



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРИУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МАГІСТЕРСЬКІ СТУДІЇ ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНОГО ФАКУЛЬТЕТУ

Випуск 3

Збірник наукових праць магістрів ОП
«Дошкільна освіта. Інклюзія»,
«Початкова освіта»,
«Фізична культура та спорт»,
«Практична психологія»,
«Менеджмент. Управління закладом
загальної середньої освіти»

Київ 2025

УДК 37(063).
973.202 я1

**Магістерські студії психолого-педагогічного факультету
Маріупольського державного університету: збірник наукових праць
здобувачів ОС Магістр ОП «Дошкільна освіта. Інклюзія», «Початкова освіта»,
«Фізична культура та спорт», «Практична психологія», «Менеджмент.
Управління закладом загальної середньої освіти» / за заг. ред. Л.В. Задорожної-
Княгницької. Випуск 3. Київ: МДУ, 2025. 522 с.**

Рекомендовано до друку Вченою радою психолого-педагогічного факультету
Маріупольського державного університету
(протокол №2 від 27 листопада 2025 року)

© Колектив авторів, 2025

НЕГАТИВНІ ПСИХОЕМОЦІЙНІ СТАНИ У ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ ЧЕРЕЗ ПРОФЕСІЙНУ МОТИВАЦІЮ

Тетяна Перепелюк, кандидат психологічних наук, професор кафедри практичної психології

Олена Дехтярьова, здобувачка ступеня вищої освіти «магістр» за спеціальністю «Психологія»

NEGATIVE PSYCHOEMOTIONAL STATES IN CIVIL SERVANTS AND WAYS TO OVERCOME THEM THROUGH PROFESSIONAL MOTIVATION

Tetiana Perepelyuk, PhD in psychology, professor of the department of practical psychology

Olena Dekhtyareva, master's student in Psychology

Анотація. У статті розглядаються основні види негативних психоемоційних станів, які виникають у державних службовців у процесі професійної діяльності, зокрема стрес, емоційне вигорання, тривожність та апатія. Проаналізовано чинники, що спричиняють ці стани, а також запропоновано шляхи їх подолання через систему професійної мотивації. На основі емпіричного дослідження було проаналізовано рівень негативного впливу роботи на психологічний стан державних службовців та визначення рівня професійної мотивації.

Ключові слова: державна служба, психоемоційні стани, професійна мотивація, стрес, емоційне вигорання.

Annotation. The article examines the main types of negative psycho-emotional states that arise in civil servants in the process of professional activity, in particular, stress, emotional burnout, anxiety, and apathy. The factors causing these conditions are analyzed, and ways to overcome them through a system of professional motivation are proposed. Based on empirical research, the level of negative impact of work on the psychological state of civil servants and the determination of the level of professional motivation were analyzed.

Key words: civil service, psycho-emotional states, professional motivation, stress, emotional burnout.

У сучасних умовах функціонування державної служби, що характеризуються постійними реформами, високим рівнем відповідальності, публічністю діяльності та обмеженими матеріальними і часовими ресурсами, все частіше спостерігаються негативні психоемоційні стани державних службовців. Вони виникають як реакція на тривале емоційне напруження, надмірне навантаження, невизначеність у кар'єрних перспективах і недостатній рівень соціальної підтримки.

Професійна діяльність державних службовців пов'язана з постійною взаємодією з громадянами, виконанням великої кількості регламентованих завдань, необхідністю ухвалення рішень у стислі терміни та дотриманням норм законодавства. Ці умови формують підвищене емоційне навантаження, що часто призводить до виникнення негативних психоемоційних станів. До найбільш поширених належать хронічний стрес, емоційне вигорання, тривожність і невпевненість у професійній діяльності та апатія і демотивація.

Таким чином, психоемоційні стани державних службовців є системною

проблемою, що потребує не лише психологічних, а й організаційно-управлінських рішень.

Психологічна стійкість (резильєнтність) – це здатність проходити крізь життєві випробування, зберігаючи, відновлюючи при цьому психічне здоров'я, особистісну цілісність та соціальні зв'язки [1].

Основні причини виникнення психоемоційних проблем у державних службовців включають: перевантаження інформацією та обмежені часові ресурси, відсутність належної підтримки з боку керівництва, недосконала система оцінки ефективності праці, низька заробітна плата, неефективна комунікація в колективі.

Психоемоційна напруга формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Надмірне робоче навантаження, недостатня комунікація з керівництвом, низький рівень заробітної плати, обмежені можливості кар'єрного росту та невпевненість у стабільності зайнятості знижують рівень мотивації та підвищують ризик емоційного виснаження. Політична нестабільність та суспільний тиск. У періоди реформ державні службовці часто опиняються між очікуваннями громадськості, вимогами законодавства та реальними ресурсними можливостями, що створює відчуття постійного конфлікту обов'язків.

Незадоволення професійними досягненнями та відчуття, що зусилля не призводять до помітного результату або визнання, сприяє розвитку професійної апатії. Внаслідок конфлікту між цінностями особистості та цілями організації виникає психологічна напруга та етичні дилеми.

Отже, причини негативних психоемоційних станів є комплексними й пов'язані не лише з умовами праці, а й з особистісними особливостями службовців. Такі стани знижують продуктивність, ускладнюють взаємодію в колективі і можуть призвести до кадрових втрат.

Дослідження проводилось на базі районної державної адміністрації м. Київ. Всього, згідно штатного розпису в установі 128 штатних одиниць державних службовців. Станом на 01.10.2025 року фактична чисельність складає 111 осіб, таким чином 17 вакансій є вільними. Із 111 державних службовців лише 26 чоловіки. Згідно звітності установи за 9 місяців 2025 року було звільнено 30 державних службовців (9 чоловіків та 21 жінка), призначено, за цей же період, 33 державних службовця (6 чоловіків та 27 жінок).

Аналізуючи дані можна з упевненістю сказати про великий відсоток плинності кадрів, який зумовлений різними факторами. Чоловіки складають 23% від фактичної чисельності державних службовців, при цьому з них 3 особи віком до 35 років і 23 особи віком від 36 до 60 років. Жінки відповідно складають 73% від фактичної чисельності державних службовців, з них 8 осіб віком до 35 років, 72 особи віком від 36 до 60 років і 5 осіб віком від 61 до 64 років. Фактична чисельність державних службовців (чоловіки і жінки) віком до 35 років складає 11 осіб, що становить 10% відповідно. Цілком очевидно, що в даній установі існує проблема в кадрах (вільні 17 вакансій), велика плинність кадрів за незначно великий проміжок часу – 9 місяців, та проблема із залученням молодих фахівців.

Мусимо визнати, що така ситуація складається в цілому в державній службі. Причини небажання спеціалістів та особливо молоді йти працювати на

державну службу є комплексними – економічними, соціальними, психологічними та управлінськими. Тобто низька мотиваційна складова державної служби призводить до таких результатів. Низька економічна мотивація полягає в низькому рівні оплати праці. Для більшості молодих спеціалістів (особливо з ІТ, права, економіки чи міжнародних відносин) зарплата в держслужбі є нижчою, ніж у приватному секторі. Молодь орієнтується на матеріальну незалежність і не бачить фінансової привабливості в державному секторі.

Організаційно-управлінська мотивація також не спонукає до вступу на державну службу. Повільний кар'єрний ріст також є перепорою для державної служби. Особливо молодь не бачить швидкої перспективи просування. Кар'єрна траєкторія у державному секторі передбачає роки стажу, формальні конкурси та залежність від рішень керівництва. Одноманітна робота з документами, звітами, листуванням часто сприймається як «рутинна» і «нежива», без можливості реалізувати творчий потенціал.

Психологічно-мотиваційні причини полягають у відсутності відчуття місії та впливу. Люди хочуть бачити конкретний результат своєї праці – а в держслужбі результати часто є відкладеними або не очевидними. Також неабияку роль грає негативний імідж державної служби. У суспільстві ще зберігаються стереотипи, що державна служба – це «бюрократія», «відсутність розвитку» або «місце для знайомств». Через це, особливо молодь, часто навіть не розглядають цю сферу як перспективну. Брак наставництва і менторської підтримки для молодих спеціалістів також є одним із факторів відмови від державної служби. Молоді службовці, які все ж приходять на роботу, часто не мають реальної підтримки старших колег. Це призводить до швидкого вигорання і відтоку кадрів

Нами було складено авторську анкету для визначення рівня професійної мотивації. Анкета складається з 8 питань. Відповіді на запитання можуть бути «Так» або «Ні». Далі наводимо питання пропонованої анкети.

- 1) Чи відчуваєте ви, що ваша робота приносить користь суспільству?
- 2) Чи цікаво вам виконувати професійні обов'язки, навіть без додаткових стимулів?
- 3) Чи бачите ви чіткі перспективи кар'єрного зростання у своїй сфері?
- 4) Чи відповідає ваша робота вашим професійним навичкам та амбіціям?
- 5) Чи отримуєте ви задоволення від виконання службових обов'язків?
- 6) Чи відчуваєте ви, що ваша праця визнається і цінується керівництвом?
- 7) Чи маєте ви змогу розвиватися і вдосконалювати свої компетентності?
- 8) Чи є у вас відчуття стабільності та впевненості в завтрашньому дні завдяки роботі на держслужбі?

У тестуванні взяло участь 39 державних службовців – 13 чоловіків і 26 жінок.

Згідно інтерпретації результатів здійсненого нами дослідження існує 4 рівні мотивації:

– високий, коли людина має стійку професійну мотивацію, внутрішню залученість і позитивне ставлення до державної служби, державний службовець бачить сенс у своїй діяльності та орієнтований на розвиток;

– середній, коли державний службовець загалом задоволений своєю роботою, проте є певні моменти, які знижують рівень мотивації варто проаналізувати окремі слабкі сторони;

– низький рівень мотивації відчувають державні службовці які відчувають втому, розчарування, брак стимулів або не вистачає підтримки, розвитку чи визнання;

– критично низький рівень мотивації засвідчує, що рівень професійної мотивації державного службовця вкрай низький, потрібні глибокі зміни – перегляд ролі, умов праці або навіть сфери діяльності.

Результати дослідження рівня професійної мотивації держслужбовців представлено на рис 1.



Рис.1. Рівень професійної мотивації державних службовців

Більшість державних службовців мають критично низький або середній рівень мотивації, що свідчить про зниження внутрішньої зацікавленості у професійній діяльності, емоційне виснаження або розчарування умовами служби. І лише один респондент продемонстрував високий рівень мотивації, що свідчить про індивідуальну стійкість, внутрішню орієнтацію на професійний розвиток та усвідомлення суспільної значущості своєї праці.

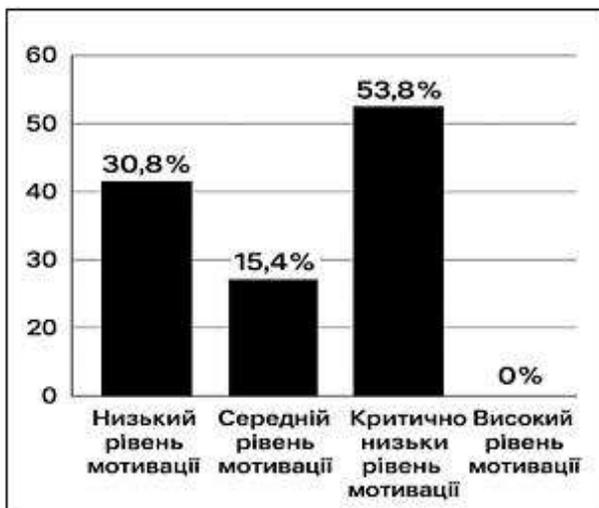


Рис.2 та 3. Гендерний розподіл державних службовців за рівнем мотивації у чоловіків та жінок

Також результати тестування було проаналізовано за гендерним розподілом. Гендерний розподіл державних службовців за рівнем мотивації чоловіки/ жінки представлено на (рис.2 та 3).

Жінки демонструють вищий рівень професійної мотивації, ніж чоловіки, чоловіки частіше втрачають професійну мотивацію, що може бути наслідком невідповідності очікувань і реальних можливостей у сфері кар'єрного росту та матеріальної винагороди. Жіноча група зберігає більшу емоційну стійкість і внутрішню залученість, можливо, завдяки більш розвиненій соціальній орієнтації на служіння та відповідальності за результат.

Результати свідчать, що рівень професійної мотивації серед державних службовців загалом є недостатнім. Понад половина респондентів перебувають у зоні низької або критично низької мотивації, що створює ризик зниження ефективності управлінських рішень, поширення емоційного вигорання, формального виконання обов'язків без ініціативи, підвищення плинності кадрів.

Найнижчі показники у чоловіків свідчать про необхідність цільових програм підтримки, спрямованих на розвиток внутрішньої мотивації через усвідомлення соціальної значущості праці, створення справедливої системи заохочень, формування позитивного мікроклімату в колективі, психологічну підтримку для профілактики апатії й емоційного виснаження. Тобто, виходячи з результатів проведеного дослідження 41% державних службовців необхідно замислитись над переглядом умов праці або сфери діяльності. Дуже великий відсоток державних службовців для яких мотивація майже відсутня, а державний службовець без мотивації – це не просто працівник, який «втратив інтерес до роботи», а серйозна загроза ефективності державної служби в цілому.

Такий державний службовець це формальний виконавець обов'язків, який працює «для галочки», без ініціативи та внутрішнього залучення. Він байдужий до результатів, не орієнтований на якість чи потреби громадян. Є пасивним учасником процесів управління, який не пропонує нових ідей і не прагне професійного розвитку, також є потенційним джерелом вигорання в колективі, адже байдужість і апатія поширюються на інших співробітників. Це службовець без почуття місії, яка втрачає сенс державної служби як «служіння суспільству». Таким чином, розвиток професійної мотивації є важливою умовою підвищення емоційної стабільності, ефективності та професійної надійності державних службовців.

С. Віханський пропонує наступне визначення: «Мотивація людини до діяльності розуміється як сукупність рушійних сил, які спонукають людину до здійснення певних дій» [2].

Для діагностики психоемоційного стану під час виконання службових обов'язків було досліджено шкалу негативного впливу роботи (Negative Affect at Work Scale) d. Watson. За даною шкалою можна діагностувати частоту та інтенсивність негативних емоцій, які працівники відчують внаслідок своєї роботи, таких як страх, засмучення, роздратування тощо. Ця шкала допомагає оцінити наскільки робоче середовище негативно впливає на психологічний стан співробітників.

Дана діагностика включає 10 запитань. У тестуванні взяло участь 39

державних службовців – 13 чол. і 26 жінок. Нормативні дані показника рівня негативного впливу роботи на психологічний стан є низький, нижчий за середній, середній, вищий за середній та високий рівень.

Згідно інтерпретації результатів визначили рівень негативного впливу роботи: високий рівень негативного впливу роботи не має жоден державний службовець, вищий за середній рівень – 15, середній рівень – 13, нижчий за середній – 10, низький – 1, у відсотковому співвідношенні дані зображено на рис 4.



Рис. 4. Рівень негативного впливу роботи

Провівши гендерний аналіз результатів маємо такі показники: серед жінок високий рівень негативного впливу роботи не має жоден державний службовець, вищий за середній рівень – 8, середній рівень – 11, нижчий за середній – 6, низький – 1. Серед чоловіків високий рівень негативного впливу роботи не має жоден державний службовець, вищий за середній рівень – 7, середній рівень – 2, нижчий за середній – 4, низький – 0, у відсотковому співвідношенні дані зображено на рис. 5 та 6.

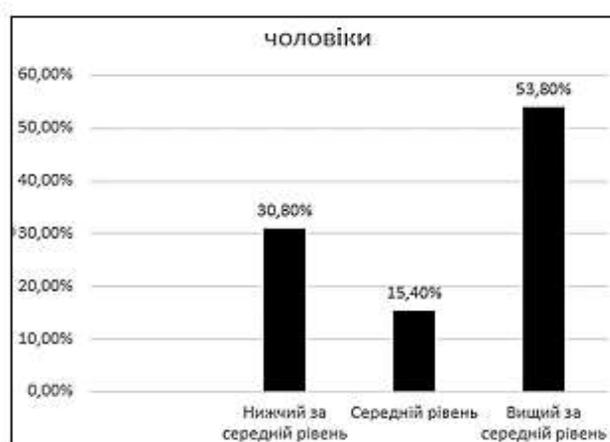
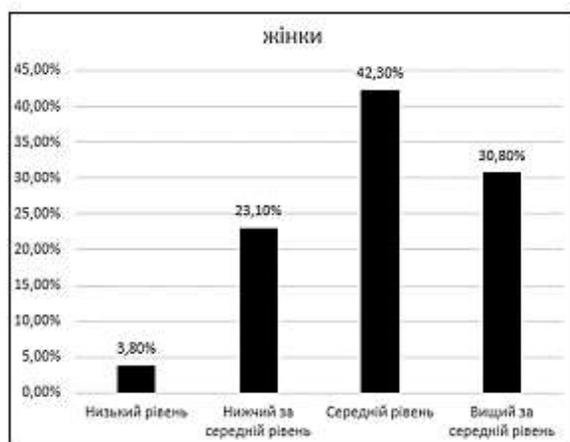


Рис. 5 та 6. Гендерний аналіз рівня негативного впливу роботи

Більшість жінок мають середній або вищий за середній рівень негативного впливу роботи, що свідчить про помітне емоційне напруження, перевантаження, можливе незадоволення умовами праці або високі стресові навантаження. Лише

незначна частка респонденток (близько 4%) демонструє низький рівень негативного впливу, тобто емоційна стабільність серед жінок є зниженою. Серед чоловіків спостерігається значна концентрація у зоні «вищого за середній рівня» – майже 40% опитаних. Це може вказувати на емоційне виснаження, високі вимоги до результативності або незадоволення управлінським середовищем. Відсутність учасників із низьким рівнем негативного впливу роботи свідчить, що позитивне емоційне самопочуття в чоловічій групі відсутнє.

І жінки, і чоловіки не мають випадків високого рівня негативного впливу, проте обидві групи демонструють тенденцію до емоційного виснаження. Жінки частіше перебувають на середньому рівні (емоційна напруга поєднується з адаптивністю), тоді як чоловіки частіше мають підвищений рівень негативного впливу. Це може свідчити, що чоловіки гостріше реагують на професійні труднощі, конфліктні або стресові ситуації, тоді як жінки виявляють більшу емоційну гнучкість і схильність до внутрішньої саморегуляції.

Результати дослідження підтверджують необхідність впровадження програм психологічної підтримки та системи професійної мотивації, спрямованої на підвищення рівня задоволеності працею, розвиток емоційної стійкості, профілактику професійного вигорання.

Стимулювання повинно відповідати потребам, інтересам і здібностям державного службовця. Мотивація – це процес свідомого вибору державним службовцем того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників [3]. Професійна мотивація – це внутрішня готовність і прагнення особи виконувати службові обов'язки на високому рівні, орієнтуючись не лише на винагороду, а й на соціальну значущість своєї праці. Для державних службовців вона є психологічним ресурсом, який забезпечує внутрішню стійкість до стресів, формує позитивну самооцінку і допомагає долати емоційне виснаження.

Шляхи подолання негативних психоемоційних станів через розвиток професійної мотивації важливе завдання для державної служби, бо державний службовець без мотивації – це «гвинтик без руху» у державному механізмі, який начебто є на місці, але не сприяє руху вперед. Таким чином, професійна мотивація виступає ключовим чинником емоційної стабільності державних службовців, зменшує ризики професійного вигорання та підвищує загальну ефективність діяльності органів державної влади.

Список використаних джерел:

1. Весельська, М. Психологічна стійкість публічних службовців під час професійної діяльності в умовах воєнного часу. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2023. №2(68). С. 37–40. URL: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2\(68\)-5](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2(68)-5)
2. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу». Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ, 2013. 111 с.
3. Єськов О. Мотивація і стимулювання праці. *Економіка України*. 2008. № 2. С. 82-83.
4. Перепелюк Т. Д. Емоційний інтелект: емпатійний дискурс. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. № 3. С. 98-102. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/issue/view/17>