УДК 159.944.4:35.08(477)

https://doi.org/10.68134/ah.2026-11-20.011

Сердюк Тетяна Олегівна
студент, ХНЕУ ім.Семена Кузнеця

ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ТА ПРОФІЛАКТИКА ВИГОРАННЯ АДМІНІСТРАТОРІВ ПРИ РОБОТІ З ВРАЗЛИВИМИ КАТЕГОРІЯМИ ГРОМАДЯН

Анотація. На сучасному етапі розвитку публічного управління в Україні особливої актуальності набувають питання забезпечення якості, доступності та людяності адміністративних послуг. В умовах повномасштабної війни, соціально-економічної нестабільності та трансформації соціальної політики центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) перетворилися на ключові точки взаємодії держави та громадянина. Щодня адміністратори фронт-офісів працюють із вразливими категоріями населення, зокрема внутрішньо переміщеними особами, ветеранами війни, особами з інвалідністю та людьми похилого віку. Постійне перебування в епіцентрі людського болю, висока інтенсивність комунікації та сувора регламентованість адміністративних процедур створюють значне психоемоційне навантаження на персонал і зумовлюють ризик швидкого професійного вигорання. Метою роботи є аналіз чинників професійного вигорання адміністраторів при роботі з вразливими категоріями громадян та розроблення комплексних напрямів формування їхньої психологічної стійкості. Визначено системні недоліки у сфері профілактики вигорання персоналу ЦНАПів та запропоновано чотири рівні втручання: організаційно-управлінський, освітньо-компетентнісний, психолого-супервізійний і нормативно-методичний. Комплексна реалізація запропонованих заходів дозволить мінімізувати ризики емоційного вигорання фахівців, зберегти кадровий потенціал ЦНАПів і забезпечити високий стандарт чуйного, безбар'єрного та якісного обслуговування вразливих категорій громадян.

Ключові слова: психологічна стійкість, професійне вигорання, адміністратори ЦНАП, вразливі категорії громадян, травмоінформований підхід, профілактика вигорання, публічне управління.

Abstract. At the current stage of public administration development in Ukraine, issues of ensuring the quality, accessibility and humanity of administrative services are becoming particularly relevant. Amid full-scale war, socio-economic instability and transformation of social policy, administrative service centres (ASCs) have become key points of interaction between the state and citizens. Every day, front-office administrators work with vulnerable categories of the population, including internally displaced persons, war veterans, persons with disabilities and the elderly. Constant exposure to human suffering, high communication intensity and strict regulation of administrative procedures create significant psycho-emotional burden on staff and cause a risk of rapid professional burnout. The purpose of the study is to analyse the factors of professional burnout among administrators working with vulnerable categories of citizens and to develop comprehensive directions for building their psychological resilience. Systemic shortcomings in the field of ASC staff burnout prevention are identified, and four levels of intervention are proposed: organisational-managerial, educational-competence, psychological-supervisory and normative-methodological. The comprehensive implementation of the proposed measures will minimise the risks of emotional burnout, preserve the personnel potential of ASCs and ensure a high standard of responsive, barrier-free and high-quality service for vulnerable categories of citizens.

Keywords: psychological resilience, professional burnout, ASC administrators, vulnerable categories of citizens, trauma-informed approach, burnout prevention, public administration.

Вступ

На сучасному етапі розвитку публічного управління в Україні особливої актуальності набувають питання забезпечення якості, доступності та людяності адміністративних послуг. В умовах повномасштабної війни, соціально-економічної нестабільності та трансформації соціальної політики центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) перетворилися на

ключові точки взаємодії держави та громадянина. Щодня адміністратори фронт-офісів працюють із вразливими категоріями населення: внутрішньо переміщеними особами, ветеранами війни та членами їхніх сімей, особами з інвалідністю, людьми похилого віку, а також громадянами, які втратили житло чи близьких. Постійне перебування в епіцентрі людського болю, висока інтенсивність комунікації та сувора регламентованість адміністративних процедур створюють значне психоемоційне навантаження на персонал і зумовлюють ризик швидкого професійного вигорання.

Поняття психологічної стійкості та синдрому емоційного вигорання працівників сервісної та публічної сфери є надзвичайно актуальним. Проблеми професійного становлення фахівців, стресостійкості та профілактики емоційного виснаження досліджуються у працях таких провідних вітчизняних і зарубіжних учених, як О. Кокун, Л. Карамушка, С. Максименко, Т. Зайчикова, К. Маслач, Х. Фройденбергер та ін. Проте, попри значну кількість психологічних досліджень, питання інституціоналізації механізмів психологічного захисту та профілактики вигорання саме адміністраторів ЦНАП в умовах кризових суспільних викликів залишається недостатньо розробленим і потребує системного управлінського вирішення.

Мета і завдання

Метою даної роботи є аналіз чинників професійного вигорання адміністраторів при роботі з вразливими категоріями громадян та розроблення комплексних напрямів формування їхньої психологічної стійкості в системі надання адміністративних послуг.

Методи

Діяльність адміністратора ЦНАП регламентується Законом України «Про адміністративні послуги» та передбачає безпосередній прийом суб’єктів звернень, консультування, перевірку пакетів документів і видачу результатів послуг [1]. Специфіка цієї роботи полягає у поєднанні високої нормативної відповідальності з необхідністю постійної емоційної включеності. Основними чинниками, що провокують розвиток синдрому емоційного вигорання в адміністраторів фронт-офісів, є:

- висока інтенсивність та щільність міжособистісних контактів із громадянами, які перебувають у стані гострого стресу, розгубленості або психологічної травми;
- феномен вторинної травматизації та «втоми від співчуття» (compassion fatigue), що виникає внаслідок регулярного опрацювання життєвих історій втрат під час оформлення статусів ВПО, соціальних виплат чи компенсацій за пошкоджене й знищене майно;
- дисбаланс між значними емоційними витратами фахівця та обмеженими організаційними можливостями для відновлення внутрішніх ресурсів протягом робочого дня;
- висока конфліктогенність сервісного середовища, спричинена тривалим очікуванням у чергах, технічними збоями електронних реєстрів, складністю законодавчих вимог або цифровими бар’єрами для літніх заявників;
- недостатня сформованість у працівників навичок травмоінформованої комунікації та алгоритмів поведінки у нестандартних емоційно напружених ситуаціях.

Важливо зазначити, що тривале ігнорування ознак емоційного вигорання призводить не лише до погіршення ментального та фізичного здоров’я самих працівників, а й до зниження якості публічного сервісу. Професійна деформація проявляється у формальному ставленні до заявників, зниженні емпатії, зростанні кількості помилок під час роботи з документами, підвищенні плинності кваліфікованих кадрів і, як наслідок, падінні рівня довіри громадян до органів влади.

У розвинених країнах світу управління людськими ресурсами у сфері публічних послуг базується на превентивному підході до збереження ментального здоров’я персоналу. Кадрові політики муніципальних сервісних центрів країн ЄС та Північної Америки

передбачають обов’язкову ротацію працівників між фронт- та бек-офісами, регулярні професійні супервізії, запровадження стандартів травмоінформованого обслуговування та доступ до штатних або залучених психологів.

Результати та обговорення

В Україні ж функціональне навантаження на ЦНАПи за останні роки суттєво зросло внаслідок розширення переліку соціальних і ветеранських послуг, проте система психологічного супроводу та захисту самих адміністраторів розвивається нерівномірно. Проведений аналіз практики організації роботи центрів надання адміністративних послуг дозволяє виокремити низку системних недоліків у сфері профілактики вигорання персоналу, серед яких:

– відсутність у структурі більшості ЦНАПів посад практичних психологів або налагодженої системи зовнішньої психологічної підтримки та супервізії;
– епізодичний характер навчальних заходів із розвитку стресостійкості, емоційного інтелекту та навичок безбар’єрної взаємодії;
– недостатнє використання інструментів внутрішньої ротації кадрів для зменшення безперервного часу роботи фахівця на прийомі громадян;
– брак спеціально облаштованих зон відпочинку та психологічного розвантаження у приміщеннях фронт-офісів;
– нерозвиненість культури психогігієни в колективах та упередженість працівників щодо своєчасного звернення по фахову психологічну допомогу.

Важливо зазначити, що подолання зазначених проблем потребує комплексного поєднання управлінських, освітніх та психологічних інструментів на рівні кожного органу місцевого самоврядування [3]. Психологічна стійкість адміністратора має розглядатися не лише як індивідуальна риса особистості, а як керована професійна компетентність, формування якої забезпечується організаційним середовищем.

Таким чином, головними напрямами підвищення психологічної стійкості та профілактики вигорання адміністраторів ЦНАП при роботі з вразливими категоріями громадян є:

1. На організаційно-управлінському рівні — впровадження гнучких графіків ротації персоналу (чергування роботи у фронт-офісі з опрацюванням документів у бек-офісі), встановлення регламентованих технологічних перерв після роботи зі складними випадками, облаштування кімнат психологічного відновлення та оптимізація потоків відвідувачів через попередній електронний запис і якісну навігацію.
2. На освітньо-компетентнісному рівні — систематичне навчання адміністраторів принципам безбар’єрності та травмоінформованого підходу відповідно до завдань Національної стратегії із створення безбар’єрного простору в Україні [2], опанування технік активного слухання, деескалації конфліктів, емоційної саморегуляції та встановлення здорових психологічних меж у професійному спілкуванні [4].
3. На психолого-супервізійному рівні — запровадження регулярних групових супервізій та балінтовських груп для безпечного обговорення складних комунікативних кейсів, проведення анонімного моніторингу рівня професійного вигорання колективу та забезпечення конфіденційного індивідуального консультування кризовими психологами [5].
4. На нормативно-методичному рівні — розроблення чітких стандартів сервісної поведінки та алгоритмів реагування у конфліктних або надзвичайних ситуаціях, а також інтеграція модулів із збереження ментального здоров’я до програм підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування.

У свою чергу, важливу роль відіграє формування підтримувальної організаційної культури та розвиток емоційного лідерства керівників ЦНАП. Своєчасне визнання керівництвом високої складності праці адміністраторів, відкритий зворотний зв’язок, наставництво

для нових працівників і заохочення взаємопідтримки в команді суттєво знижують рівень тривожності та запобігають розвитку хронічного професійного стресу.

Висновки

Отже, психологічна стійкість адміністраторів є фундаментальною умовою стабільної та ефективної роботи системи надання адміністративних послуг в умовах суспільних трансформацій. Комплексна реалізація запропонованих організаційних, навчальних і супервізійних заходів дозволить мінімізувати ризики емоційного вигорання фахівців, зберегти кадровий потенціал ЦНАПів і забезпечити високий стандарт чуйного, безбар’єрного та якісного обслуговування вразливих категорій громадян.

Список використаних джерел

1. Про адміністративні послуги : Закон України від 06 верес. 2012 р. № 5203-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № № 32. С. Ст. 409.
2. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 квіт. 2021 р. № 366-р. Урядовий кур'єр. № № 78.
3. Кокун О. М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця. ДП «Інформ.-аналіт. агентство». 2012. С. 200 с..
4. Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: ґендерні аспекти. Міленіум. 2004. С. 264 с..
5. Карамушка Л. М., Зайчикова Т. В. Проблема синдрому «професійного вигорання» в педагогічній діяльності в зарубіжній та вітчизняній психології. Актуальні проблеми психології. 2002. Т. Т. 1, ч. 6. С. 210–217.