

Дорош Олег Ігорович,
к.е.н., доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет "Львівська політехніка",
м. Львів
ORCID 0000-0002-4537-9558;

Дорош Ірина Миронівна,
старший викладач кафедри адміністративного та фінансового менеджменту,
Національний університет "Львівська політехніка",
м. Львів
ORCID 0000-0003-1394-5639

УДК 351:65.005.5

doi: 10.34213/tp.19.01.22

СТРЕСОСТІЙКІСТЬ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ВІТЧИЗНЯНОГО ПУБЛІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ЧИННИКИ ТА ОСОБЛИВОСТІ

Виділено основні чинники, що впливають на стресостійкість персоналу вітчизняних публічних організацій, зокрема в умовах реформування. Особливу увагу приділено організаційній культурі, системі мотивації працівників, особистим якостям керівника, кадровій політиці установи тощо. Досліджено особливості діяльності публічних організацій на пострадянському просторі, сформовано порівняльну характеристику систем класичного та публічного менеджменту в Україні.

Ключові слова: стресостійкість, публічне управління, мотивація, кадрова політика, система публічного менеджменту.

Постановка проблеми. Публічне управління – це особливий вид управлінської діяльності, що характеризується високим рівнем соціальної відповідальності, публічності, а також недостатньою мотивацією. Поняття "публічне управління" – ще й доволі широкий спектр посад, які важко узагальнити. Наприклад, в Україні посади, що відносяться до категорії "А" – вищий корпус, категорії "Б" – керівники публічних установ та їхні заступники, є більш мотивованими, що зумовлене заходами щодо запобігання корупції [10; 11]. Проте у пострадянському просторі роками формувалось упереджене ставлення до посадовців таких рівнів, що часто зумовлює негативне емоційне навантаження на них. Що ж стосується посад категорії "В", то тут варто відзначити низьку мотивацію в поєднанні з великим емоційним, інформаційним та соціальним навантаженням. Саме тому публічне управління відносять до виду діяльності з високими вимогами до людини.

Згідно з дослідженнями низки українських науковців, 60 % складних ситуацій у діяльності працівників публічних установ є стресовими, близько 45 % цих ситуацій передують виконанню важливих завдань [1]. Таким чином, питання регулювання стресових ситуацій у публічних установах є надзвичайно актуальним та повинне вирішуватися на державному рівні,



починаючи з відповідності до обійманої посади менеджера публічного управління та закінчуючи можливостями постійного розвитку та вдосконалення – нагромадження ресурсів для подолання стресів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стрес як категорія менеджменту нині є доволі популярним поняттям. У науковій літературі є велика кількість досліджень, що стосуються діагностики стресостійкості, методик підвищення рівня стресостійкості персоналу, заходів щодо реалізації системи стрес-менеджменту на підприємствах. Проте досить часто ці дієві методики є вартісними та потребують спеціальних знань та навичок кадрової служби.

Якщо розглядати систему публічного управління та адміністрування в Україні, то ми бачимо перехідний стан та період реформування. Це той період, коли ми ще не позбулися “старого”, але і не напрацювали нових корисних навичок управління. Це кадрові служби з обмеженим бюджетом та незначною чисельністю персоналу. Це система, де не можна дібрати висококваліфікований персонал, належним чином мотивуючи його. При цьому період проведення реформ та змін є найбільш стресогенним для працівників. Розроблення дієвих методик для регулювання стресових ситуацій у публічних установах, які б не потребували особливих фінансових вливань та професійних знань, – це той напрям, який недостатньо досліджено в науковій літературі.

Формулювання цілей (мети) статті. Необхідність забезпечення стресостійкості персоналу публічних організацій не викликає сумнівів, оскільки достатньою мірою обґрунтовується в численних дослідженнях вітчизняних та зарубіжних науковців. Проте у процесі реалізації відповідних заходів потрібно враховувати особливості публічного адміністрування в Україні, яке перебуває на етапі реформування. Тут важливо виділити основні категорії, що мають вагомий вплив на стресостійкість держслужбовців, та проаналізувати їхні особливості в розрізі актуальної політичної та економічної ситуації.

Метою цього дослідження є аналізування концепцій регулювання стресових ситуацій в організаціях в розрізі публічного менеджменту, який має низку особливостей, зокрема на пострадянському просторі, порівнюючи їх із системою класичного менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стрес – це неспецифічна реакція організму на будь-які висунуті йому вимоги чи наявні загрози [2]. Стрес – це невідповідність потреб особистості до її ресурсів, нездатність особистості протистояти тиску, що чинить на неї зовнішнє середовище [12]. Це поняття, яке має широке значення і використовується в медицині, психології, педагогіці тощо. Воно не має однозначного позитивного чи негативного забарвлення, проте впливає на людську поведінку, характер людських відносин, продуктивність та результативність праці, таким чином дане поняття є складником предмета науки управління загалом та публічного управління зокрема.

Стресовий стан особистості – це рівняння з багатьма змінними, проте перед нами стоїть завдання виділити ті з них, на які можна впливати з боку менеджменту публічної організації з метою отримання конструктивного результату у вигляді набуття досвіду та нових ідей. Серед чинників, що впливають на стресовий стан працівника, виділяють індивідуальні чинни-

ки особистості, наприклад емоційний інтелект, копінг-стратегії, самооцінка, суб'єктивні судження про проблему, набуті реакції в ситуації, що склалася, життєвий стиль, внутрішні мотиви; чинники зовнішнього середовища, такі як організаційна культура, соціальна підтримка, організаційна мотивація тощо [4].

Особливістю публічного менеджменту у країнах пострадянського простору, що перебувають у стані реформування, є слабкість організаційної культури, а також підвищена увага з боку ЗМІ та суспільства, що є наслідком сформованого упродовж тривалого часу негативного ставлення та корумпованості галузі. Зважаючи на це, як основні чинники стресового стану працівника публічної організації варто виділити організаційну культуру, копінг та емоції, а також мотивацію.

Чи може організація очікувати на певний тип поведінки власних працівників в умовах стресу, а також шляхом формування певних організаційних цінностей, культури, місії, цілей впливати на доступні копінг-стратегії? Організація впливає власне на первинну та вторинну оцінку стресової ситуації самим працівником. Зокрема, організаційна структура, місія підприємства, його цілі, культура, атмосфера в колективі впливають на оцінювання значення стресогенного зіткнення (первинна оцінка), у свою чергу, стиль керівництва, контроль, авторитет менеджера можуть впливати на вибір конкретних копінг-ресурсів його підлеглих (вторинна оцінка) [3].

Поняття “організаційна культура” виникло в результаті еволюції теорії організації та теорії людських відносин, коли відбулась зміна предмета науки управління з безпосередньо роботи на працівника. При цьому виникла необхідність максимально наблизити цілі працівника до цілей організації, створити систему цінностей, яку б поділяв колектив, відчуваючи причетність до спільної справи. Проте яким чином організаційна культура впливає на стресостійкість персоналу? З одного боку, спільна мета, причетність до чогось важливого повинні мотивувати, але не завжди такі нав'язані цінності поділяються усіма працівниками, що може спричинити внутрішній спротив, необхідність вибору, отже і стресогенність такої ситуації.

У сучасній науковій літературі можна зустріти і більш радикальний погляд на вплив організаційної культури на стресостійкість персоналу. Наприклад, К. Грей у книзі “Організації. Теорії, конфлікти і менеджери” використовує поняття “паноптикуму”, щоб охарактеризувати культурний менеджмент з усіма його нав'язаними атрибутами та цінностями, оскільки працівник перебуває під постійним наглядом та контролем. Усе це суттєво підвищує стресогенність роботи [5].

Якщо спроектувати гіпотезу Кріса Грея на публічні організації, зокрема в Україні, то необхідно зазначити, що роль такого “паноптикуму” виконує суспільство, яке за роки перехідної економіки сформувало чітке негативне ставлення до працівників та менеджерів публічного адміністрування, що зумовило підвищену увагу та вимоги до них. Що ж стосується культурного менеджменту публічних організацій, то на теренах України він лише упродовжується, як такий, який підтримується менеджментом, а не тільки персоналом.

Також К. Грей зауважив, що культурний менеджмент стосується здебільшого працівників організацій, а менеджерів не задіяно в повному обсязі

в цьому процесі, оскільки загальні цінності їм заміняє самоменеджмент та належна система мотивування [5]. Тут також доречними будуть паралелі з публічним адмініструванням, де вищий управлінський корпус (категорії А і Б державних управлінців в Україні) є більш мотивований, аніж працівники публічних організацій нижчого рівня, при цьому суспільні норми та цінності не завжди поділяються ними. Тому в розрізі публічного адміністрування варто говорити про культуру не окремої організації, а усєї управлінської еліти, яка не повинна виконувати роль “паноптикуму”, а бути аксіомою для суспільства. Прийняття цієї культури для менеджерів публічного адміністрування, добровільне наслідування її цінностей повинно позитивно впливати на стресостійкість персоналу.

Окрім цього, менеджер публічного адміністрування повинен володіти високим рівнем емоційного інтелекту, який у поєднанні з професійними якостями та мотивацією дасть можливість раціонально організувати роботу персоналу в умовах стресогенного середовища, використовуючи при цьому конструктивні копінг-стратегії. Поняття емоційної компетентності саме в публічному адмініструванні є ключовим для керівника, оскільки дає можливість вирішувати конфлікти та уникати стресів ще до настання їх, переконувати персонал працювати для спільної мети та благ. Це лідер, який не буде застосовувати організаційну культуру як “паноптикум”, а створить атмосферу, за якої нормально сприймають конструктивну критику та різноманіття думок [6].

Р. Стернберг та Р. Вільямс проводили дослідження результатів групової діяльності різних людей і виявили просту, але дуже важливу закономірність: чим гармонійніші у плані міжособистісних стосунків групи, тим вищий результат їхньої діяльності. Чим швидше люди знаходять спільну мову, тим краще проявляються їхні здібності на вміння. Таким чином було висунуто ідею існування групового інтелекту, який, власне, і є колективним емоційним інтелектом. Це також підтвердили дослідження Р. Келлі та Дж. Каплан у науково-дослідному центрі Bell Labs, коли найбільш успішними ставали працівники не з найвищим рівнем академічних знань, а зі здатністю швидко налагоджувати неформальні стосунки та викликати довіру у спілкуванні [6].

Саме існування групового емоційного інтелекту та наявність лідера із високим рівнем емоційної компетентності – це майбутнє успішного публічного адміністрування. Проте, розглядаючи саме сферу публічного адміністрування, варто особливо виділити соціальну компетентність менеджера, яку часто відносять до складників емоційного інтелекту [7]. Це здатність керівника до самомотивації, правильного оцінювання підлеглих, уміння викликати довіру у співрозмовників тощо. Саме соціальний складник є таким важливим для менеджера публічного адміністрування в Україні, де тривають процеси реформування, зміни, що можуть спричинити конфліктні та стресові ситуації серед персоналу. Соціальна компетентність менеджера дає можливість знайти оптимальну реакцію в умовах напруги, що виникає в результаті конкретних стресогенних умов між менеджером та підлеглими.

Ще однією особливістю публічних організацій в Україні є персонал різних вікових категорій, що, з одного боку, зумовлено підвищенням пенсійного віку, а з іншого – кадрова політика таких установ дає можливість працювати персоналу і по його досягненні. Це доволі часто стає причиною кон-

фліктів та стресових ситуацій, оскільки у представників різних поколінь є власна система цінностей, що формувалась під впливом численних життєвих чинників, переживань та досвіду. Згідно з теорією поколінь Нейла Хоува і Вільяма Штрауса такий набір цінностей змінюється кожні 20 років. Відповідно до цього було виділено кілька типів поколінь. Власне, період після 2020 р. – це період, коли представники чотирьох поколінь матимуть змогу працювати поряд. Це покоління “бебі-бумерів” (народжені протягом 1946–1964 рр.), покоління X (народжені протягом 1965–1982 рр.), покоління Y (народжені протягом 1983–2000 рр.) і покоління Z (народжені протягом 2001–2020 рр.) [8].

Проте наявність різновікових груп в організації – це привід до розроблення такої системи комунікації, яка б не лише мінімізувала деструкцію в роботі та відносинах, а й підвищувала загальну продуктивність праці. При цьому кожен працівник повинен отримувати завдання відповідно до власних можливостей, а у спілкуванні повинна бути взаємоповага та розуміння. Для старшого покоління “бебі-бумерів” важливою є робоча атмосфера, можливість давати поради, причетність до чогось важливого. Представники поколінь X та Y ніколи не знехтують живим спілкуванням, надаючи перевагу електронним засобам комунікації, при цьому в них кардинально різне бачення системи управління. Що ж стосується покоління Z, то за ними майбутнє управлінської еліти в Україні. Це покоління, яке чудово розуміє, що йому цікаво, має здатність до сприйняття великих обсягів інформації, прагне використати всі можливості для здобуття знань та навичок, конкурентних переваг на ринку праці [9].

Менеджер публічного адміністрування повинен чітко розмежовувати обов'язки між підлеглими, враховуючи приналежність до різних вікових груп. Адже саме на етапі реформування (а в Україні саме зараз триває реформа з децентралізації) робота в публічних організаціях є дуже різноплановою: у таких установах ми не позбулися “бюрократичних моментів” – хто, як не “бебі-бумери” та покоління X, чудово з ними впорається? Що ж стосується упровадження новизни – це варто довірити представникам покоління Y. При цьому також необхідно розуміти, наскільки важливим для держави є прихід нового покоління в державний сектор. І тут потрібно на найвищому рівні забезпечити можливості для навчання та розвитку майбутньої управлінської еліти, яка буде працювати потім в Україні, і сфера публічного адміністрування та управління – це та галузь, яку вони повинні розглядати як перспективну.

Розглянувши основні відмінності сфери публічного адміністрування та управління від класичного менеджменту, зокрема в Україні, де триває процес реформування та євроінтеграції, виділимо основні категорії в межах проведеного аналізування (табл. 1).

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок.

У статті виділено низку чинників, що суттєво впливають на стресостійкість персоналу будь-якої організації. Це організаційна культура, система мотивації, кадрові ресурси та особисті якості менеджера. У процесі дослідження проведено порівняльний аналіз вагомості впливу цих факторів у системі менеджменту та системі публічного адміністрування. Варто зазначити, що аналізування проводилося в розрізі реформування та складних політичних і економічних процесів, що відбуваються зараз в Україні.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика системи класичного менеджменту та публічного адміністрування в Україні*

Категорії	Менеджмент	Публічне адміністрування та управління в Україні
Організаційна культура	Формує почуття причетності до спільної справи, мотивує до підвищення продуктивності та результативності праці	Слабкість організаційної культури компенсується суспільними нормами та цінностями
Мотивація	Система мотивації персоналу розробляється на вищому рівні управління та реалізується за допомогою визначених матеріальних та нематеріальних засобів	Велика різниця в системі мотивації між вищим управлінським корпусом у державі та працівниками даної сфери нижчої категорії. Існують законодавчі обмеження в застосуванні матеріальних засобів мотивації
Кадрові ресурси	Кадрова політика є частиною корпоративної стратегії і має на меті залучення висококваліфікованого персоналу та створення кадрового потенціалу організації	Характерна наявність різновікових груп працівників, а також незацікавленість висококваліфікованого персоналу та молоді у працевлаштуванні в публічних установах
Особисті якості менеджера	Набір професійних, соціальних та психологічних компетенцій менеджера, які дають змогу успішно реалізовувати його управлінський потенціал та підвищувати результативність праці підлеглих	Домінування стресостійкості та емоційного інтелекту над професійними та методичними знаннями, що зумовлено потребою до самомотивації та численними обмеженнями в діяльності: правовими, моральними, матеріальними тощо

*Джерело: сформоване авторами.

Проектуючи ці чинники на систему публічного адміністрування в Україні, можна дійти висновку про відсутність сильної організаційної культури, недосконалу систему мотивації персоналу, велику розбіжність у мотивації вищого керівництва та працівників на найнижчому щаблі управління. Окрім цього, публічні організації характеризуються різновіковим персоналом, що потребує особливого підходу до кожної вікової групи з метою забезпечення необхідного рівня їхньої стресостійкості. Усе це вимагає особливих навичок у менеджерів публічного адміністрування, серед яких важлива роль відводиться емоційному інтелекту.

Список використаних джерел

1. Липовська Н. А. Особливості управління стресами в професійній діяльності державних службовців. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2010. URL: <http://www.drdu.dp.ua/zbirnik/2010-01/10lnadds.pdf>.
2. Сельє Г. Стресс без дистресса. М. : Прогресс, 1979.
3. Купер Кэри Л., Дэйв Филлип Дж., О'Драйсколл Майкл П. Организационный стресс. Теории, исследования и практическое применение : пер. с англ. Харьков : Гуманитарный Центр, 2007. 336 с.
4. Пэйн Р., Купер К. Эмоции и работа. Теории, исследования и методы применения : пер. с англ. Харьков : Гуманитарный Центр, 2008. 544 с.
5. Грей К. Организации. Теории, конфликты и менеджеры : пер. с англ. Харьков : Гуманитарный Центр, 2008. 196 с.
6. Гоулман Д. Эмоційний інтелект : пер з англ. С.-Л. Гуменецької. Харків : Віват, 2018. 512 с.

7. Мерман Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации : пер с нем. Харьков : Гуманитарный Центр, 2015. 176 с.
8. Теорія поколінь: як мілєніали ламають систему управління. Ч. I. URL: <https://kfund-media.com/ony-uzhe-zdes-kak-myllenyaly-lomayut-systemu-upravlenyya/>.
9. Теорія поколінь: як врятувати бізнес від розколу поколінь Ч. II. URL: <https://kfund-media.com/teoriya-pokolin-yak-vryatuvaty-biznes-vid-rozkolu-pokolin-chastyna-ii/>.
10. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1700-VII / ВР України. *Офіц. вебпортал*. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.
11. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII / ВР України. *Офіц. вебпортал*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19>, вільний. (Назва з екрана).
12. Lazarus R. S., Folkman S. Stress, Appraisal and Coping. N. Y. : Springer, 1984.

References

1. Lypovs'ka, N.A.(2010). Osoblyvosti upravlinnia stresamy v profesijnij diial'nosti derzhavnykh sluzhbovtstv. *Publichne administruvannia: teoriia ta praktyka* [Public Administration: Theory and Practice]. URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2010-01/10lnadds.pdf> [in Ukrainian].
2. Sel'e, H. (1979). Stress bez dystressa [Stress without distress]. Moscow: Prohress [in Russian].
3. Kery, L. Kuper, Fyllyp, Dzh. Dejv, Majkl, P. O'Drajskoll (2007). Orhanyzatsyonnyj stress. Teoryy, yssledovanyia y praktycheskoe pryomenenye [Organizational stress. Theories, research and practical application]. Khar'kov:Yzd-vo Humanytarnyj Tsentr [in Russian].
4. Pejn, R., Kuper, K. (2008). Emotsyy y rabota. Teoryy, yssledovanyia y metody pryomenenya [Emotions and work. Theories, research and application methods]. Khar'kov:Yzd-vo Humanytarnyj Tsentr [in Russian].
5. Hrej, Krys (2008). Orhanyzatsyy.Teoryy, konflikty y menedzhery [Organizations. Theories, conflicts and managers]. Khar'kov: Yzd-vo Humanytarnyj Tsentr [in Russian].
6. Houlman, Deniel (2018). Emotsijnyj intelekt [Emotional mentality]. Kharkiv:Vivat [in Ukrainian].
7. Merman, E. Motyvatsyya personala. Ynstrumenty motyvatsyy dlia uspekha orhanyzatsyy [Staff motivation. Motivation tools for organization success].-Kh.: Yzd-vo Humanytarnyj. Khar'kov:Yzd-vo Humanytarnyj Tsentr [in Russian]
8. Teoriia pokolin': iak milenialy lamaui' systemu upravlinnia. Chastyna I [Theory of Generations: How the Millennials break the control system. Part I.]. URL: <https://kfund-media.com/ony-uzhe-zdes-kak-myllenyaly-lomayut-systemu-upravlenyya/> [in Ukrainian].
9. Teoriia pokolin': iak vriatuvaty biznes vid rozkolu pokolin' Chastyna II [The Generation Theory: How to Save Business from the Split of Generations. Part II]. URL: <https://kfund-media.com/teoriya-pokolin-yak-vryatuvaty-biznes-vid-rozkolu-pokolin-chastyna-ii/> [in Ukrainian].
10. Pro zapobihannia koruptsii: Zakon Ukrainy vid 14.10.2014 r. № 1700-VII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1700-18/page>.
11. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 10.12.2015 r № 889-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
12. Lazarus, R.S., Folkman, S. (1984). Stress, Appraisal and Coping. New York: Springer.

Dorosh O. I., PhD in Economics, Associate Professor of Foreign Economic and Customs Activities Department, National University "Lviv Polytechnic", Lviv
ORCID 0000-0002-4537-9558;

Dorosh I. M., Senior Lecturer of Administrative and Financial Management Department, National University "Lviv Polytechnic", Lviv
ORCID 0000-0003-1394-5639

STRESS RESISTANCE OF PERSONNEL IN THE SYSTEM OF DOMESTIC PUBLIC MANAGEMENT: FACTORS AND FEATURES

Public administration is a special type of management activity characterized by a high level of social responsibility, publicity and, as a rule, insufficient motivation. That is why the issue of regulation of stress situations in public institutions is extremely topical and should be solved at the state level, starting with the correspondence of the post of the public administration manager to the possibilities of constant development and improvement.

Stress as a category of management today is rather popular concept. Scientific literature has a large number of studies that are related to the diagnosis of stress, methods for increasing the level of stress resistance of personnel, measures for implementing the system of stress management at the enterprises. However, these effective techniques are often costly and require special knowledge and skills of personnel department.

The purpose of the article is to analyze the existing concepts of regulation of stress situations in organizations in the context of public management, which have number of peculiarities, in particular in the post-Soviet space, comparing them with the system of classical management.

Presenting main material. The peculiarity of public management in the post-Soviet space, which is in the state of reform are the weakness of organizational culture and increasing attention from the media and society, which is the consequence of the long-established negative attitude and corruptions of the industry. Taking into consideration that the main factors of the stress of a public organization employee should be distinguished in organizational culture, coping and emotions and motivation.

Analyzing the impact of organizational culture on the stress resistance of staff in the context of public administration, should speak about a culture not of a separate organization, but of the entire management elite, which should not act as a "panoptic", but to be an axiom for society. Adoption of this culture for managers of public administration, supererogatory imitation of its values should positively influence on the stress resistance of the personnel.

The manager of public administration must have a high level of emotional mentality, which with combined professional qualities and motivation will allow to efficiently organize the work of personnel in a stressful environment, using constructive coping strategies.

Another feature of public organizations in Ukraine is the personnel of different age groups, which, on the one hand, is caused by increasing of retirement age, and on the other - the personnel policy of such institutions makes it possible for personnel to work until they will reach this age. These factors quite often cause conflicts and stress situations, as representatives of different generations have their own value system, which was formed under the influence of many vital factors, feelings and experiences. It is possible to solve this problem by forming a system of communication that not only minimizes destruction in work and relations, but also increases the general productivity of labor.

Conclusions and perspectives of further research. By projecting the analyzed factors of staff stress resistance on the system of public administration in Ukraine, it can be concluded that there is a lack of strong organizational culture, an imperfect system of personnel motivation, large discrepancy in the motivation of senior management and employees at the lowest level of management. In addition, public organizations are characterized by different age staff, which requires special approach to each age group, in order to provide the necessary level of stress resistance. All this requires special skills in managers of public administration, among which an important role is assigned to emotional mentality.

Key words: stress resistance, public management, motivation, personnel policy, system of public management.

Надійшла до редколегії 29.01.2019 р.