

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ ДЗВО
«УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ
Кафедра педагогіки, психології та менеджменту



«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»

Рішенням засідання кафедри
педагогіки, психології та
менеджменту

Протокол № 6 від 08.05 2026 р.

завідувач кафедри

Юлія ГЕРАСИМЕНКО

підпис

**«ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ
ДО ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ»**

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 053 Психологія

Освітньо-професійна програма «Психологія»

Здобувачка вищої освіти групи ПС-24-13-ЗМ

СКУРІДІНА Наталія Вікторівна

(підпис)

Науковий керівник: Доктор психологічних наук, доцент кафедри педагогіки,
психології та менеджменту

КЛОЧКО Алла Олексіївна

(підпис)

Біла Церква 2026

Протокол аналізу звіту подібності

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання щодо роботи:

Автор: СКУРІДІНА Наталія Вікторівна, група ПС-24-13-ЗМ

Назва: ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ДО ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Керівник: Клочко Алла Олексіївна

Підрозділ: Bila Tserkva institute of continuous professional education

Коефіцієнт подібності I: 0.2%

Мікропробіли: 56

Заміна букв: 1

Інтервали: 0

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

Запозичення, виявлені в роботі є законними і не є плагіатом. Рівень подібності не перевищує допустимої межі. Таким чином робота незалежна і приймається.

Запозичення не є плагіатом, але перевищено граничне значення рівня подібностей. Таким чином робота повертається на доопрацювання.

Виявлено запозичення і плагіат або навмисні текстові спотворення (маніпуляції), як передбачувані спроби укриття плагіату, які роблять роботу невідповідною вимогам законодавства (Ст. 26. ЗУ Про фахову передвищу освіту, пункт 3.1, Ст. 42. ЗУ Про освіту) та вимог НАЗЯВО (Критерій 5), а також кодексу етики і процедурам. Таким чином робота не приймається.

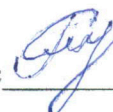
Висновок:

Відсоток оригінальності за системою Strike Plagiarism 0,2% відповідає встановленим вимогам. Високий рівень оригінальності. Допускається до захисту/рецензування.

Дата 04.05.2026 р.

Відповідальний за антиплагіатну технічну експертизу у Білоцерківському інституті неперервної професійної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України:

Підпис



НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ ДЗВО
«УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ
Кафедра педагогіки, психології та менеджменту

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність: 053 Психологія

Освітньо-професійна програма «Психологія»

ЗАТВЕРДЖУЮ **ДОКУМЕНТІВ**

Завідувач кафедри, д.е.н.,

доц. Герасименко Ю.С.

« 19 » січня 2026 року

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачці освіти

Скурідіной Наталії Вікторівні

Тема роботи: Психологічні особливості адаптації працівників до організаційних змін в умовах воєнного стану

Науковий керівник: Ключко Алла Олексіївна, доктор психологічних наук, доцент кафедри педагогіки, психології та менеджменту БІНПО.

Строк подання здобувачкою освіти роботи : 01 травня 2026 року

Вихідні дані до роботи: полягає у визначенні психологічних особливостей адаптації працівників підприємства критичної інфраструктури до організаційних змін в умовах воєнного стану та ефективності розробленої програми психологічного супроводу.

Перелік питань, які потрібно розробити: здійснити теоретичний аналіз проблеми адаптації персоналу до організаційних змін у психологічній науці; розкрити психологічні механізми та особливості адаптації працівників в умовах воєнного стану; визначити психологічні чинники, що впливають на готовність персоналу до організаційних змін; емпірично дослідити рівень тривожності, соціальної фрустрованості, самоефективності та задоволеності життям працівників групи компаній «ТКС Теплокомуненерго» SOE GROUP; розробити та апробувати

програму адаптації працівників до організаційних змін; оцінити ефективність програми та сформулювати практичні рекомендації щодо психологічного супроводу персоналу підприємств критичної інфраструктури в умовах воєнного стану.
Консультанти розділів роботи:

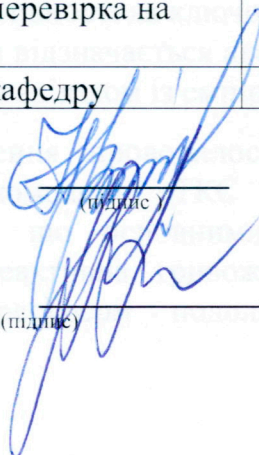
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Клочко А.О., доктор психологічних наук, доцент кафедри педагогіки, психології та менеджменту БІНПО	12.01.2026 р.	12.01.2026 р.
2	Клочко А.О., доктор психологічних наук, доцент кафедри педагогіки, психології та менеджменту БІНПО	17.02.2026 р.	17.02.2026 р.
3	Клочко А.О., доктор психологічних наук, доцент кафедри педагогіки, психології та менеджменту БІНПО	07.04.2026 р.	07.04.2026 р.

Дата видачі завдання 12.01.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу у закладі освіти	січень	виконано
4	Обробка матеріалу	січень	виконано
5	Виконання розділу 1	січень	виконано
6	Виконання розділу 2	лютий	виконано
7	Виконання розділу 3	березень	виконано
8	Формулювання висновків	березень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії, перевірка на плагіат	квітень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	квітень	виконано

Здобувачка освіти


(підпис)

Наталія СКУРІДІНА
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник роботи

Алла КЛОЧКО
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ» НАПН УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

Кафедра педагогіки, психології та менеджменту

В І Д Г У К

**керівника на кваліфікаційну роботу здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня**

Скурідіної Наталії Вікторівни

(прізвище, ім'я та по батькові здобувача)

за темою:

**«Психологічні особливості адаптації працівників до організаційних змін
в умовах воєнного стану»**

Актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи є беззаперечною і суспільно значущою. Українські підприємства, зокрема критичної інфраструктури, функціонують в умовах подвійного стресового навантаження: вони вимушені безперервно впроваджувати організаційні зміни одночасно із забезпеченням стійкості в умовах воєнного стану. Психологічний опір персоналу нововведенням, накладений на хронічну травматизацію та екзистенційну тривогу, є явищем, що практично не досліджувалося у вітчизняній організаційній психології. Дослідження психологічних особливостей адаптації працівників до організаційних змін саме в контексті підприємств критичної інфраструктури заповнює реальну прогалину у науці та є актуальним для практики організаційного психологічного супроводу.

Теоретична частина кваліфікаційної роботи є аналітично зрілою і методологічно чіткою. Здобувачка здійснила системний аналіз поняття адаптації в контексті організаційних змін, спираючись на класичні зарубіжні концепції та вітчизняні напрацювання. Особливою перевагою теоретичного розділу є авторська концепція «багатошарової адаптації» в умовах VUCA-середовища та обґрунтування ролі професійної самоефективності як ключового ресурсу протидії організаційному стресу. Теоретична частина відзначається академічним стилем викладу, логічністю структури та безпосереднім зв'язком із емпіричним дослідженням.

Емпіричне дослідження проводилося на базі підприємства критичної інфраструктури (групи компаній «ТКС Теплокомуненерго» SOE GROUP). Емпірично підтверджено, що основними бар'єрами адаптації є соціальна фрустрованість, висока реактивна тривожність та вікова ригідність, тоді як ключовим внутрішнім ресурсом подолання опору виступає професійна

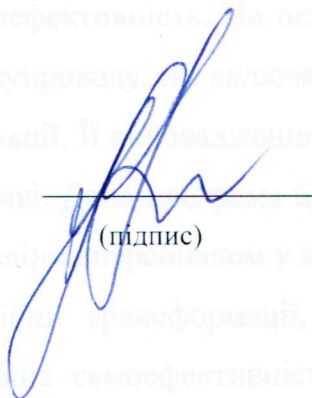
самоефективність. Доведено вплив стажу роботи та віку на рівень фрустрованості та консерватизму персоналу.

Практичним результатом роботи є комплексна програма психологічного супроводу «Стійкість та досвід», розроблена з урахуванням вікової специфіки колективу та реалій воєнного стану. Програма включає антикризову комунікацію, наставництво, SWOT-аналіз, техніки емоційної саморегуляції, роботу з «Колом впливу» та аудит минулого досвіду. Ефективність програми підтверджена статистично: її впровадження достовірно знизило рівень ситуативної тривожності в колективі. Основні положення та висновки кваліфікаційної роботи апробовано на XI Міжнародній студентській науковій конференції «Теоретичне та практичне застосування результатів сучасної науки» (01 травня 2026 р.).

Скурідіна Н.В. виявила здатність до самостійного наукового пошуку, системного теоретичного мислення та грамотного застосування статистичного апарату. Ступінь самостійності виконання роботи є високим. Відсоток оригінальності за системою StrikePlagiarism 0,2% відповідає встановленим вимогам до кваліфікаційних робіт.

Вважаю, що кваліфікаційна робота Скурідіної Наталії Вікторівни розкрита на належному теоретичному та практичному рівнях, містить елементи наукової новизни, оформлена згідно встановлених вимог та рекомендується до захисту на засіданні екзаменаційної комісії. Кваліфікаційна робота заслуговує 89 балів.

Науковий керівник:
професорка кафедри педагогіки,
психології та менеджмент БІНПО,
доктор психологічних наук,
доцент



(підпис)

А.О.Клочко

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Магістерська робота: 84 стор., 2 рисунки, 15 таблиць, 6 додатків, 43 джерела.

Мета дослідження — теоретичне обґрунтування та емпіричне дослідження психологічних особливостей адаптації працівників до організаційних змін під час воєнного стану (на прикладі підприємства критичної інфраструктури), а також розробка й апробація програми психологічного супроводу.

Об'єкт дослідження — процес професійної адаптації персоналу промислового підприємства критичної інфраструктури в умовах воєнного стану.

Предмет дослідження — психологічні чинники та умови успішної адаптації працівників до організаційних змін в умовах війни.

Методи дослідження: теоретичні (аналіз, синтез, порівняння, узагальнення літератури); емпіричні (опитувальник готовності до організаційних змін К. Фрайлінгера та Й. Фішера; шкала тривожності Ч. Спілбергера та Ю. Ханіна; методика соціальної фрустрованості Л. Вассермана; опитувальник професійної самоефективності О. Креденцер; індекс життєвої задоволеності Б. Ньюгартена);

Основні результати: дослідження на базі ГК «ТКС Теплокомуненерго» виявило середній рівень готовності працівників до інновацій. Встановлено, що основними бар'єрами адаптації є соціальна фрустрованість, висока реактивна тривожність та «вікова ригідність». Ключовим внутрішнім ресурсом для подолання опору визначено професійну самоефективність. На основі цих даних розроблено цільову програму психологічного супроводу, яка включає антикризову комунікацію, наставництво та методи саморегуляції. Її впровадження достовірно знизило рівень ситуативної тривожності в колективі. Дана програма буде корисною HR-фахівцям підприємств для оптимізації управління персоналом у кризових умовах.

Ключові слова: організаційні трансформації, психологічний супровід, адаптаційний потенціал, професійна самоефективність, реактивна тривожність, соціальна фрустрованість, опір інноваціям.

ABSTRACT

Master's thesis: 84 pages, 2 figures, 15 tables, 6 appendices, 43 references.

The aim of the research is the theoretical substantiation and empirical study of the psychological features of employees' adaptation to organizational changes during martial law (based on the critical infrastructure enterprise), as well as the development and testing of a psychological support program for this process.

The object of the research is the process of professional adaptation of the critical infrastructure industrial enterprise personnel under martial law.

The subject of the research is the psychological factors and conditions for successful employee adaptation to organizational changes in wartime.

Research methods: theoretical (analysis, synthesis, comparison, generalization of literature); empirical (Questionnaire for determining readiness for organizational changes by K. Freiling and J. Fischer; State-Trait Anxiety Inventory by C. Spielberger and Y. Hanin; Social Frustration Level diagnostic technique by L. Wasserman; Professional Self-Efficacy Questionnaire by O. Kredentser; Life Satisfaction Index by B. Neugarten).

Main results: The research based on the "TKS Teplokomunenergo" group of companies revealed a moderate level of employees' readiness for innovations. It was established that the main barriers to adaptation are social frustration, high reactive anxiety, and "age rigidity". Professional self-efficacy was identified as a key internal resource for overcoming resistance. Based on these data, a targeted psychological support program was developed, which includes crisis communication, mentoring, and self-regulation methods. Its implementation significantly reduced the level of situational anxiety in the team. This program will be useful for enterprise HR specialists to optimize personnel management in crisis conditions.

Keywords: organizational transformations, psychological support, adaptive potential, professional self-efficacy, reactive anxiety, social frustration, resistance to innovation.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ДО ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН	13
1.1. Поняття адаптації та організаційних змін у психологічній науці ...	13
1.2. Психологічні механізми адаптації особистості до організаційних змін	18
1.3. Чинники, що впливають на адаптацію працівників до організаційних змін	22
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ДО ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН	29
2.1. Методологія та психодіагностичний інструментарій дослідження	29
2.2. Аналіз результатів дослідження адаптації працівників	34
2.3. Аналіз взаємозв'язків між ставленням до змін, тривожністю, життєвою задоволеністю та соціальною фрустрованістю працівників ..	45
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ НАПРЯМИ ПСИХОЛОГІЧНОГО СУПРОВОДУ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ДО ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН.....	53
3.1. Психологічні умови успішної адаптації працівників до організаційних змін	53
3.2. Зміст і структура програми психологічного супроводу адаптації працівників	57
3.3. Аналіз результатів упровадження програми психологічного супроводу	63
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні українські підприємства працюють у безпрецедентних умовах. Глобальна турбулентність та суворі реалії воєнного стану змушують компанії безперервно трансформуватися: впроваджувати нові технології та змінювати алгоритми управління. Без цього зберегти життєздатність бізнесу неможливо.

Проте успіх змін залежить не стільки від фінансів чи технологій, скільки від людського фактора — готовності персоналу сприйняти інновації. Для працівника зміна звичного ритму є стресом, що викликає психологічний опір та фрустрацію.

Ця проблема є особливо гострою на підприємствах критичної інфраструктури (тепло-, водо- та енергопостачання), від роботи яких залежить виживання міст. У таких колективах організаційний мікрострес (зміна інструкцій, реорганізація) накладається на екзистенційний макрострес (загроза життю, блекаути). Традиційні директивні методи управління тут не працюють — необхідний фаховий психологічний супровід адаптації.

Теоретичне підґрунтя роботи спирається на праці багатьох науковців. Основи психології праці та розвитку особистості розкрито у дослідженнях С. Д. Максименка, В. А. Семиченко, В. В. Рибалки, І. О. Баклицького. Проблеми управління персоналом та організаційної поведінки висвітлено у працях як зарубіжних класиків – К. Левіна, Е. Шейна, Дж. Коттера, Р. Лазаруса, – так і вітчизняних фахівців: О. Г. Романовського, Л. В. Балабанової, О. В. Сардак, В. В. Стадник. Питання організаційної психології та психологічної підтримки персоналу досліджували Л. М. Карамушка, А. О. Ключко, І. В. Заїка. Окремі аспекти адаптації та психологічної безпеки розкрито у працях М. І. Блажівського, А. Л. Бикової, Д. Д. Паранька, О. А. Баєвої, В. Г. Панка.

Попри значний масив досліджень, проблема психологічної адаптації персоналу до змін саме на підприємствах критичної інфраструктури під час війни

недостатньо вивчена. Потребують емпіричного уточнення зв'язки між готовністю до змін, тривожністю, фрустрованістю та віком працівників. Усе це і зумовило вибір теми нашого магістерського дослідження.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити психологічні особливості адаптації працівників до організаційних змін в умовах воєнного стану (на прикладі підприємства критичної інфраструктури), розробити й апробувати програму психологічного супроводу цього процесу.

Завдання дослідження:

1. Здійснити теоретико-методологічний аналіз проблеми психологічної адаптації персоналу до організаційних змін у сучасній науковій літературі.

2. Визначити об'єктивні та суб'єктивні чинники, що детермінують успішність адаптаційного процесу.

3. Емпірично дослідити рівень готовності до змін, професійної самоефективності, тривожності, життєвої задоволеності та соціальної фрустрованості працівників підприємства.

4. Виявити статистично значущі взаємозв'язки між психологічними показниками та соціально-демографічними характеристиками персоналу (віком, статтю, стажем).

5. Розробити, впровадити та оцінити ефективність програми психологічного супроводу адаптації персоналу з урахуванням реалій воєнного стану та вікової специфіки колективу.

Об'єкт дослідження — процес професійної адаптації персоналу промислового підприємства критичної інфраструктури в умовах воєнного стану.

Предмет дослідження — психологічні чинники та умови успішної адаптації працівників до організаційних змін в умовах воєнного стану.

Для розв'язання поставлених завдань використано комплекс методів: теоретичні: аналіз, синтез, порівняння, узагальнення та систематизація наукової літератури; емпіричні (психодіагностичні): опитувальник визначення готовності до

організаційних змін (К. Фрайлінгер, Й. Фішер); шкала реактивної та особистісної тривожності (Ч. Спілбергер, Ю. Ханін); методика діагностики рівня соціальної фрустрованості (Л. Вассерман); опитувальник професійної самоефективності (О. В. Креденцер); індекс життєвої задоволеності (Б. Ньюгартена, адаптація Н. Паніної); статистичні: описативна статистика, кореляційний аналіз (r-критерій Пірсона), порівняльний аналіз (t-критерій Стюдента) з використанням Excel та пакета IBM SPSS Statistics.

Дослідження проводилося на базі підприємства критичної інфраструктури — групи компаній «ТКС Теплокомуненерго» SOE GROUP. Вибірку склали 50 працівників підприємства. Поглиблено уявлення про психологічні механізми адаптації персоналу промислових підприємств. Доповнено концептуальні моделі даними про специфіку адаптації під час воєнного стану (накладання макростресу на мікрострес). Емпірично підтверджено роль професійної самоефективності як ключового ресурсу, що нівелює страх інновацій. Доведено вплив соціально-демографічних чинників (зокрема стажу роботи та віку) на зростання соціальної фрустрованості та консерватизму персоналу. Розроблено та успішно апробовано комплексну програму психологічного супроводу «Стійкість та досвід». Запропонований психологічний інструментарій (SWOT-аналіз, техніки емоційної саморегуляції, робота з «Колом впливу», аудит минулого досвіду) адаптований спеціально для працівників зрілого віку. Отримані результати та розроблена програма можуть бути впроваджені в роботу HR-відділів та психологічних служб промислових підприємств, організацій критичної інфраструктури для оптимізації процесів реорганізації та збереження ментального здоров'я працівників.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки кваліфікаційної роботи магістра було оприлюднено на XI Міжнародній студентській науковій конференції «Теоретичне та практичне застосування результатів сучасної науки (01 травня 2026 року, ISBN: 978-617-8582-41-8) [31].

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У роботі представлено 2 рисунки та 15 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ДО ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

1.1. Поняття адаптації та організаційних змін у психологічній науці

У сучасній психологічній науці проблема адаптації особистості займає одне з центральних місць, що зумовлено високою динамічністю суспільних процесів, соціально-економічною турбулентністю та постійною необхідністю індивіда пристосовуватися до нових, часто екстремальних умов життєдіяльності. Категорія «адаптація» за своєю суттю є міждисциплінарною, проте в межах психології вона розглядається не як пасивне пристосування, а як активний процес і результат встановлення динамічної відповідності між особистістю та середовищем.

Вихідною точкою нашого теоретичного аналізу є розуміння психологічної адаптації як складного механізму самоздійснення особистості. Як зазначає фундатор вітчизняної психологічної школи С. Д. Максименко, генезис здійснення особистості нерозривно пов'язаний зі здатністю суб'єкта не просто виживати в нових умовах, а зберігати внутрішню цілісність, одночасно трансформуючи власні поведінкові патерни відповідно до вимог реальності [21]. У цьому контексті адаптація виступає активним творчим актом, де людина виступає суб'єктом власного розвитку, здатною змінювати середовище під свої потреби.

Аналіз наукових досліджень М. І. Блажівського дозволяє стверджувати, що поняття адаптації в сучасній науці пройшло шлях від біологізаторського розуміння (гомеостазу) до глибоко психологічного трактування, де ключову роль відіграють ціннісно-сміслові структури особистості та її професійна ідентичність [4]. Для фахівців промислових підприємств адаптація є багаторівневою конструкцією, що включає:

1. Психофізіологічний пласт — пристосування до фізичних умов праці, змінного графіку та інтенсивності навантажень.

2. Професійний пласт — опанування нових технологій, програмного забезпечення та сучасних регламентів діяльності.

3. Соціально-психологічний пласт — вбудовування в оновлену систему міжособистісних зв'язків та прийняття нових групових норм.

Проте, в умовах організаційних змін, які є фокусом нашого дослідження, на перший план виходить організаційна адаптація — процес прийняття працівником нової організаційної культури, стратегічних цілей установи та змінених стандартів професійної діяльності [11].

Організаційні зміни у психологічній науці визначаються як будь-які значущі трансформації в структурі, технологіях, кадрах або культурі організації, що порушують існуючий статус-кво. Західні дослідники, зокрема J. Hayes, наголошують на тому, що організаційні зміни — це перш за все психологічний перехід персоналу з поточного (звичного) стану в бажаний майбутній стан, який характеризується високим рівнем невизначеності [37].

Психологічна складність змін полягає в тому, що вони руйнують «психологічний контракт» — неписану систему взаємних очікувань між працівником і організацією. Зміни вносять розрив у звичні когнітивні карти працівника, змушуючи його відчувати втрату контролю над ситуацією. У межах менеджменту змін традиційно виділяють такі типи:

- Еволюційні зміни: поступові, планові покращення, які зазвичай не викликають гострого опору.
- Трансформаційні (радикальні) зміни: кардинальна перебудова системи, яка вимагає від персоналу повної зміни ментальних моделей діяльності.

Для психологічного аналізу вирішальним є суб'єктивне сприйняття змін працівниками. Як доводить M. Vakola, індивідуальна готовність до змін є найкращим предиктором успішності будь-якої реформи в організації [43]. Якщо зміна сприймається як загроза стабільності або професійному статусу, виникає опір, який є природною захисною реакцією психіки на стрес.

Важливим аспектом розуміння організаційних змін є концепція «психологічної безпеки», яку в українському науковому дискурсі активно розвиває О. А. Баєва [1]. Авторка стверджує, що адаптація персоналу до змін можлива лише за умови створення середовища, в якому працівник відчуває підтримку з боку адміністрації. Психологічна безпека дозволяє знизити рівень «навчальної тривоги» (learning anxiety), яка виникає при зіткненні з невідомим. В іншому випадку організаційна зміна стає джерелом хронічної тривоги та фрустрації, що призводить до професійного вигорання.

Е. Шейн зазначав, що для успішної адаптації організація має забезпечити працівника не лише новими інструкціями, а й «емоційним контейнером» (безпечний простір) для переживання страху перед некомпетентністю та отримання підтримки [41]. Без цього механізму працівники схильні до заперечення реальності змін та саботажу інновацій.

Особливе значення для нашого дослідження мають праці Л. М. Карамушки та А. О. Ключко, які сформуvalи цілісну концепцію психологічної готовності персоналу до діяльності в умовах змін [11, 12]. Згідно з їхніми підходами, готовність до змін — це складне особистісне утворення, що містить такі компоненти:

- Когнітивний: розуміння суті, мети та необхідності змін для підприємства.
- Емоційний: позитивне або нейтральне прийняття інновацій, відсутність ірраціональних страхів.
- Поведінковий: активна участь у впровадженні нового, допомога колегам, пошук кращих рішень.

У фундаментальному дослідженні А. О. Ключко доведено, що процес адаптації працівників безпосередньо залежить від сформованості у керівництва «інноваційного стилю управління» [14]. Якщо менеджери демонструють гнучкість, відкритість до діалогу та здатність до підтримки підлеглих, фаза дезорієнтації персоналу проходить значно швидше. А. О. Ключко акцентує увагу на тому, що адаптація в інноваційному середовищі вимагає від працівника високої професійної

рефлексії — здатності усвідомлювати обмеження свого старого досвіду та відкриватися новому [13, 14].

Важливим внутрішнім чинником, що полегшує цей процес, є професійна самоєфективність. Опираючись на класичні праці А. Bandura [38] та сучасні дослідження О. В. Креденцер [19, 20], ми розглядаємо самоєфективність як віру працівника у свою здатність успішно виконувати нові завдання. Висока самоєфективність виступає когнітивним щитом, який перетворює організаційний стрес на «виклик», стимулюючи розвиток, а не деградацію особистості. Працівник, який вірить у себе, легше переносить тимчасове падіння продуктивності, що неминуче при навчанні.

Специфіка сучасного етапу розвитку психологічної думки в Україні полягає в необхідності врахування впливу воєнного стану на адаптаційні ресурси особистості. Ми живемо у світі, який описується аббревіатурою VUCA (нестабільність, невизначеність, складність та неоднозначність). Як зазначають

М. М. Слюсаревський та Л. І. Ткаченко, сьогодні ми маємо справу з феноменом «багатошарової адаптації» [32, 33]. Працівник промислового підприємства (критичної інфраструктури) одночасно адаптується до:

1. Технологічних змін: нових програм, обладнання чи систем звітності.
2. Екзистенційних загроз: ризику обстрілів, повітряних тривог та турботи за безпеку родини.
3. Організаційної нестабільності: змін у штатному розкладі, релокації чи зміни логістичних ланцюжків.

Дослідження Є. М. Потапчука підтверджують, що в умовах війни здатність до адаптації тісно корелює з індивідуальною стресостійкістю та життєстійкістю (resilience) [28]. Організаційні зміни за таких умов сприймаються значно гостріше, оскільки психіка вже перебуває в стані граничного напруження. Це вимагає від організаційного психолога застосування особливих підходів, спрямованих на купірування особистісної напруженості, що детально описано у роботах І. В. Заїки

[9, 10]. Зміни не повинні бути «шоковими»; вони мають супроводжуватися роз'ясненням щодо збереження стабільності базових умов праці.

Узагальнюючи підходи вітчизняних та зарубіжних науковців (Л. М. Карамушка, S. Oreg, B. Verson), можна виокремити типологію реакцій персоналу на зміни, що визначає стратегію їхньої адаптації [12, 41]:

- Інноватори (Агенти змін): люди з високим рівнем толерантності до невизначеності та високою самоефективністю (близько 2-5% колективу). Вони розглядають зміну як джерело нових смислів.
- Прагматики (Адаптивна більшість): приймають зміни після отримання раціональних доказів їхньої доцільності. Для них критично важлива комунікація з боку менеджменту.
- Консерватори (Опорники): чинять опір через страх втрати компетентності або статусу. Їхня адаптація вимагає найбільше часу та ресурсів.

Адаптація «консерваторів» є найбільш тривалою та енерговитратною. Як доводить О. М. Мельник, високий рівень соціальної фрустрованості в цій групі часто призводить до професійного вигорання ще до того, як зміни будуть завершені [22]. Тому управління адаптацією повинно бути диференційованим, з урахуванням індивідуально-психологічних особливостей працівників, їхнього віку та стажу роботи.

Окремий пласт досліджень (Л. В. Балабанова, О. В. Сардак) вказує на те, що зі зростанням стажу роботи на одному підприємстві рівень адаптивності до змін може знижуватися [5]. Це пов'язано з феноменом «псевдоадаптації», коли працівник настільки зростається зі старими методами роботи, що зміна сприймається як замах на його професійне «Я». Тому для працівників з великим стажем адаптація має включати етап «розставання» зі старим досвідом через визнання його цінності в минулому.

Таким чином, адаптація до змін — це активна перебудова думок та емоцій працівника, необхідна для відновлення його професійної рівноваги в нових умовах.

1.2. Психологічні механізми адаптації особистості до організаційних змін

Дослідження психологічних механізмів адаптації є фундаментальним етапом у розумінні того, як саме відбувається трансформація внутрішнього світу працівника під впливом зовнішніх організаційних детермінант. У сучасній психологічній науці під «механізмом адаптації» розуміють складну, ієрархічно організовану систему психічних процесів, станів та дій, що забезпечують перехід особистості від стану дезадаптації (спричиненого організаційною нестабільністю) до стану функціональної та психологічної відповідності новим умовам життєдіяльності [21].

Як наголошує С. Д. Максименко, генезис здійснення особистості неможливий без задіяння внутрішніх механізмів, які дозволяють суб'єкту не лише пристосовуватися, а й активно перетворювати середовище. Механізм адаптації в контексті організаційних змін — це не механічне "вмонтовування" індивіда в нову структуру, а складний акт суб'єктності, де відбувається постійне співвіднесення особистісних смислів із новими вимогами організації [21].

Центральним ланцюгом у структурі адаптації є когнітивні механізми. Згідно з транзакційним підходом (що знаходить відображення у працях К. Л. Cullen та

В. D. Edwards), первинним механізмом є когнітивне оцінювання (cognitive appraisal) [40]. Працівник, стикаючись із новиною про організаційні зміни, здійснює миттєвий аналіз: «Чи є ця зміна загрозою для мого статусу?», «Чи є вона втратою звичного комфорту?» або ж «Чи є вона викликом і можливістю?».

Якщо механізм оцінювання маркує зміну як «загрозу», активуються захисні реакції. Якщо ж як «можливість» — запускаються механізми активного опанування. Важливою умовою тут виступає інноваційна рефлексія, глибоко досліджена А. О. Клочко [14]. Цей механізм передбачає здатність працівника чи менеджера до критичного переосмислення власного професійного досвіду.

За А. О. Клочко, рефлексія дозволяє особистості усвідомити розрив між наявними компетенціями та тими вимогами, які висуває оновлена організація, і тим самим санкціонувати процес самозмінення [13].

Тісно пов'язаним із рефлексією є механізм когнітивної гнучкості. У працях М. Vakoła підкреслюється, що індивідуальна готовність до змін базується на здатності розуму швидко перемикатися між різними ментальними моделями [44]. Працівник, у якого цей механізм розвинений, швидше руйнує старі професійні стереотипи (динамічні стереотипи за І. Павловим) та формує нові алгоритми дій.

Другим стратегічним рівнем є регулятивні механізми, де провідну роль відіграє професійна самоєфективність. Спираючись на класичні розробки А. Bandura [39] та сучасні вітчизняні дослідження О. В. Креденцер [19], ми розглядаємо самоєфективність як внутрішній механізм віри працівника у власну здатність організувати та здійснити дії, необхідні для досягнення результату в нових умовах.

Механізм самоєфективності працює як потужний фільтр: працівники з високою самоєфективністю виявляють більшу наполегливість при виникненні труднощів, вони схильні докладати більше зусиль для перенавчання. Як зазначає

О. В. Креденцер, самоєфективність виступає медіатором, який пом'якшує зв'язок між стресом від змін та зниженням працездатності [20]. У ситуації організаційної трансформації саме цей механізм дозволяє особистості зберігати відчуття контролю над ситуацією (локус контролю), що є критичним для запобігання депресивним станам.

Будь-яка організаційна зміна супроводжується емоційною турбулентністю. Провідним механізмом тут виступає емоційна саморегуляція, яка в умовах вітчизняного сьогодення набуває форми життєстійкості (resilience). За дослідженнями Є. М. Потапчука, життєстійкість — це інтегративний механізм, що включає залученість, контроль та прийняття ризику [28]. Він дозволяє працівнику

сприймати стрес від змін не як руйнівний чинник, а як частину нормального життєвого досвіду.

В умовах воєнного стану та економічної кризи, що розглядаються у працях М. М. Слюсаревського та Л. І. Ткаченко, емоційні механізми адаптації працюють у режимі надвисокого навантаження [33, 34]. Тут активується механізм купірування особистісної напруженості, детально описаний І. В. Заїкою [10]. Якщо організація впроваджує зміни без належної психологічної підтримки, реактивна тривожність працівників переходить у стійку напруженість, що блокує когнітивні ресурси. Таким чином, успішна адаптація вимагає механізму емоційного "контейнування" страхів працівників з боку менеджменту, що відповідає ідеям Е. Шейна про психологічну безпеку [42].

У ситуації, коли зміни сприймаються як загроза, а ресурсів для адаптації (самоефективності) недостатньо, автоматично вмикаються механізми психологічного захисту. За Л. М. Карамушкою, ці механізми спрямовані на збереження цілісності "Я-концепції" працівника, але вони часто стають бар'єром для реальних організаційних перетворень [11].

До найбільш розповсюджених захисних механізмів в організаційному контексті відносять:

- Заперечення: ігнорування інформації про зміни (працівник продовжує діяти так, ніби нічого не відбувається).
- Раціоналізація: побудова логічних, але хибних аргументів на користь того, чому інновація не буде працювати («у нас це не приживеться», «це лише погіршить стан справ»).
- Регресія: повернення до простіших, примітивних форм поведінки та спілкування під тиском стресу.
- Проекція: приписування власної тривоги та невпевненості керівництву або колегам [11, 13].

Подолання цих захистів можливе лише через задіяння механізму цілепокладання та сенсоутворення. Як підкреслює Л. М. Карамушка, зміна має бути інтегрована в індивідуальну систему цінностей працівника. Якщо механізм сенсоутворення не спрацьовує, працівник залишається в зоні деструктивного опору [11].

На поведінковому рівні адаптація реалізується через механізми копінг-поведінки (coping strategies). Сучасна психологія змін (за А. Е. Rafferty) диференціює проблемно-орієнтований та емоційно-орієнтований копінг [41]. Проблемно-орієнтовані механізми (активне навчання, пошук допомоги, планування діяльності в нових умовах) ведуть до успішної адаптації. Емоційно-орієнтовані (уникнення, звинувачення) часто призводять до вигорання.

Новим для організаційної психології є механізм "job crafting" (професійне конструювання), який досліджували Р. Petrou та W. В. Schaufeli [43]. Цей механізм передбачає, що в процесі адаптації працівник не просто підлаштовується під посадову інструкцію, а активно "підганяє" свої завдання та робочі відносини під власні інтереси та потреби. Job crafting дозволяє працівнику відчувати себе суб'єктом змін, а не їх жертвою, що значно прискорює процес інтеграції в нове середовище.

Процес адаптації має стадіальний характер, де на кожному етапі домінують різні механізми:

- Стадія антиципації (очікування): домінує механізм когнітивного оцінювання та прогнозування.
- Стадія зіткнення (шок): активуються механізми психологічного захисту.
- Стадія випробування (дезорієнтація): вирішальними стають емоційна саморегуляція та життєстійкість [28].
- Стадія прийняття та навчання: вмикаються інноваційна рефлексія та професійна самоефективність [14, 19].
- Стадія інтеграції: відбувається остаточне сенсоутворення та асиміляція нових стандартів діяльності.

Важливо враховувати, що за А. О. Клочко, швидкість проходження цих стадій залежить від інноваційного стилю управління [14]. Керівник-інноватор стимулює рефлексію та самоефективність підлеглих, тоді як консервативний керівник консервує захисні механізми та опір.

Особливістю адаптаційних механізмів у сучасних українських реаліях є їх виснаженість. Постійний стрес війни, як зазначають Л. І. Ткаченко та

О. М. Кокун, призводить до того, що механізми саморегуляції працюють на межі можливостей [17, 33]. Це викликає феномен "адаптаційної втоми", коли навіть дрібні організаційні зміни сприймаються як катастрофічні. У такому контексті механізм соціальної підтримки та групової ідентифікації стає рятівним колом, що дозволяє індивіду черпати ресурси з колективного досвіду виживання.

Таким чином, психологічна адаптація до змін — це багаторівнева система. Її успіх залежить від того, чи зможе працівник перейти від підсвідомого захисту (заперечення нових умов) до активного їх опанування (копінгу). Щоб цей перехід відбувся, критично важливо створити в компанії середовище психологічної безпеки та розвивати інноваційний потенціал колективу — це допоможе зберегти професійну цілісність людей під час постійних трансформацій.

1.3. Чинники, що впливають на адаптацію працівників до організаційних змін

Ефективність адаптації працівників до організаційних змін не є випадковою величиною чи виключно наслідком індивідуального везіння; вона виступає закономірним результатом складної, багатовимірної взаємодії розгалуженої системи чинників. У сучасній психологічній науці проблема детермінації адаптаційного процесу розглядається крізь призму системного підходу, який, за визначенням С. Д. Максименка, вимагає врахування як внутрішніх інтенцій особистості, так і зовнішніх параметрів середовища, у якому ця особистість розгортає свою діяльність [21].

Дослідники у сфері організаційної психології (Л. М. Карамушка, А. О. Клочко, О. В. Головань) наголошують, що в реальних умовах виробництва чинники не діють ізольовано [7, 12, 14]. Вони утворюють складні кореляційні плеяди, де зміна одного параметра (наприклад, стилю керівництва) неминуче призводить до трансформації іншого (рівня тривожності підлеглих). Традиційно весь масив детермінант поділяють на об'єктивні (зовнішні, організаційно-управлінські) та суб'єктивні (внутрішні, особистісно-професійні). Проте специфіка сучасних підприємств критичної інфраструктури в умовах України вимагає додаткового виокремлення соціально-психологічних (мікрокліматичних) та емоційно-регулятивних чинників.

До групи об'єктивних чинників відносяться параметри робочого середовища, які формуються на макрорівні організації. Вони задають "правила гри" і визначають зовнішній тиск, який чиниться на психіку працівника в період реорганізації.

Зміст, характер та глибина організаційних змін. Психологічна "ціна" адаптації прямо пропорційна глибині та масштабу трансформацій. Зарубіжні дослідники K. L. Cullen та B. D. Edwards запровадили концепт "change-related uncertainty" (невизначеність, пов'язана зі змінами) [39]. Вони доводять, що радикальні зміни (наприклад, повна автоматизація виробництва, злиття підприємств або зміна власника) сприймаються колективом як загроза базовій безпеці, оскільки вони руйнують звичні способи виконання роботи. Еволюційні ж зміни (поступове оновлення інструкцій) викликають значно менший опір. Чим радикальніша зміна, тим більше вона знецінює минулий досвід працівника, вимагаючи від нього не просто донавчання, а повної професійної реадаптації.

Стиль управління та вплив лідерства. Ключовим зовнішнім модератором успішної адаптації є стиль керівництва. У фундаментальному дослідженні А. О. Клочко переконливо доведено, що провідним чинником подолання опору є сформованість у менеджерів інноваційного стилю управління [14]. Такий стиль характеризується партисипативністю (залученням підлеглих до обговорення),

делегуванням повноважень, правом на помилку під час опанування нових технологій та стимулюванням творчої ініціативи. Цю тезу підтверджують S. Oreg та Y. Berson, які вивчали вплив лідерів на подолання "прірви" між стратегією та її виконанням [41]. Трансформаційні лідери здатні транслювати візію змін таким чином, що вона стає особистісно значущою для працівників. Натомість авторитарний (директивний) стиль, як зазначає О. В. Третьак, в період реформ різко посилює рівень тривожності персоналу: працівники бояться покарання за помилки, що пролонгує фазу їхньої дезорієнтації [34].

Якість системи організаційних комунікацій. Відсутність повної, достовірної та своєчасної інформації про цілі, терміни та наслідки змін є одним із найбільш деструктивних організаційних чинників. А. Л. Бикова та Д. Д. Паранько підкреслюють, що «інформаційний вакуум» ніколи не залишається порожнім — він миттєво заповнюється деструктивними чутками (про масові звільнення, зниження зарплат, неможливість виконати нові нормативи) [3]. Якісна, каскадна і прозора комунікація виконує потужну психотерапевтичну функцію: вона дозволяє працівнику раціоналізувати процес змін і повернути собі хоча б часткове відчуття контролю.

Організаційна культура та простір психологічної безпеки. Як наголошує О. А. Баєва, організаційна культура, що орієнтована на розвиток людини і толерантно ставиться до етапу перенавчання, створює сприятливе тло — «простір психологічної безпеки» [1]. У такому просторі працівник має змогу запитати пораду, визнати, що чогось не розуміє в новому обладнанні, без ризику бути висміяним чи звільненим. Жорстка, бюрократизована культура, що карає за найменшу ініціативу або помилку, навпаки, перетворює адаптацію на процес виживання.

Суб'єктивні (особистісно-професійні) чинники адаптації. Ця група чинників визначає «внутрішню ціну» адаптації. Вони відображають індивідуальний потенціал особистості, її готовність мобілізувати ресурси у відповідь на виклики середовища.

Професійна самоефективність. У сучасній психології праці цей чинник розглядається як фундаментальний. Відповідно до концепції А. Bandura, самоефективність (*perceived self-efficacy*) — це не об'єктивний рівень навичок, а віра працівника у власну здатність мобілізувати мотивацію та когнітивні ресурси для виконання завдання в специфічних (незвичних) умовах [38]. Вітчизняна дослідниця О. В. Креденцер доводить, що працівники з високою самоефективністю використовують проблемно-орієнтовані копінг-стратегії [19, 20]. Вони сприймають організаційні зміни як виклик своїй компетентності і спрямовують енергію на навчання. Працівники з низькою самоефективністю впадають у позицію "жертви обставин", оскільки заздалегідь переконані, що не впораються з новим програмним забезпеченням чи вимогами.

Інноваційний потенціал та індивідуальна готовність до змін. А. О. Ключко та Л. М. Карамушка розглядають інноваційний потенціал як інтегративну характеристику особистості, що включає креативність, відкритість до нового досвіду та мотивацію досягнення [12]. М. Vakola у своїх працях додає концепт "*individual readiness to change*", стверджуючи, що готовність до змін — це стійка когнітивна установка, яка формується на основі позитивного минулого досвіду проживання криз [43]. Особи з високим інноваційним потенціалом проходять фазу опору практично непомітно, стаючи "провідниками змін" у своєму відділі.

Толерантність до невизначеності. О. І. Власова зазначає, що в період змін працівники опиняються в ситуації інформаційного та процесуального дефіциту [6]. Здатність особистості зберігати емоційну стабільність і високу продуктивність праці тоді, коли старі правила вже скасовано, а нові ще не до кінця зрозумілі, є критичним чинником. Низька толерантність до невизначеності провокує панічні реакції та бажання будь-що повернутися до старого статусу-кво.

Соціально-демографічні детермінанти: вік та тенюре (стаж роботи). Практика управління персоналом доводить, що демографічні показники є потужними модераторами адаптації. Згідно з дослідженнями О. М. Кокуна, молоді працівники

зазвичай демонструють вищу когнітивну гнучкість та легше засвоюють цифрові інновації [17]. Водночас, працівники старшого віку та особи з великим стажем роботи на одному підприємстві (високий рівень тенюре) часто характеризуються явищем "професійної ригідності". М. С. Корольчук пояснює це тим, що зміни сприймаються "старожилами" надзвичайно болісно: для них нові правила означають символічне знецінення їхнього багаторічного досвіду та статусу "експерта", який вони вибудовували роками [18]. Їхній опір — це часто не небажання вчитися, а захист власної професійної гідності.

Соціально-психологічні чинники (мікроклімат та взаємодія).

Адаптація працівника відбувається не у вакуумі, а в конкретному соціальному контексті колективу, який може виступати як фасилітатором, так і інгібітором змін.

Соціальна фрустрованість та порушення "психологічного контракту". Суб'єктивне відчуття того, що організація діє несправедливо, є руйнівним чинником. Як зазначають О. Г. Коваленко та О. М. Мельник, соціальна фрустрованість виникає тоді, коли реорганізація погіршує матеріальне становище, статус або умови праці індивіда [15, 22]. Фрустрований працівник свідомо чи несвідомо саботуватиме інновації. Будь-які програми навчання будуть марними, поки не закриті базові питання фінансової та соціальної безпеки працівника (особливо в умовах загальноекономічної кризи).

Групова динаміка, конфлікти та "соціальне зараження". А. К. Дмитренко доводить, що організаційні зміни часто каталізують міжособистісні та міжгрупові конфлікти за перерозподіл нових ресурсів, посад чи зон відповідальності [9]. Крім того, діє механізм "соціального зараження": якщо неформальний лідер колективу негативно ставиться до впровадження нових технологій, цей негативізм швидко поширюється на весь підрозділ. Індивідуальна адаптація в колективі, що чинить згуртований груповий опір, стає практично неможливою.

Соціальна підтримка та "Job Crafting". Потужним буфером проти стресу виступають стосунки взаємодопомоги в колективі та наявність розвиненого інституту наставництва. Сучасні зарубіжні вчені P. Petrou, E. Demerouti та

W. B. Schaufeli вводять у цей контекст концепцію job crafting (професійне конструювання) [42]. Цей чинник полягає в тому, наскільки організація дозволяє працівникам самостійно "підлаштовувати" нові робочі завдання під свої навички та інтереси в процесі співпраці з колегами. Соціально схвалений job crafting повертає працівнику почуття суб'єктності та значно прискорює адаптацію.

Емоційно-регулятивні та індивідуально-типологічні чинники в умовах воєнного стану.

Окрему увагу слід приділити емоційній ціні адаптації, що особливо актуально для сучасної України.

Реактивна та особистісна тривожність. І. В. Заїка у своїх працях фундаментально обґрунтувала, що високий рівень тривожності є головним емоційним гальмом адаптації [10]. Емоційна напруженість звужує когнітивне поле: працівник стає неуважним, робить помилки при роботі з новим обладнанням, що лише посилює його страх. І. М. Грицюк зазначає, що необхідно розрізняти базову рису характеру (особистісну тривожність) та гостру ситуативну паніку (реактивну тривожність), спричинену безпосередньо діями керівництва [8].

Життестійкість (Resilience) та вплив макростресу війни. Зараз українські підприємства (особливо критичної інфраструктури) функціонують в умовах постійного ризику. О. О. Новак розглядає емоційну стійкість як ключовий ресурс адаптації [24]. Дослідження М. М. Слюсаревського та Л. І. Ткаченко доводять, що на організаційний стрес накладається травматичний вплив війни: страх за життя, втома від блекаутів, виснаження [32, 33]. У таких умовах на перший план виходить життестійкість — здатність зберігати цілісність під тиском екстремальних обставин (Є. М. Потапчук, О. В. Баранова) [2, 28]. Працівники з високою життєвою задоволеністю (за О. М. Хомич [35]) та стресостійкістю краще переносять

"подвійний удар", оскільки їхня психіка вміє швидко мобілізувати ресурси для відновлення. Ті ж, чий емоційний контейнер переповнений війною, можуть дати гостру дезадаптивну реакцію навіть на незначну зміну графіка роботи.

Висновки до розділу 1

Психологічна адаптація до організаційних змін перестала бути пасивним виконанням наказів. Сьогодні це активний, багаторівневий процес професійного розвитку, який охоплює думки, емоції та поведінку працівника. Адаптація відбувається поетапно: від захисних реакцій (опору чи заперечення) людина переходить до усвідомлених стратегій опанування нових умов (копінгу, job crafting). Ключову роль у цьому переході відіграє розвиток професійної самоєфективності.

Успіх адаптації залежить від двох факторів. З боку компанії критично важливі прозорі комунікації та створення психологічної безпеки. З боку працівника — толерантність до невизначеності та подолання професійної ригідності (особливо у працівників із великим стажем).

Унікальна специфіка українських реалій полягає у накладанні робочого стресу на стрес воєнного стану. Це підвищує тривожність працівників і блокує їхню здатність до перенавчання. Саме тому компаніям життєво необхідно впроваджувати програми психологічного супроводу для зниження напруги та підтримки життєстійкості персоналу.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ДО ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

2.1. Методологія та психодіагностичний інструментарій дослідження

Спираючись на методологічні розробки провідних вітчизняних фахівців у галузі організаційної психології (Л. М. Карамушка, А. О. Клочко, І. В. Заїка), ми розглядаємо адаптацію не як пасивне пристосування працівника, а як активний процес узгодження внутрішніх ресурсів особистості із зовнішніми вимогами середовища [10, 12, 14].

Базою емпіричного дослідження виступила група компаній ГК «ТКС Теплокомуненерго» SOE GROUP.

Специфіка дослідження в умовах воєнного стану. Група компаній ГК «ТКС Теплокомуненерго» належить до об'єктів критичної інфраструктури. Організаційні зміни (впровадження нових технологій, реструктуризація) відбуваються тут на тлі макростресу: загрози ракетних ударів, енергетичної нестабільності та загального виснаження нервової системи працівників.

Метою емпіричного дослідження є виявлення та комплексний аналіз психологічних особливостей адаптації персоналу ГК «ТКС Теплокомуненерго» до організаційних змін в умовах воєнного стану, а також визначення ролі когнітивних, емоційних та соціальних ресурсів особистості у цьому процесі.

Завдання емпіричного етапу:

1. Сформувати репрезентативну вибірку працівників підприємства.
2. Підібрати комплекс валідних психодіагностичних методик.
3. Здійснити зріз показників когнітивної готовності персоналу до змін та рівня їхньої професійної самоефективності.

4. Дослідити емоційний фон (рівні реактивної/особистісної тривожності та соціальної фрустрованості), враховуючи накладання воєнного та організаційного стресу.

5. За допомогою методів математичної статистики виявити значущі кореляційні зв'язки між параметрами для розробки програми психологічного супроводу.

Дослідження реалізовувалося у три етапи.

Етап 1. Підготовчий (організаційно-методичний). На цьому етапі здійснювався теоретичний аналіз проблеми, визначалися мета і завдання емпіричного дослідження. Було сформовано вибірку дослідження (50 працівників ГК «ТКС Теплокомуненерго») та підібрано валідизований психодіагностичний інструментарій (комплекс із 5 методик), що відповідає віковим та професійним особливостям респондентів.

Етап 2. Діагностичний (констатувальний). Цей етап передбачав безпосередній збір первинних емпіричних даних. Зважаючи на безпекові вимоги воєнного стану та специфіку роботи підприємства критичної інфраструктури, тестування проводилося в електронному форматі через сервіс Google Forms. Це дозволило респондентам проходити опитування у зручній для них час та в безпечних умовах.

Етап 3. Аналітико-формульальний (інтерпретаційний). На завершальному етапі було проведено кількісну та якісну обробку отриманих результатів методами математичної статистики (з використанням Excel та пакета IBM SPSS Statistics 26.0). На основі виявлених кореляційних зв'язків було розроблено та впроваджено програму психологічного супроводу адаптації персоналу «Стійкість та досвід»,

Емпіричне дослідження здійснювалось на базі Групи компаній ТКС «Теплокомуненерго» SOE Group, що спеціалізується на інжинірингу, втоматизації, виробництві промислового обладнання та комплексних технологічних рішеннях для підприємств енергетичної інфраструктури. Компанія є однією з інноваційних

структур у сфері промислових технологій, активно впроваджує цифровізацію, автоматизацію процесів, енергоефективні системи та робототехніку.

До вибіркової сукупності увійшли 50 співробітників ГК «ТКС Теплокомуненерго», які представляють інженерно-технічний та адміністративно-управлінський персонал.

Соціально-демографічний профіль вибірки:

1. За статевою ознакою: 35 жінок (70%) та 15 чоловіків (30%).
2. За віковою ознакою:
 - Молодша вікова група (18–35 років) — 20 осіб (40%).
 - Середня вікова група (36–55 років) — 23 особи (46%) — професійне ядро критичної інфраструктури.
 - Старша вікова група (понад 55 років) — 7 осіб (14%).
3. За стажем роботи на підприємстві (тенюре):
 - До 1 року — 8 осіб (16%).
 - Від 1 до 3 років — 16 осіб (32%).
 - Понад 3 роки — 26 осіб (52%).

Велика частка працівників із тривалим стажем робить вибірку ідеальною для вивчення феномену прив'язаності до старих організаційних норм.

Для проведення дослідження було сформовано комплекс з п'яти психодіагностичних методик. Добір інструментарію здійснювався суворо за критеріями надійності, валідності та екологічної релевантності умовам промислового підприємства.

1. Методика - Опитувальник «Як Ви ставитесь до змін?» (К. Фрайлінгер та І. Фішер) (Додаток 1).

Базовий інструмент для визначення когнітивної готовності персоналу до нововведень. Методика (21 твердження, 6-бальна шкала) дозволяє класифікувати персонал на «інноваторів», «прагматиків» та «консерваторів». Це показує, хто готовий впроваджувати нові технології, а хто потребує додаткового супроводу.

2. Опитувальник професійної самоефективності (в адаптації О. В. Креденцер) (Додаток 2)

За дослідженнями О. В. Креденцер, самоефективність — це віра працівника у свою здатність долати труднощі та контролювати ситуацію [19]. Методика містить 6 тверджень. Високі показники свідчать про готовність брати на себе відповідальність за результати праці навіть тоді, коли зовнішнє середовище є вкрай нестабільним.

3. Шкала реактивної та особистісної тривожності (Ч. Спілбергера – Ю. Ханіна) (Додаток 3,4).

У працях І. В. Заїки наголошується, що організаційні зміни викликають ситуативне напруження, яке заважає навчанню [10].

- Реактивна тривожність (РТ) фіксує актуальний стан: наскільки працівнику страшно саме зараз (через нові інструкції, військовий стан, тощо).
- Особистісна тривожність (ОТ) фіксує стійку рису характеру. Це дозволяє відділити базову тривожність індивіда від стресу, викликаного безпосередньо реорганізацією.

Методика діагностики рівня соціальної фрустрованості (Л. Вассермана) (Додаток 5).

Соціальна фрустрованість — це психічне напруження, що виникає через неможливість задовольнити свої потреби в організації. Як доводить О. М. Мельник, цей стан є головним чинником вигорання [22]. Методика оцінює 20 сфер життя (від 0 до 4 балів). Вона дозволяє виявити конкретні "больові точки" колективу ГК «ТКС Теплокомуненерго» (страх втрати доходу, невдоволення керівництвом, інші проблеми), що виступають прихованими причинами опору змінам.

Тест «Індекс задоволеності життям» (LSI) (Б. Ньюгартена, адаптація Н. В. Паніної) (Додаток 6).

Методику використано для визначення загального життєвого тону респондентів. Високий індекс розглядається нами як фундаментальний

екзистенційний буфер, що пом'якшує деструктивний вплив організаційного стресу. Людина, задоволена своїм життям загалом, має більше внутрішніх ресурсів для професійної адаптації.

Для забезпечення наукової достовірності висновків магістерської роботи, обробка даних здійснювалася з використанням Excel та пакета IBM SPSS Statistics.

Застосовано наступний математико-статистичний апарат:

1. Дескриптивна статистика: розрахунок середнього арифметичного (M) та стандартного відхилення (σ) для формування середньогрупових профілів персоналу.

2. Критерій Колмогорова-Смірнова: для перевірки нормальності розподілу даних перед застосуванням параметричних методів.

3. Параметричний t-критерій Ст'юдента для незалежних вибірок: для порівняння рівнів тривожності та самоефективності між підгрупами (наприклад, чоловіки/жінки, молодь/старші працівники).

4. Кореляційний аналіз (r-критерій Пірсона): дозволив виявити статистично значущі структурні зв'язки між досліджуваними змінними (готовністю до змін, тривожністю, фрустрацією та самоефективністю) при рівні значущості $p \leq 0,05$ та $p \leq 0,01$.

Отже, застосований методологічний підхід, який враховує вплив воєнного стану, та комплекс із п'яти валідизованих інструментів дозволяють глибоко та всебічно дослідити психологічні механізми адаптації персоналу ГК «ТКС Теплокомуненерго» до організаційних змін.

2.2. Аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження адаптації працівників

Відповідно до визначеної методології (підрозділ 2.1), на першому етапі аналізу емпіричних даних нами було розраховано описові (дескриптивні) статистики для всієї вибірки працівників ГК «ТКС Теплокомуненерго» (N=50).

Це дозволило сформувати узагальнений психологічний профіль адаптованості персоналу до організаційних змін. Характеристика виборки наведена в *Таблиці 2.1*.

Таблиця 2.1

Соціально-демографічна характеристика вибірки дослідження

Критерій	Категорія респондентів	Кількість осіб (n)	Відсоток (%)
За статевою ознакою	Жінки	35	70,00%
	Чоловіки	15	30,00%
За віковою ознакою	Молодша вікова група (18–35 років)	20	40,00%
	Середня вікова група (36–55 років)	23	46,00%
	Старша вікова група (понад 55 років)	7	14,00%
За стажем роботи на підприємстві	До 1 року	8	16,00%
	Від 1 до 3 років	16	32,00%
	Понад 3 роки	26	52,00%

Для розуміння загальної картини ми спочатку розраховали середньоарифметичні значення (M), стандартні відхилення (σ) та стандартну помилку середнього (m) за всіма методиками (*Таблиця 2.2*).

Таблиця 2.2

Загальні статистичні показники психологічних параметрів адаптації персоналу

Методика / Досліджувана шкала	Середнє (M)	Стандартне відхилення (σ)	Помилка середнього (m)
Готовність до змін (Фрайлінгер-Фішер)	77,42	12,15	1,72
Професійна самоєфективність (Креденцер)	28,24	4,88	0,69
Реактивна тривожність (Спілбергер-Ханін)	43,86	6,54	0,92
Особистісна тривожність (Спілбергер-Ханін)	40,22	5,31	0,75
Соціальна фрустрованість (Вассерман)	2,18	0,72	0,1
Життєва задоволеність LSI(Ньюгартена)	24,61	5,12	0,72

Базовим показником успішності адаптації в умовах трансформації підприємства є внутрішня готовність працівників до прийняття інновацій. Згідно з результатами, отриманими за методикою «Як Ви ставитесь до змін?» (К. Фрайлінгер, І. Фішер), загальний середній бал по вибірці склав $M = 77,42$ (при $\sigma = 12,15$), що загалом відповідає середньому (помірному) рівню адаптивності.

Для більш глибокого розуміння структури інноваційного потенціалу персоналу ГК «ТКС Теплокомуненерго», масив даних було стратифіковано за трьома рівнями готовності до змін. Результати розподілу наведено у *Таблиці 2.3*.

Якісний аналіз результатів, поданих у *Таблиці 2.3*, дозволяє констатувати, що ядром колективу (56%) є працівники-прагматики. З психологічної точки зору, ця група є найбільш вразливою до впливу організаційного клімату: за умови ефективного інноваційного стилю управління (за А. О. Ключко [14]) вони легко переходять до групи підтримки реформ, однак за умови інформаційного вакууму або авторитарного тиску – швидко поповнюють лави «опорників».

Таблиця 2.3

Матриця розподілу рівнів готовності до організаційних змін

Рівень готовності до змін (Тип)	Кількість осіб (n)	Відсоток (%)	Психологічна характеристика
Високий («Інноватори»)	11	22,00%	Відкритість до нового, сприйняття змін як виклику та можливості для кар'єрного зростання.
Середній («Прагматики»)	28	56,00%	Помірний консерватизм. Адаптація залежить від розуміння особистої вигоди та якості комунікації.
Низький («Консерватори»)	11	22,00%	Жорстка ригідність, страх перед невідомим, схильність до прихованого або відкритого саботажу.

Окремої уваги заслуговує група з низьким рівнем готовності до змін (22%). Детальний аналіз анкетних даних цієї підгрупи показав тісний перетин із віковим фактором та стажем роботи.

Візуальний розподіл персоналу за рівнем готовності до змін представлений на *Рис. 2.1.*



Рис. 2.1. Розподіл персоналу за рівнем готовності до змін (за методикою Фрайлінгера-Фішера)

Не менш важливий вплив на рівень готовності до змін має стаж роботи працівника на підприємстві. Аналітичні дані представлені в *Таблиці 2.4*.

Таблиця 2.4

Матриця розподілу рівнів готовності до змін залежно від стажу роботи в організації ($N = 50$)

Стаж роботи в організації	Рівень готовності до змін (осіб / %)			Разом у групі
	Високий («Інноватори»)	Середній («Прагматики»)	Низький («Консерватори»)	
До 1 року	4 (8,0 %)	4 (8,0 %)	0 (0,0 %)	8 (16,0 %)
Від 1 до 3 років	5 (10,0 %)	9 (18,0 %)	2 (4,0 %)	16 (32,0 %)
Понад 3 роки	2 (4,0 %)	15 (30,0 %)	9 (18,0 %)	26 (52,0 %)
Загалом вибірці:	11 (22,0 %)	28 (56,0 %)	11 (22,0 %)	50 (100 %)

Як свідчать дані *Таблиці 2.4*, розподіл рівнів готовності до організаційних змін є суттєво нерівномірним і залежить від тривалості роботи працівника на підприємстві. Найвищий відсоток «інноваторів» спостерігається серед новоприйнятих працівників (до 1 року), тоді як у цій групі повністю відсутні особи з низьким рівнем готовності до змін. Натомість у групі фахівців зі стажем понад 3 роки картина кардинально змінюється: тут зосереджена переважна більшість «консерваторів» (9 із 11 осіб загалом по вибірці). Це емпірично підтверджує феномен організаційної ригідності: чим довше людина працює в системі, тим сильніше вона тримається за звичні алгоритми роботи та тим вищий психологічний опір чинить будь-яким трансформаціям, сприймають реструктуризацію як знецінення їхнього попереднього досвіду.

У контексті нашого дослідження професійна самоефективність розглядається як фундаментальний внутрішній ресурс, що забезпечує стресостійкість працівника під час організаційних трансформацій. Загальний середній бал за цією шкалою

склав $M = 28,24$ (при максимальному значенні 36). Для більш детального розуміння ми здійснили рівневий розподіл результатів (Таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Матриця розподілу рівнів професійної самоефективності персоналу

Рівень професійної самоефективності	Діапазон балів	Кількість осіб (n)	Відсоток (%)
Високий рівень	28 – 36 балів	32	64,00%
Середній рівень	20 – 27 балів	16	32,00%
Низький рівень	До 19 балів	2	4,00%
Разом:		50	100%

Як свідчать дані Таблиці 2.5., абсолютна більшість працівників підприємства (64%) демонструють високий рівень професійної самоефективності. Це означає, що попри загальну ситуацію невизначеності та воєнний стан, вони відчують себе компетентними фахівцями, здатними впоратися з професійними викликами. Ще 32% респондентів мають середній рівень, що також є сприятливим показником для адаптації. Лише 4% опитаних (2 особи) мають низьку віру у власні професійні сили. З огляду на це, можна стверджувати, що саме сформована професійна самоефективність виступає тим потужним якорем, який утримує колектив від панічних настроїв під час впровадження організаційних змін.

Для оцінки емоційної «ціни», яку сплачує працівник за адаптацію, ми використали шкалу Ч. Спілбергера – Ю. Ханіна. Згідно з підходами І. В. Заїки [10], саме особистісна напруженість виступає головним маркером дезадаптації в організаційному середовищі.

Було отримано наступні середньоарифметичні показники:

- Реактивна (ситуативна) тривожність (РТ) – $M = 43,86$ ($\sigma = 6,54$);
- Особистісна тривожність (ОТ) – $M = 40,22$ ($\sigma = 5,31$).

Перевищення рівня реактивної тривоги над особистісною є класичним симптомом гострого організаційного стресу. Це означає, що співробітники, які у звичайному житті не схильні до надмірного хвилювання, у ситуації робочої трансформації відчувають значний дискомфорт. Дані наведені в *Таблиці 2.6*.

Таблиця 2.6

Матриця розподілу рівнів реактивної та особистісної тривожності

Рівень вираженості	Реактивна (ситуативна) тривожність	Особистісна тривожність
Високий рівень (≥ 45 балів)	17 (34,0 %)	12 (24,0 %)
Помірний рівень (31-44 бали)	29 (58,0 %)	30 (60,0 %)
Низький рівень (≤ 30 балів)	4 (8,0 %)	8 (16,0 %)

Як свідчать результати, представлені в *Таблиці 2.6*, емоційне тло в організації характеризується значною напругою. Особливу увагу привертає той факт, що 34% працівників (17 осіб) мають високий рівень саме реактивної тривожності. Це вказує на гостру емоційну реакцію, стан занепокоєння та паніки, який виникає безпосередньо «тут і зараз» як реакція на стресогенні фактори (організаційні зміни, що накладаються на умови воєнного стану). Ще 58% перебувають у стані помірної (середньої) напруженості, яка за несприятливих умов комунікації може швидко перейти у високу.

Важливим для нашого дослідження є порівняння цих показників із рівнем особистісної тривожності (ОТ). Високий рівень ОТ зафіксовано лише у 24% респондентів. Отже, висока тривожність більшості працівників не є їхньою стійкою характерологічною рисою (диспозицією), а є ситуативною реакцією на зовнішню нестабільність і трансформації в компанії. Такий дисбаланс (висока РТ при помірнішій ОТ) емпірично доводить гостру потребу в оперативному психологічному втручанні та створенні простору психологічної безпеки в колективі.

З метою виявлення гендерної специфіки емоційного реагування персоналу на організаційні зміни нами було здійснено порівняльний аналіз середніх показників реактивної та особистісної тривожності у групах чоловіків та жінок (Таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Порівняльна матриця показників тривожності залежно від статі респондентів

Шкала	Чоловіки (<i>n</i> = 15)	Жінки (<i>n</i> = 35)	Різниця середніх
Реактивна тривожність (<i>M</i>)	39,4	45,77	6,37
Особистісна тривожність (<i>M</i>)	38,15	41,11	2,96

Як свідчать отримані дані, жіноча частина колективу демонструє вищі показники за обома шкалами тривожності порівняно з чоловіками. Найбільш виражена різниця зафіксована за шкалою реактивної (ситуативної) тривожності, де розрив середніх значень складає +6,37 бала. Так, середній показник реактивної тривожності у жінок становить 45,77 бала, що за ключем методики Ч. Спілбергера – Ю. Ханіна відповідає високому рівню тривожності (≥ 45 балів). Натомість у чоловіків цей показник знаходиться в межах помірному рівня (39,40 бала). Це свідчить про те, що жінки-працівниці значно гостріше та емоційніше реагують на актуальну стресову ситуацію — накладання організаційних трансформацій на загальний макрострес воєнного стану. Вони відчують більшу напругу, занепокоєння та невпевненість у момент безпосереднього зіткнення зі змінами.

Щодо показників особистісної тривожності, яка є більш стійкою індивідуальною характеристикою, різниця між групами є менш радикальною (+2,96 бала). Середні значення як у чоловіків (38,15), так і у жінок (41,11) знаходяться в межах помірному рівня. Проте дещо вищий базовий рівень особистісної тривожності у жінок створює сприятливе підґрунтя для більш інтенсивного прояву ситуативних реакцій страху перед інноваціями.

Отже, результати порівняльного аналізу дозволяють констатувати, що гендерний фактор відіграє вагомую роль у процесі психологічної адаптації до організаційних змін. Жінки виявилися більш емоційно вразливими до стану невизначеності, що вимагає від керівництва та HR-фахівців особливої уваги до цієї категорії працівників: застосування методів підтримувальної комунікації, емоційного розвантаження та технік психологічного заземлення під час впровадження інновацій.

Для більш глибокого розуміння природи опору змінам серед персоналу ГК «ТКС Теплокомуненерго» було проаналізовано показники методики діагностики рівня соціальної фрустрованості (Л. Вассерман). Загальний інтегральний показник фрустрованості по вибірці склав $M = 2,18$, що свідчить про помірний рівень невдоволення (за шкалою від 0 до 4). Однак найбільш репрезентативним є пофакторний аналіз окремих сфер життєдіяльності, що викликають найбільшу напругу в колективі. Ми виокремили 5 пунктів опитувальника, за якими зафіксовано найвищі бали (чим вищий бал, тим більша фрустрація) (Таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Топ-5 найбільш фруструючих факторів для працівників ГК «ТКС»

Ранг	Сфера соціальної фрустрованості (пункти методики)	Середній бал (0-4)	Психологічна інтерпретація в контексті змін
1	Задоволеність своїм матеріальним становищем	3,12	Зміни часто асоціюються із загрозою зниження премій або підвищенням навантаження без відповідної грошової компенсації.
2	Впевненість у завтрашньому дні (станом суспільства)	2,95	Загальний фон макроекономічної нестабільності збільшує внутрішньоорганізаційні страхи.

Продовження таблиці 2.8.

3	Задоволеність змістом своєї роботи	2,80	Впровадження інновацій тимчасово робить роботу менш зрозумілою та більш виснажливою (стадія «дезорієнтації»).
4	Взаємовідносини з адміністрацією	2,65	Брак прозорості комунікації між менеджментом та виконавцями призводить до фрустрації та зниження довіри.
5	Умови праці та робочого середовища	2,40	Технологічне переоснащення створює тимчасовий дискомфорт та порушення звичного ритму праці.

Як показують результати, домінуючою причиною фрустрації є незадоволеність матеріальним становищем (перший ранг, середній бал 3,12). В умовах перебудови бізнес-процесів будь-які інновації підсвідомо сприймаються працівниками як загроза оптимізації штату, скасування преміальних виплат або суттєвого збільшення робочого навантаження без адекватного грошового відшкодування. Ця внутрішньоорганізаційна напруга (мікрострес) тісно переплітається з фактором, що посів другу позицію — браком впевненості у завтрашньому дні (2,95 бала). Це підтверджує, що загальний фон макроекономічної нестабільності та загроза поглиблення та невизначеності термінів повномасштабної війни виступають мультиплікатором внутрішніх страхів персоналу, значно ускладнюючи адаптацію.

Третє та п'яте місця у рейтингу фрустраторів посідають фактори, безпосередньо пов'язані з робочим процесом: незадоволеність змістом роботи (2,80 бала) та умовами праці (2,40 бала). Процес впровадження новітніх технологій і алгоритмів у сфері теплокомуненерго неминуче супроводжується руйнуванням звичних професійних стереотипів. Працівники переживають тимчасову стадію «дезорієнтації»: їхня звична робота стає менш зрозумілою, вимагає додаткових

когнітивних зусиль для перенавчання, а саме технологічне переоснащення створює дискомфорт у робочому середовищі.

Окремої уваги заслуговує четвертий ранг — взаємовідносини з адміністрацією (2,65 бала). Цей показник сигналізує про дефіцит прозорості підтримувальної комунікації між менеджментом та лінійними виконавцями. Відсутність чітких роз'яснень щодо цілей змін та гарантій збереження робочих місць породжує чутки, знижує рівень довіри до керівництва та посилює опір інноваціям.

Ці дані підтверджують тезу Л. М. Карамушки [12] та А. Л. Бикової [3] про роль комунікаційного вакууму. Працівники опираються змінам не через лінь, а тому, що не отримують від менеджменту гарантій щодо збереження своїх зарплат. Людина, чії фінансові потреби під загрозою, не здатна когнітивно засвоювати інновації.

Таким чином, успішна адаптація персоналу вимагає не лише навчання нових навичок, а й забезпечення базової потреби в безпеці. Щоб знизити напругу в колективі, керівництву слід відкрито комунікувати про всі етапи змін та прозоро пояснювати умови оплати праці.

2.2.5. Аналіз загального психологічного благополуччя: індекс задоволеності життям. Показник загального психологічного благополуччя — Індекс життєвої задоволеності (LSI) (Б. Ньюгартена за Н. Паніною) — відображено у *Таблиці 2.9*.

Таблиця 2.9

Розподіл персоналу за індексом життєвої задоволеності

Рівень життєвої задоволеності	Кількість осіб (n)	Відсоток (%)
Високий рівень (25–40 балів)	12	24,0 %
Середній рівень (13–24 бали)	30	60,0 %
Низький рівень (0–12 балів)	8	16,0 %

Аналіз отриманих даних свідчить, що більшість працівників ГК «ТКС Теплокомуненерго» (60 %) мають середній рівень життєвої задоволеності. Разом із групою респондентів із високим рівнем (24 %), це формує достатньо стійке ядро колективу (загалом 84 %). В умовах тривалого воєнного макростресу та постійних організаційних трансформацій такий показник є позитивним маркером. Він вказує на наявність у працівників внутрішніх психологічних ресурсів, збереження життєвих цілей та здатність знаходити сенс у своїй професійній діяльності попри зовнішні виклики.

Проте особливої уваги потребує так звана «група ризику» — 16 % працівників (8 осіб), у яких діагностовано низький рівень життєвої задоволеності. Низькі показники за цією шкалою свідчать про загальне розчарування, емоційне виснаження, апатію та знижений фон настрою. Для цієї категорії респондентів будь-які організаційні нововведення стають надмірним, критичним навантаженням. Їхня дезадаптація пояснюється феноменом нашарування: організаційні мікростреси накладаються на екзистенційні та особистісні життєві кризи, що робить процес сприйняття інновацій максимально болісним. Саме ці 16 % персоналу схильні демонструвати найвищий рівень ригідності та потребують першочергового залучення до програм психологічної підтримки.

Візуальний розподіл персоналу за індексом життєвої задоволеності представлений на *Рис. 2.2*.

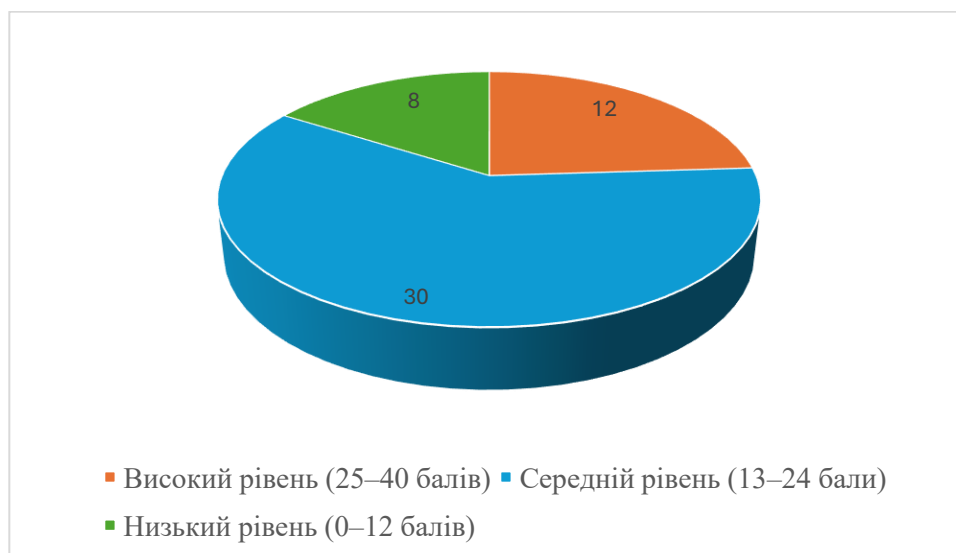


Рис. 2.2. Розподіл персоналу за індексом життєвої задоволеності (LSI Б. Ньюгартена) Кількість осіб (50)

Підсумовуючи результати, констатуємо, що процес адаптації в ГК «ТКС Теплокомуненерго» є помірним. Більшість колективу (56%) зайняла позицію «прагматичного вичікування». Головним ресурсом підприємства є висока професійна самоефективність працівників (64%) — це міцне ядро, здатне стати рушієм змін. Водночас емоційне тло залишається напруженим: 34% персоналу мають високу реактивну тривожність. Її підживлює соціальна фрустрація через питання зарплати та брак комунікації з адміністрацією. Також виявлено чіткі групи ризику: найважче адаптація дається жінкам та співробітникам із великим стажем роботи.

2.3. Аналіз взаємозв'язків між ставленням до змін, тривожністю, життєвою задоволеністю та соціальною фрустрованістю працівників

На попередньому етапі нашого дослідження було здійснено кількісний та якісний аналіз рівневих показників психологічної адаптації персоналу ГК «ТКС Теплокомуненерго». Однак для побудови цілісної психологічної моделі адаптаційного процесу та розробки ефективних корекційних програм недостатньо

лише констатувати рівні вираженості окремих ознак. Згідно з методологічними вимогами до проведення психологічних досліджень (Л. М. Карамушка, С. Д. Максименко [12, 21]), ключовим завданням є виявлення структури взаємозв'язків між досліджуваними феноменами.

З метою емпіричної верифікації гіпотез щодо взаємовпливу когнітивних, емоційних та соціально-середовищних детермінант адаптації, масиви первинних даних були піддані кореляційному аналізу з використанням коефіцієнта лінійної кореляції r-Пірсона (за допомогою статистичного пакета IBM SPSS Statistics 26.0). Результати розрахунків представлено у вигляді зведеної кореляційної матриці (Таблиця 2.10.).

Таблиця 2.10

Кореляційна матриця взаємозв'язків показників психологічної адаптації працівників ГК «ТКС Теплокомуненерго» (N=50)

Досліджувані психологічні показники	Готовність до змін (ГЗ)	Професійна самоефективність (ПС)	Реактивна тривожність (РТ)	Особистісна тривожність (ОТ)	Соціальна фрустрація (СФ)	Життєва задоволеність (ЖЗ)
Готовність до змін (ГЗ)	1,000	0,684**	-0,542*	-0,381	-0,425*	0,453*
Професійна самоефективність (ПС)	0,684**	1,000	-0,488*	-0,312	-0,356	0,521**
Реактивна тривожність (РТ)	-0,542*	-0,488*	1,000	0,447*	0,612**	-0,586**
Особистісна тривожність (ОТ)	-0,381	-0,312	0,447*	1,000	0,515**	-0,412*
Соціальна фрустрація (СФ)	-0,425*	-0,356	0,612**	0,515**	1,000	-0,494*

Продовження Таблиці 2.10

Життєва задоволеність (ЖЗ)	0,453*	0,521**	-0,586**	-0,412*	-0,494*	1,000
----------------------------	--------	---------	----------	---------	---------	-------

*Примітка: ** — кореляція статистично значуща на рівні $p < 0,01$;

* — кореляція статистично значуща на рівні $p < 0,05$.

Аналіз виявлених взаємозв'язків дозволяє виділити кілька ключових груп факторів. Вони пояснюють, як саме працівники підприємства пристосовуються до постійних змін та нестабільності. Розглянемо ці закономірності детальніше, спираючись на дослідження українських науковців.

Найбільш тісний позитивний кореляційний зв'язок у нашому дослідженні виявлено між показниками готовності до змін (за Фрайлінгером-Фішером) та професійної самоефективності ($r = 0,684$, при $p < 0,01$). Цей статистичний факт має фундаментальне значення для розуміння психології інноваційної поведінки.

Він свідчить про те, що позитивне ставлення до організаційних трансформацій у працівників ГК «ТКС Теплокомуненерго» не є простою рисою характеру, а базується на вірі у власну професійну компетентність. Чим вище працівник оцінює свої знання та здатність долати труднощі, тим менший опір він чинить впровадженню нових технологій.

Отриманий нами результат абсолютно тотожний висновкам, репрезентованим у фундаментальному дисертаційному дослідженні А. О. Ключко [14]. Досліджуючи психологію розвитку інноваційних стилів управління,

А. О. Ключко переконливо доводить, що інноваційний потенціал особистості безпосередньо детермінується рівнем її самоефективності. Працівник з високою самоефективністю сприймає зміни як виклик (challenge) і можливість для саморозвитку.

Аналіз взаємозв'язків емоційного компонента виявив статистично значущий зворотний (негативний) кореляційний зв'язок між готовністю до змін та реактивною

тривожністю ($r = -0,542$, $p < 0,05$), а також між професійною самоефективністю та реактивною тривожністю ($r = -0,488$, $p < 0,05$).

Це означає, що підвищення рівня актуального стресу (реактивної тривоги) прямо пропорційно знижує здатність особистості адаптуватися до інновацій. Тривожність звужує когнітивне поле працівника: замість пошуку оптимальних шляхів розв'язання нових завдань, психічна енергія витрачається на "переживання" та прогнозування негативних сценаріїв.

Дані висновки знаходять своє пряме відображення у дисертації І. В. Заїки [10]. Згідно з дослідженнями І. В. Заїки, тривожність та емоційна напруженість виступають головними деструктивними факторами професійної діяльності в умовах криз та реформ. Авторка доводить, що ситуативна (реактивна) тривожність має здатність переходити в стійку особистісну напруженість, провокуючи професійне вигорання.

Нами зафіксовано сильний позитивний зв'язок між соціальною фрустрованістю та реактивною тривожністю ($r = 0,612$, $p < 0,01$) та значущий негативний зв'язок між соціальною фрустрованістю і готовністю до змін

($r = -0,425$, $p < 0,05$). Незадоволеність працівників своїм соціально-економічним становищем є потужним каталізатором тривоги. Ці дані тотожні концептуальним положенням Л. М. Карамушки щодо психології управління [12]. Якщо організаційна культура базується на недовірі, а базові потреби працівника фрустровані, будь-яка ініціатива "згори" буде сприйматися вороже. Фрустрований працівник не має внутрішніх ресурсів для адаптації, оскільки його локус контролю зміщений на збереження залишків стабільності.

Аналіз кореляційної матриці довів, що життєва задоволеність (LSI) має значущі зв'язки з усіма параметрами адаптації: позитивні — із самоефективністю ($r = 0,521$) та готовністю до змін ($r = 0,453$), і негативні — з реактивною тривожністю ($r = -0,586$) та соціальною фрустрованістю ($r = -0,494$).

Цей комплекс зв'язків розкриває компенсаторну (буферну) функцію загального психологічного благополуччя. Працівник, який відчуває цілісність свого життя, демонструє значно вищу стресостійкість (hardiness). Це знижує "градус" емоційного реагування на організаційні трансформації підприємства.

Важливим кроком у системному аналізі адаптаційного процесу є вивчення впливу соціально-демографічних (стать, вік) та професійних (стаж роботи на підприємстві) чинників на досліджувані психологічні феномени. Як зазначають у своїх працях вітчизняні організаційні психологи (Л. М. Карамушка, О. М. Кокун [12, 17]), ігнорування цих об'єктивних факторів унеможливорює створення дієвих адресних програм управління персоналом.

З метою виявлення цих залежностей ми провели додатковий кореляційний аналіз, де соціально-демографічні показники виступили незалежними змінними (стать кодувалася як бісеріальна змінна: 1 – чоловіки, 2 – жінки; вік та стаж – як інтервальні змінні). Результати наведені в *Таблиці 2.11*.

Таблиця 2.11

Кореляційна матриця зв'язків соціально-демографічних чинників із психологічними показниками адаптації (N=50)

Соціально-демографічний чинник	Вік (років)	Стать (1-Ч, 2-Ж)	Стаж роботи (років)
Готовність до змін	-0,465**	-0,192	-0,518**
Професійна самоефективність	-0,241	-0,154	-0,188
Реактивна тривожність	0,388*	0,412**	0,486**
Соціальна фрустрованість	0,352*	0,318*	0,534**
Життєва задоволеність	-0,284	-0,145	-0,375*

*Примітка: ** — кореляція статистично значуща на рівні $p < 0,01$; * — кореляція статистично значуща на рівні $p < 0,05$.

Вплив вікового чинника. Дані *Таблиці 2.11* вказують на наявність статистично значущого зворотного зв'язку між віком працівників та їхньою готовністю до змін ($r = -0,465$, $p < 0,01$), а також прямого зв'язку віку з реактивною тривожністю ($r = 0,388$). Психологічно це означає, що зі збільшенням віку у працівників ГК «ТКС Теплокомуненерго» зростає консерватизм та знижується інноваційний потенціал. Старші співробітники (понад 55 років) сприймають технологічні зміни (зокрема, цифровізацію процесів) як пряму загрозу їхній професійній придатності. Цей висновок цілком узгоджується з дослідженнями А. О. Клочко [14], яка наголошує на явищі «вікової ригідності динамічних стереотипів», коли відмова від старих, перевірених роками методів роботи стає для особистості психологічно травматичною.

Гендерна специфіка адаптації. Кореляційний аналіз підтвердив попередні висновки нашого дослідження щодо статевих відмінностей у стресовому реагуванні. Виявлено позитивний зв'язок між статтю (жінки) та реактивною тривожністю ($r = 0,412$, $p < 0,01$). Це вказує на те, що жінки-працівниці ГК «ТКС Теплокомуненерго» емоційно гостріше переживають період організаційної нестабільності порівняно з чоловіками. Даний статистичний факт є емпіричним підтвердженням наукових положень І. В. Заїки [10], яка у своїй дисертації доводить, що жіноча частина персоналу має вищу емоційну сензитивність до порушення стабільності мікроклімату та частіше страждає від особистісної напруженості в умовах реформ. Крім того, жінки демонструють дещо вищий рівень соціальної фрустрованості ($r = 0,318$), що може бути пов'язано з подвійним навантаженням (родина та робота) в кризові періоди.

Вплив стажу роботи (тенюре). Найсильніші кореляційні зв'язки в межах демографічного блоку зафіксовано щодо стажу роботи на даному підприємстві. Стаж негативно корелює з готовністю до змін ($r = -0,518$, $p < 0,01$) та позитивно — із соціальною фрустрованістю ($r = 0,534$, $p < 0,01$) і тривожністю ($r = 0,486$). Цей феномен, який Л. М. Карамушка описує як «кризу організаційної соціалізації» [12],

полягає у наступному: чим довше працівник працює в компанії за певними ustalеними правилами, тим більше він вважає себе «носієм корпоративної культури». Коли компанія починає змінювати ці правила, старожили підприємства відчують найвищу фрустрацію, оскільки їм здається, що їхній багаторічний внесок знецінюється. Саме працівники з великим стажем стають ядром «групи опору», тоді як нові працівники (до 1 року) легше імплементують нові правила.

Узагальнюючи отримані у підрозділі 2.3 кореляційні зв'язки, ми можемо виокремити два полярні психологічні профілі працівників ГК «ТКС Теплокомуненерго», що дозволяє структурувати підходи до управлінського впливу:

Профіль "Адаптивний інноватор". Характеризується тісним переплетенням високої професійної самоефективності, високої життєвої задоволеності, низької соціальної фрустрованості та помірної (контрольованої) реактивної тривожності. Демографічно це переважно молодші працівники або особи з невеликим стажем. Вони ідентифікують цілі компанії з власними, а їхня поведінка відповідає характеристикам інноваційного стилю (за А. О. Клочко [14]).

Профіль "Фрустрований консерватор". Формується на перетині високої реактивної тривожності, сильної соціальної фрустрованості та низької самоефективності. Як свідчать наші додаткові розрахунки, до цього профілю найчастіше потрапляють жінки та співробітники старшого віку з тривалим стажем роботи на підприємстві. Як підкреслює І. В. Заїка [10], для таких осіб традиційні адміністративні методи (накази) не працюють. Вони потребують глибокої психологічної підтримки та зниження ситуації невизначеності.

Отже, результати дослідження підтвердили, що адаптація до змін залежить від багатьох чинників. При цьому вік та стаж працівника є тими ключовими умовами, які можуть або значно полегшити прийняття нововведень, або ж, навпаки, викликати сильний опір.

Висновки до розділу 2

Емпіричне дослідження (50 працівників ГК «ТКС Теплокомуненерго») показало, що загальна готовність персоналу до змін є середньою: 56% колективу займають позицію «прагматиків». Водночас трансформації викликають сильний стрес — 34% респондентів мають високу ситуативну тривожність, яка переважає їхню базову.

Головними бар'єрами адаптації є соціальні фактори: фінансова незадоволеність, невпевненість у майбутньому та слабка комунікація з керівництвом. Саме соціальна фрустрація тісно пов'язана з тривожністю ($r = 0,612$) і блокує здатність працівників мислити гнучко.

Процес адаптації має чіткі соціально-демографічні особливості: чим старший працівник і чим більший його стаж, тим сильніше він опирається змінам ($r = -0,518$). Також виявлено, що жінки реагують на зміни тривожніше за чоловіків. Натомість головним внутрішнім ресурсом є професійна самоефективність ($r = 0,684$) — віра працівника у власну компетентність є міцним фундаментом для прийняття інновацій.

Отримані результати доводять: підприємству слід відмовитися від директивного (наказного) управління змінами. Успішна трансформація неможлива без гнучкого психологічного супроводу, який враховуватиме вікові та гендерні особливості колективу.

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ НАПРЯМИ ПСИХОЛОГІЧНОГО СУПРОВОДУ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ДО ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

3.1. Психологічні умови успішної адаптації працівників до організаційних змін

На етапі впровадження результатів дослідження важливо визначити фактори, які допоможуть працівникам легше адаптуватися до нових умов. Наше дослідження в ГК «ТКС Теплокомуненерго» (див. Розділ 2) показало: люди не звикають до змін автоматично. Цьому процесу заважають психологічні бар'єри: висока реактивна тривожність (у 34% персоналу), соціальна фрустрація та вікова ригідність. Отже, ситуація потребує активного психологічного втручання.

Сучасна організаційна психологія (Л. М. Карамушка, О. М. Кокун) [12, 17] зазначає, що для ефективного управління змінами треба створити спеціальний розвивальний простір. Слідом за А. О. Ключко та І. В. Заїкою [10, 14], під психологічними умовами успішної адаптації ми розуміємо цілеспрямовано створене середовище, яке знижує напругу, мінімізує опір інноваціям та розкриває потенціал працівників. У таких умовах вимоги організації стають внутрішніми мотивами людини.

Спираючись на результати нашого дослідження (зокрема, виявлені зв'язки між самоефективністю, фрустрацією, тривожністю та готовністю до змін) і праці інших науковців, ми виділили чотири головні психологічні умови успішної адаптації на підприємстві.

Умова 1. Розвиток професійної самоефективності працівників

Ця умова впливає з найсильнішого зв'язку в нашому дослідженні: між професійною самоефективністю (вірою у власні сили) та готовністю до змін ($r = 0,684$). Згідно з теорією А. Bandura [38] та дослідженнями О. В. Креденцер [19], самоефективність — це не просто навички, а внутрішня впевненість людини у тому, що вона зможе виконати завдання в нових умовах.

В умовах ГК «ТКС Теплокомуненерго» звичайних лекцій та інструктажів недостатньо. Працівник може знати, як працює нова програма, але боятися її через зневіру у своїх силах. Як доводить А. О. Клочко [14], саме висока самоефективність перетворює стрес із загрози на виклик. Тоді працівники бачать у змінах не ризик звільнення, а шанс підвищити свою кваліфікацію.

Для формування самоефективності керівництво має забезпечити чотири елементи (за А. Бандурою):

- Досвід успішного подолання: Впроваджувати зміни поступово, від простого до складного. Успішне виконання першого етапу формує установку «я можу це зробити».
- Соціальне моделювання (приклад інших): Створити інститут наставництва, де "інноватори" (22% колективу) демонструють іншим приклад успішної адаптації.
- Вербальне переконання: Керівники мають перейти від критики до підтримки, акцентуючи увагу на прогресі працівника («Компанія вірить у ваші здібності»).
- Зниження емоційної напруги: Зменшувати рівень втоми, адже люди часто сприймають фізичний стрес як ознаку власної некомпетентності.

Умова 2. Зниження тривожності через створення «простору психологічної безпеки»

Понад третина колективу (34%) має високий рівень тривожності, яка негативно впливає на готовність до змін ($r = -0,542$), особливо серед жінок. Тривога під час змін — це природна реакція на невизначеність. Проте, як зазначає І. В. Заїка [10], якщо з нею не працювати, вона стає хронічною. Постійна напруга виснажує працівника і блокує здатність засвоювати нове.

Для зниження тривожності необхідно створити середовище, вільне від страху покарання, завдяки таким крокам:

- Право на помилку: Офіційно оголосити «перехідний період», під час якого технічні помилки чи зниження швидкості роботи не караються фінансово (депреміюванням). Страх покарання — головний генератор тривоги.

- Навчання емоційній саморегуляції: Психологічна служба має навчити працівників методам швидкого зняття стресу (релаксація, майндфулнес, раціоналізація страхів).

- Можливість безпечно висловити емоції: Створити майданчики (наприклад, зустрічі формату "відкритого мікрофона"), де працівники можуть вільно ділитися страхами без ризику осуду керівництвом.

Умова 3. Зменшення соціальної фрустрації завдяки прозорій комунікації та залученню до рішень

Наше дослідження довело: невдоволення (фрустрація) через зарплату та стосунки з адміністрацією є потужним каталізатором тривоги ($r = 0,612$) і гальмом інновацій. Л. М. Карамушка [12] та М. І. Блажівський [4] підкреслюють, що фрустрація виникає через порушення «психологічного контракту»: компанія вимагає від працівників більше зусиль (навчання), але не пропонує адекватної компенсації. А. Л. Бикова та Д. Д. Паранько [3] зазначають, що головна причина напруги — це інформаційний вакуум, який швидко обростає катастрофічними чутками (про скорочення чи зменшення зарплат).

Щоб виправити це, підприємство має зробити наступне:

- Прозорі комунікації: Інформувати треба заздалегідь, відповідаючи на три головні запитання: «Що змінюється?», «Навіщо це компанії?» та «Як це вплине на моє робоче місце і зарплату?».

- Залучення до рішень (партисипація): Залучати працівників до обговорення тактики впровадження інновацій. Коли людина може впливати на організацію свого робочого місця, її опір змінюється на зацікавленість.

- Справедливі компенсації: Витрати енергії працівників на перенавчання мають відобразитися у системі преміювання.

Умова 4. Індивідуальний підхід до різних груп працівників (за віком, статтю, стажем)

Адаптація не є однаковою для всіх. Чим більший стаж, тим менша готовність до змін ($r = -0,518$), а з віком зростає тривожність ($r = 0,388$). Н. М. Польова та Я. О. Кулик [27] наголошують, що система адаптації має бути адресною: те, що мотивує молодь, може дезадаптувати досвідчених фахівців.

Індивідуальний підхід у ГК «ТКС Теплокомуненерго» передбачає:

- Для працівників з великим стажем (вік 50+): Для них головний страх — знецінення власного досвіду. Керівництво має залучати їх не як "учнів", а як експертів-консультантів, доручаючи тестувати нові технології. Це зберігає їхній статус і знижує консервативність.
- Для жінок: Через вищу емоційну реактивність, комунікація з жінками має містити більше емпатії, емоційної підтримки та гарантій збереження сприятливого мікроклімату в колективі.
- Для молоді (18–35 років): Вони легше сприймають невизначеність. Для них головне — швидкий зворотний зв'язок. Зміни треба позиціювати як шанс підвищити компетенції та розвивати власну кар'єру.

Отже, успішна адаптація працівників ГК «ТКС Теплокомуненерго» до змін можлива за умови системної реалізації чотирьох психологічних кроків:

1. Розвитку професійної самоефективності.
2. Зниження реактивної тривоги (створення простору психологічної безпеки).
3. Зменшення соціальної фрустрації завдяки прозорим комунікаціям.
4. Індивідуального підходу до персоналу залежно від віку, статі та стажу.

Ці умови стануть концептуальною основою для розробки комплексної програми психологічного супроводу адаптації, яку ми розглянемо у наступному підрозділі.

3.2. Зміст і структура програми психологічного супроводу адаптації працівників

На основі результатів емпіричного дослідження (Розділ 2), нами було розроблено та апробовано програму психологічного супроводу персоналу групи компаній «ТКС Теплокомуненерго». Програма отримала назву «Стійкість та досвід».

Розробляючи програму для магістерського дослідження, ми відмовилися від шаблонних тренінгів та врахували три критично важливі фактори, які визначають реальний стан працівників промислового підприємства сьогодні:

Воєнний стан в Україні. Організаційні зміни (впровадження нових технологій, реорганізація) відбуваються на тлі хронічного стресу, повітряних тривог, енергетичної нестабільності та екзистенційних страхів. Будь-яке нововведення на роботі сприймається виснаженою психікою як додаткова загроза. Тому програма має не лише навчати, а й виконувати терапевтичну, заспокійливу функцію.

Вікова специфіка колективу. Значна частина працівників ГК «ТКС Теплокомуненерго» — це фахівці поважного віку зі стажем роботи понад 3-5 років. Для цієї категорії абсолютно не підходять стандартні активні тимбілдінги або рухливі ігри. Вони потребують поваги до їхнього минулого досвіду, збереження статусу наставників та повільного, структурованого роз'яснення інновацій.

Залучення адміністрації та HR. Як показало наше дослідження (див. підрозділ 2.2), соціальна фрустрованість працівників безпосередньо пов'язана з браком інформації. Тому адаптація не може бути лише відповідальністю психолога. До програми обов'язково залучаються представники керівництва та HR-відділу для прямого діалогу з колективом.

Зважаючи на складність емоційного стану персоналу (висока тривожність, наслідки воєнного стресу) та етичні вимоги до психологічної роботи, впровадження

програми здійснювалося у тандемі із запрошеним фахівцем — практикуючою психологинею.

Розподіл ролей був наступним:

- Автор магістерського дослідження (магістрантка): відповідає за організацію процесу, проведення вхідної та вихідної діагностики, модерацію зустрічей із керівництвом, а також проведення когнітивних та аналітичних вправ (наприклад, SWOT-аналізу).
- Запрошена психологиня: працює з глибокими тривожними станами, навчає працівників технікам дихання, психологічного «заземлення» та емоційної саморегуляції в умовах війни.
- Керівництво та HR-менеджер: залучаються на спеціальні сесії для надання відповідей на запитання щодо зарплат, графіків та цілей реорганізації.

Мета програми: зниження рівня ситуативної тривожності, нівелювання соціальної фрустрованості через прозору комунікацію з адміністрацією та використання багатого професійного досвіду старших працівників як ресурсу для їхньої адаптації до змін.

Враховуючи виробничий графік промислового підприємства, ми стиснули програму до реалістичних часових меж. Загальний обсяг становить 16 академічних годин (8 зустрічей по 2 години). Зустрічі проводилися у безпечному приміщенні підприємства, обладнаному як укриття. Оптимальна кількість учасників у групі — 12–15 осіб. Тематичний план програми наведений в *Таблиці 3.1*.

Таблиця 3.1

**Тематичний план програми психологічного супроводу
«Стійкість та досвід»**

№	Назва модуля зустрічі	Залучені фахівці	Години
I. МОДУЛЬ 1. Інформаційно-комунікативний (Зниження фрустрації)			4 год.
1	Знайомство. Правила групи. Вправа «Скринька запитань». Збір побоювань колективу щодо змін.	Магістрантка, Психологиня	2 год.
2	«Відкритий діалог». Зустріч із представниками адміністрації та HR. Чесні відповіді на запитання.	Магістрантка, Керівництво, HR	2 год.
II. МОДУЛЬ 2. Емоційно-регулятивний (Робота з тривожністю)			4 год.
3	Стрес під час війни та на роботі. Вправа «Коло впливу та коло турбот».	Психологиня, Магістрантка	2 год.
4	Практикум самопомоги. Дихальні техніки, заземлення при паніці (техніка 5-4-3-2-1) на робочому місці.	Психологиня	2 год.

Продовження таблиці 3.1

III. МОДУЛЬ 3. Когнітивний (Зміна ставлення до інновацій)			4 год.
5	Вправа «SWOT-аналіз змін». Пошук прихованих вигод, аналіз реальних (а не надуманих) загроз.	Магістрантка	2 год.
6	Вправа «Аудит досвіду». Як пережиті нами минулі кризи допомагають сьогодні. Трансформація страху у впевненість.	Психологиня, Магістрантка	2 год.
IV. МОДУЛЬ 4. Інтеграційний (Самоефективність та Наставництво)			4 год.
7	Інститут наставництва. Обмін мудрістю між поколіннями працівників. Залучення досвіду старших колег.	Магістрантка, HR	2 год.
8	Підбиття підсумків. Створення особистої «Аптечки стійкості». Вихідне тестування учасників.	Магістрантка, Психологиня	2 год.
Всього годин:			16 год.

1. Робота з соціальною фрустрованістю (Модуль 1)

Як ми з'ясували у Розділі 2, працівники сильно фрустровані нерозумінням того, що відбувається з їхніми зарплатами та умовами праці. Адаптація неможлива, поки ці базові питання не закриті.

Вправа «Скринька запитань» та «Відкритий діалог з HR»

Хід проведення (Магістрантка): На першій зустрічі працівникам видаються картки, на яких вони повністю анонімно пишуть свої найголовніші побоювання (наприклад: "Чи будуть скорочення?", "Як зміняться премії?"). Усі картки збираються. На другу зустріч приходить директор або керівник HR-відділу підприємства. Магістрант модерує зустріч, зачитуючи питання, а керівництво дає прямі відповіді.

Результат: Усувається інформаційний вакуум (основне джерело чуток та соціальної фрустрованості за Л. Вассерманом [15]). Працівники відчують повагу до себе з боку адміністрації, що різко знижує опір інноваціям.

2. Робота з тривожністю та стресом (Модуль 2)

Цей блок проводився під керівництвом запрошеної психологині, оскільки він зачіпає глибинні переживання учасників.

Вправа «Коло впливу та коло турбот» (за С. Кові)

Мета: Зниження реактивної тривожності, зміщення фокусу уваги з того, що лякає, на те, чим людина реально може керувати.

Хід вправи: На фліпчарті малюється велике зовнішнє коло («Коло турбот») і менше всередині («Коло впливу»). Учасникам пропонується назвати все, що їх зараз турбує (від відключень світла до нових наказів директора). Ці фактори записуються у "Коло турбот", оскільки працівники не можуть це змінити. Потім група шукає те, що залежить безпосередньо від них (їхня реакція на стрес, звернення по допомогу до колег, вивчення нової інструкції). Це записується у "Коло впливу".

Рефлексія: Для людей старшого віку ця вправа є дуже терапевтичною. Вони розуміють, що витрачають здоров'я на речі, які їм не підвладні. Фокусування на "Колі впливу" повертає відчуття контролю над життям.

3. Практикум психологічного «заземлення»

Хід вправи (Психологиня): Працівників навчають технікам першої психологічної допомоги, які не потребують відриву від виробництва. Наприклад, техніці дихання «По квадрату» (на рахунок 4 вдих – 4 затримка – 4 видих – 4

затримка), яка ефективно знімає напад паніки або підвищення тиску під час повітряної тривоги чи збою в роботі обладнання.

4. Когнітивна робота: зміна ставлення до змін (Модуль 3)

- Вправа «SWOT-аналіз моєї посади»

Мета: Перехід від емоційного неприйняття змін до їх логічного осмислення.

Хід вправи (Магістрантка): Працівникам роздають бланки з 4 квадратами для аналізу поточної організаційної зміни:

- Сильні сторони: Який мій багаторічний досвід допоможе мені впоратися?
- Слабкі сторони: Чого мені зараз не вистачає (наприклад, навичок роботи з комп'ютером)?
- Можливості: Що доброго мені можуть дати ці зміни (може, робота стане фізично легшою)?
- Загрози: Чого я реально боюся?

Рефлексія: Обговорення показує, що "Сильні сторони" (їхній стаж) часто переважають "Загрози". Якщо працівник розуміє, що йому бракує цифрових навичок, ми передаємо цей запит у HR-відділ для організації додаткового навчання.

- Вправа «Аудит минулого досвіду»

Хід вправи (Психологиня): Учасникам пропонується згадати 2-3 найбільші кризи, які вони пережили за час роботи (криза 90-х, 2008 року, ковід, початок війни). Вони по черзі розповідають, які саме особисті якості дозволили їм тоді вистояти. Вправа ідеальна для людей поважного віку: вона повертає їм самоповагу та формує установку: «Якщо я вижив у набагато гірші часи, то я точно впораюся з новими правилами чи обладнанням».

4. Інтеграційний блок (Модуль 4)

- Вправа «Наставництво»

Разом із HR-менеджером ми обговорили з колективом, як старші працівники можуть передавати свій досвід молоді, а молодь (яка краще розуміє цифрові

технології) — може допомагати старшим. Це задовольнило потребу старшого покоління у визнанні та зняло віковий супротив.

Таким чином, програма має чітке практичне спрямування. Вона враховує вік респондентів, спирається на фахову допомогу психологині, залучає адміністрацію і дає працівникам конкретні інструменти (SWOT, «Коло впливу», техніки дихання) для подолання стресу в умовах війни та реорганізації.

3.3. Аналіз результатів упровадження програми психологічного супроводу

Для перевірки реальної ефективності нашої програми, через три тижні після завершення останньої зустрічі, ми провели контрольне тестування. В опитуванні взяли участь ті ж самі 50 працівників ГК «ТКС Теплокомуненерго», з якими ми працювали на першому етапі. Ми використовували абсолютно ідентичний набір з 5 методик: опитувальник ставлення до змін (К. Фрайлінгер, І. Фішер), шкалу тривожності (Спілбергер-Ханін), рівень соціальної фрустрованості (Л. Вассерман), опитувальник професійної самоефективності (О. Креденцер) та індекс LSI (Б. Ньюгартена, адаптація Н. Паніної). Такий підхід дозволив нам об'єктивно порівняти показники «До» та «Після» проходження тренінгів.

Враховуючи, що в країні триває війна, ми не ставили за мету повністю позбавити людей тривоги (це об'єктивно неможливо). Нашою метою було зниження саме ситуативної (реактивної) тривожності на робочому місці. Результати наведені в *Таблиці 3.2.*

Таблиця 3.2

Динаміка рівнів реактивної тривожності (Спілбергер-Ханін)

Рівень реактивної тривожності	До програми (осіб / %)	Після програми (осіб / %)	Динаміка (зрушення)
Низький	4 (8 %)	13 (26 %)	+ 18 %
Помірний	29 (58 %)	31 (62 %)	+ 4 %
Високий	17 (34 %)	6 (12 %)	- 22 %

Як демонструє Таблиця 3.2, кількість працівників, які перебували у стані гострого стресу та паніки щодо змін (висока реактивна тривожність), зменшилася з 34% до 12%. Завдяки роботі запрошеної психологині та вправі «Коло впливу», люди навчилися розмежовувати глобальні загрози та робочі завдання. Техніки дихання та заземлення дали їм інструмент самоконтролю, що дозволило повернутися до нормального виконання посадових обов'язків. Показово, що рівень особистісної тривожності майже не змінився (базовий фон воєнного стресу залишається).

Середній показник соціальної фрустрованості (за Л. Вассерманом) по вибірці знизився з 2,18 до 1,65 бала. Це прямий результат зустрічей із представниками HR та адміністрації (Модуль 1). Щойно працівники отримали чіткі відповіді на питання про свої зарплати та графіки, рівень недовіри та фрустрації різко впав.

Психологічна робота позитивно вплинула на когнітивну готовність персоналу сприймати інновації підприємства. Результати наведені в Таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Динаміка рівнів готовності до змін (Фрайлінгер-Фішер)

Рівень готовності до змін	До програми (осіб / %)	Після програми (осіб / %)	Динаміка (зрушення)
Високий («Інноватори»)	11 (22 %)	17 (34 %)	+ 12 %
Середній («Прагматики»)	28 (56 %)	26 (52 %)	- 4 %
Низький («Консерватори»)	11 (22 %)	7 (14 %)	- 8 %

В результаті застосування SWOT-аналізу та актуалізації минулого досвіду, група осіб, які чинили відвертий опір змінам («Консерватори»), зменшилася з 22% до 14%. Працівники з великим стажем роботи зрозуміли, що нові вимоги не знецінюють їхній досвід, а навпаки — вони можуть виступати наставниками для молоді. Це підтверджує висновки А. О. Клочко [14] про трансформацію інноваційного потенціалу.

Відповідно, відчутно зріс і середній бал професійної самоєфективності (за О. Креденцер). Зрозумівши свої сильні сторони, працівники почали більше вірити у те, що вони цілком здатні адаптуватися до нових технологій.

Щоб довести наукову достовірність наших результатів (показати, що покращення не є випадковими), ми здійснили математичну обробку даних за допомогою t-критерію Стьюдента для залежних вибірок. Розрахунки проводилися за допомогою програм EXCEL та SPSS. Результати наведені в *Таблиці 3.4*.

Таблиця 3.4

Оцінка достовірності зрушень за t-критерієм Стьюдента

Досліджуваний показник	Середнє ДО	Середнє ПІСЛЯ	Емпіричне значення (t-емп)	Рівень значущості
Готовність до змін	77,42	83,60	3,52	$p < 0,01$
Професійна самоефективність	28,24	31,45	3,05	$p < 0,01$
Реактивна тривожність	43,86	36,10	4,38	$p < 0,01$
Соціальна фрустрованість	2,18	1,65	2,68	$p < 0,05$

Критичні значення для нашої вибірки становлять: 2,01 (для $p \leq 0,05$) та 2,68 (для $p \leq 0,01$). Як свідчать дані Таблиці 3.4, за всіма показниками розраховане емпіричне значення t-критерію перевищує критичне.

Найбільш високодостовірне зрушення зафіксовано за шкалою реактивної тривожності (t-емпіричне = 4,38). Це є прямим математичним доказом того, що модулі програми з емоційної саморегуляції та заземлення (проведені психологинєю) спрацювали максимально ефективно. Зростання готовності до змін та самоефективності також підтверджено статистично.

Окрім сухих цифр, надзвичайно важливим для нас був живий зворотний зв'язок від колективу ГК «ТКС Теплокомуненерго». Під час завершальної зустрічі учасники відзначали наступне:

- «Вправа з Колами впливу дуже допомогла. Я перестав обмірковувати новини під час роботи і переживати за те, на що не можу вплинути. Стало легше». (Чоловік, 52 роки).

- «Найкориснішою була зустріч із керівництвом. Коли нам чесно сказали, що скорочень штату не буде, а навчання роботі з новим програмним комплексом буде за рахунок підприємства, люди відразу заспокоїлися». (Жінка, 45 років).
- «Дякую психологині за дихальні вправи. Коли лунає сирена і треба швидко вимикати обладнання та бігти в укриття, починається паніка. Тепер я знаю, як швидко зібратися і заспокоїтись». (Жінка, 38 років).

Висновки до розділу 3

З урахуванням реалій воєнного стану та вікових особливостей персоналу ГК «ТКС Теплокомуненерго», ми розробили 16-годинну програму психологічного супроводу «Стійкість та досвід». Її успішно впровадила магістрантка разом із запрошеним практичним психологом та за активної підтримки HR-відділу.

Програма складається з чотирьох взаємопов'язаних модулів. Практичні вправи (SWOT-аналіз, «Коло впливу», «Аудит минулого досвіду») ми адаптували спеціально для старших працівників. Це допомогло подолати їхній психологічний опір та використати життєвий досвід як ресурс для адаптації.

Повторний зріз довів високу ефективність програми:

- кількість працівників із гострою реактивною тривожністю знизилася на 22%;
- суттєво впав рівень соціальної фрустрованості;
- когнітивна готовність до змін (інноваційний потенціал) зросла на 12%.
- Усі позитивні зміни підтверджені статистично (t-критерій Стюдента, $p \leq 0,01$).

Це науково доводить: психологічний супровід, який поєднує емоційну терапію, чесну комунікацію з менеджментом та повагу до досвіду працівників, є дієвим інструментом адаптації колективу на промисловому підприємстві.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі досліджено проблему психологічного супроводу адаптації працівників підприємства критичної інфраструктури до організаційних змін під час воєнного стану. Мету роботи досягнуто, завдання виконано. Основні висновки зводяться до такого:

1. Теоретичні підсумки. Адаптація до змін — це активний процес, що вимагає від працівника значних когнітивних та емоційних ресурсів. Успіх адаптації залежить від інноваційного управління, прозорості комунікації та професійної самоефективності. В умовах війни ці ресурси стрімко виснажуються: екзистенційна загроза (макрострес) накладається на робочі перебудови (мікрострес). Тому таким колективам необхідний спеціальний психологічний супровід.

2. Емпірична оцінка адаптації. Дослідження в ГК «ТКС Теплокомуненерго» виявило загалом помірний рівень адаптивності. Колектив поділився на: «прагматиків» (56%), лояльність яких прямо залежить від якості комунікації; «консерваторів» (22%), які чинять активний опір змінам.

Головним бар'єром виявилася емоційна дестабілізація: 34% працівників мають високу реактивну тривожність. Її посилює незадоволеність матеріальним забезпеченням (3,12 бала) та комунікацією з адміністрацією (2,80 бала). Водночас 64% мають високу професійну самоефективність, що є головним внутрішнім ресурсом колективу.

3. Аналіз психологічних механізмів. Кореляційний аналіз (за Пірсоном) виявив такі закономірності: Самоефективність — головний рушій: успіх адаптації найбільше залежить від віри у власні сили ($r = 0,684$), яка діє як буфер проти стресу. Тривога і фрустрація — головні гальма: реактивна тривожність ($r = -0,542$) та соціальна фрустрованість ($r = -0,425$) суттєво знижують готовність до змін. Демографічна специфіка: жінки емоційніше реагують на зміни ($p \leq 0,01$), а працівники з великим стажем демонструють значно вищий опір інноваціям ($r = -0,518$) через страх знецінення їхнього досвіду.

4. Ефективність програми супроводу. Спираючись на ці дані, ми впровадили 16-годинну програму «Стійкість та досвід», що включала діалог з HR-відділом та навчання технік психологічного заземлення для працівників зрілого віку. Контрольний зріз (t-критерій Стьюдента) підтвердив її ефективність:

- кількість осіб із гострою тривожністю знизилася на 22% ($t_{\text{емп}} = 4,38$);
- впав загальний рівень соціальної фрустрації;
- частка «інноваторів» (повністю готових до змін) зросла на 12%.

5. Обмеження дослідження.

Специфіка вибірки: дані отримані на одному підприємстві (N=50) специфічної енергетичної галузі, тому переносити їх на інші сфери варто обережно.

Вплив війни: програма успішно знизила ситуативну паніку на робочому місці, але об'єктивно не могла усунути базову особистісну тривожність, головною причиною якої є повномасштабна війна.

6. Методичні рекомендації. Керівникам та HR-фахівцям рекомендовано:

- Відмовитися від директивних наказів на користь прозорих роз'яснень щодо умов праці та зарплат.
- Уникати стандартних "молодіжних" тимбілдінгів для старших працівників. Натомість впроваджувати наставництво, щоб задовольнити їхню потребу у визнанні.
- Навчати персонал просто на робочих місцях протоколам першої психологічної допомоги та технікам саморегуляції.

6. Перспективи подальших досліджень.

У майбутньому доцільно провести лонгітюдні (тривалі) дослідження, щоб перевірити стійкість набутих навичок адаптації через 6–12 місяців. Також перспективним є вивчення адаптації працівників, які вимушено змінили місце проживання та роботи (внутрішньо-переміщені особи), а також військових, які повернулись на підприємства після завершення служби.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баєва О. А. Психологічна безпека освітнього середовища як умова успішної адаптації персоналу. *Вісник післядипломної освіти*. 2018. Вип. 6 (35). С. 12–24.
2. Баранова О. В. Психологія життєстійкості фахівців в умовах соціально-економічних змін. *Вісник Львівського університету. Серія психологічна*. 2016. Вип. 4. С. 34–40.
3. Бикова А. Л., Паранько Д. Д. Складові ефективної адаптації персоналу. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 640–646.
4. Блажівський М. І. Поняття адаптації у сучасній науковій літературі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2014. Вип. 1. С. 234–242.
5. Борисюк А. С. Психологічні передумови й чинники особистісного та професійного розвитку молоді : монографія. Чернівці : Технодрук, 2016. 264 с.
6. Власова О. І. Психологічні критерії адаптивності персоналу в умовах кризи. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2018. № 3. С. 45–52.
7. Головань О. В. Психологічні детермінанти адаптації працівників до умов праці. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2017. № 2. С. 22–30.
8. Грицюк І. М. Використання шкали реактивної та особистісної тривожності в організаційних дослідженнях. *Психологічний часопис*. 2018. № 4. С. 77–84.
9. Дмитренко А. К. Психологія управління конфліктами в організації в період змін : монографія. Київ : Академвидав, 2015. 210 с.
10. Заїка І. В. Психологічні умови подолання особистісної напруженості персоналу освітніх організацій : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.10. Київ, 2020. 250 с.

11. Карамушка Л. М., Заїка І. В. Технології подолання особистісної напруженості персоналу організацій. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2019. № 3. С. 45–52.
12. Карамушка Л. М., Клочко А. О. Психологічні особливості готовності менеджерів організацій до діяльності в умовах змін. *Актуальні проблеми психології*. 2017. Т. 1, вип. 47. С. 22–28.
13. Кліманська М. Б. Психологічні механізми опору інноваціям в організації. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 2. С. 45–51.
14. Клочко А. О. Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій : дис. ... д-ра психол. наук : 19.00.10. Київ, 2021. 592 с.
15. Коваленко О. Г. Діагностика рівня соціальної фрустрованості персоналу сучасних організацій. *Теорія і практика сучасної психології*. 2020. № 1. С. 45–51.
16. Ковальчук А. О. Психологічний супровід персоналу промислових підприємств у кризових умовах : монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2022. 210 с.
17. Кокун О. М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця : монографія. Київ : ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2015. 282 с.
18. Корольчук М. С. Оцінка ставлення персоналу до організаційних змін: методичні підходи. *Психологія і суспільство*. 2017. № 3. С. 112–118.
19. Креденцер О. В. Психологічні особливості професійної самоефективності персоналу організацій. *Актуальні проблеми психології*. 2014. Т. 1, вип. 40. С. 34–39.
20. Креденцер О. В. Розвиток професійної самоефективності персоналу як чинник організаційної адаптації. *Вісник Київського національного університету*. 2018. Вип. 1. С. 55–61.

21. Максименко С. Д. Генеза здійснення особистості : монографія. Київ : КММ, 2015. 240 с.
22. Мельник О. М. Соціальна фрустрованість як чинник професійного вигорання працівників. *Психологія і суспільство*. 2018. № 1. С. 112–119.
23. Музика О. О. Ціннісні детермінанти розвитку інноваційної культури організації. *Психологічний часопис*. 2019. № 5. С. 88–96.
24. Новак О. О. Емоційна стійкість персоналу як ресурс адаптації до змін. *Вісник Національного університету оборони України*. 2020. Вип. 3. С. 56–62.
25. Островська К. О. Мотивація персоналу в умовах реструктуризації підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. № 4. С. 89–95.
26. Паніна Н. В. Методика вимірювання індексу життєвої задоволеності: адаптація та стандартизація. *Психологія і суспільство*. 2015. № 2. С. 120–128.
27. Польова Н. М., Кулик Я. О. Управління адаптацією нових працівників підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 12. С. 47–50.
28. Потапчук Є. М. Психологія стресу та стресостійкості особистості в умовах криз : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2019. 185 с.
29. Радченко О. В. Теоретичні аспекти психологічної адаптації персоналу до організаційних змін. *Науковий вісник Миколаївського національного університету*. 2015. № 1. С. 134–139.
30. Резнік В. І. Психологічний супровід впровадження інновацій на виробництві. *Актуальні проблеми психології*. 2017. Т. 5, вип. 17. С. 145–152.
31. Скурідіна Н. В. Психологічні особливості адаптації працівників підприємств критичної інфраструктури до організаційних змін в умовах воєнного стану. *Теоретичне та практичне застосування результатів сучасної науки* : матеріали XI Міжнар. студ. наук. конф. (м. Черкаси, 1 трав. 2026 р.). Черкаси, 2026. С. 251–253. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/issue/view/inter-01.05.2026> (дата звернення 01.05.2026)

32. Слюсаревський М. М. Соціально-психологічний стан українського суспільства в умовах війни: виклики та ресурси. *Психологія і суспільство*. 2022. № 3. С. 15–29.
33. Ткаченко Л. І. Емоційна саморегуляція працівників критичної інфраструктури в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми психології*. 2023. Т. 2, вип. 14. С. 98–105.
34. Третяк О. В. Вплив інноваційного стилю керівництва на рівень тривожності персоналу. *Проблеми сучасної психології*. 2021. Вип. 52. С. 201–210.
35. Хомич О. М. Життєва задоволеність як ресурс подолання професійних криз в організації. *Науковий огляд*. 2019. № 5. С. 88–95.
36. Чепелева Н. В. Наративні технології психологічної допомоги особистості в умовах організаційних змін. *Актуальні проблеми психології*. 2020. Т. 2, вип. 12. С. 55–64.
37. Юрчишина Л. І. Психологічні умови ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2018. 150 с.
38. Bandura A. On the functional properties of perceived self-efficacy revisited. *Journal of Management*. 2012. Vol. 38(1). P. 9–44. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206311410606> (дата звернення 11.02.2026)
39. Cullen K. L., Edwards B. D., Casper W. C. Employees' adaptability and perceptions of change-related uncertainty. *Journal of Business and Psychology*. 2014. Vol. 29(2). P. 269–280. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9312-y> (дата звернення 03.02.2026)
40. Fugate M., Harrison S., Kinicki A. Thoughts and feelings about organizational change: A field test of appraisal theory. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2018. Vol. 18(4). P. 421–437. DOI: <https://doi.org/10.1177/1548051811416510> (дата звернення 17.02.2026)
41. Oreg S., Berson Y. Leaders' impact on organizational change: Bridging theoretical and methodological chasms. *Academy of Management Annals*. 2019. Vol.

13(1). P. 272–307. DOI: <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0138> (дата звернення 03.02.2026)

42. Petrou P., Demerouti E., Schaufeli W. B. Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*. 2018. Vol. 44(5). P. 1766–1792. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206315624961> (дата звернення 11.02.2026)

43. Vakola M. What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*. 2014. Vol. 35(3). P. 195–209. DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2012-0064> (дата звернення 17.02.2026)

ДОДАТКИ

Додаток 1

Опитувальник методики «Як Ви ставитесь до змін?»

(К. Фрайлінгер та І. Фішер)

Інструкція: Просимо Вас пройти опитування, яке проводиться з метою виявлення думки працівників щодо готовності до організаційних змін. Опитування проводиться анонімно. Прочитайте, будь ласка, уважно кожне з наведених тверджень і оберіть відповідну цифру, залежно від Вашої думки. Оцініть, будь ласка, кожне твердження за бти-бальною шкалою, де 6 — повністю згоден; 5 — згоден; 4 — скоріше згоден; 3 — скоріше не згоден; 2 — не згоден; 1 — абсолютно не згоден.

№№	Твердження	1	2	3	4	5	6
1	Я можу робити кілька справ одночасно						
2	Мені більше подобається розробляти нову ідею, ніж втілювати її в життя						
3	Я легко змінюю свою точку зору, якщо отримую вагому нову інформацію.						
4	Я отримую задоволення від роботи над новими проектами.						
5	Мені подобається критикувати наявні порядки.						
6	Я часто змінюю спосіб виконання роботи просто заради експерименту.						
7	Правила існують для того, щоб їх порушувати (у розумних межах).						
8	Я отримую задоволення від ризикованих ситуацій.						
9	Я швидко звикаю до нових умов життя або праці.						
10	Я вважаю, що зміни — це шлях до розвитку.						
11	Мені подобається обговорювати з іншими людьми нові ідеї.						

Продовження Додатку 1

12	Я часто дію під впливом моменту, інтуїтивно.						
13	Я не боюся брати на себе відповідальність за результати нових рішень.						
14	Мені цікавіше працювати з людьми, які мають погляди, відмінні від моїх.						
15	Я легко відмовляюся від старих звичок, якщо вони заважають справі.						
16	Мені подобається вирішувати проблеми, з якими я раніше не стикався.						
17	Я вважаю, що стабільність часто призводить до застою.						
18	Я готовий пожертвувати комфортом заради цікавої нової справи.						
19	Мене дратує необхідність працювати суворо за інструкцією.						
20	Я часто пропоную ідеї, які на перший погляд здаються іншим нереальними.						
21	Я відчуваю приплив енергії, коли ситуація змінюється непередбачувано.						
22	Мені подобається навчатися чомусь новому, навіть якщо це не стосується моєї професії.						
23	Я вважаю, що помилки — це неминуча частина будь-якого прогресу.						
24	Я легко знаходжу спільну мову з людьми, які мислять нестандартно.						
25	Я впевнений, що здатен впоратися з будь-якими труднощами, які принесуть зміни.						

**Опитувальник методики професійної самооефективності
(в адаптації О. В. Креденцер)**

Інструкція: Прочитайте, будь ласка, уважно кожне з наведених тверджень і оберіть відповідну цифру, залежно від Вашої думки. Оцініть кожне твердження за бти-бальною шкалою, де 1 – цілком НЕ вірно, 6 – цілком вірно. Над запитаннями довго не задумуйтеся, оскільки правильних і неправильних відповідей немає.

№№	Твердження	1	2	3	4	5	6
1	Я можу залишатися спокійним, коли стикаюся з труднощами в роботі, бо можу покластися на свої здібності.						
2	Коли я стикаюся з проблемою на роботі, то зазвичай можу знайти декілька рішень						
3	Я зазвичай можу впоратися з усім, з чим стикаюся на роботі						
4	Мій минулий досвід роботи добре підготував мене до мого професійного майбутнього						
5	Я відповідаю цілям, які я поставив перед собою у своїй роботі						
6	Я відчуваю, що підготовлений до більшості вимог у своїй роботі						

Додаток 3

**Опитувальник методики Шкала реактивної тривожності
(Ч. Спілбергера – Ю. Ханіна)**

Інструкція: Просимо Вас пройти опитування, яке проводиться з метою виявлення рівня тривожності людини на момент опитування. Прочитайте, будь ласка, уважно кожне з наведених тверджень і оберіть відповідну цифру, залежно від того, як Ви почуваетесь **на даний момент**. Оцініть кожне твердження за 4х-бальною шкалою, де 1 – ні, це не так, 4 – дійсно, так.. Над запитаннями довго не задумуйтеся, оскільки правильних і неправильних відповідей немає.

№№	Твердження шкали реактивної тривожності	1	2	3	4
1	Я спокійний				
2	Мені ніщо не загрожує				
3	Я знаходжуся в напрузі				
4	Я внутрішньо скутий				
5	Я відчуваю вільно				
6	Я розстроєний				
7	Мене хвилюють можливі невдачі				
8	Я відчуваю душевний спокій				
9	Я стривожений				
10	Я відчуваю почуття внутрішнього задоволення				
11	Я певний у собі				
12	Я нервую				
13	Я не знаходжу собі місця				
14	Я напружений				
15	Я не відчуваю скутості, напруги				
16	Я задоволений				
17	Я заклопотаний				
18	Я занадто збуджений і мені не по собі				
19	Мені радісно				
20	Мені приємно				

**Опитувальник методики Шкала особистісної тривожності
(Ч. Спілбергера – Ю. Ханіна)**

Інструкція: Просимо Вас пройти опитування, яке проводиться з метою виявлення рівня тривожності людини на момент опитування. Прочитайте, будь ласка, уважно кожне з наведених тверджень і оберіть відповідну цифру, залежно від того, як Ви почуваєтеся **взагалі у звичайному житті**. Оцініть кожне твердження за 4х-бальною шкалою, де 1 – ні , це не так, 4 – дійсно, так.. Над запитаннями довго не задумуйтеся, оскільки правильних і неправильних відповідей немає.

№№	Твердження шкали особистісної тривожності	1	2	3	4
1	У мене буває піднесений настрій				
2	Я буваю дратівливим				
3	Я легко розстроююся				
4	Я хотів би бути таким же щасливим, як інші				
5	Я сильно переживаю неприємності і довго не можу про них забути				
6	Я відчуваю прилив сил і бажання працювати				
7	Я спокійний, холоднокровний і зібраний				
8	Мене тривожать можливі труднощі				
9	Я занадто переживаю через дрібниці				
10	Я буваю цілком щасливий				
11	Я все приймаю близько до серця				
12	Мені не вистачає впевненості в собі				
13	Я почуваюся беззахисним				
14	Я намагаюся уникати критичних ситуацій і труднощів				
15	У мене буває нудьга				
16	Я буваю задоволений				
17	Будь-які дрібниці відволікають і хвилюють мене				

Продовження Додатку 4

18	Буває, що я почуваюся невдахою				
19	Я врівноважена людина				
20	Мене охоплює занепокоєння, коли я думаю про свої справи і турботи				
21	Скільки часу працюєте на підприємстві?				

Додаток 5

**Опитувальник методики діагностики рівня соціальної фрустрованості
(Л. Вассермана)**

Інструкція: Прочитайте, будь ласка, уважно кожне з наведених питань і оберіть відповідну цифру, залежно від ступеня Вашого задоволення. **ЗВЕРНІТЬ УВАГУ!** В даному опитувальнику 0 - це повністю задоволений, 4 - зовсім НЕ задоволений. Якщо не знаєте, як відповісти на питання, відповідайте за своїм відчуттям. Над запитаннями довго не задумуйтеся, оскільки правильних і неправильних відповідей немає.

№№	Питання	0	1	2	3	4
1	Чи задоволені Ви своєю освітою?					
2	Чи задоволені Ви взаємовідносинами з колегами по роботі (навчанню)?					
3	Чи задоволені Ви взаємовідносинами з адміністрацією?					
4	Чи задоволені Ви відносинами з суб'єктами своєї професійної діяльності (навчання)?					
5	Чи задоволені Ви змістом своєї роботи (навчання)?					
6	Чи задоволені Ви умовами роботи (навчання)?					
7	Чи задоволені Ви своїм положенням у суспільстві?					
8	Чи задоволені Ви своїм матеріальним становищем?					
9	Чи задоволені Ви житлово-побутовими умовами?					
10	Чи задоволені Ви відносинами із своїм чоловіком (дружиною) або хлопцем (дівчиною)?					
11	Чи задоволені Ви відносинами із дітьми?					
12	Чи задоволені Ви відносинами із батьками?					
13	Чи задоволені Ви станом речей в суспільстві (державі)?					
14	Чи задоволені Ви відносинами з друзями, знайомими?					

Продовження Додатку 5

15	Чи задоволені Ви сферою послуг та побутового обслуговування?					
16	Чи задоволені Ви сферою медичного обслуговування?					
17	Чи задоволені Ви використанням свого вільного часу?					
18	Чи задоволені Ви можливістю проводити відпустку(канікули)?					
19	Чи задоволені Ви можливістю вибору місця роботи?					
20	Чи задоволені Ви своїм образом життя в цілому?					

Додаток 6

**Тест «Індекс задоволеності життям» (LSI)
(Б. Ньюгартена, адаптація Н. В. Паніної)**

Інструкція: Просимо Вас пройти опитування, яке проводиться з метою виявлення загального рівня задоволеності життям. Уважно прочитайте наступні твердження та надайте, будь ласка, відповідь. Опитування проводиться анонімно.

№№	Твердження	Згоден (-на)	Не згоден (-на)	Не знаю
1	З віком все здається кращим, ніж я очікував раніше.			
2	Життя принесло мені більше розчарувань, ніж більшості людей, яких я знаю.			
3	Зараз найпохмуріший період у моєму житті.			
4	Я так само щасливий, як і в молодості.			
5	Моє життя могло б бути щасливішим, ніж є.			
6	Це найкращі роки мого життя.			
7	Більшість справ, які я роблю, нудні або одноманітні.			
8	Я очікую, що в майбутньому зі мною станеться щось цікаве та приємне.			
9	Те, що я роблю, так само цікаво для мене, як і раніше.			
10	Я почуваюся старим і трохи втомленим.			
11	Я відчуваю свій вік, але мене це не бентежить.			

Продовження Додатку 6

12	Озираючись на своє життя, я відчуваю задоволення.			
13	Я не змінив би своє минуле життя, навіть якби міг.			
14	У порівнянні з іншими людьми мого віку, я зробив багато дурниць у своєму житті.			
15	Порівняно з іншими людьми мого віку я добре виглядаю.			
16	У мене є плани, які я маю намір здійснити через місяць чи через рік.			
17	Згадуючи своє життя, я не отримав більшості важливих речей, яких хотів.			
18	Порівняно з іншими людьми, я надто часто перебуваю в пригніченому настрої.			
19	Я отримав від життя майже те, чого очікував			
20	Що б не говорили люди, а з віком більшість людей стає гіршою, а не кращою.			