МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації
Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«ПСИХОЛОГІЧНА АДАПТАЦІЯ МЕНЕДЖЕРІВ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ ДО УМОВ ВІЙНИ»

здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
групи ПСМз-22-1,
спеціальності 053 «Психологія»
ОПП «Психологія. Психологія бізнесу»

підпис здобувача вищої освіти

Шишацький Євген Анатолійович

Науковий керівник

підпис наукового керівника

Пєтухова Ірина **Олексіївна**
к.пед.н., доцент

Гарант освітньо-професійної програми

підпис керівника ОПП

Нежинська Олена Олександрівна
к.психол.н., доцент

Допущено до захисту за рішенням кафедри
психології, педагогіки та суспільних дисциплін
протокол від «1» грудня 2023 р. №7

Завідувач кафедри

підпис

І.О. Пєтухова,
кандидат педагогічних
наук, доцент

Ірпінь 2024

Реєстрація № 11 17.01.2024 _____

(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки *до захисту* 22.11.2023 _____

(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 82 01.02. _____

(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ С.І. Корсун

(підпис) (ініціали, ПІБ)

Члени комісії: _____ О.О. Нежинська

(підпис) (ініціали, ПІБ)

_____ Л.В. Романюк

(підпис) (ініціали, ПІБ)

_____ М.Ю. Заушнікова

(підпис) (ініціали, ПІБ)

ідальної особи)

(підпис)

(підпис)

а

ва

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації
Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін
Спеціальність 053 «Психологія»
Освітньо-професійна програма «Психологія. Психологія бізнесу»

Затверджую:
Завідувач кафедри
психології, педагогіки
та суспільних дисциплін
_____ І.О. Пєтухова

Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувача вищої освіти
Шишацького Євгена Анатолійовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: **Психологічна адаптація менеджерів українських компаній до умов війни**
Затверджена наказом ректора від 17.11.2022 №1216
Термін подачі закінченої роботи: 25.01.2024

Цільова установка: визначити теоретико-методологічні підходи до дослідження проблеми адаптації менеджерів до умов війни, роль адаптації в контексті ефективного функціонування організації та ланцюговий вплив на економічну стабільність країни в умовах війни; підібрати та реалізувати процедури емпіричного дослідження психологічної адаптації менеджерів українських компаній до умов війни, визначити показники соціально-психологічної адаптації, рівню особистісного адаптаційного потенціалу та рівню стресу; розробити рекомендації для покращення адаптації менеджерів в умовах війни.
Мета роботи: теоретико-методологічне обґрунтування й емпіричне дослідження особливостей адаптації менеджерів українських компаній до умов війни, а також визначення оптимальних способів її покращення.
Об'єкт дослідження: адаптація менеджерів
Предмет дослідження: психологічна адаптація менеджерів українських компаній до умов війни.
База дослідження: Google-анкетування осіб, які займають менеджерські посади в різних українських компаніях або українських філіях іноземних компаній (33 особи віком від 24 до 47 років); додатково для порівняння особи, які працюють на лінійних посадах (15 осіб віком від 24 до 63 років).

1. *Вихідні дані до роботи* — результати психодіагностичного дослідження, програма рекомендацій.
2. *Перелік графічного матеріалу:* 30 таблиць, додатки.
3. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	2	3	4
1.	Вибір теми, вивчення літературних джерел та складання плану роботи	30.10.2023	30.10.2022
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	30.03.2023	30.03.2023
3.	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	30.06.2023	30.06.2023
4.	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	20.09.2023	20.09.2023
5.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	20.10.2023	20.10.2023
6.	Отримання відгуку керівника роботи	20.12.2023	20.12.2023
7.	Публікація тез у збірнику наукових матеріалів	20.04.2023	20.04.2023
8.	Попередній захист роботи	22.11.2023	22.11.2023
9	Отримання зовнішньої рецензії	20.12.2023	20.12.2023
10.	Допуск роботи зав. кафедри до захисту	15.01.2024	15.01.2024
11.	Захист роботи	08.02.2024	08.02.2024

4. Дата видачі завдання «19» грудня 2022 р.
5. Керівник кваліфікаційної роботи _____ І.О. Пєтухова
6. Керівник освітньо-професійної програми _____ Л.В. Романюк О.О. Нетиченка
7. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ Є.А. Шишацький

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми полягає в тому, що з 2022 року питання психологічної адаптації торкнулося всіх українських громадян у більшій чи меншій мірі. У роботі було обрано фокус на адаптації працівників українських компаній, а саме — менеджерів різних ступенів. Під час активної фази війни менеджери паралельно своїм безпосереднім обов'язкам мають вирішувати такі самі базові питання виживання й налаштовувати робочий процес у ситуації постійних криз і змін. *Мета роботи* полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні й емпіричному дослідженні особливостей адаптації менеджерів українських компаній до умов війни, а також визначення оптимальних способів її покращення. *Завданнями роботи* є: а) дослідження теоретичних засад адаптації менеджерів українських компаній до умов війни; б) дослідження групи менеджерів на показники соціально-психологічної адаптації, визначення рівню особистісного адаптаційного потенціалу та рівня стресу; в) розробка рекомендацій для покращення адаптації менеджерів. *Об'єктом дослідження* виступає адаптація менеджерів. *Предметом дослідження* є психологічна адаптація менеджерів до умов війни. *Базою дослідження* виступає Google-анкетування осіб, які займають менеджерські посади в різних українських компаніях або українських філіях іноземних компаній; додатково для порівняння особи, які працюють на лінійних посадах. За результатами дослідження сформульовані рекомендації для покращення адаптації менеджерів українських компаній у форматі індивідуальних вправ, а також зустрічей з корпоративним або запрошеним психологом і роботі в динамічній групі. Робота дозволила виявити основні тенденції та проблеми адаптації серед менеджерів українських компаній та створити рекомендації, що мають допомогти менеджерам покращувати їхню адаптацію до умов війни. Одержані результати можуть бути використані для подальших досліджень адаптації менеджерів і розробки програм підтримки їхнього психологічного здоров'я.

Ключові слова: адаптація, адаптивність, психологічна адаптація, менеджери, війна.

ABSTRACT

The *relevance* of the topic is based on the fact that since 2022, the issue of psychological adaptation has affected all Ukrainian citizens to a greater or lesser extent. The study focuses on the adaptation of employees of Ukrainian companies, namely managers of various levels. During the active phase of the war, managers, in parallel with their immediate responsibilities, have to solve the same basic issues of survival and set up a workflow in a situation of constant crises and changes. The *purpose* of the study is to provide a theoretical and methodological substantiation and empirical study of the peculiarities of adaptation of managers of Ukrainian companies to the conditions of war, as well as to identify the best ways to improve it. The *objectives* are: a) to study the theoretical foundations of adaptation of managers of Ukrainian companies to war conditions; b) to study a group of managers for indicators of social and psychological adaptation, to determine the level of personal adaptive potential and stress level; c) to develop recommendations for improving the adaptation of managers. The *object* of the study is the adaptation of managers. The *subject* of the study is the psychological adaptation of managers to war conditions. The *basis* of the study is a Google survey of people who hold managerial positions in various Ukrainian companies or Ukrainian branches of foreign companies; additionally, for comparison, people working in line positions. Based on the results of the study, recommendations were formulated to improve the adaptation of managers of Ukrainian companies in the format of individual exercises, as well as meetings with a corporate or invited psychologist and work in a dynamic group. The study helped to identify the main trends and problems of adaptation among managers of Ukrainian companies and to create recommendations to help managers improve their adaptation to war conditions. The results obtained can be used for further research on managers' adaptation and the development of programs to support their psychological health.

Keywords: adaptation, adaptability, psychological adaptation, managers, war.

ЗМІСТ

ВСТУП.....7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ АДАПТАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ В УМОВАХ ВІЙНИ.....10
1.1. Проблема адаптації цивільного населення до війни.....10
1.2. Психічне здоров'я персоналу як передумова економічної стабільності країни в умовах війни.....15
1.3. Роль психологічної адаптації менеджера в контексті ефективного функціонування організації.....20
Висновки до 1 розділу.....22
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ АДАПТАЦІЇ МЕНЕДЖЕРІВ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ.....24
2.1. Обґрунтування методичного забезпечення та процедур дослідження психологічної адаптації менеджерів українських компаній до умов війни.....24
2.2. Аналіз результатів дослідження особливостей психологічної адаптації менеджерів українських компаній до умов війни.....28
2.3. Аналіз можливих додаткових чинників впливу на психологічну адаптацію менеджерів, виходячи з результатів дослідження й індивідуальних анкет.....41
Висновки до 2 розділу.....52
РОЗДІЛ 3. СПОСОБИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПОКРАЩЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ АДАПТАЦІЇ МЕНЕДЖЕРІВ В УМОВАХ ВІЙНИ.....54
3.1. Методологічні обґрунтування дієвих способів покращення адаптації в кризових умовах.....54
3.2. Рекомендації до покращення адаптації для менеджерів українських компаній.....56
Висновки до 3 розділу.....61
ВИСНОВКИ.....62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....64
ДОДАТКИ.....68

ВСТУП

Актуальність дослідження. За останні два роки питання психологічної адаптації торкнулося всіх українських громадян у більшій чи меншій мірі. Окрім безпосереднього знищення життів і фізичного здоров'я українців, військова агресія російської федерації проти України спричинила глибоку економічну кризу. Її чинниками, зокрема, стали масове внутрішнє переселення та еміграція, пошкодження та руйнування підприємств, зменшення кількості робочих місць, перебудова та переривання логістичних ланцюжків, зростання зовнішнього боргу, здорожчання енергоресурсів тощо. Ці умови сукупно загострили проблему збереження психічного здоров'я та адаптації працівників організацій і підприємств різних форм власності до кризових умов.

Аналіз літератури й наукових матеріалів показує, що дослідники розглядають поняття «адаптація» різноманітно. Зокрема, темою адаптації та психологічних наслідків військової кризи серед українських науковців займалися Л. М. Карамушка, М.С. Корольчук, В.М. Крайнюк, В. Л. Зливков, С.О. Лукомська, О.В. Федан, В.М. Ячменьова. Серед зарубіжних авторів адаптацію у складних життєвих умовах досліджували Г. Айзенк, Т. Парсонс, Б. Скінер, У. Томас, Т. Шибутані й інші.

У роботі було обрано фокус на адаптації працівників українських компаній, а саме — менеджерів різних ступенів. Вважається, що порівняно з лінійними співробітниками на них лежить більша відповідальність за коректну роботу компанії / організації. А під час війни, надто її активної фази на певній території, менеджери паралельно своїм безпосереднім обов'язкам мають вирішувати такі самі базові питання виживання й налаштовувати робочий процес у ситуації постійних криз і змін. Від їхніх індивідуально-психологічних якостей, зокрема, здатності до швидкої адаптації залежить ефективність організації, а на макрорівні — ефективність галузі й економіки України загалом. Питанню адаптації саме менеджерів до умов війни поки що приділялося мало

уваги у вітчизняному науковому середовищі, що і зумовило вибір теми нашого дослідження.

Об'єктом дослідження є адаптація менеджерів.

Предметом дослідження є психологічна адаптація менеджерів українських компаній до умов війни.

Мета дослідження полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні й емпіричному дослідженні особливостей адаптації менеджерів українських компаній до умов війни, а також визначенні оптимальних способів її покращення.

Відповідно до мети дослідження були окреслені наступні ***завдання*:**

1. Дослідити теоретичні засади адаптації менеджерів вітчизняних компаній до умов війни.
2. Дослідити групу менеджерів українських компаній на показники соціально-психологічної адаптації, визначити рівень рівню особистісного адаптаційного потенціалу та рівень стресу.
3. Розробити рекомендації для покращення адаптації менеджерів українських компаній.

Виходячи з предмета, об'єкта та поставлених завдань були обрані наступні методики дослідження:

а) *теоретичні:* аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, систематизація теоретичних та експериментальних даних з питань адаптації;

б) *емпіричні:* спостереження, індивідуальні бесіди, анкетування, психодіагностичні тестування. Зокрема, були застосовані тестування за шкалою психологічного стресу PSM-25 (Лемур-Тесьє-Філліон), тестування соціально-психологічної адаптації за опитувальником К. Роджерса та Р. Даймонд, багаторівневий особистісний опитувальник БОО-165 «Адаптивність» і базований на ньому опитувальник «Дезадаптаційні порушення» або ДАП-77;

в) *статистичні:* кореляційний і регресійний аналіз. Обробка даних за методами математичної статистики здійснювалася інструментами Google Spreadsheets та Open Office.

Практична значущість дослідження полягає в систематизації результатів, виявленні основних тенденцій і проблем адаптації серед менеджерів українських компаній, а також рекомендацій, які можуть допомогти менеджерам покращити та прискорити їхню адаптацію до умов війни.

Експериментальна база. Дослідження проводилося шляхом Google-анкетування осіб, які займають менеджерські посади в різних українських компаніях або українських філіях іноземних компаній (33 особи віком від 24 до 47 років). Додатково для порівняння опитування пройшли особи, які працюють на лінійних посадах у різних українських компаніях (15 осіб віком від 24 до 63 років).

Апробація результатів. Теоретичні засади кваліфікаційної роботи були опубліковані в матеріалах VIII-ї Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми психологічної та соціальної адаптації в умовах кризового суспільства», яка відбулась 20 квітня 2023 року в Державному податковому університеті м. Ірпінь [19].

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (25 найменувань, з них 5 — іноземними мовами) та 4 додатків. Основний зміст роботи викладений на 56 сторінках. Дослідження включає 30 таблиць. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 81 сторінку.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ АДАПТАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ В УМОВАХ ВІЙНИ

1.1. Проблема адаптації цивільного населення до війни

До повномасштабного військового вторгнення російської федерації в лютому 2022 року українці мали обмежене уявлення про труднощі адаптації цивільного населення до війни. Приклади країн, які нині живуть у стані війни чи проходили через збройні конфлікти за час відновленої з 1991 року незалежності України, як-от, Ізраїль, Сирія, Грузія, Молдова, не вважалися такими, що можливі на наших теренах.

Гібридна агресія росії на сході України, яка розпочалася в 2014 році, вперше порушила для громадян питання відновлення та / або продовження нормальної життєдіяльності в умовах війни. Окрім руйнувань і розривів економічних ланцюжків, війна спричинила масове внутрішнє переселення: за даними Міжвідомчого координаційного штабу на 30 вересня 2015 року в країні було офіційно зареєстровано 959 478 внутрішніх переселенців [2]. Ці дані не враховували, наприклад, тих, хто вирішував питання переселення й розміщення самотужки, не звертаючись до офіційних органів.

Втім, навіть попри жахливість і непередбачуваність подій, наслідки гібридної агресії торкнулися здебільшого мешканців території Донеччини, Луганщини та АР Крим, де безпосередньо відбулися бойові дії та / або окупація. Крім того, найгарячіша фаза антитерористичної операції припала на 2014-2015 роки. Далі війна надовго набула позиційної форми: роками напруження на лінії фронту зберігалося, проводилися локальні бойові операції, проте в цілому ситуація набула відносної стабільності, без активних наступальних дій з обох боків та інтенсивних руйнувань великих населених пунктів. Це своєю чергою давало цивільному населенню обабіч лінії

розмежування знайти для себе безпечне місце та поступово пристосуватись до умов, що змінились.

Лише у 2022 році, коли росія відкрито напала на Україну, ввівши війська відразу за кількома напрямками, а її зброя дальнього ураження почала досягати будь-якого куточку нашої країни, питання психологічної адаптації торкнулося всіх українських громадян у більшій чи меншій мірі. Окрім безпосереднього знищення життів і фізичного здоров'я громадян, війна спровокувала глибоку економічну кризу: в рази більші, порівняно з періодом АТО / ООС, окупація великих територій, масове внутрішнє переселення та еміграція (за даними Євростату на 31 жовтня 2023 року статус тимчасового захисту в країнах ЄС мали 4,24 мільйона громадян, які покинули Україну в результаті російського вторгнення [22]), пошкодження та руйнування цивільної інфраструктури та підприємств, зменшення кількості робочих місць, розриви логістичних ланцюжків, зростання зовнішнього боргу, подорожчання енергоресурсів тощо.

Ці умови сукупно загострили проблему збереження психічного здоров'я та адаптації працівників організацій і підприємств різних форм власності до кризових умов.

Як зазначає Т.М. Титаренко, такий надскладний деструктивний чинник виникнення численних кризових ситуацій, як сучасна війна, суттєво знижує рівень психологічного здоров'я населення. Пересічна людина опиняється в епіцентрі катастрофічних подій, що виснажують її адаптаційні ресурси. Будучи тривалим за часом і гострим за перебігом багатоаспектним внутрішнім конфліктом з приводу життя в цілому, його сенсу, напряму, життєва криза передбачає пошук нових можливостей самопрояву, нових компетенцій, шляхів самооновлення [17].

Результатом зіткнення людини зі складними життєвими ситуаціями може стати посттравматичне зростання — досвід позитивних змін, що стоїть на на іншому полюсі посттравматичного стресового розладу, пояснює О.В. Мельник. А результатом соціально-психологічної адаптації можна вважати адаптованість особистості, яка: 1) сприяє безконфліктному і продуктивному виконанню

провідної діяльності; 2) дозволяє особистості задовольняти свої соціальні потреби; 3) дозволяє мати конструктивну позицію стосовно тих соціальних очікувань, які висуваються до неї соціальним середовищем; 4) створює можливість для самореалізації особистості і творчого вираження її особистісного потенціалу [12].

Проте проблема полягає в тому, що активна, руйнівна фаза війни триває вже значно довше, ніж свого часу тривала гаряча фаза АТО, й продовжує, бодай і нерівномірно, прямо чи опосередковано зачіпати всю територію держави. До цього додається сильна залежність всіх процесів від дій західних партнерів України, як-от грошової допомоги, блокування логістики, підтримки військовою технікою та дипломатичних процедур. Кожен із цих процесів не є лінійним і впливає безпосередньо як на перебіг військових подій, так і на необхідність знову і знову адаптуватися до нових умов.

Розглянемо детальніше поняття «адаптація». Дослідники підходять до його вивчення різноманітно, але це завжди якась зміна, кінцева ціль якої — забезпечити ефективне функціонування системи в нових умовах. Так, у визначенні поняття «адаптація» використовуються такі ключові слова: процес, зсув, пристосування, механізм, здатність, якісна ознака [20].

Найбільш відомими підходами дослідження адаптації є такі:

1) клініко-психологічний — вивчає вплив стресових ситуацій на здоров’я, емоції і загалом на психосоматичний стан людини. За цим напрямом вчені описують симптоми можливих розладів адаптації та шляхи їх усунення (Г. Сельє);

2) фізіологічні та гігієнічні дослідження — вивчають системи органів людини та умови їх функціонування, загальну діяльність особистості в умовах адаптації до мінливих умов середовища, вплив цих змін на організм та способи покращення його роботи задля підтримання внутрішнього гомеостазу (І. Павлов та ін.);

3) психологічний — досліджує функціональні та психологічні стани людини під час її трудової діяльності. Вчені аналізують вплив трудового

середовища на адаптацію людини й намагаються знайти шляхи успішної адаптації працівника до умов середовища для підвищення продуктивності й результативності його праці [9].

Відтак, термін «адаптація» має різні визначення залежно від точки зору. Одне з них, на яке ми будемо базово спиратися в роботі, пропонують М. Корольчук і В. Крайнюк у роботі про соціально-психологічне забезпечення діяльності в звичайних та екстремальних умовах, що близько до теми цієї роботи.

Як зазначають М.С. Корольчук і В.М. Крайнюк, вихідним у визначенні поняття «адаптація» є положення про взаємодію організму із зовнішнім середовищем і детермінованість реакцій організму в процесі цієї взаємодії. Аналіз взаємодії дає чітку уяву про те, що рефлекторна активність організму — це не разовий акт на-зразок стимул-реакція, що з метафізичних позицій біхевіоризму широко використовується в психофізіології, а система розгорнутих у часі й просторі реакцій, що зумовлюють зміни не тільки організму, але й зовнішнього середовища [6].

Нові характеристики в системі «середовище — організм», які виникають у результаті взаємодії, пов’язані зі зміною зв’язків і співвідношень між уже наявними властивостями та якостями, тобто відбувається те, що зазвичай позначають як перебудову. Звідси випливає інший фундаментальний принцип адаптації — характер взаємодії визначає також особливості зв’язку різних властивостей і якостей організму й середовища. Це дозволяє не тільки прогнозувати, але й керувати взаємодіями, виходячи з аналізу наявних зв’язків і відношень між ними [6].

Адаптація як відповідь на вплив якого-небудь одного фактора зустрічається вкрай рідко й природна лише в модельних умовах лабораторного експерименту. Найчастіше організм зустрічається з впливом цілої групи факторів, взаємозалежних і тісно пов’язаних один із одним. Тому М.С. Корольчук і В.М. Крайнюк зрештою визначають адаптацію як активну системну відповідь функцій організму, що спрямована на підтримку гомеостазу та

створення адекватної врегульованої програми, відповіді з мінімальними реакціями на умови, що постійно змінюються [6].

Можливості для адаптації в конкретному середовищі, з одного боку, визначаються, а з іншого – визначають рівень психічного здоров'я, зазначає Л.Г. Царенко. Для неї очевидно, що здатність до адаптації й особливості психічного здоров'я взаємопов'язані.

Адаптація як здатність творчо пристосовуватися до середовища з врахуванням адаптивних реакцій виживання відповідає рівню психічного добробуту. Це:

1) стан, коли людина як особистість пристосовується до існування в суспільстві відповідно до вимог цього суспільства й у відповідності з власними потребами, мотивами й інтересами;

2) здатність змінюватися відповідно до різноманітних або нестабільних обставин проявляється в поведінці, що дає змогу людині ефективно пристосовуватися до навколишнього середовища та оптимально функціонувати в різних сферах, таких як боротьба зі щоденними стресорами;

3) здатність індивіда чи групи опрацьовувати нову або модифіковану інформацію та відповідні психологічні, фізіологічні або поведінкові реакції, що дає змогу ефективно функціонувати або досягти цілей в умовах, які постійно змінюються.

Для інших трьох рівнів психічного здоров'я — від помірного стресу до погіршення добробуту — характерні порушення пристосування організму до постійно змінних умов зовнішнього або внутрішнього середовища; як стан динамічної невідповідності між живим організмом і зовнішнім середовищем, що призводить до порушення фізіологічного функціонування, зміни форм поведінки, розвитку патологічних процесів [18].

Л.М. Коробка зазначає, що в сучасних дослідженнях явище соціально-психологічної адаптації розглядається як складний процес, що розуміється не просто як взаємне пристосування індивіда і середовища, а як

об’єднання їх у новій системі більш високого рівня організації. Нова система виникає в результаті активної взаємодії індивіда і середовища і передбачає взаємні двосторонні зміни. Теоретичний аналіз досліджень соціально-психологічної адаптації дозволяє визначити її як складний багатомірний процес взаємодії, в результаті якого формується нова позитивна соціальна ідентичність, що адекватна соціальним змінам, які, зокрема, відбуваються внаслідок воєнного конфлікту; як процес розвитку потенціалу особи і спільноти при включенні членів спільноти в систему міжособистісних відносин, в соціально-політичне життя суспільства та знаходження умов для реалізації потреб у самоповазі й самореалізації. [5]

Щодо адаптації спільноти до умов війни, варто звернути увагу роботи про адаптивні характеристики особистості (А. Фурман, Г. Балл, Т. Титаренко, О. Мороз, А. Налчаджян), адаптацію особи в умовах суспільних трансформацій (Є. Головаха, О. Донченко, Н. Паніна); соціальну адаптацію (І. Булах, В. Гриценко, В. Казначєєв, В.Лебедєв); адаптацію особи в складних життєвих ситуаціях (О. Нестерова, R. Tedeschi, L. Calhoun, P. Linley, C. Peterson, N. Pole) та інші роботи про адаптацію й альтернативні стратегії поведінки [5].

У роботі ми базово розглядаємо адаптацію як максимально можливе збереження психічного здоров’я в умовах дії сильних стресових чинників війни й напрацювання такого психологічного стану, який би дозволяв у таких умовах зберігати якість власної життєдіяльності й підтримувати нормальну життєдіяльність соціально-економічних систем, у які залучений індивід.

1.2. Психічне здоров’я персоналу як передумова економічної стабільності країни в умовах війни

Всесвітня організація охорони здоров’я (ВООЗ) розуміє під психічним здоров’ям стан благополуччя, за якого людина реалізує власні здібності, може справлятися зі звичайними стресами життя, може продуктивно та ефективно працювати на допомогу своїй громаді [24].

У документах ВООЗ визначено роль психічного здоров'я в життєдіяльності особистості та соціальних спільнот. Згідно з ними, психічне здоров'я є фундаментальною основою для нашої колективної та індивідуальної здатності мислити, переживати емоції та взаємодіяти один з одним, заробляти на життя й насолоджуватися ним. Відповідно, психічне здоров'я розглядається як життєво важлива проблема для індивідів, громад та суспільства у всьому світі [24].

ВООЗ наголошує, що психічне здоров'я пов'язане не тільки з хворобою або її відсутністю, а воно стосується добробуту та переживання позитивних емоцій: кожного з нас, нашого життя, роботи, стосунків, фізичного здоров'я та соціального середовища. Важливим для визначення детермінант психічного здоров'я є використання психосоціального підходу, який замість того, щоб визначати психічне захворювання як «хворобу», спричинену суто біологічними факторами, аналізує життя в контексті соціального середовища людини, вважаючи ці фактори однаково важливими для розуміння благополуччя та психічного захворювання [21; 24]. Тобто психічне здоров'я — це не лише здоров'я, а й соціальні проблеми та бар'єри, з якими ми стикаємось, як ми працюємо, де ми живемо та наші основні права людини.

О. Лукасевич не лише розглянув сутність феномену здоров'я, та психологічний зміст понять «психічне здоров'я», «психологічне здоров'я», але й дійшов висновку, що проведений ним аналіз основних тенденцій дослідження поняття здоров'я в психології демонструє розуміння здорової особистості як всебічно розвиненої, здатної до продуктивної соціальної діяльності [11].

М. Андрос під поняттям «психічне здоров'я особистості» розуміє таке функціонування психіки індивіда, яке забезпечує йому гармонійну взаємодію з навколишнім світом [1].

Згідно підходу ВООЗ, психічне здоров'я визначається низкою соціально-економічних, біологічних та екологічних чинників, які впливають на його рівень у будь-який момент часу. ВООЗ вказує, що погіршення психічного здоров'я пов'язане із швидкими соціальними змінами, стресовими умовами

праці, гендерною дискримінацією, соціальною ізоляцією, нездоровим способом життя, погіршенням фізичного здоров'я та порушеннями прав людини. [24]

У цьому контексті можна говорити про те, що війна є найбільш вираженим негативним чинником, який впливає на психічне здоров'я особистості, оскільки цей чинник обумовлює пряму загрозу життя людини і різні вияви насильства (політичного, військового, економічного, сексуального тощо). [3]

Водночас зазначається, що існують специфічні психологічні та особистісні фактори, які роблять людей вразливими до проблем психічного здоров'я, а також біологічні ризики, які включають генетичні фактори [8].

Психосоціальний підхід також надає значної уваги пережитому досвіду людей, їхнім психічним переживанням і визнає їх експертами у своєму власному житті.

Л.М. Карамушка включає в психічне здоров'я такі основні складові: 1) здатність справлятися з повсякденними стресами життя в умовах війни; 2) здатність налагоджувати стосунки з людьми в умовах війни; 3) здатність ефективно працювати на допомогу своїй організації, громаді та суспільству в умовах війни; 4) здатність реалізувати свої здібності в умовах війни [3].

Вплив психічного здоров'я простежується на всьому ланцюжку соціально-економічної системи. До прикладу, В. Климчук та В. Горбунова, спираючись на дані клінічних, епідеміологічних та економічних досліджень, обґрунтували нагальність і значущість теми психічного здоров'я в організаціях, у процесі чого виокремили чотири причини, чому варто інвестувати в психічне здоров'я працівників: епідеміологічну, корпоративну, правову та економічну.

В обґрунтуванні епідеміологічної причини автори вказують, що якщо врахувати середню тривалість життя, то в країнах із низьким та середнім рівнями добробуту ймовірність мати протягом життя розлад психічного здоров'я сягає 80%. При цьому обмеження життєдіяльності, яке може призвести до непрацездатності, спостерігається лише в третини осіб із тяжкими розладами і в однієї п'ятої — з розладами помірної тяжкості. Таким чином, можна зробити

висновок, що понад 80% людей, які мають розлади психічного здоров'я помірної тяжкості, по-перше, є працездатного віку, а по-друге, здебільшого це працівники організацій різної форми власності.

В описі корпоративної причини автори кажуть, що створення належного робочого середовища як такого, що підтримує психічне здоров'я працівників, підсилює опірність до стресів, вчить турбуватися про себе й оточуючих, не лише сприяє їхньому фізичному здоров'ю, відновленню та одужанню, а й дає працедавцю лояльних, продуктивних і активних учасників трудового процесу, прихильних до організації та мотивованих на довгу якісну працю.

Що стосується економічної причини, В. Климчук та В. Горбунова стверджують, що економічні втрати через розлади психічного здоров'я надзвичайно високі. З одного боку, це прямі витрати на лікування, соціальне піклування тощо, з іншого — непрямі втрати, такі як збитки внаслідок відсутності працівника на роботі, зниження якості праці, фізичної присутності на робочому місці без належного виконання обов'язків, погіршення психологічного стану опікунів, що, своєю чергою, зумовлює додаткові витрати на їхніх робочих місцях [4].

Ми можемо спиратися на ці аргументи, проте мусимо не нехтувати фактом того, що вони, зокрема, ґрунтуються на дослідженнях у розвинених та мирних країнах світу, як-от США, Велика Британія, Австралія. На відміну від них Україна, яка перебуває у стані тривалої військової кризи змінної динаміки, має сильні обтяжуючі обставини. Окрім того, українці в межах країни та за кордоном проживають на собі елементи гібридної війни, у якій «збільшується використання сугестивних методів, посилюється їх складність і концентрація, широта використання, що призводить до серйозного впливу продуктів інформаційно-психологічної війни на психічне здоров'я населення» [15].

Ще в 2017-2019 рр. Всесвітня Організація Охорони Здоров'я та Група Світового банку у своїх документах щодо трансформації системи психічного здоров'я в Україні зазначили, що від 20 до 30% українців, що мали травматичний досвід, пов'язаний із війною, уже мають наявні ознаки

погіршення психічного здоров'я, такі як депресія, порушення сну, посттравматичні розлади [25]. А з переходом війни в повномасштабний формат ці цифри значно зросли: понад 90% опитаних у соціологічному дослідженні 2022 року мали прояви хоча б одного з симптомів посттравматичного стресового а 57% громадян перебувають в зоні ризику розвитку посттравматичного стресового розладу [13]. Усе це матиме соціально-економічні наслідки десятиліттями.

Експерти Національного інституту стратегічних досліджень доходять висновку, що розвиток певних форм ментальних порушень значно впливає на продуктивність людей, а відтак і на економіку країни – втрати від проблем, пов'язаних з психічним здоров'ям, можуть сягати 4–5% ВВП [14].

Цю думку продовжують експерти Групи Світового Банку, які оцінили економічну вартість відновленої продуктивності з лікуванням поширених психічних розладів у період 2017-2030 рр. у понад 800 мільйонів доларів США для депресії та 350 мільйонів доларів США для тривожних розладів. Тобто для вчасно наданих послугах ментального здоров'я, на кожен долар, інвестований у розширення лікування поширених психічних розладів в Україні, буде отримано 2 долари відновленої продуктивності та доданої економічної вартості. Економічна вартість відновлення продуктивності в контексті психічного здоров'я включає витрати на психотерапію, лікарське лікування та інші психіатричні послуги, а також економічні переваги, такі як підвищена працездатність, зменшення втрат людського ресурсу, зниження інвалідизації та маргіналізації як результату поліпшення психічного стану. [23]

Отож, психічне здоров'я громадян, що є працівниками підприємств і організацій різних форм власності, є фундаментом для побудови міцної економіки, надто в часи війни і пов'язаних з нею неконтрольованих зовнішніх загроз.

1.3. Роль психологічної адаптації менеджера в контексті ефективного функціонування організації

Ми розібрали вплив психічного здоров'я і важливість адаптації персоналу для стійкості економіки. З-поміж усього персоналу ми вважаємо за доцільне виділити роль менеджерів різних ступенів.

Як зазначає Л.І. Скібіцька, діяльність менеджера визначається комплексами стимулюючих та дестимулюючих тенденцій розвитку політичних, соціальних, економічних та психологічних факторів. Стимулюють діяльність широке поле вибору і виявлення ініціативи, зростання конкуренції, можливість самовираження у творчій змістовній праці. Дестимулюють — стрес, тиск і невизначеність як у суспільстві, так і в межах окремих організацій, ерозія традиційних цінностей, кількісне збільшення і якісне ускладнення проблем, які потрібно вирішувати в умовах обмеженості засобів для цього. Найважливішою вимогою до менеджера є здатність постійно працювати над собою. Тільки у такому разі можлива успішна адаптація до змін у суспільстві. Менеджер, який припинив роботу над собою, не може успішно вирішувати сучасні проблеми [16].

Порівняно з рядовими співробітниками навіть у мирний час на управлінцях лежить більша відповідальність: підбирати та мотивувати команду, налаштовувати робочий процес, розподіляти завдання, розв'язувати виробничі, а іноді й особистісні конфлікти для збереження ефективності підприємства / організації.

Оптимальне співвідношення між суб'єктом праці і професійним середовищем, що досягається в процесі професійної адаптації, не є статичним, раз і назавжди сталим станом. Зміна професійного середовища, пов'язана, наприклад, із упровадженням сучасної технології, з приходом нового керівника, з придбанням іншої професії або посади, з переходом в інший цех або на інше підприємство, а також зміна потреб, можливостей і цілей самої людини приводять до необхідності активізації процесу адаптації. Якщо неузгодженості

в системі невеликі і не вимагають великих зусиль для їх усунення, можна говорити про ситуативну адаптацію, час від часу неминуче виникає в процесі будь-якої професійної діяльності [6].

Під час війни, надто її активної фази на певній території, менеджери, як і всі інші, зіштовхуються з базовими питаннями виживання. Водночас вони повинні продовжувати організовувати, контролювати й покращувати робочий процес в умовах, що змінилися, розробляти нові методи взаємодії у випадку релокації чи дистанційної роботи. Також їм необхідно оперативно вирішувати питання заміни співробітників у разі їхньої еміграції, мобілізації чи загибелі, звільняти людей через оптимізацію на підприємстві тощо. Військовозобов'язані менеджери, які не вибирають йти у військо добровільно, отримують додаткову зону невизначеності у вигляді невідомих термінів їх мобілізації.

Усі ці чинники примножують кількість стресу та фонової тривоги в житті менеджерів українських компаній порівняно з лінійними співробітниками. На це, зокрема, вказує дослідження холдингу 4Service, проведене восени 2022 року на широкій вибірці керівників і працівників українських компаній. Результати показали, що з багатьох питань погляди перших і других значно відрізняються. Наприклад, думки, що війна впливає на роботу компанії, притримувалися 66% співробітників і 81% керівників. І перші, і другі помічали відхилення у самопочутті, проте між групами зберігався стійкий розрив. На тривогу поскаржились 65% співробітників і 89% керівників. На розбалансованість — 46% співробітників і 61% керівників. На страх, неуважність та проблеми з концентрацією зауважили 39% працівників та 58% керівників. Швидке відчуття втоми помітили 36% співробітників та 53% керівників. За багатьма іншими симптомами, як-от емоційні коливання, постійне хвилювання, картина була схожою. Виключенням стало відчуття самотності — його відчували понад чверть опитаних співробітників і лише 8% керівників [7].

Майже вдвічі більше керівників — 87% проти 45% у групі співробітників — відзначили, що звертають увагу на психічний стан працівників і намагаються допомогти. А це опосередковано означає, що вони беруть на себе і певні

функції психологічної допомоги. Зокрема, намагаються бути на зв'язку, підтримувати, за можливості організовувати гнучкий графік роботи. Більшість з опитаних керівників погоджуються, що відповідальність за підтримку психічного здоров'я персоналу лежить на них [7].

Серед чинників індивідуального (онтогенетичного) розвитку організму найбільше значення у формуванні стійкості до стресу має досвід, що набувається при тривалих стресових впливах. Цей досвід, практично, є проявом адаптованості організму до стресу, яка дозволяє людині зберігати стійкість в реалізації різноманітних форм діяльності та адекватно регулювати поведінку в стресових ситуаціях. Неадаптований організм не може здійснювати складні форми поведінки в стресових умовах; в цей час вся його енергія спрямована на формування стресової напруги. Поведінкова реакція у разі правильно проведеної індивідуальної адаптації є настільки адекватною, точною, що здійснюється з мінімальними витратами енергії, а результат поведінки повною мірою відповідає поставленій меті [6].

Відповідно, психологічна адаптація та стресостійкість самих менеджерів в умовах війни має вкрай важливе значення для організації робочого процесу й ефективності підприємства / організації. Адаптованість, тобто динамічна рівновага в системі «людина — професійне середовище», виявляється насамперед в ефективності діяльності. Ефективною можна назвати діяльність, що характеризується високою продуктивністю і якістю продукту, оптимальними енергетичними і нервово-психічними витратами, задоволеністю професіонала. [6].

Висновки до 1 розділу

Отож, ми дослідили поняття адаптації з точки зору різних підходів і визначили базове для поточної роботи. Проаналізували важливість психічного здоров'я персоналу як передумови економічної стабільності країни, зокрема,

звернулися до досліджень, які вказують на зв’язок психічного здоров’я та потенційних соціально-економічних наслідків. Приділили увагу впливу військових умов на психічне здоров’я й адаптаційні здібності персоналу.

Робота підкреслює значення комплексного підходу до управління персоналом, що включає розробку та впровадження відповідних адаптаційних та підтримуючих програм, спрямованих на підвищення психологічної стійкості та адаптаційного потенціалу співробітників. Адаптація до швидкозмінних умов вимагає гнучкості у прийнятті рішень та здатності оперативно реагувати на нові виклики. Підкреслено необхідність інтегрованого підходу до управління людськими ресурсами, враховуючи специфіку військових умов, для забезпечення ефективної роботи організації.

Нами з’ясовано важливість адаптації саме менеджерів у ефективному функціонуванні організації, які відіграють ключову роль у координації роботи та підтримці морального духу команди. Визначено передумови й чинники, на які необхідно звернути увагу в дослідженні адаптації.

РОЗДІЛ 2
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ АДАПТАЦІЇ МЕНЕДЖЕРІВ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ

2.1. Обґрунтування методичного забезпечення та процедур дослідження психологічної адаптації менеджерів українських компаній до умов війни

Для емпіричного дослідження психологічної адаптації менеджерів до умов війни ми вибрали методики, які найбільше відповідають предмету, об'єкту та меті дослідження, а саме дозволяють вивчити психологічні чинники адаптації й такі, що опосередковано вказують на її успішність, і орієнтовані на дорослих людей без специфічного фаху. Отож, ми використали наступні методики:

- «Шкала психологічного стресу PSM-25» (Лемур-Тесье-Філліон, адаптація Н. Водоп'янової);
- «Методика діагностики соціально-психологічної адаптації» (К. Роджерс, Р. Даймонд);
- багаторівневий особистісний опитувальник «Адаптивність» або БОО-165 (А. Маклаков, С. Чермянін), а також базований на ньому опитувальник «Дезадаптаційні порушення» або ДАП-77.

Крім того, ми запропонували досліджуваним авторський опитувальник про їхні способи самопідтримки та складнощі в процесі психологічної адаптації.

Розглянемо особливості проведення вказаних методик та специфіку обробки результатів за ними.

«Шкала психологічного стресу PSM-25» (Лемур-Тесьє-Філліон, адаптація Н. Водоп'янової) використовується для вивчення феноменологічної структури переживань стресу, вимірювання стресових відчуттів у соматичних, поведінкових та емоційних показниках.

Опитувальник включає 25 тверджень (наведені в Додатку А), які характеризують психічний стан людини. Досліджуваному потрібно оцінити свій стан за останній тиждень за допомогою 8-бальної шкали від 1 до 8, що найточніше визначає його переживання: 1 — ніколи; 2 — вкрай рідко; 3 — дуже рідко; 4 — рідко; 5 — іноді; 6 — часто; 7 — дуже часто; 8 — постійно (щоденно).

Під час обробки результатів опитування підраховується сума всіх відповідей — інтегральний показник психічної напруги (ППН). Питання 14 оцінюється у зворотному порядку. Що більше значення ППН, то вищий рівень психологічного стресу. ППН менший за 100 балів, свідчить про стан психологічної адаптованості до робочих навантажень. ППН в інтервалі 100-154 бали вказує на середній рівень стресу. ППН вищий за 155 балів вказує на високий рівень стресу, стан дезадаптації та переважного психічного дискомфорту. В останньому випадку досліджуваний має потребу в застосуванні різноманітних засобів і методів для зниження нервово-психічної напруги, психологічного розслаблення, для зміни стилю мислення та життя.

«Методику діагностики соціально-психологічної адаптації» (К. Роджерс, Р. Даймонд) використовують для діагностики показників адаптації особистості до життя в соціумі. Досліджуваному пропонується бланк опитувальника, що містить 101 твердження. Інструкція до проходження наступна: «Тут представлені висловлення про людину, про її спосіб життя. Їх завжди можна співвіднести з нашим власним способом життя. Прочитавши висловлення, примірте його до своїх звичок, свого способу життя й оцініть, якою мірою це висловлення може бути віднесене до вас».

Для відповіді пропонується обрати один із семи варіантів оцінок від 0 до 6, де 0 — це мене зовсім не стосується; 1 - це мене не стосується; 2 — мабуть, це мене не стосується; 3 — не знаю, чи це мене стосується; 4 — це схоже на мене, але маю сумніви; 5 — це схоже на мене; 6 — це точно я.

Обробка отриманих результатів відбувається за ключем методики. В результаті вираховуються такі показники адаптації як загальна адаптивність або

неадаптивність, прийняття чи неприйняття себе, прийняття чи неприйняття інших, відчуття емоційного комфорту чи дискомфорту, внутрішнього чи зовнішнього контролю, схильності до домінування чи підлеглості, прагнення до ескапізму (втечі від проблем, уникнення невдач). Далі відповіді досліджуваного оцінюють за шкалами «Адаптивність», «Прийняття себе», «Прийняття інших», «Емоційний комфорт», «Внутрішній контроль», «Домінування», «Ескапізм».

За ключем методики у стовпчику з нормами наводяться суми, що вказують на зону невизначеності в інтерпретації результатів по кожній шкалі. Результати менше цієї зони невизначеності інтерпретуються як низькі, а більше найвищого показника зони невизначеності — як високі [10].

Оптимальними показниками, що свідчать про успішну соціально-психологічну адаптацію особистості, є високий рівень адаптованості, самоприйняття, прийняття інших, вияв внутрішнього контролю, що допомагає свідомо і відповідально ставитися до власного життя, проблем та успішно їх вирішувати. Також до показників соціально-психологічної адаптації відноситься певний вияв схильності до домінування, що дає змогу активно відстоювати свої інтереси і права, не займати залежної позиції у відносинах з іншими. Необхідним показником адаптації є й низький вияв ескапізму, що вказує на відсутність прагнення особистості уникати проблем та відповідальності за їх вирішення [10].

Багаторівневий особистісний опитувальник «Адаптивність» або БОО-165 (А. Маклаков, С. Чермянін) широко використовується у середовищі військових, проте загалом підходить для діагностики соціально-психологічної характеристики особистості — адаптивності, яка визначає здатність пристосовуватися до мінливих умов середовища, успішно вирішувати проблеми, що виникають.

Досліджуваному пропонується бланк методики, що містить 165 тверджень з можливою відповіддю «так» чи «ні». Для обробки результатів передбачено кілька шкал з відповідним ключем для кожної з них. Починати обробку слід зі шкали достовірності, щоб оцінити прагнення опитуваного

представити себе в соціально-привабливому вигляді. Якщо досліджуваний набирає за шкалою достовірності понад 10 балів, результати опитування слід вважати недостовірними. Окрім «достовірності», БОО-165 має три робочі шкали: поведінкова регуляція (або нервово-психічна стійкість), моральна нормативність, комунікативний потенціал.

Сирі бали за шкалами переводять у стени, за якими визначають рівень кожної характеристики адаптивності: 7-10 стенів — високий рівень, 4-6 стенів — середній, 0-3 стени – низький рівень [3].

Оптимальними проявами адаптивності є високі показники нервово-психічної стійкості, що вказують на високу здатність до поведінкової регуляції, високу адекватну самооцінку особистості і реальне сприйняття дійсності. Високі комунікативні здібності вказують на те, що досліджуваний легко встановлює контакти із співрозмовниками, із колегами, товаришами по службі, він не конфліктний. Також для успішної адаптивності досліджуваному має бути властивий високий рівень моральної нормативності, що вказує на те, що він реально оцінює власну роль в колективі, спокійно орієнтується на дотримання загальноприйнятих норм поведінки [3].

Четвертий показник — особистісний адаптаційний потенціал (ОАП) — є інтегральною шкалою, що утворюється сумою балів за шкалами «нервово-психічна стійкість», «комунікативний потенціал», «моральна нормативність». ОАП також переводиться в стени [3].

Досліджувані, які набрали за показником ОАП 1-2 стени, мають низький рівень адаптивних здібностей. Згідно методики, вони мають ознаки акцентуацій характеру та деякі ознаки психопатій, а психічний стан характеризується, як межовий. У них можливі нервово-психічні зриви, оскільки ці досліджувані мають низьку нервово-психічну стійкість, конфліктні, можуть здійснювати асоціальні вчинки. Вимагають спостереження психолога та лікаря (невропатолога, психіатра).

Досліджувані, що набрали 3-4 стени, мають задовільний рівень адаптивних здібностей. Ці досліджувані переважно мають ознаки різних

акцентуацій, які у звичних умовах частково компенсовані і можуть виявлятися при зміні діяльності. Тому успіх їхньої адаптації залежить від зовнішніх умов середовища. Вони мають невисоку емоційну стійкість, іноді схильні до асоціальних зривів, проявів агресії та конфліктності. Ці досліджувані вимагають індивідуального підходу й корекційних заходів.

Досліджуваних, що набрали 5-10 стенів, відносять до групи з високою і нормальною адаптацією. Вони досить легко адаптуються до нових умов діяльності, швидко входять до нового колективу, досить легко та адекватно орієнтуються у ситуації, швидко напрацьовують стратегію своєї поведінки. Як правило, не конфліктні, мають високу емоційну стійкість [3].

2.2. Аналіз результатів дослідження особливостей психологічної адаптації менеджерів українських компаній до умов війни

Емпіричне дослідження було проведено за допомогою Google-анкетування осіб, які займають менеджерські посади в різних українських компаніях або українських філіях іноземних компаній. У ньому взяли участь 33 особи віком від 24 до 47 років (26 жінок і 7 чоловіків). Для додаткового порівняння опитування пройшли особи, які працюють в різних українських компаніях або українських філіях іноземних компаній на лінійних посадах: 15 осіб віком від 24 до 63 років (10 жінок і 5 чоловіків).

По одному учаснику з кожної групи набрали понад 10 балів за шкалою «Достовірність» у БОО-165, а також високі бали за аналогічною шкалою в опитувальнику Роджерс-Даймонд. Ми були змушені виключити їх з урахування в результатах. Отже, остаточні підрахунки базуються на 32 досліджуваних з групи менеджерів (26 жінок і 6 чоловіків) і 14 досліджуваних з групи лінійних співробітників (10 жінок і 4 чоловіків).

Серед менеджерів 24 людини тривалий час живуть в Україні далеко від зони бойових дій, 1 — в Україні близько до зони бойових дій, 7 — за кордоном. Дослідження зібрало управлінців різного рівня: 4 власники бізнесу, 4

менеджери мають команду до 3 людей, 7 — від 4 до 10 людей, 2 — від 10 до 20 людей, 6 — понад 20 людей. Ще 9 менеджерів не мають людей в прямій підлеглості, але відповідають за напрям, продукт чи проєкт і мають координувати людей за ним.

Серед лінійних співробітників 11 людей тривалий час живуть в Україні далеко від зони бойових дій, 3 — за кордоном.

Спочатку представимо результати опитувань для групи менеджерів. Передусім ми дослідили їхні показники психічного напруження (ППН) за шкалою стресу PSM-25 (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Розподіл менеджерів за показником психічного напруження

Низький		Середній		Високий	
Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
15	46,9%	15	46,9%	2	6,3%

Низький рівень стресу мають 46,9% менеджерів, що може свідчити про те, що вони навчилися долати наслідки стресу. У такої ж кількості менеджерів виявлено середній рівень стресу, тобто вони час від часу відчувають на собі вплив стресу та намагаються його долати. Меншість досліджуваних — 6,3% — продемонстрували високий рівень стресу, що може бути пов’язано із переживанням негативних подій, зокрема й воєнних, до яких наразі не вдається адаптуватися. На групи середнього та — особливо — високого ППН варто звернути увагу та розробити для них рекомендації щодо подолання стресу у поточних умовах.

Наступним кроком ми визначили показники соціально-психологічної адаптації (СПА) менеджерів та інших показників за методикою Роджерса-Даймонд (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Розподіл менеджерів за показниками соціально-психологічної адаптації після опитувальника за методикою Роджерса-Даймонд

Показник	Низький рівень		Середній рівень		Високий рівень	
	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
Адаптація	0	0,0%	7	21,9%	25	78,1%
Самоприйняття	0	0,0%	4	12,5%	28	87,5%
Емоційний комфорт	5	15,6%	12	37,5%	15	46,9%
Прийняття інших	1	3,1%	10	31,3%	21	65,6%
Інтернальність	0	0,0%	9	28,1%	23	71,9%
Прагнення до домінування	1	3,1%	16	50,0%	15	46,9%
Ескапізм (зворотний показник)	21	65,6%	11	34,4%	0	0,0%

Більшість менеджерів — 78,1% — має високий рівень соціально-психологічної адаптації. Інші 21,9% — середній рівень. Жодна людина не демонструє низький рівень СПА.

Ми також бачимо переважно високий рівень прийняття себе (87,5%), що свідчить про позитивне ставлення до себе та самопідтримку, та інтернальності (71,9%), яка означає, що людина відчуває власний вплив на життя більшим, ніж вплив середовища. 65,6% менеджерів має високий рівень прийняття інших, тобто позитивно реагує на їхні прояви й комфортно почуває себе серед людей. І такий само відсоток демонструє низький рівень ескапізму, що свідчить про їхню готовність не уникати проблем, а вирішувати їх.

Також маємо звернути увагу на те, що високий показник емоційного комфорту має тільки 46,9% менеджерів, як і показник прагнення до домінування. Понад половина опитаних має середні й низькі показники за цими шкалами. Водночас лише 21,88% опитаних має високий рівень за всіма шкалами (ескапізм рахуємо за зворотним принципом). В інших високі показники за одними шкалами поєднуються з середніми та низькими показниками за іншими шкалами.

Отже, з методики можна зробити висновок, що п’ята частина опитаних менеджерів має високий рівень соціально-психологічної адаптації та всіх показників. У цілому ж більшість опитаних добре адаптується та взаємодіє в суспільстві з урахуванням обставин, але має певні складнощі в емоційній сфері та проблему з прагненням до домінування — мається на увазі, що їм важко відстоювати свої інтереси. Ймовірно, це пов’язано з тим, що досліджувані періодично зіштовхуються з обставинами непереборної сили, які регулярно влаштовує війна.

Перевіримо наявність взаємозв’язку між значеннями ППН і СПА. Коефіцієнт кореляції Пірсона для цих наборів даних складає -0,51, тобто між ними існує обернена висока кореляція — тобто що вищий показник соціально-психологічної адаптації, то нижчий показник психологічного напруження і навпаки. Регресійний аналіз показує, що коефіцієнт детермінації складає 0,26, а розрахунковий критерій Фішера вищий за табличний, отже істотний зв’язок між даними присутній.

Проаналізуємо, як проявляється стрес у менеджерів з різним рівнем соціально-психологічної адаптації (табл 2.3).

Таблиця 2.3

Рівень стресу у менеджерів з різним рівнем СПА

	Низький	15	Середній	15	Високий	2
Рівень стресу	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
Висока СПА	15	100,0%	9	60,0%	1	50,0%
Середня СПА	0	0,0%	6	40,0%	1	50,0%
Низька СПА	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

Очевидно, що 100% менеджерів з низьким рівнем стресу перебувають у групі з високою СПА. Менеджери з середнім і високим рівнями стресу розподілені по групі з середньою СПА.

З іншого боку, в групі менеджерів з високою СПА 60% мають низький рівень стресу, 36% — середній і лише 4% — високий. У групі з середньою СПА

85,71% мають середній рівень стресу і 14,29% — високий. Тож можна зробити висновок, що група з високою соціально-психологічною адаптацією демонструє кращу реакцію на стресові чинники.

Далі перейдемо до результатів розрахунків за опитувальником БОО-165 «Адаптивність» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Розподіл менеджерів за результатами опитувальника БОО-165

Шкали	Рівні	Досліджувані	32
		Кількість	%
Нервово-психічна стійкість	високий	2	6,3%
	середній	15	46,9%
	низький	15	46,9%
Комунікативний потенціал	високий	1	3,1%
	середній	25	78,1%
	низький	6	18,8%
Моральна нормативність	високий	4	12,5%
	середній	22	68,8%
	низький	6	18,8%

Як бачимо з табл. 2.4, згідно з методикою БОО-165 лише 6,3% менеджерів мають високий рівень нервово-психічної стійкості. Вони відрізняються схильністю до поведінкового регулювання, високою адекватною самооцінкою та реальним сприйняттям дійсності. 46,9% мають середній рівень НПС і переважно адекватне сприйняття дійсності, здатні до емоційного реагування на події навколишнього середовища, що відповідає силі подразника. Також значна кількість опитаних менеджерів — 46,9% — має низький рівень НПС. Вони не схильні до емоційної і поведінкової регуляції, у них можуть виникнути нервово-психічні зриви. Крім того, їм властиве дещо відірване від реальності сприйняття світу, вони надмірно переживають через різні події.

Лише 3,1% демонструє високий рівень комунікативного потенціалу, тобто вони легко встановлюють контакти з іншими людьми, зокрема співробітниками,

здатні до успішного вирішення виникаючих суперечливих питань. Більшість — 78,1% досліджуваних — має середній рівень комунікативного потенціалу. Вони не конфліктні, спокійно спілкуються з оточуючими. У 18,8% спостерігається низький рівень комунікативного потенціалу, їм складно будувати контакти з іншими людьми, присутні прояви агресивності та конфліктності.

За показником моральної нормативності 12,5% досліджуваних мають високий рівень, тобто орієнтуються на дотримання загальноприйнятих норм поведінки, здатні на справедливі й чесні вчинки. 68,8% демонструють середній рівень і 18,8% — низький. У випадку останнього досліджуваний не прагне дотримуватися загальноприйнятих норм поведінки, може здійснювати аморальні вчинки, й це ускладнює його контакти з суспільством.

Підрахунок інтегрального показника особистісного адаптаційного потенціалу (ОАП) і переведення його в стени, а потім у рівні, дає наступні результати (табл 2.5)

Таблиця 2.5

Розподіл особистісного адаптаційного потенціалу серед менеджерів

Рівень особистісного адаптаційного потенціалу	Кількість	%
Група високої та нормальної адаптації	3	9,4%
Група задовільної адаптації	15	46,9%
Група низької адаптації	14	43,8%

Як бачимо, за БОО-165 лише 9,4% досліджуваних можна віднести до групи високої та нормальної адаптації. 46,9% входять у групу задовільної адаптації. І значна кількість — 43,8% досліджуваних — відносяться до групи низької адаптації.

Проаналізуємо також можливі взаємозв’язки показника ОАП з ППН за допомогою статистичних інструментів. Коефіцієнт кореляції Пірсона для цих наборів даних складає 0,77, тобто між ними існує пряма висока кореляція — тобто що вищий показник особистісного адаптаційного потенціалу, то вищий показник психологічного напруження і навпаки. Це видається коректним, адже за методикою більший ОАП означає гіршу адаптацію. Регресійний аналіз

показує, що коефіцієнт детермінації складає 0,59, а розрахунковий критерій Фішера значно вищий за табличний, отже істотний зв'язок між даними присутній.

У групах менеджерів з різним рівнем ОАП стрес проявляється наступним чином (табл 2.6 і 2.7).

Таблиця 2.6

Розподіл менеджерів за показниками стресу в групах з різним адаптаційним потенціалом

	Рівні	Високий стрес	2	Середній стрес	15	Низький стрес	15
		Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
Адаптаційний потенціал	група високої та нормальної адаптації	0	0,0%	0	0,0%	3	20,0%
	група задовільної адаптації	0	0,0%	5	33,3%	10	66,7%
	група низької адаптації	2	100,0%	10	66,7%	2	13,3%

Таблиця 2.7

Розподіл менеджерів за адаптаційним потенціалом у групах з різним рівнем стресу

	Рівні	Група високої та нормальної адаптації	3	Група задовільної адаптації	15	Група низької адаптації	14
		Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
ППН	високий	0	0,0%	0	0,0%	2	14,3%
	середній	0	0,0%	5	33,3%	10	71,4%
	низький	3	100,0%	10	66,7%	2	14,3%

Видно, що в групі високої та нормальної адаптації всі досліджувані мають низький показник психічного напруження. В групі задовільної адаптації 66,7%

опитаних демонструє низький ППН, а 33,3% — середній ППН. Натомість у групу низької адаптації увійшли всі досліджувані з високим ППН, ще 71,4% має середній рівень стресу, 14,3% — низький. Тобто взаємозалежність між показниками відслідковується навіть за простим поглядом на таблицю.

Аналогічним чином проаналізуємо можливі взаємозв'язки показників ОАП та СПА (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Розподіл результатів менеджерів за методикою БОО-165 з різним рівнем соціально-психологічної адаптації

Шкали	Рівні	Висока СПА	25	Середня СПА	7	Низька СПА	0
		К-ть	%	К-ть	%	К-ть	%
Адаптаційний потенціал	група високої та нормальної адаптації	3	12,0%	0	0,0%	0	
	група задовільної адаптації	15	60,0%	0	0,0%	0	
	група низької адаптації	7	28,0%	7	100,0%	0	
Нервово-психічна стійкість	високий	2	8,0%	0	0,0%	0	
	середній	15	60,0%	0	0,0%	0	
	низький	8	32,0%	7	100,0%	0	
Комунікативний потенціал	високий	1	4,0%	0	0,0%	0	
	середній	22	88,0%	3	42,9%	0	
	низький	2	8,0%	4	57,1%	0	
Моральна нормативність	високий	1	4,0%	3	42,9%	0	
	середній	18	72,0%	4	57,1%	0	
	низький	6	24,0%	0	0,0%	0	

Коефіцієнт кореляції Пірсона між наборами даних ОАП та СПА складає -0,79, що свідчить про обернену високу кореляцію — тобто що вищий показник особистісного адаптаційного потенціалу, то нижчим є показник соціально-психологічної адаптації й навпаки. Регресійний аналіз показує, що

коефіцієнт детермінації складає 0,62, а розрахунковий критерій Фішера значно вищий за табличний, отже істотний зв'язок між даними присутній.

З табл. 2.8 видно, що всі менеджери з середньою СПА мають низький рівень адаптації за БОО-165. А менеджери з високою СПА мають 12% досліджуваних з високою та нормальною адаптацією, 60% — з задовільною та 28% — з низькою. Можна подивитись на показники з іншого боку: до менеджерів з високою СПА за Роджерсом-Даймонд відносяться всі досліджувані з групи високої та нормальної, а також задовільної адаптації. Половина досліджуваних з групи низької адаптації також увійшла сюди. Інша половина групи низької адаптації має середню СПА.

Майже аналогічна ситуація щодо показника нервово-психічної стійкості. Тобто ми бачимо, що в цілому адаптаційний потенціал досліджуваного впливає на рівень його соціально-психологічної адаптації. Тому є сенс розробити психологічні рекомендації для менеджерів, аби підвищувати їхні особистісні адаптаційні здібності, які призводитимуть і до соціально-психологічної адаптації.

Для порівняння проаналізуємо також дані опитувальників для лінійних співробітників. Спочатку — результати за ППН (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Розподіл лінійних співробітників за показником психічного напруження

Низький		Середній		Високий	
Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
8	57,1%	6	42,9%	0	0,0%

Ми бачимо схожі показники психічного напруження, як у вибірці менеджерів — з тією різницею, що у вибірці лінійних співробітників у жодного не виявлений високий ППН.

Зведемо показники за результатами методики Роджерса-Даймонд (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Розподіл лінійних співробітників за показниками соціально-психологічної адаптації після опитувальника за методикою Роджерса-Даймонд

Показник	Низький рівень		Середній рівень		Високий рівень	
	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
Адаптація	0	0,0%	2	14,3%	12	85,7%
Самоприйняття	0	0,0%	2	14,3%	12	85,7%
Емоційний комфорт	0	0,0%	8	57,1%	6	42,9%
Прийняття інших	0	0,0%	2	14,3%	12	85,7%
Інтернальність	0	0,0%	5	35,7%	9	64,3%
Прагнення до домінування	2	14,3%	5	35,7%	7	50,0%
Ескапізм (зворотний показник)	8	57,1%	5	35,7%	1	10,0%

Порівняно з менеджерами, лінійні співробітники демонструють майже такий само розподіл — з різницею в кілька відсотків — показників соціально-психологічної адаптації, самоприйняття, інтернальності й ескапізму. Натомість група лінійних співробітників порівняно з менеджерами демонструє вищі показники емоційного комфорту (немає жодного з низьким рівнем) та прийняття інших (на 20% більше опитаних мають високий рівень). 28,6% лінійних співробітників має всі високі показники за методикою Роджерса-Даймонд — це трохи більше, ніж у вибірці менеджерів.

Виведемо розподіл співробітників з рівнем стресу та СПА (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Рівень стресу у лінійних співробітників з різним рівнем СПА

Рівень стресу	Низький	8	Середній	6	Високий	0
	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
Висока СПА	7	87,5%	5	83,3%	0	0
Середня СПА	1	12,5%	1	16,7%	0	0
Низька СПА	0	0,0%	0	0,0%	0	0

Розподіл у табл. 2.11 трохи відрізняється від аналогічного для менеджерів. Наприклад, у групу з низьким стресом потрапила людина з середньою СПА. З іншого боку, 58,3% співробітників з високою СПА мають низький рівень ППН, 41,7% — середній. Порівну співробітників з середньою СПА мають низький і середній рівень ППН.

Результати розрахунків для лінійних співробітників за методикою БОО-165 наведені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Розподіл менеджерів за результатами опитувальника БОО-165

Шкали	Рівні	Досліджувані	14
		Кількість	%
Нервово-психічна стійкість	високий	0	0,0%
	середній	6	42,9%
	низький	8	57,1%
Комунікативний потенціал	високий	0	0,0%
	середній	9	64,3%
	низький	5	35,7%
Моральна нормативність	високий	1	7,1%
	середній	11	78,6%
	низький	2	14,3%

У табл. 2.12 спостерігаємо відмінності порівняно з групою менеджерів. У групі лінійних співробітників відсутні досліджувані з високим рівнем нервово-психічної стійкості. 42,9% мають середній рівень НПС, а більшість — 57,1% — низький рівень НПС.

Так само серед опитаних лінійних співробітників немає жодного з високим рівнем комунікативного потенціалу. Середній рівень — у 64,3%, низький — у 35,7%. За показником моральної нормативності 7,1% опитаних мають високий рівень, 78,6% — середній, 14,3% — низький.

Всі шкали демонструють гірші показники, ніж ті ж самі у групі менеджерів. Те саме можна сказати про інтегральний показник ОАП (табл 2.13).

Таблиця 2.13

Розподіл особистісного адаптаційного потенціалу серед лінійних співробітників

Рівень особистісного адаптаційного потенціалу	Кількість	%
група високої та нормальної адаптації	0	0,0%
група задовільної адаптації	4	28,6%
група низької адаптації	10	71,4%

З одного боку, така різниця привертає додаткову увагу до проблеми адаптації лінійних співробітників. З іншого, вона може свідчити про те, що менеджерські позиції займають люди з кращою здатністю до адаптації.

Таблиця 2.14

Розподіл лінійних співробітників за показниками стресу в групах з різним адаптаційним потенціалом

Шкала	Рівні	Високий стрес	0	Середній стрес	6	Низький стрес	8
		Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
Адаптаційний потенціал	група високої та нормальної адаптації	0		0	0,0%	0	0,0 %
	група задовільної адаптації	0		1	16,7%	3	37,5 %
	група низької адаптації	0		5	83,3%	5	62,5 %

Таблиця 2.15

Розподіл лінійних співробітників за адаптаційним потенціалом у групах з різним рівнем стресу

	Рівні	Група високої та нормальної адаптації	0	Група задовільної адаптації	4	Група низької адаптації	10
		Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
Стрес	високий	0		0	0,0%	0	0,0%
	середній	0		1	25,0%	5	50,0%
	низький	0		3	75,0%	5	50,0%

З табл. 2.14 і 2.15 видно, що в групі задовільної адаптації 25% лінійних співробітників мають середній, а 75% — низький рівень стресу. У групі низької адаптації — по 50%, що значно відрізняється від аналогічної ситуації у вибірці менеджерів.

Кореляція показників ОАП і СПА також присутня і в групі лінійних співробітників (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Розподіл результатів лінійних співробітників за методикою БОО-165 з різним рівнем соціально-психологічної адаптації

Шкали	Рівні	Висока СПА	12	Середня СПА	2	Низька СПА	0
		Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
Адаптаційний потенціал	група високої та нормальної адаптації	0	0,0%	0	0,0%	0	
	група задовільної адаптації	4	33,3%	0	0,0%	0	
	група низької адаптації	8	66,7%	2	100,0%	0	
Нервово-психічна стійкість	високий	0	0,0%	0	0,0%	0	
	середній	6	50,0%	0	0,0%	0	
	низький	6	50,0%	2	100,0%	0	
Комунікативний потенціал	високий	0	0,0%	0	0,0%	0	
	середній	8	66,7%	1	50,0%	0	
	низький	4	33,3%	1	50,0%	0	
Моральна нормативність	високий	1	8,3%	0	0,0%	0	
	середній	9	75,0%	2	100,0%	0	
	низький	2	16,7%	0	0,0%	0	

Видно, що у групу високої СПА увійшли всі досліджувані з групи задовільної адаптації, а також більшість групи низької адаптації.

На основі цих порівнянь можна зробити кілька попередніх висновків:

- показники для двох груп за методикою PSM-25 підтверджують припущення, що менеджери в середньому мають вищий рівень психічної напруги, ніж лінійні співробітники, ймовірно через більші ступінь відповідальності та повноваження в організації;
- показники соціально-психологічної адаптації та суміжних шкал близькі за відносними значеннями для обох груп, хоча група лінійних співробітників в цілому демонструє більший рівень емоційного комфорту та прийняття інших;
- суттєво відрізняється розподіл показників особистісного адаптаційного потенціалу та нервово-психічної стійкості — менеджери мають кращі результати.

Водночас, перш ніж використовувати результати розрахунків, варто провести опитування на більших вибірках, щоб покращити статистичні передумови.

2.3. Аналіз можливих додаткових чинників впливу на психологічну адаптацію менеджерів, виходячи з результатів дослідження й індивідуальних анкет

На базі відповідей, які надали опитані менеджери в анкетах, наведемо кілька таблиць для пошуку додаткових інсайтів. Ось які результати дають різні опитувальники залежно від статі досліджуваного (табл. 2.17, 2.18 і 2.19).

Таблиця 2.17

Розподіл результатів менеджерів за методикою PSM-25 залежно від статі

Показник психічної напруги	Чоловіки	6	Жінки	26
	Кількість	%	Кількість	%
Низький	3	50,00%	12	46,15%
Середній	3	50,00%	12	46,15%
Високий	0	0,00%	2	7,69%

Таблиця 2.18

Розподіл результатів менеджерів за методикою Роджерса-Даймонд залежно від статі

Рівень СПА	Чоловіки	6	Жінки	26
	Кількість	%	Кількість	%
Високий	6	100,00%	19	73,08%
Середній	0	0,00%	7	26,92%
Низький	0	0,00%	0	0,00%

Таблиця 2.19

Розподіл результатів менеджерів за методикою БОО-165 залежно від статі

Шкала	Рівні	Чоловіки	6	Жінки	26
		Кількість	%	Кількість	%
Адаптаційний потенціал	група високої та нормальної адаптації	1	16,7%	2	7,7%
	група задовільної адаптації	5	83,3%	10	38,5%
	група низької адаптації	0	0,0%	14	53,8%

Відслідковується певний взаємозв’язок результатів зі статтю досліджуваного. Так, видно, що згідно з опитувальником PSM-25 в групах чоловіків і жінок порівну тих, хто має середній та низький рівень стресу (табл. 2.17). Водночас, нечисленні досліджувані з високим рівнем увійшли саме до групи жінок. За результатами опитувальника Роджерса-Даймонд, 100% досліджуваних-чоловіків мають високу СПА, натомість досліджуваних-жінок з високою СПА три чверті, ще чверть має середній рівень (табл. 2.18). За результатами опитувальника БОО-165 100% чоловіків входять в групи високої та нормальної, а також задовільної адаптації, і немає жодного чоловіка в групі низької адаптації (табл. 2.19). Натомість понад половина опитаних жінок складає саме групу низької адаптації. Тобто фактично всі досліджувані з низькою адаптацією в загальній вибірці — жінки. Хоча, наприклад, співвідношення між групою високої та нормальної, а також групою задовільної

адаптації серед чоловічої та жіночої вибірки однакове та складає 1:5.

З цих результатів ми не беремося стверджувати, що менеджери-жінки гостріше переживають стресові умови й мають гіршу здатність до адаптації, ніж менеджери-чоловіки. Але на цей чинник точно варто звернути увагу в подальших дослідженнях із більш рівномірною вибіркою за статтю. Також можна припустити, що чоловіки прикрашають свої відповіді, але за шкалою достовірності у БОО-165 83% з них набрали менше 5 балів, що означає високу достовірність результатів.

Наступним кроком звернемо увагу на те, як і чи впливає місце проживання на результати за опитувальниками (табл. 2.20, 2.21, 2.22).

Таблиця 2.20

Розподіл результатів менеджерів за ППН і близькістю до зони бойових дій

ППН	В Україні, далеко від зони активних бойових дій	24	В Україні, близько до зони активних бойових дій	1	За кордоном	7
	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
Низький	10	41,67%	1	100,00%	4	57,14%
Середній	13	54,17%	0	0,00%	2	28,57%
Високий	1	4,17%	0	0,00%	1	14,29%

В Україні, далеко від зони бойових дій, де перебуває три чверті всіх досліджуваних, понад половина цієї групи має середній показник психічного напруження. Ще 41,7% — низький, одна людина або 4,2% — високий. Група, що перебуває за кордоном, значно менша, але співвідношення за ППН теж відрізняється — 57,1% має низький рівень стресу, 28,6% — середній, і 14,3% вказують на високий стрес.

Таблиця 2.21

Розподіл результатів менеджерів за рівнем СПА і близькістю до зони бойових дій

Рівень СПА	В Україні, далеко від зони активних бойових дій	24	В Україні, близько до зони активних бойових дій	1	За кордоном	7
	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
Високий	19	79,17%	1	100,00%	5	71,43%
Середній	5	20,83%	0	0,00%	2	28,57%
Низький	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

За рівнем соціально-психологічної адаптації досліджувані рівномірно за співвідношенням розподілились у різних точках перебування. На поточній вибірці неможливо сказати, що місце перебування впливає на рівень СПА.

Таблиця 2.22

Розподіл результатів менеджерів за рівнем ОАП і близькістю до зони бойових дій

Рівні	В Україні, далеко від зони активних бойових дій	24	В Україні, близько до зони активних бойових дій	1	За кордоном	7
	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
Група високої та нормальної адаптації	2	8,3%	0	0,0%	1	14,3%
Група задовільної адаптації	11	45,8%	0	0,0%	4	57,1%
Група низької адаптації	11	45,8%	1	100,0%	2	28,6%

Трохи інша ситуація з результатами БОО-165 (табл. 2.22). В Україні групи задовільної та низької адаптації набрали однакову кількість досліджуваних. Ще 8,3% виявили високу та нормальну адаптацію. За кордоном група задовільної

адаптації вдвічі більша за групу низької адаптації і в чотири рази більша за групу високої та нормальної адаптації.

Зведемо також результати за опитувальником «Дезадаптаційні порушення» або ДАП-77, який є витягом з БОО-165 (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

Розподіл результатів менеджерів за рівнем ДАП і близькістю до зони бойових дій

Розташування	Відсутність ознак	Припустима норма	Значна вираженість
В Україні, далеко від зони активних бойових дій	3	19	2
В Україні, близько до зони активних бойових дій	0	1	0
За кордоном	3	3	1

Видно, що абсолютна більшість групи досліджуваних, що перебувають в Україні, має припустиму норму дезадаптаційних порушень. У 12,5% ознаки ДАП відсутні, у 8,3% навпаки — значно виражені. У досліджуваних за кордоном співвідношення інше — по 42,9% демонструють відсутність ознак і припустиму норму, ще одна людина або 14,2% — значну вираженість. З останніх двох таблиць за відносними значеннями можна зробити висновок, що досліджувані за кордоном мають кращу адаптацію, ніж досліджувані в Україні. Але такі твердження варто перевірити на ширших і рівномірних вибірках.

Далі розглянемо, чи є зв’язок між давністю відновлення й розрахованими показниками.

Зокрема, в індивідуальній анкеті досліджувані відповідали на питання про те, коли востаннє були у відпустці — тобто взагалі не займалися будь-якими справами три і більше днів. Збірні результати наведені в табл. 2.24).

Таблиця 2.24

Розподіл менеджерів за давністю відпустки

Остання відпустка	Кількість досліджуваних
Протягом останнього місяця	0
Від місяця до трьох місяців тому	15
Від трьох до шести місяців тому	7
Від шести до дванадцяти місяців тому	1
Понад рік тому	9

За винятком однієї людини, досліджувані розбилися на три основні групи, які є сенс розглянути детальніше. У групі «Від одного до трьох місяців тому» 40% мають низький показник психічного напруження, 60% — середній. У групі «Від трьох до шести місяців тому» навпаки — 57,1% мають низький ППН, а 42,9% — середній. А в групі «Понад рік тому» 44,4% продемонстрували низький ППН, 33,3% — середній, 22,2% — високий. Тобто саме в останню групу увійшли, яка найдавніше мала відпустку, увійшли всі досліджувані з високим рівнем стресу. З розрахунків вище ми вже знаємо, що це жінки. Загалом розподіл за ППН, відпусткою і статтю наведений в табл. 2.25.

Таблиця 2.25

Розподіл результатів менеджерів за опитувальником PSM-25 та давністю відпустки

Відпустка	Високий ППН		Середній ППН		Низький ППН	
	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки
Протягом останнього місяця	0	0	0	0	0	0
Від місяця до трьох місяців тому	0	0	2	7	2	4
Від трьох до шести місяців тому	0	0	0	3	0	4
Від шести до дванадцяти місяців тому	0	0	0	0	0	1
Понад рік тому	0	2	1	2	1	3

Співставлення результатів опитувальника Роджерса-Даймонд і відпустки не дуже інформативне за рахунок того, що три чверті досліджуваних перебувають у групі з високою соціально-психологічною адаптацією. Потрібна більша вибірка. Але деякі інсайти дає співставлення результатів БОО-165 і відпустки, що наведені в табл. 2.26.

Таблиця 2.26

Розподіл результатів менеджерів за опитувальником БОО-165 та давністю відпустки

Відпустка	Група високої та нормальної адаптації	Група задовільної адаптації	Група низької адаптації
Протягом останнього місяця	0	0	0
Від місяця до трьох місяців тому	2	8	5
Від трьох до шести місяців тому	1	2	4
Від шести до дванадцяти місяців тому	0	1	0
Понад рік тому	0	4	5

Видно, що всі досліджувані з високою та нормальною адаптацією мали відпочинок не менше пів року тому від моменту опитування. Так само у групі задовільної адаптації дві третини досліджуваних відпочивали не пізніше ніж пів року тому від моменту опитування. Хоча група низької адаптації має схожі показники. Тим не менше, звертаємо увагу на те, що досліджувані, які мали відпустку понад рік тому, не мають жодного представника групи високої та нормальної адаптації. Тут-таки згадаємо про те, що і досліджувані з найвищим рівнем стресу теж серед тих, хто мав відпустку понад рік тому. Тобто робимо попередній висновок, що можливість відпочинку впливає й на адаптаційні здібності, й на потенціал подолання стресу.

Аналогічні співставлення проведемо для результатів опитувальників і розміру команди. Відповідь «Керую продуктом / напрямом» передбачає, що менеджер не має людей у прямій підлеглості, проте займається координацією різних фахівців і команд. Ситуація відображена в табл. 2.27 і 2.28.

Таблиця 2.27

Розподіл результатів менеджерів за опитувальником PSM-25 та розміром команди

Команда	Високий ППН	Середній ППН	Низький ППН
Керую продуктом / напрямом	0	5	4
До 3 людей	0	2	2
До 10 людей	0	4	3
До 20 людей	0	0	2
Понад 20 людей	1	3	2
Власник бізнесу	1	1	2

Таблиця 2.28

Розподіл результатів менеджерів за опитувальником БОО-165 та розміром команди

Команда	Група високої та нормальної адаптації	Група задовільної адаптації	Група низької адаптації
Керую продуктом / напрямом	2	4	3
До 3 людей	0	3	1
До 10 людей	0	3	4
До 20 людей	1	1	0
Понад 20 людей	0	2	4
Власник бізнесу	0	2	2

З табл. 2.27 видно, що до групи з високим рівнем стресу увійшли досліджувані з понад 20 людьми в підпорядкуванні або власники бізнесу. Середній і низький показники психічного напруження розподілились приблизно рівномірно по всіх варіантах розмірів команди.

Зворотна ситуація в табл. 2.28. У групі низької адаптації за БОО-165 43% досліджуваних керує власним бізнесом або командою з понад 20 людей. У групі задовільної адаптації такі досліджувані складають 27%. А в групі високої та

нормальної адаптації немає жодного власника бізнесу чи керівника команди з понад 20 людей. Двоє з трьох досліджуваних у цій групі взагалі не мають людей у прямому підпорядкуванні.

Звісно, всі ці розрахунки бажано повторити на ширшій вибірці. Проте попередньо можна зробити висновок, що керівники великих команд і власники бізнесів перебувають під більшим тиском відповідальності, який викликає більший стрес і проблеми з адаптацією.

Тут варто зауважити на відгуки, які досліджувані залишали в довільній формі про те, що за час повномасштабної війни РФ проти України було психологічно найважчим для них як для співробітників і просто громадян. На таке питання відповідали й досліджувані лінійні працівники. Як громадяни досліджувані обох груп були достатньо синхронними у відповідях. Більшість вказала як найважче страх за себе та близьких, неможливість планувати наперед, сильну невизначеність, швидкі зміни, відчуття, що вони роблять недостатньо. Досліджувані, які перебувають за кордоном, повідомили про складнощі інтеграції в нове середовище, відірваність від минулого життя та близьких. Але щодо робочого середовища відповіді розійшлись. Більшість лінійних співробітників говорили про невизначеність, проблеми з зарплатою та реалізацією здібностей. Менеджери також вказували подібні пункти, але більшість із них передусім позначала складнощі, пов’язані з організацією роботи команди в постійно змінних умовах, необхідність її мотивувати та психологічно підтримувати в будь-яких умовах, перебудовувати процеси та дбати про комфорт колег в умовах війни. Ми вбачаємо, що за рахунок відповідальності за людей і процеси менеджери стикаються з додатковими викликами, які позначаються на їхніх показниках стресу та адаптації.

Наступним кроком перевіримо твердження про вплив давності відпустки та розміру команди відповідальності ще й на основі підрахунку балів за опитувальником «Дезадаптаційні порушення» або ДАП-77, який є витягом з БОО-165. Результати наведені в табл. 2.29 і 2.30.

Таблиця 2.29

Розподіл результатів менеджерів за опитувальником ДАП-77 та давністю відпустки

Відпустка	Відсутність ознак	Припустима норма	Значна вираженість
Протягом останнього місяця	0	0	0
Від місяця до трьох місяців тому	3	11	1
Від трьох до шести місяців тому	2	5	0
Від шести до дванадцяти місяців тому	1	0	0
Понад рік тому	0	7	2

Видно, що двоє з трьох досліджуваних, які мають значну вираженість дезадаптаційних порушень, були у відпустці понад рік тому. У групі з припустимою нормою ДАП 30,4% були у відпустці понад рік тому, а всі інші мали можливість відпочити не пізніше, ніж за пів року до моменту опитування. У групі з відсутністю ознак ДАП немає жодного досліджуваного, хто мав би відпустку понад рік тому.

Таблиця 2.30

Розподіл результатів менеджерів за опитувальником ДАП-77 та розміром команди

Команда	Відсутність ознак	Припустима норма	Значна вираженість
Керую продуктом / напрямом	2	7	0
До 3 людей	1	3	0
До 10 людей	1	6	0
До 20 людей	2	0	0
Понад 20 людей	0	4	2
Власник бізнесу	0	3	1

З табл. 2.30 видно, що значна вираженість дезадаптаційних порушень

присутня саме в керівників команд з понад 20 людей і власників бізнесу. Такі ж люди складають 30,4% від групи з припустимою нормою ДАП. А в групі з відсутніми ознаками дезадаптаційних порушень немає жодного керівника команди з понад 20 людей або власника бізнесу. Що також опосередковано доводить наші попередні твердження про більше нервове навантаження від відповідальності.

Насамкінець подивимось на ще один додатковий показник. Серед іншого досліджувані відповідали на питання авторської анкети, як вони підтримують психологічну форму та що допомагає їм знизити рівень стресу. Вони обирали з безлічі варіантів, як-от фізкультура, медикаментозна підтримка тощо. Ми вирішили співставити їхні відповіді з рівнями адаптації за БОО-165. Результати відображені в додатку Б.

Як показують результати нашого дослідження, такі способи психологічної самопідтримки як фізкультура та спорт, смачна їжа, спілкування з рідними та / або друзями, піші прогулянки застосовує більшість досліджуваних з усіма рівнями адаптації. Більшість досліджуваних групи низької адаптації, на відміну від інших двох груп, вказала, що користується послугами психолога / психотерапевта або ходить у групи психологічної підтримки. Можна припустити, що вони вдаються до цього способу, бо адекватно оцінюють свій стан і відчувають потребу у професійній підтримці процесу адаптації. Проте результати можуть свідчити і про те, що такий спосіб якимось чином ускладнює процес адаптації, і це потребує глибшого дослідження.

Читання літератури та культурні заходи приблизно однаково представлені в усіх трьох групах. Секс як спосіб адаптації взагалі не вказав жоден представник групи високої та нормальної адаптації. А в групі задовільної адаптації його вказали 53,3% досліджуваних. У групі низької адаптації — 28,6%. Схожа ситуація зі способом «Розваги» — в групі задовільної адаптації його використовує 60% досліджуваних, тоді як у першій і третій групах — третина.

Також привертає увагу, що досліджуваних групи високої та нормальної

адаптації не вказали як способи самопідтримки алкоголь та куріння. При цьому в групах задовільної та низької адаптації ці способи вказали до п’ятої частини досліджуваних, хоча це в цілому теж небагато.

Дещо інша ситуація з медикаментозною підтримкою. Якщо в групі високої та нормальної адаптації ніхто нею не користується, в групі задовільної адаптації — 13,3%, то в групі низької адаптації — 42,9%. До прикладу, троє досліджуваних прямо зазначили в коментарях до своїх відповідей, що проходять курс антидепресантів, причому в двох із них депресія діагностована. Всі вони потрапили в групу низької адаптації і продемонстрували значну вираженість дезадаптаційних порушень. Як і у випадку з послугами психолога, важко сказати, причиною чи наслідком порушень адаптації стала медикаментозна підтримка. Адже залежно від типу препаратів і принципу їхньої дії вона може як полегшувати проходження психологічно складних періодів, так і відтягувати процес адаптації до навколишніх умов. Цей вектор, на нашу думку, також потребує додаткових досліджень.

Висновки до 2 розділу

Нами були обрані та описані методики для дослідження показників адаптації та рівню стресу в цільових групах: «Шкала психологічного стресу PSM-25» (Лемур-Тесье-Філліон, адаптація Н. Водоп’янової); «Методика діагностики соціально-психологічної адаптації» (К. Роджерс, Р. Даймонд); багаторівневий особистісний опитувальник «Адаптивність» або БОО-165 (А. Маклаков, С. Чермянін), а також базований на ньому опитувальник «Дезадаптаційні порушення» або ДАП-77. Обґрунтовано їхній вибір.

Описані групи досліджуваних осіб та спосіб опитування.

Наведено великий перелік зведених результатів за обраними методиками. Встановлено, що 46,9% менеджерів мають низький показник психічного напруження, 46,9% — середній, 6,3% — високий. 21,9% менеджерів мають

середній рівень соціально-психологічної адаптації, 78,1% — високий. Водночас, згідно з методикою БОО-165, лише 9,4% досліджуваних-менеджерів відносяться до групи високої та нормальної адаптації. 46,9% складають групу задовільної адаптації, 43,8% — групу низької адаптації.

Крім того, встановлено обернений кореляційний зв'язок між рівнем соціально-психологічної адаптації та показником психологічного напруження. Так само встановлена обернена кореляція між рівнем соціально-психологічної адаптації та показником особистісного адаптаційного потенціалу (високий рівень останнього означає складнощі з адаптацією).

Проведено порівняльні розрахунки для групи лінійних співробітників. Виявлено, що ці досліджувані мають схожий розподіл за показником психічного напруження, схожі показники за шкалами соціально-психологічної адаптації (за виключенням шкал емоційного комфорту та прийняття інших, які кращі, ніж у групі менеджерів). Також досліджувані з групи лінійних співробітників демонструють гірші показники особистісного адаптаційного потенціалу.

Наведено результати опитувальників з урахуванням додаткових чинників і відповідей на авторську анкету. Виявлені певні закономірності того, як впливає на результати стать досліджуваного, давність його / її відпустки, кількість людей у команді (рівень відповідальності), способи, які допомагають долати стрес. На основі первинних інсайтів зроблені висновки про необхідність поглибити дослідження в темі адаптації менеджерів і персоналу загалом.

РОЗДІЛ 3
СПОСОБИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПОКРАЩЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ АДАПТАЦІЇ МЕНЕДЖЕРІВ В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1. Методологічні обґрунтування дієвих способів покращення адаптації в кризових умовах

Виходячи з аналізу теоретичного матеріалу та результатів емпіричного дослідження, ми можемо взяти за основу наступне:

1) успішна адаптація впливає на швидкість та успішність розв'язання соціально-економічних проблем у мікро- та макромасштабі;
2) менеджери відіграють важливу роль в адаптації компанії / організації до умов війни й в основному несуть більше навантаження на психіку через вищу відповідальність, ніж лінійні співробітники, тому питанню адаптації менеджерів необхідно приділяти первинну увагу в роботі з персоналом компанії / організації;
3) адаптація до умов війни — це адаптація до середовища, що постійно змінюється, тому важливо говорити про неї не тільки в контексті індивідів, а й у контексті взаємодії в спільноті, взаємних змін у системі «особистість — суспільство»;
4) в умовах війни й обставин непереборної сили, що швидко змінюються, важливо змістити акцент зі статичних характеристик, тобто стану адаптованості, на динамічні — тобто властивості особистості та спільноти, що допомагають їм ефективно взаємодіяти та долати наслідки травматичних подій;
5) з урахуванням підвищеного навантаження на менеджерів варто зосередитись не на додаткових завданнях для них, а радше на організації таких процедур і умов роботи, які полегшать процес їхньої адаптації у фоновому режимі.

Особливо наголошуємо: процес адаптації українців загалом і менеджерів зокрема ускладнений тим, що кризові умови війни фактично не стоять на місці. Ми не можемо спиратися на те, що ситуація змінилась і увійшла в стабільну фазу, не можемо розраховувати, що умови життя й професійної діяльності залишаться незмінними бодай навіть протягом кількох тижнів. Так, наприклад, було у випадку пандемії коронавірусу: з березня 2020 року перші кілька місяців суспільство перебувало в активних спробах адаптуватися до соціальної ізоляції, переструктурувань роботи підприємств та економічних ланцюжків загалом, масової необхідності використовувати засоби індивідуального захисту та робити щеплення. Можна сказати, що вже з осені 2020 року громадяни здебільшого перелаштували більшість своїх особистих і робочих процесів під нову реальність, а в 2021 році, з запуском масової вакцинації, завершили цей перехід остаточно.

Натомість умови повномасштабної війни росії проти України різко відрізняються ступенем тяжкості й постійним непрогнозованим впливом подій на дуже динамічному фронті на політику, економіку, побутові умови та кожну окрему психіку. Кожен новий зсув породжує необхідність нового етапу адаптації, який може бути і, швидше за все, буде перерваний черговою непередбачуваною ситуацією. Водночас для хорошої асиміляції досвіду людині необхідний достатньо стабільний фон. Тут ми й вбачаємо протиріччя.

Тому неможливо розраховувати, що вдасться один раз і на довгий період адаптуватися до умов такої війни, якою вона є в період 2022-2023 років, особливо якщо мова йде про керівників і співробітників, які перебувають на території України.

За таких вхідних найкраще, на що можна розраховувати — це тимчасова адаптація до поточних умов, які тривають недовго, а радше напрацювання специфічної звички «прискореної адаптації», тобто навички якомога швидше відмовлятися від попередніх способів взаємодії з навколишнім середовищем, орієнтуючись на проблему «тут і зараз». Цей спосіб є переважаючим у ситуації

виживання, але, на жаль, не є дієвим для сталого психічного розвитку. Втім, ми маємо виходити з об'єктивної реальності, де до завершення активних бойових дій навряд будуть можливими інші способи. Одначе тема адаптації в умовах сучасної великої війни та її вплив на подальшу якість життя ще потребує глибоких досліджень у галузях не лише психології, але й медицини, соціології, економіки тощо.

3.2. Рекомендації до покращення адаптації для менеджерів українських компаній

Роботу з покращення адаптації менеджерів базово можна розділити на дві складові, які можна проводити паралельно: самопідтримка та заходи з боку організації.

Перша складова — самопідтримка, тобто особисті зусилля самого менеджера, як-от корисні звички з профілактики та подолання стресу й техніки психологічної самодопомоги. До перших відносяться:

- достатній сон, збалансоване харчування, фізична активність, баланс роботи та відпочинку;
- заняття, які приносять задоволення та відчуття наповненості: прогулянки, хобі, волонтерська діяльність, прослуховування музики, перегляд фільмів;
- дії та заняття, що підвищують впевненість перед можливими екстремальними ситуаціями: усунення проблем з фізичним здоров'ям, підготовка «тривожного» рюкзака, купівля необхідного одягу та спорядження, систематичні тренування фізичної витривалості, опанування корисних навичок (перша допомога, стрільба, виживання в диких умовах);
- спілкування з близькими та друзями.

Як техніки психологічної самодопомоги при стресі менеджер може використати наступні вправи:

- «Внутрішній сканер» — сісти рівно з відкритими чи закритими очима, спрямувати увагу на думки, емоції та тілесні відчуття. Упродовж 3-5 хвилин послідовно та чітко називати те, що помічається, у формі феноменів через «я»: я відчуваю страх / злість / збудження, я вібрую середньою частиною животу, я відчуваю дотик сорочки до шкіри, я думаю про… Не оцінювати й не сварити, просто називати.
- «Опора» — сісти рівно на стілець, натиснути всіма стопами на підлогу, відчути сідницями сидіння, відчути спиною спинку стільця, якщо вона є. Поковзати туди-сюди, відчути, що опора тримає. Зосередитись на відчутті контакту твердих поверхонь з частинами тіла. Те саме можна зробити стоячи, втискаючи стопи в підлогу або тупцяючи.
- «Віддатись імпульсу» — звернути увагу на тілесні відчуття та дозволити мікрорухам перетворитися на повноцінні. Наприклад, легке тремтіння зробити потрушуванням по-собачому або підстрибуванням. Якщо відчувається напруження в якомусь м’язі, цілеспрямовано стиснути його ще сильніше, порахувати до десяти й розслабити. Аналогічно можна напружити максимально все тіло, порахувати до десяти й відпустити.
- «Баланс дихання» — взявши в руки мобільний телефон, вести очима вздовж його контуру, паралельно роблячи рівномірний вдих під час проходження короткої сторони та рівномірний видих під час проходження довгої сторони. Також можна використати техніку «квадрат» (вдих-затримка-видих-затримка, на кожну фазу спокійно рахувати до чотирьох) або «одиниця» (короткий, але не різкий вдих, довгий рівномірний видих).
- «Органи чуттів» — сісти рівно, переводячи погляд по простору навколо, сфокусувати його почергово на різних п’яти предметах і назвати їх у форматі «я бачу стіл, картину, лампу». Далі

прислухатися до звуків і назвати їх «я чую шум автівок, гудіння кондиціонера, музику за стінкою». Наступним етапом перерахувати запахи. Наступним — тілесні відчуття: дотики, температуру, відчуття у внутрішніх органах. В кінці просканувати думки й емоції.

- «Своя людина» — з закритими або відкритими очима уявити людину, поруч з якою відчувається спокій та рівновага. Упродовж 3-5 хвилин розглядати деталі її зовнішності, прислухаючись до відчуттів у тілі й емоцій. Подякувати образу подумки або вголос.

Також рекомендована робота з психологом / психотерапевтом / коучем тощо — залежно від складності психічного стану менеджера та порушень функціонування.

Друга складова — це програми, які може організовувати менеджеру роботодавець. До них відносяться внутрішні тренінги, зустрічі-консультації з корпоративним або запрошеним психологом, проведення психологічних груп всередині організації або направлення на зовнішні тематичні групи. Ідея полягає в тому, щоб навчити менеджмент резильєнтності та навичкам подолання складних психологічних ситуацій у кризових умовах війни, а також профілактувати вигорання. Далі менеджери допоможуть з цим одне одному та своїм підлеглим.

Відповідно до методологічних обґрунтувань, у корпоративному форматі роботу з покращення адаптації менеджерів рекомендується виконувати в такому порядку: первинна діагностика, формування задачі, активна згода на роботу, проходження робочої програми, пост-діагностика, асиміляція висновків і навичок для подальшої діяльності.

Для первинної діагностики можна використовувати методики, наведені в емпіричному дослідженні цієї роботи, а також:

- тест «Асертивність» (Капоні-Новак);
- шкала психологічного благополуччя (К. Ріф);

- методика діагностики життєстійкості (С. Маді, в адаптації Д. Леонтьєва);
- методика «Копінг-поведінка в стресових ситуаціях» (Ендлер-Паркер);
- діагностика комунікативного контролю (М. Шнайдер);
- методика діагностики стратегій розв'язання конфліктних ситуацій (Д. Джонсон і Ф. Джонсон).

Активна згода на роботу необхідна для залученості менеджера в тренінговий процес. Адже сприйняття програми як примусової може лише посилити механізми спротиву змінам навіть за умови розуміння її потенційної користі. Для узгодження рекомендується провести індивідуальні зустрічі психолога або безпосереднього керівника з менеджером, описати формат роботи, описати потенційні позитивні наслідки, які відобразяться на психічному здоров'ї взагалі, а не лише в контексті роботи.

Щодо варіантів самої роботи розглянемо, наприклад, формат зустрічей-консультацій менеджера з психологом. Рекомендується від 5 до 10 зустрічей частотою раз на тиждень, тривалість кожної — 50-60 хвилин. Мета зустрічей — психоедукація, глибша діагностика проблеми адаптації, пропрацювання індивідуальних чинників і складностей адаптації, напрацювання нових навичок. Може застосовуватися формат коучингу.

Приклад розробленої програми індивідуальної роботи з корпоративним психологом наведений у Додатку В.

Також помічним для адаптації буде участь у зустрічах менеджерів з різних компаній у форматі динамічної терапевтичної групи з використанням цільових вправ на базі напрацювань гештальт-терапії або когнітивно-поведінкової терапії. Рекомендований розмір групи — 9-14 людей плюс 1-2 ведучих. Тривалість зустрічей — 90-180 хвилин кожна з перервою посередині, кількість — від 6 до 12, частота — раз на два тижні. Мета — отримання психологічної підтримки, можливість скинути напругу в безпечному середовищі людей, які

мають подібні складнощі, обмін досвідом з колегами з ринку, побудова додаткових соціальних зв’язків.

Аналогічний формат можна використати всередині підприємства / організації за умови достатньої кількості учасників-менеджерів. У такому випадку це сприятиме напрацюванню корисних горизонтальних зв’язків та опосередкованому укріпленню команди.

Приклад розробленої програми тематичної групи наведений у Додатку Г.

Пост-діагностика — наступний етап роботи. Для неї менеджеру необхідно пройти ті самі методики, що й на етапі первинної діагностики з сильним акцентом на те, що відповіді мають бути чесними і враховувати досвід пройдених тижнів програми покращення адаптації. Результати пост-діагностики покажуть, наскільки формат роботи підійшов менеджеру, що важливо врахувати для подальших програм.

Асиміляція є умовно завершальним етапом і необхідна для того, щоб менеджер проаналізував отриманий досвід, зміни, які відчуває та яких не сталось, як цей досвід можливо вбудувати в повсякденність, а також дав зворотний зв’язок про програму для подальших ітерацій.

Подібні програми допомоги в адаптації в умовах війни можна повторювати раз на кілька місяців залежно від сформованого запиту в команді.

Варто зазначити, що перед усіма спеціалізованими програмами психологічної допомоги рекомендується приділяти системну й особливу увагу базовим умовам роботи: чіткий графік виплати компенсації, комфортне робоче місце, узгоджені формати взаємодії, достатність інструментів, відкрита та прозора комунікація, можливість піти у відпустку. Це робить підприємство / організацію осередком матеріальної та психологічної стабільності, що саме собою вже позитивно впливає на можливість адаптації в умовах війни.

Висновки до 3 розділу

Отож, нами вибрано й аргументовано основні положення, на які варто спиратися, розробляючи програми підтримки менеджерів у процесі адаптації.

Наголошено на тому, що успішна адаптація впливає на швидкість та успішність розв’язання соціально-економічних проблем, а менеджери відіграють у цьому процесі важливу роль для адаптації колективу загалом і несуть більше навантаження через вищу відповідальність. Умови війни передбачають постійні зміни, відповідно, у питанні адаптації важливо розглядати не тільки й не стільки індивідуальний контекст, скільки взаємодію в спільноті, а також підвищення динамічних характеристик менеджерів, які допоможуть їм ефективно взаємодіяти й долати наслідки травматичних подій.

Наведено вправи, які менеджер може використовувати в повсякденні для саморегуляції та зниження впливу стресових чинників. Важливо, що їх можна застосовувати паралельно додатковим програмам покращення адаптації. Загалом забезпечення якомога більш комфортних і стабільних умов роботи вже має позитивний вплив на психічне здоров’я персоналу під час безперервних зовнішніх змін.

Розроблено програму індивідуальної та групової роботи з психологом для покращення адаптації менеджерів. Запропоновано методики для первинної та пост-діагностики, а також наведено порядок роботи в корпоративному форматі.

ВИСНОВКИ

Досліджено та проаналізовано теоретичні засади адаптації менеджерів українських компаній до умов війни. Розібрані положення вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема періоду 2014-2022 років, тобто спочатку гібридної, а згодом і повномасштабної агресії російської федерації проти України. Зроблено попередні висновки, що менеджери мають вищий тиск відповідальності й через це потребують особливого підходу та підтримки в адаптації. У подальшому саме вони стануть опорою для адаптації всього персоналу компанії / організації.

Виявлено основні чинники, які забезпечують успішність адаптації менеджерів у поточних умовах постійної нестабільності. Проведено емпіричне дослідження групи менеджерів, а також лінійних співробітників для порівняння на показники психічного напруження, рівня соціально-психологічної адаптації, особистісного адаптаційного потенціалу. Результати попередньо підтвердили гіпотези щодо вищого психічного навантаження в менеджерів порівняно з лінійними співробітниками — в групі останніх немає жодного з високим рівнем ППН, хоча за іншими рівнями співвідношення схоже на таке саме в групі менеджерів. Виявлено, що лінійні співробітники мають схожі показники за шкалами соціально-психологічної адаптації (за виключенням шкал емоційного комфорту та прийняття інших, які кращі, ніж у групі менеджерів). Проте за показниками особистісного адаптаційного потенціалу досліджувані з групи лінійних співробітників демонструють гірші результати, ніж досліджувані з групи менеджерів.

Наведено результати опитувальників з урахуванням додаткових чинників і відповідей на авторську анкету. Виявлено взаємозв’язки розрахованих показників з деякими додатковими чинниками — наприклад, зі статтю, місцем проживання, давністю відпустки, розміром команди, що підпорядковується досліджуваним. Найпомітніше це проявилося щодо показників психічного напруження та рівню особистісного адаптаційного потенціалу. Також виявлено

певний вплив на адаптаційний потенціал різних способів психологічної самопідтримки, серед яких вживання алкоголю, куріння й медикаментозна підтримка.

На основі теоретичного аналізу та результатів емпіричного дослідження розроблено рекомендації для покращення адаптації менеджерів українських компаній у форматі індивідуальних вправ, а також зустрічей з корпоративним або запрошеним психологом і роботі в динамічній групі. Їхньою метю є профілактика емоційного вигорання, напрацювання резильєнтності й корисних навичок для адаптації в кризових умовах. Обидва вектори роботи можна й варто застосовувати паралельно.

З практичної точки зору робота дозволила зробити первинну систематизацію результатів, виявити основні тенденції та проблеми адаптації серед менеджерів українських компаній, а також створити рекомендації, які мають допомогти менеджерам покращувати та прискорювати їхню адаптацію до умов війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрос М.Є. Психічне здоров’я особистості: психологічне консультування керівників шкіл. Освіта і управління. Т. 2. 1998. № 2. С. 64.

2. Внутрішні переміщення осіб. Дані Міжвідомчого координаційного штабу від 30 вересня 2015 року. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/248517773

3. Збірник психодіагностичних методик для професійно-психологічного відбору кандидатів на військову службу за контрактом у Збройних Силах України: методичний посібник. Кокун О.М., Мороз В.М., Лозінська Н.С., Пішко І.О. К. : Видавничий дім «Освіта України», ФОП Маслаков Руслан Олексійович, 2021. С. 45–56

3. Карамушка Л. М. Психічне здоров’я особистості під час війни: як його зберегти та підтримати. Метод. рекомендації. Київ : Інститут психології імені Г.С.Костюка НАПН України, 2022. 52 с.

4. Климчук В., Горбунова В. Психічне здоров’я в організаціях: чотири причини інвестувати в охорону психічного здоров’я працівників. URL: https://www.researchgate.net/publication/321974185

5. Коробка Л.М. Соціально-психологічна адаптація спільноти до умов і наслідків воєнного конфлікту: теоретичні засади дослідження. URL: https://lib.iitta.gov.ua/705075/1/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BA%D0%B0_c%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_%D0%9A%D0%94%D0%A3.pdf

6. Корольчук М.С., Крайнюк В.М. Соціально-психологічне забезпечення діяльності в звичайних та екстремальних умовах. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів (перевидання 3-тє доповнене). Київ: Ельга, Ніка-Центр, 2017. 505 с.

7. Красіна О. Війна та психічне здоров’я персоналу: нові виклики для роботодавців. URL: https://budni.robota.ua/hr/viyna-ta-psihichne-zdorov-ya-personalu-novi-vikliki-dlya-robotodavtsiv

8. Кук Т., Пінчук Н. Коучингові інструменти психологічної підтримки в умовах війни. Серія вебінарів «Психологічна підтримка особистості в умовах війни» (Україна-Польща). Вебінар № 3. 20 квітня 2022. URL: https://youtu.be/Qvi2ORimLVE

9. Лазуренко С.І., Білошицький С.В., Семенов А.М. Адаптація та адаптаційні можливості людини. Актуальні проблеми навчання та виховання людей з особливими потребами. Збірник наукових праць. 2014. № 11 (13). С. 194–207.

10. Лемак М.В., Петрище В.Ю. Психологу для роботи: діагностичні методики. Вид. 2-ге, виправлене. Ужгород : Видавництво Олександра Гаркуші, 2012. С. 85–90

11. Лукасевич О.А. Психологічний аспект проблеми здорової особистості. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=pspz_2013_2_9

12. Мельник О. В. Посттравматичне зростання у контексті соціальної адаптації учасників АТО. Особистість у кризових умовах та критичних ситуаціях життя: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (22-23 лютого 2018 року, м. Суми). Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка. – Суми : Вид-во СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2018. С. 372–373

13. Міністерство охорони здоров’я України. В Україні презентували результати першого з початку повномасштабної війни дослідження психологічного стану населення. Матеріал від 14 вересня 2022 року. URL: https://moz.gov.ua/article/news/v-ukraini-prezentuvali-rezultati-pershogo-z-pochatku-povnomasshtabnoi-vijni-doslidzhennja-psihologichnogo-stanu-naselennja--

14. Національний інститут стратегічних досліджень. Підтримка ментального здоров’я в часи війни. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidtrymka-mentalnoho-zdorovya-v-chasy-viyny

15. Пророк Н.В. Гібридна війна: вплив на психічне здоров’я особистості. Психічне здоров’я особистості у кризовому суспільстві: збірник матеріалів IV

Всеукраїнської науково-практичної конференції (18 жовтня 2019 року). Уклад. З. Р. Кісіль. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. С. 233–237

16. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. С. 34

17. Титаренко Т.М. Життєва криза і психологічне здоров'я особистості. Особистість як суб'єкт подолання кризових ситуацій: психологічна теорія і практика. Монографія. За ред. С. Д. Максименка, С. Б. Кузікової, В. Л. Зливкова. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2017. С. 39–60

18. Царенко Л.Г. Здатність до адаптації як складник здоров'я людини. URL: https://lib.iitta.gov.ua/733115/1/%D0%A6%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8_2022.pdf

19. Шишацький Є.А., Пєтухова І.О. Механізми психологічної адаптації до військової кризи серед менеджерів українських компаній. Актуальні проблеми психологічної та соціальної адаптації в умовах кризового суспільства: збірник матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Ірпінь, 20 квітня 2023 року. Ірпінь : Державний податковий університет, 2023. С. 548-551

20. Ячменьова В. М. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність» / В. М. Ячменьова, З. О. Османова. Проблеми економіки та управління: збірник наукових праць. Київ, 2010. № 684, С. 346–353.

21. Engel G.L. The clinical application of the biopsychosocial model. American Journal of Psychiatry.1980; 137:535–544.

22. Eurostat. More than 4.2 million people under temporary protection. 8 december 2023. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/w/ddn-20231208-2

23. World Bank Group. Mental health in transition: Assessment and Guidance for Strengthening Integration of Mental Health into Primary Health Care and Community-Based Service Platforms in Ukraine. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/310711509516280173/pdf/120767-WP-Revised-WBGUkraineMentalHealthFINALwebvpdfnov.pdf

24. World Health Organization. Mental health: strengthening our response. URL: https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-ourresponse.

25. World Health Organization. Story of change in four countries. Building capacity for integrating mental health care within health services across humanitarian settings. URL: https://www.who.int/publications/i/item/9789240037229