

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Факультет психології
Кафедра соціальної психології

ДИПЛОМНА РОБОТА
«ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ МЕНЕДЖЕРІВ-
ПОЧАТКІВЦІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ»
Освітньо-професійна програма «Психологія»
Спеціальність 053 «Психологія»

Студентки 2 року навчання
ОС «Магістр»
спеціальності 053 «Психологія»
Репенко Діани Вадимівна

Науковий керівник:
Кандидат психологічних наук, доцент,
Доцент кафедри соціальної психології
Рогаль Ніна Іванівна

Допустити до захисту в ДЕК
кафедра соціальної психології
Протокол № _____ від _____

Завідувач кафедри:
доктор психологічних наук, професор
Траверсе Тетяна Михайлівна

(підпис)

КИЇВ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	6
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ АДАПТАЦІЇ МЕНЕДЖЕРІВ-ПОЧАТКІВЦІВ	6
1.1. Поняття адаптації в психології: сутність, види та етапи	6
1.2. Психологічні чинники адаптації в професійній діяльності	13
1.3. Особливості професійної адаптації молодих спеціалістів: вітчизняний та зарубіжний досвід.....	24
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2	37
ОРГАНІЗАЦІЯ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ АДАПТАЦІЇ МЕНЕДЖЕРІВ-ПОЧАТКІВЦІВ.....	37
2.1. Опис етапів емпіричного дослідження та характеристика вибірки	37
2.2. Обґрунтування методів та методик дослідження	40
Висновки до розділу 2	43
РОЗДІЛ 3	45
АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ АДАПТАЦІЇ МЕНЕДЖЕРІВ-ПОЧАТКІВЦІВ.....	45
3.1. Психологічні особливості адаптації менеджерів-початківців	45
3.2. Розробка програми психолого-педагогічного супроводу адаптації менеджерів-початківців.....	57
3.3. Рекомендації для керівників організацій щодо підтримки менеджерів-початківців.....	60
Висновки до розділу 3	63
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасному динамічному середовищі організації стикаються з необхідністю швидкого залучення нових працівників у робочі процеси. Особливо це актуально для менеджерів-початківців, які не тільки освоюють професійні навички, але й адаптуються до корпоративної культури, внутрішніх правил та специфіки комунікації всередині колективу. Адаптація як психологічний феномен включає когнітивні, емоційні та поведінкові аспекти, що впливають на успішність професійного становлення та ефективність виконання управлінських функцій.

Недостатня адаптація менеджерів-початківців може призводити до стресу, професійного вигорання, зниження продуктивності та до плинності кадрів. Тому дослідження психологічних особливостей адаптації є важливим як для наукового розуміння процесу, так і для практичного використання в управлінні людськими ресурсами.

Проблема адаптації працівників у професійній діяльності висвітлюється у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників, зокрема у контексті організаційної психології та менеджменту. Дослідження зосереджуються на механізмах адаптації, особливостях управлінської діяльності та факторах, що сприяють чи ускладнюють цей процес. Однак специфічні психологічні особливості адаптації саме менеджерів-початківців у сучасних організаціях залишаються недостатньо вивченими.

Об'єкт дослідження – адаптація як психологічний феномен.

Предмет дослідження – психологічні особливості адаптації менеджерів-початківців в організації.

Метою дослідження є аналіз психологічних особливостей адаптації менеджерів-початківців в організаціях та розробка рекомендацій щодо оптимізації цього процесу.

Для досягнення мети поставлені такі **завдання дослідження**:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до проблеми адаптації в організаційній психології;

2. Встановити соціально-демографічні особливості прояву адаптації менеджерів-початківців;
3. Виявити взаємозв'язки між показників адаптації та психологічних складових праці;
4. Розробити рекомендації щодо підвищення ефективності адаптаційного процесу менеджерів-початківців.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс методів, що включають:

теоретичні: аналіз, синтез та узагальнення сучасних знань з проблематики дослідження;

емпіричні: анкетування, психодіагностичні методики, зокрема, опитувальник соціально-психологічної адаптації (СПА, К. Роджерс і Р. Даймонд), індивідуальна оцінка продуктивності праці (IWPQ), опитувальник задоволеності роботою (Н. Гура, О. Вельдбрехт), методика оцінки копінг-поведінки (WCQ);

математико-статистичні методи: описова статистика, частотний аналіз, критерії відмінностей, кореляційний аналіз.

Наукова новизна дослідження полягає у визначенні специфічних психологічних особливостей адаптації менеджерів-початківців, а також у виявленні найбільш ефективних психологічних механізмів, що сприяють успішному входженню в професійну діяльність.

Практичне значення роботи полягає у розробці рекомендацій для HR-менеджерів, керівників організацій та самих менеджерів-початківців щодо оптимізації процесу адаптації.

Надійність та достовірність результатів дослідження забезпечується теоретичним обґрунтуванням проблеми на основі аналізу наукових джерел; використанням валідних та надійних психодіагностичних методик; застосуванням кількісних та якісних методів аналізу емпіричних даних; відповідністю методів дослідження поставленим цілям і завданням; достатнім обсягом вибірки для статистичної достовірності висновків; репрезентативністю

вибірки досліджуваних (менеджери-початківці в організаціях); використанням комп'ютерної обробки результатів з дотриманням вимог наукового аналізу.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів (теоретичного, емпіричного та прикладного), висновків, списку використаних джерел (60 найменувань) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 63 сторінок основного тексту, що включає 19 таблиць, 4 рисунки та 4 додатки. Робота оформлена відповідно до вимог державного стандарту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ АДАПТАЦІЇ МЕНЕДЖЕРІВ-ПОЧАТКІВЦІВ

1.1. Поняття адаптації в психології: сутність, види та етапи

Адаптація являється одним з головних понять у психології, адже вона описує можливість людини до пристосування в середовищі, яке завжди перебуває в стан змін, зберігаючи цілісність особистості та ефективність життєдіяльності. У контексті професійної діяльності, міжособистісних стосунків та особистісних розвитку адаптаційний процес відіграє вирішальну роль у забезпеченні психологічного благополуччя та продуктивної взаємодії з оточенням.

Проблематику адаптації досліджують дослідники різних галузей психології – загальної, соціальної, вікової, клінічної – що свідчить про її багатогранність та унікальність. Залежно від контексту, адаптація може бути як реакція на стрес, механізм подолання життєвих ситуацій, процес входження в нове соціальне, етап особистісного розвитку.

Поняття «адаптація» використовують в різноманітних галузях наукового знання, але попри це дослідниками ще не виокремлене загальний термін щодо неї. Одні автори розглядають адаптацію як процес, результат «пристосування», інші ж як «взаємодію» людини і об'єкта адаптації або як «взаємодію» людини і соціуму.

Адаптація містить складні, багатовимірні відносини особистості з навколишнім середовищем. Процес адаптації допускає активні дії самого суб'єкта діяльності, яка відслідковується у вивченні умов, норм, правил нового життєвого простору, пошук і кореляцію шляхів та рішень відповідно до конкретних умов життя.

Під поняттям «взаємодія» у даному контексті розуміється взаємозв'язок, взаємний вплив, взаємну дію суб'єктів. Адаптація сильно пов'язана з визнанням

активної ролі особистості в процесі адаптації, з підвищенням статусу свідомої креативної поведінки (Дейнека, 2019).

Адаптація у вузькому, соціально-психологічному, значення – процес входження особистості у малу групу, засвоєння нею сформованих норм, взаємовідносин, відведення собі певного місця відносин між членами соціуму.

Соціальна адаптація – постійний процес активного пристосування індивіда до місцевих умов у новому середовищі та результат даного процесу. У даному контексті адаптація постає як інтегративний процес та показник стану людини, який підштовхує його до можливості виконання певних біосоціальних процесів, до прикладу таких, як: адекватне сприйняття навколишнього середовища та власного організму; система дій та спілкування з оточуючими; можливість працювати, навчатися, організувати власне дозвілля; адаптивність поведінки до очікувань соціуму.

До соціальної адаптації також відносяться такі чинники, як: зближення цілей та ціннісних орієнтацій у групах та пристосування індивіда; засвоєння загальноприйнятих норм, традицій, культури, зайняття своєї ролі у структурі групи (Кириленко, 2019).

У висновках соціальної адаптації виступає пристосування особистості до нових соціальних умов, реалізація його потреб, інтересів та цілей. Індивід входить у нове соціальне оточення та займає місце повноправного члена, самостверджується та розвиває власну індивідуальність. У процесі даного виду адаптації відбувається формування соціальних якостей спілкування, поведінки та предметної діяльності, загальноприйняті суспільством, внаслідок чого особистість проходить через реалізацію власних прагнень, потреб, інтересів та самовизначення.

Соціальна адаптація – процес активного пристосування особистості до завжди перебуваючого в стані змін середовища з допомогою різних соціальних навичок. Основним методом соціальної адаптації постає прийняття цінностей нового середовища, сформованих форм соціальної взаємодії та наявність форм та способів предметної діяльності (Морозова, 2020).

Також розрізняють такі види адаптації, як адаптація особистості та організаційна адаптація, економічна адаптація, педагогічна адаптація, психологічна адаптація, виробнича адаптація.

Економічна адаптація – складний процес засвоєння нових соціально-економічних принципів економічних відносин індивідів.

Педагогічна адаптація сприяє пристосуванню до системи освіти, навчання та виховання, які формують систему ціннісних орієнтирів.

Психологічна адаптація розглядається як процес пристосування органів почуттів до особливостей діючих ними стимулів з метою кращого аналізу та сприйняття, а також запобігання рецепторів від зайвого навантаження.

Адаптація особистості – процес та стан узгодження оптимальних взаємовідносин між особистістю та середовищем з метою ефективної взаємодії в умовах середовища.

Дослідники у сфері психології виокремлюють зовнішню та внутрішню адаптацію, синтез яких і визначає поняття «загальної адаптації». Зовнішня адаптація передбачає професійну та соціальну адаптації, внутрішня – біологічну та психологічну адаптації.

У контексті професійної адаптації широке значення розуміється як адаптація до всієї сукупності умов професійної діяльності людини (організація, виробнича діяльність, умови професійної діяльності). У вузькому значення розуміється адаптація до безпосередньої виробничої діяльності, до характеру та змісту праці в конкретній сфері. Професійну організацію дослідники частіше за все сприймають як організаційну адаптацію (Wanous, 1992).

Організаційна адаптація – процес та стан побудови оптимальних співвідношень між особистістю та організаційним середовищем з метою ефективної взаємодії в умовах організації.

Дослідники виокремлюють такі складові організаційної адаптації:

- Професійна (виробнича);
- Фізіологічна (біологічна);
- Соціальна;

- Психологічна.

Психологічна складова адаптації має два підрівні: психічний, який забезпечує пристосування у функціонуванні психічних процесів, явищ до нових умов; в свою чергу має три підрівні: сенсорний, когнітивний та емоційно-регулятивний) та духовно-особистісний (відбувається на рівні самосвідомості; передбачає пристосування людини до світу та до самої себе на внутрішньому плані). Адаптація на духовно-особистісному рівні не завжди стимулюються змінами чи ускладненням зовнішніх причин. Подібна «внутрішня» адаптація обумовлена внутрішніми потребами особистості і забезпечує стан психологічної рівноваги у її відношенні до світу, у взаємостосунках з собою, сприяє вирішенню проблеми екзистенційного характеру, що сприяє збереженню психологічного здоров'я людини) (Семенюк, 2021).

Всі вище вказані види адаптаційних можливостей особистості здатні взаємодіяти між собою та одночасно проявлятися.

Основним проявом адаптації являється взаємодія особистості з зовнішнім світом та її активність, як реакція на зміни в соціумі. Відбувається завдяки різноманітним засобам: реакціям, рефлексам, психічним діям, діям у зовнішньому середовищі, інтелектуальній діяльності по формуванню нових сенсів з метою перетворення себе чи свого середовища у бажаний вигляд. В результаті змінення відбувається фіксація нового – пристосування. На духовно-особистісному рівні воно забезпечує індивідові рівновагу не тільки з зовнішнім світом, а також з собою. Може відбуватися в неусвідомленій та свідомій формах завдяки способам психологічного захисту або активної діяльності, що саме призводить до адаптації.

Сутність природи адаптації передбачає здатність певної структури, системи до гнучкості, до змін, здатність до активності, яка є обов'язковою умовою протікання процесу адаптації (Ничкало, 2001). Процес адаптації має певні етапи:

1. Етап зовнішнього характеру – інформаційний; становить знайомство з новими умовами;

2. Етап внутрішнього характеру – інтелектуальний; передбачає активізацію когнітивних процесів і мислення; включає в себе такі стадії, як: 1. Розуміння та аналіз інформаційних даних (може розпочатися на попередньому етапі); 2. Переорієнтація в плані дій, як пошук розв'язання проблем; 3. Прийняття рішення щодо нового; ця стадія є основною в адаптаційному періоді – фіксуванням думок, майбутніх дій, поведінки – пристосування до нових умов на внутрішньому плані.

3. Етап зовнішнього характеру – реалізація; передбачає втілення як на зовнішньому плані, так і на внутрішньому.

Процес адаптації і її інтелектуального етапу, розглядають як творчий: його суть в пошуку нових дій, поведінки, сенсів у змінених умовах. У філогенетичному аспекті адаптація виступає як передумова творчості, яка дана індивіду як засіб формування його як особистість. Якщо біологічний та фізіологічний рівень розвитку живих організмів адаптація являється реактивною поведінкою стосовно нових умов – передбачення творчих дій, то на соціальному рівні розвитку вона виступає як реактивне пристосування до суспільства, а також може мати форму цілеспрямованого перетворення.

Коли людина розпочинає роботу в організації, вона входить до системи організаційного середовища. Від рівня адаптованості в ньому залежить ефективність діяльності особистості в організації. Результати проходження адаптації впливають на формування ставлення менеджера до праці, колективу, визнання встановлених правил роботи. Від цього безпосередньо залежить психологічний стан, що, у свою чергу, впливає на ефективність роботи.

Підбір та прийняття на роботу є складним і довготривалим процесом – ще до першого робочого дня нового співробітника організація вже витрачає значні ресурси. Відтак організація зацікавлена у тому, щоб працівник не звільнився в найближчий час, а успішно пройшов етап адаптації.

В організаціях прийнято розрізняти декілька видів адаптації. Складові цих видів подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Складові відповідних видів організаційної адаптації

Професійна адаптація	профорієнтаційна адаптація;
	адаптація до характеру та змісту праці в конкретній професії;
	адаптація до умов праці.
Фізіологічна адаптація	адаптація організму до нових умов (кліматичних, побутових, санітарних), режиму праці, сну, фізичних та нервових навантажень;
	адаптація до режиму і якості харчування;
Соціальна адаптація	призвичаювання індивіда до соціальної групи (всієї організації), в якій працює людина
	прийняття нормативно-правових вимог організації
	засвоєння моральних цінностей, вимог до поведінки, культурних традицій організації
	збагачення власного духовного досвіду новими формами моральної та культурної практики
	адаптація до побутових умов перебування в організації
Психологічна адаптація	стан психологічного задоволення (незадоволення), комфорту (дискомфорту), відчуття внутрішньої і зовнішньої гармонії (дисгармонії) від успішної (неуспішної) професійної, соціальної та біологічної адаптацій
	вміння здійснювати психологічну саморегуляцію поведінки і діяльності

Таким чином, організаційна адаптація є багатокomпонентним процесом, що охоплює різні сфери життя працівника – від фізіологічного стану до соціальних і психологічних аспектів.

Важливим аспектом системи адаптації співробітників є визначення критеріїв адаптації. Теоретичні та практичні пошуки підтверджують складність даної проблеми та потребують подальших наукових досліджень (Качмар, 2015).

Визначальним внутрішнім критерієм адаптації співробітника до умов організації являється стан задоволення процесом та результатом професійної, соціальної, психологічної та фізіологічної адаптації. Подібний стан являється результатом взаємодії людини з відповідним об'єктом. Взаємодія передбачає процес взаємовпливу, що здатна призвести до вдосконалення людських якостей та середовища. Взаємодія пов'язана з усвідомленням активної ролі особистості в процесі адаптації та підвищення ролі свідомої самоформувальної поведінки. Важливим є розвиток у людини відповідних властивостей, які являються чинниками впливу на об'єкт адаптації та виступають внутрішніми детермінатами та складовими стану задоволення процесом і результатом адаптації. До них можливо віднести такі:

- мотивація розвитку духовності, соціальної, професійної компетентності та самоактуалізації загалом;

- адекватність самооцінки;
- почуття власної гідності;
- розвиток внутрішньої свободи;
- здатність відстоювати свої переконання;
- здатність будувати конструктивні відносини;
- здатність керувати своїм емоційним станом;
- розвинуті комунікативні здібності;
- усвідомлення потреби самоосвіти;
- конструктивне ставлення до критики інших;
- відкритість до спілкування, нових знань тощо;
- повага до людини;
- стан здоров'я людини та ін.

Зовнішні критерії:

- ставлення до обраної професії і намагання розвивати професійну компетентність;

- пристосування до характеру, змісту, умов і організації виробничого процесу;

- набуття навичок самостійності в роботі;
- потреба і реалізація процесу самоосвіти;
- уміння застосовувати знання на практиці;
- актуалізація в життєдіяльності особистості високого рівня психологічної культури, правової культури, мовленнєвої культури, культури поведінки, рівня розвитку духовності особистості загалом;

- участь у суспільному житті організації;
- міжособистісні відносини особистості у виробничій групі, організації;
- безконфліктна поведінка;
- комунікативна компетентність;
- вироблення власного стилю поведінки та ін.

Професійна адаптація працівника на сьогоднішній день є однією з важливих умов успішності професійної діяльності в усіх сферах, але серед багатьох професій є ті, значення адаптації в яких доволі високе. До таких професій можна віднести і менеджерів.

Професійна діяльність менеджера – це безперервний процес розв'язання завдань, спрямованих на забезпечення успішності діяльності організації. Проблема успішної професійної адаптації менеджера організації має велику практичну значущість.

Менеджер часто стикається з необхідністю працювати в динамічному середовищі, надавати кваліфіковану підтримку в нестандартних обставинах та ефективно взаємодіяти з різними людьми. Тому йому важливо мати здатність до гнучкості, швидко адаптуватися до зовнішніх змін, відновлювати ресурсний стан після періодів інтенсивної діяльності, а також знаходити позитивні сторони у складних ситуаціях, що потребують перегляду звичних моделей поведінки. Менеджер має володіти навичками адаптації та трансформації соціально-психологічних ролей відповідно до вимог ситуації.

Професійна адаптація менеджера передбачає досягнення таких ключових орієнтирів: інтеграцію в організаційне середовище; опанування нових професійних завдань; набуття соціально-психологічної компетентності; активне пристосування до специфіки організаційного та професійного контексту; включення в систему взаємин усередині організації; формування внутрішньої гармонії та емоційної стабільності; розвиток кар'єри; досягнення задоволеності від роботи та професійної діяльності; а також формування стійкого позитивного ставлення до обраної професії.

Таким чином, явище адаптації доволі багатогранне та необхідне в усіх сферах навчання, роботи та суспільного життя.

1.2. Психологічні чинники адаптації в професійній діяльності

Адаптація до професійної діяльності є складним та багатогранним процесом, який поєднує засвоєння професійних обов'язків та активне входження особистості в нове соціальне та організаційне середовище. У даному

контексті особливе значення набувають психологічні чинники, які визначають індивідуальні стратегії пристосування, рівень стресостійкості, мотивацію та здатність до міжособистісної взаємодії.

Задоволення нагальних потреб та реалізація значущих відбувається саме у професійній діяльності. Професійна діяльність вимагає спеціальних знань, тобто психологічних процесів, які вимагають від особистості розвитку та вдосконалення наявних знань, спеціальних умінь та навичок, які дають можливість успішно пройти адаптацію до умов в організації.

Професійна адаптація – це адаптація людей різних поколінь до самостійної продуктивної трудової діяльності; процес або результат процесу адаптації спеціаліста на початку його роботи в організації до особливостей нового робочого місця та організації праці. Професійному пристосуванню сприяє належна професійна підготовка до виконання певної діяльності, професійна придатність, відповідальність, кмітливість, самостійність, допомога з боку старших колег. Професійна адаптація являється адаптацією до самостійної трудової діяльності. Це довготривалий процес, який набуває нових прикмет в залежності від зміни соціально-економічних умов, ускладнення технологічних процесів, вікових, психологічних, фізіологічних, особливостей працівника, його попереднього соціального та трудового досвіду, рівня професійної майстерності (Ничкало, 2001).

Професійна адаптація вимагає фахової підготовки спеціаліста до виконання конкретного завдання, спеціалізованої придатності, а також формування відповідальності, кмітливості, самостійності. Ефективній адаптації також сприяють і індивідуальні особистісні та професійні якості, до прикладу творча ініціатива, професійна мобільність, висока особиста відповідальність; конкурентоспроможність, психологічна готовність до ділового суперництва; прагнення до самовдосконалення, самоосвіти, опанування нових технологій, покращення професійної майстерності, навчання впродовж усього кар'єрного зростання; комунікативність, толерантність; повага до інтересів та виконання завдань своїх колег, готовність йти на компроміс та примирення у складних

робочих питаннях, спроби досягати консенсусу під час колективної виробничої взаємодії (Ничкало, 2001). Започаткування та покращення наведених якостей спеціалістом буде сприяти позитивному результату фахової діяльності, стабільній психологічній рівновазі та успішній професійній адаптації.

Ефективність професійної адаптації та тривалість її проходження тісно пов'язана з соціально-економічними та соціокультурними факторами, в тому числі і культурними цінностями, нормативно-правовою базою, науково-методичному забезпеченню, кон'юнктурному ринку праці, кадровій політиці організацій. Усі фактори даної системи мають свій особистий вплив на особу, яка проходить через адаптацію, починаючи від активності та рівня підготовки, до психологічної готовності до праці в нових умовах (Васянович, Вдович, Вовчаста, Галус, Гіптерс, 2008).

Професійну діяльність, адаптацію та підготовку варто розглядати як взаємопов'язані компоненти цілісного процесу професіогенезу індивідуума. Професійна адаптація являється пролонгованим процесом, який опосередковує дії професійної підготовки, діяльності та дає змогу суб'єкту переходити від знань до практики, в якій вимагається застосовувати дії відповідно до поданої ситуації та через них до виконання спеціальних функцій (Бондаренко, 2004). Дослідниками у сфері психології було досліджено та встановлено дві моделі кар'єрної поведінки – адаптація та розвиток. Модель розвитку характеризується перетворенням власної підготовки у предмет практичного перетворення з боку особистості, дана модель наносить позитивний вплив як на неї, так і на практику (Шиделко, 2012).

На адаптаційний процес впливають відповідні чинники, які визначають його рівень, темпи, стійкість і результати. Вивчення цих чинників є обов'язковою умовою управління адаптаційними процесами. У табл. 1.2 наведено чинники, що впливають на адаптацію в межах різних її видів.

Таблиця 1.2

Чинники адаптації

Чинники професійної	<i>Внутрішні чинники</i> ставлення людини до обраної професії, бажання працювати в певній
----------------------------	--

<i>адаптації</i>	професійній галузі
	бажання вивчати особливості професії і опанувати найвищі рівні майстерності
	ступінь підготовки співробітника до відповідної професійної діяльності
	набуття навичок самостійності в професійній діяльності
	мотивація до праці
	потреба в професійній самоосвіті
	уміння застосовувати знання на практиці
	задоволеність міжособистісними відносинами в процесі праці та ін
	<i>Зовнішні чинники</i>
	характер та зміст праці
	професійна структура колективу
	рівень заробітної плати
	зміст соціального пакета
	система морального заохочення
	стан виробничої і технологічної дисципліни
	наявність інституту наставництва
	умови праці
	правила трудового розпорядку
	морально-психологічний клімат у виробничому колективі
	особистісний підхід до підлеглого
реалізація в організації принципів співробітництва	
рівень корпоративної культури	
<i>Чинники фізіологічної адаптації</i>	загальний стан здоров'я і тип нервової системи
	санітарно-гігієнічні умови діяльності в організації
	організація побуту, харчування, відпочинку
<i>Чинники соціальної адаптації</i>	організаційна структура підприємства
	рівень корпоративної культури
	соціальна і моральна зрілість
	рівень психологічної культури
	рівень правової культури
	рівень мовленнєвої культури
	індивідуально-особистісні властивості
	визнання колективом соціальної ролі співробітника, що адаптується
	задоволеність спілкуванням з колегами, керівниками
	безконфліктна поведінка
формування власного стилю поведінки	

Таким чином, адаптація має не лише структуровані форми, але й обумовлена багатьма внутрішніми та зовнішніми детермінантами, які потребують ретельного аналізу з боку організаційної психології.

Визначення та аналіз чинників психологічної адаптації ускладнюються тим, що вона, з одного боку, є умовою успішного проходження інших видів адаптації, а з іншого – її результатом у формі суб'єктивного психологічного стану (задоволення, комфорту, гармонії).

Чинники психологічної адаптації

успішність (неуспішність) професійної, соціальної та біологічної адаптацій (професійне самовизначення, соціальний статус, сформованість соціально-значимих здібностей, якостей, становище в колективі, задоволення особистим статусом, можливість прояву індивідуальності та ін.)

самосвідомість індивіда

характерологічні особливості і якості особистості

психологічна підготовка

вміння здійснювати психологічну саморегуляцію поведінки і діяльності

наявність служби психологічної підтримки

вивчення процесів адаптації

розробка і впровадження соціально-психологічних засобів формування й корекції адаптованості до умов організації



Рис. 1.1. Чинники психологічної адаптації

Подана класифікація дозволяє розглянути адаптацію співробітників до організації як комплексний, динамічний процес, обумовлений взаємодією професійних, соціальних, біологічних та психологічних факторів.

Виділяють два напрями адаптації в залежності від того, чи працівник вже мав досвід роботи за подібною сферою:

- Первинна, тобто перше пристосування та ознайомлення молодих фахівців, які не мають досвіду професійної діяльності;
- Вторинна, тобто пристосування фахівців, які вже мають досвід.

Процес адаптації передбачає три основні сфери:

- Організаційну адаптацію;
- Професійну адаптацію;
- Соціально-психологічну адаптацію.

Організаційна адаптація направлена на засвоєння фахівцями правил внутрішнього розпорядку, структури організації, організаційної культури. Професійна адаптація стосується рівня володіння професійними навичками та вміннями. Соціально-психологічна адаптація – це пристосування нового працівника до взаємовідносин у колективі, традицій та неписаних норм і правил, до стилю роботи керівника.

Як правило, при прийомі на роботу потенційний працівник вже ознайомлений з вимогами до професійної діяльності, має певні теоретичні знання, які можуть бути підтверджені дипломом, а деколи і практичний досвід, який був набутий на попередньому місці роботи, ознайомлений з посадовою інструкцією. Уточнюючі запитання, які будуть поставлені під час співбесіди, також можуть внести конкретику в зміст та особливості професійної діяльності, яку буде здійснювати потенційний працівник. Окрім того, більша частина

організацій проводять навчання, встановлюють випробувальні терміни з чітко зазначеними завданнями та обов'язками. Тому професійна та організаційна адаптації проходять для працівників доволі легко та невимушено. Складнощі виникають у соціально-психологічній адаптації.

Науковці подають загальноприйнятю класифікацію соціально-психологічної адаптації особистості:

1) Тимчасова ситуативна адаптація, яка здатна перейти у стан дезадаптації в результаті внутрішньопсихологічних змін деяких аспектів ситуації.

2) Стійка ситуативна адаптація – довготривала адаптованість в відокремлених типових ситуаціях, в яких індивід опиняється доволі часто;

3) Загальна адаптація – потенціальна здатність адаптуватися в широкому спектрі типових ситуацій, які найчастіше трапляються в певному соціальному оточенні.

Проводячи аналіз даної класифікації, можна зробити висновок, що тимчасова ситуативна адаптація в більшості випадків проходять працівники, які знаходяться на випробувальному терміні. Цей стан дуже нестабільний, адже працівник повинен проявити свої кращі якості, одночасно звикаючи до правил та норм, які установлені в організації, не маючи взаємовідносин з колективом, адже з ними поки виникло ніяких зв'язків за короткий термін. З деяким часом у працівників виникає стійка ситуативна адаптація. У даному стані фахівці почувують себе доволі впевнено та спокійно, щоденне перебування в типових ситуаціях виробляє у нього автоматичну реакцію на звичні обставини. Загальна адаптованість ніколи не може бути повною (Захарчин, 2012).

Беручи до уваги даний аспект, можна зазначити, що спеціаліст, який зміг досягти професійного надбання та стійкого соціального статусу серед колег, досягнув репутації в очах керівника, вправно та впевнено виконує професійні обов'язки та поставлені завдання, набув загальної адаптації. Але швидка зміна умов зовнішнього середовища вимагають подальшого реагування та адаптації.

На початку роботи працівник проходить психологічні стани: бажання вдало пройти випробувальний термін, бажання проявити себе з кращого боку та добре себе зарекомендувати, високі очікування і збільшення активності у роботі. Одночасно з позитивними емоціями, також з'являються і тривожність, невпевненість у своїй придатності до обраної професії, страх бути відторгненим під час встановлення зв'язків з колегами, потреба у повазі та прийнятті, підтримці. Подібні негативні думки та почуття можуть бути спровоковані низькою самооцінкою, яку можливо підвищити завдяки роботі над собою та виконанню таких рекомендацій, як:

- Не допускати порівняння себе з іншими;
- Пробачати собі невдачі;
- Підвищити віру в себе допоможуть такі позитивні твердження, як: «у мене все вийде», «я все зможу».
- Спілкування з людьми, у яких самооцінка знаходиться на високому рівні;
- Не приймати критику занадто близько;
- Створити список досягнень;
- Вірити в свої можливості;
- Знайти сферу у якій можливо досягти високого рівня.

Основним чинником, який впливає на швидкість та якість адаптації спеціаліста, являється емоційний інтелект.

Емоційний інтелект (EQ) – здатність до усвідомлення своїх почуттів, донесення їх, використання та управління, на основі даних умінь взаємодіяти з соціумом.

Поняття «емоційний інтелект» було введено в 1990 році американські дослідники Пітер Селовей та Джек Майєр. Вони об'єднали в даному понятті групу ментальних здібностей, які сприяють усвідомленню та розумінню власних емоцій та емпатію до соціуму (Кириленко, 2019)

Емоційний інтелект передбачає:

- Здатність сприймати та відчувати емоції - самосвідомість;

- Здатність керувати емоціями, віддаючи перевагу розумним рішенням;
- Саморефлексія;
- Саморегуляція;

Емоційний інтелект має велике значення для кар'єри працівника та може вплинути на:

- Самосвідомість;
- Емоційну самосвідомість;
- Тону самооцінку;
- Впевненість у собі та своїх діях;
- Самоконтроль;
- Приборкання емоцій;
- Відкритість;
- Воля до перемоги;
- Ініціативність;
- Оптимізм.

Однією з важливих дій у адаптації працівника є взаємозв'язок з керівником, адже саме наставник вирішує, чи працівник має успіх у виконанні завдань, чи заслуговує на підвищення, або ж взагалі не підходить для роботи в організації. Для керівника звільнення працівника не несе ніякої психологічної суті на відміну від працівника, який переживає при звільненні стрес, невпевненість в собі, бажання змінити сферу діяльності. Важливо вміти визначати, який стиль керівництва притаманний для керівника, як правильно спілкуватися з ним, щоб викликати довіру та прихильність, як краще поводитись в конфліктних ситуаціях.

Стиль керівництва – сукупність принципів, норм, методів та прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності для досягнення поставлених цілей; спосіб, метод роботи, манера поведінки.

Дослідники виділяють три основні стилі керівництва: авторитарний, демократичний та ліберальний.

Для авторитарного стилю притаманна характерна концентрація влади. Він самостійно приймає рішення, жорстко визначає всю діяльність працівників, не даючи можливості проявити ініціативу. Працівники мають виконувати лише те, що вказано, отримуючи мінімум потрібної у виконанні. Керівництво підміняється командуванням. Діяльність працівників піддається жорсткому контролю. Типи влади при такому стилі: влада, яка основана на примусі, і традиційна влада.

При демократичному стилі керівник перекладає відповідальність на підлеглих. Він проводить зустрічі, на яких відбуваються консультації з тієї або іншої причини. Працівники отримують в достатку необхідної інформації та мають уявлення про перспективи роботи. Ініціатива підтримується та заохочується. Керівник надає працівникам частину владних повноважень, в тому числі і при здійсненні контролю, вводить в роботу елементи колективного самоврядування. Використовують всі типи влади, але за основу беруть владу, яка заснована на заохоченні та владу прикладу.

Ліберальний стиль характеризується мінімальним втручанням в роботу працівників. Керівник в даному стилі виконує в більшості роль посередника. Він забезпечує інформацією та матеріалом, який необхідний для виконання завдань. Мінімальне використання владних повноважень (Буковський, & Козакова, 2017)

Кожен керівник – особистість з власними здібностями, характером, темпераментом, методи вирішення конфліктних ситуацій. Для керівників важлива також взаємодія з колективом, поведінка в стресових ситуаціях, методи, як використовує у конфліктних ситуаціях. У таблиці 1.3 наведені основні типи керівників, їх характерні риси, особливості мотивації та поведінку, яка більш характерна в конфліктних ситуаціях.

Таблиця 1.3

Типи керівників

№	Типи керівників	Характерні риси	Особливості мотивування підлеглих	Поведінка в конфліктних ситуаціях
1	Тиран	Жорстка дисципліни і	Працівників	Характерні плітки та інтриги,

		чітко розмежовані зони відповідальності; Працює за правилом: «існують лише дві думки: моя і неправильна»	сприймає як «гвинтиків» в системі, метод мотивації – штрафи	найчастіший метод вирішення конфліктної ситуації – звільнення
2	Батько (Патер)	обрий, чуйний, турботливий, уважний і суворий керівник. Навчає, часом залучає, єдиний тип керівника, який дозволяє стосунки на роботі.	Часті методи мотивації: сімейні тури, відпочинок, все, що стосується піклування про співробітників. Фінансова мотивація другорядна. Карає штрафами	Великий маніпулятор, підлеглих наказує і перевиховує, дуже рідко звільняє людей. Наказує сильно і в присутності інших: «Бий своїх, щоб чужі боялись»
3	Результативщик	Працює на результат і гроші. Цинічний, холоднокровний. Працює за схемою: «ціль –термін виконання – результат»	Мотивує за результатами, переважно фінансово	Мінімум конфліктів, працювати з керівником такого типу складно і комфортно
4	Демократ	Делегує майже всі свої повноваження співробітникам, тим самим і переносить на них відповідальність за результат. Характерна фраза: «Хто за це відповідатиме?». Часто проводить наради і збори	Мотивує і заохочує переважно тих працівників, які максимально правильно і швидко виконують свою роботу	Тісно спілкується з колективом, тому у курсі всіх справ і конфліктів, зокрема міжособистісних. У конфліктах переважно займає позицію спостерігача
5	Новатор	Найбільш креативний та непередбачуваний тип керівника. Основна місія – генерувати ідеї, а з процесами хаос. Як правило, його балансує людина, яка доводить до кінця розпочаті справи.	Винагороджує за ідеї, система оплата праці постійно змінюється, багато різних систем мотивації, які щоразу замінюються новими модними інструментами управління.	Найчастіше конфлікти виникають між керівником-новатором та працівниками-консерваторами. Керівник у такій ситуації має виявити свої організаторські (залучати до участі у реалізації нововведень підлеглих), професійні, комунікативні (широко інформувати про переваги змін), лідерські здібності.

Кожен з типів керівників в певних умовах та обставинах може бути успішним для своєї організації. До прикладу, тиран може видатись негативним типом керівника, хоча насправді це ідеальний варіант для організації, яка знаходиться в процесі стагнації, на межі банкрутств. Результативщик може бути корисним для колективу, в якому переважають свідомі та кваліфіковані працівники, які прагнуть досягти успіху. Для нового працівника важливо

спочатку визначити до якого типу належить саме він та проаналізувати сумісність з керівником.

Отже, можна підсумувати, що психологічна адаптація відіграє ключову роль у професійному становленні працівника. Її суть полягає в пристосуванні новоприйнятого співробітника до внутрішнього середовища колективу, міжособистісних стосунків, традицій, неформальних норм та правил, а також до стилю керівництва. Психологічна адаптація може бути тимчасовою, стійкою або загальною і супроводжує працівника протягом усього періоду його діяльності в організації. На її перебіг значною мірою впливають рівень самооцінки та розвиток емоційного інтелекту.

Ефективність адаптації значною мірою залежить від здатності працівника проявляти доброзичливість, управляти власними емоціями, знаходити спільну мову з керівництвом і колективом, швидко засвоювати нову інформацію та зберігати впевненість у власних силах.

1.3. Особливості професійної адаптації молодих спеціалістів: вітчизняний та зарубіжний досвід

Людина здатна адаптуватися до життя біологічно, фізіологічно, психологічно та соціально. Усі варіанти взаємопов'язані, але більшу роль займає соціальна адаптація, адже ринок праці – явище соціальне та всі його суб'єкти розглядаються саме в цьому контексті.

Соціальна адаптація – процедура пристосування, освоєння, причому доволі активного, людиною чи групою нових для неї умов. Сучасні дослідники в сфері соціології визначають активну форму, коли індивід має вплив на соціум з прагненням його змінити відповідно до власних потреб, та пасивну, коли він сам входить в середовище та сприймає його таким, яке воно є насправді. На сьогоднішній день немає чистих форм, але доволі часто одна з них переймає головну роль.

Першим кроком в процесі адаптації стає усвідомлення змін, потреби в корекції стереотипів поведінки для досягнення успіху. Чим швидше у суспільстві відбувається прогрес тим швидше проходить процес адаптації

Відбуваються вони на трьох рівнях:

1. Мікрорівень. Пристосування цілих шарів суспільства до змін в екосистемі, соціально-політичного устрою та техногенних досягнень.
2. Мезорівень. Пристосування до нових умов у певній соціальній групі.
3. Мікрорівень. Пристосування особистісного плану, ролевої поведінки, статусу, адаптація до змін у найближчому оточенні.

Складність, яка виникає в адаптаційних процесах молодих спеціалістів на перших кроках на ринку праці в тому, що потрібно працювати одразу на всіх рівнях.

Шотландський економіст А. Сміт (1723-1790) виявив одну з аксіом роботи будь-якого ринку праці: вільна конкуренція як умова оптимального використання матеріальних, фінансових та людських ресурсів. Виходячи з цього держава не має права втручатися в процеси працевлаштування, молоді спеціалісти повинна намагатися побудувати свій добробут власноруч (Сміт, 2000).

Активність у соціальній сфері, участь у волонтерських проектах, бажання та вміння користуватися отриманою інформацією, аналізувати її, робити об'єктивні висновки – допоможе в адаптації на ринку праці.

При цьому молодий повинен:

- Володіти всіма знаннями, які необхідні для виконання завдань;
- Мати достатній рівень працездатності для виконання службових обов'язків;
- Проявляти готовність до засвоєння нових знань та умінь, які потрібні для підвищення професійної майстерності.
- Психологічно бути готовим до взаємної комунікації в колективі, вміти сприймати критику, відстоювати власну думку, застосовувати компроміс;

- Бути професійно мотивованим на успіх, цінувати свою професію, роботу та себе як фахівця.

Вдалою адаптацією рахується та, після якої спеціаліст та довілля знаходять тип взаємодії, який задовольняє обох та знаходяться на рівні дипломатичної рівноваги.

У наукових доробках В. Лопаткіна (Верховна Рада України, 2015) подана класифікація механізмів, якими суспільство допомагає адаптаційним процесам молодим спеціалістам на ринку праці. До специфічних процесів можна віднести вузько направлені механізми, такі як профорієнтація, аналіз ринку праці та прогнозування тенденцій розвитку, інформування про перспективні можливості, професійну підготовку та перепідготовку, розвиток підприємницької діяльності серед молодих працівників.

Неспецифічні механізми, в свою чергу, містить в собі більш стандартні вирішення проблеми. Правильна адаптація молодих спеціалістів на ринку праці неможлива без високого рівня соціальної адаптації, формування професійно важливих цінностей та мотивацій. У молодого спеціаліста має бути певний обсяг навичок комунікації, прагнути кар'єрного зростання.

Застосування механізмів у практичній діяльності відповідає кільком етапам адаптації: профорієнтації та остаточного вибору сфери в якій є бажання працювати; навчання або перенавчання; формування соціальних, комунікативних, професійних компетенцій; формування ціннісних орієнтацій; пошуку роботи та першого влаштування на неї; звільнення, повторного пошуку роботи та працевлаштування.

Кількість етапів та порядок проходження їх залежить від кожного конкретного випадку, особистих, сімейних цінностей, соціального та матеріального становища, рівня розвитку, працездатності, фізичних можливостей, історичних та економічних особливостей регіону проживання.

Українська дослідниця І. Василенко (Сьогодні.ua. 2018, березень 20) робить акцент на тому, що зміни «у сфері адаптації молоді на ринку праці перебувають у тісному зв'язку із соціальною адаптацією всього населення,

оскільки зміна всього суспільства, перехід від однієї системи цінностей до іншої змушує перебувати в режимі адаптації практично все суспільство й кожну людину окремо».

На тлі глобальної економічної нестабільності, інфляційних процесів, цифрової трансформації та наслідків повномасштабної війни в Україні ринок праці зазнає суттєвих змін. Спостерігається надлишок фахівців у низці популярних спеціальностей, особливо серед тих, хто пройшов перепідготовку в умовах економічних трансформацій. Це призводить до дисбалансу між попитом і пропозицією: реальні потреби ринку часто не збігаються з напрямками підготовки фахівців у освітніх закладах.

Освітня система адаптується із запізненням, оскільки її структура значною мірою визначається запитом населення - студентів і їхніх батьків - а не актуальними економічними потребами. Для того щоб освіта відповідала сучасним викликам, необхідні не лише інституційні зміни, а й перегляд суспільних уявлень про професійну траєкторію. Формування обґрунтованого вибору професії має починатися на рівні окремого громадянина, охоплюючи як молодь, так і старше покоління, яке відіграє роль наставників.

Статистичні дослідження демонструють, що освіта молоді часто не корелює із запитами ринку. Наприклад, за оцінками, понад 60–70% молодих людей здобувають вищу освіту, причому значна частка - у гуманітарній сфері. Це створює перенасичення ринку праці юристами, економістами, психологами, тоді як залишається нестача кваліфікованих спеціалістів у галузях, що потребують технічної підготовки, таких як ІТ-інфраструктура, електромонтаж, слюсарні роботи та ремонт побутової техніки.

Технологічний прогрес кардинально змінює структуру зайнятості. Уже сьогодні автоматизуються завдання, які раніше виконували бухгалтери, перекладачі та менеджери з продажу. У перспективі розвиток штучного інтелекту та автоматизації може спричинити скорочення потреби у водіях, касирах, операторах кол-центрів, а також у деяких професіях у сфері права та адміністрування.

Дослідження, базовані на опитуваннях щодо переходу молоді від освіти до працевлаштування (School-to-Work Transition Surveys), вказують на тривожну тенденцію: вибір професії часто ґрунтується на застарілих уявленнях або соціальних стереотипах, а не на реальних прогнозах ринку праці. Це підвищує ризик потрапляння випускників до неформального сектору або їхнього перебування у стані недозайнятості протягом тривалого часу (UNICEF Office of Research – Innocenti. 2019).

Соціальна адаптація сягає низького рівня у тому випадку якщо громадське життя мало впливає на вибір майбутньої діяльності. Це доволі сильно зменшує кругозір молодих спеціалістів та зменшує загальну довіру до суспільних інститутів. Але більшість державних громадських заходів направлені на залучення молоді. Як результат можна спостерігати низьку ефективність роботи.

Станом на 2025 рік спостерігається стійка тенденція до переваги вищої освіти над професійно-технічною, яку все ще сприймають як менш престижну. Попри це, саме серед випускників закладів вищої освіти сьогодні найвищий рівень безробіття. Часто молоді фахівці змушені виїжджати за кордон у пошуках роботи, влаштовуючись на низькооплачувані, не за фахом, а іноді й некваліфіковані посади, попри наявність диплома.

Вибір спеціальностей залишається вузьким і повторюваним: переважно обирають правознавство, педагогіку, перекладацьку справу, менеджмент. Усі ці галузі представлені на ринку в надмірній кількості. Тим часом у світі налічується понад 5 000 професій, багато з яких залишаються поза увагою абітурієнтів через брак інформації, застарілі уявлення про престиж і вплив стереотипів з боку батьківського покоління.

Нинішні виклики вимагають переосмислення ролі робітничих і технічних професій, які в умовах післявоєнної відбудови України, розвитку промисловості, енергетики, цифровізації та оборонної галузі мають стратегічне значення. Системна популяризація профосвіти, розширення профорієнтаційних

програм, а також залучення бізнесу до навчального процесу – ключ до формування збалансованого ринку праці.

Розв'язання подібних проблем неможливе без підключення до співробітництва до усіх категорій населення.

Регулярний моніторинг ринку праці неможливий без:

- Залучення передових технологій та кращих спеціалістів;
- Координації професійної підготовки та перепідготовки;
- Профілактична робота щодо формування позиції щодо професійного навчання, мотивації щодо отримання актуальних спеціальностей;
- Підвищення професійного рівня;
- Інформаційна та фінансова підтримка випускників;
- Організація співпраці між службою зайнятості, ринком професійної освіти та роботодавцями для виявлення та розв'язання проблем, гармонізація попиту та пропозиції на ринку праці, одержання адекватних пільг.

Перекваліфікація спеціалістів – один з механізмів, який є дієвим та ефективним у всьому світі, але на території України працює не завжди продумано. Проблема криється у тому, що не завжди спеціальності, щодо яких відбувається перепідготовка, користуються потребою у регіоні де вони пропонуються.

Існує нагальна потреба у впровадженні модульної системи під час професійної перепідготовки, яка наразі функціонує не повсюдно і не в повному обсязі. Сучасні освітні технології дають змогу повністю опанувати необхідні знання, і лише після успішного засвоєння всіх модулів слухач отримує сертифікат про проходження курсу. Якщо ж частина матеріалу залишилася неопрацьованою, її доведеться надолужити. Такий підхід сприяє підвищенню рівня кваліфікації працівників і підсилює їхню конкурентоспроможність на сучасному ринку праці.

Окрему увагу заслуговує ситуація на ринку праці в сільській місцевості. Більшість вакансій тут передбачають низьку оплату праці та важкі умови роботи. Недостатньо розвинена інфраструктура лише поглиблює проблему,

стимулюючи міграцію молоді, особливо сімейної, до міст або за кордон. У результаті навіть наявні робочі місця залишаються незаповненими через відсутність бажаючих працювати в таких умовах (Качмар, 2015). Молодь цілком обгрунтовано прагне до кращих умов життя та праці - і має на це повне право. Саме тому дедалі більше молодих людей залишають сільську місцевість у пошуках гідної зайнятості. Це призводить до поступового занепаду аграрного сектору та скорочення чисельності сільського населення. Особливо тривожним є відтік саме кваліфікованих працівників робітничих професій, які могли б забезпечити стабільний розвиток сільських громад і господарств.

Однією з найреальніших можливостей для успішного працевлаштування в сільській місцевості є розвиток малого та середнього бізнесу. Проте започаткування підприємницької діяльності в селі часто вимагає значних фінансових ресурсів, а у разі втрати врожаю чи загибелі худоби - потребує державної підтримки, яка наразі не передбачена.

Для сільських випускників існує можливість пільгового вступу до закладів вищої освіти за умови обов'язкового відпрацювання певного періоду у своїй громаді. Хоча цей механізм працює не скрізь, і вибір спеціальностей обмежений потребами місцевості, певні позитивні зрушення вже спостерігаються. Молодь часто змушена залишатися працювати за місцем проживання, незважаючи на низький рівень заробітної плати, тим самим сприяючи розвитку локальних спільнот. Завдяки цьому у віддалених регіонах з'являються такі важливі фахівці, як лікарі, вчителі, ветеринари та інші необхідні спеціалісти.

Особливої уваги заслуговує трудова міграція як спосіб адаптації молоді. На сьогодні вона набуває нових, специфічних форм: якщо раніше випускники шукали роботу в межах країни, користуючись можливостями внутрішньої міграції, то нині молоді люди або залишаються у своєму населеному пункті, або намагаються знайти роботу за кордоном.

Державну політику щодо мігрантів відображено в Законі України «Про зовнішню міграцію» від 05.11.2015 року (Верховна Рада України, 2015). Згідно з

чинним законодавством, трудова міграція визначається як переміщення громадян України за межі держави з метою здійснення оплачуваної діяльності у країні перебування. Це поняття охоплює осіб, які працюють за трудовими угодами, надають платні послуги, самостійно забезпечують себе роботою, а також членів їхніх сімей.

У процесі розробки відповідного закону брали участь не лише вітчизняні фахівці, а й представники діаспор, громадських організацій - як українських, так і міжнародних. Такий підхід сприяв формуванню чіткого нормативного поля, яке визначає правовий статус трудових мігрантів, обсяг їхніх соціальних прав та гарантій, зобов'язання щодо майна, залишеного на території України, а також передбачає механізми забезпечення прав громадян після повернення на батьківщину. Окремий акцент зроблено на інформуванні молоді про зміни у законодавстві, можливості реалізації трудових прав, а також перспективи започаткування власної справи після повернення.

Попри те, що закон було ухвалено ще у 2016 році, його реалізація на практиці залишається обмеженою. Зокрема, державна служба зайнятості не здійснює пошуку працевлаштування за кордоном для молоді, через що остання змушена звертатися до приватних посередницьких фірм. Частина з них працює нелегально, не дотримуючись правових норм, що підвищує ризики шахрайства та експлуатації працівників (Верховна Рада України, 2023).

Сьогодні зовнішня трудова міграція, особливо її приховані, нелегальні та сезонні форми, набуває дедалі ширшого поширення. Українська держава не має можливості точно обліковувати кількість громадян, що виїхали на заробітки, оскільки багато з них виїжджають за туристичними візами або подають неправдиві відомості про мету поїздки. У свою чергу, країни призначення також не завжди можуть надати точну статистику, оскільки місцеві підприємства та малий бізнес часто приймають працівників неофіційно, без належного оформлення трудових відносин, з порушенням трудового законодавства, перевищенням робочих годин і низьким рівнем оплати праці.

У контексті низького рівня заробітних плат в Україні навіть такі несприятливі умови праці за кордоном для багатьох залишаються привабливими.

Згідно з чинним законодавством, в межах Закону проводиться регулярний обмін інформацією між Україною та країнами перебування трудових мігрантів, зокрема щодо потреб місцевих ринків праці, обсягів трудової міграції та змін у трудовому законодавстві. Польські фахівці зазначають, що у 2024 році кількість трудових мігрантів з України досягла 1 мільйона осіб, в той час як офіційно зареєстровано 779 300 українців, що працюють легально в країні. Значна частина трудових мігрантів працює в таких країнах, як Італія, Чехія, США, Білорусь. Міністерство праці, соціальних справ та родини Словаччини надіслало запит щодо потреби в робочій силі, плануючи працевлаштувати протягом наступних кількох місяців 70-100 тисяч мігрантів, серед яких і українська молодь (Європейська Комісія, 2024).

Частково покращилася ситуація з відтоком кваліфікованих кадрів: багато українських висококваліфікованих спеціалістів працюють дистанційно, не виїжджаючи з країни, проте міграційні процеси в цілому продовжують набирати обертів. Влада досі не має чіткої позиції з цього питання. Колишній президент України Петро Порошенко у своєму звіті за 2018 рік зазначив, що високий рівень трудової міграції може бути корисним для держави. Він підкреслив, що це дозволяє молоді здобувати нові знання, ознайомлюватися з європейським способом життя та привозити передовий досвід назад в Україну. І це дійсно має певні позитивні наслідки, адже в селах Західної України, де трудова міграція популярна вже більше 20 років, можна побачити значні зміни: архітектурне розмаїття, сучасне оформлення та зручності в будинках на рівні нових міських квартир (Кеннан Центр, 2018).

Проте, з іншого боку, президент попередив, що ситуація може досягти критичного рівня, коли Україні просто не вистачатиме робочої сили, а економічні труднощі не дозволять роботодавцям платити гідну заробітну плату.

Дані Євростату свідчать про те, що тенденція трудової міграції залишається тривожною.

У контексті розвитку трудової міграції важливо враховувати підтримку, яку держава може надати мігрантам при поверненні до країни, а також підтримку тих, хто прагне започаткувати власний бізнес чи повернутися до працевлаштування на Батьківщину. Міжнародні організації, зокрема Міжнародна організація з міграції (МОМ), рекомендують державам-експортерам трудової міграції створювати умови для повернення мігрантів шляхом надання інформаційної та правової підтримки, а також кредитування та стимулювання підприємницької діяльності. Проте реалізація цих рекомендацій має бути узгоджена з реальними можливостями кожної країни. Україна, маючи обмежені ресурси, повинна вибирати найбільш перспективні галузі для підтримки, щоб максимально ефективно використовувати свої трудові ресурси (Міжнародна організація з міграції, 2024).

Згідно з прогнозами Міністерства соціальної політики України, одним із ключових чинників, який може вплинути на регулювання трудової міграції, є підвищення середнього рівня заробітної плати в Україні. За прогнозами, підвищення заробітної плати до 15 000 грн можливе лише через 4-5 років. Проте молоді люди не завжди схильні чекати такі віддалені перспективи, тому багато хто продовжує обирати еміграцію.

Попри прийняття Закону України «Про зовнішню трудову міграцію», відсутність чіткого механізму його реалізації залишається серйозною проблемою. Це не дає змоги державним органам ефективно контролювати процес трудової міграції та захищати громадян від неправомірного використання їх праці за кордоном. Крім того, у ситуації з міжнародною міграцією українці можуть звертатися до служб зайнятості інших країн, які часто пропонують безпосередню допомогу в працевлаштуванні.

Внутрішня трудова міграція також потребує більш активної уваги з боку держави. Багато переселенців із зони АТО, не маючи змоги знайти роботу за місцем нового проживання, змушені працювати в неформальному секторі.

Відсутність достатньо високої заробітної плати для покриття витрат на оренду житла чи придбання власного будинку лишає їх у складних економічних умовах. Водночас наукові дослідження вказують на важливість розвитку внутрішньої міграції як альтернативи зовнішнім трудовим потокам. Це допоможе оптимально розподіляти трудові ресурси, знизити рівень безробіття та забезпечити економічний розвиток національної економіки, сприяючи підвищенню рівня життя молодих людей на Батьківщині (Євростат, 2024).

Висновки до розділу 1

Перший розділ присвячений аналізу теоретико-методологічних засад адаптації менеджерів-початківців. Адаптація визначена як складний багаторівневий процес, що охоплює соціальну, професійну, психологічну та фізіологічну складові. Цей процес не є одностороннім або лінійним, а передбачає активну взаємодію особистості з новими умовами праці та середовища, в яких вона перебуває. Адаптація має активний характер, що означає, що особистість не лише пристосовується до змін, а й активно формує власні поведінкові стратегії для ефективного функціонування в нових умовах. Це включає здатність до саморозвитку, корекції своєї поведінки та психоемоційних реакцій, необхідних для адаптації в організаційному середовищі.

Під час аналізу сучасних наукових підходів до поняття адаптації було визначено її міждисциплінарний характер. Адаптація менеджерів-початківців розглядається в контексті загальної психології, соціальної психології та менеджменту, що дозволяє розглядати її з різних точок зору і застосовувати комплексні підходи для вирішення проблем, що виникають під час процесу адаптації. Адаптація вивчається як результат взаємодії багатьох факторів, що включають як внутрішні, так і зовнішні умови. З'ясовано, що ключовими психологічними механізмами адаптації є сенсорний, когнітивний та емоційно-регулятивний рівні. Сенсорний рівень стосується первинного сприйняття нових умов роботи, когнітивний обробки та оцінки отриманої інформації, а емоційно-

регулятивний рівень забезпечує управління емоційними реакціями та стратегії саморегуляції.

Визначено, що процес адаптації включає кілька етапів, зокрема інформаційний, інтелектуальний та практичний. Інформаційний етап передбачає збір і осмислення нової інформації, що стосується специфіки роботи та організаційних процесів. Інтелектуальний етап пов'язаний з розумінням нових професійних завдань, а практичний етап з реалізацією набутих знань і навичок у реальних умовах роботи. Важливим є також взаємозв'язок між цими етапами, що дозволяє досягати ефективної адаптації на всіх рівнях взаємодії з професійним середовищем.

Окрему увагу було приділено аналізу професійної адаптації менеджерів, де визначальними факторами є особливості організаційного середовища, корпоративної культури та стилю керівництва. З'ясовано, що ефективність адаптації значною мірою залежить від характеру взаємодії працівника з колегами, наявності системи наставництва, рівня підтримки з боку керівництва та колективу, а також від психологічних ресурсів особистості. Виявлено, що підтримка з боку організації, чітке розуміння корпоративних цінностей і норм значно сприяють процесу інтеграції нових працівників у робоче середовище.

Установлено, що на успішність адаптації менеджерів-початківців впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. Внутрішні чинники включають мотивацію, самооцінку, рівень професійної компетентності, емоційну стабільність та готовність до змін. Зовнішні чинники, у свою чергу, охоплюють особливості організаційної структури, умови праці, рівень соціальної підтримки та існуючу корпоративну культуру. Сприятливе поєднання цих факторів сприяє успішній адаптації та ефективному функціонуванню менеджера в новому середовищі.

Отже, адаптація менеджерів-початківців є багатогранним і динамічним процесом, який вимагає активної участі як з боку самого працівника, так і з боку організації. Системний підхід до вивчення адаптації дозволяє визначити найефективніші стратегії підтримки нових працівників, забезпечуючи їх

успішну інтеграцію в організаційне середовище та підвищення ефективності їх професійної діяльності.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ АДАПТАЦІЇ МЕНЕДЖЕРІВ-ПОЧАТКІВЦІВ

2.1. Опис етапів емпіричного дослідження та характеристика вибірки

У сучасних умовах постійних організаційних змін та зростаючих вимог до професійної ефективності особливого значення набуває проблема адаптації молодих спеціалістів у професійному середовищі. Актуальність емпіричного дослідження зумовлена потребою у глибшому розумінні психологічних чинників, що визначають успішність входження менеджерів-початківців у нові умови діяльності, зокрема їхньої здатності до конструктивної взаємодії, подолання стресу та формування позитивного ставлення до праці.

Дослідження проводилося з метою виявлення рівня соціально-психологічної адаптації менеджерів-початківців, а також аналізу її зв'язку із задоволеністю трудовою діяльністю, ефективністю професійного функціонування та особливостями копінг-поведінки.

Процес дослідження складався з трьох основних етапів: підготовчого, діагностичного та аналітичного.

Підготовчий етап. На першому етапі було здійснено теоретичне осмислення проблеми, сформульовано мету та завдання дослідження, обрано відповідні методики, що дозволяють охопити ключові аспекти адаптації менеджерів у професійному середовищі. Важливим етапом підготовки стало встановлення контактів з керівниками підприємств, на базі яких проводилося дослідження, отримання дозволу на його реалізацію, а також організація умов для проведення психодіагностики. .

Усі респонденти надали письмову інформовану згоду на участь у дослідженні. Їм було гарантовано дотримання етичних принципів добровільність участі, конфіденційність, анонімність, право відмовитися від проходження тестування на будь-якому етапі.

Діагностичний етап. На другому етапі було проведено комплексне психологічне обстеження респондентів із використанням стандартизованих методик, що дозволяють оцінити різні складові адаптаційного процесу.

- Опитувальник соціально-психологічної адаптації (К. Роджерс і Р. Даймонд) дозволяє оцінити ступінь емоційного комфорту, прийняття себе й інших, а також рівень внутрішньої адаптивності.

- Індивідуальна оцінка продуктивності праці (IWPQ) вивчає суб'єктивну оцінку ефективності виконання професійних завдань, поведінки в робочому середовищі.

- Опитувальник задоволеності роботою дає змогу оцінити ступінь задоволення ключовими аспектами трудової діяльності, такими як зміст роботи, стосунки з колегами, керівництво, умови праці.

- Методика оцінки копінг-поведінки (WCQ, Р. Лазарус і С. Фолкмен) дає можливість виявити домінуючі стратегії подолання стресових ситуацій, що мають істотний вплив на процес адаптації в умовах напруженого професійного середовища.

Опитування проводилося в очному форматі, в індивідуальному порядку або в малих групах, залежно від графіка роботи організацій. Середня тривалість заповнення методик становила близько 50 хвилин.

Аналітичний етап. Третій етап передбачав статистичну обробку отриманих даних, їх систематизацію та інтерпретацію. Використовувалися методи описової статистики (середні значення, стандартні відхилення) та кореляційний аналіз, який дозволив виявити взаємозв'язки між показниками адаптації, трудової ефективності, копінг-стратегій та задоволеності роботою. На основі отриманих результатів було сформульовано висновки та окреслено напрями психологічного супроводу процесу адаптації молодих фахівців.

Характеристика вибірки. У дослідженні взяли участь 30 респондентів менеджерів-початківців, стаж професійної діяльності яких не перевищує одного року. Вибірка формувалася за принципом цілеспрямованого добору та є

репрезентативною для категорії молодих спеціалістів, що перебувають на етапі первинної професійної адаптації.

Таблиця 2.1

Соціально-демографічна характеристика вибірки

Параметр	Значення	Жінки / Чоловіки
Стать	18 жінок (60%), 12 чоловіків (40%)	
Середній вік	25,4 роки	
Рівень освіти	Повна вища освіта (Менеджмент, Економіка, Маркетинг, Адміністративне управління)	
Форма зайнятості	Штатні працівники (повна зайнятість)	
Тип організацій	Комерційні підприємства малого та середнього бізнесу	
Оптова та роздрібна торгівля	10 осіб	6 / 4
Логістика й транспорт	8 осіб	5 / 3
Управлінське адміністрування	7 осіб	4 / 3
Фінансові послуги	5 осіб	3 / 2

Більшість респондентів працюють у колективах чисельністю від 20 до 50 осіб, що створює умови для вивчення процесу соціально-психологічної адаптації в активному міжособистісному середовищі. Усі учасники перебувають у періоді проходження первинного адаптаційного етапу (випробувальний термін або перші місяці роботи), що дозволяє виявити основні труднощі та чинники, які впливають на ефективність адаптації.

Таким чином, сформована вибірка дає змогу здійснити ґрунтовний аналіз адаптаційного процесу у представників сучасного управлінського персоналу, що лише починає свою професійну діяльність, і забезпечує відповідність дослідження його науковій меті та завданням.

2.2. Обґрунтування методів та методик дослідження

Методологічна основа емпіричного дослідження становить фундаментальну опору для досягнення поставлених цілей та вирішення наукових завдань, визначених у магістерській роботі. Процес соціально-психологічної адаптації менеджерів-початківців в організаційному середовищі є складним, багатовимірним і динамічним,

В основі дослідження лежить застосування таких наукових підходів, як системний, особистісно-орієнтований, діяльнісний, контекстуальний та когнітивно-біхевіоральний.

Системний підхід дозволяє інтерпретувати соціально-психологічну адаптацію не як ізольований внутрішньоособистісний процес, а як систему взаємодії між індивідом та соціальним середовищем, що включає компоненти когнітивного, емоційного, поведінкового та мотиваційного порядку. Він забезпечує бачення адаптації як структурно складного утворення, в якому кожен елемент пов'язаний із зовнішнім контекстом і піддається впливу чинників середовища.

Особистісно-орієнтований підхід зосереджений на внутрішніх психологічних ресурсах індивіда, унікальності суб'єктивного досвіду входження в нову професійну роль, ціннісних орієнтаціях і адаптаційних стратегіях. Він дозволяє простежити, яким чином індивідуальні відмінності зумовлюють варіативність адаптаційної динаміки.

Діяльнісний підхід сприяє аналізу адаптації в контексті формування професійної діяльності. Менеджер-початківець, вступаючи в організаційне середовище, має не лише опанувати нормативні трудові функції, а й інтегруватися в існуючу систему корпоративних норм, правил, комунікативних моделей. Отже, адаптація виступає умовою становлення ефективної трудової діяльності.

Контекстуальний підхід дозволяє дослідити вплив зовнішніх організаційних, соціокультурних і комунікативних умов на перебіг адаптації. Врахування особливостей організаційного клімату, стилю керівництва, етапу

життєвого циклу підприємства, характеру взаємодії в колективі значно збагачує розуміння адаптаційного процесу.

Когнітивно-біхевіоральний підхід дозволяє проаналізувати способи інтерпретації труднощів адаптації, механізми формування копінг-стратегій, поведінкових реакцій і мисленневих установок, що сприяють або перешкоджають адаптації.

Згідно з обраною методологією, у дослідженні використано комплекс методів: теоретичні, емпіричні, математико-статистичні та інтерпретаційно-аналітичні. Їх взаємодоповнення дало змогу розкрити адаптацію менеджерів у повноті її психологічного, соціального й організаційного вимірів.

Теоретичні методи включали аналіз, узагальнення, порівняння, систематизацію наукових джерел з проблематики адаптації, соціалізації, копінг-поведінки, професійного розвитку та менеджменту персоналу. Це дозволило сформулювати концептуальні засади дослідження, окреслити термінологічне поле, виділити провідні наукові позиції, а також виявити суперечності, що існують у теорії адаптації.

Емпіричні методи включали анкетування, стандартизоване опитування, психодіагностику з використанням валідних і надійних методик, які дозволили виявити об'єктивні й суб'єктивні характеристики процесу адаптації:

1. Опитувальник соціально-психологічної адаптації (К. Роджерс і Р. Даймонд): забезпечив діагностику таких параметрів, як самоприйняття, прийняття інших, емоційний комфорт, адаптивність, внутрішній контроль. Інтегральний індекс дозволив оцінити загальний рівень адаптованості.

2. Методика вимірювання задоволеності працею (адаптація за Дж. Бруфі і Е. Лок): охоплювала п'ять ключових компонентів зміст діяльності, умови праці, міжособистісні стосунки, управлінські впливи, перспективи кар'єрного зростання. Цей показник виступає емоційно-мотиваційним індикатором ефективної адаптації.

3. Методика оцінки продуктивності праці (Individual Work Performance Questionnaire IWPQ): спрямована на виявлення рівня професійної ефективності

працівника через самооцінювання та оцінку функціональної компетентності, організаційної активності та індивідуальної ініціативи.

4. Методика Ways of Coping Questionnaire (WCQ) Р. Лазаруса і С. Фолкмен: надала змогу проаналізувати стиль реагування на адаптаційні труднощі. Особлива увага зверталася на домінування проблемно-орієнтованих чи емоційно-орієнтованих стратегій подолання стресових ситуацій.

Математико-статистичні методи включали розрахунок середніх значень, стандартних відхилень, варіаційних коефіцієнтів, рангових кореляційних зв'язків (коефіцієнт Спірмена), що забезпечувало не лише описовий, а й аналітичний рівень обробки даних. Кореляційний аналіз дозволив виявити статистично значущі взаємозв'язки між рівнем адаптації, ефективністю праці, копінг-стратегіями і задоволеністю трудовою діяльністю.

Дослідження проводилось на базі організацій комерційного сектору (зокрема, підприємств торгівлі, логістики та фінансових послуг). У дослідженні взяли участь 30 менеджерів-початківців, що мали стаж роботи до одного року. Гендерний склад: 60% жінок, 40% чоловіків. Віковий діапазон: 20-30 років. Усі респонденти перебували у фазі первинної професійної адаптації або на випробувальному терміні, або в перші 6 місяців після працевлаштування. Вибірка була сформована за цілеспрямованим методом з урахуванням відповідності критеріям дослідження.

Уся процедура збору даних відбувалась із дотриманням принципів етичного кодексу психолога: добровільна участь, інформована згода, право на відмову, конфіденційність та анонімність. Психодіагностичне тестування проводилося індивідуально або у малих групах, у комфортному середовищі.

Отже, обґрунтована методична стратегія дослідження від вибору парадигмальних підходів до застосування конкретних методик забезпечила надійність і валідність отриманих результатів. Вибрані інструменти дали змогу всебічно охарактеризувати процес адаптації менеджерів-початківців як цілісний феномен, що охоплює емоційний, когнітивний, поведінковий і соціальний рівні функціонування особистості в новому професійному середовищі.

Висновки до розділу 2

Другий розділ присвячений емпіричному дослідженню психологічних особливостей адаптації менеджерів-початківців. У процесі дослідження було розроблено та реалізовано комплексну програму, яка включала анкетування, психодіагностичні методики та статистичний аналіз. Це дозволило отримати об'єктивні дані про рівень адаптації молодих менеджерів у реальних умовах їхньої професійної діяльності. Вибірка дослідження складалася з 30 респондентів, які працюють у різних організаційних сферах, що дозволило зробити результати більш репрезентативними та врахувати особливості адаптації в різних контекстах.

Аналіз отриманих результатів показав значну варіативність рівня соціально-психологічної адаптації серед менеджерів-початківців. Більшість респондентів (54%) демонструють середній рівень адаптації, що вказує на наявність значного потенціалу для подальшого розвитку адаптаційних навичок. Разом з тим, понад 20% менеджерів відчувають значні труднощі в процесі адаптації, що проявляється у високому рівні соціальної фрустрації, внутрішній напрузі та відчутті психологічного дискомфорту. Ці дані свідчать про необхідність надання додаткової підтримки таким працівникам для полегшення їхнього переходу в організаційне середовище.

Одним з основних результатів дослідження стало виявлення труднощів, з якими стикаються молоді менеджери під час адаптації. Серед них найчастіше згадувались невизначеність у посадових обов'язках, страх перед оцінкою з боку керівництва, складнощі у встановленні взаємин із колегами та відсутність чіткої системи наставництва. Це вказує на значний недолік в організаційній структурі, що може ускладнювати адаптаційний процес та призводити до зниження мотивації й ефективності нових працівників.

Дослідження також показало, що типи копінг-стратегій значною мірою визначають успішність адаптації. Менеджери з високим рівнем фрустрації використовують емоційно-орієнтовані копінг-стратегії, які спрямовані на

зменшення емоційного дискомфорту, але не вирішують безпосередньо проблеми адаптації. Водночас, менеджери, які використовують проблемно-орієнтовані стратегії, виявляються більш успішними в адаптації, оскільки зосереджуються на вирішенні конкретних труднощів, пов'язаних з новими умовами роботи.

З'ясовано, що є значущі кореляції між рівнем соціально-психологічної адаптації та стратегіями подолання стресу. Це дає змогу стверджувати, що для успішної адаптації необхідно розвивати у менеджерів конструктивні копінг-стратегії, які сприяють більш ефективному управлінню стресом і допомагають вирішувати труднощі, пов'язані з адаптацією до нових умов. Встановлено, що наявність чіткої стратегії управління адаптаційним процесом у професійному середовищі є важливим фактором для зниження рівня стресу та покращення соціально-психологічної адаптації менеджерів.

Таким чином, емпіричне дослідження підтвердило важливість розробки та впровадження ефективних стратегій підтримки молодих менеджерів під час їх адаптації до нових умов праці. Розвиток конструктивних механізмів подолання стресу та зниження рівня соціальної фрустрації є критичними для підвищення ефективності адаптаційного процесу та забезпечення успішної інтеграції нових працівників у професійне середовище.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ АДАПТАЦІЇ МЕНЕДЖЕРІВ-ПОЧАТКІВЦІВ

3.1. Психологічні особливості адаптації менеджерів-початківців

Метою емпіричного дослідження є виявлення рівня соціально-психологічної адаптованості менеджерів-початківців, визначення переважаючих копінг-стратегій у процесі адаптації, а також рівня соціальної фрустрації, що супроводжує початок професійної діяльності. Актуальність цієї теми пов'язана з високими вимогами до психологічної стійкості й ефективної поведінки управлінців, які лише розпочинають кар'єру

У дослідженні взяли участь 30 менеджерів-початківців, які працюють у приватному та державному секторах, зокрема у сфері логістики, продажу, обслуговування клієнтів, управління персоналом. Усі респонденти мали досвід роботи на управлінській посаді не більше 1 року.

За віком вибірка поділилася так:

Таблиця 3.1

Рівень соціально-психологічної адаптації

Віковий діапазон	Кількість осіб	Частка (%)
22-25 років	16	53%
26-28 років	11	37%
29-31 рік	3	10%

1. Кількісний етап анкетування за допомогою стандартизованих методик
2. Якісний етап: відкрите опитування (2 запитання) з метою виявлення суб'єктивного досвіду адаптації

1. Методика соціально-психологічної адаптації (К. Роджерс, Р. Даймонд) дозволяє оцінити рівень адаптації як інтегральний показник психоемоційного й поведінкового функціонування

2. Опитувальник копінг-стратегій WCQ (Лазарус, Фолкман) виявляє домінуючі стратегії подолання стресу

3. Шкала соціальної фрустрації (адаптація Бойко) вимірює рівень фрустраційного напруження через невідповідність очікувань та реальності

4. Авторський відкритий опитувальник два питання:

а) Що було найважчим на початку вашої роботи менеджером?

б) Яка підтримка була для вас найціннішою в період адаптації?

Кількісний аналіз результатів.

Таблиця 3.2

Рівень соціально-психологічної адаптації

Рівень адаптації	Кількість осіб	Частка (%)
Високий	7	23%
Середній	16	54%
Низький	6	20%

Середній рівень адаптації, зафіксований у 54% опитаних менеджерів-початківців, є свідченням динамічного, багатокomпонентного процесу поступового входження особистості у нове професійне середовище. Цей рівень вказує на те, що адаптаційні механізми вже частково сформовані, однак процес інтеграції ще не завершено. Менеджери на цьому етапі характеризуються помірною впевненістю у своїх професійних здібностях, відносною стабільністю емоційного стану та частковим прийняттям соціальних норм і вимог організації. Водночас вони можуть відчувати періодичну невпевненість у власній компетентності, потребу в підтримці та керівництві з боку колег і керівництва, а також переживати суперечливі емоції щодо нової ролі.

Цей рівень адаптації передбачає, що працівник уже подолав початковий шок від зміни соціального статусу, однак ще не повною мірою ідентифікував себе з організацією, її цінностями та цілями. Повсякденна діяльність менеджера супроводжується періодами емоційного напруження, необхідністю досягати компромісів, вчитись на власних помилках та адаптувати індивідуальні стилі поведінки до особливостей конкретного колективу. При цьому зберігається готовність до навчання, професійного зростання та самовдосконалення, що є позитивною передумовою для подальшого переходу до вищого рівня адаптації.

Середній рівень є ключовим маркером адаптаційного потенціалу особистості та індикатором якості організаційної підтримки: він демонструє, що хоча процес ще не завершено, однак він проходить у відносно стабільному та конструктивному руслі. Менеджери на цьому етапі вже виявляють здатність формувати професійні звички, відповідально ставитися до виконання службових обов'язків і самостійно вирішувати типові робочі ситуації, що свідчить про набуття базового досвіду ефективної діяльності. Таким чином, середній рівень адаптації потребує активного супроводу з боку організаційного середовища, спрямованого на підтримку позитивної динаміки розвитку особистості та запобігання стагнації чи регресу в умовах зростаючих професійних

ВИМОГ

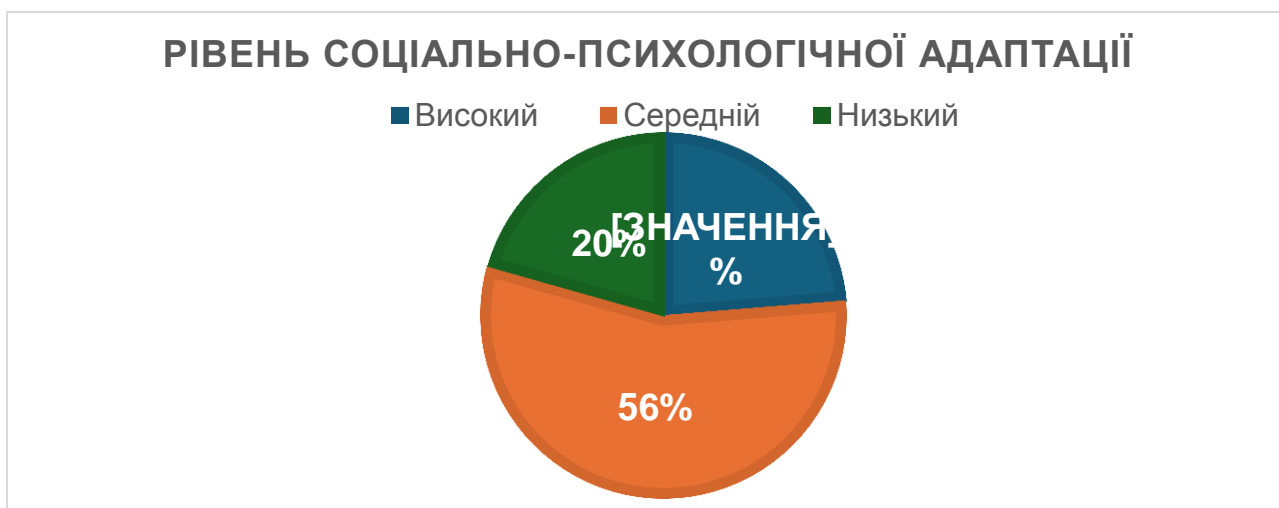


Рис. 3.1. Рівень соціально-психологічної адаптації

Низький рівень адаптації, який виявлено у 20% респондентів, є ознакою наявності виражених дезадаптивних реакцій, що суттєво ускладнюють процес входження особистості в нове професійне середовище. Цей рівень характеризується високим ступенем внутрішньої напруги, що проявляється у вигляді емоційного виснаження, тривожності, розгубленості, невпевненості у власних силах, зниженого фону настрою та частих сумнівів у правильності своїх дій. Менеджери-початківці з таким рівнем адаптації схильні до негативного сприйняття робочого середовища, загостреного реагування на критику та труднощів у встановленні ефективних міжособистісних контактів з колегами.

За результатами U-критерію Манна-Уїтні виявлено статистично значущі відмінності між чоловіками та жінками щодо рівня адаптації ($p = 0.041$) і фрустрації ($p = 0.018$). Жінки мали вищі середні значення обох показників.

Таблиця 3.3

Порівняння за статтю (U-критерій Манна–Уїтні)

Показник	Чоловіки (n=12)	Жінки (n=18)	U-критерій	p-значення
Рівень адаптації (СПА)	36,4 ± 4,2	38,1 ± 3,9	82.0	0.041
Рівень фрустрації	27,3 ± 5,1	31,8 ± 4,7	76.5	0.018
Пошук соціальної підтримки	23,1 ± 6,4	26,7 ± 6,1	80.3	0.053
Конфронтація	19,8 ± 5,3	22,5 ± 4,8	88.1	0.067

У більшості випадків дезадаптація корелює з відсутністю попереднього професійного досвіду, зокрема стажування чи практики в реальних умовах функціонування організації. Це позбавляє особистість можливості поступово сформувати уявлення про професійні вимоги, очікування керівництва, а також про власні адаптаційні можливості, що значно знижує суб'єктивне відчуття контролю над ситуацією. Такі працівники нерідко демонструють знижену самооцінку, соціальну замкнутість, уникання відповідальності, а також схильність до емоційно-орієнтованих копінг-стратегій (уникнення, самозвинувачення, апатія), які не сприяють ефективному подоланню стресу.

Низький рівень адаптації може мати тривалі негативні наслідки як для самого працівника (зниження професійної мотивації, ймовірність звільнення, професійне вигорання), так і для організації в цілому (падіння ефективності командної роботи, зниження якості управлінських рішень, кадрова нестабільність). Такий стан вимагає цілеспрямованого втручання з боку керівництва та HR-служб: необхідною є реалізація програм менторства, формування позитивного соціально-психологічного клімату, психологічного супроводу молодих спеціалістів, а також надання можливостей для поступового зростання професійної впевненості через залучення до навчальних і практико-орієнтованих заходів.

Копінг-стратегії (WCQ)

Тип копінгу	Кількість осіб	Частка (%)
Емоційно-орієнтований	14	46%
Проблемно-орієнтований	11	37%
Уникнення	5	17%

Аналіз емпіричних даних засвідчив, що емоційно-орієнтовані копінг-стратегії були характерні передусім для респондентів із високим рівнем фрустрації, що свідчить про низький рівень конструктивності їхніх адаптаційних зусиль. Емоційно-орієнтовані стратегії передбачають фокусування не на вирішенні проблемної ситуації, а на регуляції власного емоційного стану, що часто набуває форми уникнення, заперечення, самоізоляції, емоційної зривності або надмірної самокритики. Такі стратегії є малоефективними у професійному середовищі, оскільки не усувають джерело стресу, а лише тимчасово знижують напруження, не сприяючи довготривалій адаптації.

Менеджери-початківці, які демонструють подібні реакції, зазвичай мають недостатньо розвинуті навички саморегуляції, низьку впевненість у собі та низький рівень сформованості поведінкових стратегій, необхідних для ефективної взаємодії в організаційному середовищі. Їхній адаптаційний процес часто супроводжується емоційною нестабільністю, страхом бути неправильно оціненими, униканням відповідальності та високим рівнем залежності від зовнішнього схвалення. За відсутності належної підтримки ці прояви можуть призвести до хронічного стресу, психологічного виснаження або передчасного звільнення.

Крім того, домінування емоційно-орієнтованих стратегій часто є наслідком слабкої підготовленості до реальних викликів професійної діяльності та неадекватної оцінки власних ресурсів для подолання труднощів. Ці особи виявляють меншу гнучкість у поведінці, труднощі в адаптації до організаційних норм і неефективне використання доступних засобів підтримки. Таким чином, високий рівень фрустрації у поєднанні з емоційно-орієнтованими копінг-

стратегіями виступає важливим індикатором дезадаптації та потребує цілеспрямованого втручання: психологічної підтримки, розвитку навичок саморефлексії, формування адаптивних способів поведінки та посилення внутрішніх ресурсів особистості.



Рис. 3.2. Копінг-стратегії (WCQ)

Аналіз емпіричних даних засвідчив, що емоційно-орієнтовані копінг-стратегії були характерні передусім для респондентів із високим рівнем фрустрації, що свідчить про низький рівень конструктивності їхніх адаптаційних зусиль. Ці стратегії зосереджені переважно на зниженні емоційної напруги, а не на реальному вирішенні проблеми, що часто проявляється через уникання, самозвинувачення, емоційну блокаду або пасивне очікування змін. Типовими проявами такого підходу були внутрішнє напруження, сумніви у власній компетентності, бажання «перечекати», а не діяти активно. Один із респондентів, описуючи свій досвід, зазначив:

«Я кожного дня сумнівався, чи взагалі підходжу для цієї роботи. Найважче було постійно стримувати емоції, щоб не виглядати слабким.»
(Респондент №1)

Такі переживання є показовими для початківців, які не мають достатньої підтримки або досвіду, що ускладнює розвиток професійної ідентичності та формування ефективних поведінкових стратегій. Дані також підтверджуються

результатами вимірювання рівня соціальної фрустрації серед опитаних менеджерів-початківців (табл. 3.5):

Таблиця 3.5

Рівень соціальної фрустрації

Рівень фрустрації	Кількість осіб	Частка (%)
Високий і дуже високий	17	56
Помірний	7	22
Низький	7	22

Натомість проблемно-орієнтовані копінг-стратегії виявилися характерними для тих респондентів, які демонстрували вищий рівень адаптованості, стійкість до професійних викликів та конструктивну поведінку у стресових ситуаціях. Такі менеджери не лише намагалися впоратися з труднощами, а й активно залучалися до процесу самовдосконалення. Вони шукали оптимальні рішення в складних умовах, ініціювали конструктивне спілкування з колегами та керівництвом, просили зворотний зв'язок щодо власної діяльності, а також прагнули осмислювати та враховувати власні помилки як джерело розвитку. Типовою рисою їхньої поведінки було усвідомлене ставлення до труднощів як до тимчасових викликів, що можуть бути подолані через активність, гнучкість і навчання.

Показовим прикладом ефективності такого підходу є висловлювання однієї з респонденток:

«Я записувала усі помилки, обговорював з ментором. Це дало результат уже за перший місяць.» (Респондентка №27)

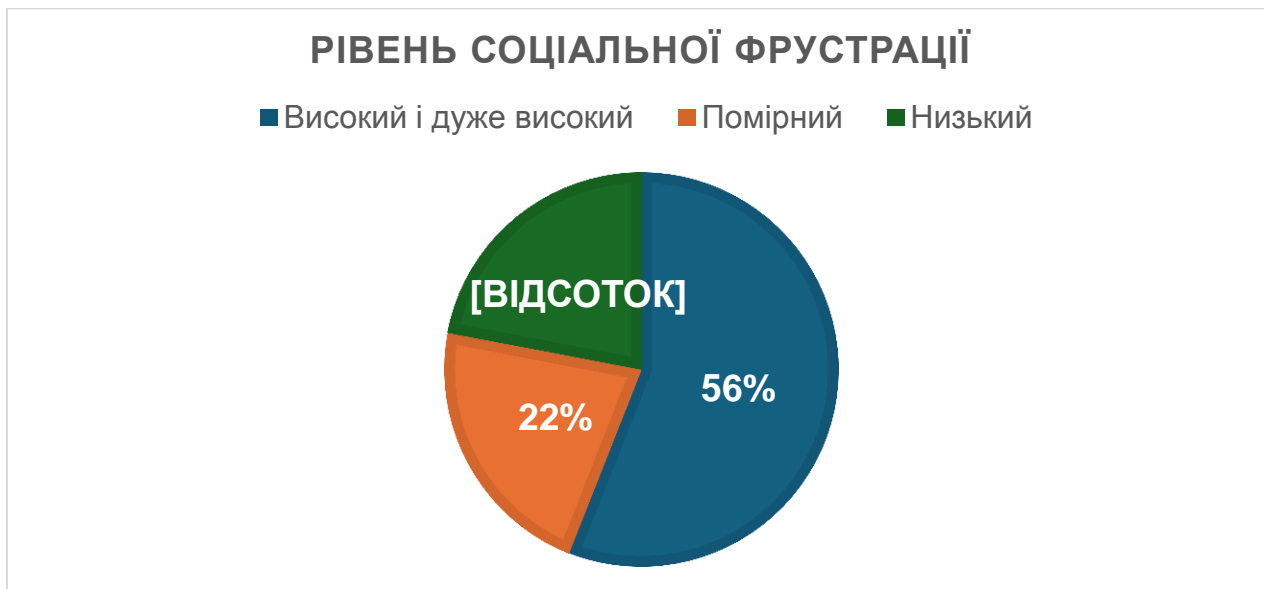


Рис. 3.3. Рівень соціальної фрустрації

Отримані дані дозволяють зробити висновок, що розвиток саме проблемно-орієнтованих копінг-стратегій є визначальним фактором успішної професійної адаптації молодих спеціалістів у сфері менеджменту. Такий тип стратегій сприяє формуванню впевненості, підвищенню ефективності діяльності та зниженню психологічного напруження в процесі входження в нову професійну роль. Водночас реалізація цих стратегій потребує сприятливого організаційного середовища. Насамперед йдеться про наявність чітко структурованої менторської підтримки, відкритої системи зворотного зв'язку, розвиток довірливої корпоративної культури, а також створення безпечного психологічного клімату, який заохочує до розвитку, експериментів і помилок як частини навчального процесу.

Таблиця 3.6

Порівняння за віком (ANOVA)

Показник	22–25 (n=16)	26–28 (n=11)	29–31 (n=3)	F	р-значення
Рівень адаптації (СПА)	39,0 ± 3,1	37,2 ± 4,5	33,4 ± 4,0	4.23	0.026
Рівень фрустрації	29,0 ± 4,9	31,1 ± 4,4	33,8 ± 5,2	3.87	0.032
Контроль над	26,5 ± 5,7	24,2 ± 4,9	22,6 ± 4,3	3.14	0.048

емоціями					
Планування вирішення проблеми	24,8 ± 4,3	22,9 ± 4,7	21,0 ± 4,9	2.98	0.061

За даними ANOVA, виявлено значущі відмінності між віковими групами за рівнем адаптації ($p = 0.026$), фрустрації ($p = 0.032$) та контролю емоцій ($p = 0.048$). Найвищі середні значення адаптації виявлено у групі 22-25 років, а найнижчі у групі 29-31 років, що свідчить про зниження адаптивного ресурсу з віком.

«Мені дали одразу 3 напрямки, не пояснивши, за що відповідальний керівник відділу. Я відчував розгубленість і тиск.» (Респондент №6)

Якісний аналіз відповідей

Найбільш типові труднощі

- страх зробити помилку перед керівництвом
- відсутність чіткої системи наставництва
- конфлікт між очікуваннями та реальністю
- відчуття самотності на новій посаді

Найцінніші ресурси підтримки

- підтримка з боку колег/команди
- наявність наставника
- внутрішня мотивація до навчання
- участь у тренінгах або супервізіях

«Мій колега перший тиждень ходив зі мною на зустрічі. Це був величезний внесок у мою впевненість.» (Респондентка №10)

Попарна перевірка зв'язків між ключовими змінними за допомогою коефіцієнта рангової кореляції Спірмена дозволила виявити статистично значущі асоціації між рівнем соціально-психологічної адаптації, типами копінг-стратегій та рівнем соціальної фрустрації.

Негативна кореляція між рівнем соціальної фрустрації та рівнем адаптації ($r = -0,63$, $p < 0,01$) свідчить про те, що зі зростанням фрустрації рівень адаптованості суттєво знижується. Це означає, що чим більше респондент

відчуває розчарування, напругу, почуття незадоволеності, тим складніше йому інтегруватися в нове професійне середовище. Отже, соціальна фрустрація виступає індикатором низької ефективності адаптаційного процесу.

Позитивна кореляція між емоційно-орієнтованим копінгом і рівнем фрустрації ($r = 0,62$, $p < 0,01$) свідчить про те, що орієнтація на уникнення або емоційну реакцію на стрес (наприклад, самозвинувачення, уникнення, емоційна розрядка) пов'язана з вищим рівнем фрустрованості. Тобто ці стратегії не лише не знижують рівень напруги, а й, навпаки, посилюють відчуття безпорадності та дезадаптації. Більшість менеджерів-початківців демонструють середній рівень адаптації, однак значна частка (понад 20%) потребує психологічної підтримки через дезадаптацію.

Таблиця 3.7

Кореляційні зв'язки між досліджуваними змінними (коефіцієнт Спірмена)

Пара змінних	r	p	Інтерпретація
Адаптація ↔ Фрустрація	-0,63	< 0,01	Вища фрустрація – нижча адаптованість
Адаптація ↔ Проблемно-орієнтований копінг	0,58	< 0,05	Активне подолання → вища адаптація
Фрустрація ↔ Емоційно-орієнтований копінг	0,62	< 0,01	Емоційне реагування → вища фрустрація

Аналіз результатів за статтю показав, що жінки в цілому демонструють більш високий рівень соціальної фрустрації ($r = 0,61$, $p < 0,01$) порівняно з чоловіками. Це свідчить про те, що жінки частіше відчують соціальну напругу та невизначеність у процесі професійної адаптації, що може бути пов'язано з впливом статевих стереотипів у робочому середовищі та потребою в більшій підтримці з боку колег і керівництва. Однак, незважаючи на високий рівень фрустрації, жінки частіше використовують проблемно-орієнтовані стратегії подолання труднощів, звертаються за зворотним зв'язком та активно шукають можливості для самовдосконалення.

Чоловіки, в свою чергу, продемонстрували більше схильностей до емоційно-орієнтованих стратегій копіngu ($r = 0,52$, $p < 0,05$), що, ймовірно, пов'язано з прагненням уникнути прояву слабкості у складних ситуаціях, що притаманне традиційним соціальним уявленням про чоловічу роль у професійній сфері.

Цей аналіз підкреслює важливість статево-орієнтованих підходів у розвитку адаптаційних програм та виявляє потребу в індивідуалізованих методах підтримки для різних соціальних груп.

Рекомендації для організацій:

Для жінок важливо створювати більш сприятливі умови для емоційного підтримки, через програми наставництва, які враховують специфіку гендерних ролей.

Для чоловіків варто впроваджувати програми, що стимулюють використання конструктивних копінг-стратегій та підвищення самоусвідомлення щодо емоційних аспектів адаптації.

Для виявлення латентної структури копінг-стратегій було проведено факторний аналіз за методом головних компонент з варімакс-обертанням. У результаті було виділено **три фактори**, які сумарно пояснюють **69,5%** дисперсії.

Таблиця 3.8

**Факторні навантаження копінг-стратегій менеджерів-початківців
(метод головних компонент з варімакс-обертанням)**

Копінг-стратегія / Показник	Фактор 1: Емоційне зосередження	Фактор 2: Орієнтація на завдання	Фактор 3: Уникнення
Конфронтація	-	0,72	-
Дистанціювання	-	-	0,68
Самоконтроль	0,66	-	-
Пошук соціальної підтримки	0,77	-	-
Прийняття відповідальності	0,73	-	-

Планування	-	0,75	-
Позитивна переоцінка	0,51	-	-
Уникнення	-	-	0,81
Вік	-0,58	-	-

Фактор 1 "Емоційне зосередження" об'єднує стратегії, спрямовані на внутрішню роботу з емоціями та пошук підтримки: самоконтроль, пошук соціальної підтримки, прийняття відповідальності, частково позитивна переоцінка.

Фактор 2 "Орієнтація на завдання" включає активні стратегії реагування: конфронтацію, планування, позитивну переоцінку, що свідчить про прагнення до вирішення проблеми.

Фактор 3 "Уникнення" охоплює дистанціювання та уникнення: поведінкові прояви уникання стресогенних ситуацій.

Додаткові результати факторного аналізу вказують, що рівень адаптації значною мірою залежить від професійного досвіду, віку та статі респондентів. Менеджери-початківці з меншим досвідом і молодшого віку частіше демонструють високий рівень фрустрації та схильність до стратегій уникнення, що негативно впливає на адаптацію. Найвразливішою групою виявилися молоді жінки, які ще не встигли сформувати професійну впевненість у новій ролі.

Отримані результати свідчать про необхідність диференційованого підходу до адаптаційних заходів залежно від демографічних характеристик. Доцільним є впровадження внутрішньо корпоративних програм підтримки з урахуванням статі й віку, розвиток менторських програм, а також формування індивідуальних копінг-стратегій, що сприятиме ефективній адаптації в організаційному середовищі.

3.2. Розробка програми психолого-педагогічного супроводу адаптації менеджерів-початківців

У сучасних умовах ринку праці, що постійно змінюється, молоді фахівці, які обирають управлінську професію, стикаються з численними труднощами на етапі професійної адаптації. Ці труднощі можуть мати не лише професійний, а й глибоко психологічний характер, зумовлений зіткненням високих очікувань із реальністю організаційного життя, відсутністю досвіду, а також браком чіткої підтримки в новому середовищі. Результати проведеного емпіричного дослідження засвідчили, що понад половина опитаних менеджерів-початківців переживає високий рівень соціальної фрустрації, а значна частка респондентів застосовує неадаптивні емоційно-орієнтовані копінг-стратегії. Такі тенденції свідчать про потребу у впровадженні системної програми психолого-педагогічного супроводу, що спрямована на розвиток психологічної стійкості, підтримку внутрішніх ресурсів і формування конструктивної поведінки в умовах стресу.

Метою програми є створення умов для ефективної адаптації менеджерів-початківців шляхом впливу на ключові психологічні параметри: саморегуляцію, соціальні зв'язки, професійну ідентичність, а також навички конструктивного подолання труднощів. Програма має інтегративний характер і включає поетапну роботу з молодими управлінцями, яка реалізується на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях. Основою для її розробки стали як результати кількісного аналізу (рівні адаптації, фрустрації, копінг-стратегії), так і якісні дані з відкритого опитування, які виявили суб'єктивні переживання, страхи, запити на підтримку.

Нижче наведено деталізовану таблицю етапів програми.

Таблиця 3.9

Етапи реалізації програми психолого-педагогічного супроводу

Етап	Зміст роботи	Форми/методи	Очікувані результати
Діагностичний	Первинне оцінювання рівня адаптації, копінг-стратегій типів копінг-стратегій, рівня	Стандартизовані методики, інтерв'ю, самозвіти	Індивідуальні адаптаційні профілі; визначення груп ризику

	фрустрації		
Інформаційно-просвітницький	Формування розуміння адаптаційних процесів, природи стресу та методів його подолання	Тематичні семінари, мікронавчання, вебінари	Підвищення усвідомленості щодо адаптаційних механізмів; нормалізація труднощів
Психокорекційний	Формування навичок саморегуляції, самодопомоги, подолання емоційного напруження	Тренінги, арт-терапія, когнітивно-поведінкові вправи, техніки релаксації	Підвищення адаптаційного ресурсу, зниження емоційної нестабільності
Наставницький (менторський)	Формування довірливих зв'язків з досвідченими колегами	Програма «ментор-новачок», спільні завдання, обговорення кейсів	Прискорення адаптації, зменшення ізоляваності, обмін досвідом
Рефлексивно-аналітичний	Аналіз пройденого шляху, виявлення змін, формування професійної ідентичності	Фокус-групи, самозвіти, повторне тестування	Усвідомлення особистого прогресу, планування подальшого розвитку

Аналіз попереднього досвіду впровадження менторських програм і тренінгів у компаніях різного профілю свідчить, що систематична психологічна підтримка підвищує утримання кадрів, сприяє швидшому входженню у роль і покращує якість професійної діяльності. У цьому контексті окремого значення набуває блок індивідуального психологічного супроводу, який дозволяє адресно працювати з менеджерами, що виявляють високий рівень стресу, переживають труднощі в комунікації або мають низьку самооцінку (табл. 3.9).

Таблиця 3.10

Блок індивідуального психологічного супроводу

Компонент	Опис	Форма реалізації	Очікуваний ефект
Консультування за запитом	Проведення індивідуальних сесій для новачків з ознаками дезадаптації або високої фрустрації	Психологічне консультування, онлайн або офлайн	Зниження тривожності, активізація внутрішніх ресурсів
Психопросвіта	Надання знань про механізми стресу, адаптації, копінгу	Психоедукаційні брошури, відео, консультації	Підвищення самоусвідомлення та здатності до самодопомоги
Індивідуальні плани адаптації	Розробка особистісно-орієнтованих цілей та шляхів досягнення	Спільне складання плану з ментором чи психологом	Підвищення суб'єктивного контролю та мотивації

Супервізійна підтримка	Зустрічі з експертом (психологом або старшим менеджером) для розбору складних ситуацій	Супервізії індивідуальні або малі групи	Зростання професійної впевненості, зниження ризику емоційного вигорання
-------------------------------	--	---	---

Суттєвою перевагою розробленої програми є її адаптивність до умов конкретної організації та гнучкість у виборі методів реалізації. Наприклад, в організаціях з обмеженими ресурсами може бути реалізована спрощена версія програми з акцентом на інформаційно-просвітницьку та менторську складові. У великих компаніях, навпаки, можливе повноцінне впровадження всіх компонентів, включаючи супервізію, регулярне консультування, групові тренінги з розвитку емоційного інтелекту та комунікативних навичок.

Також важливо підкреслити, що програма не лише сприяє адаптації новачків, а й позитивно впливає на організаційну культуру загалом. Створення атмосфери підтримки, відкритості до зворотного зв'язку, визнання труднощів адаптації як нормального етапу професійного становлення формує у колективі більше співучасті, толерантності та професійної етики.

Проведення регулярного моніторингу ефективності програми дозволить адаптувати її до змін у структурі персоналу, корпоративній культурі чи зовнішніх викликах. Наприклад, під час кризових періодів (економічних, політичних або соціальних) адаптаційні труднощі менеджерів можуть загострюватися, тому посилення психоедукаційного і консультативного блоків стає особливо актуальним. Водночас у стабільний період акцент може бути зміщений у бік розвитку лідерського потенціалу, стратегічного мислення та формування ка'єрної траєкторії.

Таким чином, запропонована програма психолого-педагогічного супроводу є структурованою, комплексною і відповідає реальним запитам менеджерів-початківців. Вона дозволяє врахувати як особистісні, так і контекстуальні чинники адаптації, водночас поєднуючи профілактику емоційного виснаження з розвитком конструктивних навичок професійної поведінки.

Її запровадження сприятиме не лише полегшенню адаптації на етапі входження в професію, а й формуванню у новачків стійкої професійної ідентичності, що є запорукою довгострокової успішної діяльності в управлінській сфері. Особливу цінність програма має для організацій, які прагнуть утримати молоді таланти, сформувати лояльність до компанії та знизити рівень плинності кадрів.

3.3. Рекомендації для керівників організацій щодо підтримки менеджерів-початківців

Адаптація менеджерів-початківців є одним із найважливіших процесів у сучасному управлінському середовищі, оскільки від того, наскільки ефективно новий менеджер адаптується до організаційної культури та професійних вимог, залежить не лише його особистий успіх, а й ефективність функціонування організації в цілому. Згідно з результатами емпіричних досліджень, процес адаптації менеджерів включає ряд важливих аспектів: професійні виклики, емоційне напруження, соціальну інтеграцію в колектив, а також прийняття і реалізацію ефективних стратегій подолання стресу. Частка респондентів з низьким рівнем соціально-психологічної адаптованості та високим рівнем фрустрації вказує на те, що недостатня увага до цього процесу може призвести до неефективності, зниження мотивації, а в найгіршому випадку до вигорання чи плинності кадрів.

Зважаючи на це, адаптація нових управлінців повинна бути розглянута не як індивідуальна відповідальність працівника, а як стратегічне завдання організації, що впливає на ефективність управління, формування командної згуртованості та довготривалу стабільність підприємства. Успішна адаптація дозволяє новим менеджерам не лише швидко і ефективно освоювати свої обов'язки, а й активно формувати здорову, конструктивну управлінську культуру, яка позитивно впливає на весь колектив.

Мета та завдання адаптації менеджера-початківця це не лише забезпечення професійного навчання, а й створення психологічно безпечного

середовища, в якому новий працівник відчуває підтримку, розуміння і можливість розвиватися. Тому керівництво організації повинно розглядати адаптацію як комплексний процес, що включає не лише професійну, але й емоційну, соціальну підтримку.

З огляду на вищезазначене, розробка системи підтримки менеджерів-початківців має бути складовою частиною загальної стратегії управлінської політики організації. Нижче наведено детальні рекомендації, які допоможуть керівникам організацій більш ефективно підтримувати процес адаптації нових менеджерів.

Таблиця 3.11

Напрями організаційної підтримки менеджерів-початківців

Напрямок підтримки	Зміст управлінських дій
Формалізована адаптаційна програма	<ul style="list-style-type: none"> - Створення чіткої та структурованої адаптаційної програми, яка визначатиме етапи та конкретні завдання для кожного етапу адаптації, а також встановлюватиме критерії оцінки успіху.- Детальне окреслення посадових обов'язків і очікувань від новачка, що дозволяє зменшити рівень стресу і запобігти непорозумінням. - Встановлення проміжних цілей, щоб новий менеджер міг бачити своє поступове просування та оцінювати свої досягнення.
Індивідуальне наставництво (менторство)	<ul style="list-style-type: none"> - Призначення досвідченого наставника або ментора, який буде підтримувати нового менеджера на всіх етапах його професійного становлення. Важливо, щоб наставник був не лише професіоналом у своїй галузі, але й володів високими психологічними компетенціями для надання емоційної підтримки. - Регулярні індивідуальні зустрічі з ментором для обговорення не лише робочих аспектів, а й психологічного стану новачка.
Зворотний зв'язок і оцінювання прогресу	<ul style="list-style-type: none"> - Надання регулярного, конструктивного зворотного зв'язку. Ключовим є не лише оцінка результатів, а й підкреслення сильних сторін новачка, що допоможе підтримати його мотивацію.- Оцінювання динаміки розвитку професійних компетенцій, враховуючи індивідуальні особливості та темп адаптації, щоб адаптаційний процес був максимально ефективним.
Емоційна підтримка та профілактика стресу	<ul style="list-style-type: none"> - Створення системи психологічної підтримки для менеджерів-початківців, наприклад, через залучення організаційного психолога або коуча, який допоможе подолати стрес, вирішити внутрішні конфлікти та адаптуватися до вимог нової ролі - Проведення тренінгів з розвитку емоційного інтелекту, саморегуляції, управління стресом, а також з адаптації до організаційної культури.
Соціальна інтеграція	<ul style="list-style-type: none"> - Організація неформальних зустрічей, соціальних заходів і тимчасових проектів, що дозволить менеджеру швидше влитися в колектив і створити довірчі стосунки з колегами. - Створення "тіньових" практик, де новачки спостерігають за досвідченими колегами під час виконання задач, що дозволяє швидше адаптуватися до робочої атмосфери та корпоративної культури.

<p>Гнучкий розподіл навантаження</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Поступове введення в складні та відповідальні завдання, щоб новий менеджер не відчував перевантаження і стресу. Залучення до завдань має бути поетапним і враховувати рівень досвіду новачка. - Забезпечення чіткого розподілу відповідальностей та завдань, які відповідають рівню кваліфікації та досвіду нового менеджера, що дозволить зберегти баланс між вимогами та можливостями.
<p>Мотиваційне стимулювання та розвиток</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Визнання досягнень на ранніх етапах адаптації, що дозволить новому менеджеру відчути свою значимість для організації і підвищить його мотивацію. - Підтримка прагнення до розвитку: надання можливості брати участь у внутрішніх тренінгах, навчальних програмах, відвідувати конференції та семінари для постійного професійного росту.

Важливо зазначити, що підтримка процесу адаптації менеджерів-початківців базується на кількох теоретичних підходах, таких як теорія соціальної підтримки (Cohen & Wills, 1985), яка стверджує, що емоційна підтримка з боку колег і керівництва є важливим фактором для зменшення стресу та сприяє кращій адаптації. Також значення має модель стресу і копінгу (Lazarus & Folkman, 1984), яка описує, як індивіди справляються зі стресовими ситуаціями і як управлінці можуть сприяти формуванню ефективних копінг-стратегій.

Практичні приклади успішних програм адаптації менеджерів-початківців можна побачити у багатьох міжнародних компаніях. Наприклад, компанія Google застосовує систему «buddy system», коли новий співробітник має постійну підтримку від досвідченого колеги протягом кількох перших місяців. Також важливим є «onboarding program» в IBM, де нові менеджери проходять через серію тренінгів, що допомагають їм не лише освоїти специфіку роботи, а й знайти своє місце в корпоративній культурі компанії.

Таким чином, ефективна стратегія підтримки менеджерів-початківців передбачає комплексний підхід, що охоплює як професійну, так і психологічну, соціальну та емоційну підтримку. Важливо, щоб керівники організацій створювали середовище, яке сприяє розвитку та самореалізації нових менеджерів, а також забезпечували гнучкість і адаптивність в управлінських рішеннях. Це може дозволити не тільки максимально підвищити рівень професійної компетентності та адаптації менеджерів, але й зміцнити їх

психологічне благополуччя, що є важливим фактором для довгострокового успіху організації.

Висновки до розділу 3

Третій розділ спрямований на аналіз отриманих емпіричних даних та розробку практичних рекомендацій щодо психологічного супроводу адаптації менеджерів-початківців. Основною метою цього розділу є виявлення найефективніших підходів до підтримки новачків у професійному середовищі та створення програми, що дозволить знижувати рівень стресу, покращувати адаптаційні механізми та підвищувати професійну ефективність. На основі проведеного дослідження було розроблено програму психолого-педагогічної підтримки, яка охоплює різноманітні заходи для розвитку емоційного інтелекту, формування навичок адаптації, наставницькі програми та психологічне консультування.

Програма передбачає поетапний підхід, що включає діагностику рівня адаптації новачків, навчальні модулі, психокорекційні тренінги та рефлексивні сесії. Зокрема, важливими етапами є: початкова діагностика адаптаційного стану менеджерів, навчання методам управління стресом та емоціями, проведення індивідуальних і групових тренінгів для розвитку комунікативних навичок, а також консультації щодо подолання професійного вигорання. Програма має на меті комплексне психологічне та професійне зростання працівників, що дозволяє знижувати рівень стресу та соціальної фрустрації в колективі.

Визначено, що впровадження менторських програм і систематичного зворотного зв'язку сприяє значному зниженню рівня стресу у молодих спеціалістів, покращенню їхньої комунікативної компетентності та підвищенню загальної продуктивності праці. Завдяки таким ініціативам, новачки мають можливість швидше адаптуватися до організаційного середовища, що, у свою чергу, підвищує ефективність діяльності організації загалом.

Окрему увагу було приділено розробці рекомендацій для керівників організацій щодо підтримки менеджерів-початківців. Встановлено, що для ефективної адаптації необхідний комплексний підхід, який включає формалізацію адаптаційних програм у кожній організації, призначення наставника для новачка, гнучке розподілення навантаження між працівниками, організацію корпоративних заходів та розвиток системи мотиваційного стимулювання. Особливо важливим є те, що всі ці ініціативи повинні бути спрямовані на створення довгострокового ефекту, який дозволить забезпечити високий рівень мотивації та стійкості працівників.

Було доведено, що активна участь керівництва у процесі адаптації молодих менеджерів сприяє значному зниженню рівня професійного вигорання, покращенню емоційної стійкості працівників та формуванню здорової корпоративної культури. Запровадження запропонованих адаптаційних механізмів дозволить підвищити ефективність управлінських процесів, знизити рівень плинності кадрів, покращити моральний клімат в організації та забезпечити довгострокову стабільність і конкурентоспроможність організації на ринку.

Насамкінець, було визначено, що саме комплексна система підтримки, яка охоплює психологічний супровід, навчання та наставництво, є найефективнішим інструментом для покращення адаптаційного процесу новачків і дозволяє забезпечити їм комфортне та результативне інтегрування в професійну діяльність.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання дипломної роботи було здійснено комплексне дослідження психологічних особливостей адаптації менеджерів-початківців в організаційному середовищі. Теоретична частина дозволила узагальнити та систематизувати сучасні наукові підходи до розуміння феномену адаптації у межах організаційної психології, зосередивши увагу на її когнітивних, емоційних, поведінкових та соціальних складових. Особливу увагу приділено аналізу факторів, які впливають на ефективність проходження адаптаційного періоду молодими спеціалістами. Емпіричне дослідження дало змогу виявити специфічні риси адаптаційного процесу в осіб, що тільки розпочинають кар'єру в управлінській сфері, а також проаналізувати взаємозв'язки між рівнем адаптованості та окремими психологічними характеристиками професійної діяльності. На основі здобутих теоретичних і практичних результатів були сформульовані висновки та практичні рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності адаптації менеджерів-початківців.

1. У результаті дослідження було узагальнено та систематизовано основні теоретичні підходи до розуміння адаптації в контексті організаційної психології. Показано, що адаптація є багатокomпонентним процесом, який охоплює когнітивні, емоційні, поведінкові й соціальні аспекти взаємодії особистості з новим професійним середовищем.

2. У ході емпіричного аналізу встановлено, що соціально-демографічні чинники, зокрема вік, стать, досвід роботи та рівень освіти, впливають на особливості прояву адаптаційних процесів у менеджерів-початківців, визначаючи їхню потребу в підтримці, темпи входження в колектив та загальне професійне самопочуття.

3. Виявлено суттєві взаємозв'язки між рівнем адаптованості працівників та окремими психологічними змінними професійної діяльності, такими як задоволеність роботою, продуктивність, емоційна стабільність, а також особливості використання копінг-стратегій.

4. На основі отриманих результатів сформульовано низку практичних рекомендацій щодо оптимізації адаптаційного процесу менеджерів-початківців. Зокрема, доцільним є впровадження програм менторства, тренінгів розвитку емоційного інтелекту, регулярного зворотного зв'язку з керівником і створення сприятливого психологічного клімату в організаційному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. hh.ua. (2018). Підбір персоналу в цифрову епоху: вектор змін. *Head Hunter Україна*. <https://vinnitsa.hh.ua/article/22316>
2. Information and Analytical Support for Education and Employment Development (IASEED). (2025).
3. UNICEF Office of Research – Innocenti. (2019). *Unpacking school-to-work transition: A scoping paper*. https://data.unicef.org/wp-content/uploads/2020/01/Unpacking-School-to-Work-Transition-Scoping-Paper_2019.pdf
4. Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization* (2nd ed.). Addison-Wesley
5. Васянович, Г. П., Вдович, С. М., Вовчаста, Н. Я., Галус, О. М., & Гіптерс, З. В. (2008). *Психолого-педагогічні основи професійної адаптації майбутніх фахівців: Монографія*. СПОЛОМ.
6. Байбекова, Л. О. (2015). Характеристика процесу адаптації майбутніх спеціалістів до професійної діяльності. Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди», (34–41). URL: https://www.researchgate.net/publication/311109154_Harakteristika_procesu_adaptacii_majbutnih_specialistiv_do_profesijnoi_dialnosti.
7. Балабанова, Л. В., & Сардак, О. В. (2019). *Управління персоналом*. М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Баранівського.
8. Бикова, А. Л., & Паранько, Д. Д. (2016). Складові ефективної адаптації персоналу. *Молодий вчений*, 12, 640–646.
9. Білик, О., Блинда, Ю., & Васькович, І. (2020). Удосконалення системи найму та адаптації державних службовців. *Науковий вісник: Державне управління*, (4(6)), 30–45. [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-4\(6\)-30-44](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-4(6)-30-44)

10. Блажівський, М. І. (2014). Поняття адаптації у сучасній науковій літературі. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна, (1), 234–242. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2014_1_27
11. Бондаренко, І. І. (2004). *Психологічні умови ефективної професійної адаптації психологів-початківців* (Автореф. дис. канд. психол. наук). Київ.
12. Буковський, Д. А., & Козакова, О. М. (2017). Психологічні аспекти управління персоналом як інноваційний фактор підвищення ефективності роботи підприємства. У *Матеріалах третьої міжнародної науково-практичної конференції "Управління інноваційним розвитком на макро-, мезо-, та мікрорівнях"* (С. 148–150). Одеса.
13. Василик, А., & Мурза, К. (2020). Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. Галицький економічний вісник, 64(3), 137–146. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.137
14. Василичев, Д. В., & Мирошниченко, В. А. (2014). Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Економіка і організація управління*, 3-4, 44–50.
15. Васюта, В. Б., Васюта, В. В., & Тронь, А. Ю. (2015). Удосконалення організації праці на підприємстві. *Економічні науки*, 5/3 (10), 36–39.
16. Верховна Рада України. (2015). *Закон України «Про зовнішню трудову міграцію» від 05.11.2015 № 761-19*. <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-19>
17. Верховна Рада України. (2023). Закон України № 2982-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо захисту прав трудових мігрантів та боротьби з шахрайством у працевлаштуванні за кордоном». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2982-20#Text>
18. Гарасимів, Т. З., & Базарник, Б. І. (2016). Самореалізація як соціальний розвиток особистості. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Юридичні науки*, 837, 218–223.

19. Горленко, В. М., Острова, В. Д., Сосновенко, Н. В., & Ткачук, І. І. (2018). *Застосування діагностичних мінімумів в діяльності працівників психологічної служби: метод. рек.* Київ: УНМЦ практичної психології і соціальної роботи.
20. Григорович, С. (2017). Програма розвитку з ефективного менеджменту (Модуль І). European Business Association. <https://eba.com.ua/event/programa-rozvytku-z-efektyvnogo-menedzhmentu-2017-09-26-09-05/>
21. Данченко, О. Б., & Занора, В. О. (2019). *Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія.* Черкаси: ПП Чабаненко Ю. А.
22. Данюк, В. М. (2017). Проблеми первинної виробничої адаптації молодих фахівців і напрями їх подолання. Соціально-трудові відносини: теорія та практика, (2), 48–57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2017_2_4
23. Дейнека, О. С. (2019). *Психологія особистісної адаптації в умовах змін: Монографія.* ХНУ імені В. Н. Каразіна.
24. Діденко, Є. О. (2017). Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві. In Science and practice: an innovative approach: Collection of scientific articles (pp. 241–246). Paris, France: Les Editions L'Originale. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/7835>
25. Діденко, М. С. (2018). Дослідження психологічних особливостей розвитку професійно значущих якостей майбутніх менеджерів організацій. *Організаційна психологія. Економічна психологія, 1*, 26–35.
26. Європейська Комісія. (2024, лютий 29). Словаччина спрощує процес працевлаштування для громадян третіх країн. https://home-affairs.ec.europa.eu/news/slovakia-streamlining-employment-process-third-country-nationals-2024-02-29_hu
27. Євростат. (2024). Соціальний вплив міграції: вирішення проблем прийому та інтеграції українських біженців. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2024/social-impact-migration->

28. Захарчин, Г. М. (2012). Роль мотиваторів у процесі адаптації персоналу підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*, (22.2), 389–394.

29. Збрицька, Т. П., & Сало, Я. В. (2019). *Аудит персоналу: Навчальний посібник*. Одеса: ОНЕУ.

30. Качмар, О. (2015). Актуальні проблеми працевлаштування сільської молоді. У *Матеріали конференції (Бережани, 7 серпня 2015 р.)* (С. 7–8). Тернопільська державна сільськогосподарська дослідна станція ІКСГП НААН.

31. Кеннан Центр. (2018). Захід чи Схід: (не)передбачуваний вибір українських мігрантів. [https://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/media/documents/publication/kennan_cable_31_-_gulina.pdf​:contentReference\[oaicite:15\]{index=15}](https://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/media/documents/publication/kennan_cable_31_-_gulina.pdf​:contentReference[oaicite:15]{index=15})

32. Кириленко, В. О. (2019). Соціальна адаптація особистості як психологічна проблема. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Психологія"*, 9, 55–62.

33. Кирпенко, Т. М. (2017). Функція волі в процесі саморозвитку особистості. *Актуальні проблеми психології*, 7(42), 120–127.

34. Конотопцева, Ю. (2014). Адаптація персоналу державної служби. *Науковий вісник. Демократичне врядування*, (14), 100–107.

35. Корольова, І. І. (2016). Особистісне самовизначення майбутніх менеджерів освітньої галузі у системі морально-ціннісних орієнтацій. У *Зб. Матер. Всеукр. наук.-практ. конф. "Духовна культура в сучасній Україні: філософські та психолого-педагогічні виміри"* (С. 100–105). Херсон.

36. Кочубей, Т., & Семенов, А. (2013). Наукові підходи до вивчення емоційної стійкості як особистісної лідерської якості. *Збірник наукових праць*, 1, 117–124.

37. Кравчук, О. І. (2024). Цифровізація онбордингу персоналу в умовах дистанційної та гібридної зайнятості. У В. В. Храпкіна, & К. В. Пічик (Ред.), *Трансформація практики управління інноваційним розвитком*

соціально-економічних систем: колективна монографія (с. 638–658). Київ: Видавничий дім "Києво-Могилянська академія".

38. Куйбіда, В. С., & Шпекторенко, І. В. (2018). Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління: монографія. Київ: НАДУ. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/572918091.pdf>.

39. Любомудрова, Н. П. (2009). Роль організаційної культури в забезпеченні ефективної трудової адаптації персоналу підприємства. *Проблеми економіки та управління*, (640), 327–333.

40. Миронова, О. М. (2017). Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємства. *Економіка та суспільство*, (13). URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal-13>

41. Морозова, Н. Г. (2020). *Соціально-психологічні аспекти адаптації особистості: Теорія і практика*. ПНЦ АПН України.

42. Никифорова, В. Г. (2013). *Управління персоналом: Навчальний посібник*. Атлант.

43. Ничкало, Н. Г. (2001). Професійна адаптація. У М. І. Железняк (Ред.), *Енциклопедія сучасної України* (Т. 1, с. 179–180). Поліграфкнига.

44. Новгородська, Ю. Г. (2018). *Модернізація професійної підготовки менеджерів: матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, м. Ніжин 15 лютого 2018 р.* Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя.

45. Опаріна, Х. С., & Ковальська, К. В. (2015). Сучасні методи відбору персоналу на підприємстві. *Молодий вчений*, 5(2), 38–44.

46. Осадча, Л. А. (2017). Формування професійної компетенції майбутнього менеджера. У *Економіка, фінанси і управління в XXI столітті: аналіз тенденцій та перспективи розвитку: зб. тез міжнар. наук.- практ. конф. (21 березня, 2017 р., м. Київ)* (Т. 2, С. 59–62). Київ: Фінансова рада України.

47. Панченко, В. О. (2015). Модель підвищення рівня життєстійкості менеджерів комерційних організацій. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія: Психологічні науки*, 126, 122–127.

48. Панченко, В. О. (2015). Проекція життєстійкості в професійній адаптації менеджерів комерційних організацій. *Мир науки и инноваций*, 8, 76–83.
49. Пижов, О. М., & Пижова, М. О. (2023). Адаптація працівників як ключовий елемент сучасного ринку праці. *Юридичний науковий електронний журнал*, (8), 232–234
50. Потапюк, І. П., & Потапюк, Л. М. (2016). Компетентнісний підхід у професійній підготовці майбутнього менеджера. У *Економічний розвиток: теорія, методологія, управління: матер. IV Міжнар. наук.-практ. конф. (28-30 листопада 2016 р.)* (С. 214–222). Будапешт-Прага-Київ.
51. Семенюк, І. М. (2021). Духовність як чинник особистісної адаптації в умовах соціальних змін. *Психологія і суспільство*, (1), 98–106.
52. Сміт, А. (2000). *Багатство народів* (С. 156–157). Основи.
53. Сьогодні.ua (2018, березень 20). В Кабміні розповіли, як зупинити трудову міграцію з України. <https://www.segodnya.ua/economics/enews/v-kabmine-rasskazali-kak-ostanovit-trudovuyumigraciyu-iz-ukrainy-1123886.html>
54. Тимошенко, В. А. (2022). Економічні аспекти професійної адаптації персоналу організацій у сучасних умовах (на підприємствах виробничої сфери). *Актуальні проблеми економіки*, (1(247)), 71–78. URL: <https://ecoscience.net/wpcontent/uploads/2022/01/01.2>.
55. Федорчук, Т. Ю., & Можаровська, Т. В. (2023). Теоретичні аспекти психологічних особливостей адаптації працівників. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*, (2), 65–68. <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2023.2.12>
56. Чорнобиль, О. В. (2016). Формування системи адаптації персоналу на підприємстві: автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Кам'янець-Подільський: ПДАТУ.
57. Швець, А. В. (2023). Удосконалення процесу рекрутингу та адаптації персоналу організації: Спец. 051 «Економіка». ОП «Управління

<https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/13217>

58. Шиделко, А. В. (2012). *Професійна адаптація особистості в процесі вивчення предмета «Культурологія» у ВПУ: Навчально-методичний посібник*. Педагогічна думка.

59. Юрик, Н. Є. (2015). *Самоменеджмент: Курс лекцій*. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя.

60. Яковлєв, А. І. (2018). *Економіка підприємства: магістерський курс: навч. посіб.* (за ред. А. І. Яковлєва, Л. С. Ларки). Харків: НТУ «ХП».

ДОДАТКИ

Додаток А

ОПИТУВАЛЬНИК «ДІАГНОСТИКА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ АДАПТАЦІЇ» (К. РОДЖЕРС І Р. ДАЙМОНД)

Інструкція:

Опитувальник використовується для оцінки рівня соціально-психологічної адаптації в новому колективі чи середовищі. Оцініть, наскільки ви відчуваєте себе комфортно в різних ситуаціях, відповідаючи на запитання.

Перелік питань:

- 1. Як часто ви відчуваєте себе комфортно в новому соціальному середовищі?*
- 2. Як швидко ви знаходите спільну мову з новими людьми?*
- 3. Як часто ви відчуваєте відчуження від оточуючих?*
- 4. Наскільки вам важко адаптуватися до нових змін у житті чи роботі?*
- 5. Чи відчуваєте ви стрес при зміні соціального оточення?*
- 6. Як часто вам доводиться адаптувати свої звички для взаємодії з іншими людьми?*
- 7. Як часто ви відчуваєте себе "своїм" в новому колективі?*
- 8. Як швидко ви звикаєте до нових умов роботи чи навчання?*
- 9. Чи зазнаєте ви труднощів під час змін у соціальних ролях?*
- 10. Як часто ви відчуваєте необхідність уникати соціальних контактів?*

Ключ до обрахунку:

Відповідь	Оцінка
Ніколи	1
Рідко	2
Іноді	3
Часто	4
Завжди	5

Підсумкова оцінка: Середнє значення усіх відповідей, вищі оцінки означають кращу соціально-психологічну адаптацію.

Додаток Б

ІНДИВІДУАЛЬНА ОЦІНКА ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ (IWRQ)

Інструкція:

Будь ласка, оцініть, наскільки часто ви здійснювали наведені дії протягом останніх _____ трьох _____ місяців.

Оберіть одну відповідь для кожного твердження.

1. Я успішно виконував(ла) завдання, передбачені моєю посадою.
2. Я був(ла) ефективним(ою) у виконанні своєї роботи.
3. Я керував(ла) своїми обов'язками належним чином.
4. Я виконував(ла) свою роботу з належною якістю.
5. Я організовано виконував(ла) свою роботу.
6. Я допомагав(ла) колегам, якщо в них були труднощі з роботою.
7. Я співпрацював(ла) з іншими для досягнення цілей.
8. Я підтримував(ла) позитивну робочу атмосферу.
9. Я брав(ла) ініціативу для вдосконалення роботи.
10. Я дотримував(ла) правил і процедур на робочому місці.
11. Я працював(ла) понад обов'язкове, коли це було потрібно.
12. Я демонстрував(ла) самостійність у роботі.
13. Я навчав(ла) або підтримував(ла) нових працівників.
14. Я запізнював(ла)ся на роботу без поважної причини.
15. Я уникав(ла) виконання своїх обов'язків.
16. Я вступав(ла) у конфлікти з колегами.
17. Я використовував(ла) робочий час не за призначенням.
18. Я порушував(ла) політики або правила організації.

Ключ до обрахунку результатів:

Оцінка	Частота
---------------	----------------

0	Ніколи
1	Рідко
2	Іноді
3	Часто
4	Завжди

Питання 1–13 — позитивні прояви продуктивності (рахуються як є).

Питання 14–18 — негативні (непродуктивні) дії — оцінки за ними інвертуються за формулою:
 Інверсія = 4 – ваша оцінка
 (тобто: "Завжди" = 0, "Ніколи" = 4)

Загальний бал	Рівень продуктивності
60–72	Високий рівень
40–59	Середній рівень
0–39	Низький рівень

ОПИТУВАЛЬНИК ЗАДОВОЛЕНОСТІ РОБОТОЮ

Мета: виявити рівень соціально-психологічної адаптації особистості.

Респондентам пропонуються твердження, що описують поведінку, емоції, ставлення до інших. Необхідно вибрати одну з 5 відповідей, яка найточніше відповідає вашому стану:

1 — Повністю не згоден(на)

2 — Швидше не згоден(на)

3 — Важко відповісти

4 — Швидше згоден(на)

5 — Повністю згоден(на)

1. Я легко входжу в нову компанію.
2. Я люблю бути серед людей.
3. Я не можу звикнути до нових умов.
4. Я легко знаходжу спільну мову з незнайомими людьми.
5. Люди, як правило, до мене добре ставляться.
6. Я часто відчуваю, що оточуючим не до мене.
7. Мені легко просити про допомогу.
8. Я часто відчуваю себе зайвим серед людей.
9. Я з підозрою ставлюся до людей.
10. Мені подобається працювати в колективі.
11. Я відкрито висловлюю свої думки.
12. Мені важко просити про допомогу.
13. Я легко підлаштовуюся під нову ситуацію.
14. Я вважаю, що більшість людей заслуговують на довіру.
15. Мене турбує, як я виглядаю в очах інших.
16. Я часто почуваюся самотнім(ньою).

17. Я відчуваю себе потрібним(ною) для інших.
18. Я боюся бути відкинутим(ою).
19. Я уникаю нових знайомств.
20. Мені подобається дізнаватись нове про інших.
21. Я схильний(на) надмірно контролювати себе.
22. Я не боюсь конфліктів.
23. Я часто відчуваю себе розгубленим(ою).
24. Люди рідко мене розуміють.
25. Я вмію захистити свої інтереси.
26. Я часто хвилююсь без причини
27. Я прагну уникати емоційних розмов.
28. Я схильний(на) до самокритики.
29. Я відчуваю себе прийнятим(ою) у соціумі.
30. Люди часто просять у мене поради.
31. Я вірю в свої сили.
32. Я схильний(на) уникати відповідальності.
33. Я люблю допомагати іншим.
34. Я переживаю, якщо щось іде не за планом.
35. Я здатний(на) до співпереживання.
36. Я рідко відчуваю себе нещасним(ою).
37. Я легко справляюсь зі стресом.
38. Мені важко виражати свої почуття.
39. Я відкритий(та) до нового досвіду.
40. Я часто сумніваюсь у своїх рішеннях.
41. Мені важливо схвалення інших.
42. Я з легкістю приймаю критику.
43. Я уникаю суперечок.
44. Я задоволений(на) собою.
45. Я часто ображаюсь.
46. Я намагаюсь бути незалежним(ою).

47. Мене легко образити.
48. Я вмію керувати своїми емоціями.
49. Я рідко відчуваю тривогу.
50. Мені складно розслабитися.
51. Я не вмію відмовляти.
52. Я потребую підтримки з боку.
53. Я не боюсь труднощів.
54. Я часто соромлюсь.
55. Я готовий(на) ризикувати.
56. Я боюся осуду.
57. Я маю хорошу самооцінку.
58. Я часто нервую.
59. Я приймаю себе таким(ою), яким(якою) я є.
60. Я схильний(на) до депресивного настрою.
61. Мене цікавить особистісний ріст.
62. Я рідко почуваю себе некомфортно у спілкуванні.
63. Мені важко знайомитись із людьми.
64. Я часто почуваюся скутим(ою).
65. Я готовий(на) до змін.
66. Мені складно адаптуватися до нових умов.
67. Я задоволений(на) своїм життям.
68. Я часто перебуваю у поганому настрої.
69. Я прагну гармонії з оточуючими.
70. Я впевнений(на) у завтрашньому дні.
71. Я легко справляюся з невдачами.
72. Я часто уникаю нових ситуацій.
73. Я самокритичний(на).
74. Я здатний(на) працювати в команді.
75. Мені комфортно бути самим(ою).
76. Я прагну самореалізації.

77. Я намагаюсь уникати відповідальності.
78. Я відкрито висловлюю свої емоції.
79. Мене лякають зміни.
80. Я задоволений(на) своїми соціальними ролями.
81. Мені складно жити без підтримки близьких.
82. Я емоційно стійкий(на).
83. Я часто відчуваю провину.
84. Я легко переживаю невдачі.
85. Я прагну зрозуміти себе.
86. Я готовий(на) брати на себе ініціативу.
87. Я ціную щирість у спілкуванні.
88. Я схильний(на) уникати нових знайомств.
89. Я вважаю себе самодостатнім(ньою).
90. Я боюся здаватися слабким(ою).
91. Я вірю в добрі наміри людей.
92. Мені легко бути собою.
93. Я боюся зробити помилку.
94. Я часто замикаюся в собі.
95. Я вмію слухати інших.
96. Я часто відчуваю емоційне виснаження.
97. Я вважаю, що гідний(на) любові та поваги.
98. Я часто роздратований(на).
99. Я приймаю критику як можливість росту.
100. Я схильний(на) до замкненості.
101. Я відчуваю себе в гармонії з собою.

Ключ до шкал (факторів)

В опитувальнику виокремлюють 7 факторів соціально-психологічної адаптації:

№ шкали	Назва показника	Номери тверджень
1	Адаптивність	1, 2, 4, 5, 10, 13, 14, 20, 29, 33, 35, 39
2	Самоприйняття	11, 15, 17, 25, 31, 36, 42

3	Прийняття інших	5, 7, 14, 20, 29, 30, 33, 35
4	Емоційний комфорт	6, 8, 16, 23, 24, 26, 36, 38, 40
5	Внутрішній контроль	3, 18, 21, 28, 34, 40
6	Стресостійкість	9, 18, 23, 26, 34, 37, 40
7	Комунікативність / контактність	1, 2, 4, 7, 10, 19, 20, 27, 30

Під час обробки необхідно інвертувати оцінку (тобто 5 → 1, 4 → 2 і т.д.) для наступних тверджень:

3, 6, 8, 9, 12, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 27, 28, 32, 34, 38, 40, 43

**МЕТОДИКА ОЦІНКИ КОПІНГ-ПОВЕДІНКИ (WCQ, Р. ЛАЗАРУС І
С. ФОЛКМЕН)**

Методика оцінки копінг-поведінки (WCQ, Р. Лазарус і С. Фолкмен)

Інструкція

Згадайте конкретну ситуацію, яка була для вас стресовою, і оцініть, наскільки часто ви використовували в ній зазначені способи поведінки.

Для кожного твердження оберіть одну відповідь, яка найкраще відображає вашу поведінку в цій ситуації.

Оцінювання проводиться за шкалою:

- 0 — Зовсім не використовував(ла)
- 1 — Використовував(ла) рідко
- 2 — Іноді використовував(ла)
- 3 — Часто використовував(ла)

Твердження

1. Намагався(лася) змінити ситуацію, щоб вона стала більш прийнятною.
2. Приймав(ла) ситуацію такою, як вона є.
3. Витісняв(ла) проблему з думок.
4. Концентрував(ла) увагу на завданні, яке потрібно вирішити.
5. Обговорював(ла) ситуацію з близькою людиною.
6. Прагнув(ла) відволіктися (телебачення, музика, хобі тощо).
7. Сподівався(лася), що все вирішиться само собою.
8. Намагався(лася) отримати інформацію для кращого розуміння проблеми.
9. Займався(лася) фізичною активністю, щоб зняти напругу.
10. Розмірковував(ла) про можливі позитивні сторони ситуації.
11. Уникав(ла) спілкування через стрес.
12. Просив(ла) допомоги чи поради у близьких.
13. Молився або звертався до духовних практик.

- 14.Звинувачував(ла) себе в тому, що сталося.
- 15.Сприймав(ла) ситуацію як виклик, який можна подолати.
- 16.Витрачав(ла) час на планування подальших дій.
- 17.Вірив(ла), що все відбувається не даремно.
- 18.Уникав(ла) вирішення проблеми.
- 19.Відчував(ла) гнів і дратувався.
- 20.Намагався(лася) контролювати свої емоції.
- 21.Намагався(лася) розрядитися через сльози або емоційні висловлювання.
- 22.Використовував(ла) гумор, щоб подолати напругу.
- 23.Виправдовував(ла) свою поведінку або реакцію.
- 24.Принижував(ла) значущість проблеми.
- 25.Розмірковував(ла) над моральним чи філософським змістом події.
- 26.Спілкував(лася) з людьми, які пройшли через подібне.
- 27.Приділяв(ла) увагу дрібницям, уникаючи вирішення проблеми.
- 28.Обдумував(ла) наслідки своїх дій.
- 29.Виявляв(ла) агресію до інших (словесно, емоційно).
- 30.Працював(ла) більше, ніж зазвичай, щоб уникнути думок.
- 31.Порівнював(ла) свою ситуацію з більш складними у інших.
- 32.Вірив(ла), що з часом все стане краще.
- 33.Перекладав(ла) відповідальність на інших.
- 34.Концентрував(ла) увагу на теперішньому моменті.
- 35.Аналізував(ла) свої внутрішні відчуття.
- 36.Згадував(ла) минулі подібні ситуації.
- 37.Намагався(лася) змінити своє ставлення до події.
- 38.Сперечався або конфліктував з іншими.
- 39.Сприймав(ла) проблему як випробування долі.
- 40.Намагався уникати негативних думок.
- 41.Діяв(ла) негайно, без глибокого аналізу.
- 42.Звинувачував(ла) інших у своїх труднощах.
- 43.Прагнув(ла) психологічної підтримки.

44. Занурював(лася) у роздуми, щоб знайти сенс ситуації.
45. Применшував(ла) важливість проблеми.
46. Відмовляв(лася) вірити, що це дійсно сталося.
47. Підкріплював(ла) себе позитивними думками.
48. Намагався(лася) знайти причини того, що сталося.
49. Використовував(ла) раціональне мислення для подолання ситуації.
50. Сподівався(лася) на краще, незважаючи на труднощі.

Ключ до підрахунку результатів

Методика WCQ оцінює вісім основних копінг-стратегій. Для кожної стратегії підсумуйте бали відповідних тверджень:

1. Конфронтація: 19, 29, 38, 42
2. Дистанціювання: 3, 6, 11, 18, 24, 27, 45
3. Самоконтроль: 20, 21, 23, 28, 35, 41
4. Пошук соціальної підтримки: 5, 12, 26, 43
5. Прийняття відповідальності: 14, 33
6. Втеча-уникнення: 7, 13, 30, 36, 46
7. Планування вирішення проблеми: 1, 4, 8, 16, 49
8. Позитивна переоцінка: 10, 15, 17, 22, 25, 31, 32, 39, 44, 47, 50

Кожна стратегія має свій максимальний бал, залежно від кількості відповідних тверджень.

Інтерпретація результатів

Високі бали у стратегіях Планування вирішення проблеми, Пошук соціальної підтримки та Позитивна переоцінка свідчать про адаптивні копінг-стратегії.

Високі бали у стратегіях Втеча-уникнення, Дистанціювання та Конфронтація можуть вказувати на неадаптивні або менш ефективні способи подолання стресу.

Загальний аналіз допоможе визначити ваші переважні стилі копінгу та можливі напрямки для розвитку