МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління
та національної безпеки

Кафедра психології

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Созонюк Олександри Григорівни

УДК 159.923.2:331.101.3-047.58

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Соціально-психологічні чинники задоволеності роботою в умовах війни

спеціальність 053 «Психологія»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело
Созонюк О.Г.

Керівник роботи
ПАЛАМАРЧУК Тетяна Миколаївна

к.е.н., доцент

Житомир – 2025

Висновок кафедри _____
за результатами попереднього захисту: _____

Протокол засідання кафедри
№_____ від «___»_____ 20__ року

Завідувач кафедри психології

к.псих.н., доцент _____ А.І. ЛИТВИНЧУК
(підпис)

Результати захисту випускної кваліфікаційної роботи

Здобувачка вищої освіти СОЗОНЮК Олександри Григорівни захистила кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою_____

за шкалою ECTS _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК

_____ _____ _____
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище ,ім’я, по батькові)

АНОТАЦІЯ

Созонюк О. Г. Соціально-психологічні чинники задоволеності роботою в умовах війни**.** – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 053 «Психологія». – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

Магістерська робота присвячена дослідженню соціально-психологічних чинників, що визначають рівень задоволеності роботою працівників у специфічних умовах воєнного стану. В умовах сучасних кризових трансформацій задоволеність працею стає не лише показником професійного благополуччя, а й критичним фактором збереження кадрового потенціалу, підтримки ментального здоров’я та забезпечення ефективності організацій.

У роботі проаналізовано теоретичні підходи до розуміння задоволеності роботою як складного психологічного феномену, що включає когнітивну оцінку та емоційне ставлення особистості до своєї діяльності. Особлива увага приділена впливу зовнішніх стресових факторів, зумовлених війною, на мотиваційну сферу та професійну самореалізацію працівників.

Емпіричне дослідження було спрямоване на виявлення взаємозв’язків між рівнем задоволеності роботою та такими параметрами, як ресурсність середовища, організованість праці, баланс роботи та особистого життя, а також соціальна цінність діяльності. Результати кореляційного аналізу (за r-Пірсона) підтвердили значущий зв'язок між сприйняттям робочого середовища як ресурсного та загальним рівнем задоволеності фахівців.

Встановлено, що ключовими детермінантами задоволеності в умовах війни виступають емоційний комфорт, відчуття безпеки в колективі та можливість професійного розвитку, незважаючи на зовнішню нестабільність. Водночас виявлено зони ризику, пов’язані з порушенням балансу між професійною та позаробочою сферами життя.

На основі отриманих даних розроблено практичні рекомендації для психологів та HR-менеджерів щодо підвищення рівня задоволеності персоналу.

До них належать: впровадження програм психологічної підтримки, оптимізація робочих процесів для зниження рівня стресу, розвиток системи нематеріальної мотивації та зміцнення корпоративної згуртованості.

Робота має практичне значення для керівників організацій та фахівців з управління персоналом, оскільки запропоновані висновки можуть бути використані для стабілізації психологічного клімату в командах та підвищення загальної продуктивності праці в кризовий період.

Ключові слова: задоволеність роботою, соціально-психологічні чинники, умови війни, ресурсність середовища, організованість праці, баланс роботи та життя, психологічне благополуччя, психологічна безпека, професійне вигорання, мотивація персоналу, згуртованість, корпоративна культура, стиль керівництва, психологічний комфорт, командна робота.

ABSTRACT

Sozonyuk O. Socio-psychological factors of job satisfaction in wartime conditions. – Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 053 ‘Psychology’. – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

The master's thesis is devoted to the study of socio-psychological factors that determine the level of job satisfaction of employees in specific conditions of martial law. In the context of modern crisis transformations, job satisfaction becomes not only an indicator of professional well-being, but also a critical factor in retaining human resources, maintaining mental health and ensuring the effectiveness of organisations.

The paper analyses theoretical approaches to understanding job satisfaction as a complex psychological phenomenon that includes cognitive assessment and emotional attitude of an individual to their activity. Particular attention is paid to the impact of external stress factors caused by war on the motivational sphere and professional self-realisation of employees.

The empirical study was aimed at identifying the relationships between the level of job satisfaction and such parameters as the resourcefulness of the environment, the organisation of work, the balance between work and personal life, and the social value of the activity. The results of the correlation analysis (according to Pearson's r) confirmed a significant relationship between the perception of the working environment as resourceful and the overall level of satisfaction of specialists.

It has been established that the key determinants of satisfaction in wartime are emotional comfort, a sense of security in the team, and opportunities for professional development, despite external instability. At the same time, risk areas associated with an imbalance between professional and non-professional spheres of life have been identified.

Based on the data obtained, practical recommendations have been developed for psychologists and HR managers to increase staff satisfaction. These include: the introduction of psychological support programmes, the optimisation of work processes

to reduce stress levels, the development of a system of non-material motivation, and the strengthening of corporate cohesion.

The work is of practical importance for managers of organisations and human resource management specialists, as the proposed conclusions can be used to stabilise the psychological climate in teams and increase overall labour productivity during a crisis period.

Keywords: job satisfaction, socio-psychological factors, war conditions, resourcefulness of the environment, work organisation, work-life balance, psychological well-being, psychological safety, professional burnout, staff motivation, team spirit, corporate culture, leadership style, psychological comfort, teamwork.

ЗМІСТ

Стор.

ВСТУП ……... 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ЗАДОВОЛЕНОСТІ РОБОТОЮ В УМОВАХ ВІЙНИ …….. 10

1.1. Задоволеність роботою: аналіз сучасних наукових досліджень……. 10

1.2. Соціально-психологічні чинники задоволеності роботою…….. 13

1.3. Особливості задоволеності роботою в умовах війни……... 17

Висновки до першого розділу……... 19

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ЗАДОВОЛЕНОСТІ РОБОТОЮ В УМОВАХ ВІЙНИ ……. 21

2.1. Методи та організація дослідження соціально-психологічних чинників задоволеності роботою ……. 21

2.2. Аналіз результатів дослідження соціально-психологічних чинників задоволеності роботою…….. 27

Висновки до другого розділу…… 40

РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЙ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЗАДОВОЛЕНОСТІ РОБОТОЮ В УМОВАХ ВІЙНИ…… 42

3.1. Соціально-психологічні напрями підвищення рівня задоволеності роботою……... 42

3.2. Тренінгова програма для підвищення рівня задоволеності роботою в умовах війни……..... 48

Висновки до третього розділу……... 55

ВИСНОВКИ …….. 57

СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …….. 59

ДОДАТКИ ……. 63

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах воєнного стану в Україні проблема збереження психологічного благополуччя та трудової мотивації працівників набуває особливої ваги. Війна суттєво змінила соціально-економічне середовище, структуру зайнятості, систему міжособистісних відносин і ставлення до праці. Працівники опинилися у ситуації постійного стресу, невизначеності, втрати стабільності та безпеки. Водночас саме праця стає важливим чинником відновлення психологічної рівноваги, підтримки життєвих смислів і віри у майбутнє.

Задоволеність роботою в умовах війни виступає не лише показником ефективності трудової діяльності, а й критерієм психологічної стійкості, соціальної згуртованості та адаптивності особистості. Вивчення соціально-психологічних чинників, які впливають на рівень задоволеності працею у кризових обставинах, дозволяє розробити ефективні підходи до управління персоналом, профілактики емоційного вигорання та підвищення продуктивності праці.

Отже, актуальність теми зумовлена необхідністю наукового осмислення нових соціально-психологічних реалій трудової діяльності в умовах війни та пошуком шляхів збереження внутрішніх ресурсів працівників.

Метою роботи є виявлення та аналіз соціально-психологічних чинників задоволеності роботою працівників в умовах війни, а також визначення особливостей їхнього впливу на емоційний стан, мотивацію та ефективність трудової діяльності.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається вирішити такі **завдання**:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до вивчення феномену задоволеності роботою в психології.
2. Розкрити сутність і зміст соціально-психологічних чинників задоволеності працею.

3. Визначити особливості впливу умов війни на трудову мотивацію та емоційний стан працівників.

4. Емпірично дослідити взаємозв’язок між соціально-психологічними чинниками та рівнем задоволеності роботою в сучасних умовах.

5. Розробити рекомендації щодо підвищення рівня задоволеності роботою та психологічної стійкості персоналу в умовах воєнного стану.

Об’єктом дослідження є задоволеність роботою працівників як соціально-психологічне явище.

Предметом дослідження є соціально-психологічні чинники, що впливають на рівень задоволеності роботою в умовах війни.

Гіпотеза дослідження. Передбачається, що задоволеність роботою в умовах війни зумовлюється поєднанням соціально-психологічних чинників, серед яких вирішальне значення мають: психологічна безпека, соціальна підтримка в колективі, стиль керівництва, смислова мотивація та емоційна стабільність працівників. Високий рівень цих чинників сприяє збереженню мотивації, внутрішньої стійкості та ефективності праці навіть у кризових обставинах.

Методи дослідження. Для досягнення мети було використано такі методи:

- теоретичні: аналіз, синтез, узагальнення наукових джерел з проблеми;
- емпіричні: анкетування, опитування, методика визначення рівня задоволеності роботою розроблена Н. Гурою та О. Вельдбрехт, методика визначення індексу задоволеності роботою eNPS Фреда Райхельда, методика оцінки психологічної атмосфери в колективі за А.Ф.Фідлером, визначення групової згуртованості за методикою Сішора, діагностики особистісної тривожності на основі проведення тесту Спілбергера-Ханіна;
- статистичні: кореляційний та порівняльний аналіз отриманих даних із використанням програмного пакета jamovi.

Наукова новизна та практична значущість результатів. Наукова новизна полягає у виявленні специфіки впливу соціально-психологічних

чинників на задоволеність роботою працівників в умовах війни, а також у розробленні моделі психологічної підтримки персоналу в кризових умовах.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання його результатів у діяльності психологів, HR-фахівців, керівників організацій для підвищення рівня задоволеності працею, формування позитивного соціально-психологічного клімату та профілактики емоційного вигорання в колективах, які працюють в умовах підвищеного стресу.

Апробація та публікації. Основні результати дослідження були представлені на 3 студентських науково-практичних конференціях: «IV Міжнародна науково-практична конференція» м. Житомир, Україна; 19-20 червня 2025 року), «Міжнародні бізнес-технології в умовах змін глобальних правил гри у XXI ст.» (м. Житомир, Україна; 20 листопада 2025 року), «Студентські наукові читання – 2025» (м. Житомир, Україна; 11 грудня 2025 року).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 63 сторінки, з яких основний текст – 58 сторінок, список використаних джерел налічує близько 43 найменування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ЗАДОВОЛЕНОСТІ РОБОТОЮ В УМОВАХ ВІЙНИ

1.1. Задоволеність роботою: аналіз сучасних наукових досліджень

В умовах соціально-економічних трансформацій, інтенсивного розвитку ринку праці та зростання конкуренції між підприємствами питання задоволеності працівників роботою набуває особливої актуальності. Саме задоволеність працею виступає важливим показником ефективності діяльності організації, а також критерієм психологічного благополуччя працівника. Вона відображає рівень гармонії між очікуваннями особистості та реальними умовами трудової діяльності, що безпосередньо впливає на продуктивність праці, стабільність колективу та якість організаційної культури.

Велику кількість досліджень було присвячено задоволеності роботою, оскільки цей фактор відіграє ключову роль у досягненні успіху в бізнес-середовищі [13; 19; 20; 42]. Визначення цього поняття у літературі можна узагальнити так:

1. Задоволеність роботою – це когнітивна або емоційна реакція працівника [12].

2. Задоволеність роботою відображає ступінь, до якого людина любить або не любить свою професійну діяльність [10].

3. Задоволення від роботи – це позитивні емоції, що виникають у результаті досягнень у роботі [2].

Дослідження підтверджують, що рівень задоволеності роботою безпосередньо впливає на ставлення працівника до своєї діяльності: задоволені працівники сприймають роботу позитивно, тоді як незадоволені – навпаки, негативно [6]. Важливо зауважити, що ключовим у розумінні цього поняття є взаємозв’язок між особистістю і організацією, у якій вона працює, адже саме характер виконуваної роботи визначає, чи викликає вона позитивне чи негативне

ставлення [10]. Дослідники підкреслюють, що цей аспект є надзвичайно важливим для збереження цінних трудових ресурсів у межах організації [9].

Що стосується психологічних чинників задоволеності роботою, спеціалісти відзначають значення емоційного інтелекту – здатності розпізнавати та контролювати власні емоції, а також вміти заспокоювати себе і інших, що особливо актуально в умовах невизначеності [42]. Поєднання емоційного інтелекту з виконавчими компетенціями суттєво підвищує управлінський потенціал керівників, даючи змогу ефективніше приймати рішення та вирішувати проблеми [42].

Особливу увагу цій темі приділили Оксана Байер і Світлана Моцна у своєму дослідженні серед працівників технічних спеціальностей, зокрема слюсарів з ремонту та експлуатації газового устаткування [36]. Результати їхньої роботи показали, що працівники з високим рівнем задоволеності роботою демонструють значно вищий рівень професійної ефективності, що пов’язано з більш глибокою психологічною залученістю до виконуваної діяльності.

Задоволеність працівників роботою є одним із ключових показників успішності організації, що залежить як від особистісних рис працівників, так і від організаційних факторів, таких як умови праці, стиль керівництва та взаємини в колективі [7]. Більшість керівників усвідомлюють значущість задоволеності персоналу, розуміючи, що задоволений працівник демонструє вищу продуктивність [9].

Таким чином, задоволеність роботою є важливим чинником ефективності організації. Дослідження свідчать, що задоволені працівники ставляться до своєї діяльності позитивно, що безпосередньо впливає на їхню продуктивність. Це поняття охоплює когнітивну реакцію або емоційний відгук працівника, ступінь його прихильності до роботи та позитивні емоції, що виникають у результаті досягнень.

Рівень задоволеності формується під впливом різних факторів, зокрема особистих характеристик співробітників і умов, створених в організації. Важливу роль відіграє взаємозв’язок між індивідуальністю працівника та

організацією, оскільки сам характер роботи може викликати як задоволення, так і незадоволення. Керівники акцентують увагу на важливості задоволеності персоналу, усвідомлюючи її прямий вплив на продуктивність. Для збереження цінних трудових ресурсів організація має приділяти належну увагу цьому аспекту, створюючи сприятливі умови праці, ефективне керівництво та доброзичливу атмосферу в колективі. Такий підхід сприяє зростанню задоволеності працівників та підвищенню загальної продуктивності.

Поняття «задоволеність роботою» у психологічній науці розглядається як емоційно-оцінне ставлення працівника до своєї професійної діяльності, умов праці, міжособистісних відносин та можливостей самореалізації (Маслоу, 1954; Герцберг, 1959).

Згідно з двофакторною теорією мотивації Ф. Герцберга, задоволеність роботою зумовлена наявністю двох груп чинників – групи мотивації (досягнення, визнання, зміст роботи, відповідальність, кар'єрний ріст) та гігієнічних чинників (заробітна плата, умови праці, політика керівництва, міжособистісні стосунки). Відсутність мотиваційних факторів не обов'язково викликає незадоволення, проте перешкоджає прояву ініціативи та творчості (Herzberg, 1959).

А. Маслоу у своїй теорії ієрархії потреб стверджував, що людина прагне до задоволення потреб у самоповазі, належності та самореалізації – саме ці рівні визначають глибину задоволеності роботою (Maslow, 1954). Сучасні дослідники (Лозниця, 2012; Карамушка, 2017) підкреслюють, що задоволення працею формується на перетині соціальних, організаційних і психологічних детермінант.

Аналізуючи сучасне середовище та усвідомлюючи виклики, що впливають на роботу інноваційних команд у період нестабільності та війни, варто зазначити, що порядок та пріоритетність потреб за пірамідою Маслоу можуть зазнавати суттєвих змін (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Зміна пріоритетів факторів учасників команди проєкту на основі піраміди Маслоу

Джерело: узагальнено автором

Проблема задоволеності роботою залишається однією з найактуальніших у сучасній психології праці та управління персоналом. Вона безпосередньо пов'язана з ефективністю діяльності організації, рівнем продуктивності, лояльністю персоналу та його психологічним благополуччям. У сучасних соціально-економічних умовах, коли працівники стикаються з високим рівнем стресу, нестабільністю та професійним вигоранням, питання підтримання задоволеності роботою набуває особливої ваги.

1.2. Соціально-психологічні чинники задоволеності роботою

Задоволеність працею має прямий вплив на індивідуальну та організаційну ефективність. Задоволені працівники демонструють вищу продуктивність,

ініціативність, лояльність до організації (Judge et al., 2001). Вони частіше проявляють творчий підхід і схильні до командної взаємодії.

Натомість незадоволення роботою супроводжується емоційним вигоранням, апатією, конфліктністю та збільшенням кількості прогулів. У тривалій перспективі це знижує конкурентоспроможність підприємства, підвищує плинність кадрів і витрати на персонал.

Серед ключових труднощів, з якими стикаються команди, що працюють над інноваційними проєктами в умовах невизначеності та війни, учасники виділяють наступні проблеми:

1. Ускладнення відновлення на тлі стресу – перерваний робочий день, постійна тривога за власну безпеку та інші воєнні чинники заважають працівникам переключитися в продуктивний режим роботи.

2. Відсутність особистих ресурсів – у складних умовах підтримувати здоров'я та фізичну форму стає вкрай важко.

3. Недостатність підтримки та опори – для ефективної роботи дуже важливо відчувати, що тебе слухають, визнають і приймають. Команда та керівник повинні забезпечувати цю необхідну підтримку.

4. Відчуття безпорадності і тиск обставин – у таких станах люди втрачають здатність ефективно працювати, навіть коли ситуація поступово покращується.

5. Потреба у своєчасній та надійній інформації – інформаційна підтримка відіграє важливу роль для збереження продуктивності.

6. Планування та управління робочим часом – постійні зміни в графіках негативно впливають на продуктивність команди.

7. Тиск з боку замовників інноваційних проєктів, особливо коли вони є іноземними партнерами, які нерідко не до кінця усвідомлюють реальні умови роботи виконавців.

8. Потреба в сильному лідерстві – відсутність підтримки з боку керівника проекту може погіршувати мотивацію і загальну ефективність команди.

Задоволеність роботою є комплексним соціально-психологічним феноменом, який формується під впливом низки чинників – від особистісних до

організаційних. Вона визначає ефективність діяльності як окремого працівника, так і підприємства загалом. Управління задоволеністю персоналу має стати пріоритетним напрямом кадрової політики, адже психологічний комфорт працівників – запорука їхньої мотивації, лояльності та професійного розвитку.

Задоволеність роботою залежить від цілого комплексу соціально-психологічних чинників, серед яких ключову роль відіграють міжособистісні відносини, стиль керівництва, можливості професійного розвитку, організаційна культура та емоційний клімат у колективі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Чинники, що впливають на задоволеність роботою

Чинники	Характеристика
Соціально-психологічний клімат у колективі	Соціально-психологічний клімат визначає рівень взаєморозуміння, підтримки та довіри між працівниками. Дослідження Л. Карамушки (2017) показують, що сприятлива емоційна атмосфера сприяє формуванню позитивного ставлення до роботи, підвищує згуртованість колективу і знижує рівень професійного стресу. Негативний клімат, навпаки, веде до конфліктності, емоційного вигорання та плинності кадрів.
Стиль керівництва	Керівник є центральною фігурою, що формує психологічне середовище організації. Демократичний стиль управління, який передбачає залучення працівників до ухвалення рішень, сприяє зростанню відповідальності та лояльності персоналу (Майєр, 2006). Авторитарний стиль, заснований на контролі та покаранні, знижує мотивацію та викликає емоційне напруження.
Мотивація та система винагород	Матеріальні стимули залишаються вагомими чинниками задоволеності, однак сучасна практика показує, що вирішальне значення мають нематеріальні форми мотивації: визнання, довіра, можливості розвитку, зворотний зв’язок (Лозниця, 2012). Важливим є принцип справедливості — невідповідність між зусиллями працівника та отриманою винагородою часто спричиняє демотивацію.
Організаційна культура	Організаційна культура є системою цінностей, норм і традицій, що визначають поведінку працівників. Культура підтримки, відкритої комунікації та партнерських відносин формує відчуття належності до спільної справи. У колективах із високим рівнем корпоративної культури працівники відчувають гордість за свою організацію, що підсилює їхню задоволеність роботою (Семенюк, 2020).
Можливості самореалізації	Працівник прагне бачити сенс у своїй діяльності. За Е. Локком (Locke, 1976), задоволеність працею виникає тоді, коли результат роботи відповідає особистим цінностям та професійним цілям. Можливість підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, кар’єрне зростання — важливі психологічні чинники задоволення працею.

Продовження таблиці 1.1

Чинники	Характеристика
Баланс між роботою та особистим життям	Згідно з концепцією «work-life balance», розробленою Грінхаусом і Алленом (Greenhaus & Allen, 2011), гармонійне поєднання професійної діяльності та особистого життя забезпечує психологічну рівновагу й підвищує рівень загальної задоволеності. Порушення цього балансу призводить до емоційного виснаження та зниження ефективності праці.

Джерело: узагальнено автором за [26; 6; 32; 31; 49]

Задоволеність роботою розглядається як суб'єктивне ставлення людини до власної професійної діяльності, що відображає ступінь відповідності між очікуваннями працівника та реальною ситуацією на робочому місці (Герцберг, Маслоу, Врум).

У психологічному аспекті задоволеність роботою пов'язана не лише із заробітною платою чи умовами праці, але й із соціальною підтримкою, самореалізацією, можливістю розвитку та емоційним комфортом.

Позитивне ставлення працівників до своєї роботи безпосередньо впливає на продуктивність, дисципліну, рівень плинності кадрів і корпоративну згуртованість. Висока задоволеність працею сприяє кращому виконанню професійних обов'язків, зниженню рівня стресу, зростанню відповідальності та ініціативності.

У свою чергу, низький рівень задоволеності призводить до зниження якості праці, професійного вигорання, конфліктів у колективі та підвищеної плинності персоналу.

Задоволеність роботою є багатокомпонентним психологічним явищем, яке визначається як об'єктивними умовами праці, так і суб'єктивними соціально-психологічними факторами. Ключову роль відіграють мотивація, психологічний клімат, стиль керівництва, міжособистісні стосунки та організаційна культура. Формування сприятливого соціально-психологічного середовища в колективі є передумовою підвищення задоволеності працею, продуктивності та лояльності працівників.

1.3. Особливості задоволеності роботою в умовах війни

Війна – це надзвичайний соціальний і психологічний виклик, який змінює систему цінностей, світогляд, поведінкові установки та життєві орієнтири людей. В умовах воєнного стану праця набуває нових смислів: вона стає не лише джерелом матеріального забезпечення, але й засобом підтримки психологічної стійкості, відновлення соціальної ідентичності, прояву патріотизму та самореалізації.

Однак постійна загроза, стрес, нестабільність і невизначеність призводять до зниження мотивації, підвищення рівня емоційного виснаження та втрати відчуття безпеки. У цих умовах задоволеність роботою виступає не лише показником ефективності трудової діяльності, а й важливим критерієм психологічного благополуччя працівників.

Поняття задоволеності роботою у психології розглядається як суб'єктивна оцінка людиною своєї трудової діяльності, умов праці, взаємин у колективі, можливостей професійного розвитку та самореалізації. Так, за двофакторною теорією Ф. Герцберга (1959), задоволеність працею формується під впливом двох груп чинників [18]:

- мотиваційних (зміст праці, визнання, досягнення, розвиток, відповідальність);
- гігієнічних (заробітна плата, умови праці, стабільність, міжособистісні відносини).

У контексті війни ці групи чинників набувають нової ваги. Якщо в мирний час провідними є фактори самореалізації, розвитку та соціального статусу, то в умовах війни домінують потреби безпеки, соціальної підтримки та стабільності.

Відповідно до теорії потреб А. Маслоу, базові потреби у фізичній безпеці й захисті від небезпеки стають визначальними. Саме тому працівники, які мають відчуття захищеності, підтримки колег і керівництва, частіше демонструють вищий рівень задоволеності працею навіть за погіршення матеріальних умов [34].

Війна істотно змінює систему взаємин у трудових колективах, ставлення до праці та ціннісні орієнтації. Серед основних соціально-психологічних чинників, що визначають рівень задоволеності роботою в умовах війни, можна виділити такі:

1. Почуття психологічної безпеки, оскільки людина повинна відчувати, що її робоче місце – це відносно стабільне й передбачуване середовище, де можна контролювати хоча б частину життя.

2. Соціальна підтримка в колективі, адже саме позитивний соціально-психологічний клімат, згуртованість і взаємодопомога сприяють зменшенню тривожності, підвищують почуття приналежності та мотивацію до праці.

3. Комунікація та лідерство, оскільки саме відкритість керівництва, емпатійний стиль управління та довіра відіграють ключову роль у формуванні задоволеності працівників. Авторитарний чи байдужий стиль, навпаки, підсилює відчуття нестабільності.

4. Смислова мотивація, оскільки для багатьох працівників під час війни праця стає засобом допомоги іншим, внеском у спільну перемогу, способом зберегти нормальність життя. Смислове наповнення праці посилює її емоційну цінність.

5. Емоційна стійкість і копінг-стратегії. Люди, які володіють навичками саморегуляції, мають вищий рівень задоволеності роботою, оскільки краще адаптуються до стресу й невизначеності.

6. Організаційна культура та гнучкість умов праці, адже саме гнучкі графіки, дистанційна робота, психологічна підтримка з боку роботодавця — усе це підвищує рівень задоволеності навіть у складних умовах.

Дослідження українських науковців (Карамушка, 2023; Коваль, 2022; Марусинець, 2024) свідчать, що у воєнний час задоволеність роботою втрачає свій традиційний економічний вимір. Працівники дедалі частіше оцінюють роботу через призму соціальної значущості, моральної підтримки, можливості бути корисним суспільству [25; 29; 33].

Водночас спостерігається парадоксальний ефект підвищення психологічної цінності праці: попри погіршення умов, багато працівників демонструють високу відданість роботі, відповідальність та бажання залишатися в колективі. Це пов’язано з феноменом психологічної єдності та солідарності, коли праця сприймається як частина спільного опору агресії.

Однак тривалий стрес, емоційне виснаження та відсутність ресурсів можуть призводити до синдрому професійного вигорання, зниження продуктивності, відчуження від колективу. Саме тому необхідні програми психологічної підтримки персоналу, розвиток корпоративних практик взаємодопомоги та навчання керівників принципам стрес-менеджменту.

В умовах війни задоволеність роботою набуває нового змісту — вона стає показником не лише професійної успішності, а й психологічної стійкості та соціальної згуртованості працівників. Основними чинниками задоволеності працею виступають психологічна безпека, соціальна підтримка, емпатійне керівництво, смислова мотивація та гнучкість організаційних умов. В українських реаліях війни підвищується роль соціальних і моральних аспектів праці — відчуття причетності, спільної мети та підтримки колег. Для збереження високого рівня задоволеності роботою необхідно впроваджувати системи психологічної підтримки персоналу, тренінги стресостійкості, розвиток культури взаємоповаги й командної роботи.

Висновки до першого розділу

Задоволеність роботою є складним емоційно-оцінним феноменом, який відображає суб’єктивне ставлення працівника до різних аспектів його професійного життя та безпосередньо впливає на продуктивність, лояльність і психологічне здоров’я персоналу.

В умовах війни структура задоволеності працею зазнає суттєвих трансформацій: згідно з теоріями мотивації Ф. Герцберга та А. Маслоу, відбувається зміщення акцентів із факторів самореалізації та розвитку на гігієнічні фактори безпеки, соціальної підтримки та організаційної стабільності.

Ключовими соціально-психологічними детермінантами задоволеності роботою в сучасних реаліях виступають сприятливий мікроклімат у колективі, емпатійний стиль лідерства, можливість професійної самореалізації та відчуття смислового наповнення праці як внеску у спільну перемогу.

Специфічною особливістю воєнного часу є перехід задоволеності роботою з суто економічної площини у морально-соціальну, де праця сприймається як засіб збереження «нормальності» життя та прояву громадянської ідентичності. Водночас зростає роль організаційної гнучкості та програм психологічної підтримки як засобів запобігання професійному вигоранню.

Війна змінює сенс праці, перетворюючи її на засіб підтримки психологічної стійкості та прояву патріотизму. Традиційний економічний вимір задоволеності поступається місцем соціальній значущості праці та моральній підтримці. Основними детермінантами задоволеності стають відчуття безпеки, стабільність, відкрита комунікація з лідером та солідарність у колективі.

РОЗДІЛ 2
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ЗАДОВОЛЕНОСТІ РОБОТОЮ В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Методи та організація дослідження соціально-психологічних чинників задоволеності роботою

Задоволеність роботою є вирішальним чинником для підтримки високої професійної ефективності, здоров'я та загального самопочуття персоналу, а також для забезпечення довгострокового успіху самої організації. Останніми роками підприємства дедалі більше усвідомлюють прямий зв'язок між задоволеністю працівників та загальною результативністю праці. Саме задоволеність роботою слугує центральним орієнтиром для всіх психологічних та організаційних програм, спрямованих на поліпшення психічного здоров'я, підвищення залученості та задоволеності персоналу.

Ігнорування потреб персоналу визнано кореневою причиною широкого спектра проблем в колективі, таких як: міжособистісні конфлікти, стрес і професійне вигорання, психічні розлади та хвороби, девіантна поведінка, порушення дисципліни, відсутність лояльності до компанії та висока плинність кадрів.

Дослідження соціально-психологічних чинників задоволеності роботою є важливим для підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та зміцнення психологічного клімату в колективі. Це дозволяє підприємству виявити проблеми на ранніх етапах і вчасно їх вирішити. Дослідження допомагають виявити причини, чому співробітники почуваються ізольованими або не можуть влитися в колектив. Виявлення проблемних моментів (наприклад, конфлікти з колегами або нерозуміння посадових обов'язків) дозволяє керівництву вжити заходів для їх усунення.

Проведення окремих досліджень та їх аналіз допомагають при підборі необхідних інструментів, які впливатимуть на підвищення продуктивності праці та задоволеності роботою працівником. Коли працівник почувається частиною

колективу, він більш мотивований та залучений до роботи. Своєчасне виявлення соціально-психологічних чинників, які негативно впливають на рівень задоволеності роботою призводить до підвищення ефективності, якості роботи, прояву ініціативності та підвищенні благополуччя співробітника.

Методи дослідження соціально-психологічних чинників задоволеності роботою включають комплексний підхід, що поєднує кількісні та якісні інструменти для отримання повної картини процесу.

Дослідження соціально-психологічних чинників задоволеності роботою в умовах війни проводились на підприємстві ТОВ «К.ТЕКС». Підприємство є одним з провідних виробників нетканих матеріалів в Україні, розташоване в м. Ірпінь Київської області. На початку повномасштабного вторгнення підприємство було сильно пошкоджене прямими влучаннями снарядів та зовсім припинило свою діяльність. Частина виробничого обладнання було релоковано в Івано-Франківську область, проте без можливості запуску.

Керівництво компанії, партнери разом з клієнтами компанії активно допомагали сім'ям співробітників з організацією та забезпеченням безпечних умов проживання під час окупації м. Ірпінь Київської області та після. Тому, саме завдяки згуртованості колективу в червні 2022 року підприємство змогло запуститись та продовжити свою діяльність. Станом на листопад 2025 року на ТОВ «К.ТЕКС» працює 186 співробітники, порівняно з 70 в червні 2022 року. В опитуванні взяли участь – 77 працівників (40,4%). Опитування проводилось за допомогою консолідованого опитувальника із п'яти методик з детальним поясненням щодо особливостей надання відповідей. Опитувальник був сформований на базі гугл-форми та розісланий електронними листами корпоративної пошти та за допомогою корпоративних каналів зв'язку.

При дослідженні були використані психодіагностичні методи для оцінки особистісних якостей, що допомагають оцінити емоційний стан, взаємодію з колегами, рівень згуртованості колективу та його психологічний клімат, задоволеність роботою. Ці методики дозволяють швидко зібрати інформацію про сприйняття працівником колективу, організації та власного стану:

1. «Індекс задоволеності роботою» (eNPS (Employee Net Promoter Score)) Фреда Райхельда [37] (Додаток А).

Сенс методики Employee Net Promoter Score полягає в тому, щоб отримати від співробітників відповіді на низку запитань, ключове з яких звучить приблизно так: «З якою ймовірністю ви могли б порекомендувати нашу компанію, як місце роботи своїм близьким і знайомим?». Відповіддю на кожне із запитань є оцінка, що виставляється за шкалою від 0 до 10.

Інтерпретація отриманих результатів відбувається таким чином:

- Загальний результат на всі запитання, вищий за 9 балів, характеризує співробітника як промоутера. Такі люди вірять у розвиток компанії, готові до участі в будь-яких проєктах та націлені на професійне зростання;

- Співробітників, які поставили 7-8 балів автор методики називає скептиками або нейтральними. Вони відповідальні та виконують свою роботу сумлінно. Однак особливого ентузіазму скептики не виявляють, будь-які нововведення сприймають насторожено і впроваджують їх неохоче;

- Ті з працівників, хто поставив 6 або менше балів, є критиками. Такі кадри незадоволені всім у компанії або більшістю того, що в ній відбувається. При цьому формально вони виконують свої обов’язки та не дають приводу для того, щоб керівництво викрило їх у неефективності або безвідповідальності. При цьому критики, крім загального невдоволення, часто вказують і на реальні проблеми, які не помітні менеджменту, але потребують негайного вирішення.

Розрахунок: із частки промоутерів (тих, хто поставив 9-10) віднімають частку детракторів (тих, хто відповів 0-6). Вийде показник у діапазоні від -100 до +100. Показник вище 30% вважається нормальним (що більше – то краще). Однак якщо вийшла цифра менша ніж 30, або тим паче пішла в мінус, варто замислитись над тим, щоб кардинально змінити ставлення компанії до її співробітників. Цей показник допомагає зрозуміти, що співробітники цінують і що можна покращити. За допомогою методики можна виділити чотири компоненти: рівень задоволеністю працівників своєю роботою; рівень задоволеністю своїм робочим місцем; рівень задоволеністю рівнем комунікації з

безпосереднім керівником; рівень лояльності працівників до компанії та рекомендацій місця роботи для своїх знайомих.

2. Опитувальник задоволеності роботою (Додаток Б), розроблений українськими психологинями Н. Гурою та О. Вельдбрехт в 2021 р. [20], вимірює «суб'єктивне ставлення, засноване на сприйнятті, емоційній реакції та когнітивній оцінці індивідом своєї професійної діяльності та організаційного середовища» [20, с. 7].

Методика містить перелік із 38 аспектів діяльності: взаємини з колегами, керівництвом та учнями, матеріальна нагорода за працю, справедливість призначення нагород, можливість проявити свої здібності, самостійність у прийнятті рішень, загальна організація роботи тощо.

Обробка отриманих оцінок дозволить виокремити 5 компонентів задоволеності роботою: ресурсність середовища (8 пунктів), організованість праці (8 пунктів), баланс роботи і життя (8 пунктів), соціальна цінність праці (6 пунктів), простір професійної самореалізації (8 пунктів).

Методика дозволяє оцінити суб'єктивне ставлення працівника до своєї роботи та професійного середовища підприємства. При обробці отриманих даних розраховуються загальний показник задоволеності (сума оцінок всіх пунктів опитувальника) та показники п'яти субшкал: ресурсність середовища, організованість праці, баланс роботи і життя, соціальна цінність праці, простір професійного росту та самореалізації.

3. Для визначення стану атмосфери в колективі застосовується методика оцінки психологічної атмосфери в колективі за А.Ф.Фідлером [14, с. 35-36] (Додаток В). Ця методика ґрунтується на принципах семантичного диференціалу (оцінки об'єкта за допомогою оцінки його протилежних ознак). Використовується бланк або опитувальник, що містить зазвичай 10 пар протилежних за змістом слів (біполярних шкал), які описують атмосферу в колективі. Учасникам пропонується оцінити психологічну атмосферу у своєму колективі, проставляючи позначку («+» або обводячи цифру) на шкалі від 1 до 8

для кожної пари слів. 1 бал відповідає найбільш сприятливій оцінці (слово ліворуч). 8 балів відповідає найбільш несприятливій оцінці (слово праворуч).

Для кожного співробітника підраховується загальна сума балів за всіма 10 пунктами. Цей показник може коливатися від 10 (найбільш позитивна оцінка) до 80 (найбільш негативна оцінка). Виводиться середній показник (середнє арифметичне індивідуальних сум балів) для всього колективу. Цей середній бал і є ключовою характеристикою психологічної атмосфери.

Методика А.Ф. Фідлера є цінним інструментом у сфері організаційної психології та управління персоналом. Головне призначення – оперативна оцінка загального рівня психологічного клімату (атмосфери) в колективі або окремому підрозділі. Дозволяє швидко виявити напруженість, конфлікти або дестабілізуючі чинники в групі, оскільки несприятливий клімат корелює з високими балами. Використовується для відстеження динаміки психологічної атмосфери, наприклад, до і після впровадження організаційних змін, тренінгів чи нових управлінських рішень. Результати слугують основою для розробки психологічних та організаційних втручань, спрямованих на покращення внутрішньогрупової взаємодії та підвищення задоволеності персоналу.

Психологічна атмосфера в колективі є одним із головних чинників задоволеності роботою та її ефективності.

4. Індекс визначення групової згуртованості Сішора [14, с. 141-143] (Додаток Г). Групова згуртованість є як ключовим чинником задоволеності, так і важливим індикатором загального благополуччя в колективі. Висока групова згуртованість майже завжди позитивно корелює з високим рівнем задоволеності роботою, знижуючи стрес і плинність кадрів. Тому її оцінка є невід'ємною частиною діагностики соціально-психологічного благополуччя організації.

Методика складається з 5 запитань. Відповіді кодуються у балах відповідно до наведених у дужках значеннях (максимальна сума +19 балів, мінімальна – -5). Протягом опитування необхідно вказувати бали.

Методика групової згуртованості (або згуртованість групи) Сішора є однією з моделей, яка описує процеси формування та розвитку стійких зв'язків у

групі. Ця методика фокусується на тому, як група стає єдиним цілим, долаючи індивідуальні відмінності для досягнення спільної мети. Вона аналізує фактори, що сприяють консолідації, такі як взаємодовіра, взаємодопомога, спільні цінності та нормативні уявлення.

5. Тест Спілбергера-Ханіна [14, с. 54-58] (Додаток Д), методика, що досліджує психологічний феномен тривожності. Цей опитувальник складається з 20 висловлювань, які стосуються тривожності як стану (стан тривожності, реактивна чи ситуативна тривожність) і з 20 висловлювань визначення тривожності як диспозиції, особистісної особливості (властивість тривожності).

Шкала реактивної та особистісної тривожності Спілбергера є єдиною методикою, що дозволяє диференційовано вимірювати тривожність як особистісну властивість, і як стан.

Показник результату за кожною шкалою може знаходитись в діапазоні від 20 до 80 балів. Чим він більший, тим вищий рівень тривожності (реактивної або особистісної). Оцінка рівнів реактивної та особистісної тривожності за результатами показників здійснюється в таких межах: до 30 балів - низький рівень тривожності, від 31-45 балів - середній, більше 45 балів - високий рівень тривожності.

В умовах війни дослідження особистісної тривожності відіграє ключову роль у визначення рівня задоволеності роботою. Рівень особистої тривожності (як стійкої риси особистості) зазвичай має негативний вплив на рівень задоволеності роботою. Особи, схильні до високої тривожності, часто переживають роботу як більш загрозливу, вимогливу та менш контрольовану, ніж їхні менш тривожні колеги. Високотривожні люди схильні перебільшувати загрози та небезпеки на робочому місці. Навіть нейтральні або помірно вимогливі ситуації (наприклад, дедлайни, публічні виступи, зворотний зв'язок) можуть сприйматися як надмірно стресові.

Тривожність асоціюється з постійним негативним емоційним фоном. Цей фон поширюється на оцінку всіх аспектів роботи (колег, керівництва, завдань), знижуючи загальну задоволеність. Особи з високою тривожністю можуть

уникати соціальної взаємодії, важливих зустрічей або спільної роботи через страх негативної оцінки або критики. Це може призводити до соціальної ізоляції та погіршення якості стосунків з колегами, що є ключовим чинником задоволеності. Постійна внутрішня напруга може ускладнювати конструктивне спілкування, іноді викликаючи міжособистісні конфлікти.

2.2. Аналіз результатів дослідження соціально-психологічних чинників задоволеності роботою.

В опитуванні прийняли участь 77 респондентів з них 65,3% – чоловіки, 34,7% – жінки. Значна частина співробітників ТОВ «К.ТЕКС» – це виробничий персонал. Специфіка роботи на лініях полягає в наявності фізичних навантажень та в основному робота, яка передбачає тривале перебування у вертикальному положенні, стоячи. Тому, близько 75% працівників підприємства це чоловіки.

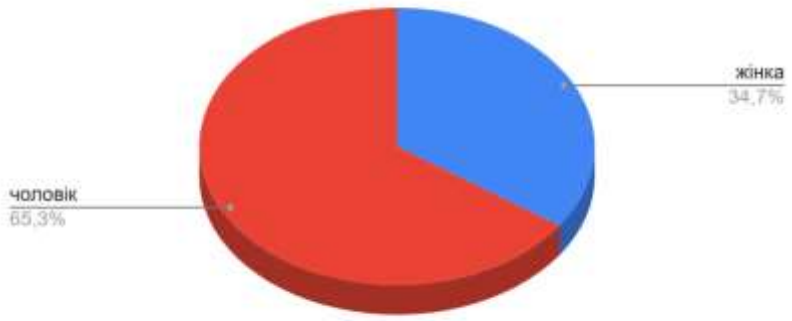


Рис. 2.1. Розподіл респондентів за статтю

Джерело: власне дослідження автора

ТОВ «К.ТЕКС» на ринку виробників нетканих матеріалів вже більше 22 років. До 2019 року основна робота підприємства була спрямована на пошук ринкових ніш видів нетканих матеріалів. В цей період відбулось дві пожежі, які призвели до значного пошкодження виробничого обладнання. Проте, під час пандемії зріс попит на певні види нетканих матеріалів, що і стало поштовхом до подальшого розвитку та відновлення. З початком повномасштабного вторгнення

переживши значні ушкодження від обстрілів, перед компанією постали як нові виклики так і відкрились можливості через підвищення попиту на продукцію компанії.

ТОВ «К.ТЕКС» це приклад розвитку компанії сімейного бізнесу. Певна частина співробітників більше 5% - це працівники, які почали працювати ще з моменту її заснування та є фундаментом формування колективу.

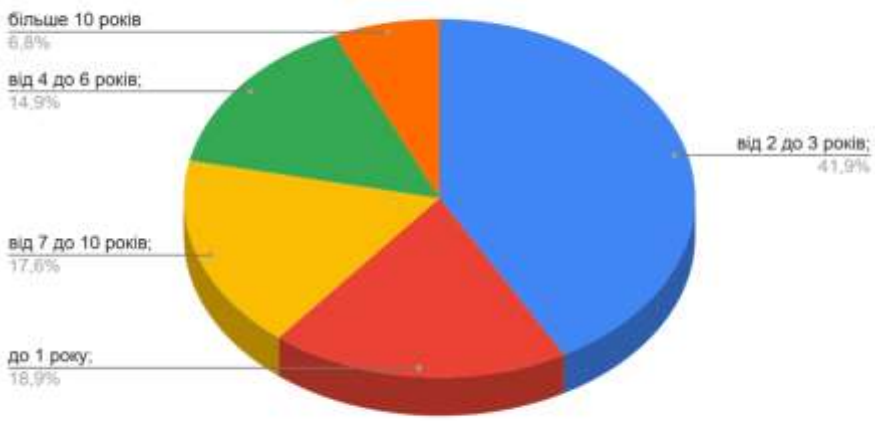


Рис. 2.2. Досвід роботи опитаних респондентів в ТОВ «К.ТЕКС».

Джерело: власне дослідження автора

Попередній аналіз досвіду роботи працівників на підприємстві (рис. 2.2.) свідчить про задоволеність, прихильність до корпоративних цінностей та успішну побудову кар'єри в межах однієї організації – це працівники, які працюють більше семи років 24,4%. Оптимальний індикатор 3-6 років часто вважається ідеальним часовим вікном, що поєднує лояльність та високу продуктивність – 56,8%. Лише 18,9% - це співробітники, які працюють в компанії менше року.

Аналіз результатів дослідження за методикою «Індекс задоволеності роботою» (eNPS (Employee Net Promoter Score) (рис. 2.3) на ТОВ «К.ТЕКС» в 2024 році показує високий рівень задоволеності працівників своєю роботою, який складає 33,33%: 60 співробітників відповіли, що 24 – промоутери (рекомендатори), 32 – нейтральні (пасивні), а лише 4 – критики, ((24-4)/60)*100% = 33,33%). Аналогічні опитування були проведені в жовтні 2025 року, де рівень

задоволеності роботою склав лише 14,29%. Даний показник знаходиться в діапазоні «задовільно». Компанія має позитивну різницю, проте, як бачимо з рисунку, значно збільшилась кількість пасивних (7–8 балів) співробітників, які «розмивають» позитивний результат. Пасивна категорія є групою ризику. Вони не незадоволені, але є вразливими до привабливих пропозицій конкурентів. Вони не відчувають сильного стимулу залишатися.

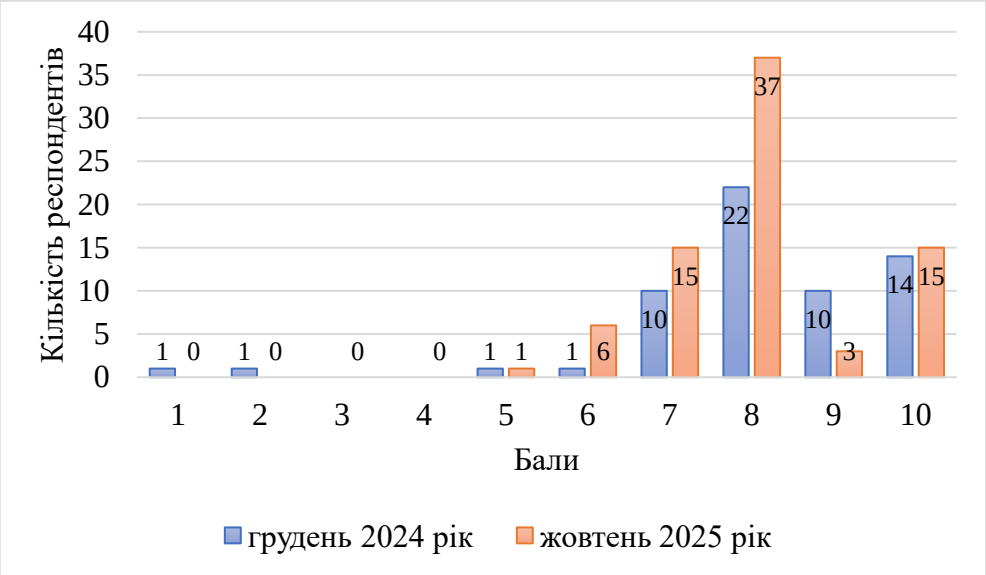


Рис. 2.3. Рівень eNPS (Employee Net Promoter Score) задоволеністю працівників своєю роботою в ТОВ «К.ТЕКС» за грудень 2024 року та жовтень 2025 року

Джерело: власне дослідження автора

Для виявлення соціально-психологічних чинників, які формують рівень задоволеності роботою під час використання даної методики були задані уточнюючі запитання: «Щоб могло б підвищити ваш рівень задоволеності роботою?» (рис. 2.4.)

Аналіз визначення мотиваторів підвищення рівня задоволеності роботою вказує на важливість рівня заробітної плати, важливості комунікації з колегами та керівником, покращенням умов праці, можливістю підвищення кваліфікації. Для 14% опитаних важлива нематеріальна мотивація.

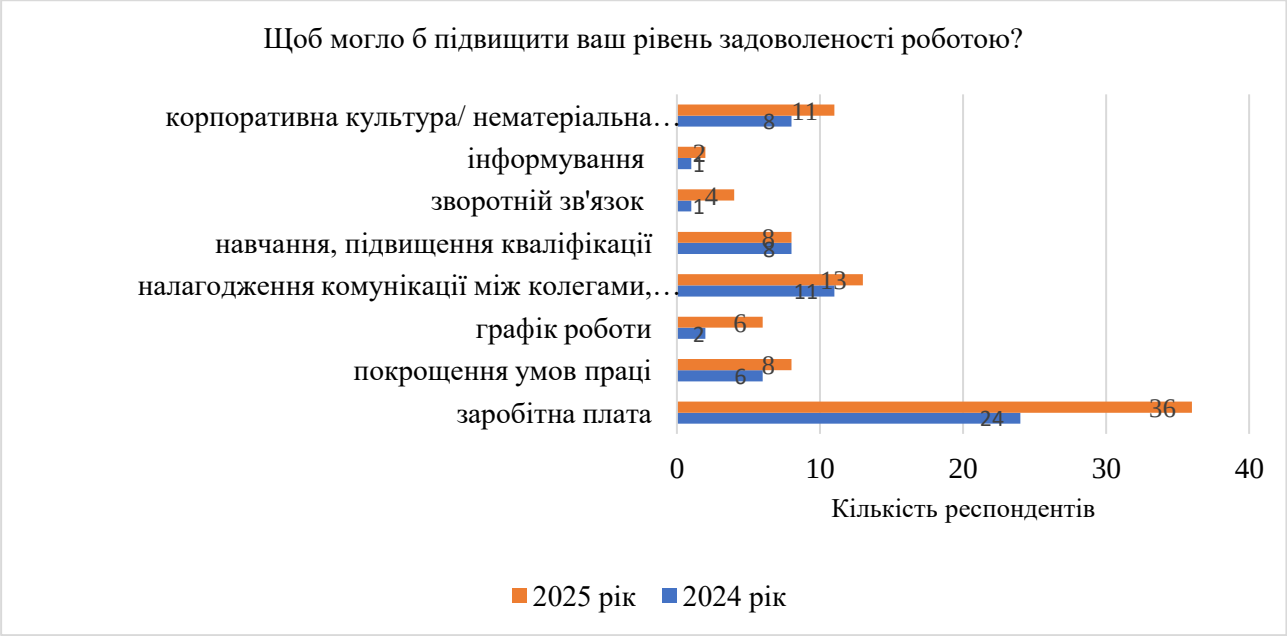


Рис. 2.4. Чинники підвищення рівня задоволеності роботою працівників ТОВ «К.ТЕКС».

Джерело: власне дослідження автора

Аналіз результатів опитування за методикою задоволеності роботою Н. Гура та О. Вельдбрехт свідчить про загалом високий рівень задоволеності працівників виробничого підприємства, проте виявляє певні зони, що потребують уваги (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1

Середні значення задоволеності роботою та її чинників

Шкали	Номери пунктів	Кількість питань	Результат
Ресурсність середовища	з 1 по 8	8	4,07
Організованість праці	з 9 по 16	8	3,73
Баланс роботи і життя	з 17 по 24	8	4,01
Соціальна цінність праці	з 25 по 30	6	4,05
Простір професійного зростання та самореалізації	з 31 по 38	8	3,93
Загальний показник задоволеності роботою	Сума оцінок всіх пунктів	38	3,96

Джерело: власне дослідження автора

Загальний показник задоволеності роботою становить 3,96 з 5 можливих балів, що свідчить про те, що працівники підприємства переважно задоволені своєю роботою. Цей показник є високим і позитивним для стабільності та

лояльності персоналу. Розглянемо результати за кожною шкалою окремо. Ресурсність середовища, показник 4,07 висока оцінка задоволеності, вказує на достатність необхідних матеріалів, обладнання та інформації. Баланс роботи і життя, показник 4,01 свідчить про адекватний рівень навантаження та можливість поєднувати роботу з особистим життям. Даний показник є важливим фактором у запобіганні вигоранню та зниженні плинності кадрів. Соціальна цінність праці – 4,05 – висока задоволеність, працівники відчувають значущість своєї роботи для підприємства та суспільства. Найбільш задоволені працівники ресурсністю середовища (4,07) та соціальною цінністю праці (4,05). Це свідчить про те, що підприємство ефективно забезпечує робочі місця необхідними засобами та успішно окреслює місію та значущість роботи.

Найнижча оцінка – 3,73 бали зафіксована за шкалою «Організованість праці». Цей показник, хоча і знаходиться в зоні «переважно задоволений(а)» (що вище 3 балів), є значно нижчим за інші шкали. Низька оцінка організованості праці може вказувати на недоліки у плануванні, розподілі обов'язків, ефективності внутрішніх процесів, часті перебої або нечіткість у постановці завдань.

Для виявлення сильних та слабких місць, проаналізуємо більш детально кожен пункт субшкал задоволеності роботою. За субшкалою «Ресурсність середовища» (рис. 2.5.) взаємини з керівництвом мають найвищий середній показник задоволеності (4,94). Це свідчить про те, що співробітники високо цінують свої стосунки з керівництвом.

Можливість брати відпустку, відгул, лікарняний, коли потрібно (4,57) та розклад і режим роботи (4,44) також мають високі показники, що вказує на важливість гнучкості та балансу між роботою та особистим життям для працівників.

Такі аспекти, як моя посада і статус в організації (4,28), взаємини з колегами (4,21) та соціальний імідж організації (4,18), показують помірний рівень задоволеності. Це може означати, що ці фактори є важливими, але є можливості для їх покращення.

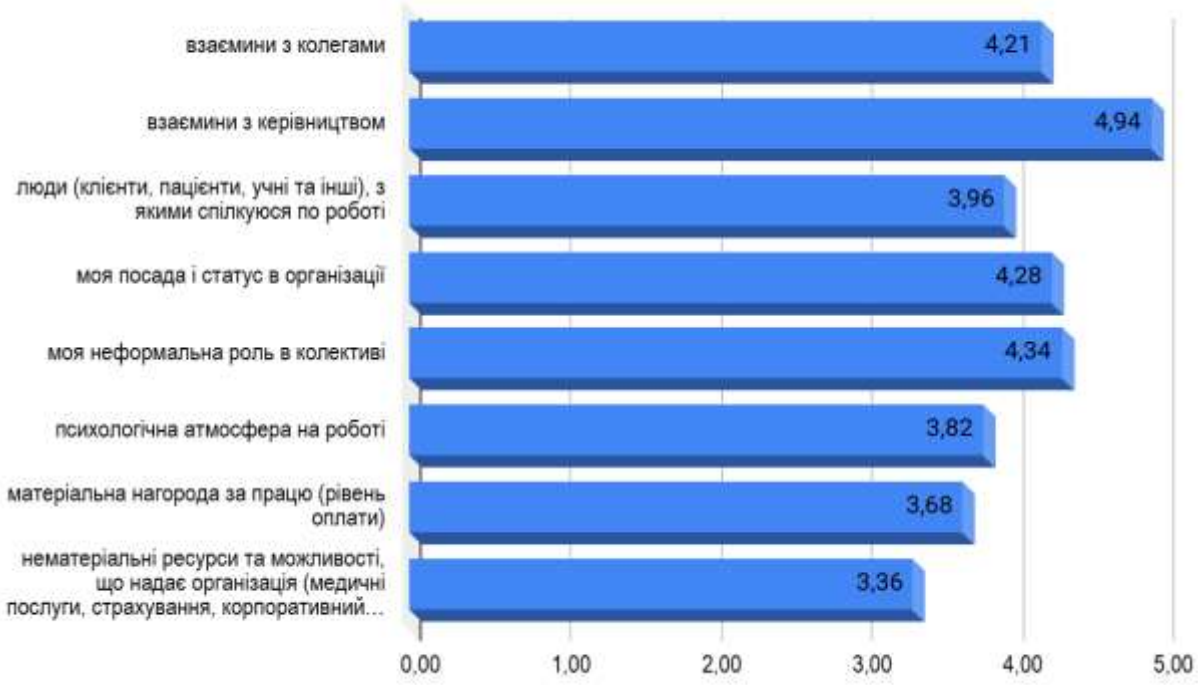


Рис. 2.5. Результати субшкали «Ресурсність середовища» за методикою Н.Гури та О. Вельдбрехти

Джерело: власне дослідження автора

Нематеріальні ресурси та можливості, що надає організація (3,36), загальна організація роботи, налагодженість робочих процесів (3,40) та швидкість і точність обміну інформацією, якість взаємодії у вирішенні робочих завдань (3,47) мають найнижчі середні показники. Це вказує на сфери, де працівники відчувають найбільшу незадоволеність, і де компанія може зосередити свої зусилля на покращенні.

Результат 3,73 субшкали «Організованість праці» (рис. 2.6.) свідчить про те, що співробітники відчувають найменшу задоволеність саме цим аспектом роботи. Це може вказувати на проблеми в організації робочих процесів, їх налагодженості, розподілі обов'язків, плануванні або ефективності виконання завдань. Ця субшкала є критичною зоною для покращення. Низький показник може призводити до зниження продуктивності, збільшення стресу та загального незадоволення роботою.

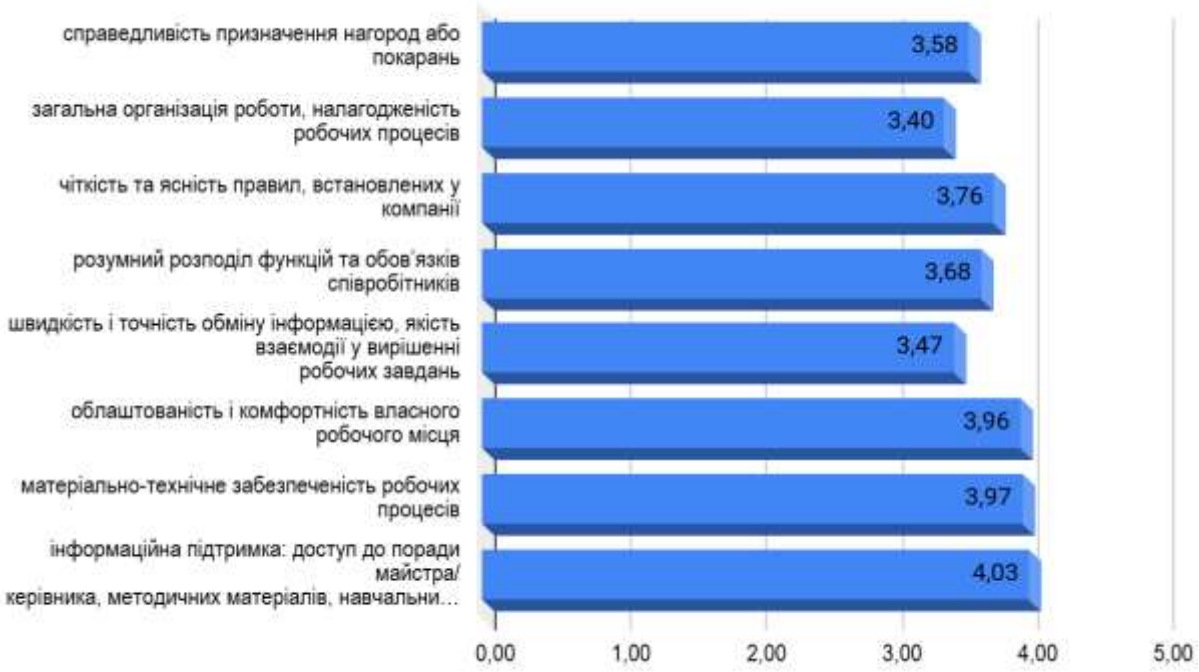


Рис. 2.6. Результати субшкали «Організованість праці» за методикою Н. Гури та О. Вельдбрехти

Джерело: власне дослідження автора

Причинами низької оцінки можуть бути проблеми з: чіткістю поставлених завдань, доступністю необхідних інструментів та ресурсів для роботи, раціональним розподілом робочого навантаження, наявністю та дотриманням робочих процедур та регламентів.

Результат 4.01 субшкали «Баланс роботи і життя» (рис. 2.7.) свідчить про те, що співробітники в цілому задоволені балансом між роботою та особистим життям. Це позитивний показник, який вказує на те, що компанія створює умови, які дозволяють працівникам ефективно поєднувати професійні обов'язки з особистим життям. Високий показник підкреслює, наскільки важливим є цей аспект для загальної задоволеності та добробуту співробітників. Компанії, які підтримують здоровий баланс роботи і життя, часто мають вищу лояльність, меншу плинність кадрів та кращу продуктивність.

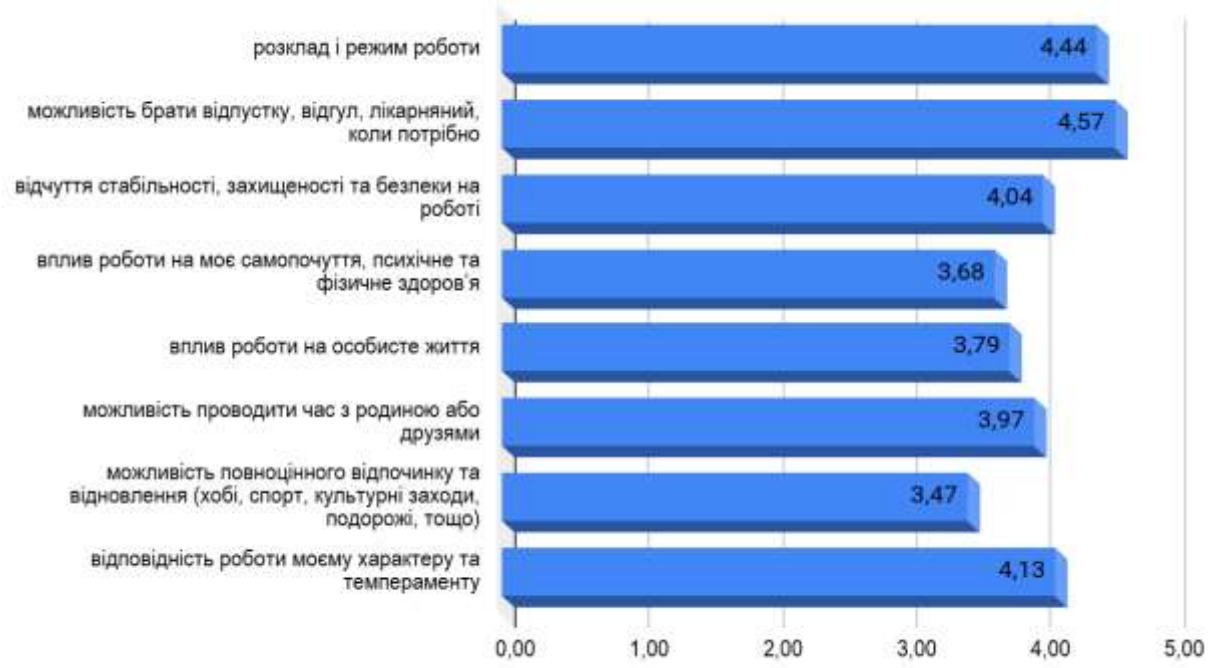


Рис. 2.7. Результати субшкали «Баланс роботи і життя» за методикою Н. Гури та О. Вельдбрехти

Джерело: власне дослідження автора

Висока оцінка пов'язана з гнучким графіком роботи (4,44), можливістю брати відпустку, відгул, лікарняний, коли потрібно (4,57), розумінням та підтримкою з боку керівництва щодо особистих обставин працівників, відсутністю надмірних переробок або тиску.

Компанії слід продовжувати підтримувати та розвивати ті аспекти, які сприяють високому рівню задоволеності балансом роботи і життя. Важливо регулярно збирати зворотний зв'язок від співробітників щодо цього аспекту, щоб переконатися, що потреби та очікування залишаються задоволеними, а також виявляти нові можливості для покращення. «Баланс роботи і життя» є сильною стороною компанії, що сприяє позитивному робочому середовищу та високій задоволеності співробітників.

Середній бал 4,05 субшкали «Соціальна цінність праці» (рис. 2.8) свідчить про високий рівень задоволеності соціальною цінністю виконуваної роботи. Цей показник значно перевищує нейтральний рівень (3,0) і є одним із найвищих показників серед проаналізованих субшкал Співробітники високо цінують

значення своєї роботи. Вони відчувають, що їхня праця є важливою, корисною та має позитивний вплив на клієнтів, компанію чи суспільство.

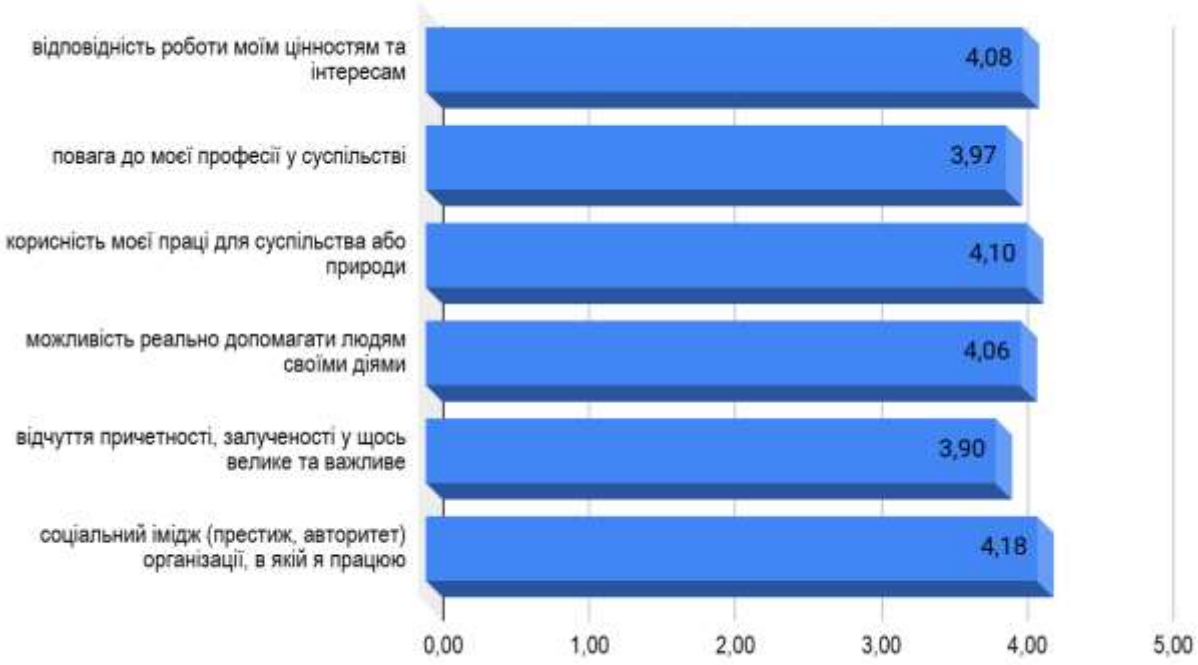


Рис. 2.8. Результати субшкали «Соціальна цінність праці» за методикою Н. Гури та О. Вельдбрехти

Джерело: власне дослідження автора

Показник соціальної цінності праці корелює з високою оцінкою змісту роботи, підтверджуючи, що робота не лише цікава, але й має глибокий сенс. Відчуття значущості є потужним внутрішнім мотиватором, який робить працівників більш стійкими до негативного впливу зовнішніх чинників (наприклад, незадоволеності оплатою праці).

Субшкала «Простір професійного росту та самореалізації» (рис. 2.9.) має середній результат 3,93. Такий результат свідчить про те, що співробітники мають помірний рівень задоволеності можливостями для професійного зростання та самореалізації. Це означає, що хоча певні можливості існують, є значний потенціал для їх покращення. Середня оцінка може бути пов'язана з недостатньою кількістю або якістю навчальних програм, обмеженими можливостями для кар'єрного зростання всередині компанії, недостатнім визнанням досягнень та внеску співробітників, відсутністю чітких планів

розвитку для кожного працівника, обмеженою можливістю проявляти ініціативу або брати участь у нових проектах.

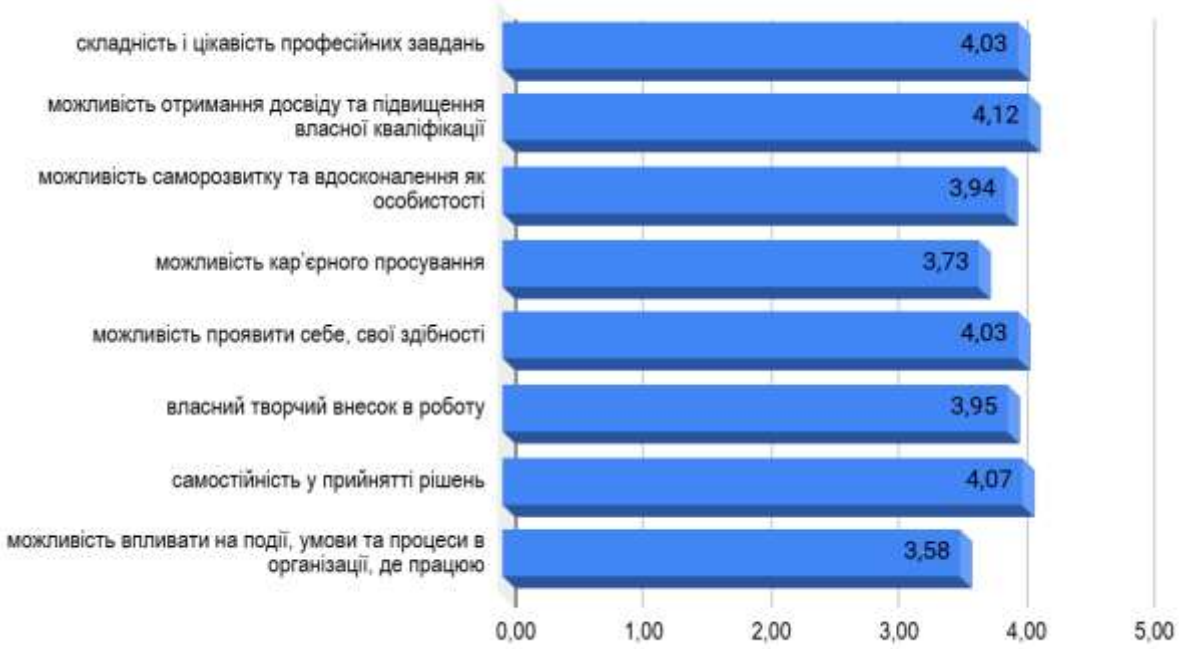


Рис. 2.9. Результати субшкали «Простір професійного росту та самореалізації» за методикою Н. Гури та О. Вельдбрехти

Джерело: власне дослідження автора

Професійний ріст та самореалізація є ключовими факторами для мотивації та довгострокової залученості співробітників. Середній показник може вказувати на те, що працівники прагнуть більшого розвитку та використання своїх навичок.

Для визначення рівня задоволеності роботою важливим є розуміння бажання співробітників працювати в компанії (рис. 2.10.). Більшість співробітників не мають бажання звільнятися 53,2% респондентів відповіли «ні», що свідчить про відносно високий рівень задоволеності роботою серед більшої частини колективу. Значна частина розглядає можливість звільнення іноді: 39,0%, що вказує на наявність певних факторів, які час від часу викликають думки про зміну роботи. Це може бути пов'язано з періодичним стресом, незадоволеністю окремими аспектами або пошуком нових можливостей.

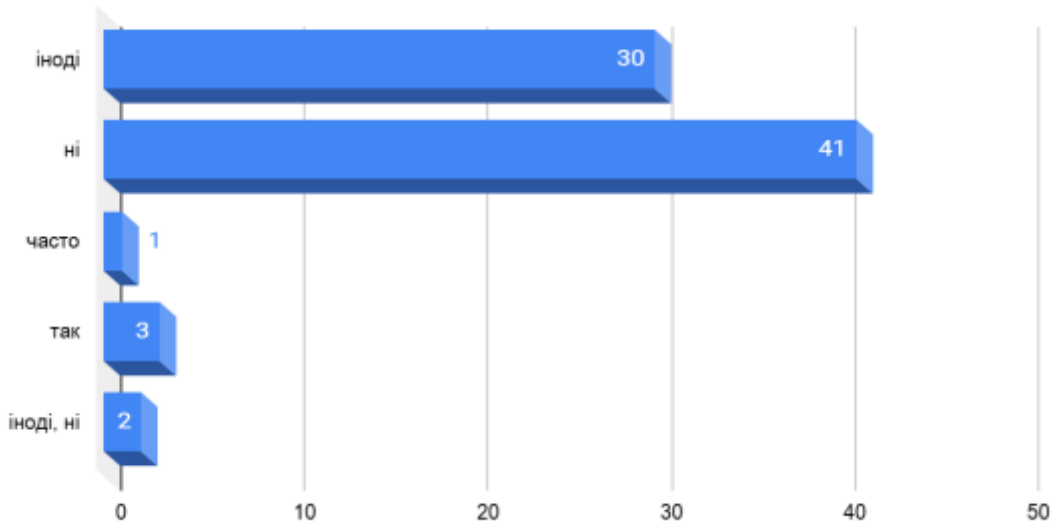


Рис. 2.10. Результати опитування щодо бажання звільнитись з роботи

Джерело: власне дослідження автора

Невелика, але присутня частка бажає звільнитися: 3,9% респондентів відповіли «так», а 1.3% – «часто», що є тривожним сигналом. Це може вказувати на серйозне незадоволення роботою або умовами праці серед цих співробітників.

Проаналізуємо результати опитування працівників виробничого підприємства за методикою оцінки психологічної атмосфери в колективі за А. Ф. Фідлером (табл. 2.2).

Показник 30,90 знаходиться у верхній частині діапазону високо сприятливого клімату. Це свідчить про високу згуртованість, у колективі переважає дружня та тепла атмосфера. Члени групи відчувають взаємну симпатію та сильне почуття належності. Відзначається високий рівень співпраці та взаємодопомоги (низькі бали за шкалами «співробітництво – суперництво» та «взаємодопомога – відсутність допомоги»). Емоційна напруга та міжособистісні конфлікти є мінімальними, оскільки більшість співробітників позитивно оцінюють атмосферу як приємну та неворожу. Ефективна комунікація: висока оцінка, свідчить про добрий рівень взаєморозуміння та узгодженості дій.

Таблиця 2.2

Узагальнений середній профіль психологічної атмосфери у колективі за методикою А.Ф. Фідлер

№ з/п	Показник	Середнє значення	Показник
1	Товариськість	2,79	Ворожість
2	Згода	3,05	Незгода
3	Задоволення	3,30	Незадоволення
4	Продуктивність	3,04	Непродуктивність
5	Теплота	3,17	Холодність
6	Співробітництво	2,91	Неузгодженість
7	Взаємопідтримка	2,78	Недоброзичливість
8	Захоплення	3,55	Байдужість
9	Цікавість	3,27	Нудьга
10	Успішність	3,03	Безуспішність
	Середній профіль	30,90	Середній показник

Джерело: власне дослідження автора

Показник індексу визначення групової згуртованості Сішора (Додаток Е) 14,69 свідчить про високий рівень групової згуртованості у колективі і відноситься до діапазону «вище середнього». Члени групи відчувають почуття належності та глибоко ідентифікують себе з колективом. Співробітники активно прагнуть залишитися в цій групі, навіть якщо мають можливість перейти в іншу. Група є дуже привабливою для її членів, що відображає позитивний емоційний фон та задоволеність міжособистісними стосунками. (Цей висновок повністю узгоджується з високими балами за шкалою «Міжособистісні стосунки» в аналізі за методикою Н. Гури та О. Вельдбрехт).

Аналіз результатів опитування за тестом Спілбергера-Ханіна на особистісну тривожність (ОТ) серед 77 працівників виробничого підприємства демонструє загалом сприятливу психологічну картину, але вказує на наявність групи ризику, що потребує уваги .

Проведемо розрахунок відсоткового співвідношення результатів особистісної тривожності за тестом Спілбергера-Ханіна для кращого розуміння ситуації (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Результати особистісної тривожності за тестом Спілбергера-Ханіна

Рівень тривожності	Кількість осіб (з 77)	Відсоток (%)	Характеристика
Низький	10	13,0%	Відсутність зайвого занепокоєння, впевненість.
Помірний	54	70,1%	Оптимальний рівень, стимул до відповідальності та мобілізації.
Високий	13	16,9%	Схильність до тривоги, низька стресостійкість, ризик зривів.

Джерело: власне дослідження автора

70.1% (54 працівники) мають помірний рівень особистісної тривожності. Це позитивний показник, що є нормою для ефективної діяльності. Помірний рівень ОТ означає, що більшість працівників є відповідальними, мотивованими і здатні мобілізувати свої ресурси для виконання завдань, але при цьому зберігають достатню психологічну стійкість у стресових ситуаціях.

16,9% (13 працівників) мають високий рівень особистісної тривожності. Це становить групу ризику. Ці співробітники схильні сприймати робочі ситуації (навіть нейтральні) як загрозливі. Вони можуть гірше справлятися зі стресом, частіше відчувати психоемоційне напруження, мати нижчу самооцінку та бути більш схильними до конфліктів або психосоматичних проявів.

13,0% (10 працівників) мають низький рівень особистісної тривожності. Хоча це свідчить про спокій та впевненість, надто низький рівень іноді може вказувати на недостатню відповідальність або недооцінку небезпечних, чи складних аспектів роботи. Однак, у цьому співвідношенні це не є критичним показником.

Усі виміряні фактори задоволеності роботою (за винятком психологічних шкал) сильно та позитивно корелюють із загальним показником задоволеності ($p < 0.001$) (Додаток Є) . Найсильніший зв'язок: соціальна цінність праці ($r = 0.586$) та баланс роботи і життя ($r = 0,566$). Це означає, що відчуття значущості роботи та можливість поєднувати її з особистим життям є головними рушійними силами загальної задоволеності на підприємстві. Особистісна тривожність має помірний, але високо значущий негативний зв'язок із загальною задоволеністю

($r = -0,382$; $p < 0,001$). Це підтверджує, що працівники з високою схильністю до тривоги значно менш задоволені роботою.

Організованість праці ($r = -0,134$; $p = 0,257$) не має значущого зв'язку з особистісною тривожністю. Це суперечить загальній гіпотезі про те, що хаос посилює тривогу, і свідчить про те, що на цьому підприємстві тривога більше пов'язана з внутрішнім станом та балансом, ніж з зовнішньою структурою роботи.

Спостерігається сильний позитивний зв'язок ($r = 0,597$; $p < 0,001$) між організованістю праці та ресурсністю середовища. Покращення одного з цих факторів, ймовірно, автоматично покращить інший. Простір професійного росту корелює із соціальною цінністю праці ($r = 0,504$; $p < 0,001$). Відчуття, що робота важлива, мотивує працівників шукати в ній розвиток.

Хоча згуртованість та психологічний клімат є сильними сторонами компанії (як показали попередні аналізи), вони вже не є драйверами для зростання задоволеності, на відміну від п'яти ключових чинників.

Висновки до другого розділу

Емпіричне дослідження підтвердило, що задоволеність роботою на ТОВ «К.ТЕКС» є багатокомпонентним показником, який у 2025 році перебуває на задовільному рівні, проте має виражену тенденцію до зниження лояльності (eNPS), що вимагає перегляду стратегій управління персоналом.

Головними «фундаментами» задоволеності для працівників виробничого підприємства в умовах війни залишаються соціальна цінність праці, емпатійні взаємини з керівництвом та гнучкість у питаннях балансу роботи і життя. Це свідчить про зміщення пріоритетів у бік морально-психологічної підтримки.

Основним внутрішньоорганізаційним дестабілізатором визначено низьку якість організованості робочих процесів, зокрема неефективну комунікацію при вирішенні завдань та проблеми в розподілі обов'язків, що безпосередньо стримує зростання загальної задоволеності.

Високий рівень групової згуртованості та позитивний мікроклімат у колективі є унікальним ресурсом підприємства, який допоміг подолати кризу після деокупації регіону, проте на даному етапі вони вже не є достатніми драйверами для підвищення задоволеності без покращення матеріально-організаційних чинників.

Виявлено значущий негативний вплив особистісної тривожності на рівень задоволеності роботою, що обґрунтовує необхідність впровадження на підприємстві цільових програм психологічної розвантаження та підтримки для «групи ризику» персоналу.

РОЗДІЛ 3
ПСИХОЛОГІЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЙ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЗАДОВОЛЕНОСТІ РОБОТОЮ В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1. Соціально-психологічні напрями підвищення рівня задоволеності роботою

Воєнний стан створює агресивне середовище для управління через обмеження ресурсів та високу турбулентність. Проте здатність організацій до швидкої адаптації, превентивна підготовка до ризиків та гнучке реагування на зміни є тими чинниками, що дозволяють зберегти ефективність управління навіть у най екстремальніших умовах.

Запровадження воєнного стану в країні докорінно змінює принципи взаємодії між державою, бізнесом та громадянами. Посилення контролю з боку влади та вимушене обмеження певних прав і свобод формують нове середовище, яке створює специфічні виклики для менеджменту.

Ключові управлінські виклики в умовах війни:

- дефіцит управлінської автономії: через жорстку регламентацію та необхідність узгодження дій із військово-цивільними адміністраціями, керівники втрачають звичну свободу маневру. Це може призводити до бюрократизації та сповільнення темпів прийняття стратегічних рішень;

- логістичні та операційні обмеження: надзвичайні умови (блокування шляхів, комендантська година, обмеження руху транспорту) розривають ланцюги постачання. Як наслідок, ускладнюється не лише надання послуг чи доставка товарів, а й падає споживчий попит через зміну пріоритетів населення;

- стратегічна невизначеність: економічна та політична дестабілізація робить довгострокове планування майже неможливим. Високі ризики змушують бізнес заморожувати інвестиційні проєкти, що вимагає від менеджменту переходу до тактики «швидких кроків» та антикризового управління.

З початком повномасштабних бойових дій в Україні відбувся різкий зсув у системі мотивації та потребах персоналу. На перший план вийшов інстинкт

самозбереження. Питання безпечної локації, здоров'я родини та наявності базових ресурсів (вода, їжа, медикаменти) витіснили професійні обов'язки на периферію свідомості. Робота тимчасово втратила роль головного життєвого пріоритету.

Запит на базову стабільність замість кар'єрного росту: якщо у мирний час працівники прагнули розвитку та амбітного просування службовими сходами, то в умовах війни фокус змістився на фізичне збереження робочого місця. Стабільний дохід для забезпечення сім'ї став важливішим за професійні амбіції.

Задоволеність роботою є складним багатофакторним утворенням, що відображає ставлення особистості до своєї професійної діяльності. В умовах війни цей показник безпосередньо корелює не лише з продуктивністю праці, а й із загальною життєстійкістю працівника. Традиційні підходи до управління персоналом потребують адаптації, оскільки на перший план виходять потреби нижніх рівнів піраміди Маслоу (безпека) у поєднанні з найвищими рівнями (самореалізація та соціальна місія).

Для ефективного підвищення задоволеності роботою в умовах війни необхідно діяти системно, розділяючи заходи на термінові (гігієнічні), які забезпечують базове виживання, та стратегічні (мотиваційні), що формують лояльність. Термінові або «організаційні» заходи (згідно з теорією Ф. Герцберга) в умовах війни трансформуються. Якщо в мирний час це були стабільна зарплата та умови праці, то сьогодні це фізичне виживання та функціональність (табл. 3.1.).

Аналіз проведених опитувань на виробничому підприємстві ТОВ «К.ТЕКС» свідчить про важливість забезпечення безпечних умов роботи під час повітряних тривог та необхідності гнучко реагувати на зовнішні виклики в умовах війни. Своєчасна організація безпечних умов – це не просто виконання законодавчих норм, а фундаментальний чинник, який безпосередньо впливає на психологічний контракт між працівником та роботодавцем. В умовах війни цей фактор стає базовим рівнем у піраміді потреб. Нижче перелік пропозицій для

виробничого підприємства підвищення рівня задоволеності роботою в умовах війни.

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз факторів задоволеності роботою в мирний та воєнний часи

Фактор	Мирний час	Воєнний час	Вплив на задоволеність
Умови праці	Чистий офіс, кава, кондиціонер	Наявність укриття, світло, зв'язок	Запобігає масовому звільненню та паніці
Режим роботи	Дотримання трудового кодексу	Можливість піти в укриття або працювати віддалено	Знижує рівень тривожності
Оплата праці	Конкурентна ринкова зарплата	Стабільність виплат + допомога в кризах	Створює відчуття опори та стабільності

Джерело: власне дослідження автора

Безпекова інфраструктура: «фундамент виживання» - це базовий рівень потреб. Працівник не може бути задоволений роботою, якщо відчуває загрозу життю під час виконання обов'язків. Основні підходи організації та забезпечення безпекової частини підвищення рівня задоволеності роботою в умовах війни:

- адаптація укриттів: це вже не просто «підвал», а функціональний простір. Важливо забезпечити стабільний зв'язок (Wi-Fi, посилювачі сигналу), місця для сидіння/роботи та мінімальний запас води/їжі, вентиляцію та обігрів;

- чіткі протоколи безпеки: відсутність паніки забезпечується знанням. Кожен має знати, хто закриває цех, куди йти та хто відповідальний за перевірку списків в укритті;

- транспортна безпека: організація розвозки або компенсація таксі під час комендантської години чи збоїв у роботі громадського транспорту.

В умовах блекаутів робота стає джерелом стресу, якщо працівник не може виконати завдання через відсутність світла, а терміни (дедлайни) не змінюються. Енергетична та комунікаційна автономність передбачає:

- обладнання офісів/цехів: генератори, системи збереження енергії (EcoFlow тощо), Starlink;

- створення «пунктів незламності» на підприємстві: можливість для працівника зарядити гаджети або розігріти їжу навіть у неробочий час;

- технічна підтримка віддалених працівників: надання павербанків або часткова компенсація витрат на коворкінги для ключових фахівців.

Старі жорсткі графіки «з 9:00 до 18:00» в умовах війни стають демотиваторами. Гнучкість організаційних процесів повинна включати:

- асинхронна робота: дозвіл виконувати завдання в той час, коли є світло та інтернет, без прив'язки до стандартних годин (якщо це дозволяє виробничий цикл);

- «запасний час» (Buffer time): автоматичне подовження дедлайнів на час тривог або відключень електроенергії;

- скасування некритичних нарад: мінімізація часу на відеодзвінки для економії трафіку та заряду пристроїв працівників.

Гроші в умовах війни набувають значення «подушки безпеки». Фінансова «гігієна» та соціальні гарантії включає:

- оперативність виплат: навіть затримка на один день сприймається значно болючіше, ніж у мирний час;

- матеріальна допомога в екстрених випадках: чіткий алгоритм виплат у разі пошкодження майна працівника через обстріли або потреби у терміновому лікуванні;

- страхування: розширення медичного страхування на випадки, пов'язані з військовими діями (для цивільних).

Першочергове завдання – зробити процес праці фізично можливим та безпечним. Класичне підвищення зарплати (хоча воно й важливе) лише частково вирішує ці проблеми. Потрібен перехід до моделі цілісного добробуту.

За результатами опитування співробітників виробничого підприємства ТОВ «К.ТЕКС» випливає, що ключовими потребами, які впливають на рівень задоволеності роботою, є стабільність, фінансова безпека та відчуття контролю над власним розвитком. Стратегічні заходи підвищення задоволеності роботою на виробничому підприємстві згруповано у чотири основні блоки:

Блок 1 – мотивація через фінансову безпеку та конкурентоспроможність.

Оскільки Рівень ЗП є найважливішим фактором (4,63), а майже 1/5 співробітників (19,2%) не вважають умови праці конкурентними, це є основним важелем впливу. Індексація та перегляд ЗП: провести позаплановий перегляд заробітних плат (навіть невеликий) з акцентом на критично важливі та дефіцитні позиції. Це демонструє турботу та відновлює відчуття фінансової стабільності, порушене війною.

Ввести на підприємстві систему «Бонус за стійкість» (нематеріальне заохочення): запровадити невеликий, але регулярний бонус за стабільне виконання роботи в умовах війни. Це винагороджує за лояльність, зменшує плинність кадрів і має прямий вплив на конвертацію «пасивних» (51% eNPS) у «промоутери».

Важливим буде запровадження соціального пакету «Турбота»: розширити соціальний пакет за рахунок оплати психологічної підтримки або надання додаткових днів оплачуваної відпустки на відновлення, що прямо адресує проблеми тривожності та вигорання.

Блок 2 – мотивація через прозорість та відчуття контролю (вирішення проблеми комунікації).

39,3% співробітників виробничого підприємства ТОВ «К.ТЕКС» відчувають брак інформації щодо цілей та стратегії, а організованість праці має найнижчий бал (3,73). Війна посилює потребу в передбачуваності та контролі.

Пропонуємо запровадити регулярні «Зустрічі про майбутнє» (стратегічна комунікація): квартальні/щомісячні онлайн-зустрічі з вищим керівництвом, присвячені виключно стратегії, фінансовій стійкості компанії та планам на відновлення/розвиток. Це наповнює роботу змістом, дає відчуття приналежності до чогось більшого і знижує тривогу.

Для забезпечення максимального розуміння результатів виробничих процесів та впливу діяльності окремого співробітника необхідно впровадити індивідуальні «карти завдань» та прописати чіткі KPI (організаційна прозорість). Впровадити єдину систему управління проєктами/задачами, де кожен

співробітник бачить, як його робота впливає на загальний результат і що від нього очікується. Це безпосередньо покращить організованість праці.

Блок 3 – мотивація через розвиток та самореалізацію (робота з фактором росту).

Результати опитування згідно методики Н. Гури та О. Вельдбрехти на виробничому підприємстві ТОВ «К.ТЕКС» вказують на низький бал професійного росту (3,93), і є зауваження, що «розвиток – це просто збільшення кількості роботи». Пропонуємо впровадити програму «Горизонтальний ріст у війні». Замість фокусу на вертикальному кар'єрному зростанні (який може бути обмежений), необхідно створити програму горизонтального розвитку. Програма горизонтального розвитку (або «горизонтальна кар'єра») на виробничому підприємстві – це система професійного зростання працівника, яка передбачає розширення його компетенцій, опанування суміжних професій або поглиблення в межах однієї посади без обов'язкового призначення на керівну роль. В умовах війни для промисловості це стає критично важливим інструментом, оскільки дозволяє забезпечити взаємозамінність персоналу та підвищити стійкість виробничих процесів.

В межах програми горизонтального розвитку важливим буде створення крос-функціональних команд – залучення співробітників до короткострокових проєктів у суміжних відділах. Чому це важливо для задоволеності роботою в умовах війни? Коли кар'єрні ліфти вгору (у керівництво) обмежені через скорочення штатів або реструктуризацію, горизонтальний розвиток дає відчуття руху вперед. Зміна діяльності та нові завдання допомагають подолати рутину та емоційне виснаження, спричинене стресом. Працівник з широким спектром навичок почувається впевненіше та підвищується його цінність на ринку, що особливо важливо в період економічної нестабільності.

Блок 4. – мотивація через спільноту та мікроклімат (використання сильної сторони).

Хороший колектив/мікроклімат є другим найважливішим фактором (4,61) згідно результатів опитування за методикою Н. Гури та О. Вельдбрехти, а

комунікація з керівником отримала найвищий бал (8,77) згідно результатів опитування за методикою eNPS. Це сильні сторони, які потрібно використовувати для підвищення рівня задоволеності роботою працівників виробничого підприємства ТОВ «К.ТЕКС»:

В контексті покращення мікроклімату на підприємстві буде важливим зміцнення соціальних зв'язків. Пропонуємо організовувати регулярні неформальні онлайн або офлайн (за можливості) зустрічі для спілкування, не пов'язаного з роботою. Це підтримує мікроклімат, який вже високо оцінюється;

Важливо використовувати високий рівень довіри до керівників. Навчати керівників, як надавати емоційну підтримку, вчасно помічати ознаки вигорання та тривожності та заохочувати працівників до використання програм психологічної підтримки. Керівник має стати «психологічним буфером».

Для підтримання бойового духу та відчуття прогресу пропонуємо на регулярній основі (щотижня) публічно відзначати особисті та командні «малі перемоги».

Впровадження запропонованого комплексу організаційних та стратегічних заходів підвищення рівня задоволеності роботою працівниками виробничого підприємства ТОВ «К.ТЕКС» забезпечить стабільну роботу підприємства, знизить плинність кадрів та підвищить лояльність співробітників до компанії.

3.2. Тренінгова програма для підвищення рівня задоволеності роботою в умовах війни

Сьогодні турбота про психологічне благополуччя працівників переросла з добровільної ініціативи у міжнародне зобов’язання України в межах євроінтеграційних процесів та конвенцій МОП. Психоемоційний стан колективу є фундаментом сталого розвитку бізнесу, особливо в умовах війни. Хоча збройна агресія є екзогенним (зовнішнім) фактором, її вплив глибоко деформує сферу праці, знижуючи продуктивність і травмуючи людський капітал. Оскільки наслідки війни матимуть довготривалий ефект, підприємства мусять не просто адаптуватися до кризи, а й безперервно розвивати інструменти створення

психологічно безпечного середовища.

Згідно з міжнародним стандартом ISO 45003:2021, під психосоціальними ризиками розуміють загрози, зумовлені організаційними та соціальними аспектами праці, що здатні негативно вплинути на ментальний, фізичний або соціальний стан особистості. Чинники цих ризиків охоплюють методи планування та управління трудовим процесом, які провокують або посилюють стресові стани, шкодячи загальному добробуту персоналу. В умовах війни, яка виступає як критична зовнішня небезпека, робоче місце стає ключовим майданчиком для менеджменту. Керівництво має змогу нівелювати такі негативні явища, як інформаційний вакуум, надмірний тиск або відсутність підтримки, впроваджуючи системні антикризові заходи на рівні всієї організації та персонально для кожного співробітника.

На основі інтеграції результатів опитувань працівників виробничого підприємства ТОВ «К.ТЕКС» за методиками Н. Гури та О. Вельдбрехти, визначення індексу задоволеності роботою eNPS та визначення особистісної тривожності за методикою Спілбергера-Ханіна пропонуємо комплексну тренінгову програму «Стійкість та зростання» для забезпечення сталого психоемоціного стану колективу та підвищення рівня задоволеності роботою в умовах війни. Програма сфокусована на організаційних (організованість праці), мотиваційних (простір росту) та психологічних (тривожність) потребах колективу (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2

Тренінгова програма «Стійкість та зростання»

Критерії	Опис
Основна мета	Забезпечити сталий психоемоційний стан (знизити тривожність), підвищити середній рівень задоволеності роботою та лояльність (eNPS)
Цільова аудиторія	Всі співробітники, з окремими сесіями для керівників (для посилення їхньої ролі як «емоційного буфера»)
Загальна тривалість	4 тижні (1-2 сесії на тиждень), тривалістю 60-90 хвилин
Формат	Гібридний/онлайн (семінари, воркшопи, групові дискусії, практичні вправи)

Джерело: власне дослідження автора

Модуль 1: Емоційна стійкість та резильєнтність (психоемоційний стан) (табл. 3.3.).

Проблема, що вирішується: високий рівень особистісної тривожності у співробітників та загальний вплив війни на психоемоційний стан.

Таблиця 3.3

Програма «Стійкість та зростання» модуль 1

Тема	Формат	Ключові навички та результат
Психологічна гігієна в умовах кризи	тренінг-практикум (психолог)	Навичка: впровадження інформаційної гігієни, відновлення базових опор (сон, харчування, рух). Розуміння психологічних фаз реакції на стрес
Техніки емоційної саморегуляції	практична сесія	Навичка: освоєння дихальних технік, методів заземлення (5-4-3-2-1) для швидкого зняття гострої тривоги (наприклад, під час повітряних тривог)
Профілактика та діагностика вигорання	семінар для керівників	Навичка: вміння розпізнавати ранні ознаки вигорання у себе та колег. Інструменти для відновлення ресурсу команди та індивідуального підходу до співробітників групи ризику

Джерело: власне дослідження автора

Емоційна стійкість та резильєнтність (психологічна пружність) колективу в умовах війни виступають критичними чинниками, що визначають рівень задоволеності роботою, оскільки вони дозволяють працівникам не лише адаптуватися до екстремального стресу, а й зберігати професійну ефективність. Дослідження показало, що особистісна тривожність має значущий зв'язок із загальною задоволеністю роботою. Емоційно стійкі працівники краще адаптуються до невизначеності та менш схильні сприймати робочі ситуації як загрози.

Організація і проведення модуля 1 забезпечить досягнення таких результатів:

- освоєння навичок психологічної гігієни: працівники навчаться впроваджувати інформаційну гігієну та відновлювати базові психофізіологічні опори, такі як сон, режим харчування та фізичний рух;

- розуміння стресових реакцій: персонал отримає знання про психологічні фази реакції організму на критичний стрес;

- опанування технік саморегуляції: учасники практично освоять дихальні вправи та методи «заземлення» (наприклад, техніку 5-4-3-2-1), що дозволяють оперативно знижувати гостру тривогу безпосередньо під час небезпечних подій, зокрема повітряних тривог;

- профілактику професійного вигорання: керівники навчяться ідентифікувати ранні симптоми вигорання у себе та підлеглих;

- підтримку груп ризику: менеджмент отримає інструменти для відновлення внутрішнього ресурсу команди та застосування індивідуального підходу до співробітників із високим рівнем тривожності.

- посилення ролі лідера: реалізація модуля сприятиме закріпленню за керівниками ролі «емоційного буфера», здатного стабілізувати стан підлеглих у кризових ситуаціях.

Загалом проведення модуля 1 закладе фундамент для стабілізації психоемоційного фону, що є необхідною умовою для збереження продуктивності та підвищення задоволеності роботою в умовах війни.

Модуль 2: Ясність та відчуття контролю (організація праці та стратегія) (табл. 3.4.).

Проблема, що вирішується: організованість праці та брак інформації про цілі.

Проведення модуля 2 забезпечить досягнення таких результатів:

- стратегічна орієнтація та наповнення роботи сенсом: працівники зможуть чітко зрозуміти поточні цілі та стратегію розвитку компанії в умовах воєнного стану. Кожен учасник отримає навичку бачити прямий зв'язок між своїми щоденними завданнями та загальною місією підприємства, що підвищує відчуття власної важливості та значущості праці;

- оптимізація робочих процесів: колектив навчиться виявляти «вузькі місця» у виробничих циклах та усувати зайві бюрократичні перепони. Створення

персоналізованих «мап завдань» дозволить суттєво підвищити рівень організованості праці;

- управління ресурсами та баланс: персонал опанує техніки пріоритезації та ефективного планування часу (тайм-менеджменту).

Таблиця 3.4

Програма «Стійкість та зростання» модуль 2

Тема	Формат	Ключові Навички та Результат
Стратегія та роль: від рутини до місії	семінар-дискусія з керівництвом	Результат: зрозуміти поточні цілі та стратегію. Навичка: бачити, як особисті завдання впливають на загальну місію (відчуття сенсу та важливості)
Майстерня: оптимізація робочого процесу	практичний воркшоп	Навичка: визначення «вузьких місць», усунення зайвої бюрократії. Створення індивідуальної «мапи завдань» для підвищення організованості праці
Тайм-менеджмент та межі (баланс роботи)	тренінг	Навичка: ефективне планування, техніки пріоритезації, встановлення чітких меж між роботою та особистим життям

Джерело: власне дослідження автора

Проведення модуля 2 сприятиме вмінню встановлювати чіткі межі між професійною діяльністю та особистим життям, що є критично важливим для збереження психологічної рівноваги в умовах тривалого стресу. Загалом реалізація цього модуля дозволяє знизити рівень тривоги працівників через розуміння вектора розвитку компанії та повернення відчуття контролю над робочими процесами. Це безпосередньо впливає на стабілізацію загальної задоволеності роботою, оскільки організаційна прозорість визначена одним із ключових інструментів подолання негативних наслідків війни.

Модуль 3: Професійна самореалізація (мотивація та зростання) (табл. 3.5.).

Проблема, що вирішується: ріст професійного простору та потреба в інвестиціях у майбутнє.

Впровадження модуля 3 забезпечить досягнення таких результатів:

- трансформація сприйняття професійного розвитку: співробітники усвідомлять концепцію «горизонтального зростання» як процес набуття нових

компетенцій та розширення експертизи, а не лише як отримання нової посади. Кожен працівник зможе скласти індивідуальний план горизонтального розвитку, що дає відчуття руху вперед навіть за обмеженості вертикальних кар'єрних ліфтів;

Таблиця 3.5

Програма «Стійкість та зростання» модуль 3

Тема	Формат	Ключові Навички та Результат
Концепція «Горизонтального зростання»	семінар-інструктаж	Результат: розуміння, що розвиток – це набуття нових компетенцій, а не лише нова посада. Навичка: складання плану горизонтального зростання
Програма «Внутрішній тренер»	практикум	Навичка: вміння навчати інших (підвищує статус і самооцінку) та ефективно навчатися у колег
Самооцінка та проактивність	воркшоп	Навичка: розвиток проактивної позиції (створювати можливості, а не чекати їх). Аргументоване подання своїх ініціатив керівництву

Джерело: власне дослідження автора

- підвищення професійної стійкості та взаємозамінності: забезпечення взаємозамінності персоналу на виробництві через опанування суміжних професій, що є критичним інструментом стабільності в умовах війни. Формування крос-функціональних команд для участі у короткострокових проєктах, що допомагає подолати рутину та емоційне виснаження;

- стимулювання проактивності та підвищення самооцінки: розвиток навичок «внутрішнього тренера», що дозволяє досвідченим працівникам навчати інших, підвищуючи їхній соціальний статус і впевненість у колективі. Формування проактивної позиції, завдяки якій співробітники вчаться самостійно створювати можливості для вдосконалення та аргументовано подавати свої ініціативи керівництву;

- зростання ринкової цінності та впевненості: опанування широкого спектра навичок підвищує цінність фахівця на ринку праці, що надає додаткове відчуття захищеності в період економічної нестабільності.

Відчуття значущості роботи через розвиток мотивує працівників до подальшої самореалізації та посилює їхню задоволеність працею. Загалом

реалізація модуля 3 дозволить перетворити робочий процес на простір для самовдосконалення, де розвиток стає інструментом адаптації та джерелом внутрішньої мотивації працівника.

Модуль 4: Культура визнання та зворотного зв'язку (підвищення задоволеності та лояльності) (табл. 3.6.).

Проблема, що вирішується: зниження кількості пасивних співробітників та необхідність використання високої оцінки комунікації з керівником

Таблиця 3.6

Програма «Стійкість та зростання» модуль 4

Тема	Формат	Ключові Навички та Результат
«Лідер як коуч та мотиватор» (для керівників)	тренінг	Навичка: ефективне надання позитивного та коригуючого зворотного зв'язку. Використання визнання для підвищення лояльності
Практика позитивного зворотного зв'язку (для всіх)	практикум	Навичка: вміння надавати та приймати похвалу, публічно відзначати успіхи колег (формування культури «малих перемог»)
Роль спільноти та людей-магнітів"	воркшоп	Результат: зрозуміти роль колег з низькою тривожністю як неформальних лідерів. Навичка: свідоме використання позитивного впливу колективу для підтримки мікроклімату

Джерело: власне дослідження автора

Організація та проведення модуля 4 забезпечить досягнення таких результатів:

- розвиток компетенцій лідерства та коучингу: керівники опанують навички надання ефективного позитивного та коригуючого зворотного зв’язку підлеглим. Менеджмент навчиться використовувати інструменти визнання для зміцнення лояльності команди. Посилиться роль керівника як «емоційного буфера», здатного підтримувати працівників у кризових ситуаціях;

- формування культури «малих перемог»: усі співробітники отримають навичку публічно відзначати успіхи та досягнення колег. Вміння надавати та конструктивно приймати похвалу стане частиною щоденної взаємодії. Регулярне фіксування позитивних результатів сприятиме підвищенню загальної задоволеності та бойового духу колективу;

- зміцнення мікроклімату через неформальне лідерство: буде виявлено та залучено «людей-магнітів» – колег із низьким рівнем тривожності, які стануть неформальними лідерами думок. Свідоме використання позитивного впливу колективу допоможе стабілізувати емоційне середовище;

- зниження плинності та ріст лояльності: системна робота зі зворотним зв’язком дозволить перетворити «пасивних» працівників на «промоутерів» компанії.

Ключові вимоги до впровадження програми «Стійкість та зростання» та успішного її завершення на виробничому підприємстві є:

1. Залучення керівництва: усі керівники мають пройти тренінг модуля 4 та взяти участь у модулі 2 для забезпечення єдиної стратегічної комунікації.

2. Регулярний моніторинг: через 3 та 6 місяців після завершення програми провести короткий повторний замір ключових показників (загальна задоволеність, задоволеність організованістю праці та простором росту) для оцінки ефективності програми.

Висновки до третього розділу

Воєнний стан вимагає переходу від традиційного менеджменту до антикризового управління за тактикою «швидких кроків» через дефіцит автономії, логістичні розриви та стратегічну невизначеність. Основним пріоритетом стає не кар'єрний ріст, а фізична безпека, стабільність доходу та збереження робочого місця.

Розроблені рекомендації базуються на системному поєднанні термінових організаційних заходів, що забезпечують фізичне виживання та функціональність підприємства, та стратегічних мотиваційних блоків, спрямованих на відновлення відчуття контролю, фінансової безпеки та лояльності персоналу.

Ключовим інструментом подолання незадоволеності організованістю праці (яка є найнижчою за результатами діагностики) є запровадження радикальної прозорості комунікацій та чітких індивідуальних карт завдань, що

дозволяє знизити тривогу працівників через розуміння стратегії розвитку компанії.

В умовах обмеженості росту кар’єри по вертикалів, програма горизонтального розвитку та створення крос-функціональних команд визначені як критично важливі фактори, що не лише підвищують задоволеність працівників через професійне зростання, а й гарантують стійкість виробничих процесів завдяки взаємозамінності кадрів.

Впровадження тренінгової програми «Стійкість та зростання» є необхідним кроком для нівелювання високого рівня особистісної тривожності та запобігання професійному вигоранню, перетворюючи керівників на «психологічні буфери», здатні підтримувати сприятливий мікроклімат у колективі.

Запропонований комплекс заходів дозволяє ТОВ «К.ТЕКС» інтегрувати засади ментального здоров'я у загальну політику безпеки праці відповідно до міжнародних стандартів, що підвищує інвестиційну привабливість підприємства та забезпечує довгострокову відданість персоналу навіть у надзвичайних умовах війни

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведено теоретичне узагальнення та розв’язання наукової проблеми дослідження соціально-психологічних чинників задоволеності роботою в умовах воєнного стану. Результати проведеного дослідження дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Доведено, що задоволеність роботою в умовах війни трансформується з суто економічного показника у складний соціально-психологічний феномен, що виступає когнітивно-емоційним індикатором стійкості особистості. Теоретичний аналіз засвідчив, що в кризовий період відбувається ревізія ієрархії потреб: гігієнічні фактори (безпека, стабільність, умови праці) набувають статусу домінуючих мотиваторів, випереджаючи прагнення до кар'єрного зростання.

2. Встановлено, що провідними соціально-психологічними детермінантами задоволеності працею в сучасних реаліях є відчуття соціальної значущості діяльності, рівень згуртованості колективу та емпатійний стиль керівництва. Робота у воєнний час перетворюється на «острівець стабільності», який забезпечує працівнику відчуття контролю над власним життям та причетності до спільної мети – підтримки економічного фронту країни.

3. Розроблено теоретичну модель досліджуваного явища, яка інтегрує організаційні (інфраструктурна безпека, гнучкість), соціальні (мікроклімат, комунікація) та індивідуальні (емоційна стійкість, сенсожиттєві орієнтації) чинники. Модель демонструє, що задоволеність роботою є динамічним станом, який у кризових умовах підтримується через механізми психологічної солідарності та компенсації зовнішньої загрози внутрішньою організаційною підтримкою.

4. Виявлено, що загальний рівень задоволеності персоналу ТОВ «К.ТЕКС» є задовільним, проте спостерігається тенденція до зниження лояльності (eNPS) та зростання частки «пасивних» співробітників. Найвищі оцінки отримали показники взаємин із керівництвом та соціальної цінності праці, тоді як найбільш

критичною зоною визначено організованість робочих процесів, що свідчить про запит персоналу на чіткість та структурування діяльності під час хаосу.

5. Існує взаємозв'язок між рівнем особистісної тривожності працівників та їхньою загальною задоволеністю роботою. Підтверджено, що висока тривожність виступає деструктивним чинником, який знижує здатність особистості отримувати задоволення від професійної діяльності, водночас висока групова згуртованість та ресурсність середовища діють як потужні модератори, що нівелюють негативний вплив стресогенних факторів.

6. Доведено, що підвищення рівня задоволеності роботою в умовах війни потребує впровадження системної програми психосоціальної підтримки, побудованої на засадах міжнародного стандарту ISO 45003. Запропонована програма «Стійкість та зростання» спрямована на подолання організаційної невизначеності через радикальну прозорість комунікацій, горизонтальний розвиток персоналу та формування культури «відкритих дверей», що дозволяє керівництву діяти проактивно.

7. Виявлено, що ефективність управління задоволеністю персоналу на виробничому підприємстві безпосередньо залежить від здатності менеджменту трансформуватися у «психологічний буфер». Впровадження регулярних практик зворотного зв'язку та створення психологічно безпечного середовища, де працівник може відкрито висловити свої потреби без остраху стигми, є головною умовою збереження кадрового потенціалу та сталого розвитку бізнесу в екстремальних умовах.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні особливостей реінтеграції ветеранів у виробничі колективи та аналізі тривалого впливу дистанційної роботи на рівень корпоративної ідентичності в посткризовий період.

СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Academic Research in Business and Social Sciences. 10(9), 1126-1138.

2. Courtney, C., & Younkyoung, K. Y. (2017), Intentions to turnover: Testing the Moderated Effects of Organizational Culture, as Mediated by Job Satisfaction, within the Salvation Army. Leadership & Organization Development Journal, 38 (2), 194-209.

3. Edmondson A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams // Administrative Science Quarterly. – 1999. – Vol. 44.

4. Greenhaus J.H., Allen T.D. (2011). Work–Family Balance: A Review and Extension. Journal of Management, 37(1), 10–35.

5. Judge T.A., Bono J.E., Thoresen C.J., Patton G.K. (2001). The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. Psychological Bulletin, 127(3), 376–407.

6. Locke E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. Handbook of Industrial and Organizational Psychology.

7. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). Organizational Behavior (16th Ed). Upper Saddle River. New Jersey: Pearson Education, Inc

8. Rothmann, S., & Coetzer, E. (2002). The Relationship Between Personality Dimensions and Job Satisfaction. Business Dynamics, 11(1), 29–42.

9. Saari, L., & Judge, T. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. Human Resource Management, 43(4), 395–407.

10. Spector, P. E. (1997). Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences. London: SAGE Publications.

11. Study of Indicators of the Quality of Life Related to Health by Labor Activity and Unemployment (International Experience). (2023). Physical Education, Sport and Health Culture in Modern Society, 3(63), 12-18. https://doi.org/10.29038/2220-7481-2023-03-12-18

12. Westover, J. H., & Taylor, J. (2010). International Differences in Job Satisfaction: The Effects of Public Service Motivation, Rewards and Work Relations. International Journal of Productivity and Performance Management, 59(8), 811–828.

13. Zolkapli, N. M., Bashirun, S. N., Ahmad, S. N. A., Samudin, N. M. R., & Badrolhisam, N. I. (2020). The Effect of Psychological Empowerment on Job Satisfaction at Express Logistics Company in Malaysia. International Journal of

14. Балашова С.П., Васильєв С.П., Дубровинський Г.Р., Кирик В.Л. Практикум із військової психології: Навчальний посібник. Київ: ВПЦ «Київський університет», 2015. 271 с.

15. Брюховецька, О., & Клєсман, О. (2025). Залученість до роботи: огляд ключових психолого-управлінських концепцій. Організаційна психологія. економічна психологія. Випуск 34(1). С. 43-52. https://doi.org/10.31108/2.2025.1.34.4

16. Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / С. О. Гайдученко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с.

17. Галаган, В. В., Раєвська, Я. М. (2024). Дослідження впливу соціально-психологічних чинників на психічне здоров'я працівників комерційних організацій. Наукові записки. Серія: Психологія. 2024. (1). С. 31–37. https://doi.org/10.32782/cusu-psy-2024-1-4

18. Герцберг Ф. Мотивація до праці. Нью-Йорк: Wiley, 1959.

19. Губарєва Ю. В. Задоволеність роботою як один з факторів плинності кадрів. Проблеми екстремальної та кризової психології. 2010 (7). С. 113-121.

20. Гура Н.А., Вельдбрехт О.О. Опитувальник задоволеності роботою: факторна структура та психометричні властивості. Psychological journal. 2021. Вип. 51. С.7-20.

21. Жорова В. М. Взаємозв'язок задоволеності життям та задоволеності роботою працівників організацій. Редакційна колегія. 2017. С. 66.

22. Жуковська, В., Миколайчук, І., Леонтьєва, А., Абраменко, Д. Оцінка лояльності персоналу та вплив на результати бізнесу в умовах воєнного стану. Економічні горизонти. 2024. (4(29), 113–124. https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(29).2024.315376

23. Зімовін О. І. Мотиваційні предиктори лояльності персоналу, Теорія і практика сучасної психології. 2019. № 1, Т. 2.

24. Злобін К. Вплив війни в Україні на лояльність персоналу підприємств до роботодавців. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. (2(74), 217–227. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-217-227

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

26. Карамушка Л. М. Психологічне забезпечення діяльності персоналу в умовах війни. Організаційна психологія. 2023. №1. С. 13-21

27. Карамушка Л. Обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення психологічного здоров'я персоналу організацій під час російсько-української війни. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. (2(74). С. 250–264. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-250-264

28. Карамушка Л.М. Психологічні основи управління персоналом. Київ: Либідь, 2017. С. 25-34

29. Коваль І. Соціально-психологічні чинники трудової мотивації під час воєнного стану. Психологічні науки. 2022. №2. С. 37-42

30. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. Економіка та суспільство. 2022 (40). https://doi.org/10.32782/2524- 0072/2022-40-16

31. Лозниця В.С. Психологія управління персоналом. Київ: КНЕУ, 2012.

32. Майєр Дж. Психологія лідерства та мотивації. Київ: Основи, 2006.

33. Марусинець М. Психологічні особливості емоційного вигорання в умовах воєнного стресу. Актуальні проблеми психології. 2024. №3. С. 27-31

34. Маслоу А. Мотивація та особистість. Нью-Йорк: Harper & Row, 1954.

35. Михайленко О. В., Закревська Ю.Д., Ярчук К. М. Система оцінки та мотивації персоналу. Results of modern scientific research and development : proceedings of III International scientific and practical conference 29-31 May, Madrid, Spain 2021. Madrid, Spain. 2021. Pp.596–606

36. Моцна С., Байер О. Особливості зв’язку між задоволеністю роботою та оцінкою ефективності представниківгрупи професій «людина – техніка», Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара. 2020. с. 176 – 182.

37. Офіційний сайт Peoplefource (2021). Що таке eNPS опитування: чи готові співробітники порекомендувати вашу компанію і навіщо це потрібно? URL: https://peopleforce.io/uk/blog/shho-take-enpsopituvannya (дата звернення 10 жовтня 2022 р.).

38. Сайко В. Р., Ільчук, П. Г. STUDY OF STAFF MOTIVATION DEVELOPMENT TRENDS: A GLOBAL VIEW OF THE PRACTICES OF JAPAN, GERMANY, CHINA, USA AND POSSIBILITIES OF BORROWING EXPERIENCE FOR THE PROJECT MANAGEMENT SYSTEM IN UKRAINE. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. 2023. (38), 350-360. Retrieved from https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/920

39. Семенюк Н.П. Організаційна культура як чинник задоволеності працею. Психологічні перспективи. 2020, №35, с. 112–118.

40. Хандій О. О., Кобцева Д. А. Підвищення задоволеності працею: вітчизняний та міжнародний досвід. Наукові вісті Далівського університету. 2024. №26. https://dspace.snu.edu.ua/handle/123456789/1569

41. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. (48). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24

42. Шевченко В.І., Шевченко Д.Ю. INTEGRATION OF SCIENTIFIC AND MODERN IDEAS INTO PRACTICE, Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference, Stockholm, Sweden. 2022. с. 350-

43. Шиліна А. А. Толерантність до невизначеності як чинник успішності виконання професійних завдань поліцейськими в умовах війни. Перспективи та інновації науки. 2024. № 5(39). С. 940-951. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-5(39)-940-951.