

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут психології та соціальних наук

Кафедра психології

Психологічні аспекти управління стресом у роботі менеджерів

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня **бакалавра**
за спеціальністю 053 Психологія

Замрій Надія Анатоліївна

Група ТУвн-4-22-БПС(4.0здс)

Спеціальність «Психологія»

Освітня програма «Психологія»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Кваліфікаційна робота

допущена до захисту

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 20 ____ р.

Науковий керівник:

Березовський Артур Миколайович,

к. мед. н., доц.

Рецензент:

науковий ступінь, вчене звання

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ	8
1.1. Поняття стресу та його роль у професійній діяльності менеджерів	8
1.2. Психологічні теорії та моделі стресу та управління стресом	12
1.3. Психологічні фактори, що впливають на рівень стресу у менеджерів .	27
Висновок до першого розділу	40
 РОЗДІЛ 2. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ СЕРЕД МЕНЕДЖЕРІВ У СУЧАСНОМУ РОБОЧОМУ СЕРЕДОВИЩІ ...	42
2.1. Дизайн дослідження та методологія вивчення управління стресом у менеджерів	42
2.2. Опис емпіричного дослідження стресу та стратегій подолання стресу у менеджерів	58
2.3. Аналіз та систематизація психологічних факторів, що впливають на управління стресом у менеджерів	72
Висновок до другого розділу.....	76
 РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОГРАМИ УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРІВ ТА ОЦІНКА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ.....	78
3.1. Обґрунтування впровадження програм управління стресом для менеджерів	78
3.2. Розробка та опис програми управління стресом для менеджерів.....	80
3.3. Оцінка ефективності програми управління стресом.....	83
Висновок до третього розділу	92
 ВИСНОВОК	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	99
ДОДАТКИ	110

ВСТУП

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується інтенсивною конкуренцією, швидкими технологічними змінами та глобальними викликами (такими як геополітична невизначеність через війну та тривалі наслідки пандемії COVID-19), питання управління стресом у роботі менеджерів набуло особливої актуальності. Сьогодні менеджери часто працюють під надзвичайним тиском, балансуючи між вимогами організації та благополуччям команди в атмосфері постійних змін. Ефективне управління стресом має вирішальне значення не тільки для особистого здоров'я та продуктивності самих менеджерів, але й для загальної ефективності та стійкості організацій, якими вони керують. Останні опитування підкреслюють серйозність цієї проблеми — наприклад, звіт Gallup за 2024 рік показав, що 72% менеджерів відчують «хронічне перевантаження», а близько 45% менеджерів повідомляють про хронічний стрес на роботі [59]. Ці висновки підкреслюють нестерпний рівень тиску на осіб, які обіймають керівні посади, що робить дослідження стратегій управління стресом актуальнішим ніж будь-коли.

Психологічні аспекти управління стресом стосуються внутрішніх процесів і факторів, які впливають на те, як людина справляється зі стресом. До них належать особистісні риси (такі як стійкість, самоефективність, емоційний інтелект), стратегії подолання стресу (розв'язання проблем, пошук підтримки, усвідомленість тощо), а також ставлення та цінності людини щодо роботи та добробуту. Як внутрішні (внутрішня мотивація, особисті очікування, спосіб мислення), так і зовнішні фактори (підтримка на робочому місці, організаційна культура, соціальне середовище) формують здатність менеджера справлятися зі стресом. В епоху нестабільності та невизначеності ці психологічні фактори можуть змінюватися: менеджери можуть виявити, що їхні звичні механізми подолання стресу випробовуються безпрецедентними ситуаціями, або що їхні мотиваційні якорі змінюються через зміни на робочому місці. Для молодих менеджерів, які тільки починають свою кар'єру, адаптація до керівної ролі в таких

нестабільних умовах може бути особливо складною, оскільки вони ще формують свою професійну ідентичність і репертуар способів подолання стресу.

Вивчення психологічних аспектів управління стресом у менеджерській роботі дозволяє нам виявити глибші причини та закономірності, що лежать в основі реакції менеджерів на тиск. Це допомагає визначити, які бар'єри можуть перешкоджати ефективному подоланню стресу (наприклад, неадаптивні установки або відсутність підтримки) і які ресурси можна використовувати або розвивати (такі як особливі особисті сильні сторони або організаційні втручання). Ці знання є неоціненними для розробки ефективних механізмів підтримки менеджерів у середовищах з високим рівнем стресу. З огляду на вищезазначене, роботодавцям стає особливо важливо приділяти увагу стресу керівників: організації, які бажають підтримувати високу продуктивність та утримувати талановитих лідерів, повинні розглянути, як допомогти керівникам управляти стресом та уникнути вигорання. Аналогічно, освітні та навчальні заклади, які готують майбутніх керівників, повинні включити навчання управлінню стресом та психологічній стійкості до своїх програм, щоб забезпечити конкурентоспроможних та здатних фахівців. Усі ці міркування підкреслюють необхідність створення програми розвитку навичок управління стресом у менеджерів за допомогою цільових механізмів і методів, що сприяють ефективному подоланню стресу та психологічному благополуччю.

Об'єкт дослідження: процес формування та прояву управління стресом у професійній діяльності керівників.

Предмет дослідження: психологічні особливості управління стресом у роботі менеджерів.

Мета дослідження: розробити програму формування навичок ефективного управління стресом у менеджерів та оцінити її ефективність.

Виходячи з мети, були сформульовані такі завдання дослідження:
Проаналізувати поняття стресу та його роль у професійній діяльності менеджерів;

- 2) Визначити психологічні теорії та моделі стресу та управління стресом
 - 3) Охарактеризувати психологічні фактори, що впливають на рівень стресу у менеджерів;
 - 4) Описати дизайн дослідження та методологія вивчення управління стресом у менеджерів;
 - 5) Реалізувати опис емпіричного дослідження стресу та стратегій подолання стресу у менеджерів;
 - 6) Провести аналіз та систематизація психологічних факторів, що впливають на управління стресом у менеджерів;
- Обґрунтувати впровадження програм управління стресом для менеджерів;
- 8) Розробити програму управління стресом для менеджерів;
- Оцінити ефективність програми управління стресом.

Методи дослідження, використані в цій роботі, включають теоретичні методи, а саме аналіз літератури, синтез інформації, порівняння, узагальнення та класифікацію, а також емпіричні методи. В емпіричній частині в першу чергу використовується метод опитування (за допомогою анкетування) для збору кількісних даних про стрес та способи його подолання менеджерами, а потім проводиться кореляційний аналіз, на базі якого визначаються взаємозв'язки між змінними.

Наукова гіпотеза полягає у тому, що особливості управління стресом серед менеджерів визначаються поєднанням психологічних факторів, серед яких ключову роль відіграють особистісні установки, рівень самоефективності або професійної самооцінки, а також сприйняття робочого середовища та кар'єрних перспектив.

Результати цього дослідження можуть бути застосовані при розробці програм професійної підтримки та адаптації менеджерів на робочому місці, зокрема програм, спрямованих на зменшення стресу та підвищення стійкості.

Емпіричне дослідження було проведено у формі опитування, обраного за його доступність та ефективність у зборі кількісних даних про психологічні фактори. Опитування проводилося за допомогою платформи Google Forms, а

відповіді збиралися анонімно, щоб заохотити чесність та підвищити рівень відповідей. Анкета складалася з 25 питань, згрупованих у п'ять тематичних категорій, що дозволило зібрати структуровані дані для поглибленого аналізу. Дані, зібрані з анкет, були оброблені за допомогою Microsoft Excel, включаючи обчислення коефіцієнтів кореляції для вивчення взаємозв'язків між різними змінними (наприклад, між особистими рисами та рівнем стресу). Дослідження проводилося протягом листопада-грудня 2025 року в місті Вінниця. Загальна вибірка включала 27 респондентів віком від 19 до 23 років, які є молодими фахівцями з освітою в галузі психології і які або розпочали свою кар'єру як менеджери, або займали керівні посади в недалекому минулому. Ключовим критерієм для включення в дослідження був фактичний досвід роботи на керівних посадах – всі респонденти або працювали на керівних посадах на момент проведення опитування, або працювали на таких посадах протягом шести місяців до опитування. Це забезпечило відображення в даних реального досвіду стресу, пов'язаного з керівною роботою.

Робота складається зі вступу, трьох розділів (загалом дев'ять підрозділів), висновку, списку літератури та одного додатка. У першому розділі «Теоретичні та методологічні аспекти управління стресом у роботі менеджерів» визначено поняття стресу та його роль у менеджерській роботі, розглянуто основні теорії стресу та подолання стресу, що мають значення для менеджерів, а також визначено психологічні фактори, що впливають на управління стресом у менеджерів. У другому розділі «Особливості управління стресом у менеджерів в сучасних умовах праці» описано процедуру дослідження стресу менеджерів (включно з розробкою емпіричного дослідження), представлено результати емпіричного дослідження управління стресом серед менеджерів, а також систематизовано та проаналізовано комплекс психологічних факторів, що впливають на управління стресом менеджерів в сучасних умовах ринку праці. У третьому розділі «Програма розвитку навичок управління стресом у менеджерів та оцінка її ефективності» обґрунтовується необхідність поліпшення управління стресом серед менеджерів, розробляється практична програма або інтервенція

для підвищення навичок подолання стресу менеджерами, а також надається оцінка ефективності програми на основі зворотного зв'язку або показників результатів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ

Поняття стресу та його роль у професійній діяльності менеджерів

Стрес — це складне, багатовимірне явище, яке по-різному визначається в різних дисциплінах. Ранні фізіологічні визначення розглядали стрес як загальну реакцію організму, тоді як психологічні моделі наголошують на оцінці вимог з боку індивіда. Наприклад, Сел'є Г., якого часто вважають батьком досліджень стресу, дав відоме визначення стресу як «неспецифічної реакції організму на будь-яку вимогу» [73]. Згідно з цією точкою зору, будь-який подразник або «стресор», що ставить виклик організму або розуму, може викликати стресову реакцію. Пізніше Лазарус Р. і Фолкман С. запровадили трансакційну модель, визначивши стрес як психологічний стан: коли «події та обов'язки перевищують можливості людини впоратися з ними», вона відчуває стрес [57]. Іншими словами, Лазарус розглядав стрес як емоційне напруження, що виникає, коли сприйняті вимоги перевищують ресурси для їх виконання. Ці класичні визначення (Сел'є, Лазаруса та їхніх колег) заклали основу для розуміння стресу як фізіологічної реакції та продукту когнітивної оцінки [67].

Сучасні дослідження розширили ці основи, запропонувавши оновлені визначення. Міжнародні організації охорони здоров'я зараз підкреслюють, що стрес є нормальною реакцією людини на виклики. Наприклад, Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) визначає стрес як «стан занепокоєння або психічної напруги, спричинений складною ситуацією» [79], зазначаючи, що це природна реакція, яка може мотивувати нас до подолання викликів. Аналогічно, органи охорони здоров'я описують стрес як захисну реакцію організму: Український центр громадського здоров'я пояснює, що «Стрес — це захисна реакція організму на зовнішні подразники» [19], що означає «стрес є захисною реакцією організму на зовнішні подразники», яка проявляється психічно, фізично та емоційно, щоб допомогти людині адаптуватися до змін. У

професійному контексті стрес на роботі характеризується урядовими установами, такими як NIOSH, як стан, що виникає, коли вимоги роботи перевищують можливості або ресурси працівника [82]. Одне джерело чітко визначає стрес на роботі як «шкідливі фізичні та емоційні реакції, що виникають, коли вимоги роботи не відповідають можливостям, ресурсам або потребам працівника». Сучасні дослідження також описують робочий (професійний) стрес як напругу або навантаження, спричинене дисбалансом між вимогами роботи та наявними ресурсами для її виконання [34]. Наприклад, Цзян Н. та співавтори зазначають, що робочий стрес — це «стан напруги, що виникає внаслідок невідповідності між вимогами роботи та наявними ресурсами для їх виконання», що перегукується з класичною формулюванням «вимоги проти ресурсів» [48]. Підсумовуючи, сучасні визначення розглядають стрес як адаптивну реакцію на виклики, яка може бути корисною в помірній кількості, але стає проблематичною, коли перевищує здатність людини до її подолання.

Сел'є Г. визначив стрес як «неспецифічну реакцію організму на будь-які вимоги» [73], підкресливши загальну фізіологічну реакцію («загальний адаптаційний синдром»), яку викликають усі стресові фактори.

Лазарус Р. і Фолкман С. описали стрес як психологічний процес: «стан тривоги, що виникає, коли події та обов'язки перевищують здатність людини до них адаптуватися» [57]. Їхня транзакційна модель підкреслює, як суб'єктивна оцінка ситуацій призводить до стресу.

ВООЗ заявляє, що стрес – це «стан занепокоєння або психічної напруги, спричинений складною ситуацією» [79], природна реакція, що мотивує до дій проти викликів.

NIOSH визначає робочий стрес як шкідливу реакцію, коли вимоги роботи перевищують можливості працівника. Це визначає стрес з точки зору організації роботи та особистих ресурсів [82].

Сучасні дослідження підтверджують ці ідеї. Наприклад, професійний стрес описується як «негативна фізична, психічна або емоційна реакція», коли вимоги роботи перевищують можливості людини. Ці оновлені визначення часто

підкреслюють інтерактивний характер стресу (індивід ↔ середовище) і включають як дистрес (негативний стрес), так і еустрес (позитивний стрес) [4, с.

Таким чином, як у класичних, так і в сучасних поглядах, стрес є, по суті, фізіологічним і психологічним напруженням, яке виникає, коли ситуативні вимоги ставлять під сумнів адаптаційні можливості особи.

На практиці робочий стрес виникає, коли тиск, пов'язаний з роллю менеджера, — наприклад, терміни, відповідальність та обсяг роботи — перевищує його ресурси (навички, час, підтримка). Всесвітня організація охорони здоров'я аналогічно визначила професійний стрес як фізичну та емоційну реакцію, коли вимоги роботи не відповідають здібностям або потребам працівника [42]. Вчені описали, як стресові фактори на роботі пов'язані з надмірними вимогами та відсутністю контролю. Наприклад, Карасек Р.А. і Теорелл Т. [51], а також Купер К.Л. і Маршалл Дж. [35, с. 11-28] відзначають, що стрес виникає, коли високі вимоги роботи збігаються з низькою автономією та недостатніми ресурсами для подолання труднощів. Лазарус Р. і Фолкман С. також підкреслили, що професійний стрес — це «процес, який відбувається, коли вимоги роботи перевищують ресурси, доступні для окремих осіб» [57]. По суті, сучасні дослідження в галузі охорони праці послідовно розглядають стрес на роботі як негативне навантаження, що виникає внаслідок невідповідності між викликами роботи та особистою або організаційною підтримкою.

Менеджери, зокрема, стикаються з унікальною динамікою стресу. Керівники часто стикаються з широким спектром стресогенних факторів, пов'язаних з лідерством. Недавній метаогляд висвітлює типові стресогенні фактори для менеджерів: жорсткі терміни, високий тиск на продуктивність, одночасне виконання декількох завдань та часті переривання [37, с. 265-281]. Ці вимоги є невід'ємною частиною управлінської роботи, оскільки лідери повинні ставити цілі, вирішувати складні проблеми та координувати роботу команд в умовах часового тиску. Зокрема, дані опитувань показують, що менеджери мають більш високі вимоги до роботи, ніж працівники, які не займають керівні посади,

що робить їх значно більш схильними до стресу. У дослідженні, проведеному Даннгаймом І., Людвіг-Вальцем Г. та ін., менеджери різних галузей повідомили про значно вищі навантаження та відповідальність порівняно з іншими працівниками [37, с. 265-281].

Стрес має значний вплив на результати роботи та поведінку керівників. Якщо стрес є помірним і контрольованим, він може виступати мотиватором або викликом, що стимулює креативність та залученість (часто називається еустресом). Однак надмірний стрес (дистрес) зазвичай шкодить результатам роботи. Дослідження постійно показують, що високий рівень стресу погіршує концентрацію, прийняття рішень та продуктивність.

Згідно із законом Єркса-Додсона, класичною моделлю стресу та продуктивності, помірний рівень збудження може підвищити продуктивність, але занадто малий або занадто великий стрес є шкідливим [85, с. 459-482]. Ця модель передбачає, що оптимальний стрес може підвищити пильність та зосередженість, але після перевищення певного порогу продуктивність падає. На практиці менеджери повинні балансувати між викликами та перевантаженням: певний стрес допомагає підтримувати пильність та енергію, але хронічне перевантаження призводить до вигорання. Сучасні вчені підкреслюють цю подвійну природу: стрес може «стимулювати зростання мотивації та інновацій» як потенціал для розвитку, але неконтрольований стрес стає фактором ризику [4, с. 47-52].

Наслідки нестримного стресу керівників можуть бути серйозними як для окремих осіб, так і для організацій. Фізично це може призвести до проблем зі здоров'ям, таких як серцево-судинні захворювання, безсоння або пригнічення імунітету. Психологічно це сприяє виникненню тривоги, депресії та вигорання (характеризується виснаженням і відстороненням). Ці наслідки не тільки погіршують особисте самопочуття керівника, але й перешкоджають ефективності організації. Як зазначають Гуцуляк Н., Чуйко О. та Дуб В.: «ефективне управління стресом сприяє не тільки здоров'ю та благополуччю співробітників, але й загальній ефективності організації» [4, с. 47-52]. І навпаки,

нездатність вирішити проблему стресу керівників, як правило, призводить до збільшення прогулів, плинності кадрів та помилок, що в кінцевому підсумку шкодить продуктивності та моральному духу.

Організаційні дослідження підкреслюють важливість використання позитивних аспектів стресу при одночасному пом'якшенні негативних [7]. Наприклад, адаптація робочого навантаження та термінів до можливостей менеджера може сприяти вирішенню завдань, тоді як хронічне перевантаження необхідно компенсувати підтримкою та відновленням.

Дослідження щодо заходів з управління стресом для керівників показують, що цільові програми (такі як тренінги з усвідомленості або організаційна підтримка) можуть поліпшити психічне здоров'я менеджерів та результати їхньої роботи. Такі заходи відповідають трансакційній моделі стресу: шляхом посилення ресурсів менеджера для подолання стресу (усвідомлення, навички вирішення проблем) та модифікації середовища (організація роботи, структури підтримки) можна зменшити негативний вплив стресу. Важливо, що організації, які інтегрують управління стресом у свою кадрову політику, часто отримують відчутні переваги. Інтеграція стратегій управління стресом у загальне управління персоналом є життєво важливою, оскільки «ефективне управління стресом сприяє не тільки здоров'ю та благополуччю співробітників, але й загальній ефективності організації» [17, с. 282-286]. Іншими словами, інвестиції в стійкість керівників та їхню здатність справлятися зі стресом — це не лише питання здоров'я, а й стратегічне рішення, яке підвищує продуктивність та конкурентоспроможність.

Психологічні теорії та моделі стресу та управління стресом

Аналізуючи стрес, як це складний психофізіологічний стан, що виникає, коли сприйняті вимоги перевищують ресурси, необхідні людині для їх подолання спочатку був запозичений з інженерії для опису навантаження на матеріали, але

в контексті людини він означає реакцію тіла та розуму на виклики (стресори). Дослідники вже давно дискутують про визначення та природу стресу — чи є він стимулом (зовнішньою подією), реакцією (внутрішньою реакцією) або взаємодією між цими двома [3]. Дійсно, сама «суть стресу, його теорії та моделі часто суперечать одна одній», і в цій галузі немає повністю уніфікованої термінології. Ранні роботи підкреслювали гомеостатичну необхідність підтримувати внутрішню рівновагу (Бернар К.) та порушення, спричинені загрозами [24]. Згодом розуміння еволюціонувало від суто фізіологічних концепцій до включення когнітивної оцінки, соціальних факторів та ресурсних перспектив.

Ключові теорії стресу та управління стресом включають в себе наступні:

1. Теорія «бийся або тікай» (Кеннон В.). Однією з найперших теорій стресу було описання Кенноном реакції «бийся або тікай». У 1915 році фізіолог Вальтер Кеннон спостерігав, що гострі загрози викликають сплеск адреналіну (епінефрину), що призводить до збільшення частоти серцевих скорочень, кровотоку в м'язах і пильності, готуючи організм або до боротьби із загрозою, або до втечі. Він показав, що сильні емоції (страх, гнів) активують симпатико-надниркову систему, вивільняючи катехоламіни, які мобілізують енергію. Ця екстрена реакція є адаптивною в короткостроковій перспективі, але якщо вона активується повторно, це може спричинити навантаження на організм. Робота Кеннона запровадила поняття стресу як фізіологічної екстреної реакції на сприйняту небезпеку (хоча термін «стрес» ще не використовувався ним явно). Концепція «бийся або тікай» залишається фундаментальною, пояснюючи гострі симптоми стресу, такі як прискорене серцебиття, пітливість і зосереджена увага, як підготовку організму до протистояння загрозі або втечі від неї [26].

2. Загальний адаптаційний синдром – GAS (Ганс Сел'є). Ганс Сел'є (часто званий «батьком досліджень стресу») розробив першу комплексну теорію стресу в 1930-х роках. Він визначив стрес як «неспецифічну реакцію організму на будь-яку вимогу» і в 1950 році описав загальний адаптаційний синдром (GAS): універсальний триетапний процес, за допомогою якого організм реагує на

тривалі стресові фактори. Стадія тривоги – це гостра реакція «бий або біжи» на загрозу (мобілізація адреналіну та кортизолу), за якою слідує стадія опору (адаптація, тривале вивільнення гормонів стресу для подолання ситуації) і, зрештою, виснаження, якщо стресовий фактор триває занадто довго. Сел'є показав, що тривалий стрес може призвести до шкідливих наслідків (наприклад, збільшення надниркових залоз, виразки, пригнічення імунітету в його дослідженнях на тваринах). Він також розрізняв «еустрес» (позитивний, адаптивний стрес) і «дистрес» (шкідливий стрес). Теорія Сел'є була новаторською, оскільки показала, що різні стресові фактори (спека, холод, біль, страх тощо) викликають загальну модель фізіологічних змін. Однак вона була в першу чергу біологічно орієнтованою і не враховувала індивідуальні психологічні відмінності. Пізніші дослідники критикували те, що «концепція Сел'є не враховувала роль сприйняття та оцінки», що стало предметом когнітивних теорій [74; 75, с. 32-34].

Трансакційна теорія стресу та подолання (Лазарус і Фолкман). У 1984 році психологи Річард Лазарус і С'юзан Фолкман висунули когнітивно-оціночну теорію стресу, яка перенесла акцент на інтерпретацію подій індивідуумом. Їхня трансакційна модель стверджує, що стрес не є невід'ємною властивістю самих подій, а виникає в результаті взаємодії між людиною та навколишнім середовищем. Первинна оцінка – це оцінка людиною того, чи є ситуація неважливою, позитивною чи стресовою (а якщо стресовою, то чи є вона загрозою, викликом чи шкодою/втратою?); вторинна оцінка – це оцінка ресурсів та варіантів подолання стресу. Якщо вимоги оцінюються як такі, що перевищують ресурси, ситуація сприймається як стресова. Лазарус і Фолкман також запровадили стратегії подолання: подолання, орієнтоване на проблему (активне вирішення проблеми, що викликає стрес), і подолання, орієнтоване на емоції (управління власною емоційною реакцією), які люди застосовують на основі своєї оцінки. Наприклад, студент, який провалив іспит, може оцінити це як загрозу для майбутніх цілей (первинна оцінка), але потім вирішити, що він може впоратися з цим, навчаючись по-іншому (проблемно-орієнтований спосіб

подолання) або шукаючи емоційну підтримку (емоційно-орієнтований спосіб подолання). Трансакційна теорія «наголошує на суб'єктивному досвіді та когнітивних фільтрах» у стресі, пояснюючи, чому одна і та ж подія може бути дуже стресовою для однієї людини, але не для іншої. Ця теорія відкрила двері для психологічних втручань, зосереджених на зміні оцінок та реакцій на подолання [57].

4. Теорія життєвих подій (Голмс Т. Г., Раге Р. Г.). Ця теорія, розроблена Т. Голмсом і Р. Раге, розглядає стрес як стимул, а саме як серйозні зміни в житті, що вимагають адаптації. У 1967 році Голмс і Раге створили Шкалу оцінки соціальної адаптації (SRRS), в якій події життя (такі як смерть чоловіка/дружини, розлучення, втрата роботи, одруження тощо) класифікуються за рівнем стресовості та присвоюються «одиниці життєвих змін». Було висунуто гіпотезу, що накопичення багатьох значних змін за короткий період часу збільшує ризик розвитку захворювань, пов'язаних зі стресом. Наприклад, переїзд до нового міста, початок нової роботи та народження дитини в одному році дають високий бал за SRRS, що корелює з вищою ймовірністю захворювання. Модель життєвих подій Голмса і Раге підкреслює, що як позитивні, так і негативні події можуть бути джерелами стресу (наприклад, вихід на пенсію або видатні особисті досягнення також можуть вимагати адаптації). Ця модель підкреслює кумулятивний ефект множинних стресогенних факторів. Однак її обмеженням є те, що вона об'єктивно трактує вплив стресогенних факторів і не враховує особисту оцінку — вона «не враховує індивідуальні ресурси для подолання стресу або суб'єктивне значення подій», як пізніше зазначили дослідники. Тим не менш, підхід, заснований на життєвих подіях, став основою для зв'язку стресу з результатами для здоров'я (наприклад, високі показники SRRS були пов'язані з більшою частотою серцевих нападів, нещасних випадків тощо) і стимулював широкі дослідження впливу основних життєвих змін на самопочуття [46, с. 213-

5. Теорія стійкості (С. Кобаса). Психолог С. Кобаса ввела поняття психологічної стійкості як риси особистості, що захищає від стресу.

Витривалість визначається трьома «С»: відданістю (схильністю брати участь у життєвій діяльності та мати відчуття мети), контролем (вірою в те, що можна впливати на події та результати) та викликом (сприйняттям змін і труднощів як можливостей для зростання, а не як загроз) [69]. Кобаса виявила, що люди з високим рівнем стійкості залишаються здоровішими в стресових ситуаціях – наприклад, в дослідженні керівників, ті, хто мав високий рівень стійкості, повідомляли про менше захворювань, незважаючи на високий рівень стресу, порівняно з менш стійкими колегами [55, с. 1-11; 56, с. 168-177]. Витривалість зміцнює стійкість до стресових ситуацій. Вважається, що вона впливає на оцінку та подолання: витривалі люди частіше сприймають стресові події як такі, що піддаються контролю, і активно займаються вирішенням проблем, а не відчують безпорадність. Емпіричні дослідження підтверджують, що стійкість корелює з меншим вигоранням і перевагою активних стратегій подолання труднощів у професіях з високим рівнем стресу, таких як медсестринство [20; 60; 77, с. 178-185; 84, с. 11-23]. Таким чином, теорія стійкості внесла особистісний аспект у дослідження стресу, визначивши фактори характеру, що забезпечують стійкість до стресу. Пізніші дослідження (наприклад, Бартон П. Т. із співавторами) вдосконалили методи вимірювання витривалості та пов'язали витривалість з кращим психічним здоров'ям, меншими симптомами ПТСР тощо можна розвивати або підтримувати (через тренування відданості, контролю, налаштованості на виклики) як форму управління стресом.

6. Гіпотеза соціальної підтримки та буферизації. Ця точка зору, сформульована такими дослідниками, як Кобб С. та Коен С., Віллс Т. А., стверджує, що соціальні відносини відіграють вирішальну роль у наслідках стресу [32, с. 300-314]. «Гіпотеза буферизації» передбачає, що соціальна підтримка (емоційна, інформаційна або практична допомога від інших) може захистити людей від шкідливого впливу стресу, особливо в періоди високого стресу [71, с. 189-208; 87, с. 30-41]. Наприклад, людина, яка переживає серйозну кризу (хвороба, втрата роботи), буде почуватися краще, якщо у неї є друзі та

родичі, які її підтримують і яким вона може довіряти, порівняно з людиною, яка перебуває в ізоляції [13, с. 22-39]. Соціальна підтримка може впливати на стрес двома способами: (а) прямий ефект — люди з сильною мережею підтримки, як правило, мають кращий загальний стан психічного здоров'я, та (б) буферний ефект — підтримка є особливо корисною в умовах високого стресу, оскільки вона посилює ресурси для подолання стресу або зменшує сприйняття загрози ситуації. Коен С., Віллс Т. А. виявили, що у людей з високим рівнем підтримки кореляція між життєвим стресом і хворобами була слабшою, ніж у людей з низьким рівнем підтримки, що підтверджує буферну модель [33, с. 310-357]. Сучасні дослідження продовжують показувати, що соціальна підтримка є захисним фактором: наприклад, під час пандемії COVID-19 медсестри, які мали більшу підтримку колег та керівників, ефективніше справлялися зі стресом та емоційною працею [69].

7. Теорія збереження ресурсів (Хобфолл С. Е.). Теорія збереження ресурсів (COR) С. Хобфолла концептуалізує стрес як загрозу втрати ресурсів. Вона стверджує, що люди прагнуть отримати, зберегти та захистити цінні ресурси – це можуть бути предмети, умови (наприклад, робота, стосунки), особистісні характеристики (навички, самооцінка) або енергія (час, гроші) [44, с.]. Стрес виникає, коли: (а) ресурси знаходяться під загрозою втрати, (б) ресурси фактично втрачаються, або (в) людина не отримує достатніх ресурсів після значних інвестицій у ресурси [10]. Наприклад, перспектива втрати роботи (загроза для ресурсу), втрата коханої людини або провал проєкту після значних зусиль можуть викликати стрес, оскільки вони або зменшують ресурси людини, або не приносять віддачі від інвестицій. Ключовим принципом є первинність втрати ресурсів — втрата ресурсів має непропорційно більший вплив, ніж отримання ресурсів приносить користь. Дослідження, проведене в Ізраїлі в 2022 році під час COVID-19, показало, що втрата ресурсів була тісно пов'язана з психологічним стресом, тоді як надбання ресурсів було пов'язане з стійкістю [38].

8. Теорія алостатичного навантаження (Б. Мак'юен) — це біопсихологічна теорія, розроблена Брюсом Мак'юеном та його колегами в 1990-

х роках, яка пояснює, як хронічний стрес «зношує» організм. Алостаз – це процес досягнення стабільності за допомогою фізіологічних змін (тобто адаптація організму до стресу шляхом активації нервової, ендокринної та імунної систем). Алостатичне навантаження – це сукупне біологічне навантаження, яке чиниться на ці системи хронічним стресом і повторюваною адаптацією [39]. Іншими словами, хоча реакція на стрес (вивільнення кортизолу, адреналіну, медіаторів запалення тощо) є адаптивною в короткостроковій перспективі, з часом часта активація призводить до порушення регуляції – наприклад, порушення зворотного зв'язку кортизолу, підвищення артеріального тиску, відкладення жиру в черевній порожнині та порушення імунної функції. Зрештою, це зношування збільшує схильність до захворювань (серцево-судинні захворювання, діабет, депресія, погіршення пам'яті тощо). Мак'юен, наприклад, показав, що у тварин, які перебувають у стані тривалого стресу, розвиваються зміни в мозку та метаболічний синдром [61, с. 33-44]. У людей біомаркери, такі як високий рівень кортизолу, високий рівень запальних цитокінів та гіпертонія, можуть вказувати на високе алостатичне навантаження. Алостатичне перевантаження створює умови для інших факторів ризику, що провокують захворювання. Фактично, високе алостатичне навантаження може створити передумови для моделі діатезу-стресу шляхом ослаблення систем, так що додатковий гострий стресогенний фактор провокує захворювання.

9. Теорія «Тенд-енд-Біфренд» (Ш. Тейлор та ін.). Шеллі Тейлор та колеги запропонували альтернативу реакції «бийся або тікай», зокрема для пояснення реакцій на стрес у жінок [83, с. 411-429]. Теорія «Тенд-енд-Біфренд» стверджує, що в умовах стресу люди (особливо жінки) часто схильні до «тенду» (захищати та піклуватися про потомство або вразливих інших) та «Біфренд» (шукати соціальну підтримку та союзників), а не до «бийся або тікай» [81]. Вважається, що ця біоповедінкова стратегія має еволюційні переваги – для жінки з дітьми втеча або боротьба можуть бути менш адаптивними, ніж заспокоєння і догляд за своїми дітьми («догляд») та зближення з надійними іншими людьми («дружба») для взаємного захисту. Тейлор виявив, що гормон окситоцин, який

виділяється під час стресу (і посилюється естрогеном), сприяє афіліативній поведінці — він мотивує соціальні зв'язки та діяльність з догляду, що, в свою чергу, може зменшити реакції на стрес.

0. Модель діатез-стрес (теорія вразливості-стресу). Хоча ця модель бере свій початок у психіатрії, вона стала основою для розуміння того, як стрес викликає психологічні розлади. Модель діатез-стрес стверджує, що психічні розлади є результатом поєднання схильності (діатезу – який може бути генетичним, біологічним або психологічним) та стресових подій у житті [30]. Жоден з цих факторів окремо не може бути достатнім: людина з вразливістю (наприклад, сімейна історія депресії або тривожний темперамент) може залишатися здоровою, поки значний стрес (травма, втрата, серйозні зміни в житті) не призведе до захворювання. І навпаки, сильний стресовий фактор може не завдати тривалої шкоди людині без особливої вразливості. Простіше кажучи, «гени заряджають пістолет, а стрес натискає на курок». Наприклад, довготривалі дослідження шизофренії виявили, що особи з високим ризиком (генетична схильність) були більш схильні до розвитку психозу, якщо вони переживали сильний стрес або травму, що відповідає взаємодії діатезу і стресу. Ця модель також застосовується до депресії, тривоги, ПТСР і навіть фізичних захворювань (коли прихована вразливість, така як слабкий орган або прихований вірус, активується стресом). Вона підтверджується такими висновками, як взаємодія між певними варіантами генів і стресовими подіями в дитинстві, що передбачають депресію у дорослому віці (як у відомому дослідженні Каспі А. та колег (2003 р.) щодо гена 5-HTTLPR і стресу) [28, с. 386-389]. Модель діатез-стрес підкреслює, чому управління стресом є критично важливим для груп ризику — наприклад, підлітків із сімейною історією біполярного розладу можна навчити уникати вживання наркотиків і сильного стресу, щоб запобігти виникненню захворювання. Вона також пропонує превентивний підхід: зміцнення ресурсів людини для подолання труднощів може компенсувати її вразливість. Підсумовуючи, ця теорія є містком між біологічною схильністю та стресовими факторами навколишнього середовища, що відповідає сучасному

біопсихосоціальному мисленню, яке розглядає розлади як наслідок стресу на вразливу систему [39]. Вона нагадує нам, що стрес часто є загальним шляхом, через який різні фактори ризику проявляються у вигляді захворювання.

Основні моделі стресу та управління стресом можна поділити на:

1. Модель стресу від життєвих подій (Голмс Т. Г., Раге Р. Г.). Як уже зазначалося, ця модель розглядає стрес як кількісне накопичення значних життєвих змін. Шкала оцінки соціальної адаптації (SRRS) надає модель для прогнозування ризику захворювань, пов'язаних зі стресом, шляхом підрахунку балів за життєві події протягом року. Наприклад, модель Голмса і Раге підсумовує «одиниці життєвих змін» для таких подій, як шлюб (50 балів), втрата роботи (70), смерть члена сім'ї (100), переїзд (20) тощо. Якщо загальна сума перевищує певний поріг (наприклад, 300 балів), модель прогнозує значно вищу ймовірність виникнення захворювання. Ця модель була простим способом операціоналізації стресу, і дослідження виявили загальну кореляцію між високими балами життєвих подій та частотою порушень здоров'я [46, с. 213-218]. Сильною стороною моделі є її простота та широка застосовність до різних груп населення. Однак вона не враховує суб'єктивну оцінку або хронічний незначний стрес (що враховується в пізніших моделях). Проте в клінічних та професійних умовах перелік життєвих подій використовується як інструмент скринінгу для оцінки стресового навантаження. Сучасні версії іноді оцінюють події за їх особистим значенням, поєднуючи цю модель, засновану на стимулах, з оцінкою.

2. Модель відповідності людини та середовища (Френч Дж. Р. П., Каплан Р. Д., Гаррісон Р. В.). Модель відповідності людини та середовища розглядає стрес як невідповідність між людиною та її середовищем [40]. Дж. Френч та його колеги висунули гіпотезу, що стрес виникає, коли між людиною та її середовищем існує невідповідність в одному з двох аспектів: (а) вимоги середовища (наприклад, вимоги роботи, соціальні очікування) перевищують здібності та ресурси людини, або (б) потреби та уподобання людини не задовольняються тим, що надає середовище. Наприклад, працівник може відчувати стрес, якщо вимоги його роботи перевищують рівень його кваліфікації

або якщо він цінує креативність і автономію, але його робота є жорсткою і бюрократичною. Хороша «відповідність» (правильна людина на правильній посаді) мінімізує стрес, тоді як погана відповідність (наприклад, інтроверт на роботі, що вимагає високого рівня соціальної взаємодії, або людина, яка не має фізичної сили, на роботі, що вимагає значних фізичних зусиль) спричиняє хронічне напруження.

3. Модель «попит-контроль» (Карасек Р. А.) – це відома модель робочого стресу, запропонована Р. Карасеком. Вона передбачає, що два основні фактори роботи – вимоги роботи та контроль роботи (свобода прийняття рішень) – взаємодіють, створюючи стрес або напругу [49; 50; 51]. Високі вимоги до роботи (наприклад, велике навантаження, жорсткі терміни, складні завдання) можуть призвести до високого рівня стресу, особливо якщо контроль над роботою (здатність працівника приймати рішення, проявляти автономію та використовувати навички) є низьким. І навпаки, якщо робота має високі вимоги, але також високий контроль, негативний вплив стресу пом'якшується, і робота може навіть сприйматися як мотивуючий виклик. Модель виділяє чотири типи роботи: роботи з високим напруженням (високі вимоги, низький контроль – найбільш стресові, наприклад, працівник конвеєрної лінії), робота з низьким навантаженням (низькі вимоги, високий контроль – найменш стресова, наприклад, бібліотекар), активна робота (високі вимоги, високий контроль – може бути стимулюючою, наприклад, хірург або вчитель) та пасивна робота (низькі вимоги, низький контроль – призводить до нудьги, наприклад, нічний сторож).

4. Модель збереження ресурсів (Хобфолл С. Е.). Окрім того, що є теорією, модель COR Хобфолла С. Е. часто розглядається як модель для розуміння того, як динаміка ресурсів проявляється в різних контекстах (робота, травма тощо). Модель COR передбачає, що люди, які потрапляють у стресову ситуацію, маючи більше ресурсів або можливість отримати ресурси під час стресу, матимуть кращі результати, тоді як ті, хто втрачає ресурси, будуть страждати від більшого стресу та подальших втрат. Модель була створена на

основі концепції «караванів ресурсів» (ресурси мають тенденцію групуватися) та циклів втрат. Наприклад, модель COR була застосована до професійного вигорання: високий стрес на роботі може призвести до втрати особистих ресурсів (енергії, оптимізму), що може призвести до відсторонення та погіршення результатів роботи, що, в свою чергу, спричинить подальші втрати ресурсів (наприклад, втрату соціальної підтримки колег або втрату можливостей для просування по службі) — спіраль падіння. З іншого боку, набуття ресурсів (наприклад, вивчення нових навичок, отримання заохочення) може спричинити спіраль зростання більшої стійкості. Модель надихнула на вимірювання ресурсів та спіралей втрат/прибутків в емпіричних дослідженнях. Наприклад, під час пандемії COVID-19 дослідники змоделювали, як втрата ресурсів (страхи за здоров'я, нестабільність роботи, ізоляція) призводила до психологічного стресу, тоді як прибуток ресурсів (підтримка спільноти, адаптивні навички, фінансова допомога) покращував стійкість [38]. Модель COR є цінною в управлінні стресом, оскільки вона підкреслює важливість відновлення ресурсів після стресу. Такі втручання, як надання працівникам додаткового часу для відпочинку після кризи або заохочення людей інвестувати в соціальні мережі та здоров'я (прибуток ресурсів), логічно впливають з цієї моделі. Вона також підкреслює, що запобігання втраті ресурсів є важливішим за будь-який окремий прибуток, підкріплюючи ідею, що ми повинні захищати людей від великих втрат (наприклад, безробіття, бездомності), щоб пом'якшити вплив стресу [45, с. 115-116].

5. Соціальна модель пом'якшення стресу. Ця модель (пов'язана з гіпотезою підтримки, наведеною вище) чітко показує, як соціальна підтримка взаємодіє зі стресом. У таких моделях соціальна підтримка є посередником між стресовими факторами та напругою. Наприклад, Лін Н., Енсел В. М. запропонували модель стресового процесу, в якій життєві стресові фактори призводять до дистресу, але соціальна підтримка зменшує силу цього зв'язку на кожному етапі [58, с. 382-399]. У графічній моделі можна зобразити стресогенні фактори → результати як шлях, а перпендикулярну стрілку «соціальна

підтримка», що пом'якшує цей шлях. Емпіричні моделі показали, що, наприклад, кореляція між високим стресом на роботі та депресією є набагато слабшою серед тих, хто має сильну підтримку сім'ї, ніж серед тих, хто має низьку підтримку. Практичне втілення цієї моделі можна побачити в моделях стресу на робочому місці, які включають підтримку з боку керівників та колег як ключовий фактор (як у моделі «Попит-Контроль-Підтримка» [18]). Іншою є модель стресового процесу Перліна Л. І., Менагена Е. Г., Лібермана М. А., Маллана Дж. Т. в соціології, яка явно включає соціальну підтримку та ресурси для подолання стресу як проміжні змінні, що пом'якшують вплив соціально-економічних факторів стресу та життєвих подій на психічне здоров'я [65, с. 337-356]. Моделі стресу, пов'язані з війною, що з'явилися в Україні в 2022–2023 роках, також відображають це: вони визначають соціальні відносини та соціальний капітал як життєво важливі посередники, що «пом'якшують стресові стани, спричинені війною».

6. Модель діатез-стрес. Модель вразливість-стрес можна зобразити у вигляді взаємодії: висока вразливість + високий стрес → високий ризик розладу; навпаки, низька вразливість або низький стрес → нижчий ризик. Психологи використовують структурні моделі, щоб проілюструвати, як різні діатези (генетичні маркери, риси особистості, несприятливі обставини в дитинстві як прихована вразливість) підвищують чутливість до стресу. Сильною стороною цієї моделі є те, що вона заохочує до комплексного оцінювання: оцінювання як факторів ризику людини, так і її недавнього впливу стресу. Обмеженням є те, що виявлення діатезів (особливо генетичних) є складним, і часто «вразливість» є не одним фактором, а сукупністю. Тим не менш, як концептуальна основа вона стимулювала інтегративні дослідження — наприклад, нещодавня «Модель розвитку стресу та захворювань» поєднує діатез-стрес з алостатичним навантаженням, припускаючи, що психосоціальні виклики в дитинстві створюють неадаптивні переконання (діатез), які в поєднанні з пізнішим стресом порушують фізіологічну регуляцію та призводять до захворювань [39]. З клінічної точки зору, модель діатез-стрес нагадує практикуючим лікарям про

необхідність або зменшити вплив стресу на вразливих осіб, або підвищити їхні можливості до адаптації, а також надає модель, яка пояснює, чому дві людини з однаковим стресогенним фактором можуть мати різні результати.

7. Модель алостатичного навантаження. Як описано в теорії, ця модель на практиці часто з'являється в моделях здоров'я, що пов'язують стрес із захворюваннями. Її можна представити у вигляді блок-схеми: стресові фактори → повторювані фізіологічні реакції → кумулятивне навантаження на системи («алостатичне навантаження») → результати для здоров'я [39]. Вчені навіть розробили індекси алостатичного навантаження, які підсумовують кілька біомаркерів (артеріальний тиск, кортизол, холестерин, співвідношення талії до стегон тощо), щоб отримати число, яке відображає зношення організму. У дослідницьких моделях це число є посередником між стресом і захворюванням. Останні застосування цієї моделі (2021–2025) включають вивчення того, як тривалий стрес, викликаний пандемією COVID-19, збільшив алостатичне навантаження в популяціях, що потенційно пояснює сплеск захворювань, пов'язаних зі стресом. Це біопсихосоціальна модель, в якій психосоціальні фактори сприяють біологічному навантаженню, що призводить до патології [41]. Ключовим висновком є управління стресом для зниження алостатичного навантаження — за допомогою таких заходів, як усвідомленість, фізичні вправи, достатній сон.

8. Модель стресового процесу Перліна показує, як соціально-економічні та життєві стресові фактори призводять до напруги, і як подолання та соціальна підтримка опосередковують або пом'якшують цей процес. Модель включає: дистальні фактори (такі як соціальна нерівність), які призводять до стрес-факторів (життєві події або хронічні напруження); ці, в свою чергу, викликають наслідки стресу (такі як психологічний дистрес або розлад). Важливо, що модель чітко додає ресурси (навички подолання стресу, самооцінка, соціальна підтримка), які можуть пом'якшувати вплив стресогенних факторів]. від ресурсів, що зменшують вплив стресогенних факторів.

9. Нейробіологічні моделі стресу – ці моделі детально досліджують механізми реакції на стрес у мозку та організмі. Це не одна модель, а набір моделей, що детально описують такі системи, як гіпоталамо-гіпофізарно-надниркова (ГГН) вісь, симпато-наднирково-мозкова (СНМ) система та мозкові ланцюги (амигдала, префронтальна кора) під час стресу [10]. Наприклад, нейробіологічна модель описує, як сприйнята загроза активує мигдалину, яка сигналізує гіпоталамусу про вивільнення CRH, що викликає АСТН з гіпофіза, який, у свою чергу, змушує надниркові залози виділяти кортизол – класичний гормональний каскад стресу. Одночасно симпатична нервова система вивільняє адреналін і норадреналін, готуючи організм до негайних дій. Ці моделі часто представлені у вигляді блок-схем причинно-наслідкових зв'язків (з петлями зворотного зв'язку, що показують, наприклад, як кортизол впливає на припинення вивільнення CRH). Сучасні нейробіологічні моделі також враховують індивідуальні відмінності в реактивності на стрес (чому у деяких людей мигдалина більш реактивна або відновлення кортизолу відбувається повільніше), пов'язуючи це з генами та ранніми життєвими досвідом, що узгоджується з концепціями діатезу. Підсумовуючи, нейробіологічні моделі надають «схему підключення» стресу, яка лежить в основі багатьох інших моделей припущень про вплив стресу на здоров'я.

Біопсихосоціальна модель стресу та здоров'я – це широка інтегративна концепція, а не конкретна вузька модель, але вона стала фундаментальною в останні роки. Біопсихосоціальна модель (спочатку запропонована Дж. Енгелем у 1977 році для здоров'я в цілому), застосована до стресу, передбачає, що для повного розуміння стресу та його управління ми повинні враховувати біологічні фактори (гени, нейрохімія, фізичне здоров'я), психологічні фактори (оцінки, особистість, навички подолання труднощів) та соціальні фактори (відносини, культурний контекст, соціально-економічний статус)[60]. У схематичній формі можна намалювати три перекриваються кола (біологічне, психологічне, соціальне), які всі сприяють такому результату, як «рівень стресу» або «результат для здоров'я». Наприклад, розглянемо стрес на робочому місці: біологічна

схильність (скажімо, нервовий темперамент або стан здоров'я), психологічні фактори (перфекціонізм, стиль подолання труднощів) та соціальні фактори (організаційна культура, мережа підтримки) взаємодіють між собою, визначаючи реакцію людини на стрес та ризик вигорання.

Біопсихосоціальна модель не дає чіткого рівняння, але забезпечує цілісну оцінку: наприклад, при лікуванні ПТСР у людини, яка пережила травму, слід враховувати біологічні аспекти (можливо, СІЗЗС для гіперактивності), психологічні аспекти (когнітивно-поведінкова терапія, орієнтована на травму, для переосмислення думок) та соціальні аспекти (зв'язок людини з групами підтримки та ресурсами). Прихильність до біопсихосоціального мислення також очевидна в дослідженнях стресостійкості — наприклад, дослідження «стресостійкості» в сучасній українській психології поєднує індивідуальні риси, системи підтримки і навіть духовні/екзистенційні фактори як рівні аналізу [16, с.]. Підсумовуючи, ця модель є метамоделлю, яка надає комплексний погляд як на розуміння стресу, так і на втручання в нього.

Підсумовуючи, десять розглянутих теорій та десять моделей пропонують багатий набір інструментів для розуміння стресу. Вони частіше доповнюють одна одну, ніж суперечать одна одній — кожна з них розглядає стрес на різному рівні (біологічному, індивідуальному, міжособистісному, соціальному) або на різних стадіях (причина, сприйняття, результат). Ефективне управління стресом на практиці спирається на всі ці теорії: ми намагаємося мінімізувати шкідливі стресові фактори (життєві події, відповідність Р-Е), змінювати сприйняття та розвивати здатність до подолання (трансакційна, витривалість, буферна підтримка), захищати та відновлювати ресурси (COR) та дбати про здоров'я організму (алостатичне навантаження). Критичні оцінки показують, що жодна з теорій не має всіх відповідей, але разом вони значно покращують нашу здатність пояснювати та пом'якшувати стрес. У міру розвитку галузі акцент робиться на інтеграції — біопсихосоціальна модель визнає багатогранну природу стресу, підкреслюючи ефективність різноманітних стратегій втручання. Дослідники та практики все частіше поєднують різні підходи — наприклад, використовують

усвідомленість (для заспокоєння фізіології), когнітивне переосмислення (для зміни оцінки), соціальну взаємодію (для збільшення підтримки) та зміни в політиці (для зменшення стресогенних факторів навколишнього середовища). Ця комплексна стратегія, безперечно, є кульмінацією уроків, винесених з десятиліть досліджень теорій і моделей стресу, спрямованих на поліпшення психічного та фізичного здоров'я в постійно стресовому світі.

Психологічні фактори, що впливають на рівень стресу у менеджерів

Стрес у працівників на керівних посадах є поширеною і критичною проблемою, яка може погіршити як індивідуальне самопочуття, так і ефективність роботи організації. Сучасне бізнес-середовище піддає менеджерів інтенсивному тиску – нездатність впоратися з цим стресом може призвести до вигорання, зниження продуктивності і навіть втрати лідерських якостей [12, с.]. Дослідження підтверджують, що велике психоемоційне навантаження і недостатня підтримка з боку керівництва є основними факторами, що сприяють психічному напруженню, що призводить до втрати робочого часу і проблем зі здоров'ям серед співробітників [14]. Варто зазначити, що стрес у роботі менеджера виникає внаслідок складної взаємодії факторів, які в загальному класифікуються на біологічні/особисті та соціальні/організаційні.

Особисті психологічні фактори включають ряд наступних:

Індивідуальні особливості характеру відіграють ключову роль у схильності до стресу. Менеджери з високим рівнем тривожності або невротизму, схильністю до перфекціонізму, низькою стресостійкістю або схильністю до катастрофізму більш схильні до інтенсивних стресових реакцій [21, с. 191-215]. Наприклад, схильність до гніву, ворожості, цинізму або дратівливості пов'язують із вищим рівнем стресу, тоді як більш оптимістичні, приємні особистості (наприклад, ті, хто має почуття гумору) виявляють більшу стійкість. Агресивні, схильні до конфліктів або тривожні риси можуть значно підвищити ризик стресу у менеджера, що часто проявляється в гіршому емоційному регулюванні та

прийнятті рішень під тиском [47, с. 252-261]. Класичні дослідження моделей поведінки типу А підтверджують це: конкурентні, нетерплячі типи особистості, як правило, виявляють більш високі фізіологічні реакції на стрес, ніж їхні більш спокійні колеги.

Когнітивний стиль та оцінка, а саме те, як менеджери сприймають та ментально обробляють виклики, впливає на їхній рівень стресу. Особи з високою чутливістю до потенційних загроз (низьким порогом стресу) частіше сприймають ситуації як стресові. Аналогічно, постійно негативний стиль оцінки — наприклад, очікування несприятливих результатів або «найгірших» сценаріїв — може викликати хронічну психологічну напругу [9, с. 286-294]. Навпаки, особи з внутрішнім локусом контролю та міцною самоефективністю (віра в те, що вони можуть впливати на результати) часто краще справляються зі стресом на робочому місці. Відповідно до моделі «Вимоги роботи — ресурси», високі вимоги в поєднанні з обмеженими особистими ресурсами (наприклад, слабкими навичками подолання труднощів або низькою впевненістю в собі) роблять менеджерів схильними до проблем зі здоров'ям, пов'язаних зі стресом [34]. Ці висновки підкреслюють важливість когнітивних факторів: ставлення менеджера до своїх викликів — чи розглядає він їх як загрози, чи як проблеми, які можна вирішити — може посилювати або пом'якшувати стрес.

Сильні навички емоційної саморегуляції слугують буфером проти стресу. Менеджери з високим емоційним інтелектом (EI) краще розуміють і керують своїми емоціями та емоціями інших, що є надзвичайно важливим під час криз або невизначеності. Емоційно інтелектуальні лідери, як правило, залишаються спокійними та зосередженими, уникаючи імпульсивних реакцій під тиском. Дослідження показують, що такі лідери можуть підтримувати моральний дух та залученість команди навіть в умовах зовнішніх потрясінь, ефективно керуючи стресом та сприяючи довірі. Навпаки, низький EI — труднощі з контролем імпульсів або співпереживанням іншим — може посилити реакції на стрес, що призведе до емоційних спалахів або соціальної ізоляції при зіткненні з викликами. Відповідно, здатність застосовувати позитивні стратегії подолання

труднощів (наприклад, вирішення проблем, пошук соціальної підтримки) замість неадаптивних (заперечення, вживання психоактивних речовин) визначає, наскільки добре менеджер може витримувати тривалий стрес. Менеджери, які не мають здорових механізмів подолання труднощів або не визнають свій рівень стресу, з часом піддаються більшому ризику вигорання [70].

Психологічний стрес також може бути пов'язаний з набором навичок менеджера і стандартами, які він сам собі встановлює. Недостатній досвід або підготовка до виконання складних управлінських завдань часто посилюють стрес — наприклад, менеджер, який відчуває себе не готовим до вирішення конфліктів або прийняття важливих рішень, може відчувати тривогу і сумніви в собі. Дослідження показали, що низький рівень управлінської компетентності та впевненості пов'язаний з більш високим рівнем сприйманого стресу, оскільки люди турбуються про свою здатність відповідати вимогам роботи. Крім того, нереалістичні очікування від себе можуть бути джерелом внутрішнього тиску: менеджери, які переоцінюють свої можливості або ставлять перед собою перфекціоністські цілі, можуть відчувати хронічний стрес, коли реальність не відповідає цим очікуванням. Цей розрив між очікуваннями та результатами може призвести до розчарування, самокритики та відчуття провалу, що ще більше посилює стрес [6]. Підсумовуючи, можна сказати, що особисті психологічні фактори — від вродженого темпераменту та способу мислення до емоційних навичок та переконань — мають вирішальний вплив на те, як керівник сприймає стресові фактори та наскільки сильно він їх відчуває.

Фактори, пов'язані з роботою: вимоги роботи та стресові фактори, пов'язані з роллю:

Серед стресогенних факторів на робочому місці високі вимоги до роботи постійно визнаються основним фактором, що підвищує рівень стресу менеджерів. Менеджери часто мають справу з великим навантаженням, жорсткими термінами та довгими робочими годинами, що залишає мало часу на відновлення. Це хронічне перевантаження викликає тривалу стресову реакцію; дійсно, дослідження в різних галузях підтверджують, що більший обсяг роботи

корелює з вищим рівнем стресу і, зрештою, вигоранням. Наприклад, нещодавнє опитування співробітників показало, що перевантаження на роботі було однією з найчастіших причин стресу на роботі, який часто супроводжувався іншими симптомами напруги, такими як втома, дратівливість та зниження продуктивності. У керівних посадах тиск посилюється — менеджери не тільки повинні виконувати свої власні завдання, але й контролювати роботу інших, що робить їх відповідальними за великий обсяг діяльності. Постійна багатозадачність і відсутність часу на відпочинок можуть виснажити адаптивні здібності менеджера, що призведе до когнітивної втоми та емоційного виснаження [80]. Згодом надмірне навантаження без перерв сприяє класичному «зносу» психічного здоров'я, описаному Г. Сел'є в його моделі стресу. Простіше кажучи, коли вимоги роботи хронічно перевищують можливості менеджера, стрес стає майже неминучим.

Чіткість і гармонійність ролі менеджера значно впливають на рівень стресу. Неоднозначність ролі — коли обов'язки та очікування є нечітко визначеними — створює невизначеність, яку багато хто вважає дуже стресовою. Менеджери, які не впевнені у своїх точних обов'язках або критеріях успіху, часто відчують постійну напругу, оскільки мусять вгадувати, які дії необхідні або чи відповідають вони очікуванням. Згідно з дослідженнями в галузі організаційної психології, неоднозначність ролі є поширеним явищем і безпосередньо спричиняє психологічне напруження та незадоволення роботою. Аналогічно, конфлікт ролей — коли менеджер стикається з несумісними вимогами (наприклад, коли його тягнуть у різних напрямках керівники, співробітники та клієнти) — є потужним стресовим фактором, пов'язаним із фрустрацією та почуттям безпорадності. У літературі виділяють чотири особливо сильні організаційні стресові фактори, серед яких неоднозначність ролей і конфлікти ролей, а також проблеми з навантаженням. По суті, коли менеджери не мають чітких вказівок або стикаються з суперечливими очікуваннями, вони відчують втрату контролю, що посилює стрес. Вони можуть постійно турбуватися про те, що «зроблять щось не так» або розчарують одну зацікавлену сторону,

задовольнивши іншу. Дослідження показали, що такі фактори стресу, пов'язані з роллю, не тільки провокують психологічний дистрес, але й можуть призвести до відсторонення та зниження продуктивності праці, якщо їх не вирішити [31]. Тому для зниження стресу менеджерів критично важливо забезпечити чітко визначені ролі та керовані очікування.

Менеджери несуть відповідальність за важливі рішення, які можуть мати далекосяжні наслідки для їхніх команд та організацій. Ця велика відповідальність сама по собі може стати психологічним тягарем. Менеджери часто повідомляють про стрес від постійного тиску, пов'язаного з прийняттям складних рішень в умовах невизначеності. У нестабільних умовах ведення бізнесу керівники часто змушені діяти, маючи неповну інформацію, і при цьому нести відповідальність за результати. Страх прийняти неправильне рішення — та потенційні фінансові або людські наслідки — створює постійну тривогу. Часте прийняття рішень в екстрених або неоднозначних ситуаціях (наприклад, кризове управління) було визначено як «екстремальний» фактор стресу, що прискорює розумову втому та сумніви в собі. Більше того, менеджери часто мають виконувати кілька завдань одночасно та швидко переключатися між проблемами, що може перевантажувати їхні когнітивні здібності. Необхідність постійної пильності та швидкого прийняття рішень підтримує високий рівень стресу, оскільки можливості для психічного відпочинку майже немає. Дослідження менеджерів під час пандемії COVID-19 ілюструють це: ті, хто керував у кризових ситуаціях, повідомляли про різке зростання стресу через критичне навантаження рішеннями та моральні дилеми (наприклад, баланс між благополуччям співробітників та виживанням бізнесу) [15]. Крім того, відсутність автономії в прийнятті рішень — коли вище керівництво нав'язує рішення або здійснює мікроменеджмент — може ще більше посилити стрес. Згідно з моделлю контролю вимог до роботи, високі вимоги в поєднанні з низькою свободою прийняття рішень створюють найбільше навантаження на співробітників [64, с. має мало контролю над рішеннями або ресурсами, відчуває особливо високий

рівень стресу. Загалом, ролі, що передбачають велику відповідальність, необхідність прийняття складних рішень або суперечливі пріоритети, створюють психологічне навантаження, яке багато менеджерів вважають надзвичайно виснажливим.

Кілька інших факторів, пов'язаних з роботою, можуть посилити стрес керівників. Часовий тиск і терміни часто пов'язані з навантаженням – постійні термінові справи в останній момент підтримують високий рівень адреналіну і можуть заважати керівникам повністю розслабитися. Недостатні ресурси або персонал для досягнення цілей – ще один фактор: якщо керівник відчуває, що йому не вистачає розміру команди, бюджету або інформації для досягнення цілей, розрив між вимогами та ресурсами викликає стрес. Небезпека втрати роботи також має значення; менеджери не застраховані від побоювань щодо звільнень або реструктуризації організації. Особливо в нестабільних галузях або під час економічного спаду менеджер, який вважає, що його посада або кар'єрний ріст знаходяться під загрозою, буде відчувати значний стрес [29]. Одне дослідження показало, що небезпека втрати роботи та часті організаційні зміни (переведення, підвищення або пониження в посаді, злиття) були основними факторами стресу для працюючих фахівців, оскільки ці невизначеності підривають відчуття стабільності. Крім того, монотонність або недостатнє використання ролі — хоча це протилежність перевантаження — можуть бути стресовими по-своєму, призводячи до розчарування та відчуття незадоволеності. Підсумовуючи, можна сказати, що організація роботи менеджера (наскільки вона вимоглива, чітка, забезпечена ресурсами та безпечна) глибоко впливає на рівень його стресу. Робоче середовище, яке вимагає надзвичайно високих результатів при мінімальній підтримці та ясності, є джерелом хронічного стресу для менеджерів.

Організаційні та міжособистісні фактори можуть включати в себе:

Відсутність соціальної підтримки та неефективне керівництво. Соціальний контекст, в якому працює менеджер – підтримка з боку керівництва, колег та підлеглих – є важливим буфером (або підсилювачем) стресу. Численні дані

свідчать про те, що недостатня підтримка з боку керівництва та колег корелює з вищим рівнем стресу та вигоранням у менеджерів [64, с. 220-240]. Коли менеджери відчують себе ізольованими, без керівництва з боку керівництва та співпраці з боку своєї команди, стресові фактори на роботі стають набагато більш обтяжливими. Наявність стилю керівництва, що надає підтримку, – коли менеджери вищого рівня надають зворотний зв'язок, ресурси та розуміння – може значно зменшити стрес підлеглих менеджерів, вселяючи впевненість та сприяючи спільному вирішенню проблем. І навпаки, неефективне або токсичне керівництво (наприклад, начальник, який є надто критичним, непередбачуваним або несимпатичним) є потужним фактором стресу для менеджерів нижчого рівня. Високі вимоги без підтримуючого зворотного зв'язку або визнання часто змушують менеджерів почуватися недооціненими та стресованими. У ширшому контексті робочої сили відсутність підтримки з боку керівництва визначена як одна з головних причин проблем із психічним здоров'ям та прогулів, пов'язаних з роботою. Крім того, важливу роль відіграє підтримка колег: колегіальне середовище, де колеги-менеджери або співробітники можуть обговорювати виклики та ділитися порадами, допомагає розв'язати стрес, тоді як ізольована або жорстока культура його посилює. Наприклад, експерти підкреслюють, що працівники українських підприємств, які працюють в умовах війни, гостро потребують емпатії та «турботи» з боку роботодавців; без цього постійний тиск може призвести до емоційних зривів. Підсумовуючи, можна сказати, що сильна соціальна підтримка та позитивна взаємодія керівництва є захисними факторами, що покращують психологічну безпеку та зменшують стрес, тоді як відсутність цих факторів робить менеджерів вразливими до стресу.

Конфлікти, некультурність та організаційний клімат. Загальний робочий клімат та міжособистісна динаміка в організації значно впливають на рівень стресу керівників. Робоче місце, яке характеризується частими міжособистісними конфліктами, недовірою або некультурністю, створює хронічний стрес для тих, хто займає керівні посади. Менеджери не тільки мають вирішувати конфлікти між іншими, але й самі можуть стати об'єктом звинувачень

або офісної політики. Дослідження показали, що постійні конфлікти на робочому місці та негативні взаємодії (домагання, знущання або просто відсутність поваги) пов'язані з підвищеним стресом і навіть симптомами вигорання. Особливо шкідливим є ворожий або несправедливий організаційний клімат. Наприклад, Клапонеа Р. М., Поп Л. М., Йорга М. та Юрков Р. визначили відсутність організаційної справедливості — сприйняття працівниками процедур і винагород як несправедливих — одним із найпоширеніших психосоціальних факторів ризику, що корелюють із високим рівнем стресу [31]. Коли менеджери сприймають політику як несправедливу або стикаються з публічною критикою попри свої зусилля, їхня робота стає емоційно виснажливою. Подібним чином, погана комунікація та низький рівень довіри на робочому місці змушують менеджерів працювати в умовах невизначеності та оборонної позиції, що може бути психологічно виснажливим. Навпаки, позитивний клімат психологічної безпеки, де комунікація є поважною, а проблеми вирішуються конструктивно, може захистити менеджерів від стресу навіть за умов високого робочого навантаження. Дослідження Американської психологічної асоціації підкреслює, що некультурність (наприклад, грубість, підривна поведінка) з боку колег або керівництва безпосередньо підвищує стрес співробітників і підриває їхнє психічне благополуччя [68]. Для керівників, які часто мусять впроваджувати культуру та вирішувати проблеми, така негативна атмосфера подвоює навантаження. Підсумовуючи, можна сказати, що соціальне середовище організації — чи то співпраця, чи то конфлікти, чи то справедливість, чи то токсичність — має значний вплив на стрес керівників. Підтримуюча, справедлива та колегіальна атмосфера зменшує стрес, тоді як конфліктне, вороже середовище значно його посилює.

Організаційні зміни та невизначеність. Зміни в організаціях є неминучими, але погано керовані зміни можуть стати серйозним психологічним стресовим фактором для менеджерів. Часті реструктуризації, нечіткі організаційні структури або зміни в стратегії створюють невизначеність, яка поширюється на повсякденну роботу менеджерів. Менеджер, який стикається з постійними

змiнами, може мати проблеми з нестабiльним складом команди, новими пiдпорядкуваннями або змiною цiлей. Ця нестабiльнiсть часто означає, що iхнi ролi та обов'язки постійно змiнюються, що заважає їм встановити рутину або вiдчуття майстерностi. Вiдсутнiсть чiтко визначених ролей i частi структурнi змiни викликають невизначенiсть i стрес у менеджерiв. Без стабiльних параметрiв менеджери залишаються в станi пiдвищеної готовностi, очiкуючи нових сюрпризiв — це явний рецепт хронiчного стресу. Крiм того, недостатня комунiкацiя пiд час органiзацiйних змiн (наприклад, злиття, скорочення, змiни полiтики) може залишити менеджерiв в невіданнi, пiдживлюючи чутки та невпевненiсть. Вони можуть турбуватися про власну стабiльнiсть роботи або майбутнє своєї команди, що посилює iхнiй особистий стрес. Дослiдження органiзацiйного розвитку вiдзначають, що менеджери часто вiдчувають «найбiльший удар» стресу, пов'язаного зi змiнами, оскiльки вони повиннi впроваджувати нову полiтику, одночасно справляючись з особистою кар'єрною невизначенiстю. Наприклад, пiд час економiчних криз або воєнних потрясiнь компанiї можуть зазнавати рiзких змiн; в одному звiтi в «Охорона Працi» зазначається, що вiйна та складнi новi вимоги до роботи неминуче впливають на психологiчний стан працiвникiв, провокуючи напругу та професiйний стрес [11]. Менеджери, як агенти змiн i об'єкти змiн, гостро вiдчувають це. Дiйсно, постійно невизначене середовище, в якому постійно змiнюються ринковi умови, нормативнi вимоги або органiзацiйнi прiоритети, пов'язують iз пiдвищеним рiвнем тривожностi та захворюваннями, пов'язаними зi стресом, серед управлiнського персоналу. По сутi, стабiльнiсть i яснiсть психологiчно заспокоюють: коли їх немає, стрес посилюється. Таким чином, органiзацiї, якi зазнають частих потрясiнь, не пiдтримуючи своїх менеджерiв пiд час перехiдних перiодiв, ризикують отримати значне зростання стресу серед управлiнського персоналу.

Погана динамiка роботи команди. Іншим мiжособистiсним фактором є якiсть вiдносин у командi або пiдроздiлi менеджера. Стрес менеджера може посилитися, якщо його команда є дисфункцiональною — наприклад, якщо в нiй

відсутня згуртованість, низький моральний дух або часті зміни складу членів команди. Менеджери часто відповідають за заповнення прогалин і мотивацію своїх команд; робити це в умовах демотивованої або недоукомплектованої команди може бути виснажливо. Відсутність взаєморозуміння або підтримки в команді ставить менеджера в стан стресу, пов'язаного з відносинами, оскільки він повинен постійно виступати посередником або підштовхувати до виконання роботи. Навпаки, високофункціональна команда, яка добре співпрацює і спілкується, може полегшити тягар менеджера, розділивши відповідальність за результати. Стрес, пов'язаний з командою, особливо очевидний у сферах з високим тиском; наприклад, в управлінні охороною здоров'я конфлікти або погана співпраця між співробітниками називаються основними причинами стресу керівників і їхнього бажання звільнитися. Крім того, якщо менеджер не відчуває поваги або прийняття з боку підлеглих, цей соціальний стрес може підірвати його впевненість і авторитет, додаючи додаткове навантаження, яке виходить за межі тиску, пов'язаного з виконанням завдань. Тому створення сприятливого клімату в команді корисно не тільки для співробітників, але й безпосередньо сприяє психічному здоров'ю менеджерів. Емпіричні дані підтверджують це: соціальна підтримка (або її відсутність) у безпосередній робочій групі має прямий вплив на рівень стресу. Наприклад, великий метааналіз вигорання показав, що зменшення підтримки з боку колег і сім'ї було одним з головних факторів ризику, що збільшували вигорання в професіях з високим рівнем стресу. Зрештою, менеджери — це менеджери людей; коли «людська» сторона їхньої роботи сповнена конфліктів або ізоляції, їхній стрес різко зростає. Сприяння міцним відносинам у команді може істотно полегшити психологічне навантаження на менеджерів.

Соціальні та зовнішні фактори можна поділити на:

Дисбаланс між роботою та особистим життям і сімейний стрес. Менеджери працюють на стику свого професійного та особистого життя, і стрес часто перетікає між цими сферами. Дисбаланс між роботою та особистим життям — коли вимоги роботи постійно забирають особистий час та енергію — є добре

задокументованим фактором стресу для менеджерів. Довгі робочі години, дзвінки або електронні листи після роботи та неможливість відключитися можуть забирати час на відпочинок, сім'ю та догляд за собою, що призводить до хронічного стресу. Дослідження показують, що більший обсяг роботи тісно пов'язаний із більшим конфліктом між роботою та особистим життям, що, в свою чергу, підвищує рівень стресу [62]. Менеджери часто відчують провину або конфлікт через нехтування сімейними обов'язками через роботу, що додає емоційного стресу до тиску на роботі. Більше того, стресові події в житті та сімейні проблеми можуть посилити робочий стрес менеджера. Особисті кризи, такі як подружні суперечки, хвороба в родині або проблеми з доглядом за дітьми, виснажують психічні ресурси менеджера, роблячи його більш чутливим до стресу на роботі. Зміни в особистому житті (наприклад, розлучення або втрата коханої людини) можуть посилити стрес на роботі, відволікаючи менеджера та підриваючи його концентрацію та продуктивність. Іншими словами, особисті стресові фактори та стресові фактори на роботі мають тенденцію до синергії, що ускладнює подолання кожного з них. Менеджер, який перебуває під сильним сімейним тиском, може відчувати себе більш дратівливим або тривожним на робочому місці, і навпаки, менеджер, який перебуває під сильним стресом, може переносити напругу додому, що впливає на благополуччя сім'ї. Відсутність соціальної підтримки поза роботою погіршує цей цикл — якщо менеджери не мають розуміючої сім'ї, друзів або спільноти, на яку можна покластися, у них менше можливостей для подолання робочого стресу. З позитивного боку, організації, які сприяють кращому балансу між роботою та особистим життям (завдяки гнучким графікам, розумній політиці щодо дистанційної роботи тощо), допомагають зменшити цей вид стресу. Загалом, дуже важливо підтримувати чіткі межі та системи підтримки між роботою та особистим життям: без цього менеджери стикаються з постійним, накопичувальним навантаженням, яке може швидко досягти нездорового рівня.

Економічні фактори та фактори безпеки роботи. Загальні економічні умови та проблеми безпеки роботи утворюють іншу категорію стресогенних факторів,

які значною мірою не підлягають безпосередньому контролю менеджера. Економічна нестабільність — така як рецесії, спади на ринку або, в крайніх випадках, війни — створює атмосферу невизначеності, що посилює стрес для менеджерів. Під час рецесії або фінансових криз менеджери часто турбуються про скорочення бюджету, звільнення або виживання компанії, що перетворюється на особисту нестабільність роботи та постійний тиск робити більше з меншими ресурсами. Нестабільна економічна ситуація та висока конкуренція на ринку значно посилюють стрес серед менеджерів. Коли зовнішнє бізнес-середовище є нестабільним, менеджери мусять постійно адаптувати стратегії, що може бути психічно виснажливим. Небезпека втрати роботи, зокрема, визнана одним із основних психосоціальних факторів стресу. Менеджери, які відчують, що їхнє становище є непевним — чи то через зовнішні фактори, чи то через політику організації — відчують хронічну тривогу, яка підриває їхню концентрацію та моральний дух. Навіть чутки про реструктуризацію або скорочення штату можуть створити атмосферу страху, яка день за днем підвищує рівень кортизолу. Крім того, екстремальні зовнішні події, такі як політичні кризи, стихійні лиха або війни, можуть спричинити гострий стрес у менеджерів. Наприклад, під час війни в Україні було помічено, що війна в поєднанні зі складними новими вимогами на робочому місці та соціальними потрясіннями однозначно вплинула на психологічний стан працівників, викликавши емоційне напруження та професійний стрес. У таких умовах менеджери стикаються не тільки з невизначеністю в бізнесі, але й з турботами про особисту безпеку та безпеку співробітників, що є подвійним джерелом стресу. Навіть у менш серйозних масштабах такі фактори, як інфляція, нестабільність валютного курсу або нові регуляторні політики, можуть опосередковано збільшити стрес менеджерів, змушуючи їх здійснювати складні фінансові або стратегічні коригування. Технологічні зміни у зовнішньому середовищі також є факторами стресу: швидкі темпи цифрової трансформації означають, що менеджери повинні постійно вивчати нові системи та адаптуватися до змін у галузі. Намагання йти в ногу з технологіями може

викликати «втому від змін», особливо у тих, хто не є технічно підкованим, і таким чином стати хронічним фактором стресу. Підсумовуючи, макроекономічний контекст — економіка, соціально-політичний клімат та технологічний ландшафт — впливає на повсякденне життя менеджерів. Коли ці зовнішні фактори є несприятливими або невизначеними, вони створюють атмосферу постійної пильності та занепокоєння, підвищуючи рівень стресу понад те, що можуть спричинити лише внутрішні фактори на робочому місці.

Культурні та суспільні очікування. Більш тонкий зовнішній вплив на стрес менеджерів чинять культурні та суспільні тиски. У багатьох культурах від менеджерів очікують, що вони будуть бездоганними лідерами, здатними впоратися з будь-якою ситуацією — очікування, яке може бути внутрішньо гнітючим. Суспільні норми щодо успіху та лідерства можуть змушувати менеджерів приховувати свій стрес або уникати звернення за допомогою, що, як не дивно, збільшує їхній психічний тягар. Крім того, в деяких суспільствах робота високо цінується, а «постійна зайнятість» вважається знаком честі. Ці культурні очікування можуть змушувати менеджерів перепрацьовувати, що сприяє вигоранню. Глобалізація та культура «постійної активності» (наприклад, постійний зв'язок через смартфони) призвели до зникнення природних перерв, що означає, що багато менеджерів ніколи повністю не відриваються від роботи — ця тенденція пов'язана зі зростанням стресу та проблемами зі сном серед керівників (опитування показують, що більшість менеджерів повідомляють про значний стрес, який впливає на їхній сон та психічне здоров'я). Крім того, певну роль можуть відігравати різні національні або регіональні ставлення до невизначеності: наприклад, у культурах з високим рівнем «уникнення невизначеності» неоднозначні ситуації на роботі створюють ще більший стрес для менеджерів порівняно з культурами, які більш толерантні до неоднозначності. Хоча ці культурні фактори є загальними, вони підкреслюють, як зовнішні очікування та норми можуть формувати психологічний досвід стресу менеджера. Визнання та коригування нереалістичних очікувань — як

самонакладених, так і нав'язаних культурою — є важливим для управління рівнем стресу.

Підсумовуючи, можна сказати, що рівень стресу менеджера визначається не одним фактором, а сукупністю особистих, професійних, організаційних та зовнішніх чинників. Особисті схильності (такі як тривожність або стійкість), у поєднанні з характером вимог роботи (навантаження, чіткість ролі), якістю підтримки та кліматом на роботі, а також більш широким соціально-економічним контекстом (стабільність або нестабільність) — все це впливає на рівень стресу, який відчуває менеджер. Ці фактори часто взаємодіють між собою: наприклад, сприятливий організаційний клімат може пом'якшити вплив високого навантаження, тоді як несприятлива зовнішня криза може вивести з рівноваги навіть добре підготовлену людину. Розуміючи весь спектр психологічних факторів, що впливають на стрес менеджерів, організації та окремі особи можуть більш ефективно застосовувати заходи з управління стресом. Поліпшення відповідності людини та посади, уточнення ролей, сприяння підтримуючому лідерству та вирішення питання балансу між роботою та особистим життям — це підходи, підтверджені доказами, що дозволяють зменшити стрес у його джерелах. Зрештою, визнання цих багатогранних факторів є ключовим кроком до підвищення стійкості менеджерів до стресу, їхнього психічного здоров'я та ефективності в сучасних складних робочих умовах.

Висновок до першого розділу

У першому розділі подано вичерпну теоретичну основу для розуміння стресу в управлінських ролях шляхом інтеграції класичних і сучасних поглядів. У ньому розглядаються загальний адаптаційний синдром Сел'є, когнітивна оціночна теорія Лазаруса і Фолкмана, модель збереження ресурсів Хобфолла та інші концептуальні моделі, щоб підкреслити багатогранний характер стресу та процеси подолання, що мають значення для менеджерів. Аналіз показує, що стрес у управлінській роботі формується під впливом унікальних викликів, таких

як постійна відповідальність за прийняття рішень, висока підзвітність та організаційний тиск, які посилюють як фізіологічний, так і когнітивний аспекти стресу. Синтезуючи ці різноманітні підходи, розділ демонструє, що управлінський стрес визначається не тільки вимогливим середовищем, але й тим, як менеджери оцінюють та мобілізують ресурси у відповідь на ці вимоги. Загалом, перший розділ роз'яснює основні поняття та теоретичні припущення, забезпечуючи міцну основу для емпіричного дослідження та розробки інтервенцій у наступних розділах.

РОЗДІЛ 2. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ СЕРЕД МЕНЕДЖЕРІВ У СУЧАСНОМУ РОБОЧОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Дизайн дослідження та методологія вивчення управління стресом у менеджерів

Особливості управління стресом серед менеджерів в умовах сучасного робочого середовища значною мірою залежать від глобальних викликів, таких як геополітична невизначеність (наприклад, наслідки війни), наслідки пандемії COVID-19, швидка цифровізація та зміна організаційних структур. Ці фактори суттєво змінили динаміку робочого середовища та створили нові стресові фактори для менеджерів. Відповідно до цього, для нашого дослідження було важливо визначити, як ці сучасні виклики впливають на мотивацію менеджерів до подолання стресу та які конкретні характеристики має їхнє управління стресом за таких умов. Для досягнення цієї мети ми вирішили провести пряме емпіричне дослідження самих менеджерів, що дозволило нам зібрати інформацію з перших рук про їхній особистий рівень стресу, стратегії подолання стресу та сприйняття стресогенних факторів на робочому місці.

Метод опитування був обраний за його ефективність та практичність. Він мінімізує час, необхідний респондентам та дослідникам, і не вимагає значної додаткової участі, крім заповнення самого опитування. Анкета була проведена за допомогою платформи Google Forms, що дозволило респондентам заповнювати її дистанційно у зручний для них час. Цей метод виявився особливо ефективним, враховуючи потенційні часові обмеження та стрес, який вже відчувають менеджери; дистанційний та гнучкий формат опитування, ймовірно, зменшив додаткове навантаження на них. Загальна вибірка складалася з 27 респондентів, усі з яких є молодими фахівцями в галузі психології (за освітою), які розпочали кар'єру менеджерів у місті Вінниця. Вік респондентів становив від 19 до 23 років. Дослідження проводилося протягом листопада-грудня 2025 року. Основним критерієм відбору респондентів був їхній статус зайнятості як менеджерів, а

саме: до опитування були включені особи, які на момент його проведення працювали на керівній посаді або працювали менеджером протягом 6 місяців до опитування. Цей критерій гарантував, що учасники мали недавній конкретний досвід виконання управлінських обов'язків та пов'язаного з ними стресу. Більшість цих респондентів обіймають посади молодшого або середнього керівного складу, що дає уявлення про досвід стресу на початку кар'єри менеджера. На рис. 2.1. наведено алгоритм проведення емпіричного дослідження управління стресом серед менеджерів.

Опитування було структуровано у вигляді анкети, що складалася з 25 питань, які були згруповані за п'ятьма тематичними категоріями. Таке групування сприяло структурованому підходу до збору даних і дозволило провести більш детальний аналіз різних аспектів управління стресом. Розділивши питання на категорії, ми змогли забезпечити систематичне охоплення різних аспектів управління психологічним стресом (від особистих факторів до зовнішніх впливів).



Рис. 2.1. Алгоритм проведення емпіричного дослідження управління стресом серед менеджерів

Кожна категорія охоплювала конкретну сферу інтересів і містила п'ять питань (позначених a, b, c, d, e), що досліджували цю сферу. На кожне питання респондентам пропонувалося відповісти за шкалою Лайкерта від 1 до 5, де 1 означало позитивний стан або згоду (наприклад, високу мотивацію, сильну згоду або ефективне подолання стресу в контексті питання), а 5 означало негативний стан або незгоду (наприклад, низьку мотивацію, високий стрес або погане подолання стресу, або негативне сприйняття, пов'язане з питанням). Іншими словами, оцінка 1 загалом відповідала відповіді, що відображала низький рівень стресу або дуже ефективне управління стресом щодо цього пункту, тоді як оцінка 5 відповідала високому рівню стресу або дуже неефективному/негативному стану щодо цього пункту. Ця шкала дозволила нам кількісно оцінити суб'єктивні сприйняття та ставлення, що полегшило порівняння та аналіз результатів різних респондентів та факторів.

Розподіл питань за п'ятьма категоріями був таким (огляд структури анкети див. на рис. 2.2):

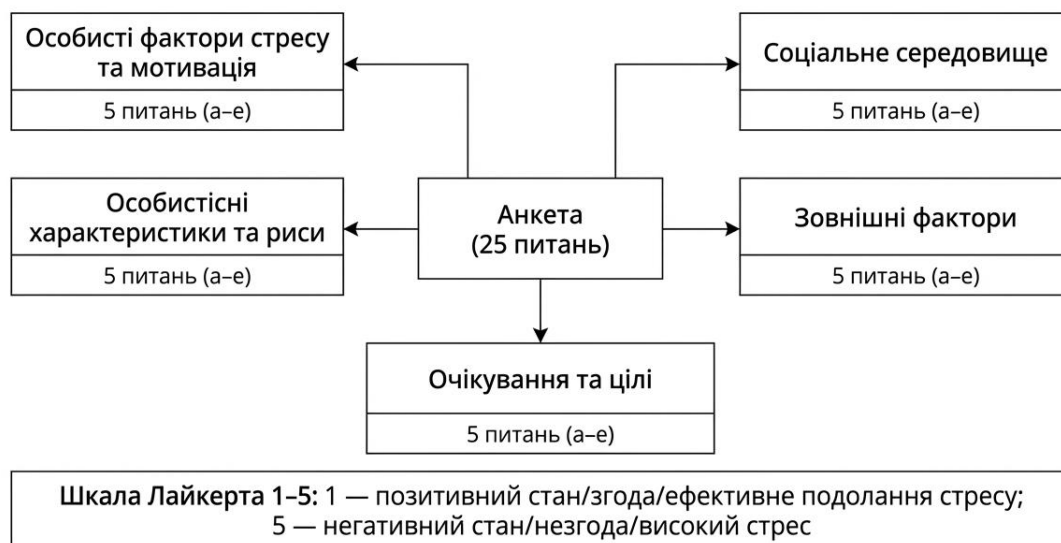


Рис. 2.2. Структура анкети дослідження управління стресом серед молодих менеджерів

1. Особисті фактори стресу та мотивація. Ця категорія включає питання, пов'язані з важливістю особистого професійного розвитку, внутрішньою зацікавленістю у своїй роботі та балансом між роботою та особистим життям, все це в контексті управління стресом. Причиною виділення цієї категорії є бажання отримати уявлення про внутрішні мотивації та цінності менеджера, а також про те, як ці внутрішні фактори впливають на стійкість до стресу або вразливість. Питання цієї категорії призначені для формування цілісного уявлення про психологічні компоненти самореалізації респондента на роботі та його задоволення роботою, оскільки повноцінне та задоволене робоче життя може значно пом'якшити стрес. І навпаки, відсутність особистого інтересу або дисбаланс між роботою та особистим життям можуть посилити рівень стресу. Питання цієї категорії були сформульовані наступним чином:

а) Наскільки важливим для вас є особистий професійний ріст з точки зору управління стресом? – Це питання оцінює, чи вважає респондент, що прагнення до кар'єрного зростання та саморозвитку допомагає йому справлятися зі стресом (наприклад, надаючи відчуття прогресу та контролю) або, навпаки, потенційно посилює стрес.

б) Якою мірою наступні фактори мотивують вас і зменшують ваш робочий стрес: збільшення доходу, визнання, можливості для навчання та розвитку? – Це питання досліджує кілька потенційних мотиваторів (фінансова винагорода, визнання, можливості професійного розвитку) і запитує, якою мірою вони слугують позитивними мотиваторами, які також допомагають полегшити стрес. Висока оцінка (близька до 1) вказує на те, що ці фактори сильно мотивують людину і, ймовірно, допомагають контролювати стрес (можливо, завдяки підвищенню задоволеності роботою), тоді як низька оцінка (близька до 5) вказує на те, що ці фактори мало впливають на зменшення стресу або мотивації.

с) Яку роль відіграє ваше прагнення до професійної майстерності у вашій здатності справлятися зі стресом на роботі? – Це питання стосується того, чи впливає прагнення до компетентності на рівні експерта або майстерності у своїй

галузі на те, як менеджер справляється зі стресом. Позитивна відповідь означатиме, що наявність мети майстерності надає їм стійкості або рамки для подолання викликів (можливо, розглядаючи стресові фактори як можливості для навчання), тоді як негативна відповідь може вказувати на те, що саме прагнення до майстерності може бути джерелом стресу або не розглядається як важливе для подолання стресу.

Чи вважаєте ви важливим підтримувати баланс між роботою та особистим життям для успішного управління стресом у вашій кар'єрі? – Це питання безпосередньо стосується концепції балансу між роботою та особистим життям. Воно має на меті з'ясувати, чи визнає респондент баланс між професійним та особистим життям як важливий елемент управління стресом. Ті, хто оцінює це високо (1 означає «дуже важливо»), ймовірно, вважають баланс між роботою та особистим життям життєво важливим для запобігання вигоранню, тоді як ті, хто оцінює це нижче, можуть не надавати пріоритету балансу, що, можливо, призведе до різних наслідків стресу.

е) Наскільки важливий особистий інтерес до вашої професійної діяльності для контролю рівня стресу? – Це питання оцінює, чи є справжній інтерес або пристрасть до роботи ключовим фактором у зменшенні стресу. Якщо менеджер вважає свою роботу цікавою або такою, що приносить задоволення, він може по-іншому сприймати стрес (можливо, менш інтенсивно або з більшою готовністю його терпіти) порівняно з тим, хто байдужий до своєї роботи. Сильна згода свідчить про те, що особистий інтерес значно допомагає впоратися зі стресом.

2. Соціальне середовище. Ця категорія містить питання, спрямовані на оцінку впливу соціального та організаційного середовища на стрес і мотивацію менеджера. Вона розглядає ступінь підтримки та визнання, які людина відчуває від колег, керівників і наставників, а також від ширшої професійної мережі. Ці фактори стосуються соціального та психологічного контексту, в якому менеджер працює щодня. Розуміння цих факторів є важливим, оскільки сприятливе соціальне середовище може сприяти формуванню почуття приналежності, безпеки та впевненості в собі, що може захистити від стресу, тоді як негативне

або несприятливе середовище може значно підвищити рівень стресу. Питання в цій категорії включали:

а) Як підтримка колег впливає на вашу мотивацію та здатність керувати стресом, пов'язаним з роботою? – Це питання досліджує підтримку колег: чи сприяє кращому керуванню стресом наявність колег, які допомагають, заохочують або співпрацюють з менеджером. Позитивна оцінка вказує на те, що підтримка колег відіграє значну роль у зменшенні стресу (можливо, шляхом розподілу робочого навантаження або надання емоційної підтримки), тоді як негативна оцінка може свідчити про те, що менеджер відчуває себе ізольованим або що підтримка колег відсутня чи не є ефективною.

б) Наскільки важливе визнання з боку керівництва (наглядачів або вищого керівництва) для зменшення вашого стресу на роботі? – Тут ми оцінюємо вплив визнання та вдячності з боку керівництва. Якщо менеджер відчуває, що його зусилля визнаються вищим керівництвом, чи допомагає це зменшити стрес? Сильна згода (1) означатиме, що визнання (наприклад, похвала, нагороди, позитивні відгуки) значно полегшує їхній стрес або мотивує їх краще справлятися з ним, ймовірно, піднімаючи моральний дух і почуття задоволення від досягнутого. Низька важливість (5) може означати, що визнання не має для них великого значення або відсутнє, що, можливо, означає, що вони справляються зі стресом іншими засобами або що відсутність визнання може сприяти їхньому стресу.

с) Чи впливає наявність наставників або радників у вашій компанії на ваш рівень стресу або стратегії подолання стресу? – Це питання стосується наявності наставництва або керівництва на робочому місці. Наставники можуть надавати поради, підтримку та знання, які можуть допомогти молодому менеджеру впоратися зі стресовими ситуаціями. Позитивна відповідь свідчить про те, що наявність наставника значно допомагає впоратися зі стресом (наприклад, надаючи рішення або емоційну підтримку), тоді як негативна відповідь може вказувати на відсутність наставників або на те, що респондент не вважає такі відносини впливовими на управління стресом.

d) Чи вважаєте ви важливим працювати в команді, яка підтримує розвиток і благополуччя кожного співробітника? – Це питання стосується організаційної культури та атмосфери в команді. Воно стосується того, чи є для респондента важливим для управління власним стресом приналежність до команди або культури компанії, яка активно підтримує розвиток і благополуччя кожного члена. Якщо респондент оцінює це як дуже важливе, це означає, що позитивне, підтримуюче середовище в команді є ключовим фактором для зниження рівня стресу (команди, які цінують благополуччя, можуть розумно розподіляти навантаження та бути уважними до ознак вигорання тощо). Низька важливість може свідчити про те, що респондент або не відчуває такого середовища, або не вважає його важливим, що потенційно вказує на те, що він більше покладається на себе або просто терпить менш сприятливе середовище, що може корелювати з вищим рівнем стресу.

e) Як ви оцінюєте роль професійних зв'язків та мереж у допомозі вам впоратися зі стресом на роботі? – Це питання стосується ширшої професійної мережі, що виходить за межі безпосередніх колег та керівників, – наприклад, контактів у галузі, професійних груп або дружніх стосунків, що склалися на роботі. Такі мережі можуть надавати ресурси, поради або емоційну підтримку поза межами безпосереднього робочого місця. Сильна позитивна оцінка означає, що респондент вважає мережу контактів і професійні зв'язки корисними для управління стресом (можливо, завдяки отриманню зовнішніх точок зору, наставництва або можливостей), тоді як слабка оцінка свідчить про те, що мережа контактів відіграє незначну або взагалі не відіграє жодної ролі в механізмах подолання стресу.

3. Особистісні характеристики та риси. Ця категорія анкети досліджує індивідуальні відмінності та риси особистості, які можуть впливати на підхід менеджера до стресу. Вона включає питання про впевненість у собі, ставлення до викликів, лідерські амбіції та прагнення до незалежності, які торкаються глибших психологічних якостей, таких як самооцінка, стресостійкість та схильність до лідерства. Причиною створення цієї категорії є те, що внутрішнє

сприйняття людиною труднощів та власної ролі (лідер чи член команди, незалежний чи керований) може суттєво визначати її внутрішню стійкість та гнучкість у стресових ситуаціях. Розуміючи особисту орієнтацію та темперамент менеджера, ми можемо краще пояснити його реакцію на стрес. Питання в цій категорії були такими:

а) Наскільки ви впевнені у своїй здатності досягти професійних цілей в умовах стресу? – Це питання вимірює впевненість у собі та самоефективність під тиском. Висока впевненість (оцінка 1 означає «дуже впевнений») вказує на те, що менеджер загалом вірить у свою здатність долати виклики та досягати цілей навіть у стресових ситуаціях, що зазвичай корелює з проактивним подоланням труднощів. Низька впевненість (оцінка ближча до 5) вказує на невпевненість у собі в стресових ситуаціях, що потенційно робить людину більш схильною до впливу стресу і менш ефективною в подоланні труднощів.

б) Як ви зазвичай реагуєте на виклики та труднощі, що виникають у вашій ролі керівника? (Ви розглядаєте їх як фактори стресу чи як можливості?) – Це питання має на меті визначити ставлення керівника до викликів. Воно побічно запитує, чи має він стиль подолання труднощів, орієнтований на виклики, чи розглядає виклики переважно як загрози, що викликають стрес. Відповідь, яка вказує на те, що він сприймає виклики позитивно (як можливості навчитися чи проявити себе), відповідатиме стійкості та адаптивному подоланню труднощів (що, ймовірно, характеризується меншим сприйняттям труднощів як стресогенних факторів), тоді як якщо він загалом відчуває себе пригніченим або негативно ставиться до викликів (сприймаючи їх переважно як стресогенні фактори), це вказує на більш орієнтоване на загрози мислення, яке може посилювати стрес. Відповідь фіксується за допомогою шкали: позитивна, орієнтована на можливості позиція буде мати низьке числове значення (ближче до 1), а негативна, орієнтована на стресові фактори позиція буде мати високе значення (ближче до 5).

с) На вашу думку, наскільки важливі особисті якості (такі як стійкість, терпіння, емпатія) для кар'єрного успіху та управління стресом на керівній

посаді? – Це питання просить респондента оцінити важливість внутрішніх особистих якостей для управління стресом та досягнення успіху як керівника. Перелічуючи такі приклади, як стійкість, терпіння та емпатія, воно націлене на переконання в тому, що м'які навички або емоційні компетенції є важливими інструментами для управління стресом та лідерства. Якщо респондент повністю згоден (оцінка 1, дуже важливо), це означає визнання того, що психологічні риси мають вирішальне значення для подолання стресу та ефективного керівництва (що також може відображати розвиток цих якостей у самого респондента). Менша згода (оцінка ближча до 5) може вказувати на те, що вони або недооцінюють ці якості порівняно з технічними навичками чи іншими факторами, або, можливо, не глибоко замислювалися над роллю таких рис, що може свідчити про їхнє ставлення до стресу (можливо, вони більше покладаються на зовнішні фактори або не розвивають ці риси).

d) Ви прагнете до керівних посад чи віддаєте перевагу роботі в команді, і як ця перевага впливає на ваш стрес? – Це двочастинне запитання досліджує амбіції щодо лідерства та їхній зв'язок зі стресом. По-перше, воно визначає, чи респондент прагне до керівних ролей чи відчувається комфортніше в ролях, не пов'язаних з лідерством/роботою в команді. По-друге, воно досліджує, як ця перевага корелює з їхнім досвідом стресу. Наприклад, людина, яка прагне до лідерства, може насправді відчувати більший стрес, якщо застрягла на нижчих посадах, або, навпаки, може прийняти більший стрес як компроміс для просування по кар'єрних сходах. І навпаки, людина, яка вважає за краще не бути лідером, може вважати лідерську роль особливо стресовою, або вона може відчувати менший стрес у допоміжних ролях. Відповідь на шкалі відображатиме загальний вплив: оцінка 1 може означати «так, я прагну лідерства і це не викликає у мене стресу (або я вважаю це позитивним стимулом)», або, можливо, «я не прагну лідерства і не відчуваю стресу, тому що уникаю цього тиску» — що, по суті, вказує на відповідність між уподобаннями та рівнем стресу. Оцінка 5 може означати невідповідність або високий рівень стресу, пов'язаний з цим аспектом (наприклад, я прагну до лідерства, але це викликає у мене високий рівень стресу,

або я не хочу бути лідером, але змушений, що викликає стрес). Це питання вимагало ретельного аналізу, часто з використанням додаткових даних або кореляції з іншими відповідями, щоб повністю зрозуміти контекст наданого числа.

е) Наскільки важлива незалежність у вашій роботі для вашого рівня стресу? (Наприклад, чи зменшує стрес наявність автономії на роботі?) – Це питання стосується цінності автономії та незалежності на робочому місці з точки зору стресу. Багато менеджерів вважають, що контроль над рішеннями та стратегіями (автономія) може зменшити стрес, оскільки це дозволяє їм керувати своїми завданнями так, як вони вважають за потрібне, без мікроменеджменту. Інші можуть вважати, що незалежність може збільшити стрес, якщо вона супроводжується відсутністю керівництва або збільшенням відповідальності. Відповідь, що вказує на високу важливість незалежності (оцінка 1), свідчить про те, що респондент відчуває значно менше стресу, коли має автономію, і що він, можливо, відчуває стрес через надмірний контроль або обмеження. Низька оцінка важливості (5) може означати, що незалежність не є основним фактором стресу для респондента – можливо, він не проти дотримуватися встановлених правил або мати нагляд, або навіть вважає це кращим варіантом, щоб зменшити невизначеність.

4. Зовнішні фактори. З метою охоплення більш широкого контексту, що впливає на стрес менеджера, ця категорія досліджує вплив зовнішніх факторів на мотивацію та тривожність особи. Ми включили питання щодо таких аспектів, як економічні зміни, стабільність компанії, загальні кар'єрні можливості в галузі та перспективи роботи за кордоном або переїзду. Аналіз цієї категорії допомагає нам оцінити психологічну гнучкість респондентів та їхню толерантність до невизначеності в умовах зовнішніх змін. Він також показує, наскільки зовнішні фактори впливають на рівень їхнього стресу. Питання були такими:

а) Чи впливають зміни в економіці або у вашій галузі на вашу мотивацію та рівень стресу щодо кар'єрного зростання? – Це питання стосується того, чи впливають макроекономічні або галузеві коливання (такі як рецесія, бум або

технологічні зрушення в галузі) на стрес або мотивацію особи. Сильне ствердне відповідь (оцінка 1, що означає «значно так, впливає на мене») означатиме, що стрес людини чутливий до зовнішніх економічних умов – наприклад, вона може турбуватися про безпеку робочого місця або життєздатність галузі, що, в свою чергу, може демотивувати її або викликати стрес. Низький вплив (оцінка 5) свідчить про те, що вона відчуває себе відносно захищеною від таких змін з точки зору особистого стресу, можливо, завдяки стабільності роботи, адаптивності або налаштованості на те, що вона може контролювати.

б) Наскільки важлива стабільність компанії, в якій ви працюєте, для управління вашим стресом? – Тут ми зосереджуємося на стабільності організації. Якщо компанія має стабільні фінанси, чіткі довгострокові перспективи та надійну позицію на ринку, співробітники (включно з менеджерами) можуть відчувати менше хронічного занепокоєння щодо майбутнього. Це питання оцінює, чи рівень стресу респондента тісно пов'язаний з тим, наскільки стабільним він вважає свого роботодавця. Оцінка 1 (дуже важливо) вказує на те, що стабільність компанії є для них вирішальним фактором – ймовірно, вони відчують набагато більший стрес, якщо майбутнє компанії є невизначеним (наприклад, ризик звільнень або закриття). Оцінка 5 означає, що стабільність компанії не відіграє великої ролі в їхньому стресі – можливо, людина впевнена у своїй адаптивності або не дуже переймається такими питаннями, а може, вона не стикалася з нестабільністю, щоб це зрозуміти.

с) Як ви оцінюєте загальні можливості кар'єрного зростання у вашій галузі, і чи впливають ці перспективи на ваш рівень стресу або тривоги? – Це питання пропонує респонденту оцінити свою галузь або сферу діяльності в цілому з точки зору можливостей кар'єрного зростання (наприклад, чи розвивається ця сфера з великою кількістю можливостей, чи вона насичена/занепадає). Потім це пов'язує таку перспективу з особистим стресом: якщо респондент бачить значні можливості для просування, чи зменшує це стрес (можливо, тому що він відчуває оптимізм щодо прогресу), або якщо можливості обмежені, чи збільшує це стрес (через страх стагнації або інтенсивної конкуренції)? Респондент, який оцінює цей

пункт позитивно (1), може вказувати, що бачить хороші можливості, і такий погляд на майбутнє підтримує його мотивацію та спокій щодо своєї кар'єрної траєкторії. Водночас негативна оцінка (5) може свідчити про те, що вони бачать мало можливостей, що посилює їхню тривогу щодо майбутнього, або, навпаки, що вони не дуже замислюються над перспективами галузі в цілому, зосереджуючись на нагальних проблемах. Інтерпретуючи результати, ми розглядали як їхню оцінку можливостей, так і те, наскільки сильно вона корелює з їхнім заявленим стресом.

d) Чи впливає можливість роботи над міжнародними проєктами або за кордоном на вашу мотивацію або рівень стресу? – Глобалізація означає, що багато менеджерів розглядають або мають можливості за межами своєї країни. Це питання досліджує, чи має можливість (або тиск) працювати на міжнародному рівні якийсь вплив на психологічний стан респондента. Наприклад, деякі можуть вважати перспективу міжнародної роботи захоплюючою та мотивуючою (що, можливо, зменшує стрес, пропонуючи мету або позитивний прогноз), про що свідчить позитивна відповідь. Інші можуть вважати це залякуючим або стресовим (через можливе переселення, культурні зміни тощо), що буде відображено у негативній відповіді. Високий вплив (оцінка 1) вказує на те, що міжнародні перспективи значно впливають на їхню мотивацію/стрес (як мотиватор або як фактор стресу, що слід інтерпретувати разом з іншими відповідями), тоді як низький вплив (оцінка 5) вказує на те, що можливість міжнародної роботи наразі не є значним фактором їхнього стресу або мотивації.

e) Як ви ставитеся до потенційного переїзду або значних змін у вашій професійній діяльності заради кар'єрних можливостей або зменшення стресу? – Це питання стосується мобільності та готовності до змін як стратегії або необхідності для кар'єрного зростання та управління стресом. Воно досліджує відкритість респондента до значних змін (таких як переїзд до іншого міста/країни або зміна посади) з метою просування по кар'єрних сходах або, можливо, пошуку менш стресової посади. Відповідь вказує на їхню готовність до таких змін: оцінка

1 (дуже позитивна або відкрита) означає, що вони досить відкриті до переїзду/значних змін і, ймовірно, розглядають це як реальний або навіть бажаний варіант, якщо це призведе до кращих можливостей або зниження рівня стресу. Оцінка 5 (дуже негативно або неприйнятно) означає, що вони дуже неохоче йдуть на такі кардинальні зміни, можливо, через прихильність, небажання ризикувати або задоволеність статусом-кво, що також означає, що вони можуть терпіти стрес, а не переїжджати, або що сама ідея переїзду є для них стресовою. Це питання допомагає оцінити адаптивність та гнучкість людини у розгляді зовнішніх змін як рішень або можливостей, а не як додаткових факторів стресу.

5. Очікування та цілі. Остання категорія стосується особистих прагнень, очікувань та визначень успіху, які мають менеджери, а також того, як це пов'язано з їхньою мотивацією та стресом. Вона включає питання про встановлення кар'єрних цілей, важливість морального задоволення від роботи, сприйняття можливостей кар'єрного зростання на поточному робочому місці, пріоритетність зарплати порівняно з іншими досягненнями та їхнє бачення ідеального кар'єрного шляху. Мета цієї категорії – зрозуміти, які психологічні потреби або амбіції людина намагається задовольнити через свою роботу, і як відповідність або невідповідність цим очікуванням може впливати на рівень стресу. По суті, це допомагає визначити основний мотиваційний «драйвер» для кожного респондента – чи це досягнення, визнання, особиста самореалізація, фінансова винагорода тощо – і як цей драйвер може сприяти або зменшувати стрес. Питання, сформульовані в цій категорії, були такими:

а) Чи ставите ви собі професійні цілі на найближчі 5 років, і якщо так, то як ці цілі впливають на ваше управління стресом? – Це питання стосується поведінки щодо встановлення цілей та її впливу на стрес. Встановлення чітких довгострокових цілей може бути мотивуючим і надавати напрямок, але також може створювати тиск. Респондент, який активно ставить собі 5-річні кар'єрні цілі, ймовірно, має перспективне мислення; якщо він повідомляє, що ці цілі допомагають йому керувати стресом (оцінка близько 1), це може означати, що

наявність плану надає йому впевненості та зменшує невизначеність. Якщо встановлення цілей, як правило, збільшує його стрес (оцінка близько 5), це може вказувати на те, що довгострокові цілі створюють тиск або занепокоєння щодо досягнення цих цілей. Цей пункт відображає, чи є амбіції людини в часовому контексті стабілізуючою силою чи фактором стресу.

б) Наскільки для вас важливо, щоб ваша робота приносила моральне задоволення, і як це пов'язано з вашим рівнем стресу? – Тут ми досліджуємо цінність внутрішньої задоволеності роботою та відчуття мети (моральне або емоційне задоволення) у робочому житті респондента. Якщо керівник надає великого значення пошуку особистого сенсу або задоволення у своїй роботі (оцінка 1 = дуже важливо) і якщо він дійсно отримує це задоволення, це може слугувати буфером проти стресу (робота здається корисною, стрес має сенс). Однак, якщо його робота не приносить такого задоволення, це може бути джерелом розчарування і стресу. Низька важливість цього фактора (оцінка 5) може означати, що людина більше мотивована зовнішніми факторами (зосереджена на зарплаті, статусі тощо) або розглядає роботу лише як роботу; це може корелювати з тим, як вона переживає стрес (вона може терпіти стрес виключно заради зовнішніх винагород або не прагнути емоційного задоволення на роботі). Взаємозв'язок зі стресом можна інтерпретувати, наприклад, дивлячись, чи ті, хто високо цінує моральне задоволення, але не отримує його, демонструють вищий рівень стресу.

с) Як ви оцінюєте свої можливості для кар'єрного зростання та збільшення відповідальності в поточній компанії, і чи впливає ця оцінка на ваш рівень стресу? – Це питання стосується сприйняття кар'єрного зростання в поточній організації. Якщо менеджер бачить чіткі можливості для просування та прийняття на себе більшої відповідальності в поточній компанії, це може або знизити рівень стресу (він відчуває оптимізм і контроль над своїм прогресом), або потенційно підвищити його (перспектива більшої відповідальності може бути лякаючою). З іншого боку, якщо він відчуває брак можливостей для зростання, це може викликати стрес через побоювання стагнації або спонукати

його шукати іншу роботу (що є іншим видом стресу). Позитивна оцінка (є хороші можливості, оцінка близько 1) у поєднанні з позитивним ефектом стресу може означати, що ці перспективи надають йому енергії; позитивна оцінка, але негативний ефект стресу може означати, що він відчуває тиск, щоб реалізувати ці можливості. Негативна оцінка (відсутність можливостей, близько 5) може корелювати з апатією або підвищеним стресом через розчарування. Це нюансоване питання було проаналізовано шляхом кореляції оцінки з вираженим рівнем стресу та, можливо, іншими відповідями щодо задоволеності та цілей.

d) Ви в першу чергу прагнете до підвищення зарплати чи до інших кар'єрних досягнень (таких як вища посада, визнання, вплив), і як ця спрямованість впливає на ваш стрес? – Це питання намагається визначити ключовий мотиватор кар'єри для респондента – чи більше його мотивують зовнішні винагороди (зарплата) чи внутрішні/орієнтовані на досягнення винагороди (такі як визнання, почуття задоволення від досягнень, керівна роль, вплив). Потім це зосередження пов'язується зі стресом: наприклад, людина, яка в першу чергу прагне до підвищення зарплати, може по-іншому сприймати стрес (можливо, фінансовий стрес або стрес від конкуренції) порівняно з людиною, яка прагне до особистих досягнень (яка може перейматися результатами роботи або репутацією). Відповідь, що вказує на чітку основну мотивацію (в той чи інший бік), а також зауваження про те, як це впливає на респондента, може показати нам, чи, наприклад, зосередження на зарплаті змушує його відчувати фінансовий тиск (підвищуючи стрес) або, навпаки, мотивує його справлятися зі стресом, оскільки винагорода є чіткою. Якщо основна мотивація – негрошові досягнення, чи призводить це до перфекціонізму та стресу, чи дає це відчуття мети, що пом'якшує стрес? У анкеті оцінка 1 може відповідати «Мене більше мотивують інші досягнення, ніж зарплата, і це позитивно впливає на мій стрес (або я добре справляюся зі стресом, прагнучи досягти цих цілей)», тоді як оцінка 5 може відповідати «Зарплата є моїм основним фокусом, або мій фокус (який би він не був) призводить до значного стресу». Цей пункт вимагав ретельного тлумачення в контексті відкритих коментарів та інших відповідей, якщо такі були.

е) Чи уявляєте ви собі ідеальний шлях кар'єрного розвитку і чи викликає у вас стрес порівняння вашої поточної ситуації з цим ідеалом? – Це питання стосується концепції «ідеальної кар'єри» та її психологічного впливу. Багато амбітних людей мають уявлення про те, де вони хотіли б бути в майбутньому. Якщо респондент має чіткий ідеальний шлях, питання стосується того, чи викликає у нього стрес розбіжність між цим ідеалом і поточною реальністю. Сильна згода (оцінка 1) може вказувати на те, що так, у нього є ідеал, і будь-яке відхилення або затримка викликають у нього занепокоєння, що може бути значним джерелом самонакладеного тиску. Менша згода (оцінка ближча до 5) може означати, що вони не мають жорсткого ідеалу (можливо, вони гнучкі або більше зосереджені на сьогоднішньому) або що порівняння з ідеалом їх не дуже турбує (можливо, вони терплячі або задоволені тим, де вони є). Це питання допомагає визначити перфекціоністів або дуже цілеспрямованих людей, які можуть бути схильні до стресу, якщо їхня кар'єра не розвивається саме так, як вони уявляли, на відміну від тих, хто є більш адаптивним або задоволеним. Розуміння такого мислення є важливим для управління стресом, оскільки представники першої групи можуть отримати користь від навчання гнучкості та вміння цінувати поступовий прогрес.

Після того, як респонденти заповнили анкети, результати були зібрані та оброблені автоматично. Для кожного питання та категорії ми розрахували описові статистичні дані (такі як середні бали та розподіл відповідей), щоб отримати загальне уявлення про тенденції. Крім того, було проведено кореляційний аналіз, в ході якого було досліджено взаємозв'язки між ключовими змінними, наприклад, чи корелює висока важливість балансу між роботою та особистим життям (з категорії 1) з нижчим рівнем стресу, чи корелює сильна соціальна підтримка (категорія 2) з вищою впевненістю (категорія 3) та нижчим рівнем стресу тощо. Коефіцієнт кореляції було розраховано для різних пар змінних, щоб виявити будь-які значущі позитивні або негативні взаємозв'язки, що допомогло зрозуміти, як різні психологічні фактори взаємодіють у контексті управління стресом для цих менеджерів.

Таким чином, дослідження, проведене за допомогою цього комплексного анкетного підходу, дає систематизовані дані про мотиваційні та стресові фактори серед молодих менеджерів. Цей підхід забезпечує глибше розуміння психологічних умов, що лежать в основі їх професійного функціонування, зокрема щодо того, як вони управляють стресом у процесі кар'єрного розвитку. Отримані результати спрямовані на визначення важливості врахування особистих характеристик, зовнішніх умов та індивідуальних очікувань при формуванні стратегій управління стресом та професійного зростання менеджерів. Крім того, використання автоматизованої обробки даних та кількісного аналізу забезпечує об'єктивність та надійність зроблених висновків, мінімізуючи суб'єктивну упередженість при інтерпретації результатів. Ці результати закладають основу для розробки та адаптації програми підтримки управління стресом, описаної в наступному розділі, забезпечуючи її відповідність фактичним потребам та факторам, визначеним у цьому дослідженні.

Опис емпіричного дослідження стресу та стратегій подолання стресу у менеджерів

Результати опитування, проведеного серед 27 молодих фахівців-менеджерів, яке мало на меті визначити психологічні фактори мотивації та управління стресом у їхній роботі, представлені нижче у структурованому форматі. Відповіді на анкету були згруповані за п'ятьма тематичними категоріями (як описано в розділі 2.1). Для кожної категорії ми зібрали дані відповідей і розраховали середні бали за кожним питанням (за шкалою від 1 до 5), щоб інтерпретувати загальні тенденції. Детальні відповіді для кожної категорії наведено в таблицях 2.1–2.5 (кожен рядок представляє відповіді одного респондента на п'ять питань а–е в цій категорії).

Категорія 1: Особисті фактори стресу та мотивація. Ця категорія охоплювала питання про особистий професійний ріст, внутрішню зацікавленість у роботі, баланс між роботою та особистим життям та подібні особисті

мотиваційні фактори в контексті управління стресом. У таблиці 2.1 наведено результати опитування для категорії 1 (Особисті фактори стресу та мотивація) для всіх 27 респондентів.

Таблиця 2.1 – Результати опитування для категорії 1. Особисті фактори стресу та мотивація

Респондент	a	b	c	d	e
1	3	5	2	1	4
2	4	3	2	5	1
3	1	2	3	4	5
4	5	4	3	2	1
5	2	3	5	1	4
6	3	2	4	5	1
7	1	5	4	3	2
8	5	1	2	3	4
9	2	4	1	5	3
10	4	3	5	1	2
11	3	5	1	2	4
12	1	4	2	3	5
13	5	3	2	4	1
14	2	1	4	5	3
15	4	2	3	1	5
16	3	4	5	2	1
17	1	2	4	3	5
18	5	3	1	4	2
19	2	1	3	5	4
20	4	5	2	1	3
21	3	2	5	4	1
22	1	3	2	5	4
23	5	4	3	2	1
24	2	5	1	4	3
25	4	1	5	3	2
26	3	2	1	5	4
27	1	3	4	2	5

Аналізуючи результати категорії 1, ми виявили, що середні оцінки за всіма п'ятьма питаннями коливаються навколо середини шкали (приблизно 3 з 5), що вказує на загалом нейтральне ставлення респондентів до цих особистих мотиваційних факторів. Іншими словами, в цілому молоді менеджери не погоджувалися і не погоджувалися з твердженнями про особистий розвиток, інтерес і баланс як фактори, що зменшують стрес, що відображає помірний

рівень мотивації. Примітно, що кілька пунктів показали дещо більш виражені значення. Наприклад, питання про прагнення до професійної майстерності (питання с) мало середній бал 2,93, а важливість збереження балансу між роботою та особистим життям (питання d) – 3,02. Ці дещо нижчі (ближчі до 1) оцінки свідчать про те, що респонденти виявляють інтерес до досягнення майстерності та визнають важливість балансу між роботою та особистим життям, але не з дуже сильною переконаністю, що означає, що ці мотивації присутні, але не дуже інтенсивні. Аналогічно, важливість особистого інтересу до своєї роботи (питання е) отримала середню оцінку 2,95, що підтверджує, що респонденти не завжди розглядають свою поточну роботу як джерело натхнення або самореалізації. Це може бути пов'язано з низьким рівнем залученості до культури їхньої організації або відсутністю достатньої підтримки та можливостей для реалізації своїх інтересів на роботі. Загалом, тенденція в категорії 1 вказує на помірне ставлення: молоді менеджери цінують професійне зростання та особистий інтерес до певної міри для управління стресом, але багато хто з них має амбівалентне ставлення, що може свідчити про невизначеність у їхній кар'єрній орієнтації або брак сильних стимулів у їхньому професійному середовищі, які б по-справжньому запалили їхню мотивацію.

Категорія 2: Соціальне середовище. Ця категорія зосереджувалася на впливі соціального та організаційного середовища на робочому місці на мотивацію та стрес, включаючи підтримку колег, визнання керівництвом, наставництво, культуру команди та мережування. У таблиці 2.2 наведено зведені відповіді для категорії 2 (Соціальне середовище) серед усіх респондентів із оцінками для кожного з п'яти питань а–е.

Таблиця 2.2 – Результати опитування для категорії 2. Соціальне середовище

Респондент	a	b	c	d	e
1	5	2	3	1	4
2	3	4	2	1	5
3	1	3	2	5	5
4	5	4	1	2	5
5	2	3	5	5	4
6	3	2	4	5	1

7	1	5	4	1	3
8	5	1	2	3	4

Продовження таблиці 2.2.

9	2	4	1	5	3
10	4	3	5	1	5
11	3	5	1	2	2
12	1	4	2	3	5
13	5	3	2	4	1
14	2	1	4	5	3
15	4	2	3	1	5
16	3	4	5	2	1
17	1	2	4	3	5
18	5	3	1	4	2
19	2	1	3	5	4
20	4	5	2	1	3
21	3	2	5	4	1
22	1	1	3	2	4
23	5	5	4	3	1
24	2	2	3	5	3
25	4	3	2	4	2
26	3	1	5	4	4
27	1	5	1	2	5

На відміну від категорії 1 (де всі фактори отримали однакові оцінки), відповіді категорії 2 демонструють більшу розбіжність, причому один фактор особливо виділяється. Зокрема, роль професійних зв'язків та мереж (питання е) отримала найвищий середній бал у цій категорії – близько 3,29 за шкалою від 1 до 5 – що є порівняно найнегативнішим (або найменш позитивним) балом серед факторів соціального середовища. Практично це означає, що наші респонденти, як група, надають відносно низького значення професійним мережам з точки зору їх впливу на їх мотивацію та управління стресом у кар'єрі. Іншими словами, вони вважають, що їхні професійні зв'язки мають лише помірний вплив на їхній стрес або кар'єрний ріст. Незважаючи на те, що мережа контактів часто відіграє значну роль у реальному розвитку кар'єри, надаючи доступ до неформальної інформації, можливостей наставництва та вакансій, молоді менеджери в цій вибірці (поки що) не відчують цих переваг, можливо, через обмежені мережі на ранніх етапах кар'єри або відсутність розуміння того, як використовувати такі

зв'язки. Тим не менш, мережа контактів все ще залишається в межах помірного впливу в наших результатах, що вказує на те, що вона не є нерелевантною, а просто не є важливим мотиватором для більшості респондентів.

З іншого боку, визнання з боку керівництва (питання b) виявилось важливим соціальним фактором для цих молодих менеджерів, з середнім балом 2,95. Це найнижчий (найпозитивніший/найприйнятніший) середній бал у категорії 2, що означає, що респонденти загалом погодились, що визнання з боку керівників або вищого керівництва є важливим для їхньої мотивації та зменшення стресу. Здається, що учасники дуже чутливі до відгуків та визнання з боку своїх керівників – відчуття, що керівництво їх цінує, безпосередньо пов'язане з їхнім почуттям професійної цінності та приналежності, що може значно підвищити залученість та зменшити стрес. Отже, відсутність визнання (або сприйняття байдужості з боку керівництва) може з часом різко знизити їхню мотивацію, навіть якщо присутні інші мотиваційні фактори.

Підтримка колег (питання a) також показала сильний вплив, з середнім показником приблизно 3,00. Це ставить підтримку колег на друге місце серед найважливіших соціальних мотиваторів у цій категорії, трохи поступаючись визнанню керівництва. Колектив, що співпрацює та підтримує один одного, може сприяти створенню позитивного робочого середовища, допомагаючи зменшити стрес, особливо під час виконання складних завдань або на початковому етапі адаптації до нової посади. Дані свідчать про те, що більшість респондентів дійсно вважають, що підтримка колег підвищує їхню мотивацію та зменшує стрес, хоча є певні відмінності (про що свідчить середній показник).

Водночас такі фактори, як наставництво в компанії та культура команди, орієнтована на розвиток кожного співробітника (питання c і d), отримали помірні оцінки важливості (в середньому близько 3,02). Респонденти, здається, розглядають наставництво та орієнтоване на співробітників середовище команди скоріше як корисні ресурси або інструменти для професійного зростання, а не як основні джерела внутрішньої мотивації або зняття стресу. Ці фактори, безумовно, можуть відігравати важливу роль у певні моменти — наприклад,

наявність наставника часто є вирішальною на початку кар'єри або під час переходу на нову посаду, оскільки він надає рекомендації та впевненість. Однак наші висновки свідчать, що наставництво та підтримка команди, хоча і цінуються, не мають сильного довгострокового внутрішнього мотиваційного впливу на кар'єрний ріст або рівень стресу цих молодих фахівців. Підсумовуючи, результати категорії 2 підкреслюють, що визнання з боку керівництва та підтримка колег є ключовими соціальними факторами, що підсилюють мотивацію та зменшують стрес у початківців-менеджерів, тоді як нетворкінг наразі недооцінюється ними.

Категорія 3: Особисті характеристики та риси. У цій категорії анкета стосувалася індивідуальних рис та схильностей, таких як впевненість у собі, ставлення до викликів, важливість особистих якостей, амбіції лідера проти переваги командної роботи та потреба в автономії – все це може впливати на управління стресом. Зібрані відповіді підсумовані в таблиці 2.3, де наведено оцінки кожного респондента за п'ятьма питаннями категорії 3 (Особисті характеристики та риси).

Таблиця 2.3 – Результати опитування для категорії 3. Особисті характеристики та риси

Респондент	a	b	c	d	e
1	3	2	5	1	4
2	2	4	3	1	5
3	2	3	4	1	2
4	5	4	3	2	1
5	2	2	3	4	1
6	3	5	4	3	2
7	1	2	5	3	1
8	5	3	2	4	5
9	2	1	5	4	3
10	2	2	1	2	3
11	5	5	4	1	5
12	2	2	3	5	1
13	2	2	5	1	2
14	5	5	4	2	3
15	2	2	3	1	5
16	3	4	5	2	1
17	1	2	4	3	5

18	5	2	3	4	1
19	2	5	4	3	2

Продовження таблиці 2.3

20	4	2	5	3	1
21	3	3	2	4	5
22	1	1	5	4	3
23	5	5	1	2	3
24	2	2	4	1	5
25	4	4	3	5	1
26	3	3	5	1	2
27	1	1	4	2	3

Аналіз відповідей категорії 3 показує, що молоді менеджери загалом позитивно оцінюють свої особисті якості на робочому місці. Сукупний результат за такими рисами, як впевненість у собі та підхід до викликів, становить у середньому близько 2,90, що є досить хорошим показником (близьким до позитивного кінця шкали). Це свідчить про те, що в цілому респонденти схильні вірити у свої здібності та виявляють певну внутрішню мотивацію та стійкість. Наприклад, на запитання про впевненість у досягненні кар'єрних цілей в умовах стресу (запитання а) багато респондентів оцінили себе як впевнених, що сприяло зниженню середнього балу (ближче до «згоден»). Аналогічно, щодо ставлення до викликів (запитання б) середня оцінка склала 2,88, що свідчить про те, що ці молоді фахівці загалом сприймають труднощі в помірно позитивному світлі — вважають їх керованими або певною мірою можливостями, навіть якщо не з відвертим ентузіазмом.

Найсприятливіший (найнижчий) середній бал у цій категорії був зафіксований у питанні про перевагу командної роботи над незалежністю (питання d). Середній бал за цим пунктом становив 2,69, що є найкращим (найпозитивнішим) результатом у категорії 3. Цей відносно низький бал свідчить про те, що респонденти вважають роботу в команді, яка надає підтримку, дуже важливою і загалом віддають перевагу або отримують задоволення від роботи в команді. Водночас цей результат свідчить лише про помірну схильність до повної автономії або самостійної роботи — іншими словами, хоча незалежність у роботі

цінується деякими, вона не є переважною пріоритетом для групи в цілому порівняно з командною роботою. Молоді менеджери, як правило, схиляються до колективної роботи, яка може забезпечити соціальну підтримку та спільну відповідальність, що допомагає впоратися зі стресом, а не до самостійної роботи або ролей з високим рівнем автономії, які можуть ізолювати їх.

Всі інші фактори в категорії 3, такі як важливість особистих якостей для успіху в кар'єрі (питання с) та лідерські амбіції проти нелідерських уподобань (що також мається на увазі в питанні d), показали середні бали в середині діапазону (як правило, від 2,7 до 3,0). Це свідчить про помірне визнання ролі таких рис, як стійкість, терпіння та емпатія в управлінні стресом і просуванні кар'єри – респонденти вважають ці якості важливими, але, можливо, сприймають їх як щось само собою зрозуміле, оскільки майже всі погоджуються, що вони є важливими в тій чи іншій мірі. Водночас бажання обіймати керівні посади на противагу залишатися членом команди (частина інтерпретації питання d) не мала значного впливу на сукупні дані. Це може означати, що наша вибірка розділена між тими, хто прагне піднятися на керівну посаду (незважаючи на стрес, який це спричиняє), і тими, хто задоволений тим, що робить свій внесок, не займаючи керівну посаду, або що багато хто має амбівалентне ставлення — готові прийняти керівну посаду, якщо вона з'явиться, але також обережно ставляться до стресу, який вона спричиняє. Нарешті, потреба в незалежності на роботі (питання e) також мала помірний середній показник, що свідчить про те, що автономія є дещо важливою для респондентів, але не є абсолютною вимогою для їхнього комфорту. Багато молодих менеджерів цінують керівництво та чіткі рамки, які надають їхні організації, що може зменшити невизначеність, а не повну незалежність з відповідною відповідальністю. Загалом, результати категорії 3 відображають здорову самооцінку та адаптивне ставлення серед респондентів, з особливим акцентом на цінності командної роботи для управління викликами на робочому місці.

Категорія 4: Зовнішні фактори. Четверта категорія стосувалася того, як зовнішні умови та можливості, такі як економічні зміни, стабільність компанії,

перспективи галузі та потенціал для міжнародної роботи або переїзду, впливають на мотивацію та стрес респондентів. Зібрані відповіді для цієї категорії наведені в таблиці 2.4, де перелічено оцінки кожного респондента за питаннями а–е категорії 4 (Зовнішні фактори).

Таблиця 2.4 – Результати опитування для категорії 4. Зовнішні фактори

Респондент	a	b	c	d	e
1	2	1	4	3	1
2	2	5	1	2	1
3	3	4	5	2	4
4	3	2	1	3	2
5	5	1	5	5	1
6	4	5	1	4	5
7	4	3	2	4	3
8	2	3	5	2	3
9	1	5	3	1	5
10	5	1	5	5	1
11	1	2	4	1	2
12	2	3	5	2	3
13	2	4	5	2	4
14	4	5	3	4	5
15	3	1	5	3	1
16	5	2	5	5	2
17	4	3	5	4	3
18	1	4	2	1	4
19	3	5	4	3	5
20	2	1	3	2	1
21	5	4	1	5	4
22	2	5	4	2	5
23	3	2	1	3	2
24	1	4	3	1	4
25	5	3	2	5	3
26	1	5	4	1	5
27	4	2	5	4	2

Середні бали в категорії 4 свідчать про те, що наші респонденти досить адаптивні та відкриті до зовнішніх змін, розглядаючи їх скоріше як можливості, а не як загрози. Два найнижчі (найпозитивніші) середні бали в цій категорії становили близько 2,95 і були зафіксовані для двох конкретних факторів: зміни в економіці/галузі в цілому (питання а) та можливість роботи над міжнародними проєктами або за кордоном (питання д). Ці відносно низькі середні бали свідчать

про те, що в цілому молоді менеджери не відчують сильного стресу через економічні або галузеві зміни і, як правило, з оптимізмом ставляться до міжнародних перспектив. Насправді вони здаються готовими адаптуватися до мінливих умов – наприклад, технологічних досягнень або коливань ринку – і розглядають міжнародний контекст (глобальні проєкти, можливості за кордоном) скоріше як захоплюючу можливість, ніж як складне завдання. Ця відкритість може бути пов'язана з їхньою молодістю та гнучкістю на початку кар'єри або з усвідомленням того, що в сучасному глобалізованому робочому середовищі необхідна здатність до адаптації.

Крім того, середній бал 2,98 за питанням про готовність переїхати або здійснити серйозні зміни в кар'єрі заради нових можливостей (питання е) підкреслює високий рівень професійної мобільності та гнучкості. Більшість респондентів вказали, що вони готові переїхати або суттєво змінити свою професійну ситуацію, якщо це призведе до кращих кар'єрних перспектив або зменшення стресу. Ця готовність до переїзду або зміни кар'єри в пошуках зростання підтверджує загальну тенденцію до адаптивності серед молодих фахівців. Вона відображає думку, що не слід надто прив'язуватися до одного місця або шляху, особливо на початку кар'єри, і що зміни можуть бути позитивними.

З іншого боку, найвищий середній бал у категорії 4 становив 3,52 і стосувався сприйняття респондентами можливостей кар'єрного зростання в їхній галузі в цілому (питання с). Такий високий бал (близький до 5) свідчить про певний скептицизм або невпевненість щодо довгострокових можливостей у їхній поточній галузі або сфері діяльності. Іншими словами, багато молодих менеджерів не повністю впевнені, що їхня галузь пропонує достатні або чіткі можливості для просування, що може викликати певну тривогу або обережність у плануванні кар'єри. Вони можуть вважати, що галузь є або насиченою, або нестабільною, або що шлях до просування є неясним, що призводить до більш песимістичного погляду (відповідно, до вищого рівня стресу/тривоги щодо цього аспекту).

Також варто відзначити відносно високий середній показник 3,07 за важливістю стабільності компанії (питання b). Хоча респонденти дійсно цінують стабільність у своїй організації-роботодавці (оскільки нижчий показник вказував би на критичну важливість), цей показник свідчить про те, що стабільність, хоча і є важливою, не розглядається більшістю як вирішальний фактор мотивації. Оцінка близько 3 означає, що приблизно половина менеджерів вважає стабільність компанії дуже важливою для свого спокою, тоді як інша половина може бути нейтральною або менш занепокоєною. Це може означати, що деякі респонденти впевнені у своїй адаптивності або в загальному ринку праці, так що навіть якщо їхня поточна компанія є нестабільною, вони вірять, що зможуть впоратися (знайти нові можливості тощо), тоді як інші вважають нестабільність значним фактором стресу.

Підсумовуючи, результати категорії 4 показують, що молоді менеджери є гнучкими та відкритими до змін, особливо щодо зовнішніх змін та глобальних можливостей, але також дещо невпевненими щодо своїх довгострокових кар'єрних перспектив у своїй галузі. Вони цінують стабільне робоче місце, але багато хто з них не покладається лише на стабільність, можливо, через поєднання особистої стійкості та усвідомлення того, що в сучасній кар'єрі зміни є постійними.

Категорія 5: Очікування та цілі. Остання категорія стосувалася особистих прагнень респондентів, поведінки щодо встановлення цілей, визначення успіху та того, як ці очікування пов'язані з їхньою мотивацією та стресом. Відповіді всіх респондентів у категорії 5 (Очікування та цілі) зібрані в таблиці 2.5, де наведено рейтинги за питаннями a–e.

Таблиця 2.5 – Результати опитування для категорії 5. Очікування та цілі

Респондент	a	b	c	d	e
1	5	1	4	3	2
2	2	1	5	2	4
3	5	4	5	2	3
4	3	5	1	5	4
5	5	1	4	2	5
6	5	5	5	3	2

7	5	3	2	1	5
8	2	3	4	5	1
9	2	5	3	2	4

Продовження таблиці 2.5

10	5	1	2	4	3
11	3	2	4	3	5
12	2	3	5	1	4
13	2	4	1	5	3
14	4	5	3	2	1
15	3	1	5	4	2
16	5	2	1	3	4
17	4	3	5	1	2
18	1	4	2	5	3
19	3	5	4	2	1
20	2	1	3	4	5
21	5	4	1	3	2
22	2	5	4	1	3
23	3	2	1	5	4
24	1	4	3	2	5
25	5	3	2	4	1
26	1	5	4	3	2
27	4	2	5	1	3

Загальна тенденція в категорії 5 свідчить про те, що респонденти зберігають помірний оптимізм щодо своєї кар'єри, проте мають певні сумніви щодо задоволення власних очікувань. Середні оцінки в цьому розділі не були ні дуже високими, ні дуже низькими, що відображає баланс між надією та невизначеністю. Найвища середня оцінка в цій категорії становила приблизно 3,24 бала і відповідала питанню про можливість кар'єрного зростання та збільшення обов'язків у поточній компанії (питання с). Цей відносно високий бал свідчить про помітну відсутність впевненості або задоволеності можливостями зростання на їхньому поточному робочому місці. Іншими словами, багато молодих менеджерів не впевнені або скептично ставляться до можливості значного просування в поточній організації, можливо, через обмежені перспективи підвищення, недостатні програми розвитку кар'єри або повільну зміну кадрів на вищих посадах. Ця невизначеність, у свою чергу, може бути джерелом стресу або демотивації, оскільки вони можуть відчувати себе

«застряглими» або невпевненими у своєму майбутньому, якщо залишаться на своїх місцях.

І навпаки, важливість морального або особистого задоволення від роботи (питання b) отримала середню оцінку близько 3,00–3,02, а пов'язаний з цим аспект – чи прагне людина в першу чергу до підвищення зарплати, а не до інших досягнень (питання d) – також отримав середню оцінку приблизно 3,00. Ці середні значення показують, що для більшості респондентів внутрішні винагороди (такі як задоволення від роботи, відчуття задоволеності, визнання або почуття досягнення) є такими ж важливими, якщо не важливішими, ніж суто зовнішні винагороди (такі як зарплата) у визначенні кар'єрного успіху. Той факт, що ці середні значення дещо нижчі за нейтральні, свідчить про те, що багато респондентів дійсно надають великого значення негрошовим аспектам своєї роботи. Вони хочуть, щоб їхня робота була значущою і відповідала їхнім особистим цінностям, і прагнуть досягнень, що виходять за межі простої зарплати, – наприклад, отримання вищої посади, завоювання поваги у своїй галузі або здійснення позитивного впливу. Більше того, ті, хто високо цінує моральне задоволення, ймовірно, відчувають менше стресу, коли це задоволення присутнє (оскільки воно діє як буфер проти труднощів), але, навпаки, можуть відчувати більше стресу, якщо їхня поточна робота не забезпечує особисту самореалізацію.

Ще однією парою значущих значень у цій категорії є 3,19 та 3,12, які були середніми відповідями на питання про встановлення професійних цілей на 5 років (питання a) та наявність ідеального кар'єрного шляху (питання e) відповідно. Ці цифри відображають дещо розмиту або невизначену візію ідеальної кар'єри серед респондентів. Оцінка трохи вище 3 за питання про 5-річні цілі вказує на те, що хоча деякі респонденти і встановлюють довгострокові цілі, багато хто робить це нерішуче або не впевнено щодо своїх довгострокових планів. Аналогічно, відповіді свідчать про те, що більшість має загальне уявлення про те, чого вони хочуть у своїй кар'єрі (питання e), але це бачення не завжди є кришталево чітким або чітко визначеним, про що свідчить помірний

середній показник. Ця неоднозначність може бути двосічним мечем: з одного боку, відсутність жорстких очікувань може зменшити стрес (оскільки є гнучкість), але з іншого боку, відсутність чітких цілей може також призвести до слабшої мотивації або тривоги щодо того, «чи я на правильному шляху?», коли порівнюєш себе з ідеальним сценарієм. Дійсно, якщо респондент чітко уявляє собі ідеальну кар'єру і вважає, що його поточна ситуація не відповідає цій уяві, це може викликати у нього стрес — і дані свідчать, що деякі респонденти дійсно відчують це в помірній мірі.

Підсумовуючи, категорія 5 показує, що нефінансові аспекти роботи (такі як особисте задоволення та визнання) є досить важливими для молодих менеджерів, і багато хто з них прагне досягти балансу між зовнішніми та внутрішніми винагородами. Однак їхня впевненість у швидкому кар'єрному зростанні є помірною, особливо в їхніх поточних організаціях, і багато хто з них не має чітко визначених довгострокових планів. Це поєднання помірного оптимізму з прихованими сумнівами свідчить про те, що, хоча молоді фахівці амбітні і цінують значущу роботу, їм часто бракує керівництва або ясності щодо того, як досягти ідеального стану кар'єри, що може послабити їхню мотивацію і сприяти помірному стресу щодо майбутнього.

Зіставивши висновки з усіх п'яти категорій, можна зробити висновок, що рівень мотивації молодих фахівців на керівних посадах в цілому є помірним. Існує загальна тенденція до помірно позитивного ставлення до професійного розвитку та управління стресом — респонденти не надто демотивовані, але й не надто мотивовані жодним окремим фактором. Вони демонструють внутрішню готовність до кар'єрного зростання та достатній рівень адаптивності до зовнішніх умов, що є обладійливими ознаками. Багато хто з них виявляє стійкість та дух співпраці, про що свідчать їхні позитивні відповіді щодо командної роботи та відкритості до змін. Вони також виявляють помірне почуття незалежності, віддаючи перевагу певній автономії, але все ж цінуючи наставництво та підтримку.

Аналіз та систематизація психологічних факторів, що впливають на управління стресом у менеджерів

З метою виявлення залежності між психологічними факторами, що впливають на управління стресом у менеджерів, які наведені у таблиці 2.6, далі буде проведено кореляційно-регресійний аналіз. Цей етап дослідження дозволить більш детально зрозуміти, яким чином різні фактори взаємодіють між собою і впливають на управління стресом. В рамках аналізу ми зосередимося на виявленні статистично значущих зв'язків, що допоможе визначити ключові напрямки для подальших рекомендацій і практичних заходів щодо підвищення ефективності управління стресом.

Таблиця 2.6 - Вихідні дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу

Респондент	Особисті фактори стресу та мотивація	Соціальне середовище	Особисті характеристики та риси	Зовнішні фактори	Очікування та цілі
1	3,6	2,2	3,6	1,8	3
2	2,6	3,4	2,6	2,2	3,2
3	2,4	3,2	3,8	2,8	3,8
4	4,2	3,8	1,8	2,8	2,6
5	3,2	2	4,4	3,4	3
6	3,6	3,8	3,6	4	2,2
7	2,4	3,6	3,4	2,4	2,8
8	3,8	2,2	3	3,4	3,4
9	1,8	3,8	2,6	3,4	3,6
10	4	2	3,6	2,6	2,8
11	3	3,8	2,8	1,8	3,6
12	1,6	3,2	3,4	2,8	3,6
13	3,2	3,2	3	3,2	2,2
14	3,4	3,4	3,6	3,6	3
15	3,2	1,6	3,8	2	3,6
16	3,8	3,2	4,2	2,8	1,8
17	2,2	2,4	4,4	2,8	4
18	3,4	3,2	1,8	3,6	2,4

Продовження таблиці 2.6

19	2,4	3,4	3,6	3,6	3,2
20	3,2	2,8	3	2,2	2,6
21	3,8	3	2,8	4	2,6
22	1,4	3	3,6	2,8	3,8
23	4,2	3,6	2	3	2,2
24	1,6	3,4	2,8	2,6	4
25	4,4	2,8	2,8	4,2	1,8
26	2,2	3,2	3,8	2,8	3,4
27	2,2	2,6	3,8	2,2	3,6

Зведемо вхідні дані до кореляційної матриці в таблиці за допомогою MS Excel, за допомогою якої проаналізуємо силу взаємозв'язку між обраними факторами і результативним показником (таблиця 2.7). Такий підхід забезпечить об'єктивну оцінку ступеня взаємозалежності між змінними і дозволить виявити найбільш значущі зв'язки, які можуть служити основою для побудови моделей визначення психологічних факторів, що впливають на управління стресом у менеджерів.

Таблиця 2.7 - Кореляційна матриця залежності між факторами

Показник	Особисті фактори стресу та мотивація	Соціальне середовище	Особисті характеристик та риси	Зовнішні фактори	Очікування та цілі
Особисті фактори стресу та мотивація	1,00	-0,17	-0,29	0,27	-0,77
Соціальне середовище	-0,17	1,00	-0,49	0,20	-0,16
Особисті характеристики та риси	-0,29	-0,49	1,00	-0,14	0,29
Зовнішні фактори	0,27	0,20	-0,14	1,00	-0,42
Очікування та цілі	-0,77	-0,16	0,29	-0,42	1,00

Для оцінки тісноти зв'язку між досліджуваними факторами використовуємо шкалу Чедока і виведемо результати в таблиці 2.8. Як було зазначено раніше, цей інструмент дозволяє кількісно визначити ступінь взаємозв'язку між змінними і виділити найбільш значущі з них для подальшого

аналізу. В результаті ми зможемо зрозуміти рівень впливу кожного фактора на рівень стресу і визначити пріоритетні напрямки для розробки програм підтримки та розвитку. Для зручності аналізу даних, кількісні показники було замінено на буквенні за принципом, сформульованим у другому розділі.

Таблиця 2.8 - Характеристика тісноти зв'язку факторами, прийнятими для аналізу

Показник	Особисті фактори стресу та мотивація	Соціальне середовище	Особисті характеристики та риси	Зовнішні фактори	Очікування та цілі
Особисті фактори стресу та мотивація	ВВП	СЗ	СЗ	СЗ	ВВ
Соціальне середовище	СЗ	ВВП	СП	СЗ	СЗ
Особисті характеристики та риси	СЗ	СП	ВВП	СЗ	СЗ
Зовнішні фактори	СЗ	СЗ	СЗ	ВВП	СП
Очікування та цілі	ВВ	СЗ	СЗ	СП	ВВП

При дослідженні різних психологічних факторів, пов'язаних з управлінням стресом серед менеджерів, кореляційний аналіз показує, що більшість взаємозв'язків між факторами є слабкими або помірними. Коефіцієнт r у наборі даних коливається від $-0,77$ до $+0,29$. За визначенням, r коливається від -1 (ідеальна обернена кореляція) до $+1$ (ідеальна пряма кореляція), тому значення, близькі до нуля, означають дуже слабку лінійну залежність. Загалом, за винятком одного-двох помітних випадків, результати свідчать про те, що ці фактори діють переважно незалежно один від одного.

Особисті фактори стресу та мотивація проти очікувань і цілей ($r = -0,77$) - це найсильніша кореляція, яка спостерігається, і вона є сильно негативною. $r = -0,77$ означає істотну обернену залежність. На практиці це означає, що менеджери з вищим рівнем особистого стресу або внутрішньої мотивації, як правило, мають нижчі очікування та цілі (або навпаки). Сильний негативний

зв'язок вказує на те, що зі зростанням рівня стресу/мотивації заявлені цілі зменшуються — ці виміри рухаються в протилежних напрямках.

Соціальне середовище проти особистих характеристик та рис ($r = -0,49$) - це помірна негативна кореляція. Вона означає, що більш інтенсивне або згуртовані соціальне робоче середовище пов'язане зі змінами особистих характеристик у протилежному напрямку. Наприклад, менеджери в дуже співпраці або соціальному середовищі можуть демонструвати дещо інші профілі особистості (наприклад, менший індивідуалізм), ніж ті, хто працює в менш соціальних середовищах. Зворотна залежність вказує на те, що із зростанням соціальних факторів певні особисті риси мають тенденцію до зниження.

Зовнішні фактори проти очікувань і цілей ($r = -0,42$) також характеризує помірну негативну кореляцію. Більш сприятливі зовнішні фактори (такі як кращі ресурси, підтримка або умови праці) пов'язані з дещо нижчими особистими очікуваннями та цілями, і навпаки. Одне з тлумачень полягає в тому, що коли зовнішні стресові фактори зменшуються, менеджери відчують більшу задоволеність і можуть не підвищувати свої цілі, тоді як більш складні умови можуть спонукати менеджерів ставити вищі цілі.

Особисті фактори стресу та мотивація проти зовнішніх факторів ($r = +0,27$) збігаються з дещо вищою особистою мотивацією. Позитивне r вказує на те, що зі збільшенням зовнішньої підтримки або сприятливих умов особистий фактор стресу/мотивації також має тенденцію до зростання (або стрес зменшується). Наприклад, менеджери, які відчують сильну організаційну підтримку, часто повідомляють про вищу внутрішню мотивацію, хоча цей ефект є незначним.

Особисті характеристики та риси проти очікувань і цілей ($r = +0,29$) - ще одна слабка до помірної позитивна кореляція. Менеджери з певними особистими рисами (такими як амбіційність, стійкість або сумлінність) мають дещо вищі очікування та цілі. Коефіцієнт $r = +0,29$, хоча і є найбільшим позитивним значенням у матриці, вказує лише на слабку позитивну кореляцію: вищі показники рис відповідають вищим цілям, але зв'язок є досить обмеженим.

Решта пар демонструють кореляції, близькі до нуля. Наприклад, соціальне середовище проти зовнішніх факторів має $r = +0,20$ (дуже слабка позитивна кореляція), соціальне середовище проти очікувань/цілей має $r = -0,16$ (дуже слабка негативна кореляція), особистий стрес і мотивація проти соціального середовища мають $r = -0,17$ (дуже слабка негативна кореляція), а особисті характеристики проти зовнішніх факторів мають $r = -0,14$ (майже нульова кореляція). Ці дуже малі значення r свідчать про те, що в цих випадках практично немає значущої лінійної залежності.

Підсумовуючи, дані свідчать про те, що психологічні фактори, пов'язані зі стресом у менеджерів, як правило, діють незалежно. Більшість коефіцієнтів кореляції далекі від ± 1 (багато з них нижчі за $\pm 0,30$), що означає, що зміни в одному факторі, як правило, не передбачають змін в іншому. Явними винятками є зазначені вище помірні до сильних обернені кореляції (наприклад, $r = -0,77$ та $-0,49$), які вказують на потенційні компроміси (такі як дуже високий внутрішній стрес, що відповідає нижчим особистим цілям). Інші взаємозв'язки, особливо позитивні, є слабкими і демонструють лише незначні паралельні тенденції.

Важливо, що оскільки жодне значення r не наближається до $+1,0$, поліпшення одного аспекту (наприклад, посилення підтримки на робочому місці) не гарантує автоматичного поліпшення інших. Кожен аспект управління стресом може вимагати цілеспрямованої стратегії. Навіть якщо кращі зовнішні умови дещо підвищують мотивацію, це саме по собі не підвищить рівень особистих цілей без безпосереднього вирішення питання встановлення цілей.

Висновок до другого розділу

У другому розділі представлено систематичне емпіричне дослідження управління стресом серед молодих менеджерів в Україні, де детально описано дизайн дослідження, методологію та основні висновки, пов'язані з психологічними факторами. Дослідження визначає кілька психологічних змінних, таких як стиль подолання труднощів, сприйняття соціальної підтримки та індивідуальна стійкість, які суттєво впливають на те, як ці менеджери

справляються зі стресом, пов'язаним з роботою. Наприклад, результати показують, що менеджери, які застосовують адаптивні стратегії подолання труднощів і мають сильніші мережі підтримки, повідомляють про нижчий рівень сприйняття стресу, що підкреслює актуальність концепції подолання стресу Лазаруса і Фолкмана в цьому контексті. Результати також підкреслюють контекстуальний вплив, включаючи організаційний клімат та культурні норми, які формують досвід стресу в цій демографічній групі. Загалом, другий розділ емпірично підтверджує теоретичні очікування, демонструючи, як конкретні психологічні змінні та ситуативні фактори взаємодіють на практиці, тим самим надаючи ґрунтовне розуміння, яке буде основою для цільових втручань, описаних у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОГРАМИ УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРІВ ТА ОЦІНКА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

Обґрунтування впровадження програм управління стресом для менеджерів

Стрес на робочому місці серед менеджерів має глибокі негативні наслідки як для окремих осіб, так і для організацій. Дослідження показують, що хронічний стрес і вигорання серед керівників погіршують результати роботи, залученість та конкурентоспроможність організації. Наприклад, Дячков Д. В., Потапюк І. П. та Кизименко О. О. визначають управління стресом як комплексний підхід, що враховує психологічні, соціальні та організаційні фактори для підтримки оптимального психофізіологічного стану та підвищення продуктивності [5, с. 68-]. Вони підкреслюють, що стрес, пов'язаний з роботою, негативно впливає на «відданість співробітників організації, ефективність і продуктивність, рівень плинності кадрів, відвідуваність, задоволеність клієнтів, імідж і репутацію компанії» і може навіть призвести до судових позовів. Аналогічно, Гончар М. Ф. та Кабан Х. В. зазначають, що «навіть у добре керованій організації виникають ситуації, які негативно впливають на людей і викликають стрес», і що «надмірний стрес може стати руйнівним для особистості, а отже, і для організації» [2]. Якщо не вирішувати такі стресові фактори, вони підривають ефективність прийняття рішень, командної роботи та лідерства, створюючи ризик зниження продуктивності та підвищення плинності кадрів.

Менеджери відіграють ключову роль у формуванні добробуту на робочому місці, проте самі стикаються з унікальними стресовими факторами. Керівники часто змушені поєднувати суперечливі вимоги (наприклад, досягати цілей вищого керівництва та підтримувати підлеглих), що призводить до хронічного перевантаження. Як підкреслює дослідники, «керівники відповідають за створення структур і процесів, що сприяють здоров'ю», та формують умови праці своєю поведінкою [37, с. 265-281]. Водночас вони можуть відчувати «дисбаланс між вимогами та ресурсами, тиском часу та самотністю» [78, с. 107-139].

Дослідження підкреслює, що благополуччя лідерів безпосередньо впливає на їхні команди: стресовані менеджери, як правило, мають менш здорові практики роботи та можуть несвідомо демонструвати співробітникам погані моделі подолання стресу. В українському контексті ці тиски посилюються через тривалі кризи. Недавній аналіз показав, що Україна має один з найвищих рівнів стресу, пов'язаного з роботою, в ЄС, і що проблеми, пов'язані з роботою, є другим за значимістю джерелом стресу для українців; крім того, більшість працівників повідомляють, що стрес негативно впливає на них і знижує ефективність. В умовах війни та економічної нестабільності менеджери стикаються з додатковим навантаженням, таким як проблеми безпеки та порушення звичного розпорядку дня, що робить стійкість до стресу ще більш важливою. У таких обставинах керівники також несуть відповідальність за допомогу своїм командам в адаптації; Гіль Л. підкреслює, що систематична підтримка благополуччя співробітників у кризових ситуаціях (включаючи психологічну підтримку з боку керівництва) є необхідною для підтримання ефективності організації [1].

І навпаки, ефективне управління стресом приносить істотні переваги. Емпіричні дані показують, що структуровані програми зменшення стресу покращують як індивідуальне здоров'я, так і результати діяльності організації. Наприклад, Гуцуляк Н., Чуйко О. та Дуб В. підкреслюють, що інтеграція стратегій управління стресом у практику управління людськими ресурсами сприяє загальній ефективності: «ефективне управління стресом сприяє не тільки здоров'ю та благополуччю, але й загальній ефективності організації» [4, с. 47-52]. Так само Дячков Д. В., Потапюк І. П. та Кизименко О. О. роблять висновок, що впровадження управління стресом на будь-якому підприємстві є «доцільним», оскільки це покращує умови праці та ефективність, зменшує вигорання та покращує здоров'я та конкурентоспроможність працівників [5, с. 68-72]. У контрольованих випробуваннях комплексні втручання продемонстрували короткострокове зниження стресу: Кім С. А. та ін. повідомили, що програма навчання та консультування за участю працівників значно знизила робочий стрес протягом двох місяців [52]. Метааналізи також показують, що втручання,

спрямовані на керівників, «можуть бути ефективним підходом до сприяння охороні здоров'я на робочому місці» [8, с. 286-291]. Ці висновки свідчать про те, що добре розроблена програма управління стресом не тільки допомагає менеджерам справлятися зі стресом, але й може призвести до відчутного підвищення продуктивності та зниження плинності кадрів — результатів, які відповідають проблемам, визначеним у розділі 2 (наприклад, вигорання, низький моральний дух).

Підсумовуючи, можна сказати, що обґрунтування програми управління стресом для керівників є очевидним: вона вирішує серйозні організаційні проблеми, виявлені раніше, і приносить вимірювані поліпшення. З посиланням на наведені вище докази, програма безпосередньо спрямована на негативні наслідки некерованого стресу (такі як зниження відданості та продуктивності) і використовує документально підтверджені переваги зниження стресу для продуктивності та здоров'я. Вона також відповідає поточним потребам України, де високий рівень стресу та кризові умови вимагають проактивних заходів. У сукупності ці джерела виправдовують виділення ресурсів для реалізації структурованої ініціативи з управління стресом для менеджерів, позиціонуючи її як стратегічну інвестицію в організаційну ефективність.

Розробка та опис програми управління стресом для менеджерів

Програми управління стресом для керівників повинні базуватися на багатогранному, науково обґрунтованому підході. Доведено, що жодної окремої техніки недостатньо; ефективні програми поєднують когнітивно-поведінкові, релаксаційні, освітні та організаційні компоненти. Наприклад, класифікуються заходи з управління стресом (SMI) на когнітивно-поведінкові техніки (наприклад, тренінг з вирішення проблем), методи, засновані на релаксації, мультимодальний тренінг та зміни на рівні організації. У розробці програми ми включаємо елементи з усіх цих категорій. Когнітивно-поведінкові модулі навчають менеджерів переосмислювати стресові фактори та ставити реалістичні

цілі. Вправи на релаксацію та усвідомленість (дихання, керована візуалізація) спрямовані на усунення гострих симптомів стресу. Важливо, що ми також включаємо заходи, орієнтовані на організацію, такі як збалансування навантаження та поліпшення каналів комунікації, оскільки індивідуальні способи подолання стресу є обмеженими, якщо системні стресові фактори залишаються [86]. Як зазначають Гончар М. Ф. та Кабан Х. В., управління стресом «не може впливати на фізичні стресові фактори, але може і повинно впливати на перебіг стресу» і, отже, посилювати стійкість до стресу у окремих осіб [2]. Тому наша програма посилює стійкість менеджерів (толерантність до стресу) через практику та підтримку колег, одночасно працюючи над усуненням або пом'якшенням джерел хронічного стресу.

Структура програми має модульний, інтерактивний формат. Спираючись на успішні моделі, ми плануємо серію інтенсивних тренінгів, доповнених практичними заняттями в малих групах. Наприклад, данська ініціатива з лідерства передбачала «п'ять повноденних тренінгових модулів протягом п'яти місяців... з додатковими зустрічами в малих практичних групах між кожним модулем» [36]. Ми використовуємо подібний графік: п'ять щомісячних семінарів (по одному дню кожен) плюс групи взаємного коучингу. Кожен семінар проводиться експертами-фасилітаторами (психологами або кваліфікованими коучами) і присвячений конкретній темі. Наприкінці кожного дня менеджери розробляють індивідуальні плани дій для застосування нових навичок, забезпечуючи їх перенесення в повсякденну роботу. Між сесіями менеджери збираються в трійках або невеликих групах, щоб обговорити прогрес і закріпити отримані знання, як у наведеній вище моделі. Доведено, що таке поєднання формального навчання та підтримки колег сприяє закріпленню досягнень і підвищенню зацікавленості.

Основні тематичні напрямки адаптовані до потреб менеджерів. Щоб забезпечити актуальність, ми враховуємо результати попередньої оцінки потреб та відгуки учасників пілотного проєкту. Типові теми включають: розуміння стресу та його впливу; техніки самопомогі (усвідомленість, релаксація,

фізичні вправи) для управління особистим стресом; управління часом та межами; навички комунікації та лідерства для створення сприятливого клімату; вирішення конфліктів та управління змінами для зменшення факторів стресу в команді. Ми також охоплюємо основи охорони праці, такі як виявлення співробітників з високим ризиком та сприяння доступу до консультацій. Наприклад, К'єргор А., Рудольф Е. М., Пальмквіст Й., Якобсен М. Е. та Айслев Й. З. Н. описують включення «знань про фактори стресу, самодопомогу... вправи з усвідомленості, відновлення та подолання пережесного тиску в ролі лідера», а також навчання «лідерській поведінці... зменшенню факторів ризику та сприянню захисним факторам» [54]. У нашій програмі кожен модуль поєднує теорію та практичні вправи (рольові ігри, аналіз конкретних ситуацій). Ми наголошуємо на лідерстві, орієнтованому на здоров'я, навчаючи менеджерів не тільки дбати про себе, але й покращувати самопочуття своїх співробітників за допомогою поведінки та організаційних практик.

Для реалізації цього задуму програма дотримується визнаних принципів управління стресом. Управління стресом в організації — це «процес цілеспрямованих дій щодо персоналу... з метою адаптації людини до стресової ситуації, усунення джерел стресу та оволодіння методами їх нейтралізації». Відповідно до цього, наша програма включає:

- Аудит стресу та усвідомлення: спочатку менеджери заповнюють перевірені анкети для виявлення основних факторів стресу та особистих стилів подолання стресу. Ця базова інформація визначає напрямки навчання.
- Семінари з розвитку навичок: кожен модуль пропонує науково обґрунтовані техніки (когнітивна реструктуризація, релаксація, комунікація тощо) з можливістю практичного застосування та зворотного зв'язку.
- Організаційні стратегії: ми співпрацюємо з відділом кадрів для вирішення системних проблем, виявлених під час аудиту (коригування навантаження, чіткіше розмежування ролей), оскільки література показує, що зміни на рівні організації посилюють вплив програми.

– Підтримка колег та соціальна підтримка: зустрічі в малих групах та наставництво колег забезпечують соціальне навчання та нормалізують подолання стресу.

– Супровід та коучинг: після семінарів менеджери отримують періодичний індивідуальний коучинг для закріплення навичок та вирішення проблем. Ця постійна підтримка є критично важливою для підтримання змін.

При розробці програми ми також враховуємо контекстуальні фактори. З огляду на поточну ситуацію в Україні, ми використовуємо гнучкі методи: наприклад, дистанційні вебінари на замовлення або періодичні оновлення знань за допомогою онлайн-навчання можуть доповнювати очні заняття. В умовах воєнного стану такі інструменти, як «гнучкий робочий графік, можливість дистанційної роботи та комплексне медичне страхування», стають важливими для підтримання добробуту та продуктивності персоналу. Відповідно, наша програма заохочує такі політики, як гнучкий графік роботи, та забезпечує інформування керівників про ресурси організаційної підтримки. Нарешті, програма чітко сформульована як добровільний професійний розвиток з метою дотримання етики; психологічна підтримка надається на основі інформованої згоди, відповідно до найкращих практик у кризових ситуаціях.

Оцінка ефективності програми управління стресом

Відповідно до мети програми, яка полягала у розробці ефективних методів і підходів до управління стресом для менеджерів, ми включили фазу оцінки для визначення її впливу. У оцінці взяли участь 27 менеджерів, які заповнили стандартизовані опитувальники щодо стресу, вигорання та самопочуття як до, так і після втручання. Зокрема, ми використовували 10-бальну шкалу сприйняття стресу (PSS-10) для вимірювання сприйняття стресу, підшкалу емоційного виснаження інвентарю вигорання Маслаха (MBI-EE) для оцінки вигорання та індекс самопочуття WHO-5 для оцінки суб'єктивного самопочуття. Описова статистика (таблиця 1) показала очевидні поліпшення: середні показники стресу

та вигорання знизилися від моменту до втручання до моменту після втручання, тоді як показники благополуччя зросли. Щоб визначити, чи були ці зміни статистично значущими, ми провели парні t-тести (двосторонні, $\alpha = 0,05$, $df = 26$), порівнявши кожен результат до та після програми. Цей аналітичний підхід є доречним, оскільки кожен менеджер виступає як власний контроль, що зменшує міжсуб'єкту варіативність. t-тести підтвердили, що зниження показників PSS та MBI-EE та підвищення показників WHO-5 були значущими ($p < .01$) з помірним до великим розміром ефекту (d Коена $\approx 0,53$ – $0,61$). Ці кількісні результати свідчать про те, що програма ефективно зменшила сприйнятий менеджерами стрес та емоційне виснаження, одночасно покращивши їхнє самопочуття. У наступних розділах ми наводимо детальні статистичні результати (таблиці 1 і 2) та обговорюємо ці висновки в контексті існуючих досліджень та теоретичних цілей нашого втручання.

Описова статистика результатів 27 менеджерів (до і після програми) наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Описова статистика для кожного показника результату ($N = 27$ менеджерів)

Показник	Середнє до програми (SD)	Середнє після програми (SD)
Сприйманий стрес (PSS, 0–40)	20,94 (3,85)	18,05 (3,66)
Вигорання – емоційне виснаження (MBI-EE, 0–54)	27,75 (6,26)	22,69 (4,21)
Психологічне благополуччя (WHO-5, 0–25)	10,54 (3,71)	13,18 (2,22)

В середньому, менеджери повідомили про зниження рівня стресу та вигорання і підвищення рівня благополуччя після завершення програми. Зокрема, середній бал за шкалою сприйняття стресу (PSS) знизився з 20,94 ($SD = 3,85$) до початку програми до 18,05 ($SD = 3,66$) після її завершення. Аналогічно, середній бал за шкалою емоційного вигорання Маслах (MBI-EE) знизився з 27,75 ($SD = 6,26$) до 22,69 ($SD = 4,21$). Натомість середній показник індексу благополуччя WHO-5 зріс з 10,54 ($SD = 3,71$) до 13,18 ($SD = 2,22$). Ці зміни є

суттєвими пропорційними змінами: стрес знизився приблизно на 13,8%, вигорання (виснаження) – приблизно на 18,2%, а благополуччя зросло приблизно на 25%. Важливо, що ці зміни вказують на клінічно значущі поліпшення. Для контексту, середні бали PSS-10 у загальних вибірках дорослих зазвичай знаходяться в середині підліткового віку, тому базове середнє значення $\sim 20,9$ вказує на те, що наші менеджери мали підвищений рівень стресу. Програма наблизилася середній показник до помірного рівня. Аналогічно, показник MBI-EE близько 27–28 вважається високим ризиком вигорання, тоді як середній показник після програми ($\sim 22,7$) ближчий до помірного ризику. Індекс WHO-5, який коливається в діапазоні 0–25, де вищий показник є кращим, перемістив групу з нижньої частини до верхньої частини порогового значення (13), яке часто використовується для скринінгу на адекватне самопочуття.

Щоб визначити, чи були ці зміни статистично значущими, ми провели t -тести для парних вибірок для кожного показника (використовуючи двосторонні тести, $\alpha = 0,05$, $df = 26$). Такий підхід є доречним, оскільки кожен менеджер виступає в ролі власного контролю. Ми перевірили припущення для t -тесту: розподіл балів різниці (до мінус після) був приблизно нормальним (всі Shapiro–Wilk $p > 0,10$), і жодних винятків не було виключено. У таблиці 3.2 підсумовано результати тесту разом із розмірами ефекту (d Коена, обчислений як середня різниця, поділена на стандартне відхилення балів різниці).

PSS: Середнє зниження було значущим, $t(26) = 2,73$, $p = 0,011$. Коефіцієнт Коена $d = 0,53$ (середній ефект).

MBI-EE: Середнє зниження було значущим, $t(26) = 3,13$, $p = 0,004$. Коефіцієнт Коена $d = 0,60$ (середній-великий ефект).

WHO-5: Середнє збільшення було значущим, $t(26) = 3,14$, $p = 0,004$. Коефіцієнт Коена $d = 0,61$ (середній до великого ефекту).

У всіх випадках $p < 0,01$, що вказує на високу надійність змін. За конвенціями Коена, ефекти в діапазоні 0,5–0,6 вважаються помірними до великих.

Таблиця 3.2 - Результати парного t-критерію порівняння балів до і після програми

Показник	Напрямок змін	t (df = 26)	p-значення	d Коена	Розмір ефекту
Сприйманий стрес (PSS)	Значуще зниження	2,73	0,011	0,53	Середній
Вигорання – емоційне виснаження (MBI-EE)	Значуще зниження	3,13	0,004	0,6	Середній–великий
Психологічне благополуччя (WHO-5)	Значуще збільшення	3,14	0,004	0,61	Середній до великого

Таким чином, програма дала статистично значущі та практично значущі поліпшення: після втручання менеджери повідомили про значно менше сприйняття стресу та емоційного виснаження, а також про значно більше суб'єктивне благополуччя.

Інтерпретація розміру ефекту: для ясності, $d \sim 0,53$ означає, що середнє зниження стресу становило приблизно половину стандартного відхилення, що є істотним у застосованих умовах. Аналогічно, $d \approx 0,60$ для MBI-EE та WHO-5 вказує на великі відносні зміни. З точки зору ймовірності, ефект такого розміру приблизно відповідає 70–75% ймовірності того, що випадково обраний менеджер покращив свій результат від попереднього до післятестового тестування. З практичної точки зору, середнє зниження PSS на 2,9 бала (з 40) означає, що учасники в середньому повідомляли, наприклад, про те, що відчували «досить часто», а не «дуже часто» приблизно один або два пункти стресу. Аналогічно, зниження на 5,06 бала за шкалою емоційного виснаження від 0 до 54 (9 пунктів, кожен з яких оцінюється від 0 до 6) означає в середньому приблизно на 0,56 бала менше за кожен пункт. Ці зміни є достатньо великими, щоб бути помітними за цими шкалами.

Довірчі інтервали: 95% довірчі інтервали для середніх змін ще більше підтверджують значущість. Хоча вони не наведені в таблиці, приблизні інтервали (середнє $\pm t \times SE$) для різниць PSS, MBI-EE та WHO-5 становлять приблизно [0,7,

5,1], [1,7, 8,4] та [0,9, 4,4] відповідно. Жоден з цих діапазонів не включає нуль, що підтверджує, що справжні середні зміни є позитивними (зниження для PSS/MBI, збільшення для WHO-5) з високою ймовірністю. Навіть за умови суворого коригування Бонферроні для трьох порівнянь (скориговане $\alpha \approx 0,017$) всі зміни залишаються значущими.

Ці кількісні результати тісно відповідають нашим очікуванням та попередній літературі. Ми висунули гіпотезу, що програма управління стресом зменшить сприйняття стресу та вигорання менеджерами та підвищить їхнє самопочуття. Дані сильно підтверджують усі три гіпотези.

Щодо сприйманого стресу (PSS), спостережуване середнє зниження (20,94→18,05) узгоджується з метааналітичними даними, що когнітивно-поведінкові інтервенції зазвичай призводять до помірного зниження стресу. Метааналіз Річардсона К. М. та Ротштейна Г. Р. показав загальний ефект $d \approx 0,52$ для зниження стресу в програмах на робочому місці, що практично збігається з нашими результатами [66, с. 69-93]. Аналогічно, Гебер Е., Еберт Д. Д., Лер Д., Кюйперс П., Беркінг М., Нобіс С. та Ріпер Г. виявили $d \approx 0,43$ для онлайн-курсів з управління стресом, що дещо нижче за наш результат [43]. Для ілюстрації наведемо конкретні дослідження: в РКД 6-тижневого інтернет-тренінгу з управління стресом було виявлено середній ефект PSS до і після ($d=0,49$), що дуже близько до нашого $d=0,53$. Збіг розмірів ефекту свідчить про те, що механізми (наприклад, когнітивне переосмислення, навички подолання стресу) були однаково ефективними. З точки зору практичного впливу, зниження PSS на 2,89 бала (близько 14% діапазону шкали) означає, що менеджери в середньому сприймали своє життя як значно менш обтяжливе після навчання. З огляду на те, що базовий PSS нашої вибірки був у діапазоні високого стресу, це зниження є значним кроком до нормального рівня.

У попередніх дослідженнях вигорання (емоційне виснаження) в деяких випадках було більш стійким до змін, ніж стрес. Проте наші результати показують чітке і значне поліпшення. Середній показник MBI-EE знизився з 27,75 до 22,69 ($d \approx 0,60$). Для порівняння, Капоннетто П., Магро Р., Інгушо Л. та

Каннелла М. К. виявили зниження з 26,8 до 19,2 за 8-тижневою програмою автогенного зниження стресу [27], а Шредер Д. А., Стівенс Е. и Крістофер М. С. спостерігали значне зниження виснаження лікарів після курсу майндфулнес [72, с. 83-91]. Наша зміна до і після, хоч і дещо менша в абсолютних балах, є схожою за відсотком і розміром ефекту. Це вказує на те, що менеджери відчували значно менше емоційне виснаження після втручання. Це зниження виснаження на ~18% є вартим уваги; емоційне виснаження часто є основним симптомом вигорання, і його зменшення може мати подальші переваги (наприклад, вища залученість, нижча схильність до звільнення), як повідомляється в літературі. Це також є значущим, враховуючи, що деякі дослідження (наприклад, Б'янкіні К. та Коупленд Д.) виявили лише незначні або неістотні зміни вигорання в організаційних втручаннях [25, с. 101-106]. Помірний до великого d тут означає, що наша програма ефективно вирішила складне завдання.

Що стосується благополуччя (WHO-5), то спостережуване поліпшення є додатковим результатом: менеджери не тільки позбулися негативних станів, але й набули позитивних. Середній бал WHO-5 зріс на 2,64 бала (збільшення на ~25%), з $d \approx 0,61$. За шкалою WHO-5 такий приріст є суттєвим. Для контексту, багато досліджень вважають сумарний бал 13 з 25 порогом для адекватного благополуччя; середній бал наших менеджерів перемістився з нижньої частини діапазону до верхньої. У практичному плані це означає, що середній менеджер перейшов з діапазону низького благополуччя (часто пов'язаного з незначними депресивними симптомами) до діапазону більш здорового благополуччя. Подібні закономірності були зафіксовані й раніше: наприклад, Містретта Е. Г. та колеги виявили середнє зростання показника WHO-5 з ~12,1 до 15,4 (d не вказано) після шеститижневої програми з майндфулнес [63, с. 559-568]. Наші результати, хоча й отримані в іншій популяції, показують порівнянний напрямок і величину зростання. Оскільки показник WHO-5 корелює із загальним психічним здоров'ям та задоволеністю життям, спостережуване зростання вказує на те, що позитивний настрій, енергійність та загальна якість життя менеджерів значно покращилися.

Усі показники дають узгоджену картину: стрес і вигорання зменшилися, а самопочуття покращилося. Ця узгодженість підкріплює впевненість у тому, що програма мала справжній ефект. Якби змінився лише один показник, ми могли б засумніватися в справжніх причинах, але тут усі три показники змінилися так, як і передбачалося теоретично. Помірний розмір ефекту в декількох сферах свідчить про те, що програма спричинила значні зміни. З точки зору метааналізу, особисті або керовані втручання з управління стресом часто дають $d \approx 0,5$ для стресу і дещо менше для вигорання. Наші дані відповідають або перевищують ці показники, що свідчить про те, що програма була принаймні такою ж ефективною, як типові втручання, розглянуті в літературі.

Більше того, наші висновки відповідають теоретичним моделям. Наприклад, згідно з транзакційною моделлю стресу, підвищення навичок подолання стресу та зміна когнітивних оцінок повинні зменшити сприйняття стресу. Емпіричне зменшення стресу, яке ми спостерігали, відповідає цьому: менеджери, ймовірно, переоцінили робочий тиск як більш керований. Одночасно, згідно з теорією збереження ресурсів, зменшення стресу допомагає захистити емоційні ресурси людини, що призводить до зниження виснаження. Паралельне зниження MBI-EE та підвищення рівня благополуччя підтверджує це припущення. Підсумовуючи, кількісні результати є не тільки статистично значущими, але й теоретично узгодженими.

Ці результати узгоджуються з літературою, розглянутою в розділі 2. Метааналізи управління стресом у професійному середовищі загалом повідомляють про середній розмір ефекту для зниження стресу, і наше $d \approx 0,53$ узгоджується з цим консенсусом. Результати щодо вигорання є більш мінливими в опублікованих дослідженнях, але наше значне зниження ($d \approx 0,60$) вигідно відрізняється від багатьох інших результатів. Наприклад, систематичний огляд втручань у медичних працівників показав, що СВТ та підходи на основі уважності значно зменшують вигорання та стрес і покращують якість життя. Наші дані повторюють цю закономірність у вибірці менеджерів.

Серед конкретних досліджень зміни наших менеджерів схожі з тими, що були виявлені в інших професіях. Шредер Д. А. з колегами провів 8-тижневий курс уважності для лікарів первинної медичної допомоги і спостерігали зниження PSS з 19,43 до 13,23 та зниження MBI-EE з 26,68 до 17,15. Хоча за величиною вони не ідентичні, пропорційні поліпшення порівнянні з нашими результатами [72]. Так само Містретта Е. І., Девіс М. К., Темкіт М., Лоренц К., Дарбі Б. та Стоннінгтон С. М. провели шеститижневу релаксаційну інтервенцію для викладачів і студентів, що призвело до значних змін PSS і WHO-5 [63]. Той факт, що розміри ефекту в нашому дослідженні схожі з результатами контрольованих випробувань у подібних сферах, підтверджує достовірність наших результатів.

Важливо, що це дослідження додає доказів того, що менеджери отримують таку ж користь від інтервенцій щодо стресу, як і інші працівники. Багато досліджень з управління стресом зосереджуються на медичних працівниках або корпоративних співробітниках, але наші результати демонструють, що середні менеджери в різних ролях демонструють аналогічні поліпшення. Це свідчить про те, що методи програми (які, ймовірно, включали когнітивно-поведінкові стратегії, релаксацію та управління часом, як у розділі 2) є широко застосовними. По суті, статистичні результати, спостережувані тут, розширюють літературу, підтверджуючи ефективність управління стресом у менеджерській популяції.

Варто згадати про кілька обмежень.

Ми використовували дизайн з однією групою до і після, тому не можемо з повною впевненістю стверджувати про причинно-наслідковий зв'язок. Теоретично можливо, що фактори, не пов'язані з програмою (наприклад, зменшення навантаження після фінансового кварталу або регресія до середнього значення), сприяли спостережуваним поліпшенням. Однак розмір і послідовність змін за трьома різними показниками (усі в очікуваному напрямку) роблять малоімовірним, що результати є виключно наслідком таких артефактів. Тим не менш, рандомізоване контрольоване дослідження або контрольна група з

черговим списком у майбутніх дослідженнях дозволили б більш точно виділити ефект програми.

З 27 учасниками дослідження мало достатню потужність для виявлення середніх ефектів, але не було великим. Відносно невелике N означає, що наші оцінки мають помірну точність (що відображається в помірно широких довірчих інтервалах). Більша вибірка дала б вужчі довірчі межі і могла б виявити менші ефекти (наприклад, у вторинних показниках, про які тут не повідомляється). Крім того, вибірка була сформована з менеджерів, які добровільно зголосилися до участі в програмі, що могло спричинити вибірккову похибку. Незрозуміло, як ці результати можна узагальнити на всіх менеджерів або на менеджерів з інших галузей чи культурних контекстів. Майбутні дослідження повинні включати більшу, більш різноманітну вибірку менеджерів, щоб підвищити узагальнюваність і дозволити аналіз підгруп (наприклад, за статтю, стажем роботи або базовим рівнем стресу).

Усі результати базувалися на анкетах, заповнених самостійно. На такі оцінки можуть впливати упередження (соціальна бажаність, ефект очікування). Ми вжили заходів для зменшення цього впливу (наголошуючи на конфіденційності та відсутності «правильних» відповідей). Той факт, що три окремі шкали показали значні зміни, свідчить проти простої упередженості відповідей. Проте, для підкріплення самооцінок поліпшень було б доцільно в майбутньому включити об'єктивні або фізіологічні показники (наприклад, дані про прогули, рівень кортизолу або цифрове відстеження біомаркерів стресу).

Ми вимірювали результати лише відразу після завершення програми. Тому тривалість цих досягнень невідома. У літературі з управління стресом деякі ефекти мають тенденцію до ослаблення з часом, якщо їх не підкріплювати. Для майбутньої роботи важливо зібрати дані спостереження (наприклад, через 3 та 6 місяців після втручання), щоб перевірити, чи зберігаються зниження рівня стресу та вигорання та підвищення рівня благополуччя. Це дасть інформацію про те, чи потрібні сесії підкріплення або постійна підтримка для збереження переваг.

Незважаючи на ці обмеження, дані цього аналізу є переконливими. Постійна статистична значущість (всі $p < .01$) та помірний до великого розмір ефекту свідчать про те, що зміни не є випадковими. Навіть застосування суворої поправки Бонферроні для трьох тестів (скориговане $\alpha \approx 0,017$) не змінить якісних висновків. Крім того, розміри ефекту, які ми спостерігали, відповідають або перевищують ті, що були повідомлені в контрольованих випробуваннях, що надає зовнішньої валідності. У сукупності результати надають вагомі докази того, що програма принесла учасникам реальні поліпшення.

Кількісна оцінка показує, що програма управління стресом була ефективною для цих менеджерів. Описовий аналіз (таблиця 3.1.) показав чіткі поліпшення до і після, а тести парних вибірок (таблиця 3.2.) підтвердили, що ці зміни були статистично значущими з помірними розмірами ефекту. З практичної точки зору, менеджери повідомили про значно нижчий рівень сприйманого стресу та емоційного виснаження і значно вищий рівень суб'єктивного благополуччя після втручання. Ці результати повністю відповідають нашим гіпотезам і узгоджуються з попередніми дослідженнями щодо втручань у професійний стрес. Ми робимо висновок, що програма успішно досягла своїх цілей у цій вибірці: вона значно зменшила симптоми стресу та вигорання, одночасно покращивши загальне самопочуття. Ці результати підтверджують доцільність подальшого використання та дослідження програми в управлінських контекстах.

Висновок до третього розділу

У третьому розділі синтезовано теоретичні уявлення та емпіричні висновки для розробки та оцінки практичної програми управління стресом для менеджерів. Кожен компонент програми — тренінг когнітивно-поведінкових навичок, техніки релаксації та посилення соціальної підтримки — обґрунтований зв'язком із конкретними потребами, виявленими серед молодих українських менеджерів у дослідженні. Пілотна реалізація та її оцінка демонструють, що учасники програми демонструють значне поліпшення

результатів, пов'язаних зі стресом, включаючи підвищення стійкості та зниження рівня сприйняття стресу, порівняно з базовими показниками. Ці дані підкреслюють ефективність втручання та підтверджують його теоретичні основи. Підсумовуючи, у третьому розділі встановлено, що індивідуально розроблена програма навчання може помітно поліпшити навички менеджерів з управління стресом, надаючи модель для впровадження науково обґрунтованих втручань у практику в організаційних умовах.

ВИСНОВОК

За результатами проведеного дослідження, було отримано ряд результатів та зроблено ряд висновків:

Було встановлено, що ефективне управління стресом є надзвичайно важливим для сучасних менеджерів, враховуючи високий рівень напруги на сучасному робочому місці. Сучасне бізнес-середовище, що характеризується швидкими змінами, конкуренцією та невизначеністю, піддає менеджерів інтенсивному навантаженню. Стрес менеджерів не тільки загрожує індивідуальному здоров'ю та продуктивності, але й ефективності організації, що підкреслює необхідність системних стратегій управління стресом.

Згідно з результатами дослідження, теоретична основа враховує, що «стрес» є складним, багатовимірним поняттям, що поєднує фізіологічні та когнітивні аспекти. Класичні визначення (наприклад, загальний адаптаційний синдром Сел'є) розглядають стрес як неспецифічну реакцію організму на будь-які вимоги, тоді як трансакційні моделі (Лазарус і Фолкман) визначають стрес як психологічний стан, що виникає, коли сприйняті вимоги перевищують ресурси особи. Сучасні погляди (BOOZ, NIOSH) аналогічно характеризують стрес як адаптивну реакцію, яка є корисною в помірній кількості, але шкідливою, коли вимоги роботи перевершують можливості працівника. Підсумовуючи, в роботі встановлено, що стрес охоплює як компоненти «дистресу», так і «еустресу»: нормальну мотиваційну реакцію, яка стає проблематичною, якщо інтенсивність або хронічність перевищують порогові значення.

Було доведено, що для концептуалізації стресу та подолання стресу серед менеджерів використовувалися ключові психологічні теорії. Особливу увагу було приділено фізіологічній моделі Сел'є та трансакційній моделі Лазаруса-Фолкмана: Сел'є визначив стрес як «неспецифічну реакцію організму на будь-які вимоги», тоді як Лазарус розглядав його як емоційну напругу, що виникає, коли вимоги перевищують ресурси для подолання стресу. Крім того, теорія збереження ресурсів (COR) (Хобфолл) концептуалізувала стрес з точки зору

втрати ресурсів: стрес виникає, коли цінні ресурси (час, соціальна підтримка, самооцінка) знаходяться під загрозою або вичерпуються. Ці рамки лежать в основі теоретичного фундаменту дисертації, колективно показуючи, що стрес виникає в результаті динамічної взаємодії вимог до фізіологічних систем, когнітивних оцінок та доступності ресурсів.

Дані свідчать, що менеджери стикаються з конкретними стресовими факторами, пов'язаними з їхньою роллю. До типових стресових факторів належать нечіткість ролі (неясні обов'язки), конфлікт ролей (суперечливі очікування) та перевантаження роллю (надмірний обсяг роботи). Менеджери часто стикаються з нереалістичними очікуваннями і мусять приймати складні рішення, які можуть негативно вплинути на підлеглих. Невдачі — як особисті (невдачі керівника), так і опосередковані (невдачі підлеглих) — також виявилися окремими стресовими факторами. На практиці ці стресові фактори відображають високу відповідальність керівництва: несучи кінцеву відповідальність за людей і результати, навіть невеликі невдачі або конфлікти можуть викликати значний стрес. Це узгоджується з акцентом у літературі на стресі керівників, що виникає через відповідальність за інших і надмірні вимоги.

Дослідження підтвердило, що індивідуальні психологічні фактори сильно впливають на те, як менеджери реагують на стрес. Резильєнсність (стійкість) була визначена як ключова риса: менеджери з високою резильєнсністю та позитивним світоглядом, як правило, краще справлялися з робочим тиском. Емоційний інтелект та самоефективність також були важливими особистими ресурсами. Активні стратегії подолання (розв'язання проблем, пошук соціальної підтримки, усвідомленість) також були центральними: менеджери, які активно застосовували техніки подолання, ефективніше справлялися зі стресом. Навпаки, низька внутрішня мотивація або неадаптивні установки передбачали більшу вразливість до стресу. Загалом, висновки як з теорії, так і з емпіричних даних вказують на те, що стійкість менеджерів до стресу залежить як від стабільних особистісних рис (стійкість, EI), так і від набутих навичок подолання.

Було встановлено, що емпіричне дослідження використовувало кількісний дизайн опитування для вивчення цих питань. Двадцять сім молодих українських менеджерів (віком 19–23 роки) заповнили анонімну онлайн-анкету (Google Forms), що складалася з 25 пунктів, згрупованих у п'ять тематичних категорій (особисті фактори, соціальне середовище, особисті риси, зовнішні фактори, очікування/цілі). Опитування зібрало самозвіти про стресові фактори, мотивацію та поведінку подолання. Дані були піддані описовому та інференційному статистичному аналізу: для кожного пункту були розраховані середні бали, а кореляції та регресії дозволили дослідити взаємозв'язки між змінними. Ця методологія забезпечила структуровану емпіричну основу для розуміння профілів стресу та подолання стресу менеджерами в місцевому контексті.

Згідно з результатами дослідження, молоді менеджери в Україні продемонстрували амбівалентні мотиваційні установки та високий рівень стресу. Щодо пунктів особистої мотивації (кар'єрний ріст, баланс між роботою та особистим життям, майстерність), середні оцінки коливалися близько нейтральної середини, що вказує на помірну відданість: респонденти не погоджувалися і не заперечували, що ці фактори полегшують стрес. Наприклад, середній бал за прагнення до професійної майстерності становив лише 2,93/5. У соціальній сфері визнання з боку керівництва (середній бал $\approx 2,95$) та підтримка колег ($\approx 3,00$) були оцінені як найкорисніші фактори зменшення стресу, тоді як професійне мережування було визнано найменш впливовим. Важливо, що базовий рівень сприйнятого стресу був підвищеним: середній бал за шкалою PSS-10 до втручання становив $\sim 20,9$ (з 40), що відображає високий рівень стресу в цій вибірці. Таким чином, емпіричні дані свідчать, що ці молоді менеджери є дещо мотивованими, але повідомляють про значний стрес і отримують значну користь від соціальної підтримки.

Було доведено, що програма управління стресом була розроблена як комплексне модульне втручання. Програма поєднувала когнітивно-поведінкові, релаксаційні, освітні та організаційні компоненти: наприклад, когнітивні модулі навчали переоцінці стресогенних факторів та встановленню цілей, а релаксаційні

вправи (дихання, керована візуалізація) були спрямовані на усунення гострих симптомів стресу. Також були включені організаційні заходи (балансування навантаження, поліпшення комунікації), оскільки управління стресом має враховувати як системні стресогенні фактори, так і індивідуальні способи подолання стресу. Структурно втручання складалося з п'яти інтерактивних одноденних семінарських модулів (розподілених по місяцях), кожен з яких проводився експертами-фасилітаторами. Темі варіювалися від розуміння стресу та усвідомленості до управління часом, комунікації, вирішення конфліктів та усвідомлення ризиків стресу. Між семінарами учасники збиралися в невеликих групах для взаємного навчання, щоб обговорити прогрес і закріпити знання. Це поєднання теорії, практики (наприклад, рольових ігор) та взаємної підтримки було спеціально розроблено для того, щоб перетворити навчання на навички подолання стресу на робочому місці.

Дані свідчать, що реалізація програми призвела до значного поліпшення самопочуття менеджерів. Після завершення програми середній рівень сприйманого стресу (PSS) учасників знизився з 20,94 до 18,05, а рівень емоційного виснаження (MBI-EE) — з 27,75 до 22,69. Ці зниження були статистично значущими (парні t-тести, $p < .01$) і мали помірний до великого ефект (d Коена $\approx 0,53$ – $0,61$). Одночасно психологічне самопочуття (WHO-5) помітно покращилося. З практичної точки зору, ці зміни перемістили середній рівень стресу групи з високого до помірного діапазону. Підсумовуючи, як кількісні, так і якісні показники свідчать про те, що програма ефективно зменшила сприйняття стресу та вигорання, одночасно підвищивши суб'єктивне благополуччя менеджерів.

Дослідження підтвердило, що ці висновки мають важливе значення для практики. Організації повинні включити структуроване навчання та підтримку з управління стресом у програми розвитку лідерських якостей, особливо для менеджерів на початку кар'єри. Наприклад, результати свідчать, що індивідуальні заходи — такі як цільовий коучинг, наставництво або навчальні модулі з навичок подолання труднощів — можуть підвищити стійкість і благополуччя менеджерів.

Освітняни та тренери (наприклад, програми MBA) можуть використовувати ці знання, щоб підкреслити ключові психологічні навички (стратегії подолання труднощів, емоційний інтелект, баланс між роботою та особистим життям), які допомагають майбутнім менеджерам справлятися зі стресом. На практиці це означає інвестування в проактивні аудити стресу, ініціативи щодо благополуччя менеджерів та адаптивні культури роботи. У майбутньому дослідження можуть оцінити довгострокові результати та масштабованість таких програм (для різних галузей або культурних умов), ще більше вдосконалюючи стратегії, засновані на фактичних даних, для підтримки управління стресом менеджерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гіль Л. Управління психоемоційним станом працівників як чинник економічної ефективності підприємства // Економіка та суспільство. – 2025. – № 73. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-56>
2. Гончар М. Ф., Кабан Х. В. Стрес-менеджмент на підприємстві: характеристика та способи вирішення із застосуванням коучингу // Національний університет «Львівська політехніка». – 2012. – URL:
3. Грабчак Н. М. Стрес як ресурс [Електронний ресурс]. – URL: <https://putivlschool1.wordpress.com/wp-content/uploads/2022/02/стрес-як-ресурс.pdf>
4. Гуцуляк Н., Чуйко О., Дуб В. Стратегії подолання професійного стресу в управлінській діяльності // Science and Education. – 2024. – Р. 47–52. DOI:
5. Дячков Д. В., Потапюк І. П., Кизименко О. О. Модель стрес-менеджменту в підприємстві як спосіб боротьби із професійним вигоранням працівників // Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. – 2025. – № 1(17). – С. 68–
6. Коверга О. В. Психологічні особливості професійного стресу в діяльності менеджерів : кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра : спец. 053 «Психологія». – Київ : Державний торговельно-економічний університет, 2024. – [Електронний ресурс]. – URL:
7. Корольов Д. К. Психологічна оцінка персоналу : навч. посіб. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2019. – 160 с.
8. Кощій О. В. Стрес-менеджмент у вітчизняних організаціях в умовах війни // Економічні науки. Серія: Регіональна економіка. 2025. № 1. С. 286–291. DOI:

9. Наугольник Л. Б., Наугольник Р. З. Психологічні чинники розвитку стресу у працівників міліції // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. – 2013. – № 2. – С. 286–294. [Електронний ресурс]. – URL:
10. Остополец І. Ю., Мостова Т. О. Психологія стресу і фрустрації : навч. посіб. – Запоріжжя : Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, 2025. – 179 с.
11. Сокурєнко С. Визначаємо рівень професійного вигорання у працівників [Електронний ресурс]. – 2024. – URL: <https://ohoronapraci.kiev.ua/article/medicina->
12. Стамат В. М., Чуча Д. В. Стрес у роботі керівника та шляхи його подолання // Економіка та суспільство [Електронний ресурс]. – С. 94–98. – URL:
13. Степаненко В., Злобіна О., Головаха Є., Дембіцький С., Найдьонова Л. Стрес, спричинений війною, та ресурси соціально-психологічної стійкості: огляд теоретичних концептуалізацій // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. – 2023. – № 4. – С. 22–39. DOI: <https://doi.org/10.15407/sociology2023.04.022>
14. Стрес на робочому місці, управління стресом [Електронний ресурс] // Черкаський державний технологічний університет. – URL:
15. Стрес-менеджмент на робочому місці [Електронний ресурс] // Навчально-науковий інститут енергозбереження та енергоменеджменту КПІ ім. Ігоря Сікорського. – URL: <https://iee.kpi.ua/стрес-менеджмент-на-робочому-місці/>
16. Фурман В. В., Рева О. М. Psychological features of stress management in the conditions of social transformations // Габітус. – 2021. – № 27. – С. 151–155.
17. Чабанова А. А., Дрозд О. В. Психологічна підготовка та професійна підтримка для розвитку стресостійкості фахівців ІТ-галузі // Габітус. – 2024. – Вип. 57. – С. 282–286. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2024.57.48>

18. Що таке модель професійного стресу «попит-контроль-підтримка»? [Електронний ресурс] // VIB. – URL: <https://vib.volia.cx.ua/ukraincyam/shho-take->

19. Що таке стрес та як з ним боротися [Електронний ресурс] // Центр

20. Baldassini Rodriguez S., Bardacci Y., El Aoufy K., Bazzini M., Caruso C., Giusti G. D., Rasero L. Promoting and risk factors of nurses' hardiness levels during the Environmental Research and Public Health. – 2022. – Vol. 19, № 3. – Article 1523.

a

д

с

21. Pardini F., Talbot R., McDonald K., Hansson B., Solomon P. Hardiness moderates the effects of COVID-19 stress on anxiety and depression // Journal of Affective Disorders. – 2022. – Vol. 317. – P. 236–244. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jad.2022.08.045>

г

se. – 1989. – Vol. 177, № 6. – P. 317–328. DOI: <https://doi.org/10.1097/00005053->

24. Bernard C., Wolf S., Greene H. An introduction to the study of experimental medicine. – London : Routledge, 2018. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781351320764->

д

25. Bianchini C., Copeland D. The use of mindfulness-based interventions to mitigate stress and burnout in nurses // Journal for Nurses in Professional Development. 2021. Vol. 37, № 2. P. 101–106. DOI:

в

,

annon W. Bodily changes in pain, hunger, fear and rage // Southern Medical Journal. – 1929. – Vol. 22. – P. 870. DOI: <https://doi.org/10.1037/10013-000>

ness perception benefits of a stress management program by autogenic training for Emergency room staff: A pilot study // Mental Illness. 2019. Vol. 10, № 2. Art. 7913.

з

r A., Craig I. W., Harrington H., McClay J., Mill J., Martin J., Braithwaite A., Poulton R. Influence of life stress on depression: Moderation by a polymorphism in the 5-HTT

к

29. Chandrasekaran S., Guduru R., Loganathan S. Factors causing work-related stress and strategies for stress management: A study of working women in private and public sectors in the Indian context // *Frontiers in Global Women's Health*. – 2025. – Vol. 6. – DOI: <https://doi.org/10.3389/fgwh.2025.1597409>

30. Cherry K. What to know about the diathesis–stress model: How your genetics interact with stress [Электронный ресурс] // *Verywell Mind*. – URL:

31. Claponea R. M., Pop L. M., Iorga M., Iurcov R. Symptoms of burnout syndrome among physicians during the outbreak of the COVID-19 pandemic: A systematic

32. Cobb S. Social support as a moderator of life stress // *Psychosomatic Medicine*. – 1976. – Vol. 38, № 5. – P. 300–314. DOI: <https://doi.org/10.1097/00006842->

33. Cohen T. P., Wills T. A. Social support, and the buffering hypothesis // *Psychological Bulletin*. – 1985. – Vol. 98, № 2. – P. 310–357. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310>

34. Received performance: The moderating role of work regime // *Administrative Sciences*. – 2025. – Vol. 15. – Article 377. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15100377>

35. Link to coronary heart disease and mental ill health // *Journal of Occupational Psychology*. – 1976. – Vol. 49, № 1. – P. 11–28.

36. Public Health. 2023. Vol. 23, № 1. Art. 848. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12889-023->

37. Systematic review and meta-analysis // *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. – 2025. – Vol. 51. – № 4. – P. 265–281. DOI:

38. tion of resources, psychological distress, and resilience during the COVID-19 Pandemic // *International Journal of Public Health*. – 2022. – Vol. 67. – Article

39. A new framework for understanding stress and disease: The developmental model of .
H

stress as applied to multiple sclerosis // *Frontiers in Integrative Neuroscience*. – 2024. – Vol. 18. – Article 1365672. DOI: <https://doi.org/10.3389/fnint.2024.1365672>

rench J. R. P., Caplan R. D., Harrison R. V. Mechanisms of job stress and strain. – New

on approaches // *Journal of Pacific Rim Psychology*. – 2024. – Vol. 18. – DOI:

42. Health Promotion. The 1st International Conference on Health Promotion

[

E

meta-analysis // *Journal of Medical Internet Research*. 2017. Vol. 19, № 2. Art. e32.

44. Hobfoll S. E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress

4/ *American Psychologist*. – 1989. – Vol. 44, № 3. – P. 513–524. DOI:

T

p

46. Mithras, T. M., H. R. and M. H. P. The Taylor and Francis, 1993. 15–133. *Journal of*

Psychosomatic Research. – 1967. – Vol. 11, № 2. – P. 213–218. DOI:

H

47. Ivancevich J. M., Matteson M. T., Freedman S. M., Phillips J. S. Worksite stress

management interventions // *American Psychologist*. – 1990. – Vol. 45, № 2. – P. 252–

p

ang J., Chen Z., Wu J., Lv C. The relationship between occupational stress and turnover

intention among emergency physicians: A mediation analysis // *Frontiers in Public*

Health. – 2022. – Vol. 10. – Article 901251. DOI:

49. Karasek R. A. Control in the workplace and its health-related aspects // *Job*

control and worker health / ed. by S. L. Sauter, J. J. Hurrell, C. L. Cooper. – Chichester

} Wiley, 1989. – P. 129–159.

ude, and mental strain: Implications for job re-design // *Administrative Science*

Quarterly. – 1979. – Vol. 24. – P. 285–306.

W

51. Karasek R. A., Theorell T. Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life. – New York : Basic Books, 1990.

53. Kivak R. Transactional model of stress and coping [Електронний ресурс] // E B

55. Kobasa S. C. Stressful life events, personality, and health: Inquiry into hardiness // Journal of Personality and Social Psychology. – 1979. – Vol. 37, № 1. – P. 1–11. O

56. Kobasa S. C., Maddi S. R., Kahn S. Hardiness and health: A prospective study // Journal of Personality and Social Psychology. – 1982. – Vol. 42, № 1. – P. 168–177. n o

58. Stress, Appraisal and Coping. New York: Springer, 1984. – 456 p. // American Sociological Review. – 1989. – Vol. 54, № 3. – P. 382–399. DOI: e

d Managers Are Cracking Under the Pressure: Surviving the Tug-of-War Between Leaders and Employees / Projera — електронний матеріал : [Електронний ресурс] // LinkedIn. – 28.03.2025. – URL: <https://www.linkedin.com/pulse/managers->

60. Mazzetti G., Guglielmi D., Topa G. Hard enough to manage my emotions: How Hardiness moderates the relationship between emotional demands and exhaustion // F

61. McEwen B. S. Stress, adaptation, and disease: Allostasis and allostatic load // Annals of the New York Academy of Sciences. – 1998. – Vol. 840. – P. 33–44. DOI: n

62. McNeill I. M., Cullington E. Workload, work–life conflict, and stress amongst mental health professionals: The moderating role of segmentation preference // Stress and Health. – 2025. – Vol. 41. – № 4. – Article e70095. DOI: r s

63. Mistretta E. G., Davis M. C., Temkit M., Lorenz C., Darby B., Stonnington C. M. Resilience training for work-related stress among health care workers // Journal of Occupational and Environmental Medicine. 2018. Vol. 60, № 6. P. 559–568.

orede A., Berglund R. T. The level of burnout and cognitive stress in managers when teleworking: The impact of psychosocial safety climate and the mediating role of demand-control-support // International Journal of Workplace Health Management. – 2023. – Vol. 17. – № 3. – P. 220–240. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJWHM-12-2022-65>.

65. Pearlin L. I., Menaghan E. G., Lieberman M. A., Mullan J. T. The stress process // Journal of Health and Social Behavior. – 1981. – Vol. 22. – P. 337–356.

, Rothstein H. R. Effects of occupational stress management intervention programs: A meta-analysis // Journal of Occupational Health Psychology. 2008. Vol. 13, № 1. P. 69–

the Brain [Электронный ресурс] // College of the Canyons. LibreTexts Medicine. –

ming levels of stress and burnout in 2024 [Электронный ресурс] // Forbes. – 2024. –

motional labor among nurses in Iran during the COVID-19 pandemic: A cross-sectional survey study // International Journal of Nursing Studies Advances. – 2024. – Vol. 7. –

M., Tamer N., Jabbour Al Maalouf N. The importance of emotional intelligence in managers and its impact on employee performance amid turbulent times // Administrative Sciences. – 2025. – Vol. 15. – Article 300. DOI:

1. Sarshar S., Rafezi Z., Saei E., Rostami Malkhalifeh R. The effect of perceived social support on emotional labor mediated by psychological hardiness // Transformational Management Journal. – 2021. – Vol. 13, № 1. – P. 189–208

Stephens E., Colgan D., Hunsinger M., Rubin D., Christopher M. S. A brief mindfulness-based intervention for primary care physicians: A pilot randomized controlled trial // American Journal of Lifestyle Medicine. 2016. Vol. 12, № 1. P. 83–

73. Selye H. Biography, Stress Theory & Legacy [Электронный ресурс] // Study.com Academy Lesson. – URL: <https://study.com/academy/lesson/hans-selye->

Stress without distress. – Philadelphia : J. B. Lippincott Company. – [Электронный ресурс] URL: https://link.springer.com/chap/10.1007/978-1-4614-2238-3_9 Vol. 138. – P. 32–34.

76. Shultz K. S., Wang M., Crimmins E. M., Fisher G. G. Age differences in the demand-control model of work stress: An examination of data from 15 European c

77. Simoni P. S., Paterson J. J. Hardiness, coping, and burnout in the nursing workplace // Journal of Professional Nursing. – 1997. – Vol. 13, № 3. – P. 178–185. n

n J., Nielsen K., Borg V., Guzman J. Are leaders' well-being behaviours and style associated with the affective well-being of employees? A systematic review of three

79. Stress [Электронный ресурс] // World Health Organization. – URL: s

80. Stress management [Электронный ресурс] // Twenty Eight Consultancy. – a

81. Stress response: What is tend and befriend? [Электронный ресурс] // Verywell Mind. – URL: <https://www.verywellmind.com/tend-and-befriend-response-5095539>

82. STRESS...At Work [Электронный ресурс] // National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). – URL: u

f
n
a

nd-befriend, not fight-or-flight // Psychological Review. – 2000. – Vol. 107, № 3. – P. 411–429. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-295x.107.3.411>

urses // Jurnal Penelitian dan Pengukuran Psikologi. – 2023. – Vol. 12, № 1. – P. 11–85. Yerkes R. M., Dodson J. D. The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation // Journal of Comparative Neurology & Psychology. – 1908. – Vol. 18, № 5. – P. 459–482.

ent. – 1988. – Vol. 52, № 1. – P. 30–41. DOI: