

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

**Соціально-психологічні чинники життєстійкості в корпоративному
середовищі в умовах воєнного стану**

Здобувача (ки) 2 курсу КП-242 групи
Спеціальності 053 Психологія
Освітньо-професійна програма
Клінічна психологія
Олени ВАВРИШ
(прізвище та ініціали)
Керівники

Едуард КРАЙНІКОВ, к.психол.н., доц.,
Ірина ЛИСЕНКО, д.психол.н., с.н.с.
(прізвище та ініціали, вчене звання, науковий ступінь)

Робота рекомендована до захисту
рішенням кафедри клінічної психології та кафедри соціальної психології

Протокол №11 від « 22 » червня 2026р.

Зав. кафедри клінічної психології _____ д.психол.н., с.н.с., Лисенко І.П.

підпис (наукова ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

Зав. кафедри соціальної психології _____ к.психол.н., доц., Трофімова Д.О.

підпис (наукова ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

Київ–2026

	2
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади дослідження життєстійкості працівників у корпоративному середовищі в умовах воєнного стану.....	9
1.1. Поняття життєстійкості в сучасній психології.....	9
1.2. Соціально-психологічні чинники життєстійкості працівників у корпоративному середовищі.....	14
1.3. Воєнний стрес як контекст професійного функціонування працівників бізнес-організацій.....	21
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. Емпіричне дослідження соціально-психологічних чинників життєстійкості працівників у корпоративному середовищі.....	30
2.1. Організація та процедура та емпіричного дослідження.....	30
2.2. Психодіагностичний інструментарій дослідження.....	31
2.3. Методи статистичної обробки даних.....	34
2.4. Результати емпіричного дослідження соціально-психологічних чинників життєстійкості працівників та їх інтерпретація.....	36
Висновки до розділу 2.....	55
РОЗДІЛ 3. Практичні рекомендації щодо підвищення життєстійкості працівників у корпоративному середовищі в умовах воєнного стану.....	57
3.1. Наукове обґрунтування розробки практичних рекомендацій щодо підвищення життєстійкості працівників.....	57
3.2. Напрями підвищення життєстійкості працівників у корпоративному середовищі в умовах воєнного стану.....	62
3.3. Програма підвищення життєстійкості працівників у корпоративному середовищі в умовах воєнного стану.....	69
3.4. Організаційні умови впровадження програми підвищення життєстійкості працівників.....	77
Висновки до розділу 3.....	84

	3
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ.....	100

АНОТАЦІЯ

У дипломній роботі розглянуто соціально-психологічні чинники життєстійкості працівників у корпоративному середовищі в умовах воєнного стану. У роботі показано, що життєстійкість працівника залежить не лише від його особистих якостей, а й від умов роботи, рівня підтримки, психологічної безпеки, ресурсів, робочого навантаження та впливу щоденних стресорів війни.

Емпіричне дослідження було проведено серед працівників корпоративного сектору. Для дослідження використано шкалу життєстійкості Коннора–Девідсона, шкалу психологічної безпеки, опитувальник ресурсного забезпечення, методику оцінки організаційної напруженості, шкалу негативного впливу роботи, Українську шкалу щоденних стресорів війни та соціально-демографічну анкету.

Отримані результати показали, що на життєстійкість працівників впливають як особливості корпоративного середовища, так і воєнний стрес та суб'єктивне відчуття робочого навантаження. На основі результатів дослідження було розроблено практичні рекомендації та програму підвищення життєстійкості працівників у корпоративному середовищі в умовах воєнного стану.

Ключові слова: життєстійкість, корпоративне середовище, воєнний стрес, психологічна безпека, ресурсне забезпечення, організаційна напруженість, робоче навантаження.

ВСТУП

Повномасштабна війна в Україні істотно змінила не лише приватне життя людей, а й умови їхнього професійного функціонування. Для працівників корпоративного сектору воєнний стан став не короткочасною кризою, а тривалим контекстом щоденного життя, у якому доводиться одночасно виконувати професійні обов'язки на роботі, працювати з колегами в команді, ухвалювати рішення, зберігати працездатність і при цьому жити в умовах небезпеки, втрат, невизначеності, інформаційного перевантаження та емоційної напруги. За таких обставин особливої ваги набуває проблема життєстійкості працівників, адже йдеться не лише про індивідуальну здатність долати труднощі, а й про ті умови, які можуть підтримувати або, навпаки, виснажувати людину.

Актуальність теми обумовлена тим, що в умовах воєнного стану життєстійкість працівника неможливо пояснити тільки його особистісними якостями. Соціально-психологічні характеристики корпоративного середовища також мають важливе значення: якість комунікації, рівень психологічної безпеки, підтримка від керівництва, доступність ресурсів, особливості організаційної культури, робоче навантаження та характер взаємин у колективі. Отже, корпоративне середовище є важливим контекстом професійної діяльності, що може або посилювати життєстійкість працівників, або її послаблювати.

Теоретичну основу дослідження становлять праці зарубіжних і українських науковців, присвячені проблематиці життєстійкості, резильєнтності, стресу, адаптації, професійного благополуччя та ролі соціального середовища в психологічному функціонуванні людини. У роботі враховано підходи А. Мастен, Дж. Бонанно, С. Лутар, С. Мадді, А. Антоновський, М. Унгар, Л. Терон, К. Коннор і Дж. Девідсон до розуміння резильєнтності, життєстійкості та адаптації до стресових умов. Для аналізу корпоративного середовища й соціально-психологічних чинників професійного функціонування

використано праці А. Бейкер, Е. Демеруті, С. Хобфол, А. Едмондсон, Р. Айсенберг, С. Хартман та інших дослідників, які розкривають значення робочих вимог і ресурсів, психологічної безпеки, організаційної підтримки та професійного стресу. Важливими для цієї роботи є також дослідження українських учених, зокрема О. М. Кокуна, Т. М. Титаренко, Т. О. Ларіної, Г. П. Лазос, О. М. Хамініч, Л. М. Карамушки, О. В. Креденцер, О. Злобіної, О. Чиханцової, П. А. Чорного, І. Сахарук, О. Бондарчук та інших авторів, які вивчають життестійкість, резильєнтність, психосоціальну підтримку, психологічну безпеку та особливості функціонування людини й організацій в умовах війни.

Емпіричне дослідження проводилося серед працівників девелоперської компанії приватного сектору. У ньому взяли участь 82 особи. Саме цю вибірку обрано не випадково: робота у сфері девелопменту пов'язана з високою відповідальністю, постійною комунікацією, координацією між різними учасниками процесу та потребою швидко реагувати на зміни. В умовах війни ці навантаження посилюються, а отже, соціально-психологічні особливості робочого середовища можуть мати істотний вплив на психологічний стан працівників.

Окреме вивчення в рамках однієї професійної сфери дає змогу зробити вибірку більш однорідною й уникнути надмірно загальних висновків. Це дає змогу більш чітко встановити які конкретно чинники впливають на життестійкість працівників в корпоративному середовищі девелоперської компанії.

Мета дослідження - визначити та проаналізувати соціально-психологічні чинники життестійкості працівників у компанії приватного сектору в умовах воєнного стану та на основі отриманих результатів розробити практичні рекомендації щодо її підвищення.

Об'єкт дослідження - життестійкість як психологічний феномен.

Предмет дослідження - соціально-психологічні чинники корпоративного середовища, котрі пов'язані із життестійкістю працівників, а конкретно

психологічна безпека, ресурсне забезпечення, організаційна напруженість, негативний вплив роботи, а також інтенсивність щоденних воєнних стресорів як вагомий контекстний чинник.

Завдання дослідження:

1. здійснити теоретичний аналіз поняття життєстійкості та особливостей її прояву в корпоративному середовищі в умовах воєнного стану;
2. систематизувати соціально-психологічні чинники корпоративного середовища, пов'язані з життєстійкістю працівників, і розкрити специфіку воєнного стресу як контексту їхнього професійного функціонування;
3. обґрунтувати організацію, процедуру, вибірку, психодіагностичний інструментарій і методи статистичної обробки даних емпіричного дослідження;
4. емпірично дослідити взаємозв'язки між життєстійкістю працівників, психологічною безпекою, ресурсним забезпеченням, організаційною напруженістю, негативним впливом роботи, робочим навантаженням та щоденними стресорами війни;
5. розробити практичні рекомендації щодо підвищення життєстійкості працівників у корпоративному середовищі в умовах воєнного стану.

Практична значущість дослідження полягає у можливості застосування його результатів для розробки, а також впровадження рекомендацій щодо психосоціальної підтримки працівників бізнес-організацій у воєнний час, насамперед у приватному секторі. Реалізація таких рекомендацій може сприяти поліпшенню психологічного стану працівників, а також підвищенню їхньої життєстійкості. А також позитивно впливати на ефективність діяльності компанії загалом. Отримані результати можуть бути корисними для керівників, для HR-фахівців і для організаційних психологів у справі побудови більш безпечного, підтримувального та психологічно стійкого робочого середовища.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розкрито теоретичні засади життєстійкості в корпоративному середовищі в умовах воєнного стану, зокрема проаналізовано сутність життєстійкості, соціально-психологічні чинники, пов'язані з нею в бізнес-організаціях, а також специфіку воєнного стресу як контексту професійного функціонування працівників. Другий розділ присвячено емпіричному дослідженню соціально-психологічних чинників життєстійкості працівників у корпоративному середовищі; у ньому подано характеристику вибірки, описано організацію, методи та психодіагностичний інструментарій дослідження, а також представлено аналіз отриманих результатів. У третьому розділі сформульовано практичні рекомендації щодо підвищення життєстійкості працівників у корпоративному середовищі в умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади життєстійкості в корпоративному середовищі

1.1. Поняття життєстійкості в сучасній психології

Останніми роками в Україні тема життєстійкості та резилієнтності стала дуже актуальною у зв'язку з повномасштабною війною та тривалим впливом різноманітного стресу на цивільне населення. Якщо раніше життєстійкість переважно розуміли як особисту здатність людини справлятися з труднощами, то сьогодні її все частіше розглядають ширше — у зв'язку з тим, у якому середовищі перебуває людина, чи має вона підтримку, доступ до ресурсів і можливість спиратися на інших людей та організації. У монографії О. М. У Кокуна в «Життєстійкість і резильєнтність людини в сучасному світі: теорія, дослідження, практика» ці поняття розглядаються як близькі, але не тотожні феномени, котрі мають значення для психологічної науки та практики підтримки людини в умовах кризи (Кокун, 2025). Подібне твердження можна знайти також у «Резилієнс-довіднику», де автори підкреслюють змістову близькість цих понять, але водночас вказують на їхню відмінність. Зокрема, О. Кокун і Т. Мельничук зазначають: «резилієнс є процесом, а резильєнтність – властивістю (або здатністю) особистості» (Кокун,с Мельничук, 2023, с. 5).

У психологічних текстах сьогодення терміни “життєстійкість”, “резилієнтність” і “загартованість (hardiness)” вживаються близько, але не тотожні. Резилієнтність зазвичай описують як процес адаптації, відновлення чи збереження функціонування після впливу значущих стресорів. Натомість життєва загартованість більше пов'язується зі стійким особистісним стилем реагування на труднощі. Цей стиль включає залученість, контроль і сприйняття змін як виклику (Maddi, 2002). В українських оглядах наголошується також, що різні підходи до резилієнтності розставляють акценти по-різному. Деякі підкреслюють особистісні ресурси, інші - процес адаптації, а ще інші - роль соціального та культурного середовища (Лазос, 2018; Мерзлякова, 2023; Григоренко, Найденова, 2023).

У цій дипломній роботі ми здійснюємо розгляд життєстійкості в широкому та сучасному значенні, як здатність людини до підтримки або відновлення психологічного функціонування в різних умовах стресу, невизначеності й значних життєвих викликів. Суттєво, що це не «невразливість», а також не відсутність хвилювання чи виснаження. На противагу цьому, життєстійкість передбачає, що людина спроможна переживати напруження, страх, втому, проте при цьому зберігати спроможність діяти, адаптуватися, звертатися по підтримку й поступово відновлювати внутрішню рівновагу. У цьому контексті О. Кокун зазначає, що «життєстійкість забезпечує стабільність і збереження особистісної рівноваги під впливом стресових чинників» (Кокун, 2025, с. 25).

Сучасні дослідження дедалі частіше відходять від розуміння резилієнтності. У рамках цих досліджень резилієнтність не є сталою рисою особистості. Натомість її розглядають як динамічний процес, що змінюється й залежить від взаємодії багатьох чинників. У працях А. Мастен резилієнтність трактується як властивість у динамічних системах, де адаптація людини підтримується родиною, соціальними зв'язками, інституціями та ширшим культурним середовищем, а також її внутрішніми якостями (Masten, 2021). Подібний підхід розвивають М. Унгар і Л. Терон. Вони наголошують на формуванні резилієнтності через взаємодію систем. Ці системи є біологічними, психологічними, соціальними й екологічними, а не лише індивідуальними (Ungar, Theron, 2020). У такому сенсі життєстійкість не можна пояснювати виключно лише «силою характеру»: вона значною мірою залежить від того, чи має людина доступ до наявної підтримки, ресурсів, стабільних соціальних зв'язків і зрозумілих для неї правил. У цьому контексті А. Мастен підкреслює, що «резильєнтність у більшості випадків не потребує надзвичайних ресурсів» (Masten, 2006, с. 30).

Сучасні дослідження все частіше розглядають резилієнтність радше як процес, а не як рису людини, котрий може змінюватися залежно від обставин. Зокрема, Хілл (2025) зазначає стосовно того, що резилієнтність людини

формується під впливом плину часу, її життєвого контексту, а також іще й взаємодії різних важливих чинників.

Для нашого дослідження це має надзвичайне значення, бо життєстійкість працівників у корпоративному середовищі в часи війни не можна розглядати без урахування умов, в яких перебуває людина. Це залежить від конкретної ситуації, а особливо від воєнних стресорів або робочого навантаження. Залежність визначається через рівень підтримки в організації, психологічною безпекою й доступними ресурсами.

Важливу лінію в розумінні резилієнтності становлять праці Дж. Бонанно. Він показує, що реакції людей на травматичні та високостресові події не зводяться до простої схеми «травмований / не травмований». Натомість можливі різні траєкторії реагування: від відносно стабільного функціонування до поступового відновлення або триваліших психологічних труднощів (Bonanno, 2004; Bonanno, Diminich, 2013). Для цієї дипломної роботи така позиція є важливою, оскільки працівники в умовах війни можуть демонструвати різний рівень життєстійкості навіть за схожих зовнішніх обставин. Одні зберігають відносно стабільне професійне функціонування, інші поступово виснажуються, а частина може потребувати додаткової підтримки.

У працях Лутар резилієнтність розглядається як позитивна адаптація при наявності значних ризиків або несприятливих обставин. У цьому контексті С. Лутар, Д. Чіккетті та Б. Беккер визначають резилієнтність як «динамічний процес, що охоплює позитивну адаптацію в умовах значної несприятливості» (Luthar., 2000, с. 543). У даному підході важливим є радше не образ сильної людини, котра не реагує на труднощі, а здатність зберігати достатній рівень функціонування у важливих сферах життя. Для працівника корпоративного середовища це означає можливість виконувати професійні ролі та взаємодіяти з командою. Водночас працівник може приймати рішення та адаптуватися до тривалого стресу. Власне тому робоче середовище може бути не тільки простором навантаження, але також одним із можливих джерел підтримки.

Окремо варто згадати концепцію *hardiness* — життєстійкості або загартованості, яку розробляв С. Мадді. У цьому підході життєстійкість пояснюється через три основні складові: залученість, контроль і виклик (Maddi, 2002). У «Резилієнс-довіднику» також підкреслюється, що «трьома невід’ємними складовими життєстійкості є включеність, контроль та прийняття виклику» (Кокун, Мельничук, 2023, с. 13)

Залученість означає, що людина зовсім не відсторонюється від життя та своєї діяльності, навіть коли стикається з труднощами. Контроль - це віра у здатність людини впливати хоча б на частину ситуації. Виклик означає здатність сприймати зміни не тільки як загрозу, але також як досвід. До цього досвіду можливо адаптуватися.

За умов воєнного стану ці складові набувають особливого значення. Працівник не може контролювати сам факт війни, однак він може впливати на власні дії. Також працівник може впливати на рівень навантаження, спосіб спілкування з іншими та на власні способи відновлення.

Досить близькою за своїм змістом являється концепція А. Антоновського. Вона має важливе поняття відчуття узгодженості (“sense of coherence”). Воно охоплює собою зрозумілість, керованість та осмисленість у певній життєвій ситуації (Antonovsky, 1987). Цей підхід особливо важливий для аналізу стосовно життєстійкості в умовах війни, враховуючи обставини. Воєнний контекст здебільшого руйнує саме ці три опори, адже події стають непередбачуваними, контроль обмеженим, а смисли нестабільними. Через це будь-які “острівці порядку”, зрозумілі правила, підтримка, передбачувана комунікація, відчуття сенсу роботи, здатні до виконання підтримувальної функції.

Українські вчені також розглядають життєстійкість не лише як внутрішню якість людини, а як явище, що пов’язане із соціальним середовищем. Т. М. Титаренко і Т. О. Ларіна зазначають, що життєстійкість допомагає людині зберігати психологічне здоров’я, активність і відчуття внутрішньої опори в умовах соціальної нестабільності (Титаренко, Ларіна, 2009).

У сучасних українських дослідженнях стосовно воєнного часу, резильєнтність описується також як важливий ресурс адаптації. Вона містить здатність щодо саморегуляції, оптимізм, гнучкість у мисленні, соціальну підтримку та вміння віднаходити нові смисли навіть у тривалій кризовій ситуації (Чиханцова, 2025; Жогло, 2025).

Емпіричні дослідження українського воєнного контексту показують те, що частина населення, попри тривалий вплив стресорів війни, зберігає відносно стабільний рівень психологічної стійкості. Зокрема, О. Злобіна зазначає, що моніторинг психологічної стійкості серед українців свідчить про наявність певного стабільного ядра адаптаційних ресурсів у цивільного населення (Злобіна, 2024). У дослідженні О. Чиханцової також засвідчено, що резильєнтність українців в умовах воєнного стану поєднана з оптимізмом, активністю, спроможністю до саморегуляції та позитивним сприйняттям життя (Чиханцова, 2025). Це дозволяє розглядати життєстійкість вже не як абстрактну якість, а як цілком реальний психологічний ресурс, котрий підтримує людину в тих умовах тривалого стресу.

Разом з тим, життєстійкість має не лише індивідуальний, але й організаційний вимір. У дослідженнях робочої резилієнтності підкреслюється важливість багаторівневої системи. У цій системі мають значення індивідуальні ресурси, командна взаємодія, стиль керівництва, організаційні умови та культура підтримки (Hartmann, 2020).

Отже, у цій дипломній роботі життєстійкість можна розуміти як здатність людини зберігати чи відновлювати нормальне функціонування у відповідь на сильні стресові ситуації. Вона залежить від особистих якостей людини, і це важливо. Також вона залежить від її робочого та соціального середовища.

До індивідуальних ресурсів життєстійкості можливо віднести саморегуляцію та оптимізм, відчуття контролю та здатність знаходити сенс у подіях, а також пристосовуватися до змін. До соціальних ресурсів відносяться підтримка, довіра й відчуття приналежності до спільноти. Організаційні

умови теж мають значення: передбачуваність роботи, психологічна безпека, наявність необхідних ресурсів та якісна комунікація.

Таке розуміння життєстійкості дозволяє перейти до аналізу соціально-психологічних чинників. Ці чинники впливають на працівників у корпоративному середовищі, а також дозволяють розглянути воєнний стрес як важливий контекст їхньої професійної діяльності.

1.2. Соціально-психологічні чинники в бізнес-організаціях

У сучасній організаційній психології соціально-психологічні чинники у бізнес-організаціях можливо розуміти як особливості робочого середовища, котрі впливають не тільки на результати роботи, але також і на психологічний стан працівника. Вони пов'язані з тим, наскільки працівник відчуває залученість, безпеку, довіру та підтримку. Вони пов'язані зі здатністю працівника справлятися з напруженням.

Найперше йдеться про взаємини всередині організації: якість спілкування у колективі, стиль комунікації, стосунки з керівництвом, рівень підтримки, наявність конфліктів чи, навпаки, згуртованість команди.

Водночас важливими є й самі умови для роботи, які також впливають на психологічний стан працівників. До них належить робоче навантаження та рівень самостійності в роботі. Також до них належать зрозумілість посадових обов'язків, доступ до необхідних ресурсів, справедливість управлінських рішень, можливості професійного розвитку та передбачуваність правил у компанії.

У рамках цієї дипломної роботи соціально-психологічні чинники розглядаються як умови, котрі можуть або підтримувати життєстійкість працівників, або, всупереч цьому, послаблювати її. Тут важливо враховувати, що робоче середовище може мати для працівника як підтримувальне, так і виснажувальне значення. У спільному документі МОП і ВООЗ зазначено:

«Робоче середовище може як сприяти зміцненню психічного здоров'я, так і, навпаки, його послаблювати». (International Labour Organization & World Health Organization, 2022, с. 4).

Такий підхід узгоджується з моделлю робочих вимог і ресурсів, за якою психологічний стан працівника залежить від співвідношення між вимогами роботи та ресурсами, доступними для їх подолання (Demerouti, 2001; Bakker, 2017; Bakker, 2023). Якщо службові обов'язки протягом тривалого часу перевищують наявні ресурси, то збільшується ризик виснаження. Крім цього, збільшуються випадки вигорання та відбувається зниження залученості. Натомість нестача підтримки, автономії, якісної комунікації й зрозумілості ролей кожного із команди можуть бути причиною професійного стресу (Lesener, 2019).

В сучасному українському теоретичному аналізі стосовно резильєнтності на робочому місці акцентується, що під час війни та соціально-економічної нестабільності резильєнтність працівників виступає важливим чинником для підтримки суб'єктивного благополуччя і стабільності функціонування бізнес-організацій. У цьому контексті О. Креденцер і П. Чорний зазначають, що резильєнтність є ресурсом, який допомагає працівникам зберігати «психоемоційну стійкість, мотивацію до дії та продуктивність» у складних і непередбачуваних умовах (Креденцер, Чорний, 2025, с. 129). Автори наголошують на важливості зв'язку між резильєнтністю працівника та його благополуччям. Організаційні умови відіграють важливу роль, тому індивідуальними ресурсами цього не пояснити. Це дає змогу перейти від спрощеного уявлення про стійкість у ролі особистої якості до ширшого бачення, в котрому організація сама може бути ресурсом або додатковим джерелом виснаження.

Певним із центральних за важливістю соціально-психологічних чинників сучасного робочого середовища є психологічна безпека. У цьому контексті важливо навести визначення психологічної безпеки, запропоноване в українському дослідженні О. Бондарчук, О. Брюховецької, О. Клєсман та Л.

Тягур. Автори зазначають, що психологічна безпека означає, що працівники «можуть відкрито висловлювати думки, ставити запитання, висувати ідеї та визнавати помилки без страху осуду чи покарання» (Бондарчук, 2025, с. 45). У міжнародному науковому дискурсі її пов'язують ще і з можливістю для працівника відкрито говорити про проблеми, ставити запитання, визнавати помилки та висловлювати незгоду без страху осуду, приниження чи покарання. У більш пізніх оглядах також додатково підкреслюється, що психологічна безпека пов'язана не лише з навчанням та з командною ефективністю, але ще із якістю робочого досвіду, а також лідерством та зі здатністю команд функціонувати в умовах невизначеності (Edmondson, 2023).

В українських умовах ця тема стала важливою справою для обговорення. Це відбулося у воєнний час. У статті про адаптацію щодо перевірки Шкали психологічної безпеки в українському ІТ-секторі вказується ось що. Компаніям нині потрібні надійні інструменти для оцінювання психологічної безпеки. Це пов'язано зі змінами в організаційній культурі, а також з наявною потребою в ефективній командній роботі. Стан працівників варто поліпшити шляхом HR-аналітики та внутрішнього моніторингу (Бондарчук, 2025).

Психологічна безпека, згідно з демонстрацією авторів, має зв'язок із залученістю до роботи, професійною самоефективністю та з оцінкою розвитку організації. Для нашої дипломної роботи це важливо, тому що психологічна безпека аж ніяк не є виключно лише загальною атмосферою у колективі. Вона може бути однією з умов заради допомоги працівникам зберігати працездатність та психологічну стійкість в умовах тривалого стресу.

Сприяння від керівництва й менеджменту є так само важливим чинником. Згідно з теорією організаційної підтримки, працівники звертають увагу на ціннісне ставлення компанії стосовно їхнього внеску. Працівники також звертають увагу на турботу компанії про їхнє власне благополуччя (Eisenberger, 1986; Kurtessis, 2017).

Почуття підтримки від організації здатне впливати на довіру працівника. Подібне відчуття також впливає на його залученість до роботи, прагнення залишатися в компанії, а ще здатність давати раду професійним труднощам.

В умовах кризи цей конкретний чинник стає ще більшою мірою важливим. Працівник оцінює не тільки офіційні рішення від керівництва, але також і те, чи організація помічає його потреби, труднощі та обставини.

Це також засвідчують новітні українські дослідження. У статті А. Сидоренко, Л. Кієль та Г. Спіндера про психосоціальні виклики українських медичних працівників у воєнний час, чимало респондентів оцінювали вплив війни на їхню роботу як негативний. У колі основних потреб вони називали фінансову й емоційну підтримку (Sydorenko, 2025).

Аналогічні результати було продемонстровано у дослідженні українських академічних працівників. У ньому більша доступність психологічної підтримки асоціювалася з трохи нижчим рівнем тривоги. Водночас самі працівники часто вважали програми підтримки недостатньо ефективними. Згідно з Сучікова (2024), працівники мали таку думку.

Це показує важливий момент: сама наявність підтримки все ще не означає, що вона реально допомагає. Для працівника важливо, щоб програма існувала. Також важливо, щоб вона була доступною, викликала довіру та відповідала його реальним потребам.

Важливими соціально-психологічними чинниками являються окрім того робоче навантаження, автономія із відчуття контролю над своєю роботою. Актуальні дослідження вказують: велике навантаження, брак ресурсів, мала автономність, розмиті ролі та дисбаланс роботи й життя збільшують ризик вигорання (Bakker, 2023; Demerouti, 2025).

У статті В. Коваля та С. У Підлужної про ментальну стійкість працівників в небезпечних умовах праці зазначено, що психологічна стійкість зовсім не означає цілковиту відсутність стресу. Ідеться швидше про здатність людини до регулювання свого стану, збереження емоційної стійкості та спирання на підтримку середовища (Koval, 2025). Автори ще звертають увагу на

психосоціальні ризики, а саме високе навантаження, погана комунікація, нечіткі ролі, нестача підтримки, порушений баланс між роботою й життям та низька якість стосунків у колективі.

Психосоціальний клімат безпеки потребує пильної уваги. Він показує для нас, наскільки ця організація системно проявляє турботу про психологічне здоров'я працівників та намагається ефективно запобігати психосоціальним різним ризикам. Сучасні огляди показують, що щодо сприятливого психосоціального клімату, то він пов'язаний із кращим психологічним благополуччям працівників. Це також асоціюється зі зменшенням стресу, емоційного вигорання, цькування, дискримінації та інших негараздів на робочому місці (Amoadu, 2024; Dong, 2024).

Для нашої теми це має важливість, адже під час війни організація повинна не лише реагувати на виснаження працівників у той час, коли воно тільки-но з'явилося. Вона також повинна створювати такі умови. Вони сприяють зменшенню ризику щодо накопичення стресу й професійного виснаження. Тут важливо враховувати не лише індивідуальні способи подолання стресу, а й організаційні заходи. У спільному документі МОП і ВООЗ зазначено, що організаційні інтервенції, спрямовані на психосоціальні ризики, «допомагають зменшити емоційний дистрес і покращити результати, пов'язані з роботою» (International Labour Organization & World Health Organization, 2022, с. 8).

Важливим чинником соціально-психологічної діяльності організації є міра міжособистісної взаємодії та ступінь конфліктних ситуацій. Дослідження Морозова, Трімпоп та Чернобровкіна, проведене поміж українських працівників у 2023 році, засвідчило, що навіть за умов загалом позитивних оцінок робочого клімату та командної взаємодії існують проблемні зони: частина працівників повідомляла про конфлікти між колегами й про їхній негативний вплив на здоров'я (Morozova, 2024). Це дозволяє зробити важливий висновок: позитивний загальний клімат не скасовує наявності конфліктних точок, котрі в умовах війни можуть мати сильніший виснажливий ефект.

Те саме дослідження показало це для працівників, а саме те, що міжособистісні стосунки є значущими. Гнучкі формати праці, можливість працювати дистанційно або мобільно, а також відчуття, що їхні знання та навички реально використовуються в роботі, теж важливі (Morozova, 2024). Для сучасної бізнес-організації це важливо у двох аспектах для неї. По-перше, гнучкість уже не є просто зручною опцією у наш час. Вона стає важливим чинником для психологічного благополуччя людей. З іншого боку, організаційна структура, котра дає змогу людині відчувати свою компетентність та потрібність, непрямо підтримує її стійкість супроти зовнішнього стресу.

Окремий блок соціально-психологічних чинників собою являють організаційні ресурси у такій формі підтримки. Морозова показала, що серед українських працівників найбільш значущими формами підтримки являлися фінансова, психологічна, спеціальні програми, онлайн-зустрічі, консультації та підтримка співробітників, котрі переїхали (Morozova, 2024). Тому є сенс стверджувати, що саме в час війни працівники найбільше цінують ті дії, котрі безпосередньо зменшують їх відчуття безпорадності, сприяють підтримці життєвого балансу та створюють враження, що організація не кидає людину із кризовою ситуацією наодинці.

Дані з банківської галузі показують ще один суттєвий аспект. Серед них вирізняється цей. У дослідженні С. Дубичем було зазначено про те, що загальний рівень ментального здоров'я для працівників саме банківської сфери виявився переважно тільки на середньому рівні, а найменш вираженою складовою була соціально-особистісна, котра вказує на потребу у зміцненні саме довіри, соціальної взаємодії та оптимізму в професійному середовищі (Дубич, 2025). Це підтверджує міркування відносно того, що і за збереження базової працездатності соціально-психологічний рівень організації може лишатися уразливим.

Аналогічний висновок можна зробити з дослідження українських ІТ-спеціалістів, де виявили зменшення суб'єктивного добробуту та внутрішніх

сил під час війни (Kryazh, 2024). З погляду організаційної психології, це має сенс. Отже, компанія одна й та сама може об'єднувати працівників, у яких різна вразливість до хронічного стресу. Відповідно до цього, підтримувальні практики не можуть бути однаковими для всіх людей: організація повинна враховувати різний рівень внутрішніх ресурсів, а також сімейного навантаження, професійної відповідальності та ще й доступу до підтримки.

На особливу увагу заслуговує тема професійного вигорання. Дослідження професійного вигорання в час війни показало, що порушення рутини, проблеми зі сном плюс конфлікт між роботою та сім'єю роблять внесок у вигорання понад загальний рівень стресу, а організаційна підтримка може послаблювати окремі негативні ефекти (Nakhmigiari, 2025). Для нашого дослідження це має пряме теоретичне значення відносно воєнного часу. Воєнний час підсилює роль організаційних чинників: передбачуваного ритму роботи, поваги до меж, визнання втоми, психологічної паузи та справедливого розподілу навантаження.

У зв'язку з цим, не тільки фактична, але й нормативна інституціоналізація психосоціальної підтримки є важливою. І. Сахарук зазначає, що у воєнних умовах акцент систем охорони праці зміщується у бік психологічної безпеки, та психосоціальна підтримка працівників має розглядатися як частина сучасного управління охороною праці (Сахарук, 2023). Отже, соціально-психологічні фактори в ділових структурах варто оцінювати не тільки як «клімат» чи «відносини», але й як організаційну відповідальність, політику корпорацій і запобігання ризикам психосоціального характеру.

Слід сказати, що аналіз певних сучасних досліджень дає змогу виділити декілька важливих соціально-психологічних чинників, котрі мають вплив на працівників бізнес-організацій в умовах війни. До них належать психологічна безпека з підтримкою з боку керівництва. Також наявний доступ до реальної допомоги, довіра у команді, згуртованість колективу, баланс між навантаженням й ресурсами, зрозумілість робочих ролей, автономія,

гнучкість в організації роботи, профілактика виснаження чи можливість відновлення.

Всі ці чинники пов'язані поміж собою. У випадку недостатнього розвитку одного з них, це може посилювати дію інших проблем. Високе навантаження буде сприйматися важче для працівника. За відсутності підтримки, чітких правил, довіри в команді чи доступу до необхідних ресурсів, це відчуватиметься ще складніше.

Для цієї дипломної роботи це означає те, що життєстійкість працівника в корпоративному середовищі не може пояснюватися тільки його індивідуальними якостями. Вона формується на перетині особистісних ресурсів. Вона формується при характеристиках організаційного середовища, які щоденно або підтримують, або виснажують працівника. Ось чому в емпіричному дослідженні варто зосередитися на таких змінних, наприклад, психологічна безпека, ресурсне забезпечення, організаційна напруженість та негативний вплив роботи. Разом з тим, вони дають змогу перейти від загальних міркувань про стрес до конкретного аналізу того, які саме риси робочого середовища роблять можливим або ускладнюють збереження життєстійкості працівників.

1.3. Специфіка воєнного стресу і корпоративного контексту

Специфіка воєнного стресу у корпоративному середовищі полягає в тому, що війна впливає на працівника не одноразово, а безупинно. Це тривалий стрес, котрий зачіпає різні сфери життя: безпеку, сім'ю, роботу, фінансову стабільність та щоденні робочі процеси.

У цій дипломній роботі воєнний стрес розглядається не тільки як особиста емоційна реакція людини на небезпеку. Його варто розуміти більш широко, на кшталт умов, в котрих людина живе та працює під час війни.

У такій ситуації робота перестає бути звичайною частиною життя узагалі. Вона стає чимось більшим. Там працівник щоденно зустрічає невизначеність,

втому, емоційний стрес, втрати й необхідність пристосовуватися до нових умов.

Українські й міжнародні дослідження останніх років показують нам, що війна має досить виразний вплив на психічне здоров'я для населення. У загальнонаціональному дослідженні О. Лушак було продемонстровано високий ступінь стресу, тривоги разом із симптомами посттравматичного стресового розладу серед українців після першого року повномасштабного вторгнення (Lushchak, 2024). У великому дослідженні МАР зафіксували значний тягар симптомів депресії, тривоги та ПТСР серед дорослих українців. Це стосується тих, хто залишився в Україні, а також тих, хто поїхав за кордон (Yasenok, 2025).

Однією з головних ознак воєнного стресу являється невизначеність щодо неможливості будувати свій завтрашній день у перспективі та будувати будь-які плани. Це проявляється у такому образі, як боязнь перед прийдешнім. Це проявляється ще через стале порушення можливості у людини щодо планування, прогнозування та утримання відчуття контролю над життям. Для працівника бізнес-організації це означає спільно переживати декілька щаблів невизначеності, а саме: безпекової, економічної, професійної, а також родинної. Відповідно до дослідження про українських ІТ-фахівців в умовах війни, виявлено зменшення суб'єктивного благополуччя й внутрішніх ресурсів особистості, а це вказує на вплив війни не лише як ситуативного стресу, але й як тривалого чинника на ресурси для стабільної професійної діяльності (Kryazh, 2024).

Збитки тісно пов'язані з ризиком через невизначеність. У корпоративному середовищі вона набуває певних специфічних форм по відношенню до працівника. Працівник може боятися не тільки за фізичну безпеку свою або близьких, за втрату домівки, але також він боїться і за втрату доходу, і за посаду, і за звичний спосіб життя чи за команду, до якої він був включений. Через цю причину воєнний стрес у робочому середовищі зазвичай проявляється не як гостра короточасна реакція, а як фонове виснаження,

збільшена тривожність, проблеми з концентрацією, роздратованість і зменшення психологічної витривалості. У дослідженні щодо українських академічних працівників в період війни було встановлено, що дійсно значна частина опитаних осіб мала або помірну, або сильну тривожність. Психологічна підтримка досі допомагає у питанні зменшення рівня тривоги, як це було показано Сучікова (2024). Це дає можливість припустити, ніби в умовах війни тривога перестає бути виключно внутрішнім відчуттям, а здійснює вплив на професійну вмотивованість, самосвідомість вкупі із загальним тонусом в роботі.

Ще одна особливість стосовно воєнного стресу полягає в тому, що він порушує звичний порядок життя у кожної людини. У мирний час рутинна допомагає людині для того, щоб почуватися більш стабільно: у неї є певний режим сну, роботи, а ще відпочинку, і також особистого часу. У ході війни цей порядок часто руйнується. У працівників можуть виникати проблеми зі сном, а межі між роботою й особистим життям розмиваються. Стає все складніше узгоджувати роботу й домашні клопоти. Дослідження професійного вигорання в час війни показують, що порушення такого роду здатні посилювати втому та емоційне виснаження ще більше. Разом з усім цим, допомога від цієї установи здатна трохи пом'якшити ці несприятливі для них результати (Kalfon Nakhmigiari, 2025). У новішому дослідженні І. Діамант та М. Калфон Хакмігарі ще довела, що військова дезорієнтація в часі, складнощі з майбутнім плануванням, плюс порушення балансу між життєвими ролями пов'язані з емоційним дистресом, конфліктом робота-родина та вигоранням (Diamant, 2025). У корпоративному просторі це означає, що війна виснажує робітника не лише через зовнішні загрози, а й руйнуванням звичних опор, котрі зазвичай допомагають зберігати психологічну стабільність.

У ділових структурах військовий стрес показує себе не тільки в особистих почуттях робітників, але також і в перетвореннях у самій діяльності фірм. З початком повномасштабного вторгнення безліч українських підприємств вимушено змінювали свою діяльність у відповідь на події: тимчасово зупиняли

роботу, закривали окремі напрями, переносили робочі процеси до безпечніших регіонів, скорочували робочий час або переходили на дистанційний чи змішаний формат роботи. Все це укупі створювало ще додаткову невизначеність для працівників. Також з-поміж усього цього виникла потреба постійно пристосовуватися до нових умов. В дослідженні про антикризове управління кадрами в час війни констатовано, також засвідчено, що українські фірми вимушено оперативно пристосовували HR-практики до реалій воєнного часу, трансформуючи види зайнятості, комунікації та допомоги робітникам (Цалко, 2024). У статті С. Опацька, В. Джохансена та А. Гордона акцентували увагу на тому, що бізнес-криза під час війни є специфічною, оскільки війна не має чіткого завершення, а фірми змушені поєднувати виживання, адаптацію і підтримку діяльності (Opatska, 2024).

У даному контексті є важливим враховувати організаційну адаптацію. У часи війни компанії часто змінюють формат роботи, переїжджають, перебудовують комунікацію, а ще активніше використовують цифрові інструменти. Це не тільки управлінські рішення, але і чинники, здатні впливати на психологічний стан працівників.

Релокація бізнесу може означати для працівника втрату звичного робочого місця, а також контактів із колегами. Необхідно швидко пристосовуватися до нових умов заради працівника.

Тому організаційні зміни під час війни варто розглядати не тільки як економічні або логістичні процеси. Вони також можуть посилювати або, навпаки, зменшувати психологічне напруження працівників.

Важливим виявом подібних змін являється перехід до дистанційної разом із гібридною роботи. З одного боку, вона може знижувати ризики для працівників, а з іншого боку, ще створювати нові труднощі. М. Скляр вказує, що віддалена праця під час війни має різні юридичні й технічні аспекти, а ще психологію, розумове здоров'я робітників та їх захист (Sklyar, 2024). Подібну думку висловлюють О. Ляшенко та С. Плотніченко розглядають гібридну роботу, цифрову інфраструктуру, ситуативне лідерство, разом з

організаційною стійкістю. Їх вважають важливими умовами для роботи у воєнний час (Ляшенко, 2025).

Про це також свідчать результати щодо дослідження українських академічних працівників. Респонденти зазначали, щодо потреби кращого балансу між роботою та особистим життям, та ще зменшення навантаження та належних умов для дистанційної роботи (Suchikova, 2024). Дане дослідження має відношення до академічного середовища. Його висновки можливо застосувати також і до бізнес-організацій. У тому випадку, якщо компанія не надає допомогу працівникові в питанні збереження меж між роботою та приватним життям, дистанційна робота може ставати не ресурсом, а навіть скоріше додатковим джерелом напруження.

Окремо потрібно враховувати правовий контекст праці саме в час війни. Б. Мірошник зазначає стосовно того, що законодавство передбачає деякі тимчасові зміни в організації праці, а саме у питаннях робочого часу, відпочинку, роботи профспілок та окремих положень колективного договору (Мірошник, 2025). Для працівників це означає, що війна змінює не лише емоційний стан, а й самі основи їх трудового життя. Це здатне посилювати відчуття нестабільності в людей, залежності від роботодавця, а також невизначеності для працівників.

Через це роль організаційної підтримки під час війни значно зростає. Для працівників важливе визнання складності у ситуації компанією, а також адаптація вимог. Відверті пояснення стосовно змін та створення психологічно безпечної комунікації також важливі для працівників. У дослідженні А. Сидоренко показав, що українські медичні працівники під час війни найбільше мають потребу у фінансовій, моральній та емоційній підтримці від керівництва (Sydorenko, 2025). Ці висновки цілком можна враховувати у корпоративному середовищі, адже працівники бізнес-організацій працюють так само в умовах тривалого тиску, невизначеності та надмірних вимог.

Важливо зважати з огляду на те, що воєнний стрес в корпоративному середовищі не існує окремо від наявних вже проблем організації. У тому разі,

якщо ще до війни у компанії є надмірне навантаження, низька автономія працівників, конфліктна комунікація, відчуття несправедливості або слабка підтримка, то в умовах війни ці проблеми здатні посилюватися. Отже, в дослідженні працівників приватних підприємств України наголошено на те, що необхідно комплексно аналізувати стрес. Варто брати до уваги соціальну взаємодію, психологічні труднощі, а також погіршення самопочуття працівників (Клименко, 2024). Відтак, війна не завжди є як єдина причина стресу, проте вона може загострювати ті організаційні слабкості, котрі вже наявні. Стрес також має здатність виникати з інших причин.

Разом з тим корпоративне середовище може бути не тільки джерелом напруження, але й місцем підтримки. У цьому контексті І. Сахарук підкреслює: «Саме робоче місце може і має стати важливим осередком психологічної стабільності, підтримки та допомоги» (Сахарук, 2023, с. 87). Отже, підтримка працівників у воєнний час має впроваджуватися не лише на рівні окремих ініціатив, а й через конкретні політики та практики роботодавця. Подібну думку також висловлює Вус, адже він наголошує на потребі комплексної системи психосоціальної підтримки українців під час і після війни, а саме через громади й організації (Vus, 2024).

І тут важливими є принципи психосоціальної підтримки після масових травматичних подій. С. Гобфолл та співавтори визначають п'ять основних принципів такої підтримки: «відновлення відчуття безпеки, заспокоєння, підтримка самоефективності, соціальної пов'язаності та надії» (Hobfoll., 2007, с. 283).

Наприклад, Франкова розглядає цифрові інтервенції як один із тих способів, за допомогою яких відбувається профілактика поширених проблем психічного здоров'я серед тих людей, що постраждали від війни (Frankova, 2025). Велтон-Мітчел на прикладі українських медичних, а також гуманітарних працівників показує важливість підтримки за принципом саме "рівний-рівному", коли допомога створюється з урахуванням реального досвіду самих же працівників (Welton-Mitchell, 2025). Для корпоративного середовища це означає, що

підтримка має бути не формальною, але практичною, доступною та пов'язаною із реальними умовами роботи.

Таким чином, стрес війни в корпоративному секторі має певні вагомі аспекти. Він довготривалий, заплутаний та має зв'язок із великою неясністю. Війна може впливати на працівників через загрозу втрат чи зміну звичного способу життя. Вона також впливає через порушення робочих рутин, релокацію, перехід на дистанційну або гібридну роботу, а також через зміни у трудових відносинах.

Від звичайного робочого стресу воєнний стрес відрізняється тим, що його причина знаходиться поза межами організації. Але проявляється він уже всередині компанії — через стиль управління, якість комунікації, рівень психологічної безпеки, гнучкість роботи та підтримку працівників.

Саме тому важливо дослідити, як особливості корпоративного середовища пов'язані з життєстійкістю працівників під час воєнного стану.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було здійснено теоретичний аналіз щодо проблеми життєстійкості в корпоративному середовищі в умовах воєнного стану. Узагальнення щодо сучасних наукових підходів дало підстави розглядати життєстійкість не як суто вроджену чи стабільну рису особистості, а як багаторівневу здатність людини підтримувати або відновлювати адаптивне функціонування під впливом значущих стресорів. Разом з тим, було продемонстровано, що концепції “життєстійкість”, “резилієнтність” та “загартованість” є суміжними, проте не ідентичними: резилієнтність зазвичай описується як певний процес адаптації, а також відновлення, в той час, як загартованість робить акцент на стійкому особистісному стилі для реагування на труднощі. У межах даної дипломної роботи життєстійкість розуміється в широкому сучасному значенні, як динамічна здатність до збереження психологічного функціонування в умовах тиску, загрози й тривалого стресу.

Теоретичний аналіз засвідчив, що життєстійкість залежить не тільки від особистих якостей людини, але також від того середовища, в котрому вона перебуває. В організаційному плані це означає зв'язок життєстійкості працівника з умовами праці. Стиль керівництва, якість комунікації та рівень довіри, психологічна безпека, доступність ресурсів, зрозумілість вимог і можливість підтримки також впливають. Отже, організація є середовищем. Воно або допомагає працівникові зберігати життєстійкість, або посилює його виснаження.

Ми з'ясували, що соціально-психологічні чинники в бізнес-організаціях діють зовсім не окремо, але взаємопов'язано. Психологічна безпека та соціальна підтримка є найбільш важливими. Також важливими є якість взаємодії з керівництвом, згуртованість команди, автономія в роботі, справедливність управлінських рішень, ресурсне забезпечення, організаційна напруженість і негативний вплив роботи на емоційний стан працівника. Згідно з сучасними дослідженнями, ці чинники пов'язані з професійним благополуччям, задоволеністю роботою, залученістю, ментальним здоров'ям і здатністю працівників витримувати тривалий стрес.

Також ми встановили, що під час війни значення від цих чинників зростає. У більш стабільні періоди працівник може частково справлятися з труднощами за допомогою власних ресурсів. Але в умовах воєнного стану через нестачу психологічної безпеки, підтримки, зрозумілих ролей і доступних ресурсів може сильніше виснажуватися людина. Підтримка від керівництва, а також прозора комунікація роблять свій внесок у краще подолання стресу працівниками. Гнучкий формат роботи, вкупі з визнанням реальних труднощів, теж цьому сприяють.

Також ми показали, що воєнний стрес у корпоративному середовищі має свої особливості. Він є тривалим, складним і впливає на різні сфери життя працівника, зокрема й на професійну діяльність. Невизначеність, загроза втрат, релокація, дистанційна робота, порушення звичних рутин, зміни у трудових відносинах і поєднання роботи з сімейними обов'язками створюють особливі

умови. У цих умовах працівник має одночасно пристосовуватися до зовнішньої небезпеки й продовжувати виконувати свої професійні обов'язки.

Отже, теоретичний аналіз підтвердив, що життєстійкість працівників у корпоративному середовищі під час воєнного стану формується під впливом двох груп факторів. З одного боку, на неї здійснюють вплив зовнішні воєнні стресори. З іншого боку, внутрішні умови організації відіграють важливу роль. До таких умов належать підтримка, комунікація, психологічна безпека, ресурси та рівень напруженості в колективі. Отже, вивчення життєстійкості працівника потрібне як його власного потенціалу, так і з огляду на умови, що здатні підтримувати чи виснажувати цей потенціал.

Таким чином, теоретичний аналіз, що був проведений, створює основу для емпіричної частини дипломної роботи. Він допомагає обґрунтувати вибір стосовно основних змінних дослідження: життєстійкості, психологічної безпеки, ресурсного забезпечення, щоденних стресорів війни, організаційної напруженості та негативного впливу роботи. Ці показники доцільно розглядати як взаємопов'язані один з одним. Тому емпіричне дослідження чинників життєстійкості працівників є логічним.

.

РОЗДІЛ 2. Емпіричне дослідження соціально-психологічних чинників життєстійкості працівників у корпоративному середовищі

2.1. Організація, процедура та характеристика вибірки дослідження

Емпіричне дослідження було проведено з метою з'ясування, як пов'язані між собою життєстійкість працівників, ресурси корпоративного середовища та стресові чинники, зокрема ті, що виникають в умовах воєнного стану.

Для наочного відображення логіки емпіричного дослідження ми розробили концептуальну та операційну модель. Вона показує, які чинники розглядаються у роботі як пов'язані з життєстійкістю працівників, а також якими психодіагностичними методиками та статистичними процедурами ці зв'язки перевірялися. Узагальнено модель дослідження подано на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Концептуальна та операційна модель дослідження соціально-психологічних чинників життєстійкості працівників у корпоративному середовищі в умовах воєнного стану

Дослідження мало кількісний характер, а також здійснювалося із застосуванням онлайн-опитування. Дані збиралися через сервіс Google Forms, що гарантувало респондентам зручну участь і добровільність відповідей.

Учасників дослідження заздалегідь повідомили про його мету й умови. Вони так само надавали згоду щодо участі.

Усього в дослідженні взяли участь 82 респонденти, які є працівниками різних сфер корпоративного середовища переважно в одній приватній компанії, що займається девелопментом.

2.2. Психодіагностичний інструментарій дослідження

Задля досягнення мети дослідження й перевірки висунутих припущень було застосовано комплекс психодіагностичних методик, котрі спрямовані на вимірювання життестійкості, ресурсних характеристик особистості й організаційного середовища, а ще інтенсивності стресогенних впливів, наприклад, пов'язаних із воєнним контекстом.

Методики були підібрані відповідно до мети дослідження, оскільки в роботі життестійкість розглядається не окремо сама по собі, а у зв'язку з ресурсами працівника та стресовими чинниками професійного середовища.

1. Шкала життестійкості Коннора–Девідсона (CD-RISC-10)

Для вимірювання рівня життестійкості було використано скорочену версію шкали Коннора–Девідсона , Connor–Davidson Resilience Scale, CD-RISC-10 (Див. у додатку 1). Дана методика є однією з найбільш поширених у сучасних дослідженнях життестійкості, за допомогою якої можна оцінити здатність особистості ефективно адаптуватися до стресових ситуацій. Вона дозволяє зберігати внутрішню стійкість та відновлюватися після труднощів.

Шкала складається з 10 тверджень, які оцінюються за п'ятибальною шкалою Лайкерта. Вищі бали відповідають вищому рівню життестійкості.

2. Шкала психологічної безпеки в організаційному середовищі Донована

Для оцінки рівня психологічної безпеки використано методику стосовно вимірювання сприйняття безпеки у взаємодії із керівником, із колегами та із командою загалом (див. додаток 2).

Психологічну безпеку визначено в ролі значущого фактору ресурсності, що показує сприйняття, заохочення та шанс вільно висловлювати погляди без страху поганих наслідків.

У межах дослідження було розраховано як окремі показники за підшкалами, так і інтегральний індекс психологічної безпеки.

3. Опитувальник ресурсного забезпечення Клесман О. В.

З метою оцінки рівня доступних особистісних і організаційних ресурсів було використано опитувальник ресурсного забезпечення (див. додаток 3). Дана методика дозволяє визначити ступінь забезпеченості респондентів внутрішніми та зовнішніми ресурсами, необхідними для ефективного функціонування в умовах підвищеного стресу.

Інтегральний показник відображає загальний рівень ресурсності та розглядається як один із потенційних факторів, що підтримують життєстійкість.

4. Методика «Індекс організаційної напруженості» (Р. Л. Кан та ін.)

Для вимірювання рівня напруженості в організаційному середовищі, застосовано опитувальник «Індекс організаційної напруженості» (див. додаток 4). Він включає в собі в якості складових такі основні компоненти:

- напруженість щодо робочого навантаження та рівня інформованості,
- напруженість у взаємодії по «вертикалі» та «горизонталі»,
- напруженість щодо організаційно-психологічних умов,
- напруженість, пов'язана зі змінами у кар'єрному просуванні,
- напруженість щодо соціально-економічних умов.

На основі цих показників було розраховано інтегральний індекс організаційної напруженості, який відображає загальний рівень стресового навантаження в професійному середовищі.

5. Шкала негативного впливу роботи (Д. Ватсон)

(адаптація С. Д. Максименка, О. М. Кокуна, Є. В. Тополова)

Додатково було використано шкалу негативного впливу роботи, що дозволяє оцінити ступінь, у якому професійна діяльність виступає джерелом психологічного виснаження, емоційного напруження та зниження якості життя.

Цей показник розглядається як індикатор деструктивного впливу робочого середовища на особистість.

6. Українська шкала щоденних стресорів війни (Бялонович Сергій)

З метою врахування специфіки воєнного контексту було застосовано Українську шкалу щоденних стресорів війни, яка дозволяє оцінити інтенсивність переживання стресових факторів, пов'язаних із війною (див. додаток 6).

У межах дослідження аналізувалися:

- прямі стресори (безпосередні загрози та події),
- непрямі стресори (соціально-економічні, інформаційні та психологічні наслідки),
- інтегральний показник впливу щоденних стресорів війни.

Ця методика є особливо важливою в контексті дослідження, оскільки дозволяє врахувати вплив макросоціальних факторів на психологічний стан респондентів.

7. Соціально-демографічна анкета

Крім психодіагностичних методик, було використано анкету для збору соціально-демографічних даних, яка включала питання щодо віку, статі, сімейного стану, наявності дітей, місця проживання, сфери діяльності, формату роботи, наявності підлеглих та суб'єктивної оцінки робочого навантаження (див. Додаток 7).

Таким чином, використаний психодіагностичний інструментарій дозволяє комплексно оцінити як рівень життєстійкості, так і систему факторів, що її зумовлюють, включаючи як ресурсні, так і стресогенні характеристики, що відповідає поставленій меті дослідження.

2.3. Методи статистичної обробки даних

Для обробки та аналізу результатів емпіричного дослідження було використано методи математичної статистики. Статистична обробка даних здійснювалася за допомогою програми Jamovi, яка дозволяє проводити описовий, кореляційний, порівняльний та регресійний аналіз.

На першому етапі було проведено первинну обробку отриманих даних. Відповіді респондентів, зібрані за допомогою Google Forms, були впорядковані та підготовлені до подальшого аналізу. Після цього було розраховано основні описові статистики за всіма досліджуваними показниками: середнє значення, медіану, стандартне відхилення, мінімальні та максимальні значення. Це дозволило отримати загальне уявлення про рівень вираженості життєстійкості, психологічної безпеки, ресурсного забезпечення, організаційної напруженості, негативного впливу роботи та впливу щоденних стресорів війни.

Окремо було проведено перевірку розподілу досліджуваних показників на нормальність за допомогою критерію Шапіро–Уїлка. Оскільки частина показників не відповідала нормальному розподілу, для подальшого аналізу було використано переважно непараметричні статистичні методи.

Задля вивчення взаємозв'язків між показниками було застосовано коефіцієнт кореляції Спірмена. За допомогою цього методу вдалося визначити силу зв'язку між життєстійкістю та іншими досліджуваними змінними. Також він виявив напрям цього зв'язку, зокрема з психологічною безпекою, ресурсним забезпеченням, організаційною напруженістю, негативним впливом роботи та щоденними стресорами війни.

Для порівняння рівня життєстійкості у різних групах респондентів було використано непараметричні критерії. У випадках, коли порівнювалися дві незалежні групи, застосовувався критерій Манна–Вітні. Для порівняння трьох і більше груп використовувався критерій Краскела–Уоллеса. У разі виявлення статистично значущих відмінностей додатково проводилися попарні порівняння з поправкою Бонферроні.

З метою визначення внеску окремих чинників у пояснення рівня життєстійкості було застосовано ієрархічний регресійний аналіз. Такий аналіз дозволив послідовно оцінити роль соціально-демографічних характеристик, ресурсних показників та стресогенних чинників у формуванні життєстійкості працівників.

Також у роботі було використано медіаційний аналіз. Його застосування було пов'язане з необхідністю перевірити, чи може психологічна безпека опосередковано впливати на життєстійкість через інтенсивність переживання щоденних стресорів війни.

Для оцінки внутрішньої узгодженості використаних психодіагностичних методик було розраховано коефіцієнти надійності Кронбара α та МакДональда ω . Це дало можливість перевірити, наскільки узгоджено працюють шкали, використані в дослідженні.

Рівень статистичної значущості в роботі приймався на рівні $p < 0,05$. Також при інтерпретації результатів враховувалися більш високі рівні значущості — $p < 0,01$ та $p < 0,001$.

Таким чином, використання зазначених статистичних методів дозволило здійснити комплексний аналіз отриманих емпіричних даних, виявити

взаємозв'язки між досліджуваними показниками, здійснити порівняння окремих груп респондентів, а також визначити чинники, пов'язані з рівнем життєстійкості працівників у корпоративному середовищі в умовах воєнного стану.

2.4. Результати емпіричного дослідження та їх інтерпретація

Соціально-демографічні характеристики вибірки досліджуваних

Спершу розглянемо соціально-демографічні характеристики досліджуваної вибірки, що дозволяє окреслити загальний контекст, у якому формуються досліджувані психологічні показники.

Передусім привертає увагу віковий розподіл учасників. Як можемо побачити з рис. 2.1, найбільш чисельно представленими є дві вікові групи – від 31 до 40 років (40,2%) та від 41 до 50 років (41,5%). Разом вони охоплюють понад 80% вибірки, що дозволяє говорити про її орієнтацію переважно на осіб із достатнім професійним та життєвим досвідом. Молодші учасники (20–30 років) становлять 11,0%, а найстарша група (51–60 років) – 7,3%.

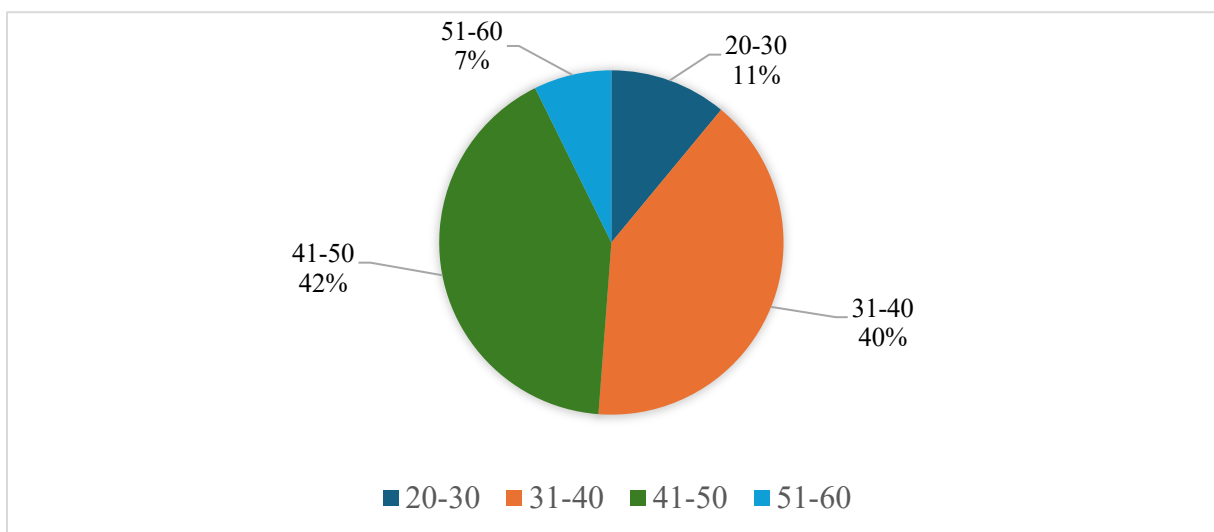


Рис. 2.1. Кількісний розподіл вибірки за віковим показником

За статтю (рис. 2.2) у вибірці переважають жінки – 56,1%, тоді як частка чоловіків становить 43,9%. Такий розподіл можна вважати прийнятним для подальшого аналізу, оскільки він не створює суттєвого дисбалансу в один бік.

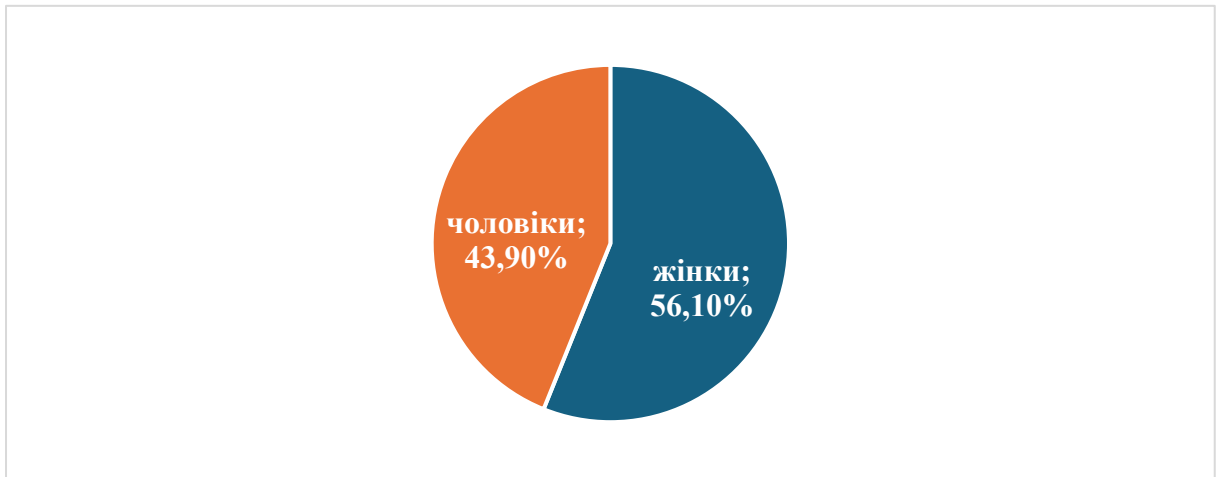


Рис. 2.2 Кількісний розподіл вибірки за статтю

Щодо сімейного стану (рис. 2.3), більшість респондентів перебувають у шлюбі (59,8%), що логічно узгоджується з віковою структурою вибірки. Інші учасники розподіляються більш рівномірно: неодружені/незаміжні становлять 17,1%, розлучені – 12,2%, ще 11,0% зазначили, що перебувають у стосунках. У сукупності це свідчить про певну різноманітність сімейного досвіду, хоча домінує стабільна сімейна ситуація.

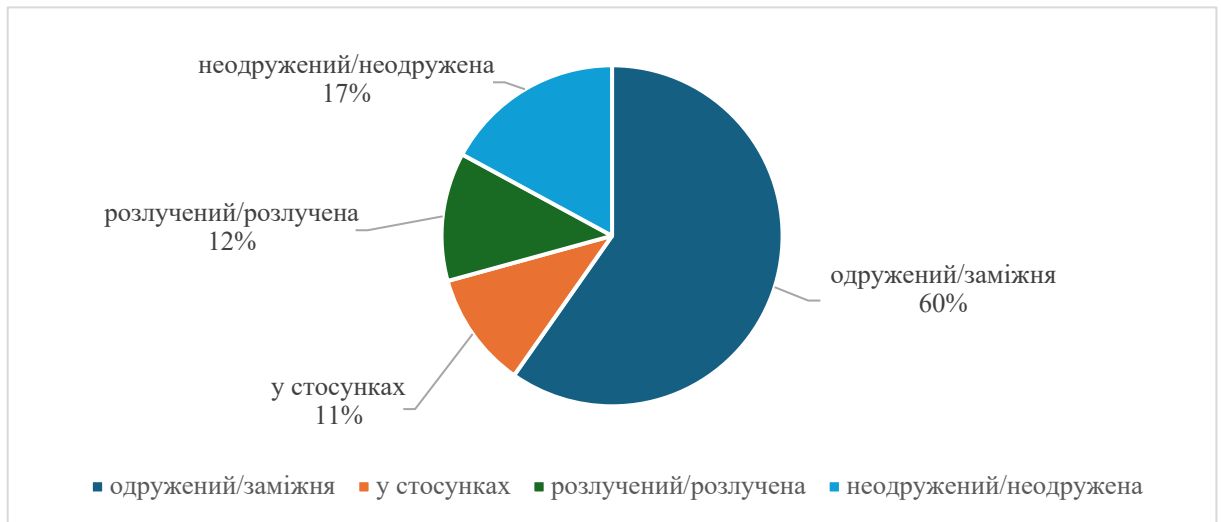


Рис. 2.3. Кількісний розподіл вибірки за сімейним станом

Подібна тенденція простежується і щодо наявності дітей (рис. 2.4): більшість учасників (74,4%) мають дітей, тоді як чверть вибірки (25,6%) – ні. Це ще раз підтверджує, що досліджувана група загалом складається з дорослих, соціально та сімейно реалізованих осіб.

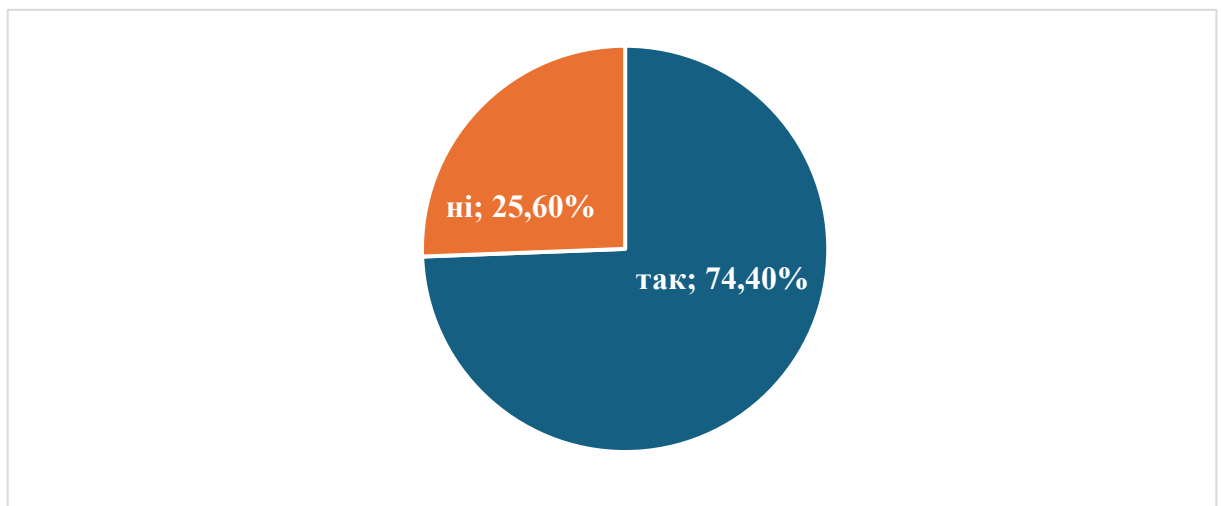


Рис. 2.4. Кількісний розподіл вибірки за наявністю дітей

Практично всі респонденти проживають в Україні (97,6%), і лише незначна частка (2,4%) перебуває за кордоном. Такий розподіл дозволяє розглядати отримані результати передусім у контексті українського соціального та організаційного середовища під час воєнного стану.



Рис. 2.5. Кількісний розподіл вибірки за місцем проживання

Окремої уваги потребує розподіл за сферою професійної діяльності. З огляду на значну варіативність первинних відповідей, було здійснено укрупнення секторів за змістовно близькими характеристиками. У результаті найбільш чисельною виявилася група, пов'язана з девелопментом та будівництвом (68,3%). Інші учасники представляють бізнес/корпоративний сектор (19,5%), технологічну сферу (8,5%) та державний/соціальний сектор (3,7%). Такий розподіл свідчить про суттєве домінування комерційно орієнтованих галузей, що важливо враховувати при інтерпретації результатів.

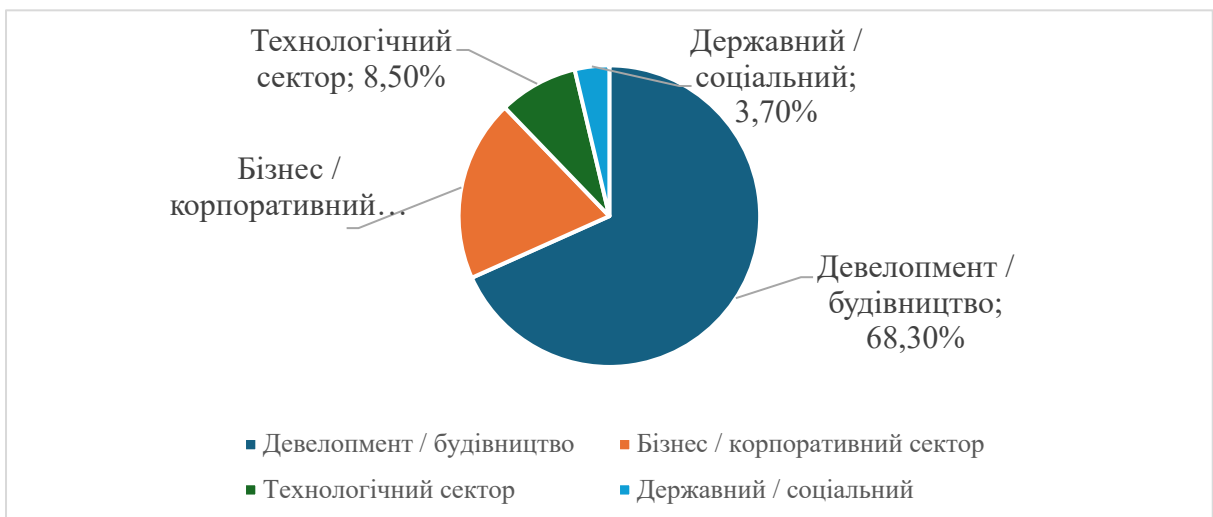


Рис. 2.6. Кількісний розподіл досліджуваних за сферою роботи / корпоративним сектором

Цікавим є також розподіл за наявністю управлінського досвіду. Близько третини респондентів (32,9%) не мають підлеглих, тоді як інші залучені до управління різного рівня: 24,4% керують невеликими командами (1–5 осіб),

22,0% – середніми (6–15 осіб), і ще 20,7% мають у підпорядкуванні 16 і більше працівників. Це свідчить про те, що значна частина вибірки має досвід управлінської діяльності.

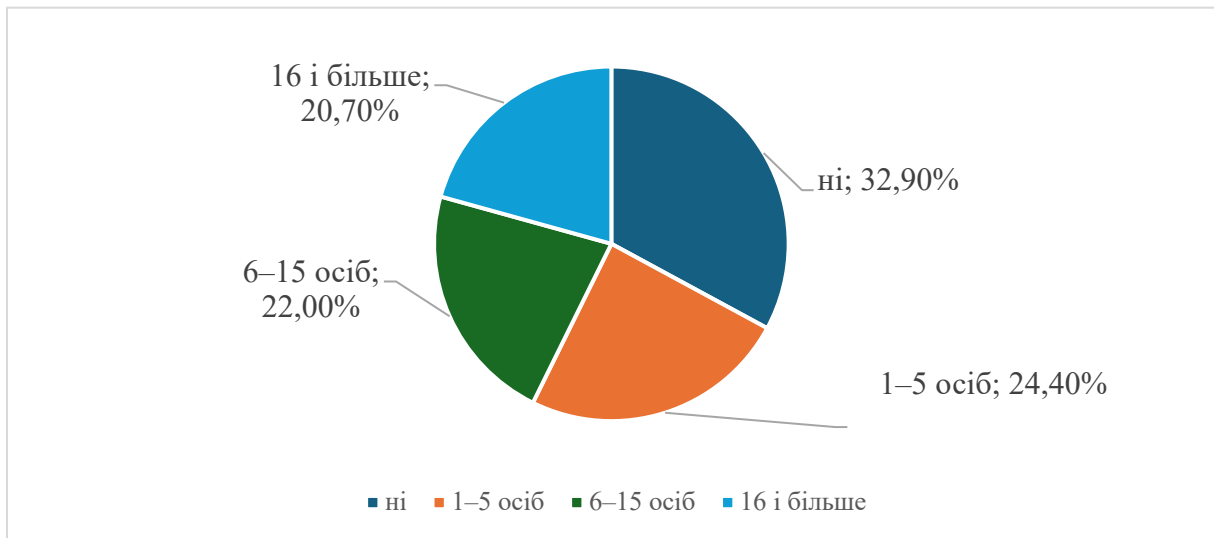


Рис.2.7. Розподіл досліджуваних за кількістю підлеглих на роботі

Щодо формату роботи, переважає традиційний офісний формат (58,5%), тоді як майже третина респондентів працює у гібридному режимі (29,3%). Повністю віддалений формат є найменш поширеним (12,2%). Такий розподіл може відображати специфіку корпоративного середовища в умовах воєнного стану, коли організації частково адаптувалися до гнучких форм зайнятості, але не повністю відмовилися від офлайн-роботи.

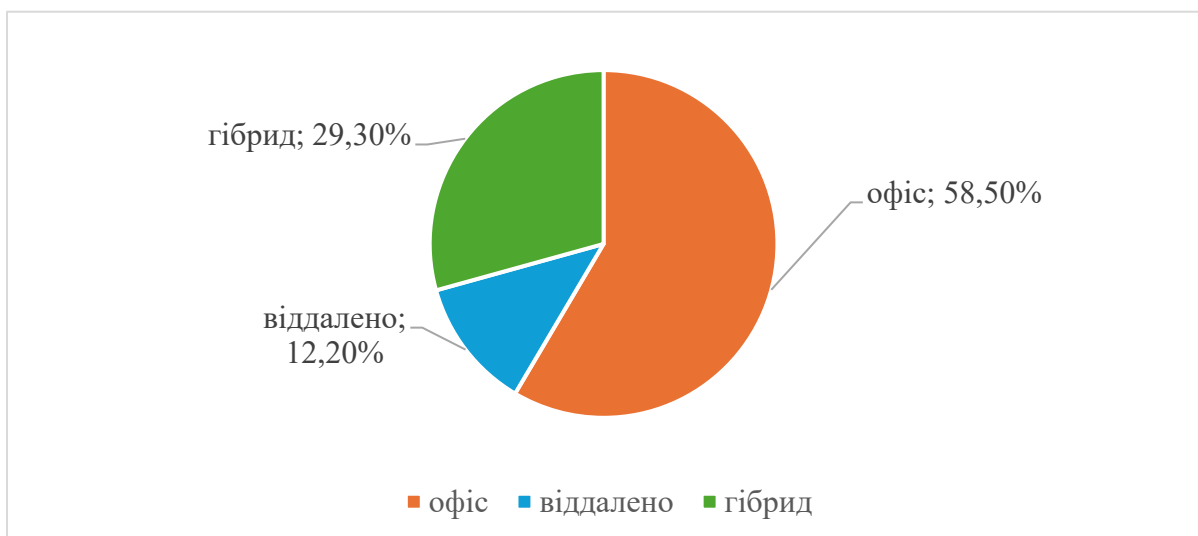


Рис. 2.8. Розподіл досліджуваних за форматом роботи

Окрему увагу було приділено тому, як самі респонденти оцінюють рівень свого робочого навантаження. Як показано на рис. 2.9, більшість досліджуваних оцінюють своє робоче навантаження як звичне (42,7%). 30,5% зазначає підвищений рівень навантаження, а 23,2% – дуже високий. Водночас незначна кількість учасників дослідження (3,7%) оцінює своє навантаження як низьке, що свідчить про переважання у вибірці осіб, залучених до досить інтенсивної професійної діяльності. Таким чином, отримані дані дозволяють зробити висновок, що вибірка характеризується домінуванням середнього та підвищеного рівнів робочого навантаження, що є важливим контекстом для подальшого аналізу показників життестійкості та пов'язаних із нею психологічних характеристик.

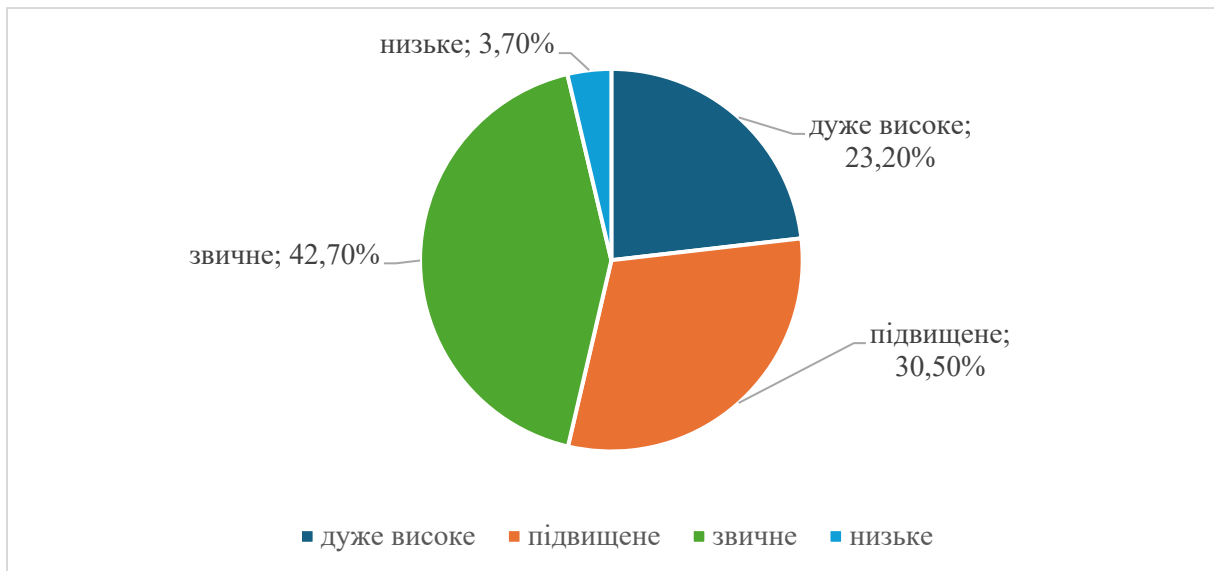


Рис. 2.9. Розподіл досліджуваних за суб'єктивною оцінкою робочого навантаження

Підсумовуючи вищенаведене, ми можемо сказати, що вибірка характеризується як така, що складається здебільшого з дорослих, професійно активних осіб, велика частина яких має сімейні зобов'язання та управлінський досвід і працює в комерційно орієнтованих сферах. Це утворює важливий контекст для подальшого аналізу соціально-психологічних чинників життестійкості..

Психологічні характеристики вибірки досліджуваних

Після опису соціально-демографічних характеристик перейдемо до аналізу психологічних показників, які допомагають краще зрозуміти стан учасників дослідження та особливості їхнього психологічного функціонування в умовах війни.

З цією метою ми здійснили аналіз описових статистик за результатами застосування психодіагностичних методик, спрямованих на вимірювання життєстійкості (шкала Коннора-Девідсона), психологічної безпеки в організаційному середовищі, негативного впливу роботи, організаційної напруженості, ресурсного забезпечення, а також інтенсивності переживання щоденних стресорів війни.

Звернення саме до цих показників пояснюється логікою дослідження. Відповідно до неї, життєстійкість розглядається в якості результату взаємодії ресурсних чи стресогенних чинників, а не як ізольована характеристика. У контексті воєнного стану ця взаємодія набуває особливої складності, тому що до звичайних організаційних та професійних навантажень додається безперервний вплив воєнних подій.

Передусім, відповідно до теми і мети нашого дослідження, варто звернути увагу на рівень життєстійкості. Як можемо побачити з таблиці 2.1, середнє значення за шкалою Коннора–Девідсона становить 30,6 балів ($Me = 31,0$; $SD = 6,18$) при можливому діапазоні від 9 до 40.

Враховуючи те, що життєстійкість є ключовим показником у цьому дослідженні, отримані результати дозволяють зробити припущення, що велика частина учасників в цілому зберігає здатність до ефективного функціонування та до подолання стресових ситуацій. Водночас варіативність показників може свідчити про наявність груп ризику. Для таких груп характерний нижчий рівень психологічної стійкості.

Таблиця 2.1.

Описові статистики за Шкалою життєстійкості Коннора-Девідсона

	М	Me	SD	Min	Max
Життєстійкість	30.6	31.0	6.18	9	40

Показники психологічної безпеки (таблиця 2.2) виявилися досить високими, хоча й не однорідними залежно від контексту взаємодії. Зокрема, у взаємодії з керівником середнє значення становить 6,07 (Me = 6,25), що дещо вище, ніж у взаємодії з колегами та командою загалом (M = 5,60; Me = 5,80). Це може свідчити про те, що відчуття безпеки частіше пов'язується саме з вертикальними відносинами (з керівництвом і особами вищими за статусом). Інтегральний показник психологічної безпеки (M = 11,68; Me = 11,96) також вказує на загалом сприятливе, хоча й не ідеальне, психологічне середовище.

Таблиця 2.2.

Описові статистики за Шкалою психологічної безпеки

	М	Me	SD	Min	Max
Психологічна безпека у взаємодії з керівником	6.07	6.25	0.941	1.38	7.00
Психологічна безпека у взаємодії з колегами і командою загалом	5.60	5.80	1.024	2.70	7.00
Психологічна безпека	11.68	11.96	1.753	4.08	14.00

Що стосується негативного впливу роботи (табл. 2.3), середнє значення (M = 21,3; Me = 21,0; SD = 6,52) вказує на помірний рівень переживання негативних наслідків професійної діяльності. Водночас досить широкий діапазон значень (від 10 до 36) дозволяє припустити, що для частини респондентів робота є значним джерелом психологічного напруження.

Таблиця 2.3.

Описові статистики за Шкалою негативного впливу роботи

	M	Me	SD	Min	Max
Шкала негативного впливу роботи	21.3	21.0	6.52	10	36

Більш деталізовану картину дають показники організаційної напруженості. Загальний індекс ($M = 2,28$; $SD = 5,82$) свідчить про середній рівень напруженості в організаційному середовищі. При цьому окремі аспекти відрізняються між собою. Найвищі значення спостерігаються щодо соціально-економічних та побутових умов ($M = 3,02$), що може відображати вплив ширшого контексту, зокрема умов воєнного часу. Дещо нижчі показники фіксуються щодо змін у кар'єрному просуванні ($M = 2,41$) та робочого навантаження й інформованості ($M = 2,26$). Найменш напруженими виглядають сфери міжособистісної взаємодії та організаційно-психологічних умов ($M \approx 2,0-2,17$), що може свідчити про відносно стабільні робочі відносини всередині колективів.

Таблиця 2.4.

Описові статистики за показниками опитувальника організаційної напруженості

	M	Me	SD	Min	Max
Напруженість щодо робочого навантаження та рівня інформованості персоналу	2.26	2.29	0.623	1.00	4.00
Напруженість персоналу у взаємодії по «вертикалі» та по «горизонталі»	2.17	2.14	0.616	1.00	3.71
Напруженість щодо організаційно-психологічних умов роботи в організації	2.02	1.88	0.685	1.00	3.50
Напруженість щодо змін у порядку просування по службі та участі персоналу в управлінні організацією	2.41	2.60	0.797	1.00	4.00

	M	Me	SD	Min	Max
Напруженість щодо соціально-економічних та побутових умов	3.02	3.00	0.785	1.00	4.67
Індекс організаційної напруженості	2.28	2.28	0.582	1.00	3.57

Рівень ресурсного забезпечення виявився достатньо високим ($M = 37,4$; $SD = 6,34$ при діапазоні 23–48), що дозволяє говорити про наявність у більшості учасників необхідних особистісних та зовнішніх ресурсів для подолання складних ситуацій. Водночас варіативність показників вказує на те, що доступ до ресурсів є нерівномірним.

Таблиця 2.5.

Описові статистики за інтегральним показником ресурсного забезпечення

	M	Me	SD	Min	Max
Опитувальник ресурсного забезпечення	37.4	38.0	6.34	23	48

Особливого змістового значення в межах даного дослідження набувають показники, пов'язані зі стресорами війни (табл. 2.6), оскільки саме вони відображають той контекст, у якому функціонують досліджувані. Інтегральний показник їх впливу є досить високим ($M = 66,5$; $Me = 61,5$; $SD = 26,7$), що дозволяє говорити не просто про наявність окремих стресових факторів, а про системне включення воєнного досвіду у повсякденне життя респондентів.

Водночас варто звернути увагу на характер цього впливу згори. Згідно з даними, прямі стресори ($M = 39,1$) виглядають більш стабільними, і це може свідчити про певну «нормалізацію» безпосередніх загроз або адаптацію саме до них. Непрямі стресори (зважений показник, $M = 27,4$; $SD = 18,3$) натомість демонструють значно більшу варіативність. Це ймовірно відображає індивідуальні відмінності у сприйнятті, а також переживанні вторинних наслідків війни, економічної нестабільності, інформаційного навантаження, невизначеності майбутнього.

Таким чином, можна припустити, що воєнний контекст у даній вибірці виступає не лише фоном, а одним із ключових чинників, що формує

психологічний стан респондентів і, ймовірно, взаємодіє з іншими змінними, зокрема ресурсами та характеристиками робочого середовища.

Таблиця 2.6.

Описові статистики за показниками Української шкали щоденних стресорів війни

	M	Me	SD	Min	Max
Прямі стресори	39.1	39.0	10.5	21	61
Непрямі стресори (зважений показник)	27.4	24.0	18.3	0	90
Інтегральний показник впливу щоденних стресорів війни	66.5	61.5	26.7	22	149

У цілому отримані дані дозволяють описати досліджувану вибірку як таку, що функціонує в умовах помірно підвищеного стресового навантаження, має достатній рівень психологічних ресурсів і відносно сприятливе організаційне середовище, однак не позбавлене окремих зон напруженості. Саме ця комбінація ресурсів і стресорів створює підґрунтя для подальшого аналізу чинників життєстійкості.

Аналіз взаємозв'язків між досліджуваними показниками

З метою виявлення взаємозв'язків між життєстійкістю та соціально-психологічними чинниками було проведено кореляційний аналіз. Перевірка шкал на нормальність (додаток II) засвідчила відхилення від нормального розподілу у низки шкал, тож вибір було зроблено на користь непараметричного критерію кореляції Спірмена. Кореляційна матриця усього масиву даних наведена у додатку В. Результати кореляційного аналізу життєстійкості та решти досліджуваних показників показано у таблиці 2.7.

Отримані результати свідчать про наявність статистично значущого прямого зв'язку між життєстійкістю та інтегральним показником психологічної безпеки ($r = 0,323$; $p < 0,01$), що вказує на те, що відчуття безпечного психологічного середовища пов'язане з вищим рівнем адаптаційних можливостей особистості.

Таблиця 2.7.

Результати кореляційного аналізу життєстійкості з рештою
досліджуваних показників

Психологічна безпека у взаємодії з керівником	0.298**
Психологічна безпека у взаємодії з колегами і командою загалом	0.244*
Психологічна безпека (інтегральний показник)	0.323**
Ресурсне забезпечення	0.175
Напруженість щодо робочого навантаження та рівня інформованості персоналу	-0.181
Напруженість персоналу у взаємодії по «вертикалі» та по «горизонталі»	-0.155
Напруженість щодо організаційно-психологічних умов роботи в організації	-0.058
Напруженість щодо змін у порядку просування по службі та участі персоналу в управлінні організацією	-0.126
Напруженість щодо соціально-економічних та побутових умов	-0.154
Індекс організаційної напруженості	-0.157
Шкала негативного впливу роботи	-0.176
Прямі стресори війни	-0.343**
Непрямі стресори війни (зважений показник)	-0.215
Інтегральний показник впливу щоденних стресорів війни	-0.272*

Разом з тим життєстійкість демонструє обернені зв'язки зі стресогенними чинниками. Зокрема, встановлено статистично значущий обернений зв'язок із інтегральним показником впливу щоденних стресорів війни ($r = -0,272$; $p < 0,05$), а також більш виражений зв'язок із показником прямих стресорів ($r = -0,343$; $p < 0,05$). Це може вказувати на те, що зі зростанням інтенсивності переживання воєнних подій рівень життєстійкості знижується.

Крім вказаного, привертають увагу взаємозв'язки між ресурсними та стресогенними показниками (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8.

Результати кореляційного аналізу інтегральних показників
досліджуваних характеристик

	Психологічна безпека	Ресурсне забезпечення	Організаційна напруженість	Негативний вплив в роботі	Вплив щоденних стресорів війни	Життєвостійкість
Психологічна безпека	—					
Ресурсне забезпечення	0.574***	—				
Організаційна напруженість	-0.553***	-0.687***	—			
Негативний вплив в роботі	-0.345**	-0.547***	0.683***	—		
Вплив щоденних стресорів війни	-0.005	-0.171	0.303**	0.184	—	
Життєвостійкість	0.323**	0.175	-0.157	-0.176	-0.272*	—

Note. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Зокрема, психологічна безпека корелює з ресурсним забезпеченням робочого місця ($r = 0,574$; $p < 0,001$), що свідчить про їхню пов'язану природу. Водночас, слід зазначити, що обидва показники мають виражені негативні зв'язки з індексом організаційної напруженості (від $r = -0,553$; $p < 0,001$ та $r = -0,687$; $p < 0,001$ відповідно), а також негативним впливом роботи ($r = -0,345$; $p < 0,01$ та $r = -0,547$; $p < 0,001$ відповідно), що дозволяє розглядати їх як чинники, пов'язані зі зниженням рівня професійного стресу.

У свою чергу, між стресогенними змінними спостерігається висока узгодженість. Індекс організаційної напруженості тісно пов'язаний із негативним впливом роботи ($r = 0,683$; $p < 0,001$), що свідчить про їхню взаємодоповнюючу роль у структурі професійного стресу. Інтегральний показник впливу щоденних стресорів війни демонструє дуже високі кореляції з прямими ($r = 0,862$; $p < 0,001$) та непрямыми ($r = 0,948$; $p < 0,001$) стресорами

(додаток В), що підтверджує їх включення в єдину систему переживання воєнного контексту.

У той самий час звернімо увагу на природу взаємозв'язків між воєнними й організаційними стресорами. Інтегральний показник щодо впливу стресорів війни має помірні позитивні кореляції з організаційною напруженістю ($r = 0,303$; $p = 0,006$), що свідчить про взаємопосилення різних рівнів стресового досвіду. Воєнний контекст інтегрується в професійне середовище, не будучи від нього ізольованим.

У цілому результати кореляційного аналізу дозволяють говорити про існування цілісної системи взаємозв'язків, у якій життєстійкість пов'язана з ресурсними характеристиками переважно позитивно, а зі стресогенними – негативно.

Після аналізу взаємозв'язків між досліджуваними показниками ми звернулися до перевірки можливих відмінностей між групами, виділеними за соціально-демографічними характеристиками. Це дозволяє уточнити, чи можуть виявлені зв'язки бути зумовлені структурними особливостями вибірки.

З цією метою було проведено порівняльний аналіз рівня життєстійкості у групах за основними соціально-демографічними та професійними показниками із використанням непараметричних критеріїв Манна-Вітні та Краскела-Уоллеса. Вибір непараметричних методів зумовлений відхиленням розподілу окремих змінних від нормального.

У якості залежної змінної виступав інтегральний показник життєстійкості (за шкалою Коннора-Девідсона), тоді як групувальними змінними були вік, стать, освіта, сімейний стан, наявність дітей, місце проживання, наявність підлеглих, формат роботи та суб'єктивна оцінка робочого навантаження.

Отримані результати (Додаток К) свідчать про відсутність статистично значущих відмінностей у рівні життєстійкості залежно від більшості соціально-демографічних характеристик. Зокрема, не було виявлено значущих

відмінностей за віком, рівнем здобутої освіти, сімейним станом, наявністю чи відсутністю дітей, місцем проживання та форматом роботи. Таким чином, виявлені результати свідчать про відносну незалежність рівня життєстійкості від зазначених соціально-демографічних параметрів у досліджуваній вибірці.

Водночас було виявлено статистично значущі відмінності (табл. 2.9) у рівні життєстійкості за статтю ($U = 575$; $p = 0,018$), що свідчить про наявність особливостей у переживанні та подоланні стресових ситуацій чоловіками та жінками.

Таблиця 2.9.

Результати порівняння життєстійкості у досліджуваних різної статі

		Statistic	p		Effect Size
Життєстійкість	Mann-Whitney U	575	0.018	Rank biserial correlation	0.306

Note. $H_a \mu_{\text{жінка}} \neq \mu_{\text{чоловік}}$

Як видно з рис. 2.10, чоловіки демонструють вищий рівень життєстійкості ($M = 32,4$) порівняно з жінками ($M = 29,2$). У контексті воєнного стану це набуває особливого значення, оскільки чоловіки та жінки можуть по-різному переживати як професійні, так і пов'язані з війною стресові фактори, а також виконувати різні соціальні ролі, що впливає на рівень психологічної стійкості.

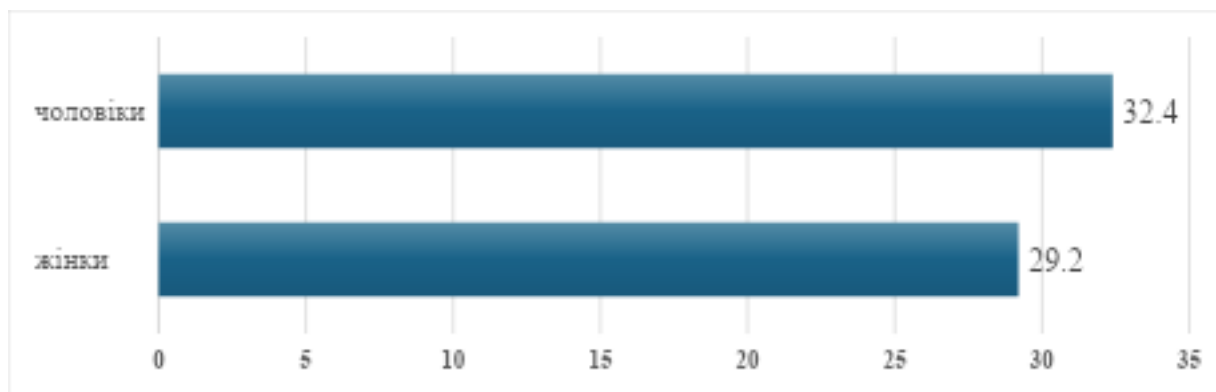


Рис. 2.10. Вираженість показника життєстійкості у чоловіків і у жінок

Окрім цього, як показано у табл. 2.10, значущі відмінності встановлено залежно від суб'єктивної оцінки робочого навантаження ($\chi^2 = 13,7$; $p = 0,003$). Результати попарних порівнянь показали, що респонденти з дуже високим рівнем навантаження демонструють статистично значуще нижчий рівень життєстійкості порівняно з тими, хто оцінює своє навантаження як підвищене ($p = 0,002$) та звичне ($p = 0,043$).

Таблиця 2.10.

Результати порівняння життєстійкості у групах досліджуваних, виділених на основі суб'єктивної оцінки робочого навантаження

Kruskal-Wallis				
	χ^2	df	p	ε^2
Життєстійкість	13.7	3	0.003	0.169
Результати парних порівнянь - Життєстійкість				
		Z	p(unadj)	p(Bonferroni)
дуже високе	підвищене	3.631	<.001	0.002
дуже високе	звичне	2.685	0.007	0.043
дуже високе	низьке	0.769	0.442	1.000
підвищене	звичне	-1.298	0.194	1.000
підвищене	низьке	-1.027	0.304	1.000
звичне	низьке	-0.478	0.633	1.000

Таким чином, результати свідчать про те, що рівень життєстійкості працівників у корпоративному середовищі протягом воєнного стану значною мірою не визначається базовими соціально-демографічними характеристиками, а є більш чутливим до суб'єктивних характеристик професійного досвіду, зокрема сприйняття робочого навантаження.

Отримані результати кореляційного та порівняльного аналізу дозволили нам окреслити загальну структуру взаємозв'язків між досліджуваними показниками, однак не дають відповіді на питання про їхню відносну роль у формуванні життєстійкості. З метою визначення внеску соціально-

демографічних та психологічних чинників у пояснення життєстійкості було застосовано ієрархічний регресійний аналіз.

Побудова регресійної моделі здійснювалася у три етапи (додаток Л). На першому етапі до аналізу було включено соціально-демографічні показники (стать та суб'єктивну оцінку робочого навантаження). На другому етапі до них додано ресурсні змінні (психологічна безпека та ресурсне забезпечення). Третій етап передбачав включення показника впливу щоденних стресорів війни як ключового стресогенного чинника.

Таблиця 2.11.

Показники якості регресійних моделей

Модель	R ²	ΔR ²	p
1 (соц.-демогр. показники)	0.170	—	0.006
2 (соц.-демогр. показники + ресурси)	0.205	0.035	0.197
3 (соц.-демогр. показники + ресурси + стрес війни)	0.256	0.051	0.028

Загалом побудована модель виявилася статистично значущою і пояснює 25,6% варіації життєстійкості. Хоча цей показник не є високим, все ж він дозволяє говорити про наявність системних факторів, що визначають рівень життєстійкості у досліджуваній вибірці.

Розглянемо поетапно.

Таблиця 2.12.

Результати ієрархічного регресійного аналізу (фінальна модель)

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept ^a	29.749 9	5.148 0	5.779	<.001
Стать:				
чоловік – жінка	1.4130	1.390 6	1.016	0.313
Суб'єктивна оцінка робочого навантаження:				

Predictor	Estimate	SE	t	p
<i>підвищене – дуже високе</i>	-5.2619	1.7877	-2.943	0.004
<i>звичне – дуже високе</i>	-3.7566	1.7621	-2.132	0.036
<i>низьке – дуже високе</i>	-3.9776	3.7266	-1.067	0.289
Психологічна безпека	0.4134	0.4332	0.954	0.343
Опитувальник ресурсного забезпечення	0.0671	0.1245	0.539	0.591
Інтегральний показник впливу щоденних стресорів війни	-0.0561	0.0250	-2.248	0.028

^a Represents reference level

На першому етапі модель продемонструвала статистичну значущість ($R^2 = 0,170$; $p = 0,006$), при цьому ключовим предиктором виступила суб'єктивна оцінка робочого навантаження. А саме, респонденти, які оцінюють своє навантаження як дуже високе, демонструють нижчий рівень життєстійкості порівняно з іншими групами ($\beta = -0,889$; $p = 0,004$ для категорії «підвищене»; $\beta = -0,583$; $p = 0,046$ для «звичне»). Водночас статистично значущого впливу ($p = 0,142$), що вказує на обмежену роль цього чинника при одночасному врахуванні інших змінних.

Додавання ресурсних змінних на другому етапі призвело до незначного збільшення пояснювальної здатності моделі ($R^2 = 0,205$), однак, як видно з таблиці вище, це зростання не досягло рівня статистичної значущості ($\Delta R^2 = 0,035$; $p = 0,197$). Показники психологічної безпеки ($\beta = 0,083$; $p = 0,511$) та ресурсного забезпечення ($\beta = 0,132$; $p = 0,304$) не виступили значущими предикторами життєстійкості.

На третьому етапі, після включення інтегрального показника впливу щоденних стресорів війни, пояснювальна здатність моделі підвищилася ($R^2 = 0,256$), а приріст пояснювальної здатності виявився статистично значущим ($\Delta R^2 = 0,051$; $p = 0,028$). Сам показник стресорів війни виступив незалежним

зворотним предиктором життєстійкості ($\beta = -0,243$; $p = 0,028$), що свідчить про зниження рівня життєстійкості зі зростанням інтенсивності стресового навантаження, пов'язаного з воєнним контекстом.

Слід зазначити, що ефект від суб'єктивної оцінки робочого навантаження зберігається навіть на фінальному етапі моделі, що підкреслює стабільність цього важливого чинника. Замість цього стать, а також ресурсні змінні залишаються статистично незначущими.

Здебільшого, підсумки регресійного аналізу дають можливість стверджувати, що вирішальне значення для з'ясування мінливості життєстійкості мають стресори, а також особистісна оцінка робочого навантаження. Водночас ресурсні характеристики не демонструють безпосереднього впливу. Проте результати кореляційного аналізу свідчать відносно зв'язків між характеристиками ресурсів та показниками навантаження стресу. Як вже було продемонстровано, це дає змогу припускати про їхню участь у процесі формування життєстійкості через стресогенні механізми. Це дає підстави для розгляду впливу ресурсних чинників як опосередкованого, а також обумовлює застосування медіаційного аналізу, котрий спрямовано на перевірку відповідної гіпотези.

У межах побудованої медіаційної моделі в ролі незалежних змінних розглядалися ресурсні характеристики (психологічна безпека та ресурсне забезпечення), в ролі залежної змінної життєстійкість, а в ролі медіатора — інтегральний показник впливу щоденних стресорів війни.

Отримані результати показали (Додаток М), що загалом описана модель не підтверджується. Зокрема, непрямий ефект виявився статистично незначущим ($\beta = 0,007$; $p = 0,838$), що свідчить про відсутність опосередкованого впливу психологічної безпеки на життєстійкість через стресори війни. При цьому результати показали статистично значущий зв'язок між стресорами війни та життєстійкістю ($\beta = -0,302$; $p = 0,003$), який вказує на те, що зі зростанням рівня стресового навантаження, пов'язаного з воєнним контекстом, рівень життєстійкості достовірно знижується.

Таким чином, отримані результати дозволяють зробити висновок, що психологічна безпека в корпоративному середовищі не виступає механізмом, за допомогою якого знижується вплив воєнного стресу на життєстійкість. Іншими словами, навіть при наявності сприятливого психологічного клімату в організації, інтенсивність переживання стресорів війни все ще залишається відносно незалежною від даних факторів.

Це може свідчити про те, що в умовах воєнного стану стресові фактори мають більш глобальний характер, ніж впливи організаційного середовища, і тому не піддаються безпосередньому регулюванню через корпоративні психологічні ресурси.

Наостанок важливо зазначити, що отримані результати ґрунтуються на даних, котрі були зібрані за допомогою психодіагностичних методик, шкали котрих продемонстрували належний рівень внутрішньої узгодженості (додаток Н). Значення коефіцієнтів Кронбаха та Макдональда для використаних шкал перебувають на достатньому рівні. Значення коефіцієнтів Кронбаха та Макдональда для використаних шкал перебувають також на високому рівні, що свідчить про надійність отриманих даних і дозволяє розглядати висновки як обґрунтовані.

Висновки до розділу 2

Аналіз стосовно соціально-демографічних характеристик показав, що вибірка представлена здебільшого дорослими, професійно активними особами, вагома частина котрих має сімейні зобов'язання й досвід управлінської діяльності. Переважне існування середнього, а також іще й підвищеного рівнів робочого навантаження утворює додатковий контекст для повного розуміння психологічного стану досліджуваних осіб.

З огляду на застосовані методики, було встановлено, що загалом респонденти демонструють відносно достатній рівень життєстійкості, поєднаний із наявністю психологічних ресурсів, плюс помірним рівнем організаційної напруженості. Водночас, важливе значення мають чинники

війни, що мають глибокий характер та сильно діють на щоденне існування респондентів.

Результати кореляційного аналізу підтвердили, що життєстійкість пов'язана із ресурсними характеристиками (у психологічній безпеці зокрема) безпосередньо, а зі стресогенними чинниками навпаки. При цьому воєнні стресори демонструють значущі зв'язки щодо показників життєстійкості, що підкреслює їх важливу роль в сучасних умовах сьогодення.

Проведений порівняльний аналіз показав відсутність залежності рівня життєстійкості відносно більшості соціально-демографічних характеристик. Проте, він відрізняється статтю та суб'єктивною оцінкою навантаження, що вказує на важливість особистого сприйняття досвіду роботи.

Ієрархічний регресійний аналіз надав можливість щодо уточнення структури впливу досліджуваних чинників. Встановлено, що стресогенні фактори відіграють ключову роль у справі пояснення варіації життєстійкості. Насамперед, це є вплив від щоденних стресорів війни, а також іще суб'єктивна оцінка робочого навантаження. Водночас ресурсні характеристики не продемонстрували прямого впливу назовні.

Майбутня перевірка медіаційної моделі не підтвердила гіпотезу стосовно опосередкованого впливу психологічної безпеки на життєстійкість через стресори війни. Це вказує на те, що психологічна безпека в корпоративній сфері не є засобом зменшення дії воєнного стресу, який має масштабніший характер.

Отже, отримані результати надають можливість розглядати життєстійкість ніби певний результат через складну взаємодію ресурсних з стресогенними чинниками в контексті професійної діяльності. В той же час, в умовах сьогодення воєнного стану, особливо важливою є роль саме тих щоденних стресорів війни, чия інтенсивність переживання суттєво впливає на рівень життєстійкості. Певно, це має відношення до того. Такі стресори мають більш неконтрольований характер, ніж фактори корпоративного середовища.

РОЗДІЛ 3

3.1. Наукове обґрунтування розробки практичних рекомендацій щодо підвищення життєстійкості працівників

Створення дієвих порад стосовно збільшення життєстійкості працівників в корпоративному середовищі має базуватися не тільки на загальних уявленнях про психологічну підтримку персоналу, але передусім на результатах емпіричного дослідження, котре було проведене. У рамках даної роботи життєстійкість розглядалася в якості здатності людини зберігати чи відновлювати психологічне функціонування за умов тривалого стресу, невизначеності та підвищеного навантаження. Подібний підхід є особливо важливим для аналізу корпоративного середовища в умовах воєнного стану, позаяк працівники перебувають під впливом не тільки професійних вимог, але і зовнішніх воєнних стресорів.

Результати емпіричного дослідження показали щось. Життєстійкість працівників має складну структуру зв'язків із чинниками ресурсними та стресогенними. Життєстійкість і психологічна безпека мають позитивний зв'язок. Тобто, працівники з можливістю відкрито висловлювати думки, звертатися по допомогу, не боятися помилок, відчувати підтримку в команді, мають вищі показники життєстійкості. У той же час регресійний аналіз засвідчив, що психологічна безпека і ресурсне забезпечення не виявилися безпосередніми предикторами життєстійкості. Найбільшого значення для пояснення її варіації мали стресогенні чинники, насамперед інтенсивність щоденних стресорів війни та суб'єктивна оцінка робочого навантаження.

Цей результат становить основу для побудови практичних рекомендацій. Він не дає можливості просто заявляти про те, що достатньо тільки покращити психологічний клімат у компанії, і життєстійкість працівників автоматично зросте. Відомості дослідження свідчать про складнішу картину: організаційне середовище має значення, однак в умовах воєнного стану вплив зовнішніх стресорів є настільки потужним, що не може бути повністю компенсований

внутрішніми ресурсами компанії. Отже, практичні рекомендації мають бути спрямовані на розвиток індивідуальної стійкості працівників, а також на створення умов. У цих умовах людині буде легше витримувати навантаження, зберігати відчуття контролю, отримувати підтримку та відновлювати психологічні ресурси.

Теоретичним підґрунтям для надання таких рекомендацій є відома модель робочих вимог і ресурсів — Job Demands–Resources model – Модель запитів та ресурсів на роботі. . Згідно з цією моделлю, психологічний стан працівника залежить від співвідношення між робочими вимогами. Також він залежить від ресурсів, що допомагають ці вимоги витримувати. До робочих вимог належать навантаження, часовий тиск, емоційна напруга, складність у завданнях, конфлікти ролей та інші фактори, що потребують постійних зусиль. До ресурсів належать підтримка від керівництва, автономія, зрозумілість ролей, якісна комунікація, можливість для професійного розвитку, психологічна безпека і доступ до допомоги. У сучасних оглядах JD-R модель розглядається як пояснення вигорання. Модель також є ширшою рамкою для аналізу благополуччя, мотивації, залученості та ефективності працівників (Bakker, 2023; Demerouti, 2025).

У контексті нашого дослідження ця модель є особливо доречною, оскільки результати показали значущість саме суб'єктивного робочого навантаження. Працівники, які оцінювали своє навантаження як дуже високе, мали нижчі показники життєстійкості порівняно з іншими групами. Це дає підстави розглядати робоче навантаження не лише як організаційний або продуктивний показник, а як психологічно значущий чинник, пов'язаний із ресурсністю працівника. В умовах воєнного стану надмірне навантаження може сприйматися особливо гостро, оскільки до професійних вимог додаються тривога за близьких, інформаційне перевантаження, порушення сну, невизначеність майбутнього, небезпека обстрілів, економічна нестабільність та інші щоденні стресори війни.

Теорія збереження ресурсів С. Гобфолла і далі є важливою теоретичною основою. Відповідно до цієї теорії, люди прагнуть здобувати, зберігати й захищати ресурси, а стрес виникає тоді, коли ці ресурси втрачаються, перебувають під загрозою втрати чи не відновлюються після значних витрат (Hobfoll, 1989). У новіших роботах ця логіка активно поєднується із JD-R підходом: ресурси працівника та ресурси робочого середовища розглядаються у якості важливих умов благополуччя, продуктивності та профілактики виснаження (Demerouti, 2025). Для нашої роботи це має значення, тобто рекомендації мають бути спрямовані не лише на те, щоб навчити працівника краще справлятися, але також на зменшення ресурсних втрат і створення умов для поступового відновлення цих ресурсів.

Окремого значення набуває сучасний підхід у психічному здоров'ї на роботі, запропонований в рекомендаціях ВООЗ. У настановах щодо ментального здоров'я на робочому місці підкреслюється важливість впровадження індивідуальних інтервенцій для працівників. Також роботодавці повинні впроваджувати організаційні заходи, котрі змінюють умови праці: робоче навантаження, графіки, комунікацію, стиль управління, рівень автономії та інші психосоціальні ризики (WHO, 2022). ВООЗ наголошує окремо також на тому, що профілактику проблем психічного здоров'я на роботі слід починати з управління психосоціальними ризиками, а не тільки з навчання працівників індивідуальним технікам подолання стресу (WHO, 2024). Це прямо відповідає результатам нашого дослідження; навантаження та воєнні стресори виявилися найбільш значущими чинниками життєстійкості у ньому.

Психологічна безпека ще залишається вагомим ланкою у науковому обґрунтуванні рекомендацій. У класичному розумінні А. Едмондсона психологічна безпека означає спільне переконання членів команди щодо того, що середовище є безпечним для міжособистісного ризику: можливо ставити запитання, визнавати помилки, говорити про труднощі, висловлювати іншу думку та не очікувати за це приниження або покарання (Edmondson, 1999). Останні огляди показують важливість психологічної безпеки як теми в

організаційній психології, та вона пов'язана з навчанням команди, якістю взаємодії та лідерством. Плюс до цього, вона пов'язана зі здатністю команди працювати в умовах невизначеності (Edmondson, 2023; Dong, 2024).

У той же час, в межах даної дипломної роботи, роль психологічної безпеки слід трактувати з обережністю. Відповідно до результатів емпіричного аналізу, вона мала позитивний зв'язок із життєстійкістю, однак не стала її прямим предиктором у регресійній моделі та не підтвердилася як медіатор впливу воєнних стресорів. Психологічну безпеку доцільно розглядати як підтримувальну умову підвищення життєстійкості. Вона може зменшувати професійне напруження, полегшувати звернення по допомогу, покращувати комунікацію в команді та знижувати ризик приховування проблем до моменту виснаження.

До цього доволі близьким являється власне поняття про психосоціальний клімат безпеки. Сучасні огляди показують наявність зв'язку сприятливого психосоціального клімату з кращим психологічним благополуччям працівників. Він ще пов'язаний з більш низьким ступенем емоційного виснаження, напруги, булінгу, дискримінації й інших проявів робочого неблагополуччя (Amoadu et al., 2024; Dong et al., 2024). Для нашої роботи це суттєво, адже в умовах війни організація має реагувати щодо виснаження працівників. Також організація має створювати умови задля зменшення ймовірності накопичення психосоціальних ризиків.

Варто звернути особливу увагу на ті дослідження, котрі вивчають ефективність програм розвитку резильєнтності на робочому місці. Відповідно до систематичного огляду Голаар (2025), ці програми можуть різнитися теоретичною базою, наповненням та методами оцінки результатів.

Автори підкреслюють, що програма розвитку резилієнтності має бути чітко пов'язана з тим, як саме в дослідженні розуміється резилієнтність, які складові вона включає і яких результатів очікують після впровадження програми.

Це важливо також для нашої дипломної роботи. Запропонована програма має відповідати результатам емпіричного дослідження. Вона має бути спрямована

на чинники, виявлені як значущі, а саме: робоче навантаження, воєнний контекст, психологічну безпеку, підтримку працівників і навички відновлення.

Беручи до уваги умови війни, важливо також враховувати сучасні підходи до здійснення психосоціальної підтримки для населення, котре перебуває в обставинах масової травматизації. Класичні принципи Гобфолл (2007) , відновлення відчуття безпеки, заспокоєння, підтримка самоефективності, соціальної пов'язаності й надії, залишаються актуальними, проте в сучасних українських умовах вони мають реалізовуватися за допомогою конкретних організаційних практик. Свіжі дослідження також підкреслюють значення доступних форм підтримки. Гнучкі і контекстуально чутливі форми підтримки важливі, зокрема цифрові інтервенції і програми взаємної підтримки працівників (Frankova, 2025; Welton-Mitchell, 2025).

Необхідно брати до уваги ще й значення від керівної особи. У попередніх дослідженнях було доведено, що стиль керівництва і поведінка керівників пов'язані з емоційним благополуччям, зі стресом і з психологічним станом працівників (Skakon, 2010). Крім того, у сучасних настановах від ВООЗ окремо виділяється навчання для керівників. Це є важливий спосіб підтримки психологічного здоров'я в професійній сфері (WHO, 2022). У воєнний час ця роль стає ще сильнішою, адже саме керівник зазвичай передає вже робітникам міру необхідної ясності, чесності та допомоги чи сумбуру із зайвим напруженням. Для девелоперської компанії, в котрій значна частина працівників залучена до координації процесів чи має управлінський досвід, цей аспект є особливо важливим.

Таким чином, наукове обґрунтування практичних рекомендацій базується на кількох положеннях. По-перше, життєстійкість працівника не можна розглядати лише як індивідуальну рису, за яку відповідає тільки сама людина. По-друге, в умовах дії воєнного стану особливого значення набувають ті неконтрольовані зовнішні стресори, які напряду пов'язані зі значним зниженням життєстійкості. По-третє, суб'єктивне робоче навантаження є

суттєвим чинником, на котрий організація може впливати значно більше, аніж на сам факт війни. По-четверте, психологічну безпеку, ресурсне забезпечення, підтримку керівництва, а також якісну комунікацію слід розглядати як підтримувальні умови. Вони не усувають воєнний стрес, але можуть допомагати працівникам краще витримувати професійне й емоційне навантаження.

Отже, практичні рекомендації мають бути комплексними. Вони мають поєднувати організаційний, командний та індивідуальний рівні. Їхня мета полягає у тому, щоб не повністю нейтралізувати вплив воєнних стресорів, оскільки це неможливо на рівні окремої компанії, а у тому, щоб зменшити додаткові організаційні джерела напруження, посилити передбачуваність робочого середовища, підтримати працівників у відновленні ресурсів і сформувати більш безпечні умови для професійного функціонування в умовах тривалої невизначеності.

3.2. Напрями підвищення життєстійкості працівників у корпоративному середовищі в умовах воєнного стану

На основі отриманих результатів емпіричного дослідження можна визначити деякі з основних напрямів для підвищення життєстійкості працівників саме в корпоративному середовищі. Важливо, що ці напрями мають впливати із загальних уявлень про психологічну підтримку персоналу. Вони мають впливати також із конкретних результатів, отриманих у цій роботі. Проведений аналіз засвідчив, що найбільш вагомими чинниками, котрі пов'язані з життєстійкістю працівників, є інтенсивність щоденних стресорів війни, а також суб'єктивна оцінка робочого навантаження. Водночас психологічна безпека, ресурсне забезпечення та якість організаційного середовища мають розглядатися як важливі підтримувальні умови, котрі не усувають воєнний стрес повністю, але здатні допомагати працівникам краще витримувати навантаження.

Першим за значенням і одним із найважливіших напрямів є управління робочим навантаженням. Емпіричне дослідження встановило певні факти.

Працівники, котрі оцінюють робоче навантаження як дуже високе, демонструють нижчий рівень життєстійкості, аніж ті, хто оцінює його як звичне або підвищене. Це означає одне. Навантаження не можна розглядати тільки з погляду організаційного чи виробничого показника. Воно має психологічний зміст безпосередньо через вплив на відчуття контролю, ресурсності, виснаження та здатності людини витримувати стрес.

У сфері управління роботою, необхідно постійно переглядати обсяг завдань, визначати пріоритетність задач, відокремлювати термінові задачі від нетермінових, реально планувати кінцеві терміни, зменшувати дублювання функцій та мати можливість відкрито обговорювати перевантаження на роботі. Працівник має право для повідомлення про значне перевантаження. Важливо, щоб це відбувалося не в той час, коли працівник майже на межі виснаження, а на більш ранньому етапі. У межах моделі робочих вимог із ресурсами, баланс між вимогами й ресурсами розглядається як один із головних чинників професійного благополуччя, залученості та профілактики вигорання (Bakker, 2023; Demerouti., 2025).

Другим напрямом являється рух в напрямку до підвищення передбачуваності й структурованості робочих процесів. Під час воєнного стану людина завжди зустрічається з невідконтрольною їй невизначеністю: з тривогами, з обстрілами, з інформацією, зі змінами безпеки, з економічною кризою, з хвилюваннями за рідних. Коли організація додає до цього всього хаотичну комунікацію з непередбачуваними рішеннями або суперечливі вимоги чи постійну зміну пріоритетів, робоче середовище перестає бути опорою. Воно якраз починає ставати додатковим джерелом вже для стресу.

Тому значущим завданням для компанії є творення зрозумілих правил та “острівців передбачуваності”. Можна віднести до них стабільні канали комунікації, чіткі алгоритми дій у кризових ситуаціях, регулярне інформування працівників про зміни. Також можна віднести прозоре пояснення управлінських рішень, зрозумілий розподіл відповідальності та прогнозованість робочих очікувань. Передбачуваність не значить цілковиту

відсутність змін, бо в умовах війни це неможливо. Але вона означає, що працівник розуміє, до кого звертатися по допомогу, де отримати інформацію, які задачі є пріоритетними, і що робити в ситуації загрози чи порушення звичного робочого процесу.

Третім важливим напрямом є адаптація організаційних процесів саме до умов воєнного стану. Результати дослідження показали нам, що щоденні стресори війни мають значущий негативний зв'язок саме із життестійкістю та виступають незалежним зворотним предиктором для її рівня. Отже, організація не може поводитися певним чином. Справа в тому, що працівники функціонують не в звичайних мирних умовах. Воєнний контекст впливає на сон і концентрацію. Також він впливає на емоційний стан, сімейні обов'язки, відчуття безпеки, рівень тривоги та загальну здатність до відновлення.

По суті, це може передбачати гнучкий графік в періоди загострення безпекової ситуації, можливість дистанційної чи гібридної роботи, короткі паузи після нічних обстрілів або повітряних тривог, зменшення вимог в кризові періоди, зрозумілі алгоритми дій під час небезпеки, та на додачу підтримку працівників, котрі мають дітей, близьких в зоні ризику чи додаткове сімейне навантаження. Такі заходи не повинні сприйматися як щось на зразок “поблажок” або ж зниження професійних стандартів. Натомість, вони являються реалістичною адаптацією для організації до умов, в котрих працівники фактично живуть й працюють.

Розвиток психологічної безпеки в команді є четвертим напрямом. В даному дослідженні психологічна безпека не стала безпосереднім чинником, що визначає життестійкість. Однак вона мала позитивний зв'язок якраз із нею. Тому її доцільно розглядати як підтримувальну у ролі умови, котра допомагає працівникам не залишатися наодинці зі складнощами. Психологічна безпека має надзвичайно важливе значення в тих умовах, коли є хронічний стрес; бо в таких умовах зростає ризик різних помилок, непорозумінь, конфліктів, емоційної реактивності, а ще знижується концентрація.

Розвиток психологічної безпеки здатен включати в себе регулярні командні обговорення, можливість відкрито ставити запитання, нормалізацію помилок у ролі частини робочого процесу, недопущення приниження, сарказму або агресивної критики, безпечний зворотний зв'язок, підтримку нових ідей та визнання того, що емоційний стан працівника в умовах війни здатен впливати на його роботу. Наразі огляди показують, що психологічна безпека пов'язана з якістю командної взаємодії, з навчанням, з лідерством, а також зі здатністю команд функціонувати в різних умовах невизначеності (Edmondson & Bransby, 2023; Dong, 2024). Для корпоративного середовища це все ж таки має значення. Психологічна безпека мусить бути не формальною цінністю, але буденною практикою комунікації всередині нього.

Важливим п'ятим напрямом є творення психосоціального клімату безпеки. Психологічна безпека понад усе стосується досвіду людини всередині команди. Психосоціальний клімат безпеки описує ширшу організаційну культуру, а конкретно те, наскільки компанія системно дбає про психологічне здоров'я працівників, профілактує психосоціальні ризики, реагує на перевантаження, конфлікти, булінг, емоційне виснаження й інші прояви робочого неблагополуччя. Відповідно до новітніх досліджень, позитивний психосоціальний клімат безпеки корелює з вищим психологічним добробутом, меншим стресом, емоційним вигоранням, дискримінацією, цькуванням та іншими негативними проявами в праці (Amoadu, 2024; Dong, 2024).

Для нашої теми це особливо важливо, тому що в умовах війни організація має не лише реагувати на вже наявне виснаження працівників, а й створювати такі умови, які зменшують ризик його накопичення. Це передбачає регулярний моніторинг навантаження, доступність підтримки, чіткі правила комунікації, політику недопущення токсичної взаємодії, зрозумілі канали звернення по допомогу та реальну готовність керівництва реагувати на сигнали неблагополуччя.

Шостим серед напрямів є саме посилення підтримувальної ролі керівника. У воєнному корпоративному середовищі керівник виконує функцію з

управління. Він ще виконує психологічно-регулюючу функцію у додаток. Якраз через керівника працівники зазвичай отримують сигнал про те, якою мірою ситуація є контрольована, або навіть чи можна говорити про труднощі, або ж чи точно дозволено визнавати втому, або чи будуть почуті запити щодо навантаження. Керівник може знижувати тривогу через ясність, справедливість, передбачуваність і підтримку, чи здатен, навпаки, посилювати стрес через хаотичність, тиск, ігнорування стану людей або постійне підвищення вимог.

По суті, цей напрям може містити навчання керівників підтримувальній комунікації, а також проведенню коротких індивідуальних зустрічей із працівниками. Він також охоплює вміння щодо помічання ознак перевантаження, коректно обговорювати стан людини, давати зрозумілий зворотний зв'язок, визнавати складність воєнного контексту та не знецінювати втому. У рекомендаціях ВООЗ стосовно психічного здоров'я на роботі, навчання керівників розглядається як один із важливих напрямів підтримки для працівників, нарівні з організаційними та індивідуальними інтервенціями (WHO, 2022). Для девелоперської компанії, в якій значна частина роботи залежить від координації, комунікації та управлінських рішень, цей напрям є особливо значущим для неї.

Сьомим напрямом являється якраз розвиток індивідуальних навичок для саморегуляції й відновлення. Оскільки висновки дослідження наголошують на важливості зовнішніх чинників стресу та обсягу роботи, індивідуальний рівень не можна ігнорувати. Працівникам потрібні практичні інструменти для регулювання емоційного стану, а також відновлення концентрації. Також ці інструменти повинні бути для зниження тривоги, для покращення розуміння меж і для допомоги у своєчасному помічанні ознак виснаження.

Психоедукація стосовно стресу може належати до ось таких інструментів. Окрім того, у цей перелік входять короткі дихальні та тілесні вправи, техніки заземлення, елементи майндфулнесу, вправи для відновлення уваги, робота із напруженими думками, формування особистого плану відновлення. В

сучасних оглядах щодо програм розвитку резилієнтності на робочому місці підкреслюється, що ці інтервенції можуть мати різний зміст та ефективність, тому вони мають бути чітко пов'язані з потребами конкретної групи працівників та контекстом організації (Hollaar, 2025). Саме тому індивідуальні практики у рамках нашої програми не повинні бути відірваними від реального робочого життя, а мають допомагати працівникові у справлянні з конкретними викликами: перевантаженням, тривогою, втомою, інформаційним тиском і порушенням рутин.

Разом з тим, потрібно також не перекладати усю відповідальність на працівника згори. У тому випадку, коли організація лише проводить навчання людини щодо керування стресом, але не переглядає навантаження, дедлайни, стиль комунікації та також очікування доступності вже після робочого часу, то така підтримка може бути недостатньою або навіть сприйматися як суто формальна. Таким чином, індивідуальні навички саморегуляції мають бути на додачу до організаційних змін, а не виступати як їхня заміна. Це відповідає сучасному підходу у сфері ментального здоров'я на роботі, при якому важливими є індивідуальні інтервенції. Коригування умов праці для управління психосоціальними ризиками теж мають важливе значення (WHO, 2022; WHO, 2024).

Восьмим напрямом є розвиток задля інтересів командної підтримки та соціальної пов'язаності. У воєнний час соціальні зв'язки здатні виступати у ролі значного ресурсу для підтримки життєстійкості. Через підтримку колег, відчуття приналежності до команди, здатності не лишатися наодинці із труднощами зменшуються переживання ізоляції та безпорадності. Втім, підтримка колективу не повинна перетворюватися на нав'язливі «емоційні розмови». Також вона не повинна ставати схожою на формальні заходи, котрі працівники можуть сприймати як додаткове навантаження. Вона мусить бути нескладною, прийнятною, інтегрованою у дійсний робочий процес.

До таких практик можуть належати короткі командні зустрічі протягом дня, взаємна допомога в перерозподілі завдань між колегами, парна підтримка для

нових або перевантажених працівників, прозора комунікація щодо стану проєктів, створення простору для питань і пропозицій від команди. У сучасних дослідженнях психосоціальної підтримки в умовах війни підкреслюється також значення peer support, що означає підтримки “рівний-рівному”. Вона враховує реальний досвід працівників, тобто може бути більш доступною і менш формалізованою, ніж традиційні програми допомоги (Welton-Mitchell, 2025).

Дев'ятим напрямом є робота навколо інформаційного навантаження і воєнного контексту. Бо щоденні стресори війни виявилися значущо пов'язаними зі зниженням життєстійкості, програма підтримки має прямо враховувати вплив новин. Програма підтримки має прямо враховувати вплив повітряних тривог, нічних обстрілів, переживань за близьких, фінансової невизначеності, а також порушення планування. Працівникам важливо надати допомогу для того, щоб відрізнити впливове від невідконтрольного їм.

Рекомендації охоплюють правила інформаційної гігієни, ліміт відносно частого читання новин, розробку плану дій при кризах, окреслення “мінімального набору для стабілізації” після стресу, узгодження із керівництвом стосовно роботи після обстрілів вночі або довгих тривог. Варто окремо зважати стосовно потенціалу цифрових інтервенцій. Їх можуть отримати працівники, в якому б місці вони не знаходились. В сучасних дослідженнях є підкреслення відносно важливості цифрових інструментів. Зазначено, що вони можуть бути одним із методів профілактики поширених проблем психічного здоров'я у людей, котрі знаходяться під впливом війни, але їхня ефективність залежить від якості впровадження та відповідності реальним потребам користувачів (Frankova, 2025).

Десятий напрям це запобігання професійному вигоранню. У нашому дослідженні щодо негативного впливу роботи, організаційна напруженість не стала прямими предикторами життєстійкості, проте вони були пов'язані з іншими стресогенними показниками. Це означає, що їх неможливо обійти або проігнорувати аж ніяк. Навіть у разі, коли певний чинник не виявив прямого

впливу у конкретній регресійній моделі, він може бути важливою частиною більш широкої системи професійного стресу.

У практичному вимірі профілактика виснаження може включати у собі регулярні плюс короткі опитування стосовно навантаження із стану працівників, раннє виявлення тих ознак емоційного виснаження, доступ до послуг HR або до психолога, навчання для керівників помічати перевантаження, політику відновлення після певних періодів інтенсивної роботи, повагу до меж робочого часу з попередження культури постійної доступності. Дослідження професійного вигорання під час війни показують, що порушення рутини, проблеми зі сном, і конфлікт між роботою та сім'єю можуть посилювати вигорання, а організаційна підтримка може частково пом'якшувати ці ефекти (Kalfon Nakhmigiari, 2025; Diamant, 2025).

Отже, напрями стосовно підвищення життєстійкості працівників повинні бути побудовані в такій логіці поєднання організаційних, а також індивідуальних заходів. Основний акцент має бути зроблено у діях, щоб зменшити зайве робоче навантаження, підвищити передбачуваність процесів, адаптувати роботу до умов війни, розвивати психологічну безпеку, посилювати підтримувальну роль керівників, формувати навички саморегуляції, а також створювати умови для відновлення. Відповідно до результатів проведеного дослідження, такий підхід враховує найбільш значущі стресогенні чинники, а також підтримувальну роль ресурсів в корпоративному середовищі. Він узгоджується заодно із сучасними рекомендаціями щодо ментального здоров'я на роботі. Підкреслюється важливість не лише індивідуальної підтримки для працівників, але і змін у робочому середовищі.

3.3. Програма підвищення життєстійкості працівників у корпоративному середовищі в умовах воєнного стану

З огляду на результати емпіричного дослідження та сучасні наукові підходи стосовно підтримки психічного здоров'я на робочому місці ми хочемо запропонувати програму підвищення життєстійкості працівників у

корпоративному середовищі. Особливість її полягає в поєднанні двох рівнів роботи. Це організаційний та індивідуально-психологічний рівень. Зазначений підхід є принциповим, бо результати дослідження показали: життєстійкість працівників в умовах війни не можна пояснити тільки особистими якостями чи тільки ресурсами організації. Вона формується на перетині зовнішніх стресорів, а також робочого навантаження. Ще вона формується на психологічній безпеці, ресурсному забезпеченні та здатності людини відновлюватися після стресу.

Метою програми є забезпечення підвищення життєстійкості працівників шляхом зменшення неконтрольованого робочого навантаження, адаптації організаційних процесів до умов воєнного стану, а також розвитку психологічної безпеки у команді та формування індивідуальних навичок саморегуляції та відновлення. Зазначена ціль узгоджується з висновками дослідження, бо основними чинниками життєстійкості є буденні стреси війни та особисте сприйняття обсягу роботи. Разом з тим психологічна безпека разом з ресурсним забезпеченням розглядаються як підтримувальні умови, котрі не усувають воєнний стрес зовсім, проте можуть створювати більш сприятливий контекст для адаптації працівників.

Основними завданнями програми є: зниження суб'єктивного відчуття перевантаження; підвищення передбачуваності робочих процесів; формування навичок розпізнавання стресу та виснаження; розвиток навичок саморегуляції; посилення психологічної безпеки в команді; навчання керівників підтримувальній комунікації; створення умов для відновлення ресурсів; формування реалістичних стратегій функціонування в умовах воєнного стану.

Працівники корпоративного середовища є цільовою аудиторією для програми, зокрема працівники девелоперської компанії приватного сектору, що працюють в офісному, гібридному чи віддаленому форматі. Керівники команд, HR-фахівці й організаційні психологи є окремою цільовою групою, оскільки саме вони можуть забезпечити сталість і реальне впровадження рекомендацій у практику для компанії.

Програма може тривати протягом 6-8 тижнів. Це оптимальна тривалість. Доречно проводити заняття протягом одного тижня. Період групового формату становить 60-90 хвилин. Зазначений формат є достатньо реалістичним у корпоративному середовищі, а також не створює надмірного додаткового навантаження на працівників. За потреби, певну частину занять можливо проводити онлайн, окрім працівників, які працюють віддалено чи перебувають у різних містах. Водночас важливо, аби програма не була формальною: її ефективність залежить від підтримки зі сторони керівництва, добровільності в участі, якості у фасилітації, також готовності організації враховувати отриманий зворотний зв'язок.

Зміст програми доцільно побудувати у вигляді шести тематичних модулів. Водночас їх не слід розглядати окремо. Кожен модуль має бути пов'язаний із досить конкретними результатами дослідження, а також із наявними потребами працівників. Останні огляди програм розвитку резилієнтності на робочому місці наголошують на концептуальній чіткості таких інтервенцій. А саме, необхідно розуміти, що саме розвивається, за допомогою яких методів і за якими показниками оцінюється результат (Hollaar, 2025). Тому запропонована програма має бути не загальною лекцією про стрес, але структурованою системою підтримки, яка поєднує в собі психоедукацію, роботу із навантаженням, розвиток комунікації, саморегуляцію також організаційні зміни.

Перший модуль програми мусить бути присвячений психоедукації щодо стресу, життєстійкості та воєнного контексту. Він прагне допомогти працівникам краще зрозуміти вплив хронічного стресу. Цей вплив позначається на їхній психіці, тілі, увазі, пам'яті, емоціях і професійному функціонуванні. У межах цього модуля важливо пояснити ось що: життєстійкість не означає відсутність тривоги, втоми чи емоційних реакцій. Навпаки, за умов війни певний рівень напруги є природною відповіддю на ненормальні обставини. Життєстійкість полягає радше не в уникненні реакцій

на складні події, а в збереженні спроможності діяти, відновлюватися, звертатися по підтримку та адаптуватися до змін.

У цьому модулі варто розглянути поняття гострого і хронічного стресу, ознаки перевантаження, вплив порушеного сну, інформаційного тиску, повітряних тривог і тривалої невизначеності. Окрему увагу доцільно приділити нормалізації реакцій працівників: труднощі з концентрацією, зниження енергії, дратівливість або емоційні коливання в умовах війни не обов'язково свідчать про слабкість чи професійну неспроможність. Часто вони є наслідком тривалого впливу стресу. Така психоедукація може знижувати самозвинувачення працівників і допомагати їм уважніше ставитися до власних станів.

Другий модуль має бути спрямований на роботу щодо навантаження та відчуття контролю над ним. Цей модуль є основним, бо суб'єктивне оцінювання навантаження на роботі виявилось важливим фактором життєстійкості в емпіричному дослідженні. Працівники з оцінкою свого навантаження як дуже високого демонстрували нижчий рівень життєстійкості. Отже, програма має допомогти учасникам краще планувати свій час, а також усвідомлювати, які саме чинники створюють відчуття перевантаження для них.

В рамках цього модуля працівники можуть аналізувати власне робоче навантаження, визначати джерела перевантаження, розрізняти об'єктивну кількість завдань від суб'єктивного відчуття неконтрольованості, вчитися формулювати запит на уточнення пріоритетів і меж. Суттєво, щоб цей модуль не зводився до класичного тайм-менеджменту. Коли людині просто запропонувати краще планувати час, то це створить проблему. Однак обсяг завдань залишається нереалістичним, через що може посилитися почуття провини. Отже, праця з навантаженням мусить у собі мати організаційний щабель. А саме: перегляд пріоритетів, укладання домовленостей про нагальні завдання, лімітування неробочих повідомлень, прояснення зон

відповідальності та наявність відкрито обговорювати перевантаження з очільником.

Третій модуль має бути присвячено питанням щодо саморегуляції, а також емоційного відновлення. Він має намір сформувати доволі прості та практичні навички. Їх працівники можуть використовувати у своєму повсякденному житті. До таких навичок можна віднести дихальні техніки для спокою, швидкі вправи на заземлення для стабільності, техніки стабілізації після тривожних новин чи повітряної тривоги для безпеки, елементи майндфулнесу для концентрації, роботу з важкими думками для їх полегшення, швидкі тілесні практики для зменшення фізіологічного збудження тіла.

У цьому модулі важливо пропонувати не складні терапевтичні техніки, але короткі інструменти для реального застосування протягом робочого дня. Як приклад, це можуть бути двох- або трьоххвилинні вправи для стабілізації дихання, нетривале сканування щодо тілесного напруження, техніка повернення уваги до поточного моменту, вправа “що я можу контролювати / що не можу контролювати”, стислий алгоритм самодопомоги після значного емоційного подразника. У сучасних програмах з розвитку резилієнтності на робочому місці часто наявні елементи психоедукації, когнітивно-поведінкових підходів, майндфулнесу, а також навичок емоційної регуляції. Проте їхня ефективність залежить від міри пристосування до реального робочого контексту (Joyce, 2018; Hollaar, 2025).

Четвертий модуль має бути націлений у напрямку психологічної безпеки та підтримувальної комунікації. Він має намір щодо поліпшення якості взаємодії в команді для того, щоб знизити страх перед відвертим обговоренням труднощів. Його мета саме така. В межах цього модуля можливо працювати над правилами безпечного зворотного зв'язку. Окрім цього, тут наявні командні домовленості, культура помилок, різні навички слухання, формулювання потреб та певних меж, а також міркування щодо того, як саме говорити про складний стан без драматизації та з уникненням знецінення.

Цей модуль безпосередньо пов'язаний з результатами дослідження, оскільки психологічна безпека мала позитивний зв'язок із життєстійкістю. Важливо ще в межах цієї програми не завищувати її значення. Психологічна безпека аж ніяк не усуває воєнні стресори, вона також зовсім не гарантує підвищення життєстійкості. Проте вона створює середовище, в якому працівник здатен швидше звернутися по допомогу, повідомити про перевантаження, не приховувати проблему до моменту виснаження, відчуваючи себе частиною команди. Наявні огляди підтверджують факт зв'язку психологічної безпеки з якістю командної взаємодії, лідерством, навчанням, а також функціонуванням команд в умовах невизначеності (Edmondson, 2023; Dong, 2024).

Робота з інформаційним навантаженням і воєнним контекстом має бути темою п'ятого модуля. Зважаючи на те, що буденні стреси війни є вагомим чинником, який корелює зі зменшенням життєздатності, програма повинна безпосередньо брати до уваги цей бік. В межах модуля доцільно розглядати вплив новин. Варто також згадати вплив тривог, нічних обстрілів, переживань за близьких, фінансової невизначеності та порушення планування. Важливо допомогти працівникам у розрізненні того, на що вони можуть вплинути, від того, що перебуває поза їхнім контролем.

Правила інформаційної гігієни, обмеження постійного моніторингу новин, створення особистого плану дій у кризових ситуаціях, визначення “мінімального стабілізаційного набору” після стресової події, домовленості з керівником щодо роботи після нічних обстрілів або повітряних тривог, а також можуть бути практичними інструментами. На рівні організації важливо мати чіткі правила безпеки. Важливі також алгоритми дій під час загроз та зрозуміла комунікація в кризові періоди. У даному контексті можуть бути корисними ще й цифрові інструменти підтримки, бо вони надають можливість отримувати психоедукаційні матеріали, вправи чи короткі інтервенції незалежно від місця знаходження працівника. У сучасних дослідженнях цифрові інтервенції розглядаються в якості одного з перспективних способів. Це потрібно для

профілактики поширених проблем психічного здоров'я серед людей, які перебувають під впливом війни (Frankova, 2025).

Шостий модуль має бути спрямований до відновлення ресурсів і формування довгострокових стратегій життєстійкості. Учасники мають засвоїти не тільки окремі техніки. Їх завдання, сформувати власну систему підтримки. Вона може включати в себе індивідуальний план відновлення, визначення особистих ресурсів, меж навантаження, сигналів виснаження, джерел підтримки, способів відпочинку та професійних стратегій на період підвищеної невизначеності.

У цьому модулі важливо підкреслити, що ресурсність зовсім не є безкінечною. В умовах воєнних людина може функціонувати тривалий час “на силі волі”, проте без відновлення це веде до виснаження. Отже, програма повинна допомогти працівникам для формування не героїчної, але реалістичної моделі життєстійкості. Ця модель не вимагає від людини постійної сили. За допомогою моделі людина вчасно помічає втому, просить підтримки, відновлюється й адаптує очікування до умов реальності.

Окремим компонентом програми має бути блок для керівників. Його можна проводити паралельно або як окремий короткий тренінг. У межах цього блоку метою є навчання керівників щодо підтримувальної комунікації, розпізнавання ознак перевантаження, проведення коротких індивідуальних зустрічей, коректного обговорення навантаження, формування психологічної безпеки та управління командою за умов невизначеності. Керівники мусять розуміти те, що в умовах війни управління продуктивністю аж ніяк не може бути відокремлене від управління людським ресурсом. У рекомендаціях ВООЗ щодо психічного здоров'я на роботі, навчання керівників розглядається в якості одного з важливих напрямів підтримки працівників, поряд з організаційними а також індивідуальними інтервенціями (WHO, 2022).

До програми є доцільним включити також іще елементи підтримки “рівний-рівному”. У воєнному контексті працівникам може бути легше звертатися по допомогу щодо психолога чи щодо HR-фахівця, а також до колеги, котрий має

досвід, задля емоційної й практичної підтримки. Сучасні дослідження проведено між українськими медичними та гуманітарними працівниками. У дослідженнях підкреслюється цінність peer support – рівний до рівного - як форми допомоги, що створюється з урахуванням реального досвіду самих працівників та може бути більш доступною під час тривалого кризового навантаження (Welton-Mitchell, 2025). В умовах корпорації це можна втілити за допомогою системи менторства, підтримки в парах, нетривалих нарад команди чи внутрішніх груп підтримки.

Для оцінки дії програми варто застосовувати регулярний замір основних індикаторів до її початку й після. Конкретно, можливо знову застосувати шкалу життєстійкості Коннора, Девідсона, шкалу психологічної безпеки, оцінку суб'єктивного робочого навантаження, показники негативного впливу роботи, а також коротку анкету зворотного зв'язку. Важливо проводити оцінку не тільки щодо зміни кількісних показників, але і щодо суб'єктивного досвіду учасників, а саме: що було корисним для них, що виявилось складним, які зміни помітили вони у власній роботі, комунікації та стані.

Очікувані результати від впровадження програми можуть бути зниженням суб'єктивного відчуття перевантаження, підвищенням відчуття контролю над робочими задачами, поліпшенням командної комунікації, зростанням готовності звертатися по допомогу, зменшенням напруження у взаємодії, формуванням навичок саморегуляції й підвищенням усвідомленості щодо власних ресурсів. Слід водночас підкреслити це. Програма не може повністю усунути вплив воєнних стресорів при цьому. Її реалістична мета, не “зробити працівників невразливими”, а створити умови. У цих умовах вони зможуть краще витримувати стрес, менше виснажуватися та мати більше підтримки для збереження професійного й психологічного функціонування.

Отже, запропонована програма відповідає результатам емпіричного дослідження, бо робить акцент не тільки на індивідуальній стресостійкості, але й на зменшенні робочого навантаження, врахуванні воєнного контексту, розвитку психологічної безпеки та на організаційній відповідальності за

підтримку працівників. Вона узгоджується з підходами до психічного здоров'я на роботі. У цих підходах підкреслюється поєднання змін, навчання керівників, інтервенцій та підтримки для працівників (WHO, 2022; WHO, 2024).

3.4. Організаційні умови впровадження програми підвищення життєстійкості працівників

Ефективність запропонованої програми значною мірою залежить від того, наскільки вона буде інтегрована в реальне життя організації. Навіть добре розроблена психологічна програма може залишитися формальною, якщо вона не підтримується керівництвом, не враховує специфіку компанії, не пов'язана з робочими процесами та не викликає довіри з боку працівників. Тому впровадження програми підвищення життєстійкості потребує не лише психологічного змісту, а й чітких організаційних умов.

Першою важливою умовою являється підтримка від керівництва. У разі сприйняття керівниками компанії програми як другорядної чи декоративної, працівники теж не ставитимуться до неї серйозно. Керівництво повинне підтримувати не тільки дозволом на заняття, але й переглядом навантаження, зміною комунікації, визнанням впливу стресу війни та реалізацією змін в організації. Власне, адміністрація повинна довести кожному, що психологічна підтримка, то не додаткова опція, а складова відповідального управління персоналом у воєнний час.

Це узгоджується згідно з сучасними настановами про ментальне здоров'я на робочому місці. Наголошується також важливість не лише індивідуальних інтервенцій для працівників, а і організаційних заходів, спрямованих на зміну умов праці та зниження психосоціальних ризиків (WHO, 2022; WHO, 2024). В рамках цього дослідження така позиція є важливою мірою в тому плані, тому що отримані результати показали значущість саме робочого навантаження та також щоденних стресорів війни. Отже, підтримка життєстійкості не може

зводиться суто до тренінгу із саморегуляції, крім того, вона має включати розгляд тих організаційних умов, що посилюють виснаження.

Другою умовою є добровільність участі. Психологічні програми не можуть бути ефективними у випадках, коли працівники сприймають їх в ролі примусу або як ще один корпоративний обов'язок. Особливо це має відношення щодо тем про стрес, про виснаження, про емоційний стан і про особисті ресурси. Участь у програмі повинна бути рекомендованою для забезпечення доступності. В організаційному плані вона має бути підтриманою у повній мірі, але в жодному разі не примусовою. Добровільність підвищує рівень довіри. Через добровільність знижується опір і працівники більш відкрито включаються в роботу..

Третьою умовою є конфіденційність і психологічна безпека. Якщо працівники бояться, що їхні висловлювання можуть бути передані керівництву або вплинути на оцінку їхньої професійності, вони не будуть відкрито говорити про труднощі. Тому перед початком програми необхідно чітко проговорити правила: особиста інформація не передається керівникам, участь не впливає на кар'єрні рішення, обговорення в групі не використовується проти учасників. Без цього програма може не тільки не допомогти, а й посилити недовіру.

Психологічна безпека тут має подвійне значення. З одного боку, вона є окремою темою програми, оскільки в дослідженні було виявлено її позитивний зв'язок із життестійкістю. З іншого боку, вона виступає умовою для самого впровадження програми. Коли працівник не відчуває себе абсолютно захищеним під час залучення, він не зможе максимально застосувати ці запропоновані інструменти. Про це демонструють сучасні дослідження щодо психологічної безпеки й психосоціального клімату безпеки. Такі аспекти докільця пов'язані з якістю комунікації, а також із профілактикою виснаження, зі зниженням стресу та з поліпшенням психологічного благополуччя працівників (Edmondson, 2023; Amodu, 2024; Dong, 2024).

Четвертою умовою є адаптація програми до специфіки конкретної організації. Діяльність девелоперської компанії має такі особливості: проєктний характер її роботи, також залежність від зовнішніх умов, а ще багаторівневу комунікацію, крім того високий рівень відповідальності, а також потребу в координації різних фахівців, та додатково вплив економічних і безпекових факторів. Тому програма не повинна бути як універсальний набір психологічних занять. Вона повинна враховувати реальний графік та типові джерела навантаження. Крім того, вона повинна враховувати стиль управління, формат роботи, наявність офісних, гібридних і віддалених працівників, а також рівень готовності команди до відкритого обговорення психологічних тем.

П'ятою умовою є залучення у справу HR-фахівців чи організаційного психолога. Якраз ці фахівці мають змогу координувати програму, збирати зворотний зв'язок, адаптувати формат, підтримувати комунікацію з керівництвом та працівниками, а ще відстежувати зміни в організаційному кліматі. Разом з тим, важливо, щоб HR не лише виконував адміністративну функцію. У рамках психосоціальної підтримки HR-фахівці можуть бути посередниками відносно потреб працівників та управлінських рішень компанії.

Шоста умова це навчання керівного складу. В умовах воєнних дій керівник дуже часто стає джерелом стресу для працівників. У воєнних умовах керівник робиться осередком стабілізації для працівників. Саме від його комунікації вже залежить, чи працівник розумітиме всі пріоритети, чи він матиме змогу говорити про перевантаження, чи відчуватиме справедливість та підтримку. Отже, лідери повинні набути таких умінь: проведення стислих особистих бесід зі співробітниками, виявлення симптомів перевтоми, правильне обговорення самопочуття людини, надання відгуку без примусу та запобігання трансформації піклування про результативність у зайве емоційне обтяження.

В рекомендаціях від ВООЗ навчання керівників розглядається безпосередньо. Це є одним із напрямів у підтримці психічного здоров'я на

роботі (WHO, 2022). Для цієї дипломної роботи це має практичне значення. Дослідження виявили важливість суб'єктивного навантаження в роботі. Саме керівник зазвичай має найбільше можливостей щодо впливу на розподіл завдань, на дедлайни, на ясність ролей і на можливість працівника відкрито говорити про перевантаження.

Сьомою умовою є регулярність і системність програми. Разова лекція про стрес або один тренінг із життєстійкості не можуть суттєво змінити ситуацію, якщо в організації зберігаються ті самі джерела перевантаження. Тому програма має бути розрахована на певний період і мати продовження у вигляді практик, які закріплюються в робочому середовищі. Наприклад, після завершення основного циклу занять можуть залишитися регулярні короткі командні зустрічі, перегляд навантаження, індивідуальні зустрічі з керівником, правила інформаційної гігієни, внутрішні протоколи підтримки під час кризових ситуацій.

Восьмою умовою є поєднання психологічних і організаційних інтервенцій. У тому разі, якщо програма буде спрямована тільки на індивідуальні навички працівників, то вона не цілком відповідатиме результатам дослідження. Адже одним із ключових чинників стосовно життєстійкості виявилось саме робоче навантаження. Отже, організація повинна працювати з емоційною регуляцією працівників, а також із робочою структурою. Це обсяг завдань і пріоритети, комунікація, дедлайни, очікування та правила доступності після робочого часу.

Такий підхід узгоджується із сучасними дослідженнями програм розвитку резиліентності на робочому місці. Вони підкреслюють, що такі програми мають бути пов'язані з реальними умовами роботи. Програми не повинні зводитися тільки до загальних вправ для працівників (Hollaar, 2025).

Наприклад, якщо організація навчає працівників дихальним технікам, але при цьому не змінює хаотичну комунікацію, нереалістичні терміни виконання завдань і вимогу постійно бути на зв'язку, така програма може залишатися

лише формальністю. У такому випадку вона навряд чи дасть очікуваний результат, бо не вирішує основні проблеми робочого середовища.

Дев'ятою умовою являється реалістичність в очікуваннях. В воєнний час неможливо цілковито усунути стрес, тривогу чи виснаження. Працівники реагують на обстріли, втрати та новини. Також неможливо змусити їх не реагувати на мобілізацію близьких або економічну нестабільність. Отже, бажаними результатами програми мають бути не “повна стійкість” й не “відсутність стресу”, а більш реалістичні зміни: ліпше розуміння власного стану, зниження суб'єктивного перевантаження, більша передбачуваність робочих процесів, готовність для звернення по допомогу, покращення комунікації, формування навичок відновлення.

Десятою умовою є оцінка ефективності програми. Для цього доцільно провести діагностику до початку програми та після її завершення. Можна використовувати ті самі інструменти, які застосовувалися в емпіричному дослідженні: шкалу життестійкості Коннора–Девідсона, шкалу психологічної безпеки, опитувальник ресурсного забезпечення, шкалу негативного впливу роботи, показники організаційної напруженості та коротку оцінку суб'єктивного робочого навантаження. Також варто додати якісний зворотний зв'язок: що саме учасники вважають корисним, які зміни помітили, які організаційні труднощі залишаються, що потребує доопрацювання.

Важливість проведення оцінки ефективності витікає саме із наявної необхідності забезпечення гнучкості програми. Програму слід адаптувати в тому разі, коли вже після першого циклу впровадження стане остаточно зрозуміло, що працівникам найбільше допомагають не групові заняття, а короткі практичні інструменти на додачу, мікроінтервенції, індивідуальні консультації чи зміна певних правил комунікації. Згідно з актуальними дослідженнями щодо організаційних інтервенцій, ефективність цих дій визначається через контекст, якість реалізації, залучення робітників та дієву підтримку від організації (Hollaar, 2025; WHO, 2022).

Однією з вимог є те, що компанія повинна визнавати щодо обмежень програми. Це є одинадцятою умовою. Навіть якісно впроваджена програма не може цілком компенсувати вплив від. Це відбувається внаслідок воєнного контексту. Результати дослідження показали для нас, що щоденні стресори війни мають значущий негативний зв'язок із життестійкістю, а психологічна безпека не виступає у ролі механізму для зниження цього впливу. Це означає ось що: організація має чесно розуміти межі своєї відповідальності в рамках наявних можливостей, бо вона не може прибрати війну із життя працівників, але може не додавати зайвого хаосу, а не посилювати перевантаження, а не знецінювати стан людей та все ж створювати більш підтримувальне середовище.

Дванадцятою умовою являється наявність різноманітних форматів задля підтримки. У корпоративному середовищі в працівників можуть бути різні потреби: одним підходить груповий формат, іншим , індивідуальні консультації, третім , короткі письмові інструкції чи цифрові матеріали. У воєнних умовах особливо важливо, щоб підтримка була не лише якісною, але також доступною незалежно від місця перебування працівника. Тому слід інтегрувати особисті зустрічі та онлайн-навчання. Доцільно застосовувати короткі за обсягом цифрові матеріали, пам'ятки, індивідуальні консультації в поєднанні з елементами підтримки “рівний-рівному”.

Актуальні вивчення військового середовища виділяють багатообіцяльність цифрових втручань. Вони ще підкреслюють перспективність peer support, наприклад тоді, коли класичні форми допомоги не завжди доступні чи сприймаються як надто формальні (Frankova, 2025; Welton-Mitchell, 2025). В корпоративному секторі програма підтримки буде більш дієвою у тому випадку, коли запропонує різні варіанти допомоги, а не тільки лише один формат.

Обмеженість часу, фінансів, кадрів, скепсис до заходів, опір працівників чи керівництва, низька культура, страх обговорень, нестабільність війни , це труднощі програми. Окремою проблемою може бути через те, що працівники

сприйматимуть програму як додаткове навантаження, якщо вона буде погано інтегрована у робочий графік. Тому важливо, щоб участь у програмі не збільшувала стрес, а натомість дарувала відчуття підтримки та полегшення.

Перспективним напрямом у справі подальшого вдосконалення програми є її індивідуалізація. У співробітників може бути різний рівень життєстійкості, різна сімейна ситуація з різним досвідом переживання війни. До того ж, у них наявні неоднакові ресурси та існують відмінні професійні ролі. Таким чином, певні дії будуть доречними для команди. Інші заходи мають бути пристосовані стосовно певних груп: керівників, працівників із великим навантаженням, працівників із дітьми, віддалених працівників, нових співробітників або тих, хто переживає важкі обставини.

На додаток до цього, корисним ще є продукування стислих мікроінтервенцій для щоденного вжитку. У межах корпорацій рідко трапляється нагода організувати тривалі навчання. Влаштувати часті великі колективні збори також не завжди є можливим. Дієві альтернативи, це короткі практики, а саме: 5-хвилинні check-in, короткі інструкції з інфогігієни, шаблони для пріоритизації задач, алгоритми дій після обстрілів вночі, короткі стабілізаційні вправи, різні пам'ятки керівникам, внутрішні правила для комунікації в кризових ситуаціях. Подібні мікроінтервенції не можуть замінити собою повноцінну програму, проте допомагають зробити підтримку більш повсякденною через доступність.

Загалом, організаційні умови задля впровадження програми повинні бути націлені на те, щоб підтримка життєстійкості стала частиною культури компанії, але не одноразовим заходом. У воєнний час працівники потребують не тільки психологічних технік, але і підтримувального, передбачуваного та відповідального робочого середовища від роботодавців. Вказане середовище насправді не скасовує зовнішній стрес, проте здатне зменшувати його руйнівний вплив, а також допомагати працівникам у збереженні здатності працювати, взаємодіяти, адаптуватися та відновлюватися.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було розроблено й обґрунтовано практичні рекомендації для підвищення життєстійкості працівників у корпоративному середовищі в умовах воєнного стану. Підґрунтям для цих рекомендацій виступили результати емпіричного дослідження, що виявили найбільш значущі чинники, пов'язані з життєстійкістю працівників, а саме щоденні стресори війни та суб'єктивна оцінка робочого навантаження. Через це рекомендації були націлені не тільки на розвиток стійкості працівників, але також і на зміну умов праці, котрі здатні збільшувати виснаження.

Було показано, що підвищення життєстійкості не можна розглядати виключно як особисту відповідальність працівника. В умовах війни людина знаходиться під впливом тих зовнішніх стресорів, які не завжди є можливим контролювати на рівні організації. Компанія може впливати на робоче навантаження та якість комунікації. До того ж, вона здатна впливати на передбачуваність процесів, рівень психологічної безпеки й доступність підтримки. Власне тому підтримка життєстійкості мусить бути комплексною та включати в себе як індивідуальні, так і організаційні заходи.

У розділі було визначено основні напрями підвищення життєстійкості працівників. До них належать управління робочим навантаженням, підвищення передбачуваності робочих процесів, адаптація організаційних вимог до умов воєнного стану, розвиток психологічної безпеки, посилення підтримувальної ролі керівника, формування навичок саморегуляції, розвиток командної підтримки, робота з інформаційним навантаженням та профілактика професійного виснаження. Особливий акцент було зроблено на тому, що ці напрями мають працювати не окремо, а як єдина система підтримки працівника.

Запропонована програма для підвищення життєстійкості передбачає поєднання психоедукації, роботи із навантаженням, розвитку навичок саморегуляції, підтримувальної комунікації, роботи з воєнним контекстом та формування довгострокових стратегій відновлення. Реалізація такої програми

можлива в корпоративному середовищі протягом 6, 8 тижнів. Вона має включати роботу з працівниками, а також окремий блок для керівників. Це важливо, адже саме керівники великою мірою мають вплив на розподіл навантаження, якість комунікації, психологічну безпеку для атмосфери в команді.

Окремо ми підкреслили, що психологічна безпека й ресурсне забезпечення не можуть повністю нейтралізувати вплив воєнних стресорів, проте вони створюють важливі підтримувальні умови. Працівник має можливість відкрито говорити про труднощі. Йому легше справлятися з навантаженням при отриманні допомоги, розумінні очікувань керівництва і відчутті себе частиною команди. Отже, психологічну безпеку слід розглядати не тільки як другорядний елемент корпоративної культури, але також як важливу умову для збереження працездатності й психологічного благополуччя.

Організаційні умови впровадження програми теж визначили. До них відносяться підтримка від керівництва, добровільність щодо участі, конфіденційність, адаптація програми до специфіки компанії, залучення HR-фахівців чи організаційного психолога, навчання для керівників, регулярність, поєднання психологічних з організаційними інтервенціями, реалістичність у очікуваннях та оцінка для ефективності. За відсутності цих умов програма може залишитися формальною і не дати очікуваного результату.

Таким чином, практичні рекомендації, розроблені в третьому розділі, узгоджуються з результатами проведеного дослідження. Це відповідає отриманим даним. Вони спрямовані не на повне усунення впливу війни, адже це неможливо на рівні організації. Їхня мета, зменшити додаткові джерела напруження, підтримати працівників в умовах складності та створити більш безпечне робоче середовище з ресурсами. Реалізація згідно з такими рекомендаціями може сприяти зниженню суб'єктивного перевантаження, покращенню комунікації, формуванню навичок саморегуляції та підтримці життєстійкості працівників у корпоративному середовищі під час воєнного стану.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було досліджено соціально-психологічні чинники життєстійкості працівників у корпоративному середовищі за умов воєнного стану. Тема є важливою через те, що війна впливає не тільки на особисте життя людини, але й на її роботу, професійні ролі, стосунки в колективі, відчуття безпеки та здатність зберігати працездатність. За таких умов життєстійкість працівника не можна пояснювати виключно його особистими якостями. Важливо зважати також на те, у якому робочому середовищі він перебуває.

1. У першому розділі розглянуто основні наукові підходи до розуміння поняття життєстійкості. Аналіз літератури показав, що життєстійкість варто розуміти немов повну відсутність стресу, тривоги або втоми, але як здатність людини зберігати або відновлювати нормальне функціонування у складних умовах. Людина може переживати напруження, втому, страх і невизначеність, але вона здатна діяти. Також вона здатна адаптуватися, звертатися по підтримку і поступово відновлювати внутрішню рівновагу.

З'ясувалося також, що сучасні дослідження дедалі частіше розглядають життєстійкість. Її розглядають не як рису особистості, а як певний процес. Вона змінюється залежно від обставин та рівня стресу. Змінюється з огляду на соціальну підтримку, доступні ресурси й середовище, у якому перебуває людина. Для корпоративного середовища це має особливу важливість. Працівник не функціонує ізольовано. На його стан впливають стиль керівництва, якість комунікації, психологічна безпека, рівень довіри, зрозумілість вимог, навантаження, підтримка з боку колег і керівництва.

2. У роботі було показано, що соціально-психологічні чинники в організації діють не окремо, а взаємопов'язано. До найбільш важливих чинників належать психологічна безпека, підтримка з боку керівництва, ресурсне забезпечення, згуртованість команди, якість комунікації, автономія, справедливність управлінських рішень, рівень організаційної напруженості та негативний вплив роботи на емоційний стан працівника. Якщо ці умови є

достатніми, організація може ставати для людини джерелом підтримки. Якщо ж вони слабкі або порушені, робоче середовище може додатково виснажувати працівника.

Питання воєнного стресу розглянуто окремо в межах особливого контексту професійного функціонування. Специфіка його полягає у певному аспекті. Воно не є короткою за тривалістю кризовою подією. Це затяжний вплив, який пронизує різні ділянки людського буття. Війна породжує невизначеність із загрозою втрат, також спричиняє порушення звичних рутин, проблеми у плануванні майбутнього та труднощі в балансуванні між роботою із сім'єю. У корпоративному середовищі ці всі чинники проявляються внаслідок зміни форматів роботи, у вигляді дистанційної або гібридної праці, шляхом релокації, через підвищене навантаження, у змінах у трудових відносинах а також у потребі постійно пристосовуватися до нових умов.

3. У другому розділі було проведено емпіричне дослідження серед працівників девелоперської компанії приватного сектору. У дослідженні взяли участь 82 особи. Для збору даних було використано психодіагностичні методики, які дозволили оцінити життєстійкість, психологічну безпеку, ресурсне забезпечення, організаційну напруженість, негативний вплив роботи та щоденні стресори війни. Також було враховано соціально-демографічні характеристики респондентів і їхню суб'єктивну оцінку робочого навантаження.

4. За результатами описової статистики, загалом у респондентів є відносно достатній рівень життєстійкості. Разом з тим у вибірці наявні ознаки помірної організаційної напруженості та від впливу воєнних стресорів. Це означає, що працівники зберігають певний рівень психологічної стійкості; однак вони функціонують у складному середовищі, в якому поєднуються професійні вимоги, воєнний контекст та щоденне емоційне напруження.

Кореляційний аналіз показав наявність прямого зв'язку життєстійкості з психологічною безпекою. Тобто працівники, котрі більш високо оцінюють можливість відкритого висловлювання думок, звернення по допомогу,

відсутність страху помилок і відчуття підтримки в команді, загалом демонструють більш високий рівень життєстійкості. Це підтверджує важливість психологічно безпечного середовища. Воно потрібне працівникам, особливо під час тривалого стресу.

Водночас виявили зворотну залежність у контексті між стресорами від війни та життєстійкістю. Отже, інтенсивність воєнних стресорів дійсно збільшується. Відповідно до цього, рівень життєстійкості може знижуватися. Вплив безпосередніх воєнних стресових факторів був дуже важливим. Такий результат є цілком зрозумілим зважаючи на те, що воєнні події дуже часто мають неконтрольований перебіг та виходять за межі можливостей будь-якої людини чи організації.

Згідно зіставного аналізу, виявилось, що рівень життєстійкості ледь залежить від соціально-демографічних особливостей у суспільстві. Водночас, виявили розбіжності у розрізі статі та суб'єктивного оцінювання робочого навантаження. Варто акцентувати на важливому: працівники, у яких оцінка навантаження дуже висока, мали нижчі показники життєстійкості. Це дає можливість стверджувати, що не тільки наявність роботи, але відчуття перевтоми має важливе значення для психічного здоров'я працівника.

Ієрархічний регресійний аналіз прояснив ці результати у їх відношенні до нас. Встановлено важливість стресогенних чинників у межах контексту для пояснення відмінностей у життєстійкості. Найперше, найбільшу вагу мають щоденні стресори від війни, а ще суб'єктивна оцінка робочого навантаження. Ресурсні характеристики, наприклад, психологічна безпека разом із ресурсним забезпеченням, зовсім не виявилися безпосередніми предикторами для життєстійкості. Це аж ніяк не свідчить про їхню другорядність. Більше це показує, що за умов війни зовнішні стресори можуть мати більш сильний разом із тим менш контрольований вплив.

Верифікація медіаційної моделі не підтвердила припущення щодо впливу психологічної безпеки опосередковано на життєстійкість крізь щоденні стресори війни. Це свідчить про те, що психологічна безпека не може цілком

зменшити наслідки від стресу війни. Разом з усім тим, це залишається важливою умовою для можливості працівника говорити про труднощі, звертатися по допомогу, повідомляти про перевантаження, а також щоб не залишатися наодинці зі своїм станом.

5. У третьому розділі за допомогою теоретичного аналізу та емпіричних результатів були розроблені практичні рекомендації щодо підвищення життєстійкості працівників в корпоративному середовищі. Основна думка у цих рекомендаціях полягає в тому, що підтримка життєстійкості не може зводитися тільки до індивідуальних вправ для самих працівників. Безперечно, самої науки людині технікам саморегуляції замало зовсім. В організації залишаються як існуючі хаотична комунікація, надмірне навантаження, нечіткі вимоги чи навіть культура постійної доступності.

Програма має поєднувати працю зважаючи на вміння працівників, і зміни в межах організації. Задля її мети має бути зменшення у відчутті перевантаження, а також підвищення у передбачуваності робочих процесів. Окрім цього всього, вона повинна сприяти розвитку навичок до саморегуляції та посиленню в психологічній безпеці, навчанню керівників для підтримувальної комунікації й створенню умов для відновлення ресурсів. Врахування воєнного контексту має особливе значення з огляду на те, що саме через нього суттєво впливає на рівень життєстійкості працівників.

Також було визначено умови, за відсутності яких така програма може залишитися формальною. До них належить підтримка від керівництва, добровільність щодо участі, конфіденційність стосовно даних, адаптація програми під потреби компанії, участь HR-фахівців чи організаційного психолога, регулярність в роботі, навчання для керівників та оцінка ефективності. У разі невиконання цих умов добре розроблена програма теж може не дати очікуваного результату. За таких обставин надія на позитивний результат буде марною.

Отже, мету дипломної роботи було досягнуто. У роботі було здійснено теоретичний аналіз поняття життєстійкості, було визначено важливі

соціально-психологічні чинники корпоративного середовища, було розглянуто специфіку воєнного стресу, було проведено емпіричне дослідження та розроблено практичні рекомендації. Отримані результати показали формування життєстійкості працівників у корпоративному середовищі під час війни. На це впливають дві групи чинників: зовнішні воєнні стресори та внутрішні умови організації.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання її результатів для створення більш безпечного й підтримувального робочого середовища керівниками, HR-фахівцями та організаційними психологами. Організація не може цілком ліквідувати наслідки війни. Проте вона здатна до зменшення додаткових джерел напруження всередині компанії. Також, це здатне зробити зрозумілішою комунікацію, підтримати робітників, допомогти краще відновлювати ресурси та зменшити ризик професійного вигорання.

В цілому результати дипломної роботи підтверджують: життєстійкість працівника не є тільки його особистою відповідальністю. Вона залежить також і від побудови робочого вже середовища. Під час війни це стає особливо помітним. Там, де наявна підтримка, ясність, довіра, гнучкість та повага до реального стану людини, працівникові простіше зберігати стійкість. Там, де цього немає, навіть сильна людина може швидше виснажуватися. Саме тому розвиток життєстійкості працівників має бути не разовим заходом, а частиною загальної культури організації.

Список використаних джерел

1. Бондарчук, О., Брюховецька, О., Клесман, О., Тягур, Л. (2025). Адаптація та валідація шкали «Психологічна безпека» на українській вибірці працівників ІТ-сфери. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 35(2), 45–59. <https://doi.org/10.31108/2.2025.2.35.4>
2. Дмитришин, С. (2024). Резильєнтність особистості. *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки*, 20, 67–74.
3. Дубич, С. (2025). Mental health of banking employees: Results of an empirical study. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 3(36), 52–59.
4. Жогло, О., Руденко, І., Жогло, В. (2025). Резильєнтність особистості в умовах війни: теоретичні засади формування. *Проблеми екстремальної та кризової психології*, 2(10), 46–58. <https://doi.org/10.52363/dcpp-2025.2.4>
5. Злобіна, О. (2024). Ресурси психологічної стійкості у протидії стресорам війни. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*.
6. Клесман, О. В. (2025). *Психологічні чинники залученості персоналу до роботи в ІТ-компанії* [Дисертація доктора філософії, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України]. Електронна бібліотека НАПН України. https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/748254/1/Клесман%20О.В._KLIESMAN%20О.В._Дисертація_Manuscript.pdf
7. Клименко, О. (2024). Social factors of stress among employees of private enterprises in Ukraine during wartime. *Sociological Studios*, 2(25), 31–44. <https://doi.org/10.29038/2306-3971-2024-02-41-41>
8. Кокун, О. М. (2025). *Життєстійкість і резильєнтність людини в сучасному світі: теорія, дослідження, практика*. Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України.

9. Кокун, О. М. Мельничук, Т. І. (2023). *Резилієнс-довідник: практичний посібник*. Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України.
10. Креденцер, О., Чорний, П. (2025). Резильєнтність на робочому місці як чинник суб'єктивного благополуччя персоналу бізнес-організацій: теоретичний аналіз. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 2(35), 128–137. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/747113/>
11. Лазос, Г. П. (2018). Резильєнтність: концептуалізація понять, огляд сучасних досліджень. *Актуальні проблеми психології. Том 3: Консультативна психологія і психотерапія*, 14, 26–64.
12. Ляшенко, О., Плотніченко, С. (2025). Офіс-менеджмент і антикризові практики у часі війни: організаційні, комунікаційні та цифрові аспекти. *Економіка і організація управління*, 2(58), 68–76. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.2.7>
13. Мерзлякова, О. Л. (2023). Резильєнтність або психологічна стійкість: концепт, вимірювання, розвиток (аналітичний огляд). *Аналітичний вісник у сфері освіти й науки*, 18, 96–120.
14. Мірошник, Б. Ю. (2025). Законодавчі особливості процесу організації праці працівників в умовах воєнного стану. *Нове українське право*, 3, 166–171. <https://doi.org/10.51989/NUL.2025.3.29>
15. Сахарук, І. (2023). Правове регулювання психосоціальної підтримки на робочому місці в умовах воєнного часу. *Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. Юридичні науки*, 126(2), 87–91. <https://doi.org/10.17721/1728-2195/2023/2.126-11>
16. Титаренко, Т. М., Ларіна, Т. О. (2009). *Життєстійкість особистості: соціальна необхідність та безпека*.
17. Цалко, Т., Невмержицька, С., Птуха, А. (2024). Антикризове управління персоналом під час війни. *Економіка та суспільство*, 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120>

18. Чиханцова, О. А. (2025). Резильєнтність як особистісний ресурс українців в умовах воєнного стану. *Журнал сучасної психології*, 2, 146–153. <https://doi.org/10.26661/2786-7471/2025-2-16>
19. Amoade, M., Ansah, E. W., Sarfo, J. O., Hormenu, T. (2024). Preventing workplace mistreatment and improving workers' mental health: A scoping review of the impact of psychosocial safety climate. *BMC Psychology*, 12, 221. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01675-z>
20. Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the mystery of health: How people manage stress and stay well*. Jossey-Bass.
21. Bakker, A. B., Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
22. Bakker, A. B., Demerouti, E. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
23. Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*, 59(1), 20–28. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.1.20>
24. Bonanno, G. A., Diminich, E. D. (2013). Annual research review: Positive adjustment to adversity—trajectories of minimal-impact resilience and emergent resilience. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 54(4), 378–401. <https://doi.org/10.1111/jcpp.12021>
25. Demerouti, E. (2025). Job demands-resources and conservation of resources theories: How do they help to explain employee well-being and future job design? *Journal of Business Research*, 192, 115296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115296>

26. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
27. Diamant, I., Kalfon Hakhmigari, M. (2025). Temporal disorientation during war: Associations with work-family conflict, emotional distress, and burnout. *Frontiers in Psychology*, 16, 1565639. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1565639>
28. Dong, R. K., Wu, H., Ni, S. G., Lu, T. (2024). Psychological safety and psychosocial safety climate in workplace safety research: A systematic review and bibliometric analysis. *Journal of Safety Research*, 91, 111–125. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2024.07.011>
29. Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
30. Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
31. Edmondson, A. C., Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55–78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
32. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
33. Fletcher, D., Sarkar, M. (2013). Psychological resilience. *European Psychologist*, 18(1), 12–23. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000124>
34. Frankova, I., Sijbrandij, M. (2025). Preventing common mental health problems in war-affected populations: The role of digital interventions. *Frontiers in Digital Health*, 7, 1586030. <https://doi.org/10.3389/fdgth.2025.1586030>

35. Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., Vranceva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
36. Grygorenko, Z., Naydonova, G. (2023). The concept of “resilience”: History of formation and approaches to definition. *Public Administration and Law Review*, 2, 76–88. <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2023-2-76-88>
37. Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology*, 69(3), 913–959. <https://doi.org/10.1111/apps.12191>
38. Hill, Y., Dolezal, M. L., Nordbeck, P. C., Den Hartigh, R. J. R., Pincus, D., Kiefer, A. W., Ricca, B. P. (2025). Moving from traits to the dynamic process: The next steps in research on human resilience. *Journal of Aggression, Maltreatment & Trauma*, 34(7), 971–989. <https://doi.org/10.1080/10926771.2024.2431733>
39. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
40. Hobfoll, S. E., Watson, P., Bell, C. C., Bryant, R. A., Brymer, M. J., Friedman, M. J., Friedman, M., Gersons, B. P. R., de Jong, J. T. V. M., Layne, C. M., Maguen, S., Neria, Y., Norwood, A. E., Pynoos, R. S., Reissman, D., Ruzek, J. I., Shalev, A. Y., Solomon, Z., Steinberg, A. M., Ursano, R. J. (2007). Five essential elements of immediate and mid-term mass trauma intervention: Empirical evidence. *Psychiatry*, 70(4), 283–315. <https://doi.org/10.1521/psyc.2007.70.4.283>
41. Hollaar, M. H. L., Kemmere, B., Kocken, P. L., Denktas, S. (2025). Resilience-based interventions in the public sector workplace: A systematic review. *BMC Public Health*, 25, 350. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-21177-2>
42. Holman, E. A., Thompson, R. R., Garfin, D. R., & Silver, R. C. (2020). The unfolding COVID-19 pandemic: A probability-based, nationally

- representative study of mental health in the U.S. *Science Advances*, 6(42), eabd5390. <https://doi.org/10.1126/sciadv.abd5390>
43. Joyce, S., Shand, F., Tighe, J., Laurent, S. J., Bryant, R. A., Harvey, S. B. (2018). Road to resilience: A systematic review and meta-analysis of resilience training programmes and interventions. *BMJ Open*, 8, e017858. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2017-017858>
 44. Kalfon Hakhmigari, M., Diamant, I. (2025). Occupational burnout during war: The role of stress, disruptions in routine, sleep, work-family conflict, and organizational support as a moderator. *PLOS ONE*, 20(1), e0316917. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0316917>
 45. Kalisch, R., Baker, D. G., Basten, U., Boks, M. P., Bonanno, G. A., Brummelman, E., Chmitorz, A., Fernández, G., Fiebach, C. J., Galatzer-Levy, I., Geuze, Lutz, B., ... Kleim, B. (2017). The resilience framework as a strategy to combat stress-related disorders. *Nature Human Behaviour*, 1(11), 784–790. <https://doi.org/10.1038/s41562-017-0200-8>
 46. Kimhi, S., Eshel, Y., Marciano, H., Adini, B. (2023). Impact of the war in Ukraine on resilience, protective, and vulnerability factors. *Frontiers in Public Health*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1053940>
 47. Koval, V., Pidluzhna, S. (2025). Mental resilience of employees in hazardous work conditions: Psychoemotional challenges and support strategies. *Public Administration and Law Review*, 1(21), 122–135. <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2025-1-122-135>
 48. Kryazh, I., Kholmanova, V. (2024). Wartime and Ukrainian information technology specialists' well-being: Exploring the role of internal resilience resources. *Psychology, Society & Education*, 16(3), 41–52. <https://doi.org/10.21071/psy.v16i3.17081>
 49. Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>

50. Lesener, T., Gusy, B., Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 33(1), 76–103. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529065>
51. Lushchak, O., Velykodna, M., Bolman, S., Strilbytska, O., Berezovskyi, V., Storey, K. B. (2024). Prevalence of stress, anxiety, and symptoms of post-traumatic stress disorder among Ukrainians after the first year of Russian invasion: A nationwide cross-sectional study. *The Lancet Regional Health – Europe*, 36, 100773. <https://doi.org/10.1016/j.lanepe.2023.100773>
52. Luthar, S. S., Cicchetti, D., Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543–562. <https://doi.org/10.1111/1467-8624.00164>
53. Luthar, S. S., Crossman, E. J., Small, P. J. (2015). Resilience and adversity. In R. M. Lerner & M. E. Lamb (Eds.), *Handbook of child psychology and developmental science* (7th ed., Vol. 3).
54. Maddi, S. R. (2002). The story of hardiness: Twenty years of theorizing, research, and practice. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 54(3), 173–185. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.54.3.175>
55. Masten, A. S., Lucke, C. M., Nelson, K. M., Stallworthy, I. C. (2021). Resilience in development and psychopathology: Multisystem perspectives. *Annual Review of Clinical Psychology*, 17, 521–549. <https://doi.org/10.1146/annurev-clinpsy-081219-120307>
56. Morozova, O., Trimpop, R., Chernobrovkin, V. (2024). Stress and resilience of Ukrainian employees during the Russian-Ukrainian war. In *Workshop “Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit”* (pp. 435–438).
57. Newman, A., Donohue, R., Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
58. Opatska, S., Johansen, W., Gordon, A. V. (2024). Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(1), e12513. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12513>

59. Pfefferbaum, B., North, C. S. (2020). Mental health and the COVID-19 pandemic. *The New England Journal of Medicine*, 383(6), 510–512. <https://doi.org/10.1056/NEJMp2008017>
60. Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107–139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
61. Sklyar, M. (2024). Remote employment in Ukraine in military conditions: Status, challenges, legal regulation and prospects for development. *Social Law, I*. <https://doi.org/10.32751/2617-5967-2024-01-23>
62. Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., Panter-Brick, C., Yehuda, R. (2014). Resilience definitions, theory, and challenges: Interdisciplinary perspectives. *European Journal of Psychotraumatology*, 5, 25338. <https://doi.org/10.3402/ejpt.v5.25338>
63. Suchikova, Y., Kolomiets, U., Popova, A., Lopatina, H., Tsybuliak, N. (2024). Calm me down, or I'll leave: Anxiety and institutional support among Ukrainian academic staff during wartime. *BMC Public Health*, 24, 3483. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-21040-4>
64. Sydorenko, A. Y., Kiel, L., Spindler, H. (2025). Psychosocial challenges of Ukrainian healthcare professionals in wartime: Addressing the need for management support. *Social Science & Medicine*, 364, 117504. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2024.117504>
65. Ungar, M., Theron, L. (2020). Resilience and mental health: How multisystemic processes contribute to positive outcomes. *The Lancet Psychiatry*, 7(5), 441–448. [https://doi.org/10.1016/S2215-0366\(19\)30434-1](https://doi.org/10.1016/S2215-0366(19)30434-1)
66. Vus, V. I., Shkoliar, M. V., Proskuriakov, S., Fradelos, E. (2024). Maintaining the mental health of Ukrainians in time of war: Searching for a mechanism to provide a comprehensive system of psychosocial support and mental health awareness. *Polski Merkuriusz Lekarski*, 52(3), 373–379. <https://doi.org/10.36740/Merkur202403116>

67. Welton-Mitchell, C., Upadhaya, N., Riley, A., Torres Kellinghusen, J., Hansen, A., Skipalska, H., Navario, P., Castillo, T. P. (2025). Empowering Ukrainian healthcare and humanitarian aid workers: Cocreating a peer support staff wellbeing curriculum. *Frontiers in Public Health*, 13, 1654263. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1654263>
68. World Health Organization. (2022). *WHO guidelines on mental health at work*. World Health Organization. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>
69. World Health Organization. (2024). Mental health at work. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
70. Yasenok, V., Baumer, A., Petrashenko, V., Kaufmann, M., Frei, A., Rüegger, S., Ballouz, T., Loboda, A., Smiiianov, V., Seifritz, E., Bachmaha, M., Suvalo, O., Kriemler, S., von Wyl, V., Kostenko, A., Puhan, M. A. (2025). Mental health burden of persons living in Ukraine and Ukrainians displaced to Switzerland: The Mental Health Assessment of the Ukrainian Population (MAP) studies. *BMJ Global Health*, 10(8), e019557. <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2025-019557>

ДОДАТКИ

Додаток А

“Шкала життєстійкості Коннора-Девідсона: методичний посібник (українська версія Стаднік, А. В., Мельник, Ю. Б.)”

Будь ласка, вкажіть, наскільки Ви погоджуєтеся з такими твердженнями, оцінюючи свій досвід за минулий місяць. Якщо та чи інша ситуація не мала місця

останнім часом, як би Ви, на Вашу думку, почувалися за таких обставин?

За кожним питанням слід обрати один варіант відповіді (1-5), який записати у бланку відповідей під номером питання. Відповіді мають бути на всі питання.

1. Я здатний адаптуватися, коли відбуваються зміни:

0 - зовсім не вірно;

1 - рідко вірно;

2 - іноді вірно;

3 - часто вірно;

4 - майже завжди вірно.

2. Я можу впоратися з усім, що трапляється на моєму шляху:

0 - зовсім не вірно;

1 - рідко вірно;

2 - іноді вірно;

3 - часто вірно;

4 - майже завжди вірно.

3. Я намагаюся бачити гумористичну сторону речей, коли стикаюся з проблемами:

0 - зовсім не вірно;

1 - рідко вірно;

2 - іноді вірно;

3 - часто вірно;

4 - майже завжди вірно.

4. Подолання стресу може зробити мене сильнішим:

0 - зовсім не вірно;

1 - рідко вірно;

2 - іноді вірно;

3 - часто вірно;

4 - майже завжди вірно.

5. Я схильний відновлюватися після хвороби, травми чи інших труднощів:

0 - зовсім не вірно;

1 - рідко вірно;

2 - іноді вірно;

3 - часто вірно;

4 - майже завжди вірно.

6. Я вірю, що можу досягти своїх цілей, навіть якщо є перешкоди:

0 - зовсім не вірно;

1 - рідко вірно;

2 - іноді вірно;

3 - часто вірно;

4 - майже завжди вірно.

7. Під тиском я залишаюся зосередженим і чітко мислю:

0 - зовсім не вірно;

1 - рідко вірно;

2 - іноді вірно;

3 - часто вірно;

4 - майже завжди вірно.

8. Мене нелегко розчарувати невдачею:

0 - зовсім не вірно;

1 - рідко вірно;

2 - іноді вірно;

3 - часто вірно;

4 - майже завжди вірно.

9. Я вважаю себе сильною людиною, коли маю справу з життєвими викликами та

труднощами:

0 - зовсім не вірно;

1 - рідко вірно;

2 - іноді вірно;

3 - часто вірно;

4 - майже завжди вірно.

10. Я здатний справлятися з неприємними або болючими почуттями, такими як

смуток, страх і гнів:

0 - зовсім не вірно;

1 - рідко вірно;

2 - іноді вірно;

3 - часто вірно;

4 - майже завжди вірно.

Додаток Б

Шкала психологічної безпеки

Опитувальник *«Психологічна безпека»* (R. O'Donovan et al., 2020; укр. версія адапт. О. Бондарчук, О. Брюховецька, О. Клесман, Л. Тягур, 2025) містить 18 тверджень і вимірює два ключові аспекти: (1) психологічна безпека у взаємодії з керівником та (2) психологічна безпека у взаємодії з колегами і командою. Вимірюються за 7-бальною шкалою Лайкерта.

Інструкція. Будь ласка, дайте відповідь на наступні запитання, обравши відповідь від 1 до 7, де: 1 = зовсім не згоден(на) і 7 = повністю згоден(на). Термін *керівник вашої команди* слід сприймати як *Team Leader*. Якщо ви надаєте відповіді про проєктну команду, тоді керівника команди слід сприймати як *Project Manager*.

Формулювання твердження

Розділ 1. Взаємодія з керівником команди

1 Якщо б у мене виникли деякі питання або сумніви у чомусь стосовно моєї ролі на роботі, я міг/могла би звернутися до керівника/керівниці команди

1–7

2 Я можу повідомити керівнику/керівниці команди свою думку стосовно робочих питань

1–7

3 Я можу відкрито висловлюватися про особисті проблеми або незгоду з керівником/керівницею своєї команди

1–7

4 Я можу відкрито висловлювати рекомендації/ідеї щодо нових проєктів або змін у порядку роботи керівнику/керівниці команди

1–7

5 Якщо б в команді я припустився/припустилася помилки, я

би почувався в безпеці, відкрито висловлюючись про це керівнику/керівниці команди.

1–7

6 Якщо я відкрито висловлюю/оприлюднюю свою думку, то я знаю, що керівник/керівниця команди цінить це.

1–7

7 Мій керівник/моя керівниця команди заохочує та підтримує мене в тому, щоб я брався/бралася за нові завдання або навчався/навчалася робити те, що я ніколи раніше не робив/робила

1–7

8 Якби у мене виникла проблема в цій компанії, я міг/могла би покластися на керівника/керівницю команди як на того/ту, хто мене підтримає

Розділ 2. Взаємодія з колегами і командою загалом

1–7

9 Якщо б у мене виникли деякі питання або сумніви у чомусь стосовно моєї ролі на роботі, я міг/могла б звернутися до колег

1–7

10 Я можу повідомляти колегам свою думку стосовно робочих питань

1–7

11 Я можу говорити з колегами про особисті проблеми

1–7

12 Я можу висловлювати колегам рекомендації/ідеї щодо нових проєктів або змін у порядку роботи

1–7

13 Якщо б в команді я припустився/припустилася помилки, я б відкрито про це повідомив/повідомила колегам, і вони б

поставилися до цього з розумінням

1-7

14 Якщо б я помітив/помітила помилку в роботі колеги, я б відкрито повідомив йому/їй про це, і мені за це нічого поганого не було б

1-7

15 Якщо я відкрито висловлюю/оприлюднюю свою думку, я знаю, що колеги цінують це

1-7

16 Легко просити допомоги в інших членів команди

1-7

17 Люди інформують один одного про проблеми, пов'язані з роботою в команді

1-7

18 Є реальні намагання ділитися інформацією з усією командою

1-7

Ключ. Високі показники вказують на високий рівень психологічної безпеки у взаємодії з керівником, колегами та командою загалом:

Психологічна безпека у взаємодії з керівником: 1–8 питання;

Психологічна безпека у взаємодії з колегами і командою загалом: 9–18 питання.

Додаток В

Опитувальник ресурсного забезпечення Клесман О. В.

Опитувальник містить 8 тверджень, що охоплюють як зовнішні ресурси (матеріальна винагорода, забезпечення обладнанням, умови праці, можливості

професійного навчання та розвитку, соціальна підтримка, безпечне середовище в умовах війни), так і внутрішні (фізичне здоров'я, баланс між роботою та життям). Оцінюється за 6-бальною шкалою Лайкерта.

Інструкція. Оцініть, будь ласка, запропоновані твердження за шкалою від 1 (цілком не вірно) до 6 (цілком вірно):

1 – цілком не вірно

2 – не вірно

3 – скоріше не вірно

4 – скоріше вірно

5 – вірно

6 – цілком вірно

№

з/п Твердження Шкала

1 Я відчуваю, що моє фізичне здоров'я дозволяє мені ефективно виконувати роботу

1–6

2 Я маю доступ до всіх необхідних інструментів та обладнання для виконання своїх робочих завдань

1–6

3 Я маю доступ до навчальних програм і курсів, які допомагають мені професійно розвиватися

1–6

4 Я задоволений комфортом та умовами, у яких я виконую свою роботу

1–6

5 У мене є почуття безпеки на робочому місці навіть в умовах війни

1–6

6 Я відчуваю, що отримую підтримку від колег та керівництва у складні моменти

1–6

7 Я задоволений поточним балансом роботи і життя

1–6

8 Я задоволений поточним рівнем зарплати

1–6

Додаток Г

Методика «Індекс організаційної напруженості (на прикладі освітніх організацій)» (Р. Л. Кан та ін.)

(модифікація Л. М. Карамушки, К. В. Терещенко)

Організаційна психологія. Економічна психологія, 4(15). С. 48–59. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2018.4.15.6>

Загальна характеристика методики:

Індекс напруженості в організації складається з 30 тверджень, які описують вияви організаційної напруженості. Респондентів просять оцінити, як часто їх турбує кожний вияв напруженості, за 5-бальною шкалою.

Інструкція для учасників опитування:

Поставте позначку напроти кожного пункту, обираючи одну з п'яти відповідей: ніколи, рідко, іноді, часто, завжди.

Текст опитувальника:

ніколи рідко іноді часто завжди

1. Ви відчуваєте, що у вас недостатньо повноважень для виконання своїх робочих обов'язків
2. Ви не розумієте обсяг роботи та власні робочі обов'язки
3. Ви не знаєте, які існують для вас можливості для зростання та просування по службі
4. Ви відчуваєте занадто велике робоче навантаження, з яким не можете впоратися протягом звичайного робочого дня
5. Ви відчуваєте, що не можете задовольнити конфліктуючі вимоги різних людей, що займають вищу посаду
6. Ви відчуваєте, що недостатньо кваліфіковані, щоб впоратися з роботою
7. Ви не знаєте того, що ваш начальник думає про вас, як він оцінює вашу діяльність
8. Ви констатуєте, що не можете отримати інформацію, необхідну для роботи

9. Ви відчуваєте, що вас можуть не любити і не приймати люди, з якими працюєте
10. Ви відчуваєте, що не здатні вплинути на рішення та дії вашого безпосереднього керівника щодо вас
11. Ви не знаєте, що очікують від вас люди, з якими працюєте
12. Ви маєте відчуття, що завеликий обсяг роботи, яку ви виконуєте, може впливати на її якість
13. Ви відчуваєте, що на роботі маєте виконувати речі, що суперечать вашим переконанням
14. Ви відчуваєте, що ваша робота заважає вашому сімейному життю
15. Ви відчуваєте, що ваша робота пов'язана з постійним введенням необґрунтованих та непідготовлених реформ
16. Ви відчуваєте, що ваша робота вимагає введення інноваційних змін (нових напрямків роботи, нових технологій, методів роботи та ін.), однак у вашій організації не створюються необхідні для цього умови
17. Ви відчуваєте, що ваша робота потребує поліпшення професійного здоров'я (створення умов для відпочинку, профілактики та подолання професійного стресу, синдрому професійного вигорання тощо)
18. Ви відчуваєте, що робота, яку ви виконуєте, потребує значно вищої заробітної плати
19. Ви відчуваєте, що потребує поліпшення житлових умов
20. Ви відчуваєте необхідність зміни порядку атестації працівників та присвоєння вищої категорії
21. Ви відчуваєте, що у вашій організації існує невідповідність між вимогами щодо підвищення кваліфікації працівників (проходження стажування в інших організаціях, участь в дистанційних курсах навчання, в міжнародних семінарах, конференціях тощо) та наявними умовами для її здійснення
22. Ви відчуваєте протиріччя між вашою потребою в управлінні освітньою організацією (визначення політики освітньої організації, введення інноваційних напрямків діяльності тощо)

та реальною вашою участю в цьому процесі

23. Ви відчуваєте протест проти авторитаризму керівників вашої організації

24. Ви відчуваєте, що умови вашої роботи (забезпечення канцтоварами, комп'ютерною технікою, періодичними виданнями, книгами та ін.) не відповідають інноваційним вимогам, які висувуються до вашої роботи

25. Ви відчуваєте, що скорочення працівників у вашій організації не дає можливість успішно реалізувати освітні реформи та негативно позначається на ефективності роботи

26. Ви відчуваєте, що профспілковий комітет вашої організації не сприяє захисту ваших професійних інтересів і не створює достатньо умов для вашого соціального забезпечення

27. Ви відчуваєте, що напруженість на роботі не дає вам розвиватися в інших сферах вашого життя (турбота про ваше здоров'я, хобі, подорожі тощо)

28. Ви відчуваєте, що поєднання основної роботи з роботою за сумісництвом (в одній або в кількох організаціях) обумовлює високий рівень вашої професійної напруженості і негативно позначається на інших сферах вашого життя

29. Ви відчуваєте, що у вашій організації присутнє явище мобінгу (психологічного терору, агресивної поведінки окремих працівників до інших працівників тощо)

30. Ви відчуваєте, що у вашій організації не достатньо умов для професійної мобільності працівників, оскільки діяльність працівників жорстко підпорядкована певним правилам і нормам

Обробка та інтерпретація результатів:

Оцінки від 1 до 5 балів приписуються відповідям від «ніколи» до «завжди».

Підраховується сумарний індекс організаційної напруженості за всіма пунктами, після чого цей показник ділиться на кількість пунктів

(усереднений показник індексу організаційної напруженості). Також

підраховуються сумарні показники за шкалами організаційної напруженості, після чого вони діляться на кількість пунктів у кожній окремій шкалі, що

дозволяє отримати усереднені показники за шкалами організаційної напруженості.

Ключ до шкал:

1. Напруженість щодо робочого навантаження та рівня інформованості персоналу – 1; 2; 3; 4; 6; 8; 12.
2. Напруженість персоналу у взаємодії по «вертикалі» та по «горизонталі» – 5; 7; 9; 10; 11; 13; 29.
3. Напруженість щодо організаційно-психологічних умов роботи в організації – 14; 15; 23; 24; 26; 27; 28; 30.
4. Напруженість щодо змін у порядку просування по службі та участі персоналу в управлінні організацією – 16; 20; 21; 22; 25.
5. Напруженість щодо соціально-економічних та побутових умов – 17; 18; 19.

Нормативні показники за індексом та шкалами організаційної напруженості наведено в таблиці нижче.

Нормативні показники організаційної напруженості

Шкали та індекс організаційної напруженості

Норми

Середній

рівень

1,8–2,4 «Напруженість щодо робочого навантаження та рівня інформованості персоналу»

«Напруженість у взаємодії персоналу по «вертикалі» та по «горизонталі»

«Напруженість щодо організаційно-психологічних умов роботи в організації»

«Напруженість щодо змін у порядку просування по службі та участі персоналу в управлінні організацією»

«Напруженість щодо соціально-економічних та побутових умов»

Індекс організаційної напруженості 1,0–3,1 3,2–4,1 4,2–5,0 1,0–2,0 2,1–2,6 2,7–5,0

Методика дозволяє визначити рівень (низький, середній або високий) організаційної напруженості в цілому та за окремими шкалами.

Низький рівень

1,0–1,7 **Високий рівень**

2,5–5,0

1,0–1,9 1,0–1,9 1,0–1,8 2,0–2,5 2,0–2,7 1,9–2,6 2,6–5,0

2,8–5,0

2,7–5,0

Додаток Д

ШКАЛА НЕГАТИВНОГО ВПЛИВУ РОБОТИ

(Д. Ватсон)

(адаптація С. Д. Максименка, О. М. Кокуна, Є. В. Тополова)

Джерело методики: Максименко, С. Д., Кокун, О. М., & Тополов, Є. В. (2011). Адаптація психодіагностичних методик шкала пошукової активності іншої роботи та шкала негативного впливу роботи. Практична психологія та соціальна робота, 10, 34–38.

Загальна характеристика методики:

Методика складається з 10 питань та вимірює рівень негативного впливу роботи на психологічний стан співробітника.

Інструкція для учасників дослідження:

Прочитайте уважно кожне питання. Потім оберіть одну найбільш точну на нього відповідь, відмітивши відповідну клітину.

Шкала відповідей:

1	2	3	4	5
ніколи або дуже рідко	рідко	періодично	часто	дуже часто

Текст опитувальника:

№ з/п	Як часто Ви відчуваєте себе на роботі таким чином?	1	2	3	4	5
1	Як часто Ви відчуваєте себе на роботі наляканим?					
2	Як часто Ви відчуваєте себе на роботі розстроєним?					
3	Як часто Ви відчуваєте себе на роботі нервовим?					
4	Як часто Ви відчуваєте себе на роботі винним?					
5	Як часто Ви відчуваєте себе на роботі ворожим?					
6	Як часто Ви відчуваєте себе на роботі сторожким?					
7	Як часто Ви відчуваєте себе на роботі виснаженим?					

№ з/п	Як часто Ви відчуваєте себе на роботі таким чином?	1	2	3	4	5
8	Як часто Ви відчуваєте себе на роботі засмуканим?					
9	Як часто Ви відчуваєте себе на роботі присоромленим?					
10	Як часто Ви відчуваєте себе на роботі роздратованим?					

Обробка та інтерпретація результатів:

Для оцінки досліджуваному пропонується п'ятибальна шкала. Сума набраних балів за вищенаведеними 10 питаннями складає рівень негативного впливу роботи на психологічний стан співробітника.

Мінімальне значення показника дорівнює 10 балам, максимальне — 50 балам.

У таблиці нижче наведено нормативні дані показника рівня негативного впливу роботи на психологічний стан. Показники чоловіків та жінок за цією методикою виявилися дуже близькими. Коефіцієнт внутрішньої узгодженості Кронбаха (α) за цією методикою склав 0,94.

Нормативні дані показника рівня негативного впливу роботи на психологічний стан

№	Рівень	Значення показника у балах
1	Низький	10–13
2	Нижчий за середній	14–17
3	Середній	18–26
4	Вищий за середній	27–38
5	Високий	39–50

Додаток Е

Українська шкала щоденних стресорів війни

Питання та ключ обробки результатів

Джерело: Бялонович, С. В. (2025). Українська шкала щоденних стресорів війни: керівництво для користувача. Київ: Талком. Електронна бібліотека НАПН України. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/748241/>

Примітка щодо використання: методику можна застосовувати у наукових і практичних цілях за умови коректного посилання на авторів і керівництво; формулювання пунктів та алгоритм підрахунку бажано не змінювати без опису модифікацій.

Коротка характеристика методики

Українська шкала щоденних стресорів війни призначена для оцінювання впливу щоденних подій і умов воєнного часу на повсякденне життя респондента. Методика складається з двох взаємопов'язаних частин:

- Частина 1 — «Дослідження щоденних подій»: 37 пунктів, які оцінюються за 5-бальною шкалою інтенсивності дискомфорту.
- Частина 2 — «Зв'язок життєвих подій з війною»: 23 пункти для уточнення, чи пов'язує респондент відповідну подію з війною. Відповіді використовуються як коефіцієнти для зважування непрямих стресорів.

Частина 1. Дослідження щоденних подій

Інструкція для респондента: Нижче наведені події, що супроводжують наше щоденне життя. Оцініть рівень дискомфорту, що викликали ці події, за 5-бальною шкалою:

- 1 — не викликали дискомфорту
- 2 — викликали незначний дискомфорт
- 3 — викликали помітний дискомфорт
- 4 — викликали значний дискомфорт

- 5 — викликали сильний дискомфорт

1. Необхідність прямувати до бомбосховища під час повітряних тривог. Бал: _____
2. Складнощі, що виникають у спілкуванні з друзями через брак часу та сил. Бал: _____
3. Переривчастий та тривожний сон протягом тривалого часу. Бал: _____
4. Нестача особистого простору вдома. Бал: _____
5. Розрив стосунків із родичами чи друзями через протилежні погляди на події, що відбуваються. Бал: _____
6. Складнощі з відвідуванням закладів відпочинку та розважальних закладів через брак коштів. Бал: _____
7. Необхідність по-іншому розпоряджатися фінансами, по-іншому організовувати витрати та заощадження. Бал: _____
8. Відвідування магазинів, ТРЦ та інших закладів під час повітряних тривог і проблем з електропостачанням. Бал: _____
9. Навчання, яке переривається повітряними тривогами. Бал: _____
10. Пересування по місту (або країною). Бал: _____
11. Збільшення конфліктів у стосунках із родичами через побутові причини. Бал: _____
12. Користування громадським транспортом під час повітряних тривог. Бал: _____
13. Зниження доходів у зв'язку із загальними економічними проблемами в країні. Бал: _____
14. Страх за близьких і друзів, які перебувають на військовій службі чи в зоні бойових дій. Бал: _____
15. Необхідність проводити багато часу з дітьми через нестабільну роботу закладів освіти і дитячих садочків. Бал: _____

16. Неможливість отримувати інформацію (інтернет/ТБ) під час відключень енергопостачання. Бал: _____
17. Перенасиченість інформаційного простору новинами про війну, руйнування, бойові дії. Бал: _____
18. Необхідність переривати побутові справи та роботу у зв'язку з відсутністю електропостачання або сигналами повітряної тривоги. Бал: _____
19. Проблемні стосунки з колегами по роботі, пов'язані з емоційним станом/виснаженням. Бал: _____
20. Брак коштів на навчання та саморозвиток. Бал: _____
21. Відсутність перспектив кар'єрного зростання. Бал: _____
22. Складнощі з відвіданням закладів відпочинку та розважальних закладів через повітряні тривоги і комендантську годину. Бал: _____
23. Відвідування лікаря та отримання медичних послуг. Бал: _____
24. Покупка та використання лікарських засобів. Бал: _____
25. Довгострокове планування кар'єрного розвитку. Бал: _____
26. Користування послугами державних установ через їх нестабільну роботу. Бал: _____
27. Пошук роботи за спеціальністю в умовах браку вакансій (закриття підприємств). Бал: _____
28. Пильнування за новинами та повітряними тривогами вночі. Бал: _____
29. Розлука з близькими чи друзями у зв'язку з їхньою еміграцією. Бал: _____
30. Необхідність купувати менш якісний одяг та взуття. Бал: _____
31. Тривога за власне життя, близьких і друзів, дім та інше майно під час ракетних ударів. Бал: _____
32. Тривога, пов'язана з можливістю мобілізації когось із родичів/друзів. Бал: _____
33. Необхідність купувати менш якісні продукти харчування. Бал: _____

34. Відсутність опалення та електроживлення в закладах освіти. Бал: _____
35. Щоденне виконання робочих обов'язків, ускладнене втомою, зниженням концентрації та мотивації. Бал: _____
36. Можливість отримати повістку і потрапити під мобілізацію. Бал: _____
37. Підвищення тарифів на комунальні послуги. Бал: _____

Частина 2. Зв'язок життєвих подій з війною

Інструкція для респондента: Позначте, будь ласка, які з подій ви пов'язуєте з війною, які не пов'язуєте з війною та які не зустрічаються у вашому житті.

Варіанти відповіді / коефіцієнти: 1 — пов'язую з війною; 0,5 — не пов'язую з війною; 0 — ці події не зустрічаються у моєму житті.

1. Складнощі у спілкуванні з друзями через брак часу та сил. Відповідь/коэф.: _____
2. Нестача особистого простору вдома. Відповідь/коэф.: _____
3. Складнощі з відвідуванням закладів відпочинку та розваг через брак коштів. Відповідь/коэф.: _____
4. Необхідність по-іншому розпоряджатися фінансами. Відповідь/коэф.: _____
5. Пересування по місту (або країною). Відповідь/коэф.: _____
6. Збільшення конфліктів із родичами через побутові причини. Відповідь/коэф.: _____
7. Зниження доходів через економічні проблеми в країні. Відповідь/коэф.: _____
8. Необхідність проводити багато часу з дітьми через нестабільну роботу закладів освіти/садочків. Відповідь/коэф.: _____
9. Немоżliвість отримувати інформацію під час відключень енергопостачання. Відповідь/коэф.: _____
10. Проблемні стосунки з колегами (емоційний стан/виснаження). Відповідь/коэф.: _____

11. Брак коштів на навчання та саморозвиток. Відповідь/коєф.: _____
12. Відсутність перспектив кар'єрного зростання. Відповідь/коєф.: _____
13. Відвідування лікаря та отримання медичних послуг. Відповідь/коєф.: _____
14. Покупка та використання лікарських засобів. Відповідь/коєф.: _____
15. Довгострокове планування кар'єрного розвитку. Відповідь/коєф.: _____
16. Користування послугами державних установ (нестабільна робота). Відповідь/коєф.: _____
17. Пошук роботи за спеціальністю (дефіцит вакансій). Відповідь/коєф.: _____
18. Розлука з близькими/друзями у зв'язку з еміграцією. Відповідь/коєф.: _____
19. Необхідність купувати менш якісний одяг/взуття. Відповідь/коєф.: _____
20. Необхідність купувати менш якісні продукти харчування. Відповідь/коєф.: _____
21. Відсутність опалення та електроживлення у закладах освіти. Відповідь/коєф.: _____
22. Щоденне виконання робочих обов'язків, ускладнене втомою/зниженням концентрації/мотивації. Відповідь/коєф.: _____
23. Підвищення тарифів на комунальні послуги. Відповідь/коєф.: _____

Ключі

Шкала прямих стресорів. Підраховується сума балів за пунктами Частини 1: 1, 3, 5, 8, 9, 12, 14, 17, 18, 22, 28, 31, 32, 36.

Шкала непрямих стресорів. Для кожного непрямого пункту оцінка з Частини 1 множиться на коефіцієнт із Частини 2, після чого всі отримані значення підсумовуються.

Коефіцієнти Частини 2. «Пов'язую з війною» = 1; «Не пов'язую з війною» = 0,5; «Ці події не зустрічаються у моєму житті» = 0.

Інтегральний показник. Інтегральний рівень стресового навантаження = сума шкали прямих стресорів + сума шкали непрямих стресорів.

Інтерпретація. Універсальних порогів «низький/середній/високий» у керівництві не подано. Доцільно орієнтуватися на квантильний розподіл у межах конкретної вибірки або порівнювати результати з попередніми хвилями вимірювань у межах одного дослідницького проєкту.

Якщо Частина 2 не заповнена. Непрямі стресори неможливо зважити за критерієм пов'язаності з війною; це потрібно окремо зазначити у звіті та інтерпретувати результати з обережністю.

Мапінг пунктів для зважування непрямих стресорів

Відповідність пунктів Частини 1 пунктам Частини 2:

2→1; 4→2; 6→3; 7→4; 10→5; 11→6; 13→7; 15→8; 16→9; 19→10; 20→11; 21→12; 23→13; 24→14; 25→15; 26→16; 27→17; 29→18; 30→19; 33→20; 34→21; 35→22; 37→23.

Нагадування: пункти 1, 3, 5, 8, 9, 12, 14, 17, 18, 22, 28, 31, 32, 36 не підлягають зважуванню і безпосередньо формують шкалу прямих стресорів.

Формула

D =

$$Ч1(1)+Ч1(3)+Ч1(5)+Ч1(8)+Ч1(9)+Ч1(12)+Ч1(14)+Ч1(17)+Ч1(18)+Ч1(22)+Ч1(28)+Ч1(31)+Ч1(32)+Ч1(36).$$

$I = \Sigma [\text{оцінка відповідного пункту } Ч1 \times \text{коефіцієнт відповідного пункту } Ч2].$

$T = D + I.$

Додаток Ж

Анамнестична анкета

- Я ознайомлений(а) з метою дослідження, розумію, що участь є добровільною, маю право відмовитись у будь-який момент без пояснень.
- Я надаю згоду на обробку моїх персональних даних відповідно до Закону України «Про захист персональних даних» №2297-VI від 01.06.2010 р.
- Вік
- Стать
- Сімейний стан
- Професійна зайнятість
- Наявність дітей
- Чи проходили ви раніше психотерапію?
- Я підтверджую, що заповнив(ла) анкету самотійно, усвідомлено та добровільно.
- Дякую за участь! Ваш внесок допомагає розвитку психологічної науки в Україні.

Додаток II

Описові статистики та результати перевірки нормальності розподілу досліджуваних показників

	Descriptives			Shapiro-Wilk	
	Mean	Median	SD	W	p
Психологічна безпека у взаємодії з керівником	6.07	6.25	0.941	0.827	<.001
Психологічна безпека у взаємодії з колегами і командою загалом	5.60	5.80	1.024	0.942	0.001
Психологічна безпека	11.68	11.96	1.753	0.906	<.001
Опитувальник ресурсного забезпечення	37.38	38.00	6.339	0.967	0.035
Напруженість щодо робочого навантаження та рівня інформованості персоналу	2.26	2.29	0.623	0.982	0.312
Напруженість персоналу у взаємодії по «вертикалі» та по «горизонталі»	2.17	2.14	0.616	0.982	0.308
Напруженість щодо організаційно-психологічних умов роботи в організації	2.02	1.88	0.685	0.954	0.005
Напруженість щодо змін у порядку просування по службі та участі персоналу в управлінні організацією	2.41	2.60	0.797	0.967	0.033
Напруженість щодо соціально-економічних та побутових умов	3.02	3.00	0.785	0.976	0.119
Індекс організаційної напруженості	2.28	2.28	0.582	0.990	0.778
Шкала негативного впливу роботи	21.27	21.00	6.523	0.975	0.111
Шкала щоденних стресорів війни_Показник прямих стресорів	39.06	39.00	10.468	0.972	0.069
Непрямі стресори (зважений показник)	27.43	24.00	18.311	0.946	0.002
Інтегральний показник впливу щоденних стресорів війни	66.49	61.50	26.698	0.956	0.007
Шкала стресостійкості Коннора-Девідсона	30.62	31.00	6.182	0.960	0.012

Додаток К

Результати порівняльного аналізу життестійкості у групах, виділених на основі соціально-демографічних показників

Вік

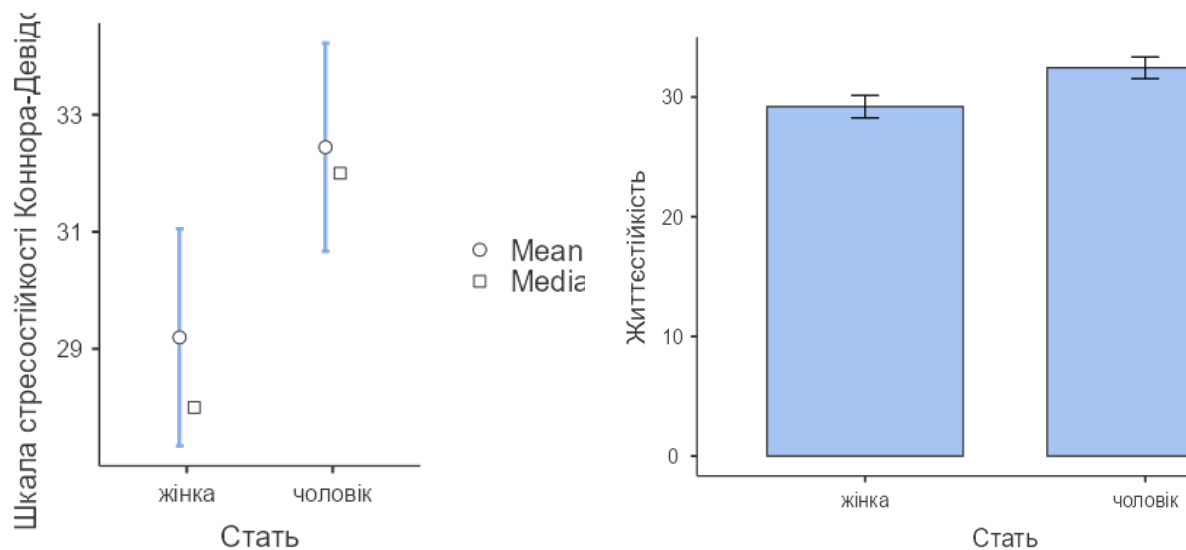
<i>BIK</i>	Kruskal-Wallis		
	χ^2	df	p
Шкала стресостійкості Коннора-Девідсона	1.15	3	0.764

СТАТЬ Independent Samples T-Test

		Statistic	p
Шкала стресостійкості Коннора-Девідсона	Mann-Whitney U	575	0.018

Note. $\mu_{\text{жінка}} \neq \mu_{\text{чоловік}}$

Шкала стресостійкості Коннора-Девідсона



ОСВІТА Kruskal-Wallis

	χ^2	df	p
Шкала стресостійкості Коннора-Девідсона	1.00	3	0.800

СІМЕЙНИЙ СТАН Kruskal-Wallis

	χ^2	df	p
Шкала стресостійкості Коннора-Девідсона	1.25	3	0.742

НАЯВНІСТЬ ДІТЕЙ Independent Samples T-Test

		Statistic	p
Шкала стресостійкості Коннора-Девідсона	Mann-Whitney U	527	0.229

Note. $H_a \mu_{\text{так}} \neq \mu_{\text{ні}}$

МІСЦЕ ПРОЖИВАННЯ Independent Samples T-Test

		Statistic	p
Шкала стресостійкості Коннора-Девідсона	Mann-Whitney U	62.5	0.609

Note. $H_a \mu_{\text{в Україні}} \neq \mu_{\text{за кордоном}}$

НАЯВНІСТЬ ПІДЛЕГЛИХ Kruskal-Wallis

	χ^2	df	p
Шкала стресостійкості Коннора-Девідсона	7.08	3	0.069

ФОРМАТ РОБОТИ Kruskal-Wallis

	χ^2	df	p
Шкала стресостійкості Коннора-Девідсона	0.447	2	0.800

СУБ'ЄКТИВНА ОЦІНКА РОБОЧОГО НАВАНТАЖЕННЯ Kruskal-Wallis

	χ^2	df	p
Шкала стресостійкості Коннора-Девідсона	13.7	3	0.003

Pairwise comparisons - Шкала стресостійкості Коннора-Девідсона

		Z	P(unadj)	P(Bonferroni)
дуже високе	підвищене	3.631	<.001	0.002
дуже високе	звичне	2.685	0.007	0.043
дуже високе	низьке	0.769	0.442	1.000
підвищене	звичне	-1.298	0.194	1.000
підвищене	низьке	-1.027	0.304	1.000
звичне	низьке	-0.478	0.633	1.000

Додаток Л

Результати регресійного аналізу

Model Coefficients - Життєстійкість

Predictor	Estimate	SE	t	p	Stand. Estimate
Intercept ^a	32.98	1.73	19.031	<.001	
Стать:					
чоловік – жінка	2.10	1.41	1.483	0.142	0.339
Суб'єктиана оцінка робочого навантаження:					
підвищене – дуже високе	-5.50	1.84	-2.982	0.004	-0.889
звичне – дуже високе	-3.61	1.78	-2.028	0.046	-0.583
низьке – дуже високе	-1.64	3.76	-0.437	0.663	-0.266

^a Represents reference level

Assumption Checks

Collinearity Statistics

	VIF	Tolerance
Стать	1.10	0.909
Суб'єктиана оцінка робочого навантаження	1.03	0.969

Model Coefficients - Життєстійкість

Predictor	Estimate	SE	t	p	Stand. Estimate
Intercept ^a	25.021	4.824	5.187	<.001	
Стать:					
чоловік – жінка	1.989	1.403	1.418	0.160	0.3218
Суб'єктиана оцінка робочого навантаження:					
підвищене – дуже високе	-5.506	1.832	-3.005	0.004	-0.8907
звичне – дуже високе	-4.068	1.803	-2.256	0.027	-0.6581

Model Coefficients - Життєстійкість

Predictor	Estimate	SE	t	p	Stand. Estimate
низьке – дуже високе	-2.257	3.744	-0.603	0.548	-0.3652
Психологічна безпека	0.291	0.441	0.660	0.511	0.0826
Опитувальник ресурсного забезпечення	0.129	0.125	1.035	0.304	0.1323

^a Represents reference level

Assumption Checks

Collinearity Statistics

	VIF	Tolerance
Стать	1.10	0.908
Суб'єктиана оцінка робочого навантаження	1.04	0.959
Психологічна безпека	1.21	0.823
Опитувальник ресурсного забезпечення	1.24	0.805

Model Coefficients - Життєстійкість

Predictor	Estimate	SE	t	p	Stand. Estimate
Intercept ^a	29.7499	5.1480	5.779	<.001	
Стать:					
чоловік – жінка	1.4130	1.3906	1.016	0.313	0.2286
Суб'єктиана оцінка робочого навантаження:					
підвищене – дуже високе	-5.2619	1.7877	-2.943	0.004	-0.8512
звичне – дуже високе	-3.7566	1.7621	-2.132	0.036	-0.6077
низьке – дуже високе	-3.9776	3.7266	-1.067	0.289	-0.6434
Психологічна безпека	0.4134	0.4332	0.954	0.343	0.1172
Опитувальник ресурсного забезпечення	0.0671	0.1245	0.539	0.591	0.0689

Model Coefficients - Життєстійкість

Predictor	Estimate	SE	t	p	Stand. Estimate
Інтегральний показник впливу щоденних стресорів війни	-0.0561	0.0250	-2.248	0.028	-0.2425

^a Represents reference level

Assumption Checks

Collinearity Statistics

	VIF	Tolerance
Стать	1.12	0.893
Суб'єктиана оцінка робочого навантаження	1.06	0.947
Психологічна безпека	1.22	0.817
Опитувальник ресурсного забезпечення	1.27	0.785
Інтегральний показник впливу щоденних стресорів війни	1.08	0.930

Додаток М

Models Info		
Mediators Models		
	m1	Інтегральний показник впливу щоденних стресорів війни ~ Психологічна безпека
Full Model		
Indirect Effects	m2	Життєстійкість ~ Інтегральний показник впливу щоденних стресорів війни + Психологічна безпека
	IE 1	Психологічна безпека $\Rightarrow$ Інтегральний показник впливу щоденних стресорів війни $\Rightarrow$ Життєстійкість
Sample size	N	82

Indirect and Total Effects								
Type	Effect	Estimate	SE	95% C.I. (a)		β	z	p
				Lower	Upper			
Indirect	Психологічна безпека $\Rightarrow$ Вплив щоденних стресорів війни $\Rightarrow$ Життєстійкість	0.0241	0.1180	-0.163	0.2976	0.00685	0.205	0.838
Component	Психологічна безпека $\Rightarrow$ Вплив щоденних стресорів війни	-0.3449	1.6818	-3.714	2.3284	-0.02264	-0.205	0.837
	Вплив щоденних стресорів війни $\Rightarrow$ Життєстійкість	-0.0700	0.0240	-0.123	-0.0160	-0.30237	-2.923	0.003

Indirect and Total Effects

Type	Effect	Estimate	SE	95% C.I. (a)		β	z	p
				Lower	Upper			
Direct	Психологічна безпека $\Rightarrow$ Життєстійкість	0.6026	0.3649	-0.262	1.6092	0.17085	1.652	0.099
Total	Психологічна безпека $\Rightarrow$ Життєстійкість	0.6267	0.3857	-0.245	1.6273	0.17770	1.625	0.104

Додаток Н

Аналіз надійності шкал

Психологічна безпека

Scale Reliability Statistics

	Mean	SD	Cronbach's α	McDonald's ω
scale	5.81	0.883	0.924	0.929

Опитувальник ресурсного забезпечення

Scale Reliability Statistics

	Mean	SD	Cronbach's α	McDonald's ω
scale	4.67	0.792	0.819	0.828

Індекс організаційної напруженості

Scale Reliability Statistics

	Mean	SD	Cronbach's α	McDonald's ω
scale	2.28	0.582	0.929	0.933

Шкала негативного впливу роботи

Scale Reliability Statistics

	Mean	SD	Cronbach's α	McDonald's ω
scale	2.13	0.652	0.881	0.879

Українська шкала щоденних стресорів війни (прямі стресори)

Scale Reliability Statistics

	Mean	SD	Cronbach's α	McDonald's ω
scale	2.57	0.719	0.943	0.944

Українська шкала щоденних стресорів війни (непрямі стресори)

Scale Reliability Statistics

	Mean	SD	Cronbach's α	McDonald's ω
scale	0.560	0.185	0.854	0.860

Шкала життєстійкості Коннора-Девідсона

Scale Reliability Statistics

	Mean	SD	Cronbach's α	McDonald's ω
scale	3.06	0.618	0.901	0.908