

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

Факультет управління

Кафедра психології

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти
«ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ В
ПЕРІОД КРИЗОВИХ ЗМІН»

Спеціальність: *053 Психологія*

Освітня програма: *Психологія*

ВИКОНАЛА:

студентка групи *ПС22-3*

Литвиненко Аліна Вікторівна

КЕРІВНИК:

д. психол. наук, проф., проф. каф. психології

Шевяков Олексій Володимирович _____

РЕЦЕНЗЕНТ:

к. пед. наук, доц., доц. каф. міждисциплінарних досліджень

Дніпровської академії музики

Славська Яніна Анатоліївна _____

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ:

завідувач кафедри психології, канд. психол. н., доц.

Склянська Ольга Вадимівна _____

м. Дніпро

2026

АНОТАЦІЯ

Литвиненко А.В. Психологічні особливості розвитку організації в період кризових змін. У роботі досліджено психологічні особливості розвитку організації в умовах кризових змін. Проаналізовано наукові підходи до вивчення організаційного розвитку, визначено соціально-психологічні чинники організаційних змін та роль психолога в забезпеченні ефективного функціонування організації. Емпірично досліджено особливості стилю керівництва, рівень розвитку комунікативних та організаторських схильностей працівників, прояви професійного вигорання та взаємозв'язок між зазначеними показниками. За результатами дослідження розроблено практичні рекомендації щодо психологічного супроводу організаційного розвитку в умовах кризових змін.

Ключові слова: організаційний розвиток, кризові зміни, стиль керівництва, комунікативні схильності, організаторські схильності, професійне вигорання.

SUMMARY

Lytvynenko A.V. Psychological Features of Organizational Development During a Period of Crisis Changes. The paper examines the psychological features of organizational development under conditions of crisis changes. Scientific approaches to the study of organizational development are analyzed, and the socio-psychological factors of organizational change as well as the role of a psychologist in ensuring the effective functioning of an organization are identified. An empirical study was conducted to investigate leadership style, the level of employees' communicative and organizational abilities, manifestations of professional burnout, and the relationships among these indicators. Based on the findings, practical recommendations for the psychological support of organizational development during periods of crisis changes were developed.

Keywords: organizational development, crisis changes, leadership style, communicative abilities, organizational abilities, professional burnout.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЗМІН	10
1.1. Теоретичні підходи до дослідження організаційного розвитку в психології	10
1.2. Сутність та особливості кризових змін в організації	14
1.3. Соціально-психологічні чинники розвитку організації в умовах кризових змін	17
1.4. Професіограма з психограмами та фото робочого дня	21
1.5. Роль психолога у забезпеченні організаційного розвитку в кризових умовах	23
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЗМІН	28
2.1. Організація та база емпіричного дослідження	28
2.2. Характеристика вибірки дослідження	30
2.3. Методи та психодіагностичний інструментарій дослідження	32
2.4. Етапи проведення емпіричного дослідження	36
Висновки до розділу 2	38
РОЗДІЛ 3 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЗМІН	39
3.1. Аналіз особливостей стилю керівництва в організації в умовах кризових змін	39

3.2. Особливості психологічної готовності персоналу до організаційних змін	40
3.3. Особливості комунікативних та організаторських схильностей працівників в умовах організаційних змін	42
3.4. Аналіз взаємозв'язку між стилем керівництва, комунікативними та організаторськими схильностями і професійним вигоранням.....	44
3.5. Практичні рекомендації щодо психологічного супроводу організаційного розвитку в умовах кризових змін.....	47
Висновки до розділу 3	50
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	63

ВСТУП

Актуальність теми. Кризові зміни стали характерною ознакою функціонування організацій. Воєнний стан, економічна нестабільність, трансформація систем управління та необхідність швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища вимагають від організацій постійного розвитку та адаптації. Управління організаційними змінами сьогодні розглядається як одна з ключових умов забезпечення стабільності діяльності організації та досягнення поставлених цілей [3; 8; 31; 39; 42; 43; 44].

На державному рівні необхідність підвищення ефективності діяльності організацій та розвитку людського потенціалу визначається нормативно-правовими документами України, які регулюють сферу праці, соціального захисту населення, надання соціальних послуг та забезпечення психічного здоров'я працівників [12; 27; 36]. Окрема увага приділяється створенню безпечних умов праці, підтримці психологічного благополуччя персоналу та розвитку організаційної спроможності установ у складних умовах функціонування [6; 56; 59; 60].

Практика діяльності організацій демонструє, що успішність організаційних змін залежить не лише від управлінських рішень або матеріальних ресурсів. Важливе значення мають психологічні чинники, серед яких особливості стилю керівництва, рівень розвитку комунікативних та організаторських якостей працівників, психологічна стійкість персоналу та здатність протидіяти професійному виснаженню [1; 2; 22; 48]. Недостатня увага до цих чинників може ускладнювати процес упровадження змін, знижувати ефективність професійної взаємодії та негативно позначатися на результатах діяльності організації.

Теоретичні засади організаційного розвитку, психології управління та функціонування організацій висвітлено у працях Л. Карамушки [14; 15; 17], О.°Креденцер [20], В. Ліщинської [23], А. Мельник і В. Полиняк [26], М.°Новікової, М. Боровика та Є. Бубирьова [31], О. Тарасюк [44].

Психологічні особливості організаційних змін досліджували Д. Оспіщев [32], В. Сусіденко, О. Болманенко та Г. Хащініна [43], а також зарубіжні науковці В. Burnes і М. Hughes [50], К. Khaw, А. Alnoor, Н. AL-Abrow та інші [54]. Проблеми психічного здоров'я працівників, професійного стресу та емоційного вигорання розглядали О. Брюховецька і Т. Чаусова [5], І. Періг [34], А. Швалб, Л. Перелигіна та Л. Балабанова [46], Н. Щерба [47], а також експерти Всесвітньої організації охорони здоров'я [56; 59; 60].

Аналіз наукової літератури показує, що питання управління змінами, організаційного розвитку та професійного благополуччя працівників достатньо широко представлені в дослідженнях. Разом із тим потребує подальшого вивчення взаємозв'язок між особливостями стилю керівництва, комунікативними та організаторськими схильностями працівників та рівнем професійного вигорання в умовах кризових змін. Недостатня розробка зазначених питань у прикладних психологічних дослідженнях визначає доцільність їх подальшого вивчення. Таким чином, практична потреба у забезпеченні ефективного розвитку організацій в умовах кризових змін та необхідність поглиблення наукових уявлень про психологічні чинники цього процесу зумовили вибір теми дослідження «Психологічні особливості розвитку організації в період кризових змін».

Мета дослідження – визначити психологічні особливості розвитку організації в період кризових змін та встановити взаємозв'язок між стилем керівництва, комунікативними та організаторськими схильностями працівників і рівнем професійного вигорання персоналу.

Об'єкт дослідження – організаційний розвиток в умовах кризових змін.

Предмет дослідження – стиль керівництва, комунікативні та організаторські схильності та професійне вигорання персоналу в період кризових змін.

Гіпотеза дослідження: особливості стилю керівництва пов'язані з рівнем розвитку комунікативних та організаторських схильностей працівників і рівнем професійного вигорання персоналу в період кризових змін.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати наукові підходи до вивчення організаційного розвитку та психологічних особливостей функціонування організації в умовах кризових змін.
2. Визначити соціально-психологічні чинники організаційного розвитку та роль психолога в забезпеченні ефективного функціонування організації в кризових умовах.
3. Дослідити особливості стилю керівництва в Дніпровському обласному центрі соціальних служб.
4. Визначити рівень розвитку комунікативних та організаторських схильностей працівників.
5. Виявити особливості професійного вигорання персоналу в умовах організаційних змін.
6. Проаналізувати взаємозв'язок між стилем керівництва, комунікативними та організаторськими схильностями та рівнем професійного вигорання працівників.
7. Розробити практичні рекомендації щодо психологічного супроводу організаційного розвитку в умовах кризових змін.

Методи дослідження. Для досягнення мети та перевірки гіпотези дослідження використано комплекс взаємопов'язаних методів. Теоретичні методи (аналіз, синтез, порівняння, узагальнення та систематизація наукової літератури) застосовувалися для вивчення проблеми організаційного розвитку в умовах кризових змін та визначення основних підходів до її дослідження. Емпіричні методи включали психодіагностичне тестування. Для збору емпіричних даних використовувалися методика «Комунікативні та організаторські схильності» (КОС-1, КОС-2) В.В. Синявського та Б.А.°Федоришина, методика «Стиль керівництва» А.Л. Журавльова та методика В.В. Бойка «Діагностика рівня емоційного вигорання». Обробку результатів здійснено із застосуванням методів математичної статистики: t-критерію Стюдента для незалежних вибірок та коефіцієнта кореляції

Пірсона. Інтерпретація отриманих результатів проводилася шляхом кількісного та якісного аналізу емпіричних даних.

Емпірична база дослідження – Дніпровський обласний центр соціальних служб. У дослідженні взяли участь 38 працівників установи. Серед досліджуваних було 33 жінки (86,8 %) та 5 чоловіків (13,2 %). Вік учасників дослідження становив від 23 до 59 років. До вибірки увійшли працівники різних структурних підрозділів Центру, професійна діяльність яких пов'язана з наданням соціальних послуг, консультуванням, соціальним супроводом та організацією соціальної роботи.

Теоретико-методологічну основу дослідження становлять наукові положення організаційної психології, психології управління та психології праці щодо закономірностей організаційного розвитку, психологічних особливостей організаційних змін, професійної взаємодії персоналу та психологічного забезпечення діяльності організацій. У дослідженні використано наукові підходи до вивчення організаційного розвитку, представлені у працях Л. Карамушки [14; 15; 17], О. Креденцер [20], В.°Ліщинської [23], А. Мельник і В. Полин'як [26], М. Новікової, М. Боровика та Є. Бубирьова [31], О. Тарасюк [44], а також результати досліджень організаційних змін, професійного благополуччя та професійного вигорання працівників [5; 32; 34; 43; 46; 47].

Наукова новизна полягає у встановленні взаємозв'язку між особливостями стилю керівництва, комунікативними та організаторськими схильностями працівників і рівнем професійного вигорання в умовах функціонування організації в період кризових змін. Уточнено особливості прояву зазначених психологічних показників у працівників Дніпровського обласного центру соціальних служб.

Теоретична значущість дослідження полягає у розширенні уявлень про психологічні чинники організаційного розвитку в період кризових змін та взаємозв'язок між соціально-психологічним кліматом колективу,

організаційною взаємодією, комунікативними й організаторськими схильностями та професійним вигоранням працівників.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів у діяльності Дніпровського обласного центру соціальних служб для вдосконалення організаційної взаємодії, профілактики професійного вигорання та підвищення психологічної готовності персоналу до організаційних змін. Розроблені практичні рекомендації та тренінг розвитку емоційного інтелекту і комунікативних навичок можуть бути використані психологами, керівниками та фахівцями соціальної сфери під час організації роботи з персоналом.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 74 сторінки, з них 51 сторінка основного тексту. Робота містить 9 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел із 61 найменування та 4 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЗМІН

1.1. Теоретичні підходи до дослідження організаційного розвитку в психології

Організаційний розвиток є одним із напрямів досліджень організаційної психології, психології управління та менеджменту. Інтерес до нього зумовлений необхідністю забезпечення ефективного функціонування організацій в умовах соціально-економічних трансформацій, воєнних викликів і зростання невизначеності. Л. Карамушка пов'язує організаційний розвиток із цілеспрямованими змінами в діяльності організації, які охоплюють систему управління, організаційну культуру, професійну взаємодію працівників та їхній особистісний розвиток [15]. М. Новікова, М. Боровик та Є. Бубирьов наголошують, що такі зміни спрямовані на підвищення результативності діяльності організації та її здатності адаптуватися до нових умов функціонування [31].

У вітчизняній організаційній психології значний внесок у розробку теоретичних засад організаційного розвитку зробила Л. Карамушка. Дослідниця визначає психологічні чинники діяльності організацій через систему взаємопов'язаних елементів, до якої входять особистість працівника, організаційна культура, стиль управління, комунікація, професійна мотивація та психічне здоров'я персоналу [15]. На думку авторки, зміни в організації мають охоплювати не лише формальну структуру чи систему управління, а й соціально-психологічні процеси, що визначають поведінку працівників і особливості їхньої взаємодії.

Одним із теоретичних підходів до вивчення організаційного розвитку є системний підхід. У його межах організація трактується як цілісна система,

елементи якої перебувають у постійній взаємодії, а зміни в одному структурному компоненті неминуче впливають на інші елементи системи. Такої позиції дотримуються М. Новікова, М. Боровик та Є. Бубирьов, які зазначають, що організаційні зміни необхідно розглядати як комплексний процес, пов'язаний із трансформацією структури управління, технологій, функціональних зв'язків і поведінки персоналу [31]. Автори наголошують, що ізольовані зміни окремих компонентів рідко забезпечують очікуваний результат, якщо вони не узгоджені із загальною стратегією розвитку організації.

Окремий напрям становлять концепції управління змінами поява яких була зумовлена потребою пояснити механізми пристосування організацій до нових умов діяльності. О. Тарасюк розглядає управління змінами як процес підготовки, впровадження та закріплення організаційних перетворень, спрямованих на досягнення визначених стратегічних цілей [44]. Авторка підкреслює, що результативність таких процесів залежить від готовності персоналу приймати нові правила роботи, підтримувати нові форми взаємодії та брати участь у реалізації управлінських рішень. Подібний підхід представлено у праці В. Сусіденко, О. Болманенко та Г. Хашініної, присвяченій управлінню змінами в умовах воєнного стану. Дослідники доводять, що ефективність організаційних перетворень значною мірою визначається якістю внутрішніх комунікацій, рівнем довіри до керівництва та здатністю працівників діяти в ситуаціях підвищеної невизначеності [43].

Психологічний зміст організаційного розвитку розкривається також через гуманістичний підхід основна ідея якого полягає у визнанні працівника активним суб'єктом організаційних процесів. Л. Карамушка зазначає, що ефективність діяльності організації безпосередньо пов'язана зі станом психічного здоров'я персоналу, рівнем задоволеності працею, можливостями професійного зростання та якістю міжособистісних взаємин у колективі [14]. У цьому контексті організаційний розвиток пов'язується зі створенням умов,

які сприяють реалізації професійного потенціалу працівників та підтриманню їхнього психологічного благополуччя.

Одним із напрямів вивчення організаційного розвитку є дослідження психічного здоров'я персоналу. За результатами досліджень Л. °Карамушки, проведених під час повномасштабної війни, психічний стан працівників впливає на рівень професійної активності, якість виконання службових обов'язків, готовність до змін та здатність долати стресові ситуації [17]. Подібні висновки містяться у матеріалах Всесвітньої організації охорони здоров'я, де зазначається, що психосоціальні ризики на робочому місці можуть призводити до професійного виснаження, зниження продуктивності праці та погіршення функціонування організації загалом [56; 59].

Зокрема організаційна культура в організаційному розвитку визначає систему цінностей, норм і моделей поведінки, що поділяються працівниками. В. Ліщинська у дослідженні методики DOCS показує, що культура організації впливає на залученість персоналу, рівень відповідальності працівників та їх готовність підтримувати зміни [23]. Схожих висновків дійшли А. Мельник і В.°Полиняк, які встановили, що характер організаційної культури визначає особливості внутрішньої взаємодії, систему мотивації та ставлення працівників до управлінських рішень [26]. Н. Наконечна зазначає, що корпоративна культура виконує інтеграційну функцію, забезпечуючи узгодженість дій членів організації та підтримуючи її розвиток навіть у складних умовах функціонування [30].

Структура організаційного розвитку охоплює також психологічні ресурси персоналу, серед яких дослідники виокремлюють лідерство, креативність і резильєнтність. М. Карпілянська, аналізуючи розвиток лідерства в українських дослідженнях, підкреслює його значення для координації спільної діяльності, підтримання мотивації працівників і забезпечення ефективного проходження організаційних змін [18]. До психологічних ресурсів персоналу належить також креативний потенціал менеджерів. А. Клочко встановила, що розвиток креативності сприяє пошуку

нових способів розв'язання управлінських завдань та підвищує здатність організації реагувати на нестандартні ситуації [19]. Упродовж останніх років дедалі більше уваги приділяється резильєнтності як характеристиці особистості та організації. О. Креденцер визначає резильєнтність як здатність зберігати психологічну стійкість, відновлюватися після негативних подій та підтримувати ефективну діяльність попри складні обставини [20]. Для організаційного розвитку ця характеристика є принципово важливою, оскільки забезпечує збереження працездатності персоналу під час криз, реформ і непередбачуваних змін.

Комунікація забезпечує взаємодію між працівниками та керівництвом, сприяє обміну інформацією й узгодженню управлінських рішень. Ю.°Данилевич визначає комунікативну компетентність як сукупність умінь, необхідних для ефективної професійної взаємодії [9]. Під час упровадження організаційних змін комунікація сприяє координації дій працівників, інформуванню персоналу про управлінські рішення та зниженню рівня невизначеності щодо подальших перетворень. Практичні рекомендації щодо побудови кризових комунікацій наведено в навчально-методичних матеріалах Т. Костирко, яка наголошує на необхідності своєчасного інформування персоналу та підтримання зворотного зв'язку під час кризових подій [21].

У зарубіжних дослідженнях організаційний розвиток найчастіше розглядається через взаємозв'язок змін, лідерства та організаційної поведінки. В. Burnes і М. Hughes зазначають, що результативність змін залежить від здатності керівництва формувати спільне бачення майбутнього розвитку організації та забезпечувати підтримку персоналу на всіх етапах трансформацій [50]. А. Errida і В. Lotfi на підставі аналізу численних емпіричних досліджень дійшли висновку, що ключовими умовами успішного впровадження змін виступають участь працівників у прийнятті рішень, підтримка керівництва, якісна комунікація та довіра всередині організації [51]. Подібні результати отримали К. Khaw, А. Alnoor, Н. Al-Abrow та співавтори, які встановили, що реакція персоналу на зміни визначається не лише

організаційними чинниками, а й індивідуальними психологічними особливостями працівників [54].

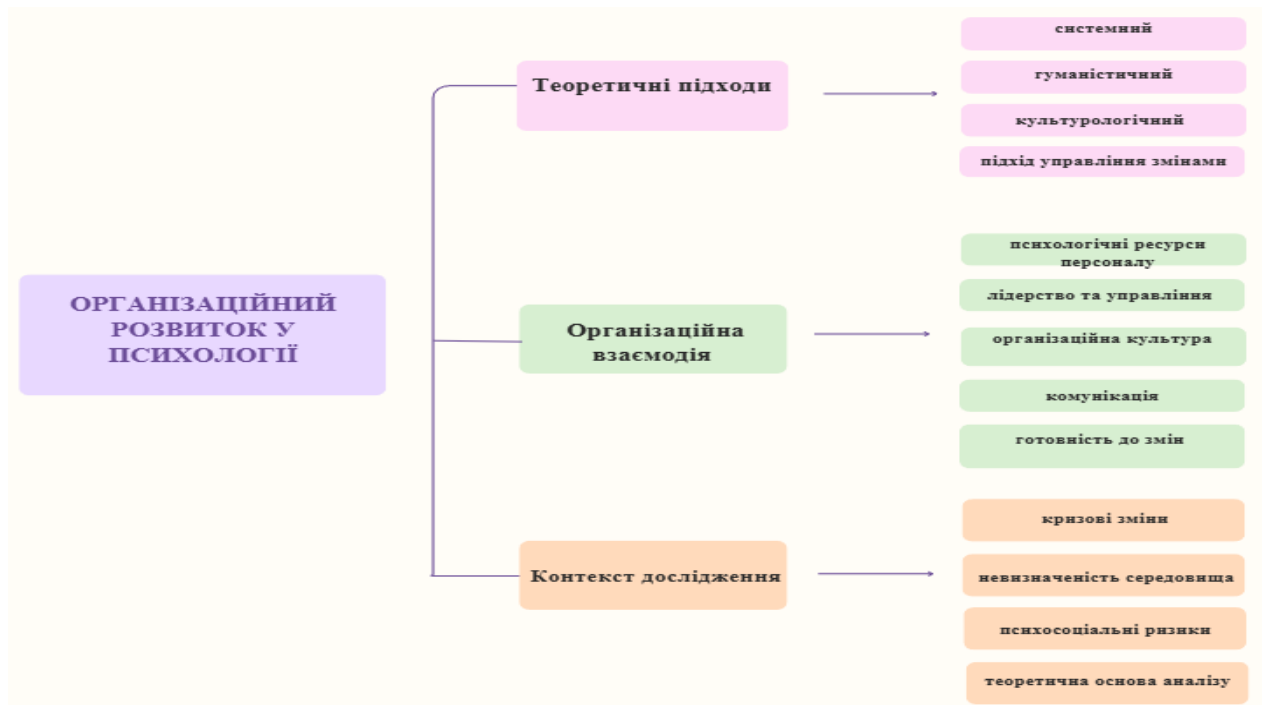


Рис.1.1. Концептуальна схема дослідження організаційного розвитку в психології

Отже, в психології організаційний розвиток досліджується в межах кількох взаємопов'язаних підходів: системного, гуманістичного, культурологічного та підходу управління змінами (рис.1.1). Незважаючи на відмінності між ними, усі вони розглядають організацію як соціальну систему, розвиток якої залежить від психологічних характеристик персоналу, особливостей управління, організаційної культури, комунікації та здатності колективу реагувати на зміни. Розглянуті підходи створюють теоретичне підґрунтя для аналізу психологічних особливостей організаційного розвитку в умовах кризових змін.

1.2. Сутність та особливості кризових змін в організації

Функціонування організацій відбувається в умовах постійного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, які можуть змінювати умови їхньої діяльності. Економічні коливання, технологічні трансформації, політичні

процеси, соціальні виклики та посилення конкуренції зумовлюють необхідність перегляду управлінських підходів, організаційних структур і способів досягнення поставлених цілей. Тому зміни стають закономірною складовою діяльності організації та забезпечують її пристосування до нових умов функціонування.

М. Новікова, М. Боровик та Є. Бубирьов розглядають організаційні зміни як перетворення, що охоплюють структуру організації, систему управління, технології, функціональні зв'язки та порядок виконання професійних завдань [31]. На думку авторів, необхідність таких перетворень виникає внаслідок змін зовнішнього середовища або внутрішніх потреб розвитку організації. Залежно від причин виникнення та умов реалізації зміни можуть бути плановими або вимушеними. О. Тарасюк зазначає, що управління змінами передбачає підготовку, впровадження та закріплення організаційних перетворень, спрямованих на досягнення визначених цілей розвитку [44]. Планові зміни зазвичай реалізуються відповідно до стратегічних програм і передбачають достатній час для підготовки та оцінки можливих наслідків. Натомість вимушені зміни виникають у відповідь на обставини, які потребують оперативного реагування та швидкого перегляду організаційних рішень.

До вимушених організаційних перетворень належать кризові зміни. Їх виникнення пов'язане з подіями або процесами, що створюють загрозу стабільності функціонування організації та потребують невідкладних управлінських дій. В. Мойса пов'язує виникнення кризових ситуацій зі зростанням динамічності зовнішнього середовища, появою нових ризиків та ускладненням процесів управління [29]. О. Продіус і Т. Адирова зазначають, що кризові явища можуть бути наслідком економічної нестабільності, політичних потрясінь, воєнних дій, змін ринкової кон'юнктури та інших факторів, здатних порушувати звичний порядок функціонування організації [39].

Кризові зміни відрізняються від планових змін насамперед умовами їх реалізації. Якщо планові перетворення здійснюються поступово та відповідно до заздалегідь визначених етапів, то кризові зміни потребують швидкого прийняття рішень і впроваджуються за обмеженого часу. З огляду на такі обставини керівництво змушене діяти в ситуації неповної інформації, коли неможливо точно передбачити розвиток подій і наслідки прийнятих рішень.

Однією з характерних ознак кризових змін є невизначеність, оскільки організація стикається з труднощами прогнозування майбутнього стану зовнішнього середовища, оцінювання можливих ризиків та визначення найбільш доцільних способів реагування на кризову ситуацію. Невизначеність ускладнює процес планування діяльності та потребує постійного коригування управлінських рішень відповідно до змін обставин. Для кризових змін характерний також дефіцит часу для прийняття рішень, оскільки наявність загрози функціонуванню організації не дозволяє здійснювати тривалу підготовку або багатоетапне погодження управлінських заходів. У зв'язку з цим зростає роль оперативності управління, здатності швидко оцінювати ситуацію та визначати першочергові напрями дій. Ще однією особливістю кризових змін є обмеженість ресурсів, оскільки у кризових умовах організації можуть стикатися зі скороченням фінансових можливостей, нестачею персоналу, порушенням логістичних зв'язків або обмеженим доступом до необхідної інформації, що потребує перегляду способів використання наявних ресурсів та концентрації зусиль на забезпеченні безперервності основних напрямів діяльності. Характерною рисою кризових змін є підвищений рівень ризику. Будь-яке управлінське рішення в кризовій ситуації пов'язане з імовірністю небажаних наслідків, що можуть впливати на результати діяльності організації. У зв'язку з цим оцінка можливих ризиків та визначення заходів щодо мінімізації їх негативного впливу постає в пріоритеті.

Г. Бей, А. Синиченко, С. Мунос та М. Роберто зазначають, що нестабільність соціально-економічної ситуації в Україні зумовлює необхідність постійного перегляду управлінських рішень і пошуку нових

підходів до організації діяльності [3]. В. Сусіденко, О. Болманенко та Г.°Хащініна підкреслюють, що організації змушені адаптувати структуру управління та організаційні процеси відповідно до нових умов функціонування [43]. Подібні висновки містяться у працях О. Гончар та І.°Діхамінджії, які пов'язують забезпечення стабільної діяльності організацій із їхньою здатністю своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища [8].

Отже, кризові зміни являють собою вимушені організаційні перетворення, що здійснюються у відповідь на загрози зовнішнього або внутрішнього середовища та спрямовані на збереження функціонування організації. До основних ознак кризових змін належать невизначеність, дефіцит часу для прийняття рішень, обмеженість ресурсів, підвищений рівень ризику та необхідність оперативного коригування управлінських дій.

1.3. Соціально-психологічні чинники розвитку організації в умовах кризових змін

Кризові зміни впливають не лише на структуру організації, систему управління чи порядок виконання професійних завдань. Їх реалізація пов'язана зі змінами у взаємодії між працівниками, особливостях сприйняття нових умов діяльності, ставленні персоналу до управлінських рішень та здатності колективу підтримувати стабільне функціонування організації. У зв'язку з цим результативність організаційного розвитку значною мірою залежить від соціально-психологічних чинників, які визначають поведінку працівників у період кризових перетворень.

Одним із таких чинників є готовність персоналу до змін. Під час кризових ситуацій працівники стикаються з необхідністю перегляду звичних способів роботи, опанування нових функцій та пристосування до змінених вимог професійної діяльності. О. Петрунько зазначає, що в умовах невизначеності пріоритетними є психологічні механізми прийняття рішень, які впливають на здатність людини оцінювати ризики, прогнозувати наслідки

власних дій та обирати способи реагування на нові обставини [35]. Подібних висновків дійшли К. Khaw, А. Alnoor, Н. Al-Abrrow та співавтори, які встановили, що ставлення працівників до організаційних змін залежить від їхнього попереднього досвіду, рівня довіри до керівництва та сприйняття можливих наслідків перетворень [54].

Організаційна культура визначає способи реагування працівників на кризові зміни та впливає на характер їхньої участі в організаційних перетвореннях. В. Ліщинська зазначає, що організаційна культура впливає на залученість персоналу до діяльності організації та рівень відповідальності працівників за результати спільної роботи [23]. А. Мельник і В. Полиняк пов'язують характер організаційної культури з особливостями внутрішньої взаємодії та ставленням персоналу до управлінських рішень [26]. Н.°Наконечна наголошує, що узгодженість цінностей і норм сприяє підтриманню цілісності організації навіть за несприятливих умов функціонування [30]. За наявності спільного розуміння цілей і принципів діяльності колектив легше адаптується до нових вимог і зберігає здатність до спільних дій. Зокрема, рівень довіри між працівниками та керівництвом впливає на сприйняття управлінських рішень, готовність персоналу підтримувати зміни та брати участь у їх реалізації. Якщо працівники розуміють причини прийняття певних рішень і впевнені у компетентності керівництва, знижується рівень напруження та зменшується ймовірність виникнення конфліктів. Відсутність довіри, навпаки, може ускладнювати впровадження навіть обґрунтованих управлінських заходів та посилювати опір організаційним перетворенням.

Комунікація забезпечує взаємодію між працівниками, координацію спільних дій та обмін інформацією під час кризових змін. Ю. Данилевич визначає комунікативну компетентність як сукупність умінь, необхідних для результативної професійної взаємодії [9]. Під час кризових змін своєчасний обмін інформацією сприяє координації спільних дій, формуванню єдиного розуміння цілей організації та зниженню рівня невизначеності серед

працівників. У навчально-методичних матеріалах Т. Костирко наголошується на необхідності систематичного інформування персоналу та забезпечення зворотного зв'язку під час кризових подій [21]. Налагоджена система внутрішньої комунікації дозволяє оперативно передавати інформацію, координувати діяльність структурних підрозділів та підтримувати робочу взаємодію в колективі.

М. Карпілянська зазначає, що лідерство забезпечує координацію спільної діяльності, підтримку мотивації персоналу та сприяє досягненню спільних цілей організації [18]. У період кризових змін від керівника очікують не лише прийняття управлінських рішень, а й здатності визначати пріоритети діяльності, підтримувати згуртованість колективу та спрямовувати його зусилля на досягнення визначених результатів. В. Burnes і М. Hughes підкреслюють, що підтримка персоналу з боку керівництва та чітке бачення напрямів подальшого розвитку організації створюють умови для результативного впровадження змін [50].

До соціально-психологічних чинників розвитку організації належать також психологічні ресурси особистості. Одним із таких ресурсів є резильєнтність. О. Креденцер визначає її як здатність людини підтримувати психологічну стійкість та відновлюватися після негативних подій [20]. У кризових умовах резильєнтність допомагає працівникам зберігати працездатність, контролювати емоційні реакції та продовжувати виконання професійних обов'язків попри складні обставини.

Із резильєнтністю тісно пов'язане психічне здоров'я персоналу. Л.°Карамушка зазначає, що психологічний стан працівників впливає на якість професійної діяльності, міжособистісну взаємодію та ставлення до організаційних змін [17]. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, психосоціальні ризики на робочому місці можуть призводити до професійного виснаження, зниження продуктивності праці та погіршення загального функціонування організації [56; 59]. Підтримка психічного здоров'я

працівників сприяє збереженню їхньої професійної активності та створює передумови для успішної реалізації організаційних перетворень.

Характер міжособистісних взаємин у колективі впливає на перебіг кризових змін та результати спільної діяльності працівників. Т. Лепейко та Н. Назаров зазначають, що соціально-психологічні чинники впливають на виникнення та перебіг конфліктів у трудових колективах [22]. У період кризових змін імовірність конфліктних ситуацій зростає через невизначеність, зміну звичних умов праці та підвищене емоційне навантаження. Конструктивна взаємодія між працівниками, взаємна підтримка та здатність до співпраці сприяють збереженню стабільності колективу й підвищують ефективність реалізації змін.

Таблиця 1.1

**Соціально-психологічні чинники розвитку організації в умовах
кризових змін**

Соціально-психологічний чинник	Автори	Зміст чинника	Вплив на організаційний розвиток
Готовність персоналу до змін	О. Петрунько [35]; К. Khaw та ін. [54]	Сприйняття нових умов діяльності, готовність приймати нові способи роботи та рішення	Полегшує впровадження змін і зменшує опір персоналу
Організаційна культура	В. Ліщинська [23]; А. Мельник, В. Полиняк [26]; Н. Наконечна [30]	Система спільних цінностей, норм, правил взаємодії та довіри між працівниками і керівництвом	Підтримує згуртованість колективу, узгодженість дій працівників і сприяє прийняттю організаційних змін
Комунікація	Ю. Данилевич [9]; Т. Костирко [21]	Обмін інформацією та підтримання професійної взаємодії	Забезпечує координацію діяльності та знижує рівень невизначеності
Стиль керівництва	М. Карпілянська [18]; В. Burnes, М. Hughes [50]	Вплив керівника на організацію спільної діяльності колективу	Сприяє підтримці персоналу та реалізації організаційних змін
Резильєнтність	О. Креденцер [20]	Здатність зберігати психологічну стійкість і відновлюватися після труднощів	Підвищує адаптаційні можливості працівників та організації

Психічне здоров'я персоналу	Л. Карамушка [17]; WHO [56; 59]	Психологічний стан працівників у процесі професійної діяльності	Впливає на працездатність, залученість і ставлення до змін
Міжособистісні взаємини	Т. Лепейко, Н. Назаров [22]	Характер взаємодії між працівниками та рівень конфліктності	Визначає ефективність співпраці під час реалізації змін

Джерело: узагальнено автором на основі [9; 17; 18; 20–23; 26; 30; 35; 50; 54; 56; 59]

Отже, розвиток організації в умовах кризових змін визначається не лише управлінськими рішеннями чи наявними ресурсами, а й соціально-психологічними процесами, що відбуваються всередині колективу. До таких чинників належать готовність персоналу до змін, організаційна культура, довіра, комунікація, лідерство, резильєнтність, психічне здоров'я працівників та характер міжособистісних взаємин. Від характеру цих чинників залежить сприйняття організаційних змін працівниками, рівень їхньої залученості до реалізації управлінських рішень, здатність колективу діяти в умовах невизначеності та підтримувати безперервність діяльності організації під час кризових викликів.

1.4. Професіограма з психограмами та фото робочого дня

Одним із напрямів вивчення професійної діяльності є професіографічний аналіз, який дозволяє визначити зміст праці, умови її виконання та вимоги до особистісних якостей фахівця. М. Галак зазначає, що професіограма є результатом професіографічного аналізу та містить опис основних завдань, функцій, умов праці, професійних компетентностей і вимог до працівника [7]. Використання професіограми дає можливість комплексно охарактеризувати професійну діяльність, встановити її психологічні особливості та визначити вимоги до особистісних якостей фахівця.

Для характеристики професійної діяльності психолога розроблено професіограму психолога Дніпропетровського обласного центру соціальних служб (Додаток А). Її зміст сформовано на основі посадової інструкції

психолога відділу організації навчальних заходів для сімейних форм виховання та Положення про Центр [10; 11].

Для визначення психологічних вимог до діяльності психолога використовується психограма (табл.1.2). Вона відображає сукупність професійно важливих якостей, психічних процесів та властивостей особистості, які забезпечують результативне виконання професійних обов'язків [7]. Психограма дозволяє встановити відповідність психологічних характеристик працівника змісту професійної діяльності та визначити якості, розвиток яких сприяє підвищенню професійної ефективності.

Діяльність психолога соціальної служби пов'язана з постійною взаємодією з людьми, аналізом психологічної інформації, прийняттям професійних рішень та роботою в умовах емоційного навантаження, що обумовлює потребу в розвинених комунікативних здібностях, емоційній стійкості, емпатії, самоконтролі та навичках професійної взаємодії.

Таблиця 1.2

Психограма психолога соціальної служби

Психологічна характеристика	Вимоги до фахівця
Увага	Стійкість, концентрація та здатність працювати з великим обсягом інформації
Пам'ять	Здатність до запам'ятовування та відтворення професійно значущої інформації
Аналітичне мислення	Уміння аналізувати психологічні дані та формулювати обґрунтовані висновки
Комунікативні здібності	Здатність встановлювати контакт, підтримувати професійну взаємодію та ефективно спілкуватися
Емпатія	Розуміння емоційного стану іншої людини та здатність до співпереживання
Емоційна стійкість	Збереження працездатності в умовах емоційного навантаження
Самоконтроль	Регуляція власних емоційних реакцій і поведінки
Організаторські здібності	Планування діяльності та координація професійних завдань
Конфліктологічна компетентність	Уміння попереджати та конструктивно вирішувати конфліктні ситуації
Відповідальність	Дотримання професійних та етичних норм діяльності

Джерело: складено автором самостійно

Для аналізу структури професійної діяльності психолога використовується фотографія робочого дня, яка дозволяє визначити розподіл робочого часу між основними видами діяльності та оцінити особливості професійного навантаження (табл.1.3). Відповідно до посадових обов'язків психолога соціальної служби робочий час розподіляється між консультативною, психодіагностичною, організаційно-методичною та документаційною діяльністю [11].

Таблиця 1.3

Фотографія робочого дня психолога соціальної служби

Вид діяльності	Тривалість	Частка робочого часу
Психологічне консультування клієнтів	2 год.	25 %
Психодіагностична робота	1,5 год.	19 %
Аналіз та інтерпретація результатів дослідження	1 год.	13 %
Підготовка рекомендацій та висновків	1 год.	13 %
Ведення документації	1 год.	13 %
Участь у нарадах та робочих зустрічах	1 год.	13 %
Організаційно-методична діяльність	0,5 год.	4 %

Джерело: складено автором самостійно

Отже, професійна діяльність психолога соціальної служби поєднує психодіагностичну, консультативну, профілактичну та організаційно-методичну роботу. Її виконання потребує розвинених комунікативних здібностей, емоційної стійкості, аналітичного мислення, емпатії та навичок професійної саморегуляції. Професіограма і психограма узагальнюють вимоги до фахівця та відображають комплекс професійних якостей, необхідних для виконання його професійних обов'язків.

1.5. Роль психолога у забезпеченні організаційного розвитку в кризових умовах

Організаційний розвиток в умовах кризових змін пов'язаний не лише з удосконаленням управлінських процесів або зміною організаційної структури. Результативність таких перетворень значною мірою залежить від готовності працівників сприймати зміни, зберігати працездатність в умовах

невизначеності та підтримувати ефективну взаємодію в колективі. У зв'язку з цим зростає потреба у психологічному супроводі організаційних процесів, який здійснюється психологом організації.

Л. Карамушка зазначає, що діяльність психолога в організації спрямована на дослідження соціально-психологічних процесів, оптимізацію взаємодії між працівниками та створення умов для професійного розвитку персоналу [14]. У кризових умовах спектр його професійних завдань розширюється та охоплює психологічну підтримку працівників, профілактику негативних психоемоційних станів, сприяння адаптації до нових умов діяльності та участь у впровадженні організаційних змін (рис.1.2).

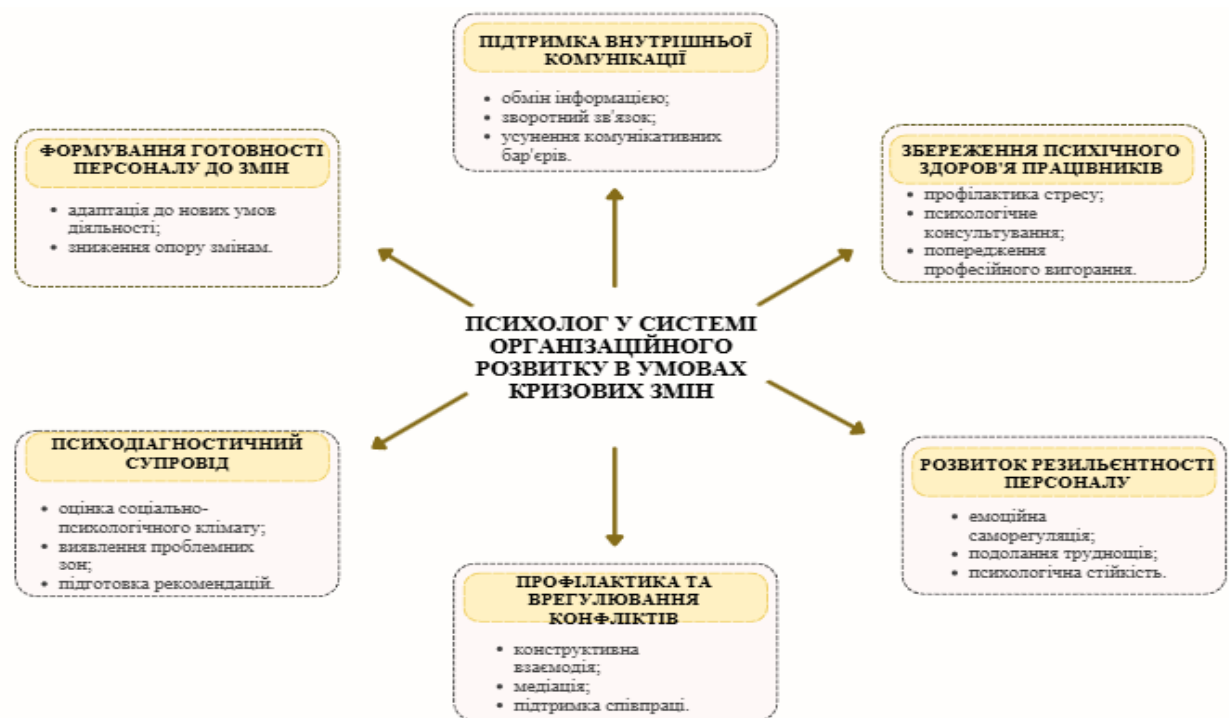


Рис. 1.2. Основні напрями діяльності психолога у забезпеченні організаційного розвитку в умовах кризових змін

Одним із напрямів діяльності психолога є формування готовності персоналу до змін. Працівники можуть по-різному сприймати нові вимоги, зміни умов праці або трансформацію організаційних процесів. Невизначеність щодо майбутніх подій, недостатня поінформованість та занепокоєння через можливі наслідки нерідко стають причинами негативного ставлення до організаційних перетворень. Тому психолог сприяє розумінню працівниками

причин і необхідності змін, проводить роз'яснювальну роботу та допомагає знизити рівень психологічного напруження, пов'язаного з процесом адаптації.

Окремий напрям діяльності пов'язаний із підтримкою сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Під час кризових змін можуть загострюватися міжособистісні суперечності, виникати труднощі у взаємодії між працівниками та збільшуватися рівень конфліктності. Т. Лепейко та Н. Назаров зазначають, що характер міжособистісних взаємин безпосередньо впливає на ефективність спільної діяльності та стабільність функціонування колективу [22]. Тому психолог бере участь у попередженні конфліктів, сприяє розвитку конструктивної взаємодії та підтримує атмосферу співробітництва між працівниками.

Окремий напрям діяльності психолога пов'язаний з організацією внутрішньої комунікації. Ю. Данилевич визначає комунікативну компетентність як сукупність умінь, необхідних для ефективної професійної взаємодії [9]. Під час кризових змін своєчасне інформування працівників забезпечує поінформованість щодо цілей організації та знижує рівень невизначеності. Т. Костирко наголошує на необхідності підтримки зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом та забезпечення відкритого обміну інформацією під час кризових подій [21]. Психолог може виступати посередником у комунікації між різними групами працівників, сприяти усуненню непорозумінь та покращенню взаєморозуміння в колективі.

До професійних завдань психолога належить підтримка психічного здоров'я працівників. Кризові зміни нерідко супроводжуються підвищеним емоційним напруженням, необхідністю швидко пристосовуватися до нових умов праці та виконувати професійні обов'язки за обмежених ресурсів. Такі обставини можуть позначатися на психологічному стані персоналу, знижувати працездатність і посилювати ризик професійного виснаження. Л. Карамушка підкреслює зв'язок психологічного благополуччя працівників із результативністю професійної діяльності та якістю міжособистісної взаємодії [17]. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, несприятливі

психосоціальні умови праці можуть призводити до емоційного виснаження, зниження працездатності та професійного вигорання [56; 59]. У зв'язку з цим психолог здійснює психологічне консультування, бере участь у профілактичних заходах та надає рекомендації щодо подолання стресу й підтримання психологічних ресурсів працівників.

До професійних завдань психолога належить розвиток резильєнтності персоналу. О. Креденцер визначає резильєнтність як здатність особистості зберігати психологічну стійкість та відновлюватися після впливу несприятливих обставин [20]. Формування навичок емоційної саморегуляції, конструктивного подолання труднощів та адаптивної поведінки сприяє підвищенню здатності працівників ефективно діяти в умовах невизначеності та зберігати професійну активність.

Психолог бере участь у проведенні психодіагностичних досліджень для оцінки соціально-психологічного клімату, виявлення труднощів у взаємодії працівників, визначення рівня професійного виснаження та готовності персоналу до змін. Таким чином, діяльність психолога в умовах кризових змін спрямована на формування готовності до змін, розвиток резильєнтності працівників, профілактику конфліктів і психологічну підтримку персоналу. Це допомагає працівникам пристосовуватися до нових умов роботи та зберігати ефективну взаємодію в колективі.

Висновки до розділу 1

У розділі здійснено теоретичний аналіз психологічних особливостей організаційного розвитку в умовах кризових змін. Встановлено, що організаційний розвиток у психології розглядається як процес цілеспрямованих змін, спрямованих на підвищення результативності діяльності організації та її здатності адаптуватися до нових умов функціонування. Визначено, що найбільш поширеними підходами до його вивчення є системний, гуманістичний, культурологічний підходи та підхід управління змінами. Їх об'єднує розуміння організації як соціальної системи,

розвиток якої залежить від психологічних характеристик персоналу, особливостей управління, організаційної культури та комунікації.

З'ясовано сутність кризових змін як вимушених організаційних перетворень, що виникають під впливом несприятливих зовнішніх або внутрішніх чинників і потребують оперативного реагування. Визначено основні ознаки кризових змін: невизначеність, дефіцит часу для прийняття рішень, обмеженість ресурсів, підвищений рівень ризику та необхідність постійного коригування управлінських дій.

Узагальнено соціально-психологічні чинники, від яких залежить перебіг організаційного розвитку в умовах кризових змін. До них віднесено готовність персоналу до змін, організаційну культуру, комунікацію, лідерство, резильєнтність, психічне здоров'я працівників і характер міжособистісних взаємин у колективі. Встановлено, що саме ці чинники визначають ставлення працівників до організаційних перетворень, рівень їхньої залученості до реалізації управлінських рішень та здатність колективу функціонувати в умовах невизначеності.

На основі професіографічного аналізу охарактеризовано професійну діяльність психолога соціальної служби, визначено її зміст, основні види діяльності та професійно важливі якості фахівця. Складено психограму психолога та проаналізовано структуру його робочого часу.

Встановлено, що в умовах кризових змін діяльність психолога пов'язана з формуванням готовності персоналу до змін, підтримкою внутрішньої комунікації, профілактикою конфліктів, розвитком резильєнтності працівників, збереженням їхнього психічного здоров'я та проведенням психодіагностичних досліджень. Це дає підстави розглядати психологічний супровід як один із чинників підтримання ефективної роботи персоналу та організаційного розвитку в кризових умовах.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЗМІН

2.1. Організація та база емпіричного дослідження

Емпіричне дослідження психологічних особливостей організаційного розвитку в умовах кризових змін проводилося на базі Дніпровського обласного центру соціальних служб під час проходження переддипломної практики. Центр є комунальною установою, що належить до сфери управління Дніпропетровської обласної державної адміністрації та здійснює методичне забезпечення соціальної роботи і надання соціальних послуг у територіальних громадах області [10].

Відповідно до Положення про Дніпропетровський обласний центр соціальних служб, метою діяльності установи є методичне забезпечення проведення соціальної роботи, організація надання соціальних послуг, соціальної допомоги та підтримки особам і сім'ям, які належать до вразливих груп населення або перебувають у складних життєвих обставинах, а також проведення навчальних заходів для працівників соціальної сфери [10].

Робота Центру охоплює кілька напрямів. Установа надає методичну допомогу територіальним громадам щодо організації соціальної роботи та надання соціальних послуг, проводить навчання фахівців соціальної сфери, бере участь в інформуванні населення з питань сімейних цінностей, профілактики соціального сирітства, попередження домашнього насильства та жорстокого поводження з дітьми. Одним із напрямів діяльності є підготовка кандидатів у прийомні батьки, батьки-вихователі, усиновлювачі, опікуни, піклувальники та наставники [10].

Значний обсяг роботи Центру пов'язаний з аналітичним та організаційним супроводом системи соціальних послуг у регіоні. Працівники

установи здійснюють моніторинг стану надання соціальних послуг у територіальних громадах, готують інформаційно-аналітичні довідки, узагальнюють статистичні дані, аналізують виконання місцевих програм соціальної підтримки населення та беруть участь у визначенні потреб громадян у соціальних послугах [10]. Крім того, Центр проводить дослідження, конференції, круглі столи та інші заходи, спрямовані на розвиток соціальної роботи в області [10].

Організаційна структура установи побудована відповідно до її функцій і завдань. Керівництво діяльністю Центру здійснює директор, який організовує роботу установи, затверджує положення про структурні підрозділи, посадові інструкції працівників, контролює виконання поставлених завдань та представляє Центр у взаємодії з органами державної влади, місцевого самоврядування, підприємствами та громадськими організаціями [10].

Під час проходження практики дослідження проводилося у відділі організації навчальних заходів для сімейних форм виховання. Діяльність працівників цього підрозділу пов'язана з проведенням навчання кандидатів у сімейні форми виховання, організацією тренінгових програм, психологічним супроводом підготовки майбутніх прийомних батьків, а також взаємодією зі службами у справах дітей та іншими суб'єктами соціальної роботи. Виконання зазначених функцій потребує постійної професійної комунікації, координації спільних дій та узгодження управлінських рішень між працівниками.

Вибір Дніпровського обласного центру соціальних служб як бази емпіричного дослідження обумовлений характером його діяльності. Робота установи здійснюється в умовах постійних змін нормативно-правової бази, реформування системи соціальних послуг, розширення повноважень територіальних громад та необхідності оперативного реагування на соціальні виклики. За таких умов доцільним є дослідження особливостей внутрішньої взаємодії працівників, характеру комунікації в колективі, ставлення персоналу до організаційних змін та здатності установи підтримувати стабільне

виконання професійних завдань в умовах підвищеного навантаження [14; 15; 32; 43].

Теоретичною основою дослідження стали положення організаційної психології щодо організаційного розвитку, психологічних чинників управління змінами, соціально-психологічного клімату колективу та професійної взаємодії персоналу. У роботах Л. Карамушки підкреслюється значення психологічних умов функціонування організації та ролі персоналу в реалізації організаційних перетворень [14; 15]. Проблематика психологічного супроводу змін в організаціях в умовах нестабільності розглядається також у працях Д. В. Оспіщева [32] та В. Сусіденко, О. Болманенко і Г. Хацініної [43].

Таким чином, Дніпровський обласний центр соціальних служб є придатною базою для дослідження психологічних особливостей організаційного розвитку в умовах кризових змін, оскільки характер роботи установи передбачає постійну взаємодію працівників, координацію спільної діяльності та адаптацію до змін у соціальній сфері.

2.2. Характеристика вибірки дослідження

У дослідженні брали участь працівники Дніпровського обласного центру соціальних служб. Формування вибірки здійснювалося за принципом доступності досліджуваних та їх добровільної згоди на участь у дослідженні. До вибірки були включені працівники, професійна діяльність яких безпосередньо пов'язана з реалізацією соціальних програм, організацією соціальної роботи, проведенням навчальних заходів та взаємодією з різними категоріями населення.

Загальна чисельність вибірки становила 38 осіб. До дослідження були залучені працівники різних напрямів діяльності Центру, що дало можливість отримати інформацію щодо особливостей функціонування організації та сприйняття працівниками процесів організаційного розвитку в умовах змін.

Статевий склад вибірки характеризується переважанням жінок, що відповідає загальній тенденції кадрового складу установ соціальної сфери. Із

38 опитаних працівників 33 особи становили жінки та 5 осіб – чоловіки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Розподіл досліджуваних за статтю (n = 38)

Стать	Кількість осіб	Частка, %
Жінки	33	86,8
Чоловіки	5	13,2
Разом	38	100,0

Джерело: складено автором самостійно

Професійна діяльність учасників дослідження здійснюється в умовах постійної взаємодії з колегами, представниками органів місцевого самоврядування, служб у справах дітей та іншими суб'єктами соціальної роботи. Виконання службових обов'язків передбачає участь у реалізації соціальних програм, підготовці навчальних заходів, наданні консультативної допомоги, підготовці аналітичних матеріалів та вирішенні організаційних завдань. У зв'язку з цим досліджувана група є релевантною для вивчення психологічних особливостей організаційного розвитку, особливостей стилю керівництва, комунікативних та організаторських схильностей працівників і професійного вигорання персоналу в умовах організаційних змін. Усі учасники були поінформовані про мету дослідження та порядок використання отриманих результатів. Дослідження проводилося на засадах добровільності, конфіденційності та анонімності. Персональні дані досліджуваних під час обробки результатів не використовувалися.

Отже, вибірку дослідження склали 38 працівників Дніпровського обласного центру соціальних служб, професійна діяльність яких здійснюється в умовах постійної професійної взаємодії, функціонування системи управління та адаптації до змін у системі соціальних послуг. Це створює підстави для дослідження психологічних чинників організаційного розвитку та особливостей функціонування персоналу в умовах кризових змін.

2.3. Методи та психодіагностичний інструментарій дослідження

Відповідно до мети та завдань дослідження психологічних особливостей організаційного розвитку в умовах кризових змін було використано комплекс взаємопов'язаних методів, що забезпечили можливість отримання, аналізу та інтерпретації емпіричних даних. У дослідженні застосовувалися теоретичні, емпіричні та статистичні методи.

До теоретичних методів належали аналіз, порівняння, узагальнення та систематизація наукових джерел із проблем організаційного розвитку, організаційних змін, соціально-психологічних особливостей функціонування колективу, професійної комунікації та емоційного благополуччя персоналу. Використання зазначених методів дозволило визначити теоретичні підходи до вивчення організаційного розвитку, уточнити понятійно-категоріальний апарат дослідження та обґрунтувати вибір психодіагностичного інструментарію [14; 15; 32; 43].

Емпіричну основу дослідження становило психодіагностичне тестування. Воно забезпечило кількісне вимірювання досліджуваних психологічних показників за допомогою стандартизованих психодіагностичних методик. Для обробки та інтерпретації отриманих результатів використовувалися методи математичної статистики.

Для дослідження індивідуально-психологічних характеристик працівників було використано методику «Комунікативні та організаторські схильності» (КОС-1, КОС-2), розроблену В. Синявським і Б. Федоришиним. Методика призначена для визначення рівня розвитку комунікативних та організаторських схильностей особистості, які мають важливе значення у професійній діяльності, що передбачає постійну взаємодію з іншими людьми та участь у спільній діяльності.

Комунікативні схильності відображають здатність особистості встановлювати та підтримувати міжособистісні контакти, налагоджувати професійне спілкування, брати участь у груповій роботі та ефективно

взаємодіяти з оточенням. Організаторські схильності характеризують уміння координувати діяльність інших людей, приймати рішення, розподіляти обов'язки, проявляти ініціативу та брати відповідальність за виконання поставлених завдань.

Методика складається з двох взаємопов'язаних частин. Перша частина спрямована на оцінювання комунікативних схильностей, друга – організаторських. Досліджуваним пропонується серія запитань, на які необхідно дати відповідь «так» або «ні» відповідно до власних особливостей поведінки та спілкування. За результатами опрацювання відповідей визначається рівень розвитку кожного з досліджуваних показників.

У дослідженні методика КОС-1, КОС-2 застосовувалася для оцінки психологічних характеристик працівників, що впливають на організаційну взаємодію та виконання спільних професійних завдань. Рівень розвитку комунікативних та організаторських схильностей значною мірою визначає здатність персоналу до співпраці, координації спільної діяльності, участі у вирішенні професійних завдань і пристосування до організаційних змін [15; 32]. Отримані результати використовувалися для аналізу зв'язків між рівнем комунікативних та організаторських схильностей, показниками емоційного вигорання та особливостями стилю керівництва в організації.

Для оцінки емоційного стану працівників у дослідженні використовувалася методика В. В. Бойка «Діагностика рівня емоційного вигорання». Методика призначена для виявлення ознак емоційного виснаження, які можуть виникати внаслідок тривалого психоемоційного навантаження та постійної взаємодії з людьми у процесі професійної діяльності.

В основу методики покладено уявлення про емоційне вигорання як психологічний стан, що формується під впливом хронічних професійних стресів та супроводжується зниженням емоційної залученості до роботи, виснаженням внутрішніх ресурсів і зміною ставлення до професійних обов'язків. Особливої уваги проблема емоційного вигорання набуває у

професіях типу «людина – людина», до яких належить і діяльність працівників соціальної сфери [17; 46; 47].

Методика дозволяє визначити рівень сформованості синдрому емоційного вигорання та оцінити його прояви у професійній діяльності. Опитувальник містить низку тверджень, що відображають різні переживання та поведінкові реакції, пов'язані з виконанням професійних обов'язків. Досліджуваным пропонується оцінити наявність або відсутність зазначених проявів у власному досвіді.

Застосування методики у межах дослідження було зумовлене необхідністю вивчення психологічних чинників, які можуть впливати на професійну діяльність працівників та ефективність функціонування організації в умовах кризових змін. Підвищений рівень емоційного виснаження здатний ускладнювати професійну комунікацію, знижувати готовність до виконання нових завдань та впливати на сприйняття процесів, що відбуваються в організації [15; 32].

Результати, отримані за методикою В. Бойка, використовувалися для аналізу взаємозв'язків між рівнем емоційного вигорання, комунікативними та організаторськими схильностями працівників, а також особливостями стилю керівництва.

Для дослідження особливостей управлінської взаємодії в організації використовувалася методика «Стиль керівництва» А. Журавльова. Методика призначена для визначення домінуючого стилю управління та оцінки особливостей взаємодії керівника з підлеглими. Методика дозволяє визначити ступінь вираженості трьох основних стилів керівництва: авторитарного, демократичного та ліберального (додаток Б).

Авторитарний стиль характеризується централізацією управлінських рішень, жорстким контролем діяльності працівників та обмеженим залученням персоналу до процесу прийняття рішень. Демократичний стиль передбачає співробітництво між керівником і підлеглими, підтримку ініціативності працівників та їх залучення до вирішення організаційних

питань. Ліберальний стиль характеризується мінімальним втручанням керівника в діяльність підлеглих і наданням їм значної самостійності.

Опитувальник містить твердження, які характеризують особливості поведінки керівника в процесі управління колективом. За результатами обробки відповідей визначаються показники вираженості кожного стилю та встановлюється домінуючий стиль керівництва. У межах даного дослідження результати методики використовувалися для аналізу взаємозв'язку між стилем керівництва, комунікативними та організаторськими схильностями працівників, а також рівнем професійного вигорання персоналу в умовах кризових змін.

Для обробки та аналізу результатів дослідження використовувалися методи математичної статистики, які дозволяють оцінити достовірність отриманих даних та встановити наявність статистично значущих зв'язків між досліджуваними показниками.

З метою порівняння середніх значень показників у групах досліджуваних застосовувався t-критерій Стюдента. Використання цього методу дозволяє визначити, чи є відмінності між порівнюваними вибірками статистично значущими, чи вони можуть бути зумовлені випадковими коливаннями показників. t-критерій Стюдента належить до найбільш поширених методів статистичного аналізу у психологічних дослідженнях та використовується для перевірки гіпотез щодо відмінностей між середніми значеннями досліджуваних змінних.

Для виявлення взаємозв'язків між показниками комунікативних та організаторських схильностей, рівнем емоційного вигорання та особливостями стилю керівництва використовувався коефіцієнт лінійної кореляції Пірсона. Кореляційний аналіз дає можливість встановити напрям і силу зв'язку між досліджуваними змінними. Додатне значення коефіцієнта свідчить про прямий зв'язок між показниками, тоді як від'ємне вказує на обернений характер взаємозалежності.

Застосування кореляційного аналізу дозволило оцінити особливості взаємозв'язків між психологічними характеристиками працівників та окремими показниками організаційного розвитку в умовах кризових змін. Отримані результати стали підґрунтям для подальшої інтерпретації емпіричних даних та формулювання висновків дослідження.

2.4. Етапи проведення емпіричного дослідження

Емпіричне дослідження психологічних особливостей організаційного розвитку в умовах кризових змін проводилося поетапно відповідно до поставленої мети та завдань роботи. Організація дослідження передбачала послідовне виконання підготовчих, діагностичних, аналітичних та узагальнюючих дій (рис.2.1).



Рис. 2.1. Етапи проведення емпіричного дослідження психологічних особливостей організаційного розвитку в умовах кризових змін

На першому, підготовчому етапі, здійснювався аналіз наукової літератури з проблем організаційного розвитку, управління організаційними змінами, соціально-психологічних особливостей функціонування трудового колективу та психологічних чинників професійної діяльності персоналу. На цьому етапі було визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження,

сформульовано основні положення дослідження та здійснено добір психодіагностичного інструментарію відповідно до теми дипломної роботи. Також було проведено ознайомлення з діяльністю Дніпровського обласного центру соціальних служб та визначено організаційні умови проведення дослідження.

Другий етап мав діагностичний характер і був пов'язаний безпосередньо зі збором емпіричних даних. На цьому етапі проводилося психодіагностичне обстеження працівників із застосуванням методики «Комунікативні та організаторські схильності» (КОС-1, КОС-2), методики «Стиль керівництва» А. Л. Журавльова та методики В. В. Бойка «Діагностика рівня емоційного вигорання». Отримані результати фіксувалися, систематизувалися та готувалися до подальшої статистичної обробки.

Третій етап передбачав кількісний аналіз отриманих результатів. На цьому етапі здійснювалося впорядкування первинних даних, розрахунок індивідуальних та групових показників за кожною з використаних методик, а також проведення статистичної обробки результатів. Для виявлення статистично значущих відмінностей між показниками застосовувався *t*-критерій Стюдента. Для встановлення взаємозв'язків між досліджуваними показниками використовувався коефіцієнт кореляції Пірсона. Результати статистичного аналізу стали основою для подальшої інтерпретації емпіричних даних.

На четвертому, узагальнювальному етапі, здійснювалася інтерпретація отриманих результатів з урахуванням теоретичних положень організаційної психології та попередніх наукових досліджень. Було проведено аналіз виявлених закономірностей, визначено особливості взаємозв'язків між стилем керівництва, комунікативними та організаторськими схильностями працівників і рівнем професійного вигорання персоналу. На основі отриманих результатів сформульовано висновки щодо психологічних особливостей організаційного розвитку в умовах кризових змін та підготовлено практичні рекомендації.

Отже, емпіричне дослідження проводилося у декілька взаємопов'язаних етапів, що забезпечило послідовність збору та аналізу інформації, а також обґрунтованість отриманих результатів і висновків.

Висновки до розділу 2

У другому розділі визначено організаційні засади проведення емпіричного дослідження психологічних особливостей організаційного розвитку в умовах кризових змін. Базою дослідження обрано Дніпровський обласний центр соціальних служб, діяльність якого пов'язана з постійною професійною взаємодією працівників та адаптацією до організаційних змін.

Вибірку дослідження склали 38 працівників установи. Для досягнення мети дослідження використано комплекс теоретичних, емпіричних і статистичних методів. Емпіричний матеріал отримано за допомогою методики «Комунікативні та організаторські схильності» (КОС-1, КОС-2), методики «Стиль керівництва» А. Л. Журавльова та методики В. В. Бойка «Діагностика рівня емоційного вигорання».

Організацію дослідження здійснено у чотири етапи: підготовчий, діагностичний, аналітичний та узагальнювальний. Для статистичної обробки результатів передбачено використання t-критерію Стьюдента та коефіцієнта кореляції Пірсона. Сформована програма дослідження забезпечила отримання емпіричних даних, необхідних для подальшого аналізу психологічних особливостей організаційного розвитку в умовах кризових змін.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЗМІН

3.1. Аналіз особливостей стилю керівництва в організації в умовах кризових змін

Одним із завдань емпіричного дослідження було вивчення особливостей стилю керівництва в Дніпровському обласному центрі соціальних служб. Стиль керівництва розглядається як відносно стійка система способів і методів управлінського впливу керівника на підлеглих, що визначає характер професійної взаємодії, процес прийняття рішень та організацію спільної діяльності персоналу. В умовах кризових змін стиль керівництва впливає на адаптацію працівників до нових умов діяльності, ефективність комунікації та результативність функціонування організації.

Для дослідження особливостей стилю керівництва було використано методику «Стиль керівництва» А. Л. Журавльова. Методика дозволяє визначити ступінь вираженості авторитарного, демократичного та ліберального стилів керівництва. У дослідженні взяли участь 38 працівників установи (додаток Б). У дослідженні взяли участь 38 працівників установи (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Розподіл досліджуваних за домінуючим стилем керівництва (n = 38)

Стиль керівництва	Кількість осіб	%
Демократичний	24	63,2
Авторитарний	8	21,0
Ліберальний	6	15,8
Разом	38	100,0

Джерело: складено автором самостійно

Як видно з табл. 3.1, у Дніпровському обласному центрі соціальних служб переважає демократичний стиль керівництва, який виявлено у 63,2 %

досліджуваних. Для цього стилю характерними є залучення працівників до обговорення професійних питань, підтримка ініціативності персоналу, відкритість до зворотного зв'язку та орієнтація на співробітництво між керівником і підлеглими. Переважання демократичного стилю створює сприятливі умови для професійної взаємодії, підвищує рівень залученості працівників до діяльності організації та сприяє ефективній адаптації персоналу до умов кризових змін.

Авторитарний стиль керівництва виявлено у 21,0 % випадків. Він характеризується централізацією управлінських рішень, жорсткішим контролем діяльності працівників та обмеженим залученням персоналу до процесу прийняття рішень. Використання такого стилю може бути доцільним в окремих ситуаціях, що потребують оперативного реагування та швидкого прийняття управлінських рішень.

Ліберальний стиль керівництва встановлено у 15,8 % досліджуваних. Для нього характерне надання працівникам значної самостійності у виконанні професійних обов'язків та мінімальне втручання керівника в поточну діяльність підлеглих. Водночас надмірне використання такого стилю може призводити до зниження координації діяльності та ускладнювати процес управління в умовах кризових змін.

Отримані результати демонструють перевагу в організації демократичного стилю керівництва, що сприяє підтримці професійної взаємодії, розвитку комунікативної активності працівників та створює сприятливі умови для ефективного функціонування колективу в умовах кризових змін.

3.2. Особливості психологічної готовності персоналу до організаційних змін

Психологічна готовність персоналу до організаційних змін є важливою передумовою успішного функціонування установи в умовах змін. Вона виявляється у здатності працівників ефективно взаємодіяти з колегами, брати

участь у спільному вирішенні професійних завдань, швидко адаптуватися до нових вимог та підтримувати результативну діяльність у змінених умовах. Одними з показників такої готовності є рівень розвитку комунікативних та організаторських схильностей працівників.

Для оцінювання зазначених характеристик було використано методику «Комунікативні та організаторські схильності» (КОС-1, КОС-2) (додаток В). На основі інтегрального показника КОС досліджуваних було розподілено за рівнями розвитку комунікативних та організаторських схильностей (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Розподіл досліджуваних за рівнем розвитку комунікативних та організаторських схильностей (n = 38)

Рівень	Кількість осіб	%
Високий	14	36,8
Середній	17	44,7
Низький	7	18,5
Разом	38	100,0

Джерело: складене автором самостійно

Найбільша частка досліджуваних характеризується середнім рівнем розвитку комунікативних та організаторських схильностей (44,7 %). Такі працівники здатні ефективно виконувати професійні обов'язки, підтримувати робочі контакти та брати участь у спільній діяльності, проте в окремих ситуаціях можуть потребувати додаткової підтримки під час впровадження організаційних змін.

Високий рівень комунікативних та організаторських схильностей виявлено у 36,8 % досліджуваних. Працівники цієї групи характеризуються розвиненими навичками професійного спілкування, здатністю координувати спільну діяльність, проявляти ініціативу та брати відповідальність за виконання поставлених завдань. Наявність значної частки таких працівників створює сприятливі умови для реалізації організаційних перетворень та підтримання ефективної взаємодії в колективі.

Низький рівень комунікативних та організаторських схильностей встановлено у 18,5 % досліджуваних. Для цієї групи характерними можуть

бути труднощі у встановленні професійних контактів, недостатня впевненість під час організації спільної діяльності та нижча активність у процесі прийняття нових організаційних вимог. За умов організаційних змін такі працівники можуть потребувати додаткового психологічного супроводу та підтримки з боку керівництва і колег.

Узагальнення результатів показало, що 81,5 % досліджуваних мають середній або високий рівень розвитку комунікативних та організаторських схильностей. Отримані результати дають підстави говорити про достатній рівень психологічної готовності персоналу до професійної взаємодії та участі в організаційних змінах. Розвинені комунікативні й організаторські якості сприяють узгодженню спільної діяльності, підтримці робочих контактів та ефективному виконанню професійних завдань в умовах змін.

3.3. Особливості комунікативних та організаторських схильностей працівників в умовах організаційних змін

Одним із чинників, що впливає на ефективність професійної діяльності персоналу та перебіг організаційних змін, є рівень емоційного вигорання працівників. Постійне професійне навантаження, необхідність прийняття відповідальних рішень, взаємодія з особами, які перебувають у складних життєвих обставинах, а також зміни в організації роботи можуть призводити до виснаження психологічних ресурсів працівників. У зв'язку з цим у межах дослідження було здійснено оцінювання рівня емоційного вигорання працівників Дніпровського обласного центру соціальних служб за методикою В. В. Бойка «Діагностика рівня емоційного вигорання».

Методика дає можливість визначити ступінь вираженості симптомів професійного виснаження та оцінити особливості емоційного стану працівників у процесі професійної діяльності. Отримані результати дозволили розподілити досліджуваних за рівнем прояву емоційного вигорання (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Рівень прояву емоційного вигорання у працівників Дніпровського
обласного центру соціальних служб (n = 38)**

Рівень прояву	Кількість осіб	%
Низький	11	29,0
Середній	21	55,0
Високий	6	16,0
Разом	38	100,0

Джерело: складене автором самостійно

Як видно з табл. 3.3, у більшості досліджуваних (55,0 %) виявлено середній рівень емоційного вигорання. Для цієї групи характерна наявність окремих проявів емоційного виснаження, які можуть виникати під впливом професійного навантаження та напружених робочих ситуацій. Водночас наявні психологічні ресурси дають можливість підтримувати належний рівень професійної діяльності та виконувати посадові обов'язки.

Низький рівень емоційного вигорання встановлено у 29,0 % досліджуваних. Такі працівники характеризуються достатньою емоційною стійкістю, здатністю контролювати власний психоемоційний стан та зберігати працездатність у складних професійних ситуаціях. Наявність цієї групи свідчить про збереження внутрішніх ресурсів та успішне пристосування до вимог професійної діяльності.

Високий рівень емоційного вигорання виявлено у 16,0 % працівників. Отримані результати можуть свідчити про накопичення емоційного напруження, зниження психологічних ресурсів та підвищений ризик професійної дезадаптації. За умов подальшого впливу стресових чинників це може негативно позначатися на професійному самопочутті працівників, якості виконання посадових обов'язків та характері взаємодії в колективі.

Загалом результати дослідження свідчать про переважання середнього рівня емоційного вигорання серед працівників Центру. Виявлені показники вказують на необхідність здійснення профілактичної роботи, спрямованої на підтримку психологічного благополуччя персоналу, попередження професійного виснаження та збереження працездатності працівників в умовах організаційних змін.

3.4. Аналіз взаємозв'язку між стилем керівництва, комунікативними та організаторськими схильностями і професійним вигоранням

У межах дослідження для перевірки статистичної значущості відмінностей між показниками чоловіків та жінок застосовувався t-критерій Стюдента для незалежних вибірок (формула 3.1). Метод використовувався з метою виявлення можливих відмінностей за рівнем комунікативних та організаторських схильностей, емоційного вигорання та особливостей стилю керівництва.

Формула 3.1

Формула t-критерію Стюдента

$$t = \frac{M_1 - M_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}$$

де:

M_1, M_2 – середні значення показників у групах;

s_1^2, s_2^2 – дисперсії вибірок;

n_1, n_2 – кількість досліджуваних у групах.

t-критерій Стюдента використовується для визначення статистичної значущості відмінностей між середніми значеннями показників у двох незалежних вибірках. Якщо отримане значення рівня значущості p є меншим за 0,05, відмінності між групами вважаються статистично значущими. Якщо $p > 0,05$, підстав стверджувати про наявність достовірних відмінностей немає. Результати статистичної обробки даних наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Результати статистичної обробки даних за t-критерієм Стюдента

Показник	Жінки (n=33)	Чоловіки (n=5)	t	p
КОС інтегральний	15,6	14,9	0,41	>0,05
Емоційне вигорання	47,8	46,2	0,37	>0,05
Стиль керівництва	4,2	4,0	0,29	>0,05

Джерело: складене автором самостійно

Як видно з табл. 3.4, статистично значущих відмінностей між чоловіками та жінками за інтегральним показником комунікативних та організаторських схильностей, рівнем емоційного вигорання та показниками стилю керівництва не виявлено ($p > 0,05$). Отримані результати свідчать про відносно однорідний характер досліджуваних показників незалежно від статі працівників, що дає підстави розглядати вибірку як достатньо однорідну та здійснювати подальший аналіз без урахування статевих відмінностей.

Для визначення взаємозв'язків між показниками комунікативних та організаторських схильностей, особливостями стилю керівництва та рівнем емоційного вигорання та рівнем емоційного вигорання було використано коефіцієнт кореляції Пірсона (формула 3.2).

Формула 3.2

Формула коефіцієнта кореляції Пірсона

$$r = (n\sum xy - \sum x \sum y) / \sqrt{[(n\sum x^2 - (\sum x)^2) * (n\sum y^2 - (\sum y)^2)]}$$

де:

x, y – значення показників;

n – кількість досліджуваних;

$\sum$ – знак суми;

r – коефіцієнт кореляції Пірсона

Коефіцієнт кореляції Пірсона використовується для визначення сили та напрямку взаємозв'язку між досліджуваними показниками. Додатне значення коефіцієнта свідчить про прямий зв'язок між змінними, від'ємне – про обернений. Чим ближче абсолютне значення коефіцієнта до одиниці, тим сильнішим є встановлений зв'язок (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Результати кореляційного аналізу між показниками психологічної готовності, організаційної взаємодії та професійного вигорання ($n = 38$)

Показники	r
КОС інтегральний – стиль керівництва	0,64
Емоційне вигорання – стиль керівництва	-0,58
КОС інтегральний – емоційне вигорання	-0,49

Джерело: складене автором самостійно

Як видно з табл. 3.5, між інтегральним показником комунікативних та організаторських схильностей і рівнем організаційної взаємодії встановлено позитивний кореляційний зв'язок середньої сили ($r = 0,64$). Це свідчить про те, що зі зростанням рівня розвитку комунікативних та організаторських якостей частіше сприймають стиль керівництва як демократичний та орієнтований на співробітництво. Працівники з вищими показниками КОС більш позитивно оцінюють внутрішню комунікацію, взаємодію між підрозділами, підтримку керівництва та організацію спільної роботи.

Між рівнем емоційного вигорання та показником організаційної взаємодії встановлено обернений кореляційний зв'язок середньої сили ($r = -0,58$). Отриманий результат свідчить, що зі зростанням проявів професійного виснаження знижується позитивна оцінка стилю керівництва та підтримки з боку керівника. Підвищений рівень емоційного напруження може супроводжуватися зниженням задоволеності професійним спілкуванням, труднощами в координації спільної діяльності та погіршенням оцінки робочих відносин у колективі.

Також виявлено обернений кореляційний зв'язок між інтегральним показником комунікативних та організаторських схильностей і рівнем емоційного вигорання ($r = -0,49$). Це означає, що працівники з більш розвиненими навичками професійного спілкування та організації діяльності характеризуються нижчим рівнем професійного виснаження. Отриманий результат дозволяє розглядати комунікативні та організаторські якості як один із психологічних ресурсів, що сприяє підтриманню професійної працездатності та зниженню негативних наслідків емоційного навантаження.

Таким чином, результати кореляційного аналізу підтвердили наявність взаємозв'язку між стилем керівництва, комунікативними та організаторськими схильностями працівників і рівнем професійного вигорання. Вищий рівень розвитку комунікативних та організаторських якостей пов'язаний із більш позитивним сприйняттям стилю керівництва та нижчим рівнем емоційного виснаження. Водночас зростання проявів

професійного вигорання супроводжується менш позитивною оцінкою особливостей управлінської взаємодії в організації. Це свідчить про важливу роль особистісних ресурсів працівників та стилю керівництва в забезпеченні ефективного функціонування організації в умовах кризових змін.

Отримані результати дають підстави стверджувати, що в умовах організаційних змін важливими чинниками підтримання психологічного благополуччя працівників виступають розвинені комунікативні та організаторські якості, а також демократичний стиль керівництва. Саме ці характеристики сприяють зниженню ризику професійного вигорання, підтримують ефективність професійної діяльності та полегшують адаптацію персоналу до змін у діяльності установи.

3.5. Практичні рекомендації щодо психологічного супроводу організаційного розвитку в умовах кризових змін

Результати проведеного дослідження допомогли визначити основні напрями психологічного супроводу організаційного розвитку персоналу Дніпровського обласного центру соціальних служб в умовах кризових змін. Результати проведеного дослідження допомогли визначити основні напрями психологічного супроводу організаційного розвитку персоналу Дніпровського обласного центру соціальних служб в умовах кризових змін. Отримані дані свідчать про переважання демократичного стилю керівництва в організації, достатній рівень розвитку комунікативних та організаторських схильностей у більшості досліджуваних, а також наявність окремих проявів емоційного вигорання. Кореляційний аналіз підтвердив взаємозв'язок між рівнем розвитку комунікативних та організаторських якостей, особливостями стилю керівництва та показниками професійного вигорання. З огляду на отримані результати було розроблено такі практичні рекомендації (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Основні напрями психологічного супроводу організаційного розвитку в умовах кризових змін

Першим напрямом психологічного супроводу має стати вдосконалення внутрішньої комунікації між структурними підрозділами установи. Доцільним є проведення регулярних робочих нарад, міжвідділових зустрічей та спільного обговорення поточних завдань. Такі заходи сприятимуть підвищенню узгодженості дій працівників, покращенню обміну інформацією та зміцненню професійної взаємодії між підрозділами.

Другим напрямом є розвиток комунікативних та організаторських умінь персоналу. З цією метою рекомендується проводити навчальні заняття і тренінги, спрямовані на вдосконалення навичок професійного спілкування, роботи в команді, конструктивного вирішення конфліктних ситуацій, координації спільної діяльності та прийняття колективних рішень. Розвиток зазначених умінь сприятиме підвищенню психологічної готовності працівників до організаційних змін та покращенню взаємодії в колективі.

Третім напрямом є профілактика професійного вигорання. Доцільно впроваджувати заходи психологічної підтримки працівників, спрямовані на зниження емоційного напруження, розвиток навичок саморегуляції та подолання професійного стресу. Важливе значення можуть мати індивідуальні консультації психолога, групові обговорення складних професійних ситуацій,

навчання прийомам емоційної саморегуляції та формування навичок психологічного відновлення після інтенсивного професійного навантаження.

Четвертим напрямом є підвищення залученості працівників до процесу організаційних змін. Для зниження рівня невизначеності важливо забезпечувати своєчасне інформування персоналу про зміни в діяльності установи, їх причини та очікувані результати. Доцільно також залучати працівників до обговорення нововведень та враховувати їх пропозиції щодо вдосконалення роботи установи, що сприятиме формуванню позитивного ставлення до змін та підвищенню відповідальності працівників за результати спільної діяльності.

П'ятим напрямом є вдосконалення системи професійного розвитку персоналу. Рекомендується регулярно проводити навчальні заходи, семінари та практичні заняття з питань психології професійного спілкування, командної взаємодії, управління стресом та розвитку особистісних ресурсів працівників. Систематичне підвищення професійної компетентності сприятиме зміцненню психологічної стійкості персоналу в умовах організаційних змін.

З метою реалізації зазначених рекомендацій у межах дослідження було розроблено тренінг розвитку емоційного інтелекту та комунікативних навичок (додаток Г). Метою тренінгу є розвиток емоційної саморегуляції, навичок ефективного спілкування, конструктивної міжособистісної взаємодії та профілактика професійного виснаження працівників соціальної сфери. Тренінг передбачає використання інтерактивних методів роботи та включає вправи, спрямовані на усвідомлення власних емоцій, розвиток навичок активного слухання, формування емпатії та відпрацювання способів конструктивного вирішення конфліктних ситуацій.

Очікуваними результатами впровадження тренінгової програми є підвищення рівня емоційної компетентності працівників, удосконалення комунікативних умінь, розвиток навичок емоційної саморегуляції, покращення професійної взаємодії та зниження ризику професійного вигорання. Використання тренінгової роботи дозволяє створити умови для

розвитку особистісних ресурсів працівників і підвищення ефективності їх професійної діяльності.

Таким чином, психологічний супровід організаційного розвитку в умовах кризових змін має бути спрямований на підтримку ефективного стилю керівництва, розвиток комунікативних та організаторських якостей персоналу, профілактику професійного вигорання та психологічну підтримку працівників у процесі організаційних змін. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності діяльності установи, збереженню психологічного благополуччя персоналу та забезпеченню успішного функціонування організації в умовах змін.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі здійснено аналіз результатів емпіричного дослідження психологічних особливостей організаційного розвитку в умовах кризових змін. Встановлено, що в Дніпровському обласному центрі соціальних служб переважає демократичний стиль керівництва (63,2 %), який характеризується залученням працівників до прийняття рішень, підтримкою ініціативності персоналу та орієнтацією на співробітництво між керівником і підлеглими.

За результатами методики КОС-1, КОС-2 встановлено, що 44,7 % досліджуваних мають середній рівень розвитку комунікативних та організаторських схильностей, 36,8 % – високий та 18,5 % – низький. Загалом 81,5 % досліджуваних характеризуються середнім або високим рівнем розвитку зазначених якостей.

За методикою В. В. Бойка визначено, що середній рівень емоційного вигорання мають 55 % досліджуваних, низький – 29 %, високий – 16 %. Отримані результати свідчать про наявність ризику професійного виснаження в частини працівників.

За допомогою t-критерію Стюдента встановлено відсутність статистично значущих відмінностей між чоловіками та жінками за

показниками комунікативних та організаторських схильностей, емоційного вигорання та стилю керівництва ($p > 0,05$).

Кореляційний аналіз за коефіцієнтом Пірсона виявив позитивний зв'язок між інтегральним показником КОС та стилем керівництва ($r = 0,64$), негативний зв'язок між емоційним вигоранням та стилем керівництва ($r = -0,58$), а також негативний зв'язок між інтегральним показником КОС та емоційним вигоранням ($r = -0,49$).

На основі результатів дослідження розроблено практичні рекомендації щодо психологічного супроводу організаційного розвитку в умовах кризових змін та тренінгову програму розвитку емоційного інтелекту й комунікативних навичок працівників.

Таким чином, встановлено взаємозв'язок між стилем керівництва, комунікативними та організаторськими якостями працівників і рівнем професійного вигорання в умовах організаційних змін.

ВИСНОВКИ

Проаналізовано наукові підходи до вивчення організаційного розвитку та психологічних особливостей функціонування організації в умовах кризових змін. З'ясовано, що в психології організаційний розвиток розглядається як процес цілеспрямованих змін, спрямованих на підвищення результативності діяльності організації та її пристосування до нових умов функціонування. Встановлено, що найбільш поширеними підходами до його дослідження є системний, гуманістичний, культурологічний підходи та підхід управління змінами. Визначено, що кризові зміни характеризуються невизначеністю, дефіцитом часу для прийняття рішень, обмеженістю ресурсів, підвищеним рівнем ризику та необхідністю оперативного реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Визначено основні соціально-психологічні чинники організаційного розвитку в умовах кризових змін, до яких належать готовність персоналу до змін, організаційна культура, довіра, комунікація, лідерство, резильєнтність, психічне здоров'я працівників та характер міжособистісних взаємин у колективі. Встановлено, що зазначені чинники впливають на сприйняття організаційних змін працівниками, рівень їхньої залученості до реалізації управлінських рішень та ефективність спільної діяльності. З'ясовано, що роль психолога полягає у формуванні готовності персоналу до змін, підтримці сприятливого соціально-психологічного клімату, розвитку внутрішньої комунікації, профілактиці професійного виснаження, розвитку резильєнтності працівників та здійсненні психологічного супроводу організаційних перетворень.

Для досягнення мети дослідження організовано емпіричне дослідження на базі Дніпровського обласного центру соціальних служб, у якому взяли участь 38 працівників. Для збору даних використано методику «Комунікативні та організаторські схильності» (КОС-1, КОС-2), методику «Стиль керівництва» А. Л. Журавльова та методику В. В. Бойка «Діагностика рівня

емоційного вигорання». Обробку результатів здійснено за допомогою методів математичної статистики – t-критерію Стюдента та коефіцієнта кореляції Пірсона.

Досліджено особливості стилю керівництва в Дніпровському обласному центрі соціальних служб. Встановлено, що в організації переважає демократичний стиль керівництва, який виявлено у 63,2 % досліджуваних. Авторитарний стиль встановлено у 21,0 % випадків, а ліберальний – у 15,8 %. Отримані результати свідчать про переважання управлінської моделі, орієнтованої на співробітництво, підтримку ініціативності працівників та залучення персоналу до процесу прийняття рішень.

Визначено рівень розвитку комунікативних та організаторських схильностей працівників. Встановлено, що 44,7 % досліджуваних мають середній рівень розвитку зазначених якостей, 36,8 % – високий і 18,5 % – низький. Таким чином, у 81,5 % працівників виявлено середній або високий рівень комунікативних та організаторських схильностей, що свідчить про достатній рівень розвитку навичок професійного спілкування, координації спільної діяльності та взаємодії в колективі.

Виявлено особливості професійного вигорання персоналу в умовах організаційних змін. У більшості працівників (55,0 %) встановлено середній рівень емоційного вигорання, у 29,0 % – низький, у 16,0 % – високий. Отримані результати свідчать про наявність у частини персоналу проявів емоційного виснаження, пов'язаних із професійним навантаженням та специфікою діяльності соціальної служби, що потребує проведення профілактичної та консультативної роботи щодо попередження професійного виснаження.

За результатами статистичної обробки даних із застосуванням t-критерію Стюдента для незалежних вибірок не виявлено статистично значущих відмінностей між чоловіками та жінками за інтегральним показником комунікативних та організаторських схильностей ($t = 0,41$; $p > 0,05$), рівнем емоційного вигорання ($t = 0,37$; $p > 0,05$) та показниками стилю керівництва ($t = 0,29$; $p > 0,05$). Отримані результати свідчать про відносну

однорідність вибірки за досліджуваними психологічними характеристиками незалежно від статі працівників.

Проаналізовано взаємозв'язок між показниками комунікативних та організаторських схильностей, стилем керівництва та професійним вигоранням працівників. Виявлено прямий кореляційний зв'язок між рівнем розвитку комунікативних та організаторських схильностей і стилем керівництва ($r = 0,64$), а також обернений зв'язок між емоційним вигоранням та стилем керівництва ($r = -0,58$) і між комунікативними та організаторськими схильностями та професійним вигоранням ($r = -0,49$). Це свідчить, що більш розвинені навички професійного спілкування й організації діяльності пов'язані з більш позитивним сприйняттям стилю керівництва та нижчим рівнем професійного виснаження.

Розроблено практичні рекомендації щодо психологічного супроводу організаційного розвитку в умовах кризових змін. Рекомендації передбачають підтримку демократичного стилю керівництва, розвиток комунікативних та організаторських умінь працівників, профілактику професійного вигорання, підвищення залученості персоналу до процесу організаційних змін та систематичне професійне навчання. Для реалізації зазначених заходів розроблено тренінг розвитку емоційного інтелекту та комунікативних навичок, спрямований на вдосконалення професійного спілкування, емоційної саморегуляції та попередження професійного виснаження працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова Ірина. Організаційна поведінка персоналу в кризових умовах діяльності бізнесу. *Економічний форум*. 2023. №4. С. 81-86. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-10>
2. Бахмутова Л., Мірошніченко О. Домінуючі стилі поведінки в конфліктних ситуаціях серед фахівців різних вікових категорій, що працюють в екстремальних умовах діяльності. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2024. № 31 (1). С. 80-92. <https://doi.org/10.31108/2.2024.1.31.7>
3. Бей Г., Синиченко А., Мунос С., Роберто М. Менеджмент у часи невизначеності та криз: трансформація управлінської парадигми України. *Економіка та суспільство*. 2025. №79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-70>
4. Бондарчук О., Казакова С.. Особливості психологічного благополуччя керівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти з різними типами ставлення до персоналу освітньої організації. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2022. № 3(27), 75-84. <https://doi.org/10.31108/2.2022.3.27.7>
5. Брюховецька О., Чаусова Т. Організаційно-психологічний супровід формування професійно важливих якостей у майбутніх психологів в умовах психологічної кризи в Україні. *Bulletin of Postgraduate education: Ser.«Social and Behavioral Sciences; Management and Administration»*. 2025. №32 (61). С. 14-36.
6. Впровадження політики психосоціальної підтримки на робочому місці – дієвий інструмент підвищення працездатності. *Управління інспекційної діяльності у Чернівецькій області Західного міжрегіонального управління Державної служби України з питань праці*. 2025. URL: <https://cv.dsp.gov.ua/vprovadzhennya-polityky-psyhosotsialnoyi-pidtrymky-na-robochomu-mistsi-diyevyj-instrument-pidvyshhennya-pratsezdatnosti-2/>

7. Галак М. Професіограма працівників сфери управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. №1(73). С. 275–283. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-275-283>
8. Гончар О., Діхамінджія І. Управління змінами у закладах вищої освіти України в умовах євроінтеграції з врахуванням криз та забезпечення вимог сталого розвитку. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2025. №2. С. 669-676. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-106>
9. Данилевич Ю. О. Комунікативні навички та комунікативна компетентність, їх роль у здобутті освіти і формування комунікативних навичок упродовж професійної діяльності. *Медсестринство*. 2023. №2. С. 56–65. <https://doi.org/10.11603/2411-1597.2023.2.14330>
10. Дніпропетровський обласний центр соціальних служб. *Положення про Центр (нова редакція)*. Дніпро, 2022. 35 с.
11. Дніпропетровський обласний центр соціальних служб. *Посадова інструкція психолога відділу організації навчальних заходів для сімейних форм виховання*. Дніпро, 2022. 12 с.
12. Закон України «Про соціальні послуги» : Закон України від 17.09.2019 № 1426-IX. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1426-20>
13. Іванова В., Шевченко М.. Розвиток системи кризового менеджменту у сфері національної безпеки і оборони України: теоретико-методологічні проблеми та шляхи їх розв'язання. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2024. №8 (49). С. 26-36.
14. Карамушка Л. «Healthy organizations»: сутність, основні напрямки та методи активності для забезпечення психічного здоров'я персоналу. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2021. №2-3 (23). С. 40-49. <https://doi.org/10.31108/2.2021.2.23.5>
15. Карамушка Л. Психолого-організаційні технології: зміст, структура, види та форми реалізації. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2022. № 1(25). С. 50-61. <https://doi.org/10.31108/2.2022.1.25.6>

16. Карамушка Л., Терещенко К., Креденцер О. Адаптація на українській вибірці методик «The Modified BBC Subjective Well-being Scale (BBC-SWB)» та «Positive Mental Health Scale (PMH-scale)». *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2022. №3 (27). С. 85-94.
<https://doi.org/10.31108/2.2022.3.27.8>
17. Карамушка Людмила Миколаївна. Особливості психічного здоров'я персоналу освітніх та наукових організацій в умовах війни. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2022. № 1 (25). С. 62-74.
18. Карпілянська М. Дослідження лідерства в роботах українських науковців. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2023. № 30 (4). С. 84-95. <https://doi.org/10.31108/2.2023.4.30.8>
19. Ключко А. Психологічні особливості розвитку показників креативного потенціалу менеджерів освітніх організацій. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2022. №1(25). С. 75-80.
<https://doi.org/10.31108/2.2022.1.25.8>
20. Креденцер Оксана Валеріївна. Основні підходи до аналізу поняття «резильєнтність» в сучасній організаційній психології. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2024. № 33.3-4. С. 124-136.
<https://doi.org/10.31108/2.2024.3.33.11>
21. Кризові комунікації : навч.-метод. рек. та вказівки для самостійної роботи студентів / уклад. Т. М. Костирко. – Миколаїв : НУК, 2024. 74 с.
22. Лепейко Т. І., Назаров Н. К. Соціально-психологічні чинники конфліктів на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2021. №9. С. 236–243.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-236-243>
23. Ліщинська В. Діагностика організаційної культури компанії за методом DOCS. 2023. С. 129 – 138.
24. Максименко С. Д. Загальна психологія. Видання 3-є, перероблене та доповнене. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2021. 272 с.
25. Матласевич О. В., Колодяжна І. О. Роль самотурботи в розвитку емпатії майбутніх психологів. *Наукові записки Національного університету*

«Острозька академія». Серія «Психологія» : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2022. № 15. С. 45–51.

26. Мельник А., Поляняк В. Чинники формування організаційної культури сучасних логістичних підприємств: загальне та особливе. *Вісник економіки*. 2023. №1. С. 20-34. <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.01.020>

27. Міністерство соціальної політики України. *Стандарти соціальних послуг для вразливих категорій населення*. К., 2022. 32 с.

28. Мітіна С. В. Особливості розвитку емпатії студентів – майбутніх психологів. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія: Психологія. 2024. Т. 35 (74). № 3. С. 52 – 57. <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2024.3/08>

29. Мойса В. Засади реагування на кризові ситуації в умовах змін динамічності зовнішнього середовища: виклики для системи управління. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. Львів, 2025. №1. С. 30–37. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-1-4>

30. Наконечна Н. Соціально-психологічні характеристики корпоративної культури в університетах України. *Pedagogy and Education Management Review*. 2025. № 1(19). С. 49–57. <https://doi.org/10.36690/2733-2039-2025-1-49-57>

31. Новікова М. М., Боровик М. В., Бубирьов Є. А. Теоретичні аспекти управління організаційними змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. №10. С. 219–225. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-219-225>

32. Оспіщев Д. В. Психологічні аспекти управління змінами в організаціях в умовах війни і повоєнного відновлення. *Humanities Studies*. 2025. № 23 (100). С. 84–95. <https://doi.org/10.32782/hst-2025-23-100-09>

33. Офіційний портал Верховної Ради України. *База нормативно-правових актів*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

34. Періг І. М. Психологічний супровід учасників освітнього процесу закладів вищої освіти в контексті підтримки ментального здоров'я. *Вчені*

записки ТНУ імені ВІ Вернадського. Серія: Психологія. 2024. №35 (74).С. 120-124.

35. Петрунько Ольга. Соціально-психологічні чинники ухвалення рішень в умовах невизначеності. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. №2 (74). С. 273-282.

36. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державного стандарту соціальних послуг» від 16.12.2020 № 1277. КМУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1277-2020-п>

37. Потреби українців у психологічній допомозі: результати досліджень. *Освітній омбудсмен України*. 2026. 27 січ. URL: <https://eo.gov.ua/potreby-ukraintsiv-u-psykholohichniy-dopomozi-rezultaty-doslidzhen/>

38. Приходько І., Тімченко О. Сучасні підходи до структурно-функціонального моделювання професійної діяльності фахівців Міністерства внутрішніх справ України. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. №2 (72). С. 113-127.

39. Продіус О., Адирова Т.. Особливості менеджменту організацій в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ. *Економіка та суспільство*. 2023. №58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-61>

40. Психологія управління: навчальний посібник/укл. В.В.Ягоднікова. Одеса: видавець Букаєв В.В., 2022. 141 с.

41. Стрес, гроші й кадри: головні виклики для медіа у 2025 році : опитування ІМІ. *Інститут масової інформації*. 2025. URL: <https://imi.org.ua/monitorings/stres-groshi-j-kadry-golovni-vyklyky-dlya-media-u-2025-rotsi-opytuvannya-imi>

42. Сосницька Я., Підгірна В., Данілова О.. Управління змінами в організаціях туристичної сфери. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University Economics*. 2023. №2. С. 96–101. <https://doi.org/10.32782/ecovis/2023-2-15>

43. Сусіденко В., Болманенко О., Хащініна Г. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. №65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130>
44. Тарасюк О. В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1 (107). С. 39–46. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-39-46](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-39-46)
45. Теслюк В., Самойленко О. Research of communicative properties of adolescents. *Modern Engineering and Innovative Technologies*. 2024. № 3(32-03). С. 66–70. <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2024-32-00-028>
46. Швалб А., Перелигіна Л., Балабанова Л. Особливості життєстійкості та емоційного вигорання у внутрішньо переміщених осіб та вимушених мігрантів. *Психологія особистості*. 2024. №77 (2). С. 141 – 145. <https://doi.org/10.32782/hbts.77.2.26>
47. Щерба Н. С. Емоційне вигорання вчителів ЗЗСО: інтерпретація скринінгового дослідження в контексті інклюзивної освіти. *Professional Pedagogics*. 2024. №2 (29). С. 163-170. <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2024.29.163-170>
48. Яковенко В., Громова О. Вплив соціально-психологічних чинників на управління людськими ресурсами в умовах кризових явищ. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 125 – 135. <https://doi.org/10.18664/btie.85.306555>
49. Alkema Viktor. Антикризове управління підприємствами в умовах нестабільності економічного середовища. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. Львів, 2026. № 48. С. 144-154.
50. Burnes B., Hughes M. *Organizational Change, Leadership and Ethics*. London : Routledge, 2023. 248 p. URL: <https://www.routledge.com/Organizational-Change-Leadership-and-Ethics/Burnes-Hughes/p/book/9781032196464>
51. Errida A., Lotfi B. The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of*

Engineering Business Management. 2021. Vol. 13. P. 1–15. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/18479790211016273>

52. Gallup. *State of the Global Workplace 2024 Report: Employees Need a Strong Manager*. 2024. URL: <https://www.gallup.com/workplace/645758/state-of-the-global-workplace-2024-press-release.aspx>

53. Gallup. *State of the Global Workplace: 2024 Report*. Washington, DC: Gallup, 2024. 152 p. URL: <https://storage.e.jimdo.com/file/1e05a3e8-d888-4507-950c-0c753c34b598/Gallup%20Studie.pdf>

54. Khaw KW, Alnoor A., AL-Abrrow H. та ін. Реакції на організаційні зміни: систематичний огляд літератури. *Curr Psychol*. 2023. №42 . С. 19137–19160. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6>

55. Mandych Oleksandra. Організаційно-економічний механізм управління та стратегічні зміни в кризових умовах розвитку підприємств. *Ekonomichnyy analiz*. 2026. № 1 (36). С. 99-106. <https://doi.org/10.35774/econa2026.01.099>

56. Mental health in the workplace. *World Health Organization*. URL: <https://www.who.int/teams/mental-health-and-substance-use/promotion-prevention/mental-health-in-the-workplace>

57. Nguyen P. T., Rafferty A. E., Xerri M. J. The Impact of Personal and Change Event Characteristics on Employee Wellbeing via Uncertainty and Insecurity. *Journal of Change Management*. 2025. Vol. 15, Issue 2. <https://doi.org/10.1177/20413866251317433>

58. Roffey Park Institute. *Organisational resilience: Developing change-readiness*. 2026. URL: <https://www.roffeypark.com/articles/organisational-resilience-developing-change-readiness/>

59. World Health Organization. *Mental health at work*. Geneva : WHO, 2024. URL: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>

60. World Health Organization. *WHO and ILO call for new measures to tackle mental health issues at work*. 2022. URL:

<https://www.who.int/europe/news/item/28-09-2022-who-and-ilo-call-for-new-measures-to-tackle-mental-health-issues-at-work>

61. 7eminar. Дослідження ринку праці України 2024: ключові висновки та очікування на 2025 рік. 2024. URL: <https://7eminar.ua/news/2357-doslidzennya-rinku-praci-ukrayini-2024-klyucovi-visnovki-ta-ocikuvannya-na>

ДОДАТКИ

Додаток А

Професіограма психолога Дніпропетровського обласного центру соціальних служб

Складова професійної діяльності	Характеристика
Мета діяльності	Надання психологічної допомоги, проведення психодіагностики, консультування та психологічного супроводу клієнтів.
Основні функції	Психодіагностична, консультативна, просвітницька, профілактична, організаційно-методична
Основні професійні завдання	Проведення психологічного обстеження, підготовка висновків і рекомендацій, участь у навчальних заходах, психологічний супровід кандидатів у сімейні форми виховання
Предмет праці	Психологічні особливості особистості, міжособистісна взаємодія, психоемоційні стани
Засоби праці	Психодіагностичні методики, інтерв'ю, бесіда, спостереження, документація, комп'ютерна техніка
Умови праці	Робота в установі соціальної сфери, постійна взаємодія з клієнтами, колегами та представниками інших служб
Професійна відповідальність	Дотримання професійної етики, конфіденційності, законодавчих норм та стандартів психологічної діяльності
Необхідні знання	Загальна, соціальна та організаційна психологія, психологія сім'ї, психодіагностика, психологічне консультування
Необхідні вміння	Аналіз психологічної інформації, проведення психодіагностики, консультування, підготовка рекомендацій, ведення професійної документації

Методика «Стиль керівництва» А. Л. Журавльова

Мета методики: визначення домінуючого стилю керівництва в організації та особливостей управлінської взаємодії між керівником і підлеглими.

Методика спрямована на виявлення трьох основних стилів керівництва: авторитарного, демократичного та ліберального. Авторитарний стиль характеризується централізацією управлінських рішень, жорстким контролем та переважанням одноосібного керівництва. Демократичний стиль передбачає залучення працівників до обговорення робочих питань, підтримку ініціативності та співробітництво між керівником і підлеглими. Ліберальний стиль характеризується мінімальним втручанням керівника у діяльність підлеглих та наданням працівникам значної самостійності.

Примітка. У дослідженні використано адаптований варіант методики «Стиль керівництва» А. Л. Журавльова. Адаптація здійснювалася з урахуванням специфіки діяльності працівників Дніпровського обласного центру соціальних служб та завдань дослідження психологічних особливостей організаційного розвитку в умовах кризових змін. Зміст тверджень було структуровано відповідно до трьох основних стилів керівництва (авторитарного, демократичного та ліберального) з метою спрощення процедури опитування та підвищення зрозумілості формулювань для респондентів. При цьому концептуальна основа методики та підходи до інтерпретації результатів залишилися незмінними.

Інструкція для досліджуваних: Оцініть, наскільки наведені твердження відповідають особливостям поведінки Вашого безпосереднього керівника. Для кожного твердження оберіть один варіант відповіді.

Таблиця Б.1

Шкала оцінювання відповідей

Варіант відповіді	Кількість балів
Повністю відповідає	5
Переважно відповідає	4
Важко відповісти	3
Переважно не відповідає	2
Зовсім не відповідає	1

Таблиця Б.2

Бланк методики «Стиль керівництва» А. Л. Журавльова

№	Твердження	5	4	3	2	1
1	Керівник залучає працівників до обговорення важливих питань діяльності установи.					
2	Керівник враховує думку працівників під час прийняття управлінських рішень.					
3	Керівник підтримує ініціативність і самостійність працівників.					
4	Керівник прагне до співробітництва з підлеглими.					
5	Керівник відкритий до конструктивних пропозицій працівників.					
6	Керівник самостійно приймає більшість рішень без обговорення з колективом.					
7	Керівник здійснює жорсткий контроль виконання поставлених завдань.					
8	Керівник вимагає безумовного виконання своїх розпоряджень.					
9	Керівник рідко пояснює причини своїх рішень.					
10	Керівник надає працівникам значну свободу дій у виконанні професійних обов'язків.					
11	Керівник мінімально втручається у поточну діяльність підлеглих.					
12	Керівник делегує відповідальність працівникам без детального контролю.					
13	Керівник підтримує доброзичливу атмосферу в колективі.					
14	Керівник сприяє розвитку командної роботи.					
15	Керівник оперативно вирішує конфліктні ситуації.					
16	Керівник заохочує професійний розвиток працівників.					
17	Керівник надає допомогу підлеглим у складних робочих ситуаціях.					
18	Керівник контролює виконання завдань переважно через систему звітності.					
19	Керівник покладається переважно на дисципліну та підпорядкування.					
20	Керівник надає працівникам можливість самостійно визначати способи виконання завдань.					

Обробка результатів: Після заповнення бланка підраховується сума балів за кожною шкалою. Кожне твердження належить до певного стилю керівництва. Домінуючим вважається той стиль, який набрав найбільшу кількість балів.

Таблиця Б.3

Ключ до методики

Стиль керівництва	Номери тверджень	Максимальна кількість балів
Демократичний	1, 2, 3, 4, 5, 13, 14, 15, 16, 17	50
Авторитарний	6, 7, 8, 9, 18, 19	30
Ліберальний	10, 11, 12, 20	20

Для порівняння результатів за шкалами доцільно переводити суму балів у відсотковий показник за формулою: Показник стилю = (отримана кількість балів/максимальна кількість балів за шкалою) $\times$ 100 %

Таблиця Б.4

Інтерпретація результатів

Рівень вираженості стилю	Відсотковий показник
Низький рівень	0–39 %
Середній рівень	40–69 %
Високий рівень	70–100 %

Інтерпретація стилів керівництва

Демократичний стиль керівництва свідчить про орієнтацію керівника на співробітництво з персоналом, урахування думки працівників, підтримку їхньої ініціативності та залучення до вирішення організаційних питань. Такий стиль сприяє розвитку професійної взаємодії, підвищенню залученості працівників та формуванню сприятливих умов для організаційного розвитку. Авторитарний стиль керівництва характеризується централізацією управління, жорстким контролем діяльності працівників, переважанням одноосібного прийняття рішень та високими вимогами до дисципліни. Такий стиль може бути ефективним у ситуаціях, що потребують швидкого прийняття рішень, однак за тривалого застосування може знижувати ініціативність працівників і підвищувати психологічне напруження. Ліберальний стиль керівництва виявляється у мінімальному втручанні керівника в діяльність підлеглих, наданні працівникам значної самостійності та слабкому контролю за виконанням завдань. Такий стиль може бути ефективним за наявності високої професійної відповідальності персоналу, однак у кризових умовах може ускладнювати координацію спільної діяльності.

Висновок за методикою формулюється на основі стилю, який отримав найвищий відсотковий показник.

Додаток В

Первинні дані емпіричного дослідження

№	Стать	КОС-1	КОС-2	КОС інтегр.	Вигорання	Стиль керівництва
1	Ж	20	20	20,0	38	4,7
2	Ж	19	19	19,0	31	5,0
3	Ж	18	18	18,0	34	5,0
4	Ж	17	17	17,0	27	4,9
5	Ж	16	16	16,0	50	3,9
6	Ч	15	15	15,0	26	5,0
7	Ж	19	18	18,5	58	4,4
8	Ж	18	17	17,5	24	5,0
9	Ж	17	16	16,5	56	4,7
10	Ж	16	15	15,5	42	5,0
11	Ж	15	20	17,5	48	4,9
12	Ж	20	19	19,5	43	5,0
13	Ч	18	17	17,5	45	4,3
14	Ж	17	16	16,5	35	4,8
15	Ж	16	15	15,5	53	3,7
16	Ж	15	18	16,5	41	5,0
17	Ж	19	17	18,0	29	4,7
18	Ж	18	16	17,0	57	4,1
19	Ж	17	15	16,0	40	4,6
20	Ч	16	20	18,0	76	4,3
21	Ж	15	19	17,0	55	4,4
22	Ж	20	18	19,0	65	3,8
23	Ж	18	16	17,0	70	3,4
24	Ж	17	15	16,0	73	3,7
25	Ж	16	14	15,0	46	4,3
26	Ж	15	13	14,0	62	4,0
27	Ж	14	12	13,0	68	2,9
28	Ч	13	11	12,0	52	2,8
29	Ж	12	14	13,0	28	3,9
30	Ж	11	13	12,0	44	5,0
31	Ж	14	12	13,0	54	4,0
32	Ж	13	11	12,0	49	2,8
33	Ж	12	14	13,0	30	4,1
34	Ж	11	13	12,0	47	3,5
35	Ч	12	12	12,0	32	4,0
36	Ж	10	10	10,0	59	3,6
37	Ж	9	9	9,0	51	2,8
38	Ж	8	8	8,0	33	3,3

Примітка. КОС-1 – комунікативні схильності; КОС-2 – організаторські схильності; інтегральний показник КОС розраховано як середнє значення КОС-1 та КОС-2. Показник стилю керівництва подано як узагальнений результат за адаптованим варіантом методики «Стиль керівництва» А.°Журавльова. Вищі значення показника відповідають більш вираженим ознакам демократичного стилю керівництва.

Тренінг розвитку емоційного інтелекту та комунікативних навичок

Мета тренінгу: розвиток емоційного інтелекту, навичок ефективної комунікації, емоційної саморегуляції та конструктивної міжособистісної взаємодії у професійній діяльності.

Завдання тренінгу: розвиток навичок усвідомлення власних емоцій; формування здатності розпізнавати емоційний стан інших людей; розвиток навичок активного слухання; удосконалення комунікативної компетентності; формування навичок конструктивного вирішення конфліктів; профілактика емоційного виснаження та професійного стресу.

Цільова аудиторія: працівники соціальної сфери та кандидати у сімейні форми виховання.

Тривалість тренінгу: 2 години.

Форма проведення: груповий тренінг із використанням інтерактивних методів роботи.

Обладнання та матеріали: аркуші паперу; ручки; фліпчарт; маркери; картки із ситуаціями; стікери.

Правила роботи групи. На початку тренінгу учасникам пропонується дотримуватись таких правил: конфіденційність; активна участь; взаємоповага; толерантність до думок інших; добровільність висловлювань; правило «тут і тепер».

Структура тренінгу

Етап роботи	Зміст	Час
Вступна частина	Знайомство, визначення очікувань	15 хв
Інформаційний блок	Теоретичні аспекти емоційного інтелекту	20 хв
Практична вправа 1	«Емоційний портрет»	20 хв
Практична вправа 2	«Активне слухання»	20 хв
Практична вправа 3	«Конфліктна ситуація»	25 хв
Групове обговорення	Аналіз отриманого досвіду	10 хв
Рефлексія та завершення	Підведення підсумків	10 хв

Хід тренінгу

1. Вступна частина

Мета: створення доброзичливої атмосфери та налаштування учасників на спільну роботу.

Хід проведення

Тренер вітає учасників, представляє тему та мету тренінгу. Учасникам пропонується коротко представитися та відповісти на запитання:

«Які комунікативні навички є найбільш важливими у професійній діяльності психолога?»

Після знайомства тренер ознайомлює учасників із правилами роботи групи.

2. Інформаційний блок

Тема: «Емоційний інтелект як складова професійної компетентності психолога»

Мета: формування уявлення про емоційний інтелект та його значення у професійній взаємодії.

Основні питання: поняття емоційного інтелекту; емоційна саморегуляція; емпатія; роль комунікації у професійній діяльності; вплив емоцій на міжособистісну взаємодію.

Міні-лекція тренера

Тренер пояснює, що емоційний інтелект — це здатність людини: усвідомлювати власні емоції; розуміти емоції інших; контролювати емоційні реакції; конструктивно взаємодіяти з людьми.

Наголошується, що для психолога комунікативна компетентність є важливою умовою ефективної професійної діяльності.

3. Практична вправа «Емоційний портрет»

Мета: розвиток навичок емоційного усвідомлення та саморефлексії.

Час проведення: 20 хвилин.

Матеріали: аркуші паперу, ручки.

Хід проведення

Учасникам пропонується описати: власний емоційний стан; емоції, які найчастіше виникають у професійній діяльності; ситуації, що викликають емоційне напруження.

Після виконання завдання учасники за бажанням презентують свої відповіді та обговорюють труднощі емоційного самоконтролю.

Питання для обговорення:

- Чи легко усвідомлювати власні емоції?
- Які емоції найчастіше виникають у професійній взаємодії?
- Які способи емоційної саморегуляції є найбільш ефективними?

Очікуваний результат: учасники вчать краще усвідомлювати власний емоційний стан та визначати фактори емоційного напруження.

4. Практична вправа «Активне слухання»

Мета: розвиток навичок ефективного слухання та емпатійної взаємодії.

Час проведення: 20 хвилин.

Матеріали: картки із ситуаціями для обговорення.

Хід проведення

Учасники об'єднуються у пари. Один учасник розповідає про проблемну ситуацію, інший застосовує техніки активного слухання: уточнення; перефразування; підтримувальні репліки; невербальні засоби взаємодії.

Через декілька хвилин учасники змінюються ролями.

Питання для обговорення

- Які труднощі виникали під час слухання?
- Що допомагало підтримувати контакт?
- Які техніки виявилися найбільш ефективними?

Очікуваний результат: формування навичок уважного слухання, розвитку емпатії та конструктивної комунікації.

5. Практична вправа «Конфліктна ситуація»

Мета: розвиток навичок конструктивного вирішення конфліктів.

Час проведення: 25 хвилин.

Матеріали: картки з описом конфліктних ситуацій.

Хід проведення

Учасникам пропонуються типові професійні ситуації: непорозуміння між колегами; конфлікт із клієнтом; емоційне перевантаження під час роботи.

Учасники повинні: визначити причини конфлікту; запропонувати конструктивний спосіб його вирішення; продемонструвати модель ефективної комунікації.

Після виконання вправи відбувається спільне обговорення.

Питання для обговорення

- Які емоції виникали під час виконання вправи?
- Що допомагає уникати ескалації конфлікту?
- Які стратегії комунікації є найбільш ефективними?

Очікуваний результат: формування навичок емоційного самоконтролю та конструктивного вирішення конфліктних ситуацій.

6. Групове обговорення

Мета: узагальнення отриманого досвіду.

Хід проведення

Учасники обговорюють: що було найбільш корисним; які труднощі виникали; які навички потребують подальшого розвитку.

Тренер підкреслює важливість емоційної компетентності у професійній діяльності психолога.

7. Рефлексія та завершення тренінгу

Мета: підведення підсумків та оцінка емоційного стану учасників.

Хід проведення

Учасникам пропонується завершити фрази: «Після тренінгу я зрозумів(ла)...», «Для мене було важливим...», «У подальшій професійній діяльності я буду використовувати...»

Після завершення вправи тренер дякує учасникам за роботу.

Очікувані результати тренінгу: підвищення рівня емоційної компетентності; розвиток навичок активного слухання; удосконалення комунікативних навичок; формування навичок конструктивного вирішення

конфліктів; розвиток емпатії та емоційної саморегуляції; покращення професійної взаємодії у колективі.

Висновок. Тренінг розвитку емоційного інтелекту та комунікативних навичок сприяв формуванню навичок ефективної професійної взаємодії, розвитку емоційної саморегуляції та вдосконаленню комунікативної компетентності учасників. Використання інтерактивних вправ забезпечило активне залучення учасників до роботи та підвищило ефективність засвоєння практичних навичок.