, він виглядає непривабливо, і тоді він керівником приховується. Відбувається приховування істинного мотиву.

Наприклад, керівник бачить, що він в даний момент жадібний, невпевнений, переляканий і йому не подобається це. Тоді він знаходить виправдання собі, чому він такий і намагається приховати свої відчуття від інших, при цьому, претендуючи на те, що він щедрий, упевнений і сміливий.

Все перевертається з ніг на голову. Замість того, щоб знати, якими ми є від моменту до моменту, ми починаємо видавати одне за інше. І тоді те, що ми знаходимо і нам не подобається, йде в підсвідомість. І кожного разу ми боремося, самі з собою, боячись показати те, що ми насправді відчуваємо. Потім відбувається механічне придушення, і ми забуваємо, хто ми є насправді (респонденти 8, 9, 10).

4. Якби людина не пригнічувала і не спотворювала свою внутрішню реальність, вона не забуває, хто вона. Вона бачить, що жадність не породжує щедрість, що похоть не породжує чистоту сексу, що зайвого в людині ніколи нічого не було, що все для чогось дано. Просто не треба боятися і претендувати на те, щоб бути вище, ніж сама природа (респондент 11).

5. Якби людина згодилася досліджувати себе, зацікавилася собою із самого початку, вона б побачила, що все має: і щедрість, і доброту, і сміливість і багато що інше. Але людина бажає відразу одержати свою красу, заперечуючи при цьому свою другу сторону, відмовляючись від своєї природи. Але так неможливо.

З бруду народжується лотос - тільки не треба відмовлятися від самого себе. Треба залишатися такими, які ми є, від моменту до моменту. Але людина вирішує, що така, як вона є, вона нехороша, що вона повинна стати кимось іншим, тому що ніхто собі не подобається. А якщо ми собі не подобаємося, ми вже ніким стати не можемо - це форма неприйняття себе, яка веде нас до стресу,

до всіх видів хвороб нашого розуму, тому що вся наша енергія витрачається на конфлікт і боротьбу усередині себе (респондент 12).

6. Особистісний розвиток керівника полягає в прийнятті себе, тобто, психолог учить його приймати всі свої сторони. Тому що, як керівник зможе повести за собою інших по правильній (що не містить в собі стресогенності) дорозі в житті, внутрішньо живучи в конфлікті? Якщо є прийняття – є розрізнення, є розуміння, є чутливість, є знання, що йому потрібно від моменту до моменту, тому що він уважний до себе. Якщо людина уважна до себе, вона уважна і до іншого, а значить, вона зможе бути з іншим, у неї ніколи не виникне страху перед іншим. Якщо вона розуміє себе, то вона розуміє і іншого - інша така ж людина, як і вона (загальний висновок учасників).

Ці висновки дискусії виглядають, з одного боку, достатньо популярними, а з другого – констатують на вербальному рівні «включення» механізмів самопізнання і усвідомлення керівників відносно проблеми боротьби з адміністративним стресом на рівні особистісного розвитку.

ВИСНОВКИ

У роботі зроблено наступне:

1. Теоретично проаналізована загальна концепція стресу, а також психологічний і психофізіологічний підходи до вивчення стресу, включаючи фізіологічні і психологічні механізми стресу, стресори службової і позаслужбової діяльності. Виділені відмітні особливості адміністративного стресу як особливого стану організму керівника, що виникає у відповідь на дію різноманітних сильних або тривалих зовнішніх і внутрішніх подразників, пов'язаних з управлінською діяльністю, яка і визначає його специфіку .

2 .Проведені і проаналізовані соціально-психологічні емпіричні дослідження адміністративного стресу на вибірці керівників з використанням методик виявлення стрес-чинників, дослідження стресостійкості особистості керівника, уміння вести здоровий спосіб життя. Встановлено, що адміністративні стреси детерміновані прямими показниками здоров'я, особливостями особистих контактів, способом життя, внутрішнім спокоєм, побутовими умовами, особливостями професійного життя, стресостійкістю керівників.

3. Проведені індивідуальні бесіди і групова дискусія з керівниками, в ході яких була обговорена і модифікована концепція особистісного розвитку керівника в контексті боротьби з адміністративним стресом з використанням можливостей томалогії. Перспективи роботи бачаться у використанні окресленого методичного підходу як психокоректувальної методики.

4. Встановлено, що стресостійкість чоловічої вибірки керівників знаходиться на рівні „трохи вище середнього”, а жіночої – на високому рівні, що потребує розвитку антистресових заходів в основному стосовно чоловіків віком 30-40 років.

5. Встановлено що вміння вести здоровий спосіб життя, як у жіночій, так і у чоловічій вибірках керівників знаходиться на середньому рівні, причому у жінок дещо вищому, що також свідчить про необхідність спрямованості антистресових

реабілітаційних заходів у напрямку формування здорового способу життя у першу чергу керівників чоловічої статі.

6. Встановлено, що підверженість стресам як в жіночій, так і в чоловічій вибірках висока, причому у жінок дещо вища, що потребує розробки додаткових антистресових заходів для керівників-жінок у напрямку зниження кількості стресогенних факторів на виробництві та в сімейному житті.

7. Нами виявлений значущо більший рівень емоційної напруженості керівників – жінок у порівнянні з чоловічою вибіркою керівників, що підтверджує обґрунтованість попереднього висновку.

8. У нашому дослідженні ми не використовували антистресові заходи томалогії і не проводили додаткову діагностику динаміки змін у досліджуваних, оскільки ця задача вимагає тривалої роботи. Тому ми не пропонуємо впровадження нового методу психокорекції і не оцінюємо ефект від такого впровадження. Дані про успішність використання методу в доступній літературі відсутні. Ми лише констатуємо підвищений інтерес досліджуваних до названого методу, знайдений нами в ході групового обговорення проблеми: з 12 учасників дослідження всі усвідомили актуальну необхідність або самостійного освоєння методу, або в співдружності з практичним психологом, що свідчить про «запуск» механізмів усвідомлення проблеми адміністративного стресу на поведінковому рівні і її вирішення у напрямку особистісного розвитку керівників.

9. Емпіричні дані, представлені в діаграмах, ясно свідчать про те, що керівники можуть відновлювати свої сили, навіть дуже напружено працюючи. Ми інтерпретуємо це як бажання втекти від проблеми адміністративного стресу. Більше 30 % респондентів за наслідками опитування відносно локалізації стресу потрапили в коридор відповідей від 160 до 280 балів. Це говорить про те, що життя в такому напруженому режимі робить їх шанси на збереження хорошого здоров'я невисокими. Керівникам була дана рекомендація про те, що потрібно міняти свої шкідливі навики і звички, а головне – відношення до проблеми.

10. Стосовно показників здоров'я керівників. Дані показують, що стреси у них виникають або час від часу, або дуже часто, що підтверджується також на рівні індивідуальних бесід. Відносно особистих контактів вибірка досліджуваних характеризується високим ступенем закритості. В способі їх життя висока частка випадковості, недетермінованості. 40% випробовуваних відчують проблеми внутрішнього занепокоєння, 30% - побутові проблеми, 90% – проблеми професійного життя при достатньо високому рівні стресостійкості.

11. Після виявлення індивідуальних тенденцій з кожним з випробовуваних проводилися індивідуальні бесіди з акцентом на особливості особистих проблем, пов'язаних з адміністративним стресом. Ці бесіди були нерегламентованими, хоча містили настановчий компонент, орієнтований на надання психологічної допомоги відносно індивідуальної проблеми конкретного керівника. Теми індивідуальних бесід : «Увага до себе», «Особисті контакти», «Про здоровий спосіб життя», « Про внутрішній спокій», «Про проблеми побуту», «Про професійне життя керівника», « Про проблему адміністративного стресу». Остання тема виявилася найактуальнішою і викликала необхідність додаткового етапу досліджень у вигляді групової дискусії про ставлення самих досліджуваних до концепції особистісного розвитку керівника в контексті боротьби з адміністративним стресом з урахуванням можливостей томалогії. З учасниками досліджень була проведена дискусія про можливості нового перспективного напрямку прикладної експериментальної практичної психології – томалогії і її основоположного методу безоцінкового усвідомленого самостереження (БОС), що вимагає лонгитюда і значного часу на засвоєння. Висновком дискусії було отримання позитивного зворотного зв'язку і подолання скептичного ставлення керівників в частині перспективних форм профілактики адміністративного стресу за підсумками проведених емпіричних досліджень. В ході дискусії керівники висловлювалися відносно власної позиції і бажання освоювати методи томалогії як науки про самопізнання особистості людини, про потенціал розвитку її свідомості. Вона всебічно вивчає механізми роботи

людського розуму, як свідомої, так і підсвідомої його частини в рамках концепції особистісного розвитку керівника. Суть особистісного полягає в прийнятті керівником самого себе, тобто, психолог навчає його приймати всі свої сторони. Якщо є прийняття – є розрізнення, є розуміння, є чутливість, є знання, що керівнику потрібно від моменту до моменту, тому що він уважний до себе («Увага до себе» – початкова тема індивідуальних бесід з кожним керівником, тобто початок освоєння методу все ж таки відбувся, що і вплинуло кінець кінцем на відношення до концепції особистісного розвитку). Якщо людина уважна до себе, вона уважна і до іншого, а значить, вона зможе бути з іншим, у неї ніколи не виникне страху перед іншим. Якщо вона розуміє себе, то вона розуміє і іншого – інша така ж людина, як і вона (загальний висновок учасників дискусії).

РЕКОМЕНДАЦІЇ

1. Керівникам були надані індивідуальні рекомендації про те, що потрібно змінювати свої шкідливі навички і звички, а головне – ставлення до проблеми подолання стресу шляхом особистісного розвитку. Ми вважаємо, що теми індивідуальних бесід : «Увага до себе», «Особисті контакти», «Про здоровий спосіб життя», «Про внутрішній спокій», «Про проблеми побуту», «Про професійне життя керівника», «Про проблему адміністративного стресу» потребують подальшої розробки із залученням як самих керівників, так і провідних фахівців в галузі томалогії.

2. Ми рекомендуємо впроваджувати і в подальшому варіанти групових дискусій про ставлення самих керівників до концепції особистісного розвитку в контексті боротьби з адміністративним стресом з урахуванням можливостей томалогії. З учасниками слід дискутувати про можливість впровадження нового перспективного напрямку прикладної експериментальної практичної психології – томалогії і її основоположного методу безоцінкового усвідомленого самоспостереження (БОС) на державному рівні, що вимагає лонгитюдних спостережень і значного часу на засвоєння.

3. Ми рекомендуємо також на державному рівні створювати і впроваджувати систему психологічного (у тому числі безстресового) забезпечення процесів, умов та засобів трудової діяльності, що сприятиме професійному довголіттю та збереженню психічного і фізичного здоров'я як керівників, так і персоналу сучасних організацій.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Актуальні дослідження в сучасній вітчизняній екстремальній та кризовій психології: монографія / за заг. ред. В. П. Садкового, О. В. Тімченка; НУЦЗУ. Харків : ФОП Мезіна В. В., 2017. 512 с.
2. Алгоритм роботи військового психолога щодо психологічного забезпечення професійної діяльності особового складу Збройних сил України (методичні рекомендації). Київ : НДЦ ГП ЗСУ, 2016. 147 с.
3. Алещенко В. І. Психологічне забезпечення миротворчої діяльності військовослужбовців Збройних Сил України: монографія. Харків, ХУПС. 2008. 238 с.
4. Балашова С. П., Васильєв С. П., Дубровинський Г. Р. Практичний курс військової психології: навчальний посібник. Частина 2. Київ : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2013. 172 с.
5. Бойко О. В., Миценко Д. В., Романишин А. М. Психолого-педагогічний практикум лідерства командира взводу (роти): навч.-метод. посібн. Львів : АСВ, 2009. 153 с.
6. Бойко О. В., Романишин А. М. Порадник командира підрозділу з питань роботи з особовим складом (під час проведення антитерористичних дій). Львів : АСВ, 2014. 101 с.
7. Варій М. Й. Морально-психологічний стан військ, його оцінка та підтримка на високому рівні: монографія. Львів : ВВП ДУ "ЛП", 1996. 311 с.
8. Військова педагогіка: навч. посіб. /Ананьїн В. О., Пучков О. О., Уваркіна О. В. та інші; за ред. В. О. Ананьїна. Київ : ВІТІ НТУУ "КПІ", 2012. Частина I, 272 с; II, 276 с.
9. Військова психологія: навч. посіб. /Ананьїн В. О., Пучков О. О., Шалімова І. М. та інші; за ред. В. О. Ананьїна. Київ : ВІТІ НТУУ "КПІ", 2010. Частина I, 240 с; II, 260 с.
10. Військова психологія та педагогіка: інноваційний підхід: підручник: у 2 ч. Ч. 1. /за заг. ред. С. Д. Максименка. Київ : НУОУ, 2012. 472 с.

11. Військова психологія і педагогіка: підручник. /За заг. ред. Л. А. Снігур. Луцьк : ПВД «Твердиня», 2010. 576 с.
12. Військове виховання: історія, теорія та методика: навчальний посібник. /За редакцією В. В. Ягупова. Київ : «Graphic&Design», 2002. 560 с.
13. Виховна робота у Збройних Силах України: підруч. /А. О. Кобзар, О. В. Копаниця, В. М. Грицюк та ін.; за заг. ред. Б. П. Андресюка. Чернівці : Місто, 2011. 408 с.
14. Військова педагогіка та психологія: підручник. Хмельницький : Вид-во Академії ПВУ, 2000. 438 с.
15. Вітченко А. Концепція лідерства за стандартами армій країн НАТО (Conception of leadership in accordance with the armies standards of NATO countries) : навчальний посібник. Київ: НУОУ ім. Івана Черняховського, 2018. 252 с.
16. Гендерний розвиток у суспільстві (конспект лекцій). -2-е вид. Київ : ПЦ «Фоліант», 2005. 351 с.
17. Голик М. М., Романишин А. М. Морально-психологічне забезпечення миротворчих операцій. Львів : ЛІСВ, 2007. 131 с.
18. Збірник інформаційно-методичних матеріалів Каллум Уотсон ‘Гендерні питання в секторі безпеки’ Центр ДКЗС, ОБСЄ/БДПЛ, ООН Жінки. URL: <https://www.osce.org/files7f7documents7a7b7468957.pdf>.
19. Етичні кодекси поведінки в контексті формування ментальності військовослужбовців та протидії гендерній дискримінації, Кринець Л., Калениченко Р. //Збірник наукових праць «Військова освіта» Національного університету оборони України імені Івана Черняховського. 2019. № 1(39). С. 150-160.
20. Інформаційна безпека держави у контексті протидії інформаційним війнам: навч. посіб. / В. Б. Толубко, Я. М. Жарков, І. В. Замаруєва, А. О. Рось та ін.; за ред. В. Б. Толубка. Київ: НАОУ, 2004. 76 с.
21. Інформаційно-комунікативні технології в гуманітарній сфері Збройних сил України: досвід, проблеми, перспективи: підручник. Київ : НАОУ, 2007. 491 с.

22. Інформаційно-психологічна протидія в Національній гвардії України (психологічний аспект): монографія / І. В. Воробйова, Я. В. Мацегора, І. І. Приходько та ін.; за заг. ред. проф. І. І. Приходька; 2-ге вид. Харків : Національна акад. НГУ, 2016. 265 с.
23. Керівництво по застосуванню норм міжнародного гуманітарного права в Збройних силах України: затв. наказом Міністра оборони України від 11.09.2004 № 400. Київ: Концерн "Ін Юре", 2004. 144 с.
24. Кодекс поведінки НАТО [The NATO Code of Conduct], 3 грудня 2013 р. URL: <https://www.nato.int/structur/recruit/info-doc/code-of-conduct.pdf>
25. Кокун О. М., Копаниця О. В., Лозінська Н. С. та ін. Збірник методик для діагностики психологічної готовності військовослужбовців військової служби за контрактом до діяльності у складі миротворчих підрозділів: методичний посібник. Київ : НДЦ ГП ЗСУ, 2011. 281 с.
26. Конфліктологія: навч. посіб. /Ананьїн В. О., Пучков О. О., Уваркіна О. В. та інші; за ред. В. О. Ананьїна. Київ : «Золоти ворота», 2011. 260 с.
27. Корольчук М. С., Крайнюк В. М. Соціально-психологічне забезпечення діяльності в звичайних та екстремальних умовах: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Ніка - Центр, 2006. 580 с.
28. Лідерство сержанта та офіцера (психолого-педагогічний аспект): навч. посібн. /За ред. Ткачука П. П. Львів : АСВ, 2010. 190 с.
29. Литвиненко О. В. Інформаційні впливи та операції. Теоретико-аналітичні нариси: монографія. Київ : НІСД, 2003. 240 с.
30. Максименко С. Д., Олексієнко Б. М., Сафін О. Д. Військова психологія і педагогіка: підручник для військових вузів. Хмельницький : Вид-во Академії ПВУ, 2000. 562 с.
31. Максименко С. Д., Мельник П. В., Олексієнко Б. М. Основи військової психології. Хмельницький : Вид-во Академії ПВУ, 2002. 532 с.
32. Матеюк О. А. Психологічний вплив командира на підлеглих у Державній прикордонній службі України. Хмельницький : Вид-во Академії НАДПСУ, 2004. 148 с.

33. Методичні рекомендації з інтеграції гендерних підходів у систему підготовки фахівців для сектору безпеки і оборони України. URL: https://www.naiau.kiev.ua/images/news/img/2021/05/rekom_gender.pdf (дата звернення 14.11.2021).
34. Морально-психологічне забезпечення у Збройних Силах України: підручник: у 2 ч. Ч.1. / колектив авторів; за заг. ред. В. В. Стасюка. Київ : НУОУ, 2012. 682 с.
35. Морально-психологічне забезпечення діяльності військ (сил): навчальний посібник / за заг. ред. В. І. Алещенко. Київ : НАОУ, 2007. 196 с.
36. Морально-психологічне забезпечення бойової підготовки з'єднань, військових частин та підрозділів Збройних Сил України: метод. посіб. / В. І. Алещенко, О. В. Копаниця, В. М. Федічев та ін. Київ : НАОУ, 2000. 76 с.
37. Морально-психологічний стан військового підрозділу: оцінка та прогнозування : навч. посіб. / П. П. Криворучко, О. Ф. Хміляр, Р. А. Шпак, С. В. Василенко. Київ : Молода нація, 2005. 63 с.
38. Організація психологічної підготовки особового складу підрозділів Сухопутних військ: навч.-метод. посіб. / За ред. Г. П. Воробйова. Львів: АСВ, 2012. 430 с.
39. Організація інформаційно-пропагандистського забезпечення особового складу Збройних сил України: начальний посібник / В. В. Зонь, С. О. Кубіцький., В. Г. Слонімський., М. В. Великожон. Київ : "Київський університет", 2007. 225 с.
40. Організація інформаційно-пропагандистського забезпечення особового складу : навч. посіб. У 2-х ч. Київ : ВГІ НАОУ, Т. 1. 2003. 172 с.; Т. 2. 2003. 192 с.
41. Організація психологічної підготовки особового складу підрозділів Сухопутних військ: навч. посіб. / [В. М. Замана, Г. П. Воробйов, П. П. Ткачук та ін.] Львів : АСВ, 2012. 404 с.
42. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія професійної комунікації. Чернівці : Книги ХХІ, 2010. 528 с.

43. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: навч. посіб. Київ : Академвидав, 2010. 544 с.
44. Основи психологічного забезпечення діяльності МНС: підручник /За заг. ред. В. П. Садкового. Харків : УЦЗУ, 2009. 244 с.
45. Основи психологічного забезпечення діяльності МНС: підручник /За заг. ред. проф. О. В. Тімченка. Харків : Вид-во УЦЗУ, 2009. 217 с.
46. Почепцов Г. Г. Информационные войны, Київ : Валкер, 2000. 576 с.
47. Права людини і професійні стандарти для військовослужбовців в документах міжнародних організацій. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ : Відродження, 2002. 363 с.
48. Прибутько П. С. Інформаційні вплив: роль у суспільстві та сучасних воєнних конфліктах: монографія. Київ : ПАЛИВОДА, 2007. 252 с.
49. Протидія інформаційно-психологічному впливу противника: навч.-метод. посіб. Київ : НАОУ, 2002. 36 с.
50. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Київ : Атіка, 2008. 240 с.
51. Психологічне забезпечення професійної діяльності: курс лекцій /Упорядник: С. М. Кучеренко. Харків : НУЦЗУ, 2016. 83 с.
52. Психологія, виховна робота і морально-психологічне забезпечення професійної діяльності: навчальний посібник. / За ред. В. О. Ананьїна. Київ : Вид-во ІСЗЗІ НТУ України "КП", 2009. 351 с.
53. Психологія і педагогіка військових колективів: навчальний посібник. / В. О. Ананьїн, В. В. Горлинський, О. О. Пучков, О. В. Уваркіна; за. ред. О. Ананьїна. Київ : ІСЗЗІ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 256 с.
54. Психологія, виховання і морально-психологічне забезпечення професійної діяльності: навчальний посібник. /О. С. Щербій та ін., за ред. В. О. Ананьїна. Київ : ІСЗЗІ НТУУ «КП», 2009. 357 с.
55. Психологія професійної діяльності офіцера. /Кремень В. Г., Олексієнко Б. М., Сафін О. Д. та інші. Хмельницький : Вид-во Академії ПВУ, 1999. 488 с.

56. Психологічна робота у військах (силах): навчальний посібник. Київ : ВГІ НАОУ, 2002. 120 с.
57. Психологічний клімат колективу. /Упоряд.: О. Марінушкіна. За заг. ред. Максименка. Київ : Главник, 2004. 96 с.
58. Психологія бою: посібник. /Грицевич Т. Л., Гузенко І. М., Капінус О. С., Мацевко Т. М., Романишин А. М.; за ред. А. М. Романишина. Львів : Видавництво «Астролябія», 2017. 352 с.
59. Путівник гендерної інтеграції у Збройних силах України. Формування гендерної компетентності військового професіонала / Укладачі: В. Арнаутова, В. Лукічов, Т. Нікітюк. 2020 р. Організація з безпеки і співробітництва в Європі. 228 с.
60. Словник гендерних термінів /Укладач З. В. Шевченко. Черкаси : 2016. 336 с.
URL:
<https://books.google.com.ua/books?id=J8tBDwAAQBAJ&pg=PA49&1pg=PA49&d.q#v=onepage&q&f=false> (дата звернення 14.11.2021).
61. Технології соціальної роботи з військовослужбовцями: Інформ.-метод. збірник. /Упорядник І. В. Пеша. Київ : ДЦССМ, 2003. 335 с.
62. Толубко В. Б. Інформаційна боротьба (концептуальні, теоретичні, технологічні аспекти) : монографія. Київ : НАОУ, 2003. 320 с.
63. Ягупов В. В. Морально-психологічне забезпечення: курс лекцій. Київ : Видавн.- поліграфічн. центр «Київський університет», 2002. 448 с.
64. Законі України «Про Державну службу спеціального зв'язку та захисту інформації України» від 23.02.2006 р. № 3475-ГУ.
65. Закон України Про оборону України від 6 грудня 1991 року № 1932-ХП.
66. Закон України Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: №2229^III від 7.12.2017. URL:
<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2866-15>. (дата звернення 14.11.2021).
67. Стратегія національної безпеки України “Безпека людини - безпека країни”, затверджена Указом Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020/print>

68. Стратегія кібербезпеки України Безпечний кіберпростір - запорука успішного розвитку країни, затверджена Указом Президента України від 26 серпня 2021 року № 447/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text> (дата звернення 14.11.2021).
69. Стратегія національно-патріотичного виховання, затверджена Указом Президента України від 18 травня 2019 року № 286/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286/2019/print> (дата звернення 14.11.2021).
70. Законодавче регулювання та міжнародні стандарти гендерної рівності : лекція / Камінська Н. В., Чернявський С. С., Перунова О. С. Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2020. URL: https://www.dsns.gov.ua/IIIes/2020/5/20m2/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F_2.pdf (дата звернення 14.11.2021).

ДОДАТКИ

Таблиця Д.1 - Методика «Галузі життя, у яких виникають стреси»

№	питання	так	ні
1. Здоров'я			
1.	Протягом дня у мене завжди є хоча б півгодини для себе		
2.	Надмірна вага дуже мене пригнічує		
3.	Не викурюю більше півпачки сигарет на тиждень		
4.	Принаймні двічі в тиждень активно займаюся фізкультурою		
5.	Чотири рази на тиждень сплю близько восьми годин		
6.	Регулярно приймаю снодійне, транквілізатори, ліки і ін.		
7.	Обов'язково, раз на день, з'їдаю гаряче блюдо		
8.	Протягом дня я випиваю менше, ніж три чашки кави або міцного чаю		
9.	Я випиваю менше, ніж п'ять чарок алкогольних напоїв протягом місяця		
10.	Щодня я повинен з'їсти щось солодке		
2. Особисті контакти			
1.	У моєму житті є, принаймні, дві люди, якими я можу розповісти про особисті переживання		
2.	Своє інтимне життя я оцінюю як повністю задовільне		
3.	Якщо в моєму шлюбі (у відносинах з близькою людиною) щось не складається, я прагну швидко пізнати причину		
4.	Я продовжую підтримувати певні зв'язки з людьми, хоча відмінно відчуваю, що нас вже небагато що сполучає		
5.	З деякими з моїх найближчих друзів я дружу вже багато років		
6.	Якби переді мною виникли матеріальні труднощі, я знаю багато людей, які негайно мені допомогли б		
7.	Я можу вступити в задушевну розмову з моїми близькими,		

	як тільки відчую в цьому необхідність		
8.	Я відчуваю відсутність надійного друга або кола друзів		
9.	Принаймні, раз на тиждень я так організовую вечір, щоб мати хорошу розвагу		
10.	Я відношуся до тісного кола друзів (клубу, спільноти), що об'єднує людей з певними культурними або іншими інтересами		
3. Спосіб життя			
1.	Я нервую, коли мої плани повинні бути змінені через чийсь халатність		
2.	Якщо захворюю, то я дуже терплячий пацієнт		
3.	Після розставання з кимось з близьких мені людей потрібно багато часу, щоб повернути душевну рівновагу		
4.	Терпіти не можу, коли хтось в останню мить відміняє призначену зустріч		
5.	Під час погано організованої екскурсії я нервую, не можу розслабитися і тому погано відпочиваю		
6.	Буває, що після гострого обміну думками я значно краще знаходжу спільну мову зі своїм партнером		
7.	Часто в моєму домашньому господарстві різні речі є результатом моєї імпровізації		
8.	Удома я часто сміюся над своїми невдачами		
9.	Не люблю людей, які постійно змінюють свою думку		
10.	Люблю бути з дітьми		
4. Внутрішній спокій			
1.	Часто буваю не пунктуальний		
2.	У розмові перериваю свого співбесідника		
3.	Їжу поглинаю швидше, ніж мої сусіди по столу		
4.	Рідко «виходжу з себе»		

5.	Критика з боку оточуючих мене мало цікавить		
6.	Коли вирішу одну справу, то мої думки зайняті вже наступною		
7.	Все, що від мене залежить, прагну зробити на 100%		
8.	Я жахливо нервую, коли вимушений стояти в черзі		
9.	Всі свої справи я веду в боротьбі і суперечностях		
10.	Вважаю, що більшість людей не виконує своїх обіцянок		
5. Побут			
1.	Розподіл обов'язків відповідає моїм бажанням		
2.	Вважаю, що багато людей поводить безкомпромісно		
3.	Терпіти не можу, коли близька мені людина цілий вечір проводить над принесеною додому роботою		
4.	Дуже хотілося б знати, що думають про мене інші		
5.	Коли я хворію, немає проблем - за мене всі роблять домашадці		
6.	Не можу відмовити в проханні тому, хто мені дорогий		
7.	Життя несправедливе		
8.	Мрія мого життя: мати стабільне джерело доходів і повністю присвятити себе домівці		
9.	Коли я поринаю у спогади, то усвідомлюю, що здійснилися всі мої мрії		
10.	Часто оцінюю щоденну монотонність як щось абсолютно безглузде		
6. Професійне життя			
1.	Я або перевантажуюся роботою, або у мене її зовсім немає		
2.	Мою роботу оцінюють тільки тоді, коли я припускаюся помилки		
3.	Мені хотілося б ділити з близькою мені людиною не тільки особисте життя, але і професійне		

4.	Жінка повинна бути не тільки «домашньою господинею», але і активно працюючим професіоналом		
5.	Я знаходжуся в досить конфліктній атмосфері у себе на роботі		
6.	У мене враження, що я володію дуже малою або дуже великою кваліфікацією для роботи, яку виконую		
7.	Я не маю ніякого впливу на рішення в моєму колективі		
8.	У своїй роботі я здійснюю багато своїх особистих намірів		
9.	У мене хороші відносини з колегами		
10.	Я насилу сполучаю сімейні і професійні обов'язки		

Загальна оцінка результатів, одержаних з окремих розділів:

до 10 балів - стресу немає;

11-20 балів - час від часу трапляються стреси;

21-30 балів - стреси дуже часті.

Таблиця Д.2 - Тест на самооцінку стресостійкості особистості

№ п/п	Питання	Рідко - 1 бал	Іноді - 2 бали	Часто - 3 бали
1.	Я думаю, що мене недооцінюють в колективі			
2.	Я прагну працювати, навіть якщо буваю не зовсім здоровий			
3.	Я постійно переживаю за якість своєї роботи			
4.	Я буваю налаштований агресивно			
5.	Я не терплю критики на свою адресу			
6.	Я буваю дратівливий			
7.	Я прагну бути лідером там, де це можливо			
8.	Мене вважають людиною настирною і напористою			
9.	Я страждаю безсонням			
10.	Своїм недругам я можу дати відсіч			
11.	Я емоційно і хворобливо переживаю неприємність			
12.	У мене не вистачає часу на відпочинок			
13.	У мене виникають конфліктні ситуації			
14.	Мені бракує власті, щоб реалізувати себе			
15.	У мене не вистачає часу, щоб зайнятися улюбленою справою			

16.	Я все роблю швидко			
17.	Я відчуваю страх, що втрачу роботу			
18.	Я дію з гаряча, а потім переживаю за свої справи і вчинки			

Рівень стресостійкості залежно від кількості набраних балів:

- 1-54- дуже низький;
- 53-50- низький;
- 49-46- нижче середнього;
- 45-42- трохи нижче середнього;
- 41-38- середній;
- 37-34- трохи вище середнього;
- 33-30- вище середнього;
- 29-26- високий;
- 18-25- дуже високий.

Таблиця Д - 3. Опитувальник на виявлення уміння вести здоровий спосіб життя

№ п/п	Питання	так
1.	Щоб не проспати вранці на роботу, ви:	
а)	заводите будильник;	
б)	довіряєте внутрішньому голосу і звичайно прокидаєтеся вчасно;	
в)	покладаєтеся на випадок.	
2.	Прокинувшись вранці, ви:	
а)	відразу схоплюєтеся з ліжка і приймаєтеся за справи;	
б)	встаєте не поспішаючи, маєте резерв часу, робите легку гімнастику;	
в)	ще декілька хвилин продовжуєте голубитися в ліжку.	
3.	Як ви вважаєте за краще снідати вранці:	
а)	Стакан чаю (кава) з бутербродом;	
б)	з'їсти що-небудь щільне;	
в)	взагалі не снідати з тим, щоб добре пообідати.	
4.	Якому варіанту робочого розпорядку ви б віддали перевагу:	
а)	необхідно приходити в один і той же час;	
б)	приходити в діапазоні плюс- мінус 30 хвилин;	
в)	гнучкий графік.	
5.	Ви вважали б за краще, щоб тривалість обідньої перерви:	
а)	дозволяла щось перехопити на швидку руку, зате раніше б закінчувався і робочий день;	
б)	давала можливість спокійно поїсти і поспілкуватися з колегами за чашкою чаю;	
в)	дозволяла поїсти не поспішаючи і трохи відпочити.	
6.	Як часто в суєті поточних справ вам вдається хоч трохи пожартувати і посміятися з друзями:	

а)	щодня;	
б)	іноді;	
в)	украї рідкісно.	
7.	Якщо незалежно від вашого бажання ви виявляєтеся залученими в конфліктну ситуацію, то як ви намагаєтеся вирішити її:	
а)	активно включаєтеся в дискусію;	
б)	відстороняєтеся від суперечок;	
в)	прагнете вийти з конфлікту.	
8.	Чи встигаєте ви увечері підготуватися до занять наступного дня:	
а)	так, повністю і без особливої напруги;	
б)	працюю цілий вечір, але встигаю звичайно зробити все;	
в)	як не стараюся, а повністю виконати все намічене не встигаю.	
9.	Чому ви звичайно присвячуєте свій вільний час:	
а)	додатковій роботі (готуюся до занять або підробляю);	
б)	хобі;	
в)	домашнім справам.	
10.	Що означають для вас зустрічі з друзями, прийом гостей:	
а)	можливість здригнутися, відвернутися від турбот;	
б)	даремну втрату часу і грошей;	
в)	неминуче зло, боязнь виявитися відторгнутим від колективу.	
11.	Коли ви лягаєте спати:	
а)	завжди зразково в один і той же час;	
б)	по настрою;	
в)	після закінчення всіх справ.	
12.	Якби вам дали можливість вибирати, як би ви вважали за краще використовувати свою відпустку:	
а)	всю одразу;	

б)	частку - влітку, частку - взимку;	
в)	по 3-4 дні, коли у вас накопичується багато незавершених справ.	
13.	Яке місце займає спорт у вашому житті:	
а)	обмежуюся роллю вболівальника;	
б)	роблю зарядку на свіжому повітрі;	
в)	знаходжу повсякденне робоче і домашнє навантаження цілком достатнім.	
14.	За останні два тижні ви хоча б раз:	
а)	танцювали;	
б)	займалися фізичною працею або спортом;	
в)	пройшли пішки не менше 4 км.	
15.	Як ви проводите літній відпочинок:	
а)	пасивно відпочиваєте;	
б)	займаєтеся фізичною працею або спортом;	
в)	гуляєте і займаєтеся спортом.	
16.	Ваше честолюбство виявляється у тому, що ви:	
а)	за всяку ціну прагнете досягти свого;	
б)	сподівається, що ваша старанність обов'язково принесе свої плоди;	
в)	натякаєте оточуючим на вашу істинну цінність.	

400-480 балів. Ви добре організовуєте режим праці і ефективного відпочинку, що, безумовно, сприяє зміцненню здоров'я і високим результатам діяльності. І хай вам можуть дорікати в надмірній регламентованій і монотонності життя – ви не тільки все встигаєте зробити, але і змістовно відпочити.

Менше 160 балів. Якщо ви вже скаржитеся на фізичний дискомфорт, якісь нездужання, особливо серцево-судинної системи, то звинувачувати в цьому треба, перш за все, ваш спосіб життя. Швидше за все, і ваші успіхи в

роботі також далеко не кращі. Ваше завдання полягає вже не в тому, щоб зберегти здоров'я, а в тому, щоб його повернути. І це поки не пізно.