

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ  
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

### **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЧИННИКИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЕМОЦІЙНОГО  
СТАНУ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ**

Виконала: студентка II курсу,  
групи 8.0532-з  
спеціальності: 053 Психологія  
освітньої програми: 053 Психологія  
Лапіцька Дар'я Вікторівна  
Керівник: д.психол.н., доцент Бойко Г.В.  
Рецензент: д.психол.н., професор Шевченко Н.Ф.

Запоріжжя

2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології  
Кафедра психології  
Рівень вищої освіти магістр  
Спеціальність 053 Психологія  
Освітня програма Психологія

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

к.психол.н., доцент. Н.О. Губа

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

Лапіцькій Дар'ї Вікторівні

Тема роботи Організаційні чинники оптимізації емоційного стану працівників в умовах воєнного часу

керівник роботи Бойко Г.В., к.психол.н., доцент кафедри психології  
затверджені наказом ЗНУ від «26» 09 2023 року № 1504-с

2. Строк подання студентом роботи \_\_\_\_\_
3. Вихідні дані до роботи аналіз психолого-педагогічної літератури.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: провести аналіз впливу стресу на працездатність персоналу, визначити підходи до діагностики емоційного стану працівників, та стану емоційного вигорання, визначити роль корпоративної культури у системі управління персоналом в умовах воєнного часу, розглянути основні організаційні чинники, що мають вплив на стабілізацію та оптимізацію емоційного стану робітників, розробити практичні рекомендації для керівників підприємств та відділів роботи з персоналом, що до роботи з оптимізацією емоційних станів емоційними станами працівників під впливом умов воєнного часу.
5. Перелік графічного матеріалу: 5 таблиць, 4 малюнки
6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання Видав	Завдання прийняв
Вступ	Бойко Г.В. доцент		
Розділ 1	Бойко Г.В. доцент		
Розділ 2	Бойко Г.В. доцент		
Розділ 3	Бойко Г.В. доцент		
Висновки	Бойко Г.В. доцент		

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	січень –лютий 2023 р.	Виконано
2	Робота над вступом	березень 2023 р.	Виконано
3	Робота над першим розділом	квітень-травень 2023 р.	Виконано
4	Робота над другим розділом	липень 2023 р.	Виконано
5	Робота над третім розділом	червень -серпень 2023 р.	Виконано
6	Написання висновків	вересень 2023 р.	Виконано
7	Передзахист	жовтень 2023 р.	Виконано
8	Нормоконтроль	листопад 2023 р.	Виконано

Студент \_\_\_\_\_ Д.В. Лапіцька

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Г.В.Бойко

**Нормоконтроль пройдено**

**Нормоконтролер** \_\_\_\_\_ О. М. Грединарова

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 73 сторінки, 5 таблиць, 4 рисунки, 51 джерело, 3 додатка.

Об'єкт дослідження – психоемоційний стан працівників організації.

Предмет дослідження – організаційні чинники впливу та оптимізації емоційного стану працівників.

Мета роботи – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити засоби оптимізації впливу організаційних чинників емоційні стани працівників під час війни.

Гіпотеза дослідження: для утримання економічних показників підприємства в умовах воєнного часу суттєву роль відіграє оптимізація керівництвом організації емоційних станів працівників через розробку та впровадження нових організаційних чинників та систем управління персоналом..

Методи дослідження: теоретичні: теоретико-методологічний аналіз, класифікація та систематизація наукових джерел, порівняння й узагальнення даних досліджень; емпіричні: спостереження, тестування.

Наукова новизна полягає у визначені необхідності застосування отриманих результатів та висновків у практиці сучасних підприємств з метою стабілізації емоційних станів співробітників під час різких зовнішніх змін для утримання економічних показників підприємства.

Галузь використання: організації та підприємства різних напрямків діяльності.

ЕМОЦІЙНИЙ СТАН, ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЧИННИКИ, ОПТИМІЗАЦІЯ,  
ПРАЦІВНИК, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА

## SUMMARY

Lapitska D.V. «Organizational factors of optimizing the emotional state of employees in wartime conditions». The qualifying work consists of introduction, 3 Chapters, Conclusion, references (51 items, 6 of foreign origin), 3 appendixes on 11 pages. The qualifying work volume is 85 pages, 73 of them – the main text. The work includes 5 tables and 4 illustrations.

The qualification work provides a theoretical justification and an empirical study of means of optimizing the influence of organizational factors on the emotional states of employees during the war.

The research object: psycho-emotional state of the organization's employees.

The research subject: organizational factors influencing and optimizing the emotional state of employees.

The purpose of the work is to theoretically substantiate and empirically investigate means of optimizing the influence of organizational factors on the emotional states of employees during the war.

The research tasks are:

1. To examine the essence of the concept of "emotional state" of employees and approaches to its study.
2. To analyze the impact of stress on staff performance.
3. To determine approaches to diagnosing the emotional state of employees and the state of emotional burnout.
4. To determine the role of corporate culture in the personnel management system in wartime conditions
5. To analyze the connection between the stabilization of the emotional state of the company's top management and ordinary employees.
4. To consider the main organizational factors that influence the stabilization and optimization of the emotional state of workers.

5. To develop practical recommendations for managers of enterprises and departments of personnel work regarding work with optimization of emotional states of employees under the influence of wartime conditions.

Chapter 1 «Methodological aspects of the study on organizational factors of optimizing the emotional state of employees» is devoted to the methodological aspects of the study of organizational factors affecting the optimization of the emotional states of workers in war conditions. The chapter defines the basic concepts necessary for understanding the research methodology.

Chapter 2 «Theoretical aspects of the studies of organizational factors of optimizing emotional states» is devoted to the theoretical aspects of the study of organizational factors affecting the optimization of the emotional states of employees. In this section, three main topics are considered: the role of corporate culture in overcoming the personnel crisis of the enterprise during the war, the factors employees' adaptation to changes in working conditions caused by wartime, and the development of emotional intelligence as an important tool for harmonizing the emotional state of employees.

Chapter 3 «Empirical aspects of the study of organizational factors on optimizing the emotional states of employees on the example of FLOSAL company» is dedicated to the study of organizational factors that influence the optimization of the emotional states of employees on the example of Flosal company. Using various tools and methods, an analysis of the research results was conducted to identify the main factors affecting the emotional state of the company's employees. Practical recommendations regarding organizational factors for optimizing the emotional states of employees during martial law were considered.

Key words: emotional state, organizational factors, optimization, employee, corporate culture

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ ОПТИМІЗАЦІЇ ЕМОЦІЙНИХ СТАНІВ ПРАЦІВНИКІВ.....	12
1.1. Визначення основних понять «емоційний стан», «організаційні чинники», «оптимізація», «працівники».....	12
1.2. Історія вивчення організаційного впливу на емоційний стан працівників в умовах війни.....	21
1.3. Методи дослідження організаційних чинників оптимізації емоційного стану працівників в умовах воєнного стану.....	25
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ ОПТИМІЗАЦІЇ ЕМОЦІЙНИХ СТАНІВ ПРАЦІВНИКІВ.....	30
2.1. Роль корпоративної культури у подоланні кадрової кризи підприємства під час війни .....	30
2.2. Фактори адаптації працівників до змін умов праці спричинених воєнним часом.....	35
2.3. Розвиток емоційного інтелекту як важливий інструмент гармонізації емоційних станів працівників та засіб подолання емоційних гойдалок у робочому колективі.....	40
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ ОПТИМІЗАЦІЇ ЕМОЦІЙНИХ СТАНІВ ПРАЦІВНИКІВ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ FLOSAL.....	48
3.1. Організація дослідження організаційних чинників оптимізації емоційних станів працівників.....	48
3.2 Аналіз результатів емпіричного дослідження організаційних чинників оптимізації емоційних станів працівників.....	51
3.3. Практичні рекомендації що до організаційних чинників оптимізації емоційних станів працівників під час воєнного часу.....	63
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	74

## ВСТУП

Актуальність дослідження. Більшість підприємств – це колективи працюючих людей. Це складний механізм поєднання бізнес процесів і «людського фактору». Фінансові показники, розвиток, а іноді навіть існування підприємства залежать, у тому числі, і від емоційного стану колективу, вмінню швидко реагувати та адаптувати його до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

За час свого існування будь яке підприємство переживає різні випробування, але безумовно війна в Україні стала найбільш несподіванною та дуже тяжкою перевіркою на витривалість та життєспроможність багатьох бізнесів. Ніхто не готувався і не очікував настільки різких змін у житті. Кожен сучасний українець став прямим свідком, а іноді учасником цілої низки важких, жахлих подій. Стрес, викликаний неготовністю сприйняття дійсності, з якою ми зіштовхнулись призвів до значного погіршення як фізичного так і психічно емоційного стану населення. Війна є руйнівним процесом. Вона займає одну з найвищих позицій за рівнем екстремальності, тобто вона є подією, що виходить за межі людського досвіду, який є нормальним, звичайним, прийнятним. Дехто спромігся швидше справитись з прийняттям змін, стабілізуватися, змиритися. А для окремих людей війна стала занадто складним випробуванням, гіперекстремальним. Звичайні можливості організму і психіки таких людей не витримують внутрішнього навантаження. Це призводить до руйнування її звичної поведінки, комунікативних зв'язків, звичок, що може мати небезпечні наслідки не тільки для її здоров'я, а й для психічно - емоційного стану.

Війни змінились, і у сучасному світі цивільні особи – активні учасники воєнних подій, які переносять не тільки фізичні, але й тяжкі психологічні, соціальні, екологічні тортури.



Усі підприємства працюють, завдяки використанню своїх ресурсів, а людський ресурс – основний у більшості підприємств в Україні. І результати економічної діяльності підприємств напряду залежать від вибраних систем управління, існуючого внутрішнього клімату та звичайно емоційно психічного стану працівників. Саме тому війна стала великим випробуванням для багатьох бізнесів в нашій країні, і це випробування поставило питання про завершення роботи тих підприємств, керівники котрих не змогли швидко реагувати на нові умови зовнішнього впливу на колектив. Змінились усі основні робочі процеси, планування та ефективність командної роботи, система управління персоналом. Спостерігаються тотальні загострення психічно-емоційного стану команд, хронічна втома, панічні атаки, емоційні гойдалки, втрата основних сенсів, постійне відчуття небезпеки, і як віддаленні наслідки – вигорання, відтік кадрів, різке зниження працездатності, які привели до різкого зниження економічних показників і поставили питання про подальше існування того чи іншого бізнесу на території воюючої України.

У більш глобальному сенсі всі ці чинники негативно впливають на економічний стан нашої країни як у сучасному періоді воєнного стану, так і у найближчому майбутньому.

Питання планування, організації, мотивації, контролю та роботи з персоналом висвітлено у багатьох наукових працях. Видатними науковцями, що вивчали ці питання є А. Маслоу, А. Сміт, Ф Герцберг. Свій фундаментальний внесок у розвиток науки мають роботи А. Маршалла, В. Оучі, А.Файоля, Т.Шульца, Ф. Тейлора та багато інших.

Вагомий науковий внесок у психологічні аспекти вивчення роботи з персоналом, та аспекти оцінювання його ефективності зробили О. Є. Кузьмін [16], Л. В. Балабанова[8], Е. М. Кіцак Т.Г [16], та ін. Проте оптимізація емоційних станів як складова управління персоналом в умовах саме воєнного часу залишається найменш дослідженим.

Об'єкт дослідження – психоемоційний стан працівників організації.

Предмет дослідження – організаційні чинники впливу та оптимізації емоційного стану працівників.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити засоби оптимізації впливу організаційних чинників емоційні стани працівників під час війни.

Гіпотеза: для утримання економічних показників підприємства в умовах воєнного часу суттєву роль відіграє оптимізація керівництвом організації емоційних станів працівників через розробку та впровадження нових організаційних чинників та систем управління персоналом.

Завдання дослідження:

1. Розглянути сутність поняття «емоційний стан» працівників та підходи до його вивчення.

2. Провести аналіз впливу стресу на працездатність персоналу.

3. Визначити підходи до діагностики емоційного стану працівників, та стану емоційного вигорання.

4. Визначити роль корпоративної культури у системі управління персоналом в умовах воєнного часу

5. Проаналізувати зв'язок між стабілізацією емоційного стану управлінської ланки підприємства і рядовими співробітниками.

4. Розглянути основні організаційні чинники, що мають вплив на стабілізацію та оптимізацію емоційного стану робітників.

5. Розробити практичні рекомендації для керівників підприємств та відділів роботи з персоналом, що до роботи з оптимізацією емоційних станів емоційними станами працівників під впливом умов воєнного часу.

Методи дослідження:

Теоретичні: теоретичний та методологічний аналіз, класифікація систематизованих наукових джерел, порівняння даних досліджень та їх узагальнення;

Емпіричні: опитування, психодіагностичне тестування, використання комплексу методик: опитувальник «Самооцінка станів тривожності, фрустрації, агресивності та ригідності» (адаптований варіант методики Г. Айзенка), тест «Стійкість до стресу», методика «Діагностика рівня емоційного вигорання» В.В.Бойко;

Статистичні: методи описової статистики, математичне опрацювання результатів дослідження.

Наукова новизна полягає у визначенні необхідності застосування отриманих результатів та висновків у практиці сучасних підприємств з метою стабілізації емоційних станів співробітників під час різких зовнішніх змін для утримання економічних показників підприємства.

Практична значущість полягає у розробці рекомендацій по впровадженні інструментів роботи під час різких зовнішніх змін з людським ресурсом підприємства для стабілізації емоційних станів співробітників для утримання економічних показників підприємства.

Практична значущість полягає у тому, що на основі аналізу літературних джерел та узагальнень проведених досліджень щодо тенденцій у сфері діяльності управління та роботи з персоналом підприємств в умовах воєнного стану, визначено алгоритми формування мотиваційних програм, планування, організації, моніторингу та контролю діяльності працівників через фільтр оптимізації та збереження їх емоційних станів.

# РОЗДІЛ 1

## МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ ОПТИМІЗАЦІЇ ЕМОЦІЙНИХ СТАНІВ ПРАЦІВНИКІВ

### 1.1. Визначення основних понять «емоційний стан», «організаційні чинники», «оптимізація», «працівники»

Для досягнення мети нашого дослідження важливим завданням є уточнення основних понять, що використовуються для розкриття теми. Саме цьому буде присвячений цей підрозділ.

Психіка – це продукт соціально - біологічного існування та постійного розвитку живих істот. Будуть які аспекти життя на людини, на усіх його етапах обумовлені психічними процесами [32]. Людина, як природній і соціальний об'єкт впродовж усього життя задовільняє свої органічні (матеріальні), та духовні потреби, здобуває знання, визначає засоби й шляхи здійснення своїх планів та цілей, переживає успіхи та невдачі (втрати). Усе це становить психічну діяльність.

Повсякденне життя людини насичене психічними явищами, які в свою чергу поділяються на стани, процеси та властивості.

Психологічні стани займають проміжне положення між психічними процесами та властивостями особистості.

Психологічний стан – це стійка характеристика психологічної діяльності особистості ( на певному проміжку часу) [26]. Психологічні стани досить тривалі (можуть тривати місяцями) хоча при зміні умов або внаслідок адаптації можуть і швидко змінюватися. Завдяки здатності психічних станів до адаптації, вони є засобом саморегуляції людини, об'єднуючи різні сутність людини – психічну, духовну та тілесну. Змінюючись, психічний стан змінює і ставлення до обставин та ситуацій, змінює мотивацію та шляхи вирішення завдань.

Психічні стани є багатомірним явищем, що мають під собою різноманіття параметрів (табл.1.1).

Таблиця 1.1

### Параметри психічних станів

Психічний стан	Параметри	Прояви
Емоційний	Модальні (своєрідні)	Задоволення, сум, радість, страх, насолода
Тонічний	Ресурси індивіда, його тонус	Стомлення, сон, пильність, пересичення
Активаційний	Відображають потужність (інтенсивність) процесів	Натхнення, збудження, неуважність, апатія, піднесення
Тензійний	Ступінь (класифікація)	Напруга, фрустрація, сенсорний голод
Тимчасовий	Тривалість	Стійкість проявів психічних станів
Полярний	Полярність станів	Позитивне / негативне, сприятливе / не сприятливе

Окремим видом психічних станів є емоційні стани.

Емоційні стани – це більш тривалі порівняно з емоціями, складні не однорідні психічні стани, ефект від сильної емоційної реакції [15]. Одна з головних характеристик емоційного стану – це його інтегральність, винятковість та особливість по відношенню до інших реакцій.

Під час взаємодії з внутрішнім або зовнішнім середовищем у людській, які переживають значущі події, що суттєво впливають на їх життя, піддається змінам емоційна сфера особистості, яка поділяється на почуття, емоції, та прояви.

А. Дамасіо розглядав емоції в якості біологічно обґрунтованих психологічних станів. Він вважав, що такі стани виникають у людини в наслідок нейрофізіологічних змін. Емоції до того ж по-різному пов'язані з почуттями та думками, реакціями поведінки. Тісно пов'язані з задоволенням

різного рівня потреб або страждань, та їх ступенем [42].

Емоції - це відповідні реакції на зовнішні та внутрішні подразники, які мають різні прояви, наприклад задоволення або незадоволення, радості або страху, гніву або нудьги тощо. Саме через емоції людина проявляє своє відношення до середовища або подій навколо себе. У ході еволюції емоції завжди грали позитивну роль, допомагаючи людині вижити. Якщо людина стикалась з загрозою, швидка емоційна реакція завжди допомагала їй прийняти швидке рішення, яке зберігало життя. Ця властивість людської психіки дуже багато вивчалась, і вивчається багатьма вченими усього світу.

На думку Спінози саме емоції збільшують, посилюють або зменшують і послаблюють здатність самого тіла до дії [6].

Американський фізіолог У. Кеннон виявив, що емоції в тому чи іншому ступені мають мобілізуючу роль. Саме вони запускають процеси, що готують організм до стану готовності і до майбутніх затрат енергії: «Припинення Діяльності травних органів, що звільняє запаси енергії для інших частин організму, прилив крові від шлунка до органів, які беруть участь у м'язовій діяльності; збільшення сили серцевих скорочень; глибоке дихання; розширення біронхів; швидке відновлення працездатності втомленого м'яза... — усі ці зміни безпосередньо слугують для того, щоб пристосувати організм до інтенсивної затрати енергії, яка може бути потрібна на час страху, люті й болю».

Багато вчених сучасності також ввадають певне відношення емоцій до пристосувальних явищ.

Емоції – особливий клас психологічних явищ, що проявляються у багатьох формах прямого переживання суб'єктом певного сенсу життя, і пов'язаних з ним явищ та предметів та подій. Тісно пов'язані з задоволенням своїх потреб [5].

Психологічний словник дає нам таке роз'яснення поняття емоції: емоції – це пов'язані з оцінкою значимості для індивіда діючих на них факторів, що виражаються перш за все у формі безпосередніх переживань задовільняє чи не задовільняє актуальні потреби. Є одними з головних регуляторів діяльності [5].

Емоції (від лат. *emovere* — хвилювати, збуджувати) схожі на спалах, вони короткострокові і є миттєвою реакцією на збудник (події, явища, середовище). Емоції виникають в процесі будь якої життєвої активності людини. Більш стародавні, ніж свідоме мислення, вони «вмикаються» швидше від нього.

Емоції поділяються на первинні та вторинні:

Первинні – або «біологічні», присутні у людини від природи, людина з ними народжується. Працюють на рівні інстинктів, Служать для збереження життя, дають поштовх до прийняття швидких, життєво важливих рішень. Мають такі прояви: страх, тривога, радість, гнів.

Вторинні - формуються в наслідок соціального життя людини, під впливом усвідомлення власного «Я». Допмагають швидше соціалізуватися, знайти своє місце у групі. Прояви: образа, провина, заздрість, пихатість, сором

Емоції народжуються на фізіологічному рівні. Можуть виникати як завдяки реальним подіям, так і вигаданим, тобто виникли не тільки як наслідок реальних подій, а і суб'єктивним прийняттям подій об'єктом.

Позитивні емоції – кохання, задоволення, радість, щастя. Спонукають на досягнення, прагнення до корисного результату. Зумовлюють підвищення температури тіла, розширення судин, прискорюють функцію енергичного обміну, підвищують розумову та фізичну працездатність.

Негативні емоції - виникають при загрозі, зміні звичного середовища, при відсутності достатнього рівня інформації, неуспіху людей. Стимулюють прояви активності людини, спрямовуючи її на головну ціль - подолання перешкод.

I. Кант – німецький філософ, вивчав питання поділу емоцій за їх впливом на активність людини. Він поділяв емоції на сенічні й астеничні.

- Сенічні – від грецького «сенос» – сила. Ті, що посилюють активність, пожвавлюють людину, спонукають її до діяльності (радість, упевненість, тріумф, страх, злість).
- Астеничні - «астенос» – слабкість, безсилля, ті, що пригнічують людину, послаблюють її активність, демобілізують (страждання, зневіра).

Можна з впевненістю сказати, що емоції зароджуються у нашому мозку, а живуть у нашому тілі, вступаючи у запуск багатьох фізіологічних систем (дихальну, серцево-судинну, ендокринну, м'язову).

Якщо зазирнути в історію еволюційного розвитку мозку людини, то стає очевидним, що у його будові він дуже схожі на більшість живих істот. Базова його частина сформована багато мільйонів років тому, має назву рептильний мозок. Він відповідає за базові реакції - «бий, біжи, завмири». Понад п'ятдесят мільйонів років утворилась лімбічна система головного мозку. На третьому етапі утворюється потреба у соціумі. Важливим компонентом є кора головного мозку. Саме вона «розпоряджається» складними поведінковими формами людини, емоціями. Кора головного мозку «працює» у постійній взаємодії з лімбічною системою та ретикулярними формаціями. Два мільйони років тому була розвинена третя частина – неокортекс . Він є у людей, дельфінів та приматів. Він відповідає за мислення, здатність візуалізувати, мріяти, планувати, відповідати за причино – наслідкові зв'язки, логіку, рішення.

Велике значення у виникненні емоцій має ендокринна система. Під час збудження підкіркові центри мозку (гіпоталамус), отримавши інформацію про зміни в організмі та навколишньому середовищі, посилюють вплив на органи внутрішньої секреції (гіпофіз і надниркові залози).

Адреналін, який виробляється завдяки цьому, підтримує тонус судин, роботу серця, скорочення м'язів. Його велике накопичення сприяє прискоренню пульсу, зміні тиску, напруженню м'язів, у тому числі і мимічних.

Емоції мають зовнішні прояви. Те, як змінюється хода, поза, швидкість мови, голос, жест, міміка, інтонація, колір шкіри, дає середовищу інформацію, по якій можна скласти уявлення про емоційний стан людини.

Емоції мають декілька важливих функцій:

1) Сигнальна. Будь яка емоція – це сигнал, як для самої людини, що її відчуває, так і жде оточуючих. Вона вказує на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, вплив на організм та спонукають до дії.



2) Регулююча. Спрямовують поведінку, примушують до подолання перешкод.

3) Захисна. Мобілізація організму, підвищення уваги.

4) Комунікативна. Допомагає соціалізуватися, розпізнавати емоційний стан людей у зовнішньому середовищі.

5) Підкріплююча. Накопичують досвід від пережитих позитивних та негативних емоцій, стимулюючі до захисту, або бажанням повторного переживання подій.

Існує три класи емоційних станів:

1. Настрій – зазвичай не тривалий, має не сильну ентенсивність, плине «фоново», без усвідомлення, відбивається на діях, думках, зовнішніх проявах.

Спричинений:

а) фізіологічними станами (втомленість, порушення сну, хвороба, відпочинок, авітаміноз),

б) когнітивними процесами (позитивні та негативні образи),

в) соціальними аспектами (взаємини, довіра, тактовність, привітність або грубість, агресія)

г) факторами довколишнього середовища (сонячне сяйво, якість повітря, шум, рівень забрудненості);

2. Пристрасть – сильне, бурхливе, нестримне у своєму виявленні, стійке та глибоке почуття. Має дуже велику дійову силу, спрямовує всі помисли людини і накладає відбиток на всю її діяльність, мотивує на боротьбу, додання перешкод, досягнення успіху. Буває формуючим (пристрасть до роботи) та руйнуючим (до азартних ігор);

3. Афект - (лат. affectus — душевне хвилювання, пристрасть) — сильний і відносно короткочасний емоційний стан найвищої інтенсивності, пов'язаний із різкою зміною важливих для індивіда життєвих обставин. Виражений різкими рухами, вегетативними зрушеннями в різних органах і системах організму, втратою вольового контролю й бурхливим виявом емоцій. Сильні афекти захоплюють особистість повністю [26].

Людині властиво постійно перебувати в тому чи іншому емоційному стані, переживаючи великий спектр різних емоцій. Емоції можуть змінюються протягом дня, і це залежить від різних складових. З іншого боку, люди знаходяться у соціумі, контактуючи, спілкуючись, маючи взаємодію з великою кількістю людей, що їх оточують, впливаючи на емоції один одного. Для організацій емоційні стани робітників – є важливим предметом контролю, який не можна ігнорувати. Бо погіршення стану одного співробітника може мати вплив на весь колектив, що з великою верогідністю призведе до розлагодження системи комунікацій, погіршенню продуктивності, порушенню прийнятих алгоритмів бізнес процесів, і досягненню загальної мети.

Важливим поняттям нашого дослідження є поняття «організація».

Організація з точки зору психології - це утворення, що має свої власні особливі психологічні закономірності існування. Це не просто скупчення людей, її складових. Організація – це соціальна група, особливість якої є багато пов'язаних психологічних феноменів і процесів. Тут відбуваються такі явища, як лідерство, процеси групової динаміки, між групові в міжособистісні взаємодій, індивідуальний комфорт, груповий фаворитизм, соціального сприйняття та оцінки ситуацій.

Колектив будь якої організації – це мала соціальна група, яка складається з працівників організації, тобто людей, яким властиві зміни емоційних станів, і на яких мають вплив внутрішні і зовнішні чинники.

Згідно Податкового Кодексу України, працівник – це фізична особа, яка безпосередньо власною працею виконує трудову функцію згідно з укладеним з роботодавцем трудовим договором (контрактом) відповідно до закону [28].

ст. 1 Закону № 4312-VI дає нам наступне розкриття поняття працівник - фізична особа, яка працює за трудовим договором (контрактом) на підприємстві, в установі та організації незалежно від форми власності та виду діяльності або у фізичної особи, яка відповідно до законодавства використовує найману працю [9].

З точки зору психологічних аспектів, працівник - це особа, що свідомо виконує певну роботу (веде доцільну діяльність), з застосуванням енергетичних, фізичних та емоційних затрат, за для задоволення своїх потреб через створення матеріальних, культурних та духовних цінностей.

В межах організаційних структур здійснюється система управління працівниками організації (персоналом), реалізується систематичний та планомірний вплив на поведінку, емоційні стани та комунікаційно-поведінкові відносини працівників. Управління працівниками за умов воєнного часу та викликаною нею економічною кризою - важлива тема, яка стосується ефективного керування людськими ресурсами в непередбачуваних умовах. В сучасних умовах, коли економічна та політична ситуація швидко змінюється, керівництво організації повинно мати певні стратегії, інструменти для управління, та використовувати організаційні чинники впливу та оптимізації робочих процесів та емоційних станів співробітників.

Узагальнено поняття чинник — це є рушійна сила або причина будь-якого явища або процесу, що визначає його характер або окремі риси. Поняття «чинник» і «фактор» є тотожними, що походить від латинського *factor* — той, що спричинює; той, що впливає; той, що робить.

Організаційні чинники в свою чергу – це використовувані схеми управління організацією або підприємством. Питання управління персоналом вивчалось і вивчається наразі багатьма науковцями. Воно розглядається не лише як економічна, соціальна та психологічна категорія, але і вивчається іншими науками, охоплює досить масштабну нішу в наукових дослідженнях. Науковим підґрунтям щодо формування ідеології управління персоналом підприємств вважаються праці Н.С. Гавкалової [22], О.А. Грішної [11], Назарової [22], І.Л. Петрової [33], А.М. Колота [17] та ін. Разом з тим, потрібно зауважити, що багато теоретичних питань з даної проблеми перебувають на етапі становлення. Вони ще не з'ясовані і вимагають подальшого дослідження.

До організаційних чинників включають умови матеріального середовища, зміст роботи та соціально-психологічні умови діяльності працівників

Організаційні чинники, що впливають на процес управління персоналом: стратегія, місія, цінності та цілі організації, кадрова політика, структура команди, адаптування до швидкої зміни зовнішнього середовища, надання сенсу робочим процесам, роль керівника, командні процеси (комунікація, взаємодія, соціальні, координація), навчання і розвиток персоналу, мотивація, корпоративна культура, забезпечення кадрової та виробничої безпеки.

Вміння своєчасно і правильно використовувати організаційні чинники дозволяє:

- вибрати оптимальний для організації підхід, концепцію, загальні принципи і стратегію управління персоналом, які б відповідали умовам функціонування організації в сучасних умовах;
- оптимізувати процеси виробництва і емоційні витрати співробітників для кращого досягнення цілей організації;
- оцінити існуючий стан в управлінні персоналом з точки зору його адекватності сформованої ситуації;
- визначити напрями зміни діючої системи управління персоналом відповідно до змін у дії факторів;
- спрогнозувати розвиток управління персоналом.

Оптимізація - (optimization, optimisation) — процес надання будь-чому найвигідніших характеристик, співвідношень. Це сукупність процесів, спрямованих на модернізацію та поліпшення існуючих механізмів досягнення бажаного результату.

Підприємство – це складна система, що складається з багатьох чинників, які впливають на його роботу, показники і продуктивність. В більшості підприємств основним ресурсом є «людський ресурс», і управління ним неможливе без вивчення психологічних аспектів співіснування людей під час робочого процесу.

## **1.2. Історія вивчення організаційного впливу на емоційний стан працівників в умовах війни**

Вплив організаційних чинників на психічний стан співробітників – тема дуже складна. В наш час вона вивчається одразу декількома напрямками психології (психологія управління, організаційна психологія, психологія менеджменту і т.п.).

Вже на ранніх етапах історії людства люди почали звертати і усвідомлювали важливість володіння керівниками (управлінцями, правителями) знаннями в області психології управління, для кращого впливу на підлеглих, швидшого і якіснішого досягнення результатів з меншою витратою ресурсів. Ще Конфуцій (551-497 до н.е.) виділяв такі важливі для правителя риси - відчуття обов'язку, повага, встановлення і виконання у суспільстві норм, а також правил пристойності. Такі схожі міркування знаходимо і у роботах давньогрецьких філософів: Сократа (469-339 до н.е.) і його учня Платона (427-347 до н.е.). Питання управління у розрізі аналізу психічних властивостей особистості вивчав античний філософ Аристотель (384 322 до н.е.).

Філософи Нового часу багато уваги у своїх роботах приділяли міркуванням про пороки і доблестях правителів, прямо пов'язуючи такі їхні особистісні характеристики, як рівень освіти, моральні принципи, широту мислення і прагнення до прогресу зі стилем управління, вважаючи, що зміну моралі монархів (насамперед, їх просвіта) забезпечить суспільний прогрес на шляху гуманізму і свободи особистості. Ці ідеї отримали всебічний розвиток в працях французьких філософів-просвітителів: П. Гольбаха (1723-1789), К. Гельвеція (1715-1771), Вольтера (1694-1778) [43].

Поняття громадянського обов'язку, відносин, у тому числі і владних, громадської, суспільної і індивідуальної моралі вивчали англійські філософи: Т. Гоббс (1588-1679) і Дж. Локк (1632-1704). Вони стверджували, що існує пряма залежність між умовами життя людей і мораллю. Свій значний внесок в цьому напрямку внесли трактати німецького філософа І. Канта, про роздуми на тему

природи морального почуття особистості і його впливу на індивідуальну поведінку.

У другій половині XIX ст. психологія розвивається як самостійна наука. В цей час активно проводяться дослідження психологічних механізмів групової і індивідуальної взаємодії людей. Французький психолог того часу - Г. Тард (1843-1904) у своїх роботах прийшов до висновку, що базою соціальної поведінки є психологічний настрій окремих осіб і груп людей.

Італійський вчений В. Парето (1848-1923) ділив всі акти суспільної поведінки на психологічні і логічні. Перші – інстинктивні, неусвідомлені, спонтанні і підвладні емоційному впливу. Інші навпаки - усвідомлені, обгрунтовані логічно, заплановані, раціональні. Однак в економічних відносинах присутні обидва типи поведінки, що забезпечує адекватний образ людини, (навідміну від Homo Oeconomicus ("людини економічної")), з робіт А.Сміта, яка діє виключно на підставі розрахунку та логіки за для економічної вигоди.

Важливою у розвитку вивчення питання впливу організаційних чинників на психічні стани робітників є розроблена англійського психологом У. Мак-Даугалом (1871 - 1938) класифікація людських інстинктів. В цей самий період з'являються перші доказові роботи зв'язку інстинктів і різних психічних явищ (емоцій, бажань, пристрастей) і соціальної поведінки.

В цей час посилюється інтерес до психологічних чинників управління. Засновником психології праці та організаційної психології, психотехніки є німецький психолог Туго Мюнстерберг (1863 – 1916). У своїй праці "Психологія та промислова ефективність" (1913) він систематизував психологічні проблеми праці, вивчав питання впливу організаційних чинників на працездатність робітників, започаткував розвиток психотехніки – галузі науки, покликаної визначати придатність людей до певного виду діяльності. Г. Мюнстерберг першим сформулював експериментальні методики вивчення особистості з метою професійного відбору.

В першій чверті ХХ століття формується сучасний погляд на організаційну психологію, основним напрямом якої стає вивчення взаємодій між частинами одного цілого в різних організаційних структурах.

Важливу роль у цьому зіграла доповідь Дж. Хоуелла і Р.Гордона, яка була опублікована у 1959 році. В цій доповіді стверджувалась взаємодія ефективного управління і застосування поведінкових і психологічних знань для вирішення внутрішніх організаційних питань і проблем. Резюме дослідження закликала до поєднання бізнес шкіл з факультетами психології університетів, для проведення досліджень в галузі організаційної діяльності і менеджменту.

В той же період ряд американських дослідників (Р. Уотермен, Т.Пітерс) працювали в галузі раціональної управлінської теорії, на якій базується універсальний метод регуляції трудового стимулювання, мотивації і поведінки (методика «батога і пряника» Ф. Тейлора, принципи школи людських відносин). Вони визначили, що попередні теорії перестали себе виправдовувати. Виявилось, що одні і ті самі управлінські методи впливу в організаціях з різними організаційними середовищами викликають різні (іноді протилежні) поведінкові реакції, а саме методи і способи управління зазвичай визначаються звичками, традиціями і культурними особливостями. В той самий час було доведено, що управлінці, що впливають на стан справ в організації, повинні займатися не тільки економічними питаннями, але й керувати ціннісними установками організації, створюючи сенс роботи в компанії.

На прикінці 1960-х років в США починає формуватися поняття «корпоративна культура». У світ виходять праці Д. Хемптона і Х. Трансу, в яких вивчається вплив традицій, обрядів і ритуалів, що діють в організаціях. Професори Гарвардської школи бізнесу Ренато Таджурі і Джордж Літвін вивчали організаційну (корпоративну) культуру і її вплив на робітників всередині організації, а також на взаємодію організаційних чинників і організаційного клімату. Цю працю вони виклали у виданій 1968 року книзі

«Організаційний клімат: дослідження концепції» (Organizational Climate: Explorations of a Concept).

Роботи по вивченню питання взаємодії організації і психічних станів робітників вивчали у своїх дослідженнях П. Тернер в 1971 р., С. Ганді в 1978 р., А. Петтірго в 1979 р. У 1980-ті роки в журналах «European Management Journal», «International Studies of Management and Organization» а також «Academy of Management Review» публікуються статті на дану тему, що спиралися на практичні спостереження та рекомендаціях топ-менеджерів К. Мацусіта, А. Моріти, Л. Ложки.

Вперше поняття «корпоративна культура» як найважливіший фактор, що впливає на поведінку в організації і соціальний розвиток, сформулювали Теренс Є. Діл і Аллан А. Кеннеді в 1982 році. Вони довели, що крім ефективного управління, висококваліфікованого персоналу, інноваційних стратегій, підприємства мають у своєму розпорядженні особливий стиль та корпоративну культуру, які сприяють успіхам як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Дослідження Т. Діла і А. Кеннеді, Т. Пітерса і Р. Уотермена викликали серйозний інтерес до розгляду поняття «корпоративна культура», оскільки цим ученим вдалося продемонструвати переваги компаній, які мають сильну культуру. Першою важливою теоретичною працею з розгляду даної проблеми вважають книгу американського психолога Е. Шейна «Організаційна культура і лідерство» (1985).

У роботах багатьох вчених проводяться дослідження з приводу кризових ситуацій на підприємстві та шляхів їх подолання. Але майже жодна з них не має інформації щодо управління підприємством в умовах війни.

Аналіз дій менеджерів провідних компаній України в умовах сьогодення є найактуальнішою та об'єктивною базою даних для досліджень. З цієї точки зору інтерес, наприклад, представляють результати круглого столу у рамках проекту «Відновлення ланцюгів постачання галузі харчової промисловості в умовах воєнного та післявоєнного стану в Україні», ініційований компанією



TradeMasterGroup за підтримки Програми USAID (АГРО) [25]. Ще одним прикладом можна вважати аналітичну записку «Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації» [30].

Названі та інші дослідження звертають увагу на те, що управлінська діяльність будь-якого підприємства складається з управління як виробничою

діяльністю, так і з управління персоналом. Війна викликає низку нових проблем, що виникають у цих сферах життєдіяльності підприємства і це дає новий поштовх до вивчення алгоритмів управління підприємствами з урахуванням таких надзвичайно важких умов, які створює воєнний стан.

### **1.3 Методи дослідження організаційних чинників оптимізації емоційного стану працівників в умовах воєнного стану**

Добір діагностичних методів і методик за для дослідження явища, яке вивчається, завжди була нелегкою задачею. Вкрай складно знайти сукупність засобів та прийомів, використовуючи які можна отримати достатньо достовірні відомості, спираючись на які у подальшому можна було б виводити наукові теорії та розробляти рекомендації для практичного використання. С.Л. Рубінштейн зазначив, що метод – це спосіб та шлях пізнання. Завдяки йому знається предмет науки. Тобто метод – це спосіб дослідження або прийом, а методика – це сукупність методів дослідження. В свою чергу методологія – це вчення про шляхи та методи наукового дослідження будь чого.

До загальнонаукових методів дослідження відносимо:

- аналіз - розчленування предмета дослідження на більш дрібні (складові) частини для їх подальшого поглибленого вивчення. На основі певних характеристик і ознак здійснюється розтлумачення предмета;
- синтез - об'єднання раніше виділених елементів у єдине ціле. Певні ознаки, властивості, характери відносин є основою об'єднання;

- індукція - обмірювання, де загальний висновок будується на часткових.
- дедукцію - протилежність індукції: напрямок думки, коли від загального знання витікає висновок часткового характеру;
- аналогія - метод пізнання, заснований на схожості об'єктів за певними схожими ознаками, на чому робиться висновок про їх схожість і за іншими ознаками;
- модулювання – основою є наявність аналогії явищ, тобто вивчення об'єкта шляхом створення його копій (моделі), котра має з оригіналом спільні якості, які цікавлять дослідника;
- абстрагування - метод дослідження, який дозволяє сконцентрувати увагу на суттєвих зв'язках, властивостях явищ та предметів та відсторонитися від несуттєвих;
- узагальнення - метод, за допомогою якого фіксуються ознаки і властивості, що є загальними, здійснюється перехід від одиничного до загального, від менш загального до більш загального .

Складні умови роботи і управління персоналом, в які потрапили організації нашої країни під час війни, потребують більш детальної роботи і аналізу емоційних станів співробітників, а саме: зміни настрою, підвищення тривожності, стресу, розпач, страх, іноді навіть прояви агресії, фрустрації. Організації, які вчасно не реагують на ці важливі аспекти потрапляють у зону ризику, маючи наслідком розбалансування бізнес процесів, ослаблення команди, внаслідок погіршення загального емоційного стану, а в деяких випадках навіть втратою трудових ресурсів через «вигорання» співробітників, погіршенням економічних показників підприємства, що може призвести до закриття підприємства.

Вплив організаційних чинників на рівень емоційного стану співробітників вимірюється методом порівняння значень даних аналізу емоційних станів до використання того чи іншого чинника, та значень після. Різниця в показниках характеризує ефективність або не ефективність впливу.

Для вимірювання і отримання даних для аналізу емоційних станів використовуються різноманітні техніки. Ми розглянемо декілька з них:

1. Супервізія спрямована на підтримку, консультацію та направлення працівників, від керівника чи більш досвідченого та компетентного працівника

2. Бесіда, або зустрічі «віч-на-віч» - для отримання зворотного зв'язку при особистій бесіді між керівником організації (керівником відділу, представником відділу персоналу, або штатним психологом), та окремим працівником.

«Зустрічі віч-на-віч — обов'язкові, це найкраща можливість почути, посправжньому вислухати людей у вашій команді, щоб переконатися, що ви розумієте їхню думку про те, що працює, а що не працює», — Кім Скотт, автор книги «Радикальна прямота». Ці зустрічі дають можливість отримати вчасно інформацію про «загострення» чи зміну емоційного стану працівника, виявити причини та можливі шляхи покращення цього стану, попередити загострення проблеми та погіршення ситуації. Проведення зустрічей можливе як в офісі, так і в відео форматі.

3. Використовування класичних методик отримання фіксованих даних, наприклад:

1. Опитувальник «Самооцінка станів тривожності, фрустрації, агресивності та ригідності» (адаптований варіант методики Г. Айзенка)

2. Тест «Стійкість до стресу»

3. Опитувальник «Стабільність психічного здоров'я – коротка форма» («The Mental Health Continuum – Short Form») (К. Кіз) (адаптація Е. Л. Носенко, А. Г. Четверик- Бурчак)

4. Методику «Діагностики рівня емоційного вигорання» В.В.Бойко.

Опитувальник "Самооцінка станів тривожності, фрустрації, агресивності та ригідності" (адаптований варіант методики Г. Айзенка) є одним із найпоширеніших інструментів для вимірювання емоційних станів. Цей опитувальник дозволяє оцінити рівень тривожності, фрустрації, агресивності та ригідності у працівників. Результати даної методики можна використовувати

для виявлення проблемних емоційних станів та визначення необхідних впливів для їх оптимізації [14].

Тест «Стійкість до стресу» є ще одним інструментом, який допомагає вимірювати рівень стресостійкості у працівників. Через його використання можна виявити, наскільки ефективно працівники можуть переносити стресові ситуації та як вони можуть адаптуватися до них. Ця інформація дозволяє розробити індивідуальні та колективні стратегії оптимізації емоційних станів у випадку надмірного стресу.

Опитувальник «Стабільність психічного здоров'я - коротка форма» («The Mental Health Continuum - Short Form») є ще однією методикою, яка вимірює емоційний стан працівників. Цей опитувальник дозволяє оцінити рівень психічного здоров'я у трьох аспектах: відсутність симптомів психічних проблем, наявність добробуту та підвищеної функціонуючої роботи. Інформація, отримана за допомогою цього опитувальника, може бути використана для визначення потреб у психологічній підтримці та розробки програм підтримки емоційного благополуччя працівників.

Методика «Діагностики рівня емоційного вигорання» В.В.Бойко дозволяє виміряти рівень емоційного вигорання у працівників. Цей інструмент допомагає виявити перевантаження, втомленість та стрес, з якими можуть стикатися працівники. Результати цієї методики дозволяють визначити необхідні заходи для попередження та ліквідації емоційного вигорання та підтримки емоційного стану працівників [36].

Використання цих методів, технік та методик допомагає дослідникам і керівникам компаній отримати об'єктивні дані про емоційний стан працівників і розробити ефективні стратегії оптимізації цих станів. Це дає змогу сформулювати практичні рекомендації і заходи для забезпечення емоційного благополуччя працівників у організації.

Перший розділ присвячений методологічним аспектам дослідження організаційних чинників, що впливають на оптимізацію емоційних станів працівників в умовах війни. Відповідно, у розділі проведено визначення основних понять, необхідних для розуміння методики дослідження.

Поняття «емоційний стан» означає сукупність емоцій, якими оперує людина в певний момент часу. Емоційний стан може бути позитивним, нейтральним або негативним. «Організаційні чинники» - це фактори, що впливають на емоційний стан працівників в організації. «Оптимізація» - це процес, який сприяє позитивному емоційному стану працівників. «Працівники» - це люди, які працюють в організації і впливають організаційними чинниками на емоційному рівні.

У роботі також проведено історичне обґрунтування вивчення впливу організацій на емоційний стан працівників в умовах війни. Дослідження в цій галузі почалися в 1960-х роках, коли вчена Е. Ф. Біркман провела дослідження, що показали, що війна може значно вплинути на емоційний стан працівників. З того часу проводилися численні дослідження, що дозволили виявити організаційні чинники, що впливають на емоційний стан працівників в умовах війни.

Розглянуто методи дослідження організаційних чинників оптимізації емоційного стану працівників в умовах воєнного стану. Дослідження можуть проводитися за допомогою різних методів, таких як опитування, спостереження, інтерв'ю та дослідження документів. Вибір методу залежить від заданої мети дослідження та виду організаційних чинників, що вивчаються.

Проведений аналіз підкреслює важливість вивчення організаційних чинників, що впливають на емоційний стан працівників в умовах війни. Дослідження в цій галузі дозволяють виявити фактори, що впливають на емоційний стан працівників, а також розробити ефективні стратегії оптимізації емоційного стану в умовах воєнного стану. Ці дослідження можуть також допомогти організаціям забезпечити емоційне благополуччя своїх працівників в умовах воєнного стану.

## РОЗДІЛ 2

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ ОПТИМІЗАЦІЇ ЕМОЦІЙНИХ СТАНІВ

#### 2.1. Роль корпоративної культури у подоланні кадрової кризи підприємства під час війни

Впродовж останніх 30 років в різних управлінських колах корпоративна культура була однією з популярних тем. Вже давно доведено важливість наявності корпоративної культури в організації, а також її вплив на якість управління власними трудовими ресурси, на зовнішній та внутрішній вигляд організації, рівень її конкурентоспроможності.

Корпоративна культура об'єднує усіх співробітників організації в єдине ціле, визначаючи філософію усієї організації. Основа корпоративної культури - система цінностей, яку поділяє більшість працівників. У цю систему включені матеріальні, соціальні, духовні і естетичні цінності, які визначають норми взаємодії і поведінки, принципи виконання посадових обов'язків, правила спілкування між робітниками.

Згідно дослідженню CareerBuilder, 44% співробітників заявляють, що при виборі компанії, вони оберуть хорошу культуру праці, а не зарплату. За даними досліджень SHRM, 1/5 співробітників заявили, що токсична робоча культура змушує їх звільнитися з роботи. Олексенко Я.А, (2019)

Дослідження теми корпоративної культури ведеться вже багато десятиліть. Поняття «Корпоративна культура» має багато трактувань і різним змістом цього поняття. Дослідники і науковці дають різні трактування цього поняття.

Термін «корпоративний» від латинського «corporatio» - суспільство, об'єднання. Вперше термін «корпоративний дух» почав з'являтися ще у 19 столітті. За слів французької вченого і інженера Анрі Файоля, створення і

зміцнення командного духу становили основу управління будь-яким підприємством [13].

Поняття «культура» (лат. cultura, форми: colui, cultum, colere) має латинські корені й означає "обробляти, вирощувати, розводити, мешкати, населяти, турбуватися, поважати й, нарешті, бути утвореним, мати гарні манери. (Борисов, 1999)

Корпоративна культура являє собою комплекс певних ідей, цінностей, еталонів поведінки, настроїв і способів ведення професійної діяльності, що мають ділитися всіма членами організації. Цю культуру можна також розглядати як інструмент стратегічного розвитку організації на основі стимулювання інновацій та керівництва всередині неї. Корпоративна культура є дуже важливою для розвитку та підтримки рівня прихильності та інтенсивності співробітників, який часто буває характерні для успішних організацій. (Отенко, 2018).

Культура є «специфічним способом організації й розвитку людської життєдіяльності, який відображено у продуктах матеріальної та духовної праці, у системі соціальних норм і засад, духовних цінностей, у сукупності ставлення людей до природи, відносини між собою і до самих себе». (Ковалевский, 2007)

«Корпоративна культура компанії - це перший крок у розвитку сфери управління людськими ресурсами. Вона є унікальною та неповторною, на кожному підприємстві їй притаманні ті чи інші особливості. Дослідження з цього питання доводять, що немає підприємств з однаковою корпоративною культурою. Проте підприємства можуть використовувати подібні методи, способи, засади для формування та розвитку корпоративної культури. Одним із таких шляхів, що сприяє її розвитку, є використання принципів корпоративної культури.» (Кагляк)

Згідно класифікації Е. Шейна, корпоративна культура виконує дві основні функції: адаптація до зовнішнього середовища (функціонально відповідає за виживання організації, її розвиток і процвітання на ринку) і внутрішня інтеграція (функціонально відповідає поточне існування організації).

Основні функції корпоративної культури представлені в таблиці 2.2:

Таблиця 2.2

### Основні функції корпоративної культури

Назва функції	Пояснення
Пізнавальна і адаптаційна	Націлена на пізнання організації на стадії адаптації працівника, сприяє соціалізації і комфортному включенню у життя колективу.
Комунікативна	Через спільні цінності, норми поведінки та інші елементи культури забезпечення взаєморозуміння робітників, їх взаємодія.
Освітня і розвиваюча	Додаткових умов для навчання та отримання знань
Нормативна або регулююча	Встановлює норми прийнятної поведінки в організації
Охоронна (захисна)	Бар'єр для проникнення небажаних тенденцій, запобігання впровадженню чужих цінностей ззовні.
Регламентуюча	Критерії, по яким виробляються покарання і заохочення
Рекреативна	Генерація, накопичення і гармонізація духовних цінностей
Інтегруюча	Формує спільність людей, дає відчуття себе частиною єдиної системи.
Заміщуюча	Дозволяє знизити потік формальних наказів і розпоряджень.
Мотиваційна або сенсотворча	Створення додаткових можливостей для людини
Ідеологічна	Формування у співробітників лояльного ставлення до компанії, її продукції і послуг

З початком повномасштабного вторгнення РФ в Україну, і обумовленою цим кризою в нашій країні, сьогодні діяльність підприємств, а зокрема і процес управління персоналом зіштовхнулися із новими викликами. Діяльність наразі можна цілком характеризувати як кризову, оскільки з початком війни працівники перебувають у важкому емоційному стані, що супроводжується



занепокоєнням, страхом, розгубленістю та невпевненістю в майбутньому. Війна поставила організації в умови необхідності швидкого адаптування усіх своїх процесів, а також показала важливість корпоративної культури в утриманні і оптимізації емоційних станів своїх робітників. Керівництво організації повинно точно розуміти, які потреби в робітників є сьогодні, як вони зміняться завтра, чим воно може допомогти і які для цього є ресурси.

Зовнішні зміни вплинули на робітників і їх працездатність. Опитування та статистичні спостереження свідчать, що 67% працівників концентруються на звичні для себе робочі години, 43% менше орієнтуються на традиційні робочі дні тижня і свята, 52% працівників відзначили зміни у працездатності. Водночас лише 14% робітників вважають себе більш продуктивними, а 38% – помітили за собою зниження ефективності праці.

З початком війни усі громадяни загалом, і працівники організацій зокрема, зіткнулись з величезною кількістю змін в усіх сферах свого життя. Тому одною з головних потреб стало бажання повернення стабільності, відчуття захищеності, причетності до спільних процесів, знаходження в постійному комунікаційному полі.

Статистика показує, що працівники закривають потребу у спілкуванні, почавши більш активно комунікувати між собою, зростає запит на прозору, своєчасну комунікацію, вона стала відвертішою. Зокрема

54% відмітили, що тепер частіше розмовляють з колегами на неробочі теми

54% стали більш відкритими та щирими у спілкуванні

77% персоналу частіше цікавляться самопочуттям і справами колег  
на 38% більше працівників проводять small talk перед зустріччю.

Головною роллю корпоративної культури у подоланні кризового стану стає стабілізація емоційних станів співробітників [27].

- Надання відчуття захищеності (на сам перед матеріальної, соціальної, комунікативної).

- Адаптація і стабілізація - швидке реагування на постійні зміни, і надання своїм робітникам чітких алгоритмів дій, у рамках робочих процесів.
- Підтримання стабільного і безперервного комунікативного поля, надаючи відчуття причетності до спільноти, важливості і цінності кожного, підтримки, передача і отримання потрібної інформації;
  - Мотивування - відповідальність за виконану роботу, якість роботи, прозора система оцінки і винагороди
  - Підтримка позитивного психологічного клімату
  - Система лідерства для надання прикладу і направленні підлеглих у кризові моменти;
  - Збереження цінностей та місії організації, що об'єднують усіх робітників;
  - Утримання при необхідності вже сформованих правил, традицій, ритуалів, алгоритмів дій, або створення та запровадження на всіх рівнях нових, адаптованих під сучасні потреби колективу.
    - Швидке вирішення конфліктних ситуацій
    - Формування віри в успіх, допомогу, підтримку, справедливість, власні сили.
  - Розробка і впровадження нового сенсу, усвідомлення ролі в організації кожного співробітника. Підтримка самовираження з повагою до колег.

Керівництву організацій потрібно постійно думати що до можливих інструментів покращення якості праці й мотивації працівників, обмірковувати способи підтримки ментального здоров'я команди та разом з тим зберігати позитивний настрій і мислення, впевненість в кращому майбутньому. Через такий інструмент управління трудовими ресурсами підприємства, як корпоративна культура, яка у цей час відіграє надважливу роль, мають можливість впливу на робітників і стабілізації їх емоційних станів за для продуктивної роботи і досягання цілей організації.

Особливої уваги з боку керівників підприємств нашої країни в сучасних умовах зараз виходить підтримуюча і стабілізуюча роль. Основним засобом злаженої роботи команди є об'єднуюча роль корпоративної культури. Прагнучи гармонізувати бізнес, втримати високі показники роботи, зберегти колектив і не зупинити роботу підприємства корпоративна культура стає одним з найважливіших інструментів управління людськими ресурсами.

## **2.2. Фактори адаптації працівників до змін умов праці спричинених воєнним часом**

Війна - дуже серйозний виклик для ринку праці в нашій країні, бо потрібно знаходити засіб підтримувати працеспроможність співробітників, які постійно знаходяться у стані стресу, і в першу чергу думають про власну безпеку. Шокова травма, викликана війною впливає на емоційний стан людей. Постійний вплив негативних новин, погіршення економічного стану, різка зміна умов існування, відчуття небезпеки викликають дуже значне занепокоєння.

Працівникам важко зосередитись на робочих цілях, відчуваючи великий рівень стресу. Вони можуть робити помилки, або витратити набагато більше часу на ту саму працю. За даними дослідження Gradus Research «Психічне здоров'я та відношення українців до психологічної допомоги під час війни», більш ніж 70% населення України живе у стресі, а більш ніж 50% відчуває постійну тривогу. Більше третини респондентів опитування відмітили відчуття напруги (42%), надії (41%) та втоми (41%).

Доведено, що для ефективної роботи працівникам потрібне стабільне робоче середовище. На злагоджену роботу працівників окремо, і команди в цілому впливають:

- Зовнішня середа
- Кількість та якість робітників
- Ролі в команді

- Процеси
- Цілі

Кожен з цих аспектів зазнав змін під час воєнного стану. І ці фактори вплинули на роботу підприємств, на команди і на кожного окремого співробітника. Погіршення зовнішніх і внутрішніх умов життя і роботи різко погіршало емоційні стани людей, які в свою чергу вплинули на якість виконання роботи і на показники підприємств. В таких умовах менеджменту потрібні швидкі антикризові рішення, для того щоб допомогти працівникам швидко адаптуватися до змін і стабілізувати свій емоційний стан, і як наслідок – якість роботи.

По перше важливу роль у адаптації відіграє лідер. Менеджер стає прикладом для своєї команди. Лідерство має в своїй основі саморозвиток особистості, що ґрунтується на самовизначенні, самоуправлінні, самопізнанні, вдосконаленні себе, розвитку вміння контролювати себе, руйнуванні стереотипів свідомості. Все це дозволяє розкривати свій творчий потенціал і дає можливість максимально використати свої можливості та здібності [9].

Поняття «лідер» не однопланове. Воно містить багато ознак. Лідер - це особистість, за якою без будь якого примусу; як перша особа групи. Завдяки енергії лідера, він викликає «довіру та підтримку». Лідер має здатність вести інших людей [28]. Розглядаючи сфери, в яких проявляється лідерство в системі управління, можемо виділити три основні:

1) створення системи та корегування діяльності працівників, особливо під час кризових, не стандартних ситуацій, різких змін. Включає в себе постановку і прорахунок зрозумілих орієнтирів, координація командних зусиль, окреслення маркерів результату;

2) мотивація співробітників: вивчення, аналіз індивідуальних та групових потреб, засобів їх задоволення, стимулювання поведінки для досягнення цілей, власний приклад, та формування довіри, створення атмосфери взаємодії та командної роботи ;

3) представництво групи: зовнішнє лобіювання інтересів групи, підтримання балансу групових потреб (внутрішніх і зовнішніх), прогнозування перспектив групового розвитку [31]. Важливою темою досліджень стає питання компетенцій, вмінь та навичок лідера [39].

У своїй роботі зазначає, що важливість для лідера саме комунікативних навичок. Вони допомагають лідеру ефективно спілкуватися з різними групами людей, (підлеглими, колегами та керівництвом). Дослідження університету Harvard [40]. Доводять важливість особистого потенціалу лідера та як він впливає на командну роботу. У ході дослідження виявлено, що високий рівень особистісного потенціалу лідера дає змогу на більш ефективну командну роботу, в порівнянні з низьким рівнем потенціалу.

Лідер як особистість, що має особистісний потенціал став предметом дослідження, який проводив університет Carnegie Mellon [41]. В ньому основний погляд зосереджується на вивченні особистісного потенціалу лідера: емоційному інтелекті, соціальних навичках та інтелектуальних здібностях. Дослідження показало, що ті лідери, емоційний інтелект котрих на більш високому рівні вистраюють свою стратегію роботи з командою більш ефективно, ніж лідери, чий рівень емоційного інтелекту більш низький.

Три важливі процеси для адаптації співробітників під час воєнного часу, на які повинен впливати лідер, це комунікації, координація і співпраця.

Важливим організаційним чинником є обмеження негативного впливу зовнішнього середовища на працівників, за для зменшення дії інформаційно-психологічного тиску, що породжує відчуття страху, розгубленості, зневіри, роздратованості та інших негативних емоцій. Для цього важливим є те, що керівництвом проговорюється ситуація, або актуальні події, пояснюються причинно-наслідкові зв'язки, вплив зовнішніх чинників на внутрішні процеси, і засоби їх нейтралізації, або зменшення негативного впливу. Інформація обов'язково подається у нейтральному і конструктивному тоні, структуровано, з чіткими алгоритмами дій. Тим самим формуючи у підлеглих відчуття стабільності і захищеності, нейтралізуючи розгубленість, формуючи об'єктивне

осмислення. Проговорюючи ми фіксуємо події, осмислюємо їх, приймаємо свої відчуття, розуміємо, що ми не єдині, хто відчуває ті ж самі емоції [13].

Зосередження на головних питаннях допоможе зменшити розфокусування співробітників і подолати розгубленість спровокованою великою кількістю змін. Потрібно формування аналогу «тунельного зору». Зосередження на одній задачі, найважливішій. Цілі потрібно формувати короткострокові, як біг на короткі дистанції. Отриманий результат досягнення цих цілей дає відчуття робочої системи, а також приносить задоволення і додаткову мотивацію. Після стабілізації станів співробітників можна поступово збільшувати кількість задач, а цілі ставити більш амбіційні.

Дуже важливу роль грає позитивна і конструктивна комунікація. Швидко, оперативне отримання інформації, чітких інструкцій та зворотного зв'язку допомагає повернути відчуття контролю, впевненості, дає відчуття причетності до єдиного організму (команди), відчуття підтримки і собівартості. Обов'язковим є і постійний фон позитивних новин, та бадьорого настрою. Працівники повинні постійно відчувати себе «на зв'язку», частиною єдиного організму. Важливо вибрати джерело комунікації, яке буде зручним усім членам команди, і яке буде діяти навіть з погіршенням умов. Важливим є введення нових правил комунікації, з урахуванням надзвичайних ситуацій і доведенням робітникам алгоритмів їхніх дій в разі погіршення ситуації. Найчіткіше теоретичне прорахування різних варіантів, в подання чітких інструкцій дає людям відчуття захищеності і підготовки.

Діагностика емоційних станів – повинна стати обов'язковою, на постійній основі. Для чіткішого виконання цієї задачі важливим стає знання керівником своїх підлеглих, їх звичайні емоційні стани, темпераменти, реакції на зміни умов і т.д. За потреби керівник допомагає підлеглому перейти до більш конструктивного стану. Але важливо саме допомогти, а не наполягати чи тиснути. Людина повинна самостійно розуміти і хотіти змінити свій стан, розуміючи і усвідомлюючи проблему. Регулярні зустрічі «віч-на-віч» з підлеглими дозволяють вчасно реагувати на їх емоційний стан і формувати

розуміння емоційного фону всієї команди. Важливо чути не тільки робочі моменти, а й особисті переживання, які безпосередньо впливають на емоції співробітників. Це дає можливість заздалегідь аналізувати, моделювати негативні сценарії і попередити більшість конфліктів, зв'язаних з зміною емоційного стану співробітників.

Новий сенс та цілі, зрозумілі і чіткі стають гарним джерелом стабілізації, надають осмислення, важливості і вартості роботі. Для організації стабільної роботи колективу, та мотивації робітників для отримання потрібних результатів сенс – є одним з ключових факторів.

Для розробки мотиваційних схем робітників, розглядаючи і систематизуючи їх потреби, керівники часто беруть за основу піраміду Маслоу. У мирний час мотивацією слугувала потреба в повазі і прийнятті. Робітників стимулювало та мотивувало відчуття приналежності до соціальної середовища. Важливою була можливість самореалізації, творчості та зростання. Але за часів війни мотивація змінилась, переходячи більше на базовий рівень, що потребує задоволення базової потреби в першу чергу у безпеці, можливості отримання їжі або води. Тому основним фактором швидкої адаптації робітників під час воєнного стану є питання задоволення базових потреб. Для цього важливим фактором є прозорі умови праці, вчасна виплата заробітної платні, виконання умов співпраці. Надання співробітникам можливість релокації з потенційно небезпечних місць, додаткових ресурсів для забезпечення нормальних умов роботи. Вчасна і оперативна інформація про можливість зміни графіку роботи, віддалених форм роботи або відпусток. Додаткова турбота про родини співробітників. Надана інформація повинна бути максимально прозорою, зрозумілою і чіткою. Це дасть робітникам відчуття визначеності і впевненості, а також мотивує залучатись до роботи, реалізації поставлених цілей, генерації нових ідей, щоб спільними зусиллями допомогти бізнесу витримати ці часи.

### **2.3. Розвиток емоційного інтелекту як важливий інструмент гармонізації емоційних станів працівників та засіб подолання емоційних гойдалок у робочому колективі**

Ще наприкінці 80-х років було досліджено і виявлено коефіцієнт інтелекту (англ. IQ — intelligence quotient - рівень інтелекту людини, який вимірює інтелектуальні, логічні та аналітичні здібності) – вважався основним показником успіху в житті. Вважалося, що достатньо мати гарну пам'ять, аналітичне мислення та математичні здібності.

Успіх сучасної людини залежить не тільки від технічних навичок та знань, але і від здатності комунікувати, бути психологічно стійким, вміння пристосовуватись, критично мислити і т.п. Це доводить спільне дослідження Гарвардського університету, Фонду Карнегі та Стенфордського дослідницького центру. Універсальні непрофесійні якості, які допомагають людям взаємодіяти між собою, працювати в команді незалежно від сфери діяльності – це, так звані, «м'які навички». Вони є важливою частиною поняття - емоційний інтелект.

Вперше поняття «коефіцієнт емоційності», аналогічний коефіцієнту інтелекту, ввів в 1985 році клінічний фізіолог Рувен Бар - Он. У 1990 році Джон Мейер і Пітер Саловей ввели термін «емоційний інтелект». Емоційний інтелект отримав старт глибокого вивчення у 1995 році, після публікації наукової роботи Денієла Гоулмана «Емоційний інтелект. Чому він може означати більше за IQ». З того часу вчені схиляються до думки, що 75% лідерських здібностей припадає саме на емоційний інтелект (у різних джерелах цифри коливаються від 67 до 80 відсотків).

Проблема емоційного інтелекту активно досліджується багатьма зарубіжними вченими. Існує багато варіантів тлумачення поняття емоційний інтелект. Вчені не мають однозначної відповіді на це питання.

Емоційний інтелект визначають як здатність особистості вирішувати проблеми завдяки вмінню розпізнавати і інтерпретувати та використовувати емоції. Головним є не тільки розуміння людиною свого емоційного стану, та



стану людей поруч, а й вміння керувати цими станами, або ж направляти їх в необхідне русло для ефективної праці [7]. Рувен Бар - Он, автор аббревіатури "EQ", визначає емоційний інтелект як набір здібностей, компетенцій і навичок, які впливають на здатність людини справлятися з викликами і тиском зовнішнього середовища. Деніел Гоулман стверджує, що емоційний інтелект - це сукупність якостей, що визначають здатність керувати собою і своїми відносинами з іншими людьми [24].

І. Андрєєва визначає емоційний інтелект наступним чином: «це система некогнітивних здібностей, які сприяють досягненню успіху в житті; емоційний інтелект діє як синергист загального інтелекту з метою найкращого виконання діяльності; його можна розвивати й вимірювати; емоційний інтелект дозволяє відрізнити талановите виконання діяльності від посереднього» [1].

М. Манойлова визначає емоційний інтелект як сукупність емоційних, комунікативних, регуляторних особистісних властивостей, що забезпечують усвідомлення, прийняття і регуляцію станів і почуттів інших людей та себе самого, які опосередковують рівень продуктивності, успішність міжособистісних взаємодій та особистісний розвиток людини [23].

Емоційний інтелект - здатність сприймати, інтерпретувати, демонструвати, контролювати та використовувати емоції для ефективного та конструктивного спілкування та стосунків [20].

Емоції – носій великого пласту інформації, завдяки використанню якої людина може діяти набагато ефективніше. Високий рівень емоційного інтелекту передбачає, що його носій має властивість зануритись в свої емоції, щоб усвідомити їх, раціонально аналізує їх, і саме на основі цього аналізу приймає рішення. Прислухаючись до своїх відчуттів та усвідомлюючи їх вплив на власний психологічний стан робітники покращують показники праці, вони здатні інтуїтивно вибрати кращий спосіб поведінки в складній ситуації.

Рівень інтелекту людини закладений в нас генетично. Він закінчує формуватися до підліткового віку. З часом його складніше розвивати. Через фізіологічний розпад нейронних зв'язків, з віком він «притуплюється».

Коефіцієнт інтелекту можна виміряти тестами, але, на жаль, від нього зовсім не залежить рівень щастя. Можна бути дуже розумним, але не щасливим.

Емоційний інтелект – не вроджений таланти. Йому можна навчитися та розвивати його протягом усього життя. Він дуже податливий і змінюється протягом усього життя.

Розвиток емоційного інтелекту робітників, особливо у такий складний період як воєнний стан у країні – один з інструментів зниження негативних емоційних станів, стабілізації, зниження конфліктів в колективі та налагодження комунікацій. Це розвиток вміння вдивитися корінь, в істину, причини емоцій, чужих і своїх, за агресією бачити страх, чи навіть прохання про допомогу. Це здатність за прагненням влади чи визнання побачити комплекси та невпевненість, тощо. Тобто високий рівень розвитку емоційного інтелекту дає можливість краще розуміти емоції, причини їх виникнення, швидше знайти засоби полегшення станів «емоційних гойдалок». Емоційно усвідомлена людина як би вибудовує стіну між собою та емоцією, яку переживає, підключаючи раціональне осмислення своїх переживань.

Якщо сублімувати, то емоційний інтелект – це здатність до:

- самосвідомості (self-awareness) - аналізу власних емоцій, сприйняття їх як цінних сигналів до зміни поведінки, розуміння своїх слабких і сильних сторін;

- самоконтролю (self-management) - вмінню керувати своїми емоційними станами та зберігати баланс, рівень енергії та мотивації навіть у критичних ситуаціях;

- емпатії (empathy) - розумінню емоцій оточуючих та здатності вибудовувати відносини з іншими з урахуванням їх внутрішнього стану та потреб.

- навичкам відносин (relationship skills) - ефективної взаємодії з людьми, для досягнення справжніх цілей. Вміння обходити пастки мислення для прийняття оптимальних рішень.

Про людину можна сказати, що він володар високого емоційного інтелекту, якщо він залишається врівноваженим у будь-якій ситуації та вміє взаємодіяти з емоціями оточуючих. Емоційний інтелект — це так би мовити повітряна подушка, яка в будь-якій ситуації утримає людину «на плаву», допомагає максимально активізувати свої ресурси у разі кризової життєвої ситуації, наприклад такої, яку викликала різка зміна життя усіх українців, після початку повномасштабного вторгнення.

У структурі емоційного інтелекту виокремлюють два аспекти -

Внутрішньо особистісний - самооцінка, усвідомлення власних почуттів, упевненість у собі, терпимість, самоконтроль, відповідальність, мотивація досягнень, оптимізм і гнучкість.

Міжособистісний - емпатія, толерантність, комунікабельність, відкритість, діалогічність, антиципація.

Рівнем розвитку емоційного інтелекту та якістю професійного здоров'я людини мають тісний кореляційний зв'язок. Працівники, що вміють керувати своїми емоціями, не тільки контролюють свої руйнівні емоції та імпульси, а і розумно використовують їх на користь загальній справі.

Як підтверджують певні дослідження, що вивчають емоційний інтелект, існує певна закономірність рівня емоційного інтелекту і «професійного вигорання». Як стверджує М. Корман [18] у своїй науковій роботі, що направлено на вивчення питань професійного вигорання та його наслідків, роль саме емоційного інтелекту має великий вплив на здатність робітників до саморегуляції, а їх власна емоційна компетентність виступає запобіжником емоційного і професійного вигорання. М. Корман виділяє окремо, які саме наслідки емоційне вигорання працівників несе організація:

- зменшення залученості робітників в роботі;
- зниження показників якості та об'єму роботи;
- зниження задовільненості і задоволеності результатами праці;
- погіршення соціально-психологічного клімату в колективі;
- збільшення звільнень, зменшення стажевих показників;

- збільшення несприятливих фізичних і емоційних симптомів;
- рост кількості відсутності робітників з причини хвороби, а також бюджету на компенсації люкарняних [19].

На думку таких дослідників, як Н. Амінова, Г. Кузьміна, В.Корзун, що структура важливих з точки зору професійності якостей будь якого фахівця, крім усього іншого повинно належати уміння співіснувати з людьми, комунікувати і сприймати їх правильно; емпатичність (тобто здатність бачити почуття, особливості, причини виникнення різноманітних внутрішніх станівлюдей); здатність співпереживати. Окрім цього збереження у будь яких ситуаціях здатності до адекватного аналізу і оцінки власної поведінки; уміння майстерно керувати своїм станом, контролювати свої емоції під час спілкування. Все це разом складає характеристику розвиненості емоційної сфери фахівця, яу у професійних, так і соціальних умовах [12].

Керівники організацій, розвиваючи емоційний інтелект у підлеглих допомагають їм справитись з своїми емоційними станами, погіршення яких спостерігаються в воєнний час. Співробітники набувають здатності розуміти не тільки свої почуття, але і розуміти почуття оточуючих, у тому числі і колег, співпереживати ним. Також вони краще вибирають поведінку і дії для виходу зі складної ситуацію. Подолання невдач і складностей для них є шлях для отримання досвіду, через який вони поліпшують свої стосунки з оточуючими. Таких працівників не зупиняють перешкоди, бо через їх подолання вони розвивають свій потенціал.

Дослідження теорії емоційного інтелекту дають можливість стверджувати існування впливу емоцій на успішних людей, що мали досягнення у професійній сфері, що відображається на стані професійного здоров'я робітника. Як наслідок впливу емоційного інтелекту на успішність функціонування у професійній сфері спостерігаєм: поліпшення соціальних взаємодій на робочих місцях; гармонізація стосунків у колективі; усвідомлена самореалізація і задоволення нею; ефективне розв'язання конфліктних

ситуацій; ефективне і продуктивне лідерство; покращення як колективної так і індивідуальної продуктивності праці і показників роботи підприємства.

В свою чергу мотиваційна складова емоційного інтелекту налаштовує робітника на активну діяльність, ціллю якої є досягнення поставленої мети. В наслідок цього покращується продуктивність праці. Настає задоволеність самореалізацією, яка сприяє спрямуванню суб'єктної активності працівників на самовдосконалення, а також допомагає подолати емоційні гойдалки і несе покращення загального емоційного стану.

Організація, стимулюючи у робітників розвиток емоційного інтелекту дає тим самим поштовх до застосування ними особистих чинників впливу на власні емоційні стани, бо маючи високий коефіцієнт емоційного інтелекту людина (робітник) усвідомлює власну відповідальність за себе, за свої емоції, стани і саморегуляцію. Окрім організації працівники повинні застосовувати інструменти самодопомоги. Наприклад:

- Самостійне обмеження негативного потоку інформації, фільтрація новин, свідомий вибір джерел отримання інформації.

- Обов'язковий відпочинок, що є необхідністю кожного живого організму, як для його фізичного благополуччя, так і для психічного здоров'я. Багато людей під час війни мають проблеми зі збереженням режиму сну. По можливості потрібно намагатися витримувати шести часовий перебіг сну, один час засинання та прокидання. Відпочинком може виступати улюблене заняття, прогулянка, приємне спілкування з близькими.

- Дихальні практики. Існує багато технік, використовуючи які за допомогою дихання можна позбутися негативних емоцій, думок, стабілізувати себе. Навіть просто глибоке ритмічне дихання допомагає ввести себе у ресурсний стан і позбутися паніки.

- Фізична активність і спорт допоможе полегшити відчуття напруги та стресу, допоможе переключити на деякий час фокус уваги, поліпшити як фізичний так і емоційний стан, зменшити агресію.

- Під час кризових ситуацій люди часто звертаються до духовних практик, що допомагають заспокоєння, виникненню відчуття підтримки, розуміння.

- Для фіксації своїх емоцій, роботи з ними, аналізу і розуміння допоможе щоденник емоцій – записування своїх відчуттів та причин їх виникнення.

- Складання переліку - засіб стабілізації і повернення відчуття контролю. Наприклад, складаючи перелік зробленого за день людина може подолати відчуття безсилля, чи марності. Перелік екстрених телефонів, укриттів, пунктів незламності, речей, котрі потрібно взяти, якщо терміново виникне потреба поїхати і т.п. надасть відчуття готовності у разі погіршення ситуації.

- Складання плану дій при теоретичній зміні ситуації також надає відчуття контролю та готовності, що в свою чергу зменшує напругу і стрес.

- Гарним засобом стабілізації емоційного стану та отримання позитивних емоцій є заняття творчістю.

- Розмова з собою – практика, що допоможе заспокоїтись і вреголювати свої емоції. Подумки многократно проговорюючи фрази людина запускає когнетивну роботу мозку.

Емоційний інтелект став особливо важливим для українців під час повномасштабної війни. Він допомагає знайти опору для підтримки емоційного стану в умовах постійного стресу [24].

Другий розділ присвячений теоретичним аспектам дослідження організаційних чинників, що впливають на оптимізацію емоційних станів працівників. У цьому розділі розглянуто три основні теми: роль корпоративної культури у подоланні кадрової кризи підприємства під час війни, фактори адаптації працівників до змін умов праці спричинених воєнним часом, та розвиток емоційного інтелекту як важливий інструмент гармонізації емоційних станів працівників та засіб подолання емоційних гойдалок у робочому колективі.

Корпоративна культура є одним з найважливіших чинників, що впливають на емоційний стан працівників в умовах війни. У першу чергу, корпоративна культура може допомогти організації у подоланні кадрової кризи під час війни. Кадрова криза може виникнути в результаті збільшення кількості вибухів, зміни умови праці, збільшення кількості поранених та загиблих співробітників, а також зміни у структурі організації.

Також корпоративна культура може допомогти організації у подоланні кадрової кризи, оскільки вона визначає філософію усієї організації, включаючи систему цінностей, яку поділяє більшість працівників. Ця система включає матеріальні, соціальні, духовні і естетичні цінності, які визначають норми взаємодії і поведінки, принципи виконання посадових обов'язків, правила спілкування між робітниками.

Під час війни змінюються умови праці, що вимагає адаптації працівників до нових умов. Фактори адаптації працівників до змін умов праці спричинених воєнним часом включають зміну місця роботи, зміну часу роботи, зміну роботи з використанням нової техніки, зміну розміру робочої групи, зміну структури організації, зміну умов праці, зміну умов безпеки, зміну умов забезпечення, зміну умов соціальної підтримки, зміну умов навчання та розвитку, зміну умов просування, зміну умов компенсації та зміну умов контролю.

## РОЗДІЛ 3

### ЕМПІРИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ ОПТИМІЗАЦІЇ ЕМОЦІЙНИХ СТАНІВ ПРАЦІВНИКІВ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ FLOSAL

#### **3.1. Організація дослідження організаційних чинників оптимізації емоційних станів працівників**

Для підтвердження впливу організаційних чинників на емоційні стани співробітників було проведено емпіричне дослідження.

До основних етапів емпіричного дослідження відносимо:

##### **1. Підбір та аналіз літературних джерел.**

На даному етапі був проведений підбір, структурування та аналіз теоретичного матеріалу щодо проблематики, а саме були розглянуті та проаналізовані наукові дослідження щодо методів впливу на емоційні стани робітників, взаємозалежність використання різних організаційних чинників і емоційних станів працівників, пошук джерел обґрунтування методів психологічного тестування.

##### **2. Побудова моделі та проведення дослідження.**

На даному етапі був здійснений підбір методів діагностики, що здійснювався враховуючи предмет емпіричного дослідження, показників валідності та надійності кожного методу. Враховувалась можливість їх придатності і використання в даній дослідницькій групі, обґрунтована вибірка учасників дослідження та його здійснення.

Була виконана практична частина дослідження, у якій мала місце детальна організація нашого дослідження та його безпосереднє проведення на вибірці респондентів, якими стали робітники компанії FloSal. Респондентам був проведений короткий інструктаж. Опитування проходило без вказівки особистих даних для збереження конфіденційності.



Програма психологічного тестування включала наступні методики:

- a) Опитувальник «Самооцінка станів тривожності, фрустрації, агресивності та ригідності» (адаптований варіант методики Г. Айзенка) (див. додаток А).
- b) Тест «Стійкість до стресу» (див.додаток В).
- d) Методику «Діагностики рівня емоційного вигорання» В.В.Бойко (див.додаток С).

Усі дослідження проводились онлайн за допомогою сервісів SurveyMonkey та Survio.com. Дослідження проводились двічі: перший раз в травні 2022, другий у грудні 2022року. Пояснення, що до причин проведення опросу, пояснення алгоритму дій та таймінг було озвучено на загальних зборах компанії, що проводяться щовівторка онлайн. Інструкція, з описом алгоритму, засобів і таймінгу продубльована в загальній комунікативній системі CRM. Проходження опросів на обох етапах проходило без збоїв. Усі учасники витримали чатовий коредор, та притримувались заявлених правил проведення опитування.

### 3. Обробка, аналіз та інтерпретація отриманих даних

На цьому етапі було здійснено первинну обробку сирих даних, окремо по кожній методиці, компонування матеріалу занесенням даних до відповідних таблиць, відтворення даних у графіках та діаграмах, проведений аналіз результатів дослідження, формування висновків щодо впливу організаційних чинників на емоційний стан під час війни.

Вибірку досліджуваних склали 65 працівників компанії FloSal віком від 23 до 55 років. Більшість учасників дослідження – жінки 53 (81%) та 12 чоловіків (18%). Колектив різностатевий, переважно середньої вікової групи, що характеризується відносною стабільністю, відсутністю великої плинності кадрів, у поєднанні з розумним консерватизмом але і достатньо швидкою реакцією на нововведення. Сімейний стан – у шлюбі 37 працівників (57%) та не одружені 28 робітників (43%). Наявність вищої освіти – 54 робітника (84%).

1/3 усіх робітників мають дітей. 8 робітників (12 %) – займають керівні посади, інші робітники – займають виконавчі посади.

Стаж роботи розподілився наступним чином (таб.3.3):

Таблиця 3.3

### Стаж роботи

Стаж	Кількість робітників	%
До 1 року	9	14 %
Від 1 року до 3-х	17	25 %
Від 3х до 5и	34	54 %
Від 5и років	5	7 %

Схематично стаж роботи представлений у вигляді кругової діаграми на рисунку 3.1:

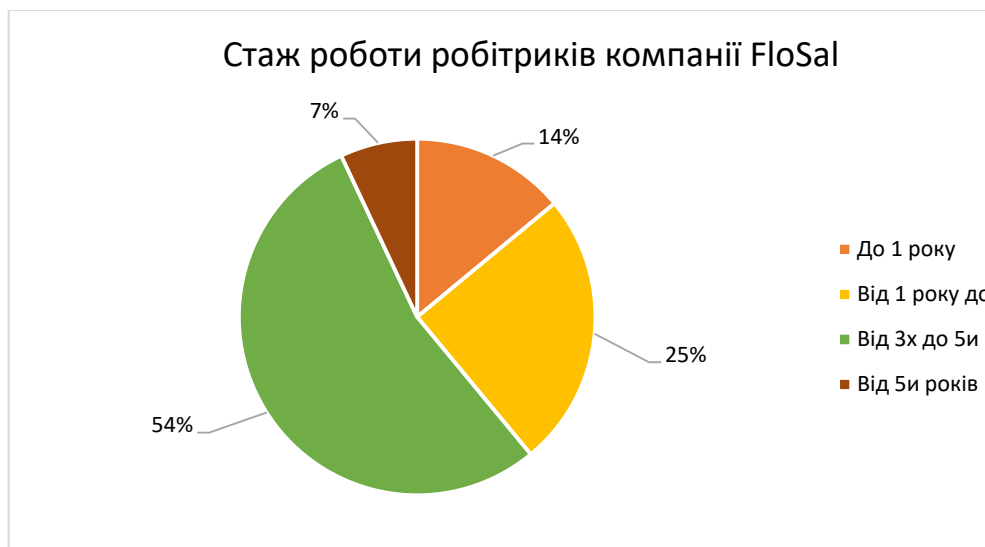


Рис. 3.1. Діаграма «Стаж роботи робітників Компанії FloSal»

### **3.2 Аналіз результатів емпіричного дослідження організаційних чинників оптимізації емоційних станів працівників.**

Метою даного розділу є розкриття основних етапів проведення емпіричного дослідження, порівняння отриманих даних, їх аналіз, за для дослідження впливу організаційних чинників на емоційні стани працівників компанії FloSal.

Вибірку досліджуваних склали 65 працівників компанії FloSal віком від 23 до 55 років. Більшість учасників дослідження – жінки 53 (81%) та 12 чоловіків (18%). Сімейний стан – у шлюбі 37 працівників (57%) та не одружені 28 робітників (43%). Наявність вищої освіти – 54 робітника (84%). 1/3 усіх робітників мають дітей. 8 робітників (12 %) – займають керівничі посади, інші робітники – займають виконавчі посади.

Задачі проведення емпіричного дослідження включають:

1. Дослідження проявів психічних станів працівників, рівня їх емоційного вигорання, стійкість працівників до стресу, стабільність психічного здоров'я працівників.
2. Обробку, кількісний аналіз та інтерпретацію отриманих даних.
3. Розробку психокорекційної програми для стабілізації емоційних станів, зниження рівня емоційного вигорання, зниження ризику погіршення емоційних станів працівників.
4. Надання практичних рекомендацій для керівників підприємств по використанню організаційних чинників за для стабілізації емоційних станів робітників під час воєнного стану.

Для отримання об'єктивних даних для порівняння і формування висновків що до впливу організаційних чинників на емоційні стани робітників, діагностичні методи було проведено двічі: на початку воєнного вторгнення і після застосування необхідних адапційних інструментів та використання окремих організаційних чинників.

Початкові данні:

Методика «Самооцінка психічних станів» (Г. Айзенка) дає нам можливість аналізу рівнів прояву психічних станів робітників компанії FloSal. Аналіз отриманих результатів розглядаємо окремо по групі керівників та виконавців. Результати опитування приведені у табл. 3.4:

Таблиця 3.4

**Розподіл респондентів за рівнями прояву психічних станів, перший етап (методика «Самооцінка психічних станів» (Г.Айзенка))**

Психічні стани	Рівні прояву, %					
	Низький рівень		Середній рівень		Високий рівень	
	керівники	виконавці	керівники	виконавці	керівники	виконавці
Тривожність	3,4	2,8	18,7	15,6	32,5	26,7
Фрустрація	10,2	15,6	6,8	30,4	0	46,8
Агривність	9,8	15,8	26	20	17,6	10,8
Ригідність	10,2	14,2	35,1	34,2	2,9	3,4

За результатами дослідження, як видно з табл. 3.2.1., високий рівень тривожності має більшість респондентів 59,2% - мають високий рівень тривожності, 34,6% опитаних мають середній рівень і тільки 6,2% робітників виявляють низький рівень тривожності. При цьому аналізуючи цей параметр окремо по групах керівників і виконавців відмічаємо, що за рівнем тривожності за трьома колонками (низький, середній, високий рівень) поділяються практично однаково. Незначна різниця є за показником високого рівня тривожності в групі керівників (< на 5,8%). Пояснюємо це підвищеною відповідальністю керівників не тільки за себе і близьких, але і підлеглих і в деякій мірі їх сім'ї. В цілому високий рівень тривожності пояснюється різкою зміною умов життя, невизначеністю багатьох звичних аспектів життя, неготовністю робітників до нових умов [3].

Високий рівень тривожності призводить до невпевненості в своїх діях, негативній самооцінці, постійних сумнівах, почутті провини за дії або рішення, зниженню роботоспроможності і якості труда. Чим нижчий рівень тривожності

виявлено у працівника, тим більш стабільним є його загальний психічний стан, спроможність сконцентруватись на задачах, можливість реально оцінювати події. Фрустрація притаманна на високому рівні для 47,3% опитуваних, на середньому рівні для 37,2%, при цьому низькі показники за цією шкалою властиві для 15,5% досліджуваних. Це є дуже тривожні показники для керівників компанії FloSal, бо більшість працівників на цьому етапі роботи підприємства мають рівень фрустрації середній і вище (загалом 84,5%). Характерною ознакою негативного впливу цього явища є дезорганізація свідомості робітників, безперспективність і відчуття безвиході, втрати перспективи [21]. Тобто втрачено основні мотиваційні важелі продуктивної роботи. Негативними проявами такого стану є роздратування, розпач, агресія, що призводить до підвищення ризику внутрішньокolleктивних конфліктів. Важливим фактом, що дає можливість працювати з покращенням цих показників є те, що розглядаючи рівень фрустрації окремо групи керівників, робимо висновок, що він досить на низькому рівні (немає працівників в цій категорії, які мають показник фрустрації на високому рівні, середній рівень – 6,8%, низький – 10,2%). 28,4% усіх опитуваних працівників компанії мають високі показники за шкалою агресивності, у 46% середній рівень, та у 26,6% досліджуваних спостерігається низький рівень агресивності. Розглядаючи розподіл цього показника між групами, можемо відзначити, що високий та середній рівень агресії в групі керівників вище, по порівнянні з групою виконавців. Це пояснюється більшою виробничою відповідальністю, яка лягає на ланку керівників, що викликає більше напруження, яке має прояв саме у агресивній поведінці. Що стосується колективу в цілому, то підвищений рівень агресії в більшості випадків має відношення до зовнішнього ворогу країни, а також є реакцією на різкі зміни, вимушені ускладнення життя. Це підтверджено характеристикою самих працівників у особистих інтерв'ю (бесідах) з керівниками і представником відділу кадрів. Агресія негативно впливає на діяльність, ускладнює спілкування в колективі, порушує бізнес процеси і комунікації, загальний внутрішній клімат колективу. Рівні регідності

роподілились практично навпіл між групами керівників і виробників. Динаміка розподілу у обох групах однакова. Для 6,3% опитаних властивий високий рівень ригідності, у 69,3% показники ригідності відповідають середньому рівню, а у 24,4% досліджуваних спостерігається рівень ригідності на низькому. Робітникам з високим рівнем ригідності складно (аж до повної неможливості) перебудовуватися при виконанні завдань, коли цього потребують обставини [4].

Саме завдяки великому відсотку робітників з середнім рівнем ригідності компанія FloSal під час ускладнення умов роботи пов'язаних з воєнним станом у країні змогла швидко перелаштувати внутрішні алгоритми роботи, ввести важливі зміни і правила роботи підприємства у воєнний час. При низькому рівні робітникам властива здатність до швидкої адаптації, вміння добре підлаштовуватися до оточуючих обставин, пластичність, але в той самий час в них можуть виникати ускладнення відносин з оточуючими, завдяки підвищеній реактивності, імпульсивності, зниженою здатністю керувати собою.

Зазначемо також, що існує певна взаємодія між рівнями тривожності і фрустрації, тривожності і ригідності, ригідності і фрустрації. Чим вище рівень тривожності тим більше ймовірність високого рівня фрустрації та ригідності і навпаки.

Наступна використана методика тест «Стійкість до стресу». Вона дозволила визначити рівень стресостійкості робітників компанії FloSal до стресу, тест «Стійкість до стресу» (див.додаток В).

Отримані результати:

Низький рівень (43-54 бала) – 23,4% загалом ( з них керівники – 6,5%, робітники -16,9%)

Середній рівень ( 31-42 бала) – 60,4% загалом (з них керівники – 19,8%, робітники -40,6%)

Високий рівень (18-30 балів) – 16,2% загалом (з них керівники – 11,5 %, робітники - 4,7%)

Отримані результати дали нам розуміння, що більшість колективу має середній і високий рівень стійкості до стресу, особливо це стосується керівного складу підприємства. Це дало компанії можливість швидко стабілізувати свою роботу, залучити робітників до відновлення оновлених і адаптованих робочих процесів. Ускладненням вимірювання рівня стресу в умовах війни стала неперервна і швидка зміна зовнішніх і внутрішніх факторів праці, що постійно сприяло збільшенню рівню стресу у працівників, і як наслідок періодичною зміною відсотку працівників з задовільним рівнем стресостійкості. Стрес, в свою чергу, негативно впливав на продуктивність роботи, відносини з колегами, здатність ухвалювати рішення.

Третя методика діагностики емоційних станів робітників компанії FloSal під час воєнного стану - Опитувальник «Стабільність психічного здоров'я – коротка форма» («The Mental Health Continuum – Short Form») (К. Кіз) (адаптація Е. Л. Носенко, А. Г. Четверик- Бурчак). Був використаний для отримання загальних даних про рівень психічних станів робітників без розподілу на групи, бо показники попередніх опитань більше давали керівництву компанії розуміння, про стратегічне планування робочих процесів і кадрової політики найблищого часу. Дані, отримані завдяки проведенню третьої методики дають загальне розуміння емоційного стану працівників, як додатковий маркер, що підкреслює дані попередніх методик. Рівні психічних станів за цією методикою поділяються на «Процвітання» - високі показники, стабільний емоційний стан (опитувані відчувають хоча б один з трьох симптомів гедонічного благополуччя майже кожен день, або навіть кожного дня. «Пригнічення» - зазначається у респондентів, коли вони відзначають, що майже ніколи, або ніколи не відчувають ознак гедонічного благополуччя. «Помірний (задовільний)» рівень – опитувані, що не ввійшли до жодної з вищезазначених категорій. Серед працівників компанії FloSal рівень «Процвітання» виявили у 23% робітників, низький рівень «Пригнічення» - 5,2%, середній, або задовільний рівень притаманний 71,8% опитуваних. Це свідчить про те, що в цілому, основний штат робітників компанії FloSal має

достатньо стабільний стан психічного здоров'я, що дає керівництву компанії можливість працювати над стабілізацією емоційних станів за допомогою різних організаційних чинників, і отримувати позитивний результат за для налагодження ефективної роботи підприємства. Невеликому відсотку працівників, що мають низький рівень стабільності психічного здоров'я рекомендовано звернутись до фахівців, для кореляції свого стану. В цілому співвідношення робітників з середнім і високим рівнем (позитивний результат) і робітників з низьким рівнем психічного здоров'я не є критичним для підприємства.

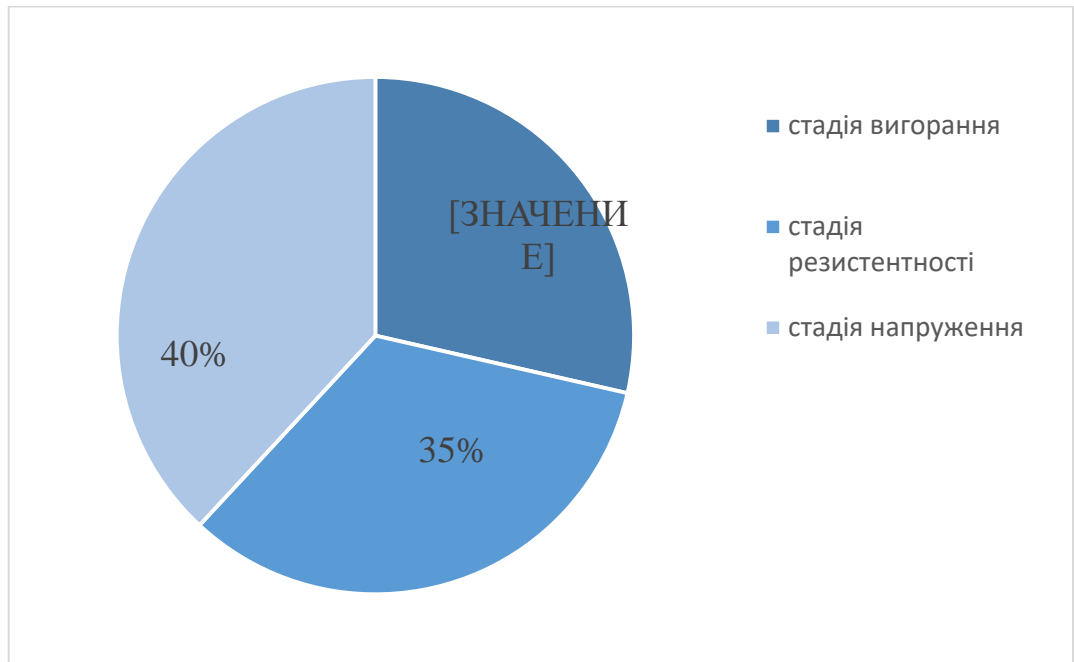
Визначаючи рівень емоційного вигорання ми використовували методику В.В.Бойко «Діагностика рівня емоційного вигорання». Методика состоїть з 84 тверджень. Основна мета - оцінка особливостей вияву «Емоційного вигорання» через наступні складові компоненти:

1. «Напруження». Цей компонент включає:
  - Переживання психотравмуючих обставин;
  - Незадоволеність собою;
  - «Безвихідь»;
  - Переживання тривоги та депресія
2. «Резистенція»: включає:
  - Вибіркове, специфічне, неадекватне емоційне реагування;
  - Емоційно-моральна дезорієнтація;
  - Акумуляування емоцій;
  - Зменшення професійних обов'язків.
3. «Виснаження»:
  - Дефіцит емоційної сфери;
  - Абстрагування;
  - Особистісне відчуження (деперсоналізація);
  - Порушення психовегетативної та психосоматичної сфери.

Після проведення методики за В.В.Бойко «Діагностика рівня емоційного вигорання», ми визначили, що 30% робітників компанії FloSal, перебувають на



стадії емоційного вигорання; 35%, перебувають на стадії резистентності; і 40%, перебувають на стадії напруження. Результати оцінки рівня емоційного вигорання працівників компанії FloSal проілюстровані на рисунку 3.2:



**Рис. 3.2. Результати діагностики рівня емоційного вигорання за методикою В.В. Бойко**

Отримані дані свідчать, що велика частина співробітників компанії на етапі напруження, що проявляється емоційною виснаженістю, втому, викликаною постійною напругою і стресом, викликаним погіршенням умов роботи і життя з причини війни. Це має проявом збільшення тривоги, пердиваннях, депресії, погіршення загального емоційного стану, зниженню работоспроможності. Майже така ж кількість робітників знаходиться на стадії резистентності. Ознаками цього стану є байдужість, емоційне виснаження, апатія. Надмірна втома відчувається при будь-якому емоційному включенні до професійних справ та комунікацій. Третина респондентів перебуває на етапі виснаження, свідчачи про наявність емоційного дефіциту, відчуження, особистісного відчуження та психосоматичних порушень.

У період з травня 2022 року (перший етап діагностування), до грудня 2022 року (другий етап діагностування) керівництвом компанії були застосовані наступні інструменти впливу на стабілізацію емоційних станів робітників:

- Формування нових, адаптованих алгоритмів роботи, внутрішніх правил, що відповідають зміненим умовам роботи з причин воєнного часу (правила своєчасного оповіщення про зміну міста положення, відсутність на робочому місці, правила заміниробітника, додаткові робочі обов'язки, логістично-економічні алгоритми і тп). Своєчасне роз'яснення і донесення їх всім робітникам.
- Формування нових сенсів, важливість вкладу кожного робітника в економічну підтримку країни. Усі робочі процеси і результати наразі мають не тільки економічну, але і нову, актуальну, соціальну вагу.
- Створення додаткових комунікаційних джерел, з швидким доступом кожного співробітника (новостворені групи у соц мережі Telegram, загальна група для всіх співробітників, окремі групи для керівників, чати з окремими учасниками, для швидкого обговорення і прийняття рішень по окремим процесам).
- Корекція можливої негативної інформації, подання загальної думки, якої тримається компанія, формування колективної думки через подання інформації через потрібну призму, з растановкою потрібних акцентів.
- Подріблення задач на проміжні цілі, акцент на поточних досягненнях, їх вплив на загальний процес.
- Чесне безперервне інформування колективу про економічний стан компанії. Перспективи як компанії в цілому. Так і окремих співробітників.
- Формування командозгуртованності, через кожнотижневе інформування на загальних зборах, розбір процесів і внеску кожного підрозділу або робітника у загальний результат.

- Підтримка та прояв турботи (в тому числі економічна), у найбільш небезпечні та тривожні періоди.
- Обов'язкові зустрічі «тет – а – тет» з усіма співробітниками. Інтерв'ю з приводу емоційних станів, проблем, переживань.
- Надання релокаційних пакетів підтримки.
- Запрошення спеціалістів (тренерів, трансетерів, психологів), для проведення тренінгів, лекцій або семінарів що сприяють стабілізації емоційних станів.
- Надання нових умов праці, в тому числі віддалений засіб роботи, роботу, знаходячись по за межами території України.
- Підтвердження фінансових гарантій з боку підприємства
- Трансляція позиції лідера – власника компанії і керівників.
- Тренінг з підвищення рівня емоційного інтелекту.
- Надання додаткової підтримуючої інформації – переліки необхідних речей для тривожної валізи або евакуації, найближчі укриття та тунки незламності, телефони екстреного виклику, необхідна підготовка до блекауту, перелік можливих засобів самопомоги і т.п.

Після застосування організаційних чинників направлених на прешвидчення адаптації робітників до змінених умов, стабілізації емоційних станів, зниження стану тривоги, розвитку емоційного інтелекту, зменшенню акресії і т.д, ми провели ще раз діагностичні вимірювання за допомогою тесту «стійкість до стресу» та методики «Самооцінка психічних станів» (Г. Айзенка). Отримали наступні результати для аналізу:

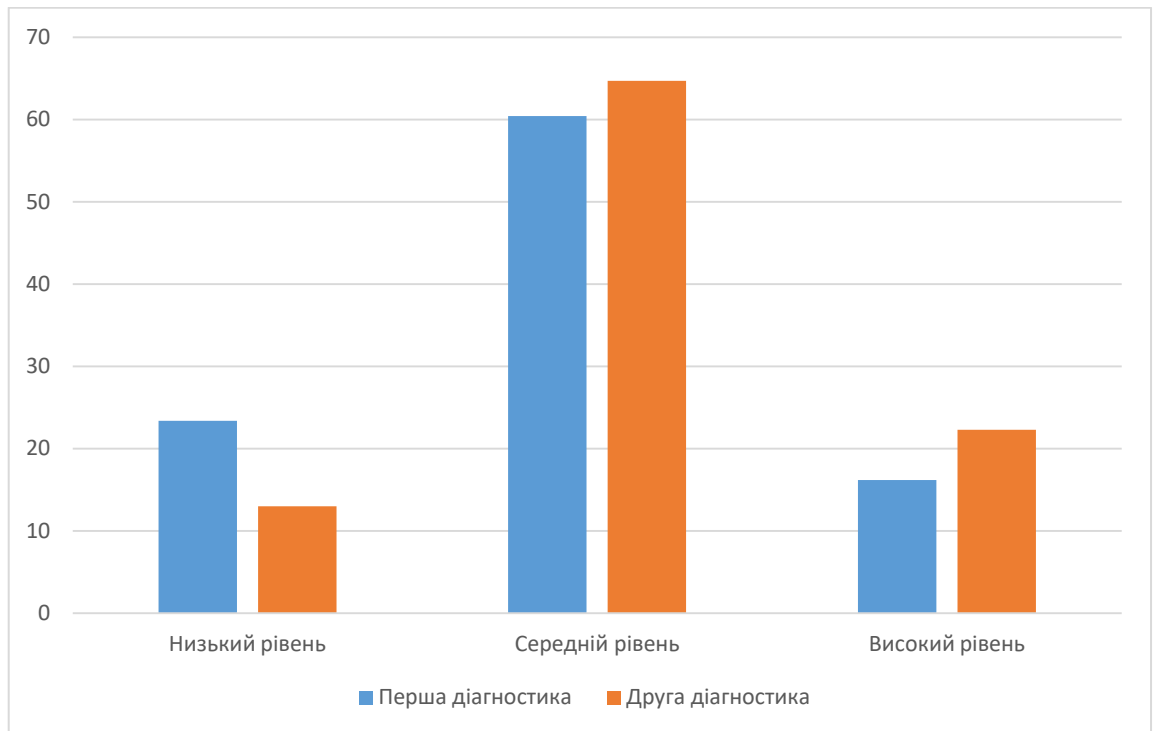
За тестом «Стойкість до стресу»

Низький рівень (43-54 бала) – 15,6% (0 % - керівники, 15,6% - виконавці)

Середній рівень ( 31-42 бала) – 62,1% ( 20,6 % - керівники, 41,5% - робітники)

Високий рівень (18-30 балів) – 22,3% (15,2 % - керівники, 7,1 % - робітники)

Аналізуючи отримані дані, робимо висновок, що завдяки впливу організаційних чинників стресостійкість керівників виросла, вони самі у цей період стали амбасадорами ідей керівництва (власників), транслуючи впевненість і навчаючи підлеглих засобів самопомоги підвищили свій власний рівень стресостійкості. Порівняння загальних даних, отриманих на початку, і після впливу організаційних чинників представлені на рисунку 3.3:



**Рис. 3.3. Результати порівняння даних першого та другого етапу тестування. Тест «Стійкість до стресу»**

Порівнюючи зашальні дані можливо зробити висновок, що задіяні заходи по покращенню стійкості до стресу у робітників компанії FloSal мали свої позитивні наслідки. Кількість робітників з невисоким рівнем стійкості до стресу (тобто ті, що погано могли самостійно впоратись з великими емоційними навантаженнями і стресами, викликаними воєним вторгненням РФ на територію України) значно зменшилось. Натомість кількість робітників з середнім і високим рівнем стресостійкості значно зросло. Це дає можливість краще стабілізувати емоційні стани працівників, зменшити агресію, депресії, мати кращу і швидшу реакцію на зміни умов праці, як зовнішні так і

внутрішні, налагоджувати комунікації, адаптивність і швидкість приймання рішень.

Проводячи вдруге аналіз за методикою Айзека, отримали наступні дані, що приведені у таблиці 3.5:

Таблиця 3.5

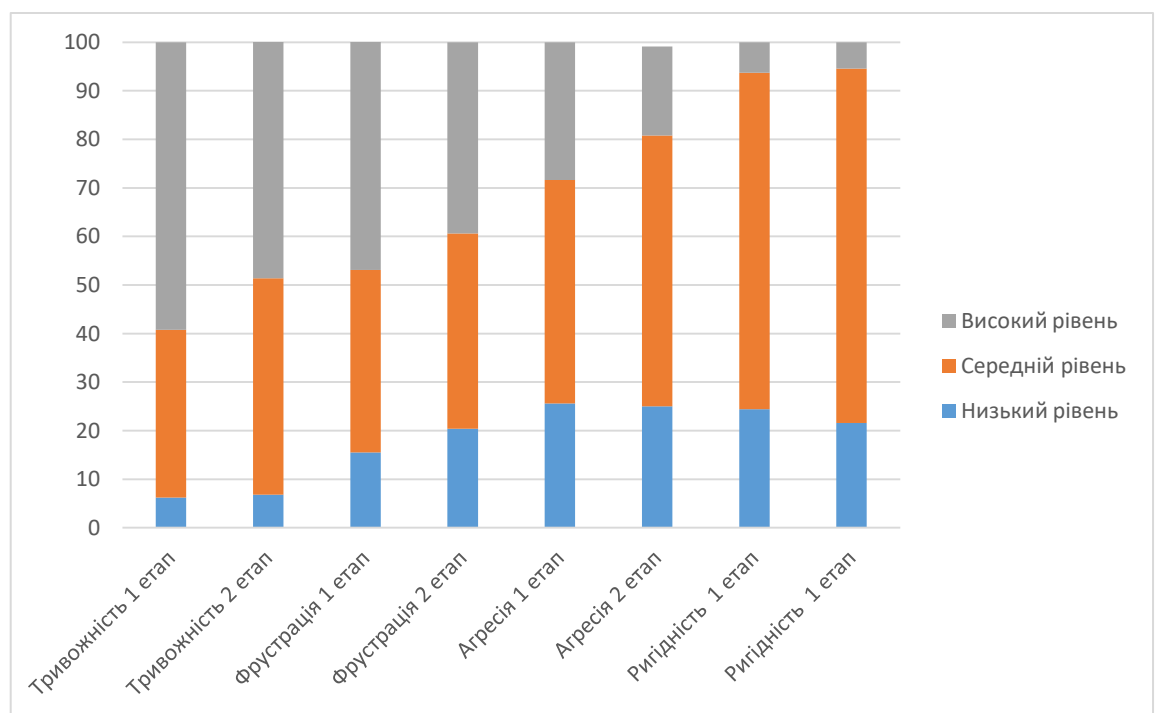
**Розподіл респондентів за рівнями прояву психічних станів, другий етап (методика «Самооцінка психічних станів» (Г.Айзенка))**

Психічні стани	Рівні прояву психічних станів, у %					
	Низький рівень		Середній рівень		Високий рівень	
	керівники	виконавці	керівники	виконавці	керівники	виконавці
Тривожність	2,6	2,4	44,6	28,2	24,6	20,5
Фрустрація	6,3	14,1	12,4	27,8	0	39,4
Агресивність	6,5	19,4	34,9	20,9	9,2	9,1
Ригідність	9,1	12,5	37,2	35,7	2,6	2,8

По всій структурі колективу показники по параметру тривожність зменшились по графі «висока тривожність» і в більшості збільшились по середньому рівні. В цілому, вплив організаційних чинників призвів до отримання майже половини робітників компанії FloSal на низькому та середньому рівні по цьому показнику. Зберігається тенденція більших показників в групі керівників. Пов'язуємо це з збереженням більшої відповідальності на цій ланці робітників. Зберігається певна взаємодія між показниками «Тривожність» і «Фрустрація». Другий етап тестування підтвердив цю взаємодію. Спостерігаємо зменшення кількості респондентів з високим рівнем фрустрації, в той же час збільшення показників по середньому рівню цього параметру. Дуже гарні результати по рівню проявів агресії. Відзначаємо, що в обох дослідних групах по цьому параметру спостерігається зниження по графі «високий рівень» у сторону «середнього рівня». Дуже виросли показники у групі робітників по зниженню рівня агресивності. Показники сильно зменшились, з високого рівня перейшли на середній, і

трішки збільшилась кількість опитуваних з низьким проявом агресії. Це призводить до поліпшення загального клімату в колективі, якості комунікацій та співпраці. Дані по параметру «Регідність» майже не змінні. Спостерігаємо незначней переросподіл між показниками високого та середнього рівня в сторону зменшення кількості робітників з високим рівнем регідності.

Порівняння загальних показників, без розподілу на групи) першого та другого етапів тестування за методикою Г.Айзека графічно зображено діаграмою на рисунку 3.4:



**Рис. 3.4. Результати порівняння даних першого та другого етапу тестування за методикою «Самооцінка психічних станів» (Г.Айзенка)**

Порівнюючі результати, отримані на двох етапах психодіагностичного обстеження, можемо зробити висновок про позитивну динаміку впливу організаційних чинників на рівні прояву психічних станів робітників компанії FloSal. Покращення емоційних станів та їх стабілізація. Отримані дані свідчать, що більшість робітників зменшили прояви тривожності, агресії, напруження. Стресостійкість співробітників підвищилась. Вони почали адаптуватися до нових умов роботи, швидше приймати нововведення, проявляти активність в

робочих процесах. В цілому це посприяло стабілізації бізнес процесів в компанії і поступовому зростанню основних виробничих показників.

### **3.3. Практичні рекомендації що до організаційних чинників оптимізації емоційних станів працівників під час воєнного часу.**

Під час воєнного стану емоційний стан працівників може бути підвищеною. Розглянемо практичні рекомендації з організаційних чинників, які можуть допомогти оптимізувати емоційний стан працівників і покращити їхню психологічну стійкість під час воєнного стану:

1. Транслюйте підлеглим впевнену позицію лідера. Для цього необхідно керівнику (власнику підприємства, керівникам вищої ланки), стабілізувати власний емоційний стан. Інформація, що іде від керівника (як лідера), повинна викликати відчуття експертності, впевненості, бути простою, зрозумілою, близькою усім ланкам підлеглих.

2. Забезпечте додаткові джерела комунікації, швидкого спілкування, що буде доступним і зручним для усіх членів команди.

3. Забезпечте прозору і бесперервну комунікацію та інформаційну підтримку: працівники мають бути постійно повідомлені про ситуацію із безпекою та отримувати достовірну інформацію. Регулярні наради та брифінги можуть допомогти знизити почуття необізнаності та страху.

4. Розробіть, інформуйте та сберігайте у легкодоступному місці правила роботи під час погіршення чи ускладнення ситуації. Добре, якщо таких інструкцій буде багато, на різні випадки розвитку подій. Моделюйте ситуації і проговорюйте порядок дій різних ланок підприємства

5. Розробіть графік обов'язкових тет-а-тетів з співробітниками, для відвертих розмов, отримання зворотнього зв'язку та додаткового засобу сканування емоційних станів співробітників.

6. Розробіть програму мотивації, що буде мати прозорий і зрозумілий спосіб розрахунку місячного доходу. Добре, якщо розмір доходу, або його

частина, буде залежати безпосередньо від результатів місячних економічних показників підприємства.

7. Застосуйте програми психологічної підтримки: розробіть та реалізуйте програми, що спрямовані на підтримку емоційного самопочуття працівників. Вони можуть включати консультування психологів, тренінги зі стрес-менеджменту та розвитку емоційного інтелекту.

8. Розробіть програми підтримки сім'ям робітників, впровадьте релокаційні пакети для співробітників, вимушено змінивших місце перебування.

9. Забезпечте робоче середовище, що сприяє релаксації: створіть можливості для релаксації та відновлення емоційного стану працівників, наприклад, організуйте рекреаційні зони, де працівники можуть відпочивати і розуміти позитивний вплив емоційного навантаження.

10. Залучайте зовнішніх фахівців: співпраця з психологами та експертами з кризового управління може бути ефективним рішенням для надання професійної підтримки працівникам у складному емоційному стані.

11. Забезпечте можливості для самовираження та участі: створюйте можливості для працівників висловлювати свої думки, розмірковувати над складною ситуацією та брати участь у прийнятті рішень, пов'язаних з їхнім добром.

12. Сприяйте соціальній підтримці: потреба у соціальній підтримці важлива під час воєнного стану. Організуйте командні заходи та співпрацю, що створюють позитивне сприйняття команди, підтримки і взаємодопомоги.

13. Вдосконалюйте систему управління та організації: оцініть і вдоскональте системи управління та комунікації, зосереджуйтеся на дотриманні авторитету, визначенні конкретних ролей та обов'язків, що створює впевненість і зв'язаність серед працівників.

Ці рекомендації щ до організаційних чинників можуть служити допомогою в організації та підтримці емоційного стану працівників під час воєнного стану. Важливо регулярно оцінювати ефективність введених заходів



та адаптувати їх відповідно до потреб працівників та ситуації. Це допоможе створити більш сприятливе та підтримуюче робоче середовище для всього колективу.

14. Забезпечте достатнє фізичне здоров'я працівників: важливо забезпечити працівників необхідною медичною та гігієнічною підтримкою. Запровадження системи регулярної медичної оглядів, освіти щодо гігієни і профілактики захворювань може сприяти зміцненню фізичного здоров'я та загального самопочуття працівників.

15. Надайте можливості для психологічного розвитку: створіть програми та тренінги, які спрямовані на підтримку розвитку особистісних навичок, позитивного мислення та психологічного добробуту працівників. Це може включати тренінги з розвитку емоційного інтелекту, технік медитації та інші методики, що сприяють здоровому емоційному стану.

16. Створіть систему винагород і визнання: важливо уважно оцінювати та визнавати зусилля та досягнення працівників під час воєнного стану. Введення системи винагород та визнання може стимулювати мотивацію та підтримувати позитивний емоційний стан у колективі.

17. Підтримайте роботу-життя балансу: надайте працівникам можливості для збереження роботи-життя балансу, зокрема, такий графік роботи, додаткові вихідні дні та можливість брати відпустки. Це допоможе зменшити стрес та покращити емоційний стан працівників.

18. Завжди бережіть психологічну безпеку: димуйтеся принципу безпечного середовища, інформативного у тому числі, де працівники почувуються комфортно і захищено. Підтримка затримання конфіденційності та уважне ставлення до емоційних потреб працівників можуть підтримувати психологічну безпеку.

Використання цих рекомендацій може допомогти компаніям управляти емоційним станом своїх працівників під час воєнного стану та створити сприятливе та ефективне робоче середовище. Розробка та реалізація таких програм потребує систематичного підходу та співпраці всіх зацікавлених

сторін, включаючи керівництво компанії, психологів, фахівців з кризового управління та самих працівників.

Третій розділ присвячений дослідженню організаційних чинників, що впливають на оптимізацію емоційних станів працівників в організації на прикладі компанії FLOSAL.

У розділі було детально описано організацію дослідження організаційних чинників, що сприяють оптимізації емоційних станів працівників. Використовуючи різні інструменти та методи, було проведено аналіз результатів дослідження, щоб виявити основні фактори, що впливають на емоційний стан працівників компанії.

Зокрема, у розділі розглянуто практичні рекомендації щодо організаційних чинників оптимізації емоційних станів працівників під час воєнного стану. Ці рекомендації включають забезпечення ефективної комунікації та інформаційної підтримки, впровадження програм психологічної підтримки, створення сприятливого робочого середовища, залучення зовнішніх фахівців, надання можливостей для самовираження та участі, сприяння соціальній підтримці, удосконалення системи управління та організації.

Висновок розділу підкреслює важливість врахування організаційних чинників для оптимізації емоційних станів працівників у контексті воєнного часу. Застосування рекомендацій може допомогти компаніям створити підтримуюче та сприятливе робоче середовище, що сприяє збалансованому емоційному стану працівників.

## ВИСНОВКИ

В роботі розглядаються теоретичні та емпіричні аспекти дослідження організаційних чинників, що впливають на оптимізацію емоційних станів працівників у умовах війни. Розділ 1 присвячений методологічним аспектам дослідження, у тому числі визначено основні поняття «емоційний стан», «організаційні чинники», «оптимізація», «працівники» та надано коротку історію вивчення організаційного впливу на емоційний стан працівників у умовах війни.

Другий розділ присвячений теоретичним аспектам дослідження, у тому числі розглянуто роль корпоративної культури у подоланні кадрової кризи під час війни, фактори адаптації працівників до змін умов праці спричинених воєнним часом та розвиток емоційного інтелекту як важливий інструмент гармонізації емоційних станів працівників та засіб подолання емоційних гойдалок у робочому колективі.

Третій розділ присвячений емпіричним аспектам дослідження, у тому числі надано організацію дослідження організаційних чинників оптимізації емоційних станів працівників та аналіз результатів емпіричного дослідження організаційних чинників оптимізації емоційних станів працівників. Крім того, надані практичні рекомендації щодо організаційних чинників оптимізації емоційних станів працівників під час воєнного часу.

У роботі розглядаються теоретичні та емпіричні аспекти дослідження організаційних чинників, що впливають на оптимізацію емоційних станів працівників у умовах війни. Визначено основні поняття «емоційний стан», «організаційні чинники», «оптимізація», «працівники» та надано коротку історію вивчення організаційного впливу на емоційний стан працівників у умовах війни. Розглянуто роль корпоративної культури у подоланні кадрової кризи під час війни, фактори адаптації працівників до змін умов праці спричинених воєнним часом та розвиток емоційного інтелекту як важливий

інструмент гармонізації емоційних станів працівників та засіб подолання емоційних гойдалок у робочому колективі. Надано організацію дослідження організаційних чинників оптимізації емоційних станів працівників та аналіз результатів емпіричного дослідження організаційних чинників оптимізації емоційних станів працівників. Крім того, надані практичні рекомендації щодо організаційних чинників оптимізації емоційних станів працівників під час воєнного часу.

Загалом під час воєнного стану організаційні чинники мають великий вплив на стабілізацію емоційних станів робітників підприємств. Поступова, методична робота над стабілізацією дає дуже позитивні результати, що впливають на роботу як окремо кожного робітника, так і на показники виробництва усього підприємства. Зволікання в цьому важливому питанні зі сторони керівництва може призвести до різкого погіршення роботи підприємства, аж до його зупинки. Під час воєнного стану стабілізація емоційних станів працівників є важливим вкладом в підтримку економіки нашої країни. Це важливо як з економічної, так і соціальної точки зору.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади : монографія. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 196с.
2. Азарова Т. В., Барчук О. І., Беглова. Вчимося вирішувати проблеми. Київ: Главник, 2007. 144 с.
3. Берзін В. І. Основи психології та психогієни. Київ: Переяслав-Хмельницький, 1997. 85 с
4. Богоявленська Д.В. Економіка і менеджмент праці : навч. посібн. Київ: Видавництво «Кондор», 2018. 332 с.
5. Дуткевич Т.В. Загальна психологія. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 388 с.
6. Психологічний словник / авт.-уклад.: В. В. Синявський, О. П. Сергєєнкова ; за ред. Н. А. Побірченко. Київ: Науковий світ, 2007. 274 с.
7. Волошина В. В. Загальна психологія: практикум: навч.посібник / Л. В. Долинська, С. О. Ставицька, О. В. Темрук. Київ.:Каравела, 2007. 280 с.
8. Гоулман Д. Емоційний інтелект / пер. з англ. С.Л. Гумецької. Харків: Віват, 2018. 512 с.
9. Дробот О. В. Професійна свідомість керівника : навч. посіб. Київ : Талком, 2016. 340 с.
10. Закон України „Про професійний розвиток працівників” № 4312-VI від 12 січня 2012 року. URL: [http : //zakon1.rada.gov.ua/laws/show/ 4312-17](http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/4312-17) (дата звернення 08.10.2023)
11. Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посіб. Київ : Либідь, 2002. 304 с.
12. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально–трудова відносини: підручн. Київ.: Знання, 2014. 535 с.

13. Емоційне вигорання. упоряд.: В. Дудяк. Київ.: Главник, 2007. 128 с.
14. Жуковський М.О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. №2. С. 54–59.
15. Карамушка, Л.М. Психічне здоров'я персоналу організацій в умовах війни: основні вияви і ресурси. *Вчені записки Університету «Крок»*, 3(67). 2022. С. 124-133.
16. Карамушка, Л. М. Технологія психологічної підготовки персоналу організацій до роботи в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій). навч. посіб. Київ : Наук. світ, 2008
17. Кицак Т.Г. Значення корпоративної культури в сучасній ринковій економіці. *Соціально-економічні аспекти промислової політики*: Донецьк, НАНУ, Ін-т економіки промисловості. № 3. 2011. С.318 – 324.
18. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: монографія. Київ.: КНЕУ, 2013. 230 с.
19. Корман М. М. Емоційний інтелект персоналу як основа ефективного розвитку організації. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2013. Вип. 24. - С. 88-94. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2013\\_24\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2013_24_17).
20. Корман М.М. Розвиток емоційного інтелекту та емоційної компетентності як передумова запобігання професійного вигорання. *Вісник Національного університету оборони України*. 2012. № 4. С. 175-178
21. Корнієнко І. О. Проблема опанування у ситуації високої тривожності. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Серія «Педагогіка та психологія». 2015;1(1): С.147–152.
22. Куценко Я.М. Емоційний інтелект: проблеми діагностики. *Проблеми сучасної психології*. 2011. Випуск 14. С. 417 – 426.
23. Кононко О. Л. Соціально-емоційний розвиток особистості Київ.:Освіта, 1998. 245 с.

24. Назарова Г. В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств / Назарова Г. В., Гавкалова Н. Л. Харків : ХНЕУ, 2006. 240 с.
25. Ляц О. П. Емоційний інтелект як предмет психологічних досліджень. URL: <http://journals.uran.ua/index.php/2227-6246/article/view/159562> (дата звернення: 15.11.2023)
26. Носенко Е.Л., Коврига Н.В. Емоційний інтелект: концептуалізація феномену, основні функції монографія. Київ.: Вища школа, 2003. 126 с
27. Організаційна психологія. *Економічна психологія : науковий журнал Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України*. URL : <http://orgpsy-journal.in.ua/index.php/oper>. ( дата звернення 20.11.2023)
28. Організація роботи персоналу в умовах воєнного стану URL: [https://trademaster.ua/articles\\_313537](https://trademaster.ua/articles_313537)<https://trademaster.ua/articles/313537>. (дата звернення 15.09.23)
29. Паламарчук Л. М. Психологічний час особистості: спроба теоретичного аналізу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». серія: Психологія і педагогіка*. 2008. Вип. 11. С. 165–174 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoapp\\_2008\\_11\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoapp_2008_11_2)
30. Податковий кодекс України № 2755-VI від 2 грудня 2010 року URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2755> (дата звернення 20.10.2023)
31. Психологічна енциклопедія / автор-упорядник А. М. Степанов. Київ.: «Академвидав», 2006. 424 с.
32. Психофізіологія емоцій та емоційних станів. URL: <https://www.br.com.ua/referats/Psychology/93337.htm>. (дата звертання 15.09.2023)
33. Психологія праці та професійної підготовки особистості: навчальний посібник / за ред. П. С. Перепелиці, В. В. Рибалки. Хмельницький: ТУП, 2001. 330 с.

34. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації. URL:<https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS PISHULINA-2.pdf>. (дата звертання 23.09.2023)
35. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ, КНЕУ, 2017. 351с.
36. Татенко В. О. Сучасна психологія: теоретико-методологічні проблеми : навч. посібник. Київ. : Видавництво Нац. авіац. ун-ту «НАУ-друк», 2009. 288 с.
37. Титаренко О. Г. Відповідальність в управлінні (соціально-філософський аналіз) : дис. канд. філос. наук: спец.: 09.00.03. Харків, 2006. 178с.
38. Український ринок праці: особливості розвитку та ефективність функціонування/ І.Л. Петрова, В.В. Близнюк, Г.Т. Куліков та ін. ;за ред. І.Л. Петрової; Ін-т екон. та прогнозув. Київ, 2014. 368 с
39. Ціннісні орієнтації особистості в умовах трансформації сучасного українського суспільства / Л. Овсянкіна. Гілея: *Науковий вісник*. 2013. № 75.
40. Чепульченко Т. О. Соціальна відповідальність: поняття та сутність. *Вісник національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. Політологія, соціологія, право: зб. наук. пр. Київ : ІВЦ «Політехніка», 2010. Вип. 1(5). 142 с.
41. Філіпова І. Емоційний інтелект як засіб успішної самореалізації . *Соціальна психологія: Український науковий журнал*. 2007. № С. 68-79
42. Філософський енциклопедичний словник / Національна академія наук України Інститут філософії ім. Г. С. Сковороди; головний ред. В. І. Шинкарук. Київ: Абрис, 2002. 742 с.
43. Формування мотивації та установок на збереження психічного та психологічного здоров'я працівників під час війни: колективна монографія / кол. авт.; відп. ред. Н. І. Зорій. Чернівці: Книги XXI, 2015. 238 с
44. Шапар В. Б. Психологічний тлумачний словник. Харків: Прапор, 2006. 640 с.



45. Яковенко С. І., Лисенко В. І. Соціально-психологічна допомога при надзвичайних ситуаціях та критичних інцидентах. Київ : Центр соціальних експертиз і прогнозів Інс-ту соціології НАНУ, 1999. 226 с.
46. Al Khajeh, E. H. Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018. Vol. 3
47. Kombarakaran, F. A., & Yang, J. The effect of ethical leadership on employee creativity: mediating role of psychological safety and moderating role of neuroticism. *Journal of Business Research*, 2021. №130, pp. 295-303.
48. Kluckhohn, C. K. (1951). Values and value orientations in the theory of action. In T. Parsons and E. A. Shils (Eds.), *Toward a general theory of action*. Cambridge, MA: Harvard University Press
49. Tian, Q., Zhang, X. A., Jia, R. Emotion recognition and regulation in leadership development: A review and future directions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2019. №26(3), pp. 267-282.
50. Britannica, The Editors of Encyclopaedia. "Stress". Encyclopedia Britannica, 29 Oct. 2020, <https://www.britannica.com/science/stress-psychology-and-biology>. Accessed 10 April 2021.
51. Rice, W. H. *The Handbook of Stress Science: Biology, Psychology and Health*. Thousand Oaks: SAGE. 2012.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Тест «Самооцінка психічних станів» (Г. Айзенк)

**Інструкція.** Уважно прочитайте опис різних психічних станів. Якщо цей опис збігається з

Вашим станом і стан виникає часто, то необхідно оцінити його в 2 бали. Якщо цей стан виникає

зрідка, то ставиться один бал. Якщо не збігається з Вашим станом – 0 балів.

#### Опис станів

##### I. Шкала тривожності:

1. Не почуваю впевненості в собі.
2. Часто через дрібниці червонію.
3. Мій сон неспокійний.
4. Легко впадаю в зневіру.
5. Турбуюся тільки про уявлювані неприємності.
6. Мене лякають труднощі.
7. Люблю копатися у своїх недоліках.
8. Мене легко переконати.
9. Я недовірливий.
10. Я важко переносю час очікування.

##### II. Шкала фрустрації:

1. Нерідко мені здаються безвихідними ситуації, з яких усе-таки можна знайти вихід.
2. Неприємності мене сильно розстроюють, я падаю духом.
3. Під час великих неприємностей я схильний без достатніх підстав звинувачувати себе.
4. Нещастя і невдачі нічому мене не вчать.
5. Я часто відмовляюся від боротьби, вважаючи її марною.
6. Я нерідко почуваюся беззахисним.

7. Іноді в мене буває стан розпачу.
8. Я почуваю розгубленість перед труднощами.
9. У важкі хвилини життя іноді поведжуся по дитячому, хочу, щоб пожаліли.
10. Вважаю недоліки свого характеру непоправними.

### III. Шкала агресивності:

1. Залишаю за собою останнє слово.
2. Нерідко в розмові перебиваю співрозмовника.
3. Мене легко розсердити.
4. Люблю робити зауваження іншим.
5. Хочу бути авторитетом для інших.
6. Не задовольняюся малим, хочу найбільшого.
7. Коли розгніваюся, погано себе стримую.
8. Волю краще керувати, ніж підкорятися.
9. У мене різка, грубувата жестикуляція.
10. Я мстивий.

### IV. Шкала ригідності:

1. Мені важко змінювати звички.
2. Нелегко переключати увагу.
3. Дуже насторожено ставлюся до всього нового.
4. Мене важко переконати.
5. Нерідко в мене не виходить з голови думка, якої слід було б позбутися.
6. Нелегко зближуюся з людьми.
7. Мене засмучують навіть незначні порушення плану.
8. Нерідко я виявляю впертість.
9. Неохоче йду на ризик.
10. Різко переживаю відхилення від прийнятого мною режиму дня.

### **Обробка результатів**

Підрахуйте суму балів за кожною групою запитань:

- I. З 1 по 10 запитання – шкала тривожності;
- II. З 11 по 20 запитання – шкала фрустрації;
- III. З 21 по 30 запитання – шкала агресивності;
- IV. З 31 по 40 запитання – шкала ригідності.

**Інтерпретація результатів:**

- 0 – 7 балів – низький рівень;
- 8 – 14 балів – середній рівень;
- 15 – 20 балів – високий рівень

### Тест «Стійкість до стресу»

#### Загальна характеристика методики:

Тест «Стійкість до стресу» складається з 18 питань та вимірює рівень стійкості до стресу (низький, середній, високий).

#### Інструкція для учасників опитування:

Вам пропонується тест, який дозволить Вам дати самооцінку стійкості до стресу. Результат буде об'єктивнішим, якщо Ваші відповіді будуть якомога щирішими.

#### Текст опитувальника:

№ з/п	Запитання	Рідко	Іноді	Часто
1	Я думаю, що мене недооцінюють у колективі	1	2	3
2	Я намагаюся працювати, навіть якщо буваю не цілком здоровим	1	2	3
3	Я постійно переживаю за якість своєї роботи	1	2	3
4	Я буваю налаштованим агресивно	1	2	3
5	Я не терплю критики на свою адресу	1	2	3
6	Я буваю роздратованим	1	2	3
7	Я стараюся стати лідером там, де це можливо	1	2	3
8	Мене вважають людиною наполегливою і напористою	1	2	3
9	Я страждаю на безсоння	1	2	3
10	Своїм недругам я можу дати відсіч	1	2	3
11	Я емоційно і хворобливо переживаю неприємності	1	2	3
12	У мене бракує часу для відпочинку	1	2	3
13	У мене виникають конфліктні ситуації	1	2	3
14	Мені бракує влади, щоб реалізувати себе	1	2	3
15	Мені бракує часу, щоб зайнятися улюбленою справою	1	2	3
16	Я все роблю швидко	1	2	3
17	Я відчуваю острах, що втрачу роботу (не вступлю	1	2	3

	до інституту)			
18	Я дію гарячково, а потім переживаю за свої справи та вчинки	1	2	3

### **Обробка та інтерпретація результатів:**

Підрахуйте суму балів, яку Ви набрали, і визначте, який рівень Вашої стійкості до стресу.

Сумарне число балів -рівень вашої стійкості до стресу

43–54 низький

31–42 середній

18–30 високий

Чим менше число (сумарне) балів Ви набрали, тим вища стійкість до стресу, і навпаки, якщо у Вас низький рівень стійкості до стресу, то Вам необхідно кардинально змінювати свій спосіб життя.

### Методика «Діагностики рівня емоційного вигорання» (В. Бойко)

**Інструкція.** На кожне із запропонованих нижче суджень дайте відповідь «так» чи «ні».

**Текст опитувальника:**

1. Організаційні помилки на роботі постійно змушують нервувати, напружуватися, хвилюватися.
2. Сьогодні я задоволений своєю професією не менше, ніж на початку кар'єри.
3. Я помилився у виборі професії чи профілю діяльності (займаю не своє місце).
4. Мене турбує те, що я став гірше працювати (менш продуктивно, менш якісно, повільніше).
5. Теплота у взаємодії з партнерами дуже залежить від мого настрою.
6. Від мене, як від професіонала, мало залежить добробут партнерів.
7. Коли я приходжу з роботи додому, то деякий час (години 2-3) мені хочеться побути па самоті, щоб зі мною ніхто не спілкувався.
8. Коли я відчуваю втому чи напруження, то намагаюся швидше вирішити проблеми партнера (згорнути взаємодію).
9. Мені здається, що емоційно я не можу дати колегам того, що потребує професійний обов'язок.
10. Моя робота притупляє емоції.
11. Я відверто втомився від людських проблем, з якими доводиться мати справу па роботі.
12. Трапляється, я погано засинаю (сплю) через хвилювання, пов'язані з роботою.
13. Взаємодія з партнерами потребує від мене великого напруження.
14. Робота з людьми приносить мені все менше задоволення.
15. Я б змінив місце роботи, якби з'явилась така можливість.
16. Мене часто засмучує те, що я не можу на потрібному рівні надати професійну підтримку, послугу, допомогу.
17. Мені завжди вдається запобігти впливу поганого настрою наділові контакти.
18. Мене дуже засмучує ситуація, коли щось не йде на лад у стосунках з діловим партнером.
19. Я так стомлююся на роботі, ию вдома намагаюся спілкуватися якомога менше.
20. Через брак часу, втому та напруження часто приділяю партнеру менше уваги, ніж потрібно.

21. Іноді звичні ситуації спілкування на роботі дратують мене.
22. Я спокійно сприймаю обгрунтовані претензії партнерів.
23. Спілкування з партнерами спонукає мене уникати людей.
24. При згадці про деяких партнерів та колег, у мене псується настрій.
25. Конфлікти та суперечки з колегами віднімають багато сил та емоцій.
26. Мені все складніше встановлювати або підтримувати контакти з діловими партнерами.
27. Обставини на роботі мені здаються дуже складними і важкими.
28. У мене часто виникають тривожні очікування, пов'язані з роботою: щось має трапитися, як би не припуститися помилки, чи зможу зробити все як потрібно, чи не скоротять мене тощо.
29. Якщо партнер мені неприємний, то я намагаюсь обмежити час спілкування з ним, менше приділяти йому уваги.
30. У спілкуванні на роботі я дотримуюся принципу «не роби людям добра — не отримасш зла».
31. Я з радістю розповідаю домашнім про свого роботу.
32. Трапляються дні, коли мій емоційний стан погано відображається на результатах роботи (менше працюю, знижується якість, виникають конфлікти).
33. Іноді я відчуваю, що потрібно поспівчувати партнерові, але не в змозі цього зробити.
34. Я дуже хвилююся за свою роботу.
35. Партнерам по роботі віддаю більше уваги та турботи, ніж отримую від них вдячності.
36. При одній згадці про роботу мені стає погано: починає колоти в області серця, підвищується тиск, виникає головний біль.
37. У мене добрі (в цілому задовільні) стосунки з безпосереднім керівником.
38. Я часто радію, коли бачу, що моя робота приносить користь людям.
39. Останнім часом мене переслідують невдачі на роботі.
40. Деякі аспекти (факти) моєї роботи викликають розчарування, нудьгу і зневіру.
41. Трапляються дні, коли контакти з партнерами складаються гірше, ніж зазвичай.
42. Я переймаюся проблемами ділових партнерів (суб'єктів діяльності) менше, ніж зазвичай.
43. Втома від роботи призводить до того, що я намагаюся скоротити час спілкування з друзями та знайомими.
44. Зазвичай я виявляю зацікавленість особистістю партнера більше, ніж того вимагає справа.
45. Зазвичай я приходжу на роботу відпочивши, зі свіжими силами, в доброму настрої.



46. Іноді я ловлю себе на тому, що працюю з партнерами автоматично, без душі.
47. У справах зустрічаються настільки неприємні люди, що всупереч волі бажаєш їм чогось недоброго.
48. Після спілкування з неприємними партнерами в мене буває погіршення фізичного та психічного самопочуття.
49. На роботі я постійно відчуваю психічне та фізичне перевантаження.
50. Успіхи в роботі надихають мене.
51. Ситуація на роботі, в якій я опинився, здається безвихідною (майже безвихідною).
52. Я втратив спокій через роботу.
53. Впродовж останнього року траплялися скарги па мене з боку партнерів.
54. Мені вдається зберегти нерви тільки через те, що багато з того, що відбувається з партнерами, я не беру близько до серця.
55. Я часто з роботи приношу додому негативні емоції.
56. Я часто працюю через силу.
57. Раніше я був більш співчутливим та уважним до партнерів, ніж тепер.
58. У роботі з людьми керуюся принципом: не псуй нерви, бережи здоров'я.
59. Іноді я йду на роботу з важким відчуттям: як все набридло, нікого б не бачити й не чути.
60. Після напруженого робочого дня я відчуваю, що занедужав.
61. Контингент партнерів, з якими я працюю, дуже важкий.
62. Іноді мені здається, що результати моєї роботи не варті тих зусиль, які я витрачаю.
63. Якщо б мені поталанило з роботою, я був би набагато щасливішим.
64. Я у відчаї від того, що на роботі в мене серйозні проблеми.
65. Іноді я поведжуся зі своїми партнерами так, як би не хотів, щоб вони вчиняли зі мною.
66. Я засуджую партнерів, що розраховують на особливу поблажливість та увагу.
67. Зазвичай після робочого дня у мене не вистачає сил займатися домашніми справами.
68. Часто я підганяю час: швидше б закінчився робочий день.
69. Стан, прохання, потреби партнерів зазвичай мене щиро хвилюють.
70. Працюючи з людьми, я зазвичай ніби ставлю екран, що захищає мене від чужих страждань та негативних емоцій.
71. Робота з людьми (з партнерами) дуже розчарувала мене.
72. Щоб відновити сили, я часто вживаю ліки.
73. Як правило, мій робочий день проходить спокійно і легко.



№ з/п	64	65	66	67	68	69	70	Сума балів64-70
Відповідь + або -								
№ з/п	71	72	73	74	75	76	77	Сума балів71-77
Відповідь + або -								
№ з/п	78	79	80	81	82	83	84	Сума балів78-84
Відповідь + або -								

### Обробка та інтерпретація результатів:

Кожен варіант відповіді попередньо оцінений компетентними суддями тим чи іншим числом балів — зазначається в «ключі» поруч із номером судження в дужках. Це зроблено тому, що ознаки, які включені в симптом, мають різне значення для визначення його складності. Максимальну оцінку — 10 балів — отримала від суддів та ознака, яка є найбільш показовою для симптому.

*Відповідно до «ключа» здійснюють такі підрахунки:*

- 1) визначають суму балів окремо для кожного з 12 симптомів «вигорання»;
- 2) підраховують суму показників симптомів для кожної з 3-х фаз формування «вигорання»;
- 3) знаходять підсумковий показник синдрому «емоційного вигорання» — сума показників за всіма 12 симптомами.

У «ключі» поряд із номерами суджень у дужках вказаний бал, встановлений експертами, який показує «вагу» цієї ознаки симптому.

### «Ключ»

#### **Фаза «Напруження»**

1. Переживання психотравмуючих обставин: +1(2),+13(3), +25(2), -37(3), +49(10), +61(5), -73(5)
2. Незадоволеність собою:  
-2(3), +14(2), +26(2), -38(10), -50(5), +62(5), +74(3)
3. «Загнаність у кут»:  
+3(10), +15(5), +27(2), +39(2),+51(5), +63(1), -75(5)
4. Тривога і депресія:  
+4(2), +16(3), +28(5), +40(5), +52(10), +64(2), +76(3)

#### **Фаза «Резистенція»**

1. Неадекватне вибіркове емоційне реагування: +5(5), -17(3), +29(10), +41(2), +53(2), +65(3), +77(5)

2. Емоційно-моральна дезорієнтація:  
+6(10), -18(3), +30(3), +42(5), +54(2), +66(2), -78(5)
3. Розширення сфери економії емоцій:  
+7(2), +19(10), -31(2), +43(5), +55(3), +67(3), -79(5)
4. Редукція професійних обов'язків:  
+8(5), +20(5), +32(2), -44(2), +56(3), +68(3), +80(10)

#### **Фаза «Виснаження»**

1. Емоційний дефіцит:  
+9(3), +21(2), +33(5), -45(5), +57(3), -69(10), +81(2)
2. Емоційне відчуження:  
+10(2), +22(3), -34(2), +46(3), +58(5), +70(5), +82(10)
3. Особистісне відчуження (деперсоналізація): +11(5), +23(3), +35(3), +47(5), +59(5), +71(2), +83(10)
4. Психосоматичні та психовегетативні порушення: +12(3), +24(2), +36(5), +48(3), +60(2), +72(10), +84(5)

#### **Інтерпретація результатів**

Запропонована методика дає детальну картину синдрому «емоційного вигорання». Насамперед, необхідно *звернути увагу на окремі симптоми*. Показник вираженості кожного симптому знаходиться в межах від 0 до 30 балів:

0-9 балів — симптом не сформований;

10-15 балів — симптом на стадії формування;

16 і більше балів — симптом сформований.

Симптоми з показниками 20 і більше балів є домінуючими у фазі або у всьому синдромі «емоційного вигорання».

Методика дає можливість побачити провідні симптоми «вигорання». Суттєвим є те, до якої фази формування «емоційного вигорання» належать домінуючі симптоми і в якій фазі їх найбільша кількість.

Наступний крок в інтерпретації результатів — *осмислення показників фаз розвитку - «вигорання»: «напруження», «резистенція» та «виснаження»*.

У кожній з них оцінка можлива в межах від 0 до 120 балів. Однак співставлений балів, отриманих для фаз, не є правомірним, тому що не свідчить про їхню відносну роль або внесок у синдром. Справа в тому, що вимірювані в них явища істотно різні — реакція на зовнішні і внутрішні фактори, прийоми психологічного захисту, стан нервової системи. За кількісними показниками можна твердити тільки про те, наскільки кожна фаза сформувалася, яка фаза сформувалася більшою або меншою мірою:

- ✓ 36 і менше балів — фаза не сформована;
- ✓ 37—60 балів — фаза на стадії формування;
- ✓ 61 і більше балів — фаза сформована