

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет охорони здоров'я, соціальної роботи та психології
Кафедра психології та педагогіки

Рекомендовано до захисту

«_____» _____ 2025 р.,

протокол № _____

Завідувач кафедри _____ (підпис)

Кваліфікаційна робота
на здобуття магістерського рівня вищої освіти
«Резильєнтність у працівників організацій громадянського
суспільства в умовах війни в Україні»

Виконала: студентка 2 курсу,
освітньої програми 053 «Психологія»

Тимощук Марія Сергіївна

Науковий керівник: Чернобровкіна В.А.

доктор психологічних наук,
доцент кафедри психології і педагогіки

Рецензент: _____

Захищено «_____» _____ 2025 р.

кількість балів: _____

значення оцінки _____

Голова Атестаційної комісії _____

(підпис) (ім'я та прізвище)

Київ - 2025

Анотація

Магістерська робота досліджує резильєнтність працівників та працівниць організацій громадянського суспільства (ОГС) в умовах війни та складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі представлено теоретичний аналіз підходів до розуміння резильєнтності на індивідуальному та організаційному рівнях, а також узагальнено чинники стресу для працівників та працівниць ОГС в умовах війни. У другому розділі викладено методологію та результати емпіричного дослідження, що включало якісний та кількісний аналіз. В межах роботи вдалося дослідити стан психічного здоров'я, рівень резильєнтності та професійної життєстійкості працівників ОГС, а також поширеність інтервенцій психологічної підтримки на організаційному рівні та оцінку психологічного клімату в команді. У третьому розділі представлено практичні рекомендації щодо розвитку резильєнтності, що охоплюють три ключові етапи: превенцію, реагування та адаптацію. Особлива увага приділена розмежуванню індивідуальної та організаційної відповідальності за психологічне благополуччя працівників.

Ключові слова: *резильєнтність, професійна життєстійкість, психічне здоров'я, працівники громадського сектору, організаційна культура, війна, психологічна підтримка.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ТА ПРАЦІВНИЦЬ ОРГАНІЗАЦІЙ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА.....	11
1.1. Теоретичний аналіз підходів до концептуалізації індивідуальної резильєнтності та погляд на організаційну резильєнтність.....	11
1.2. Чинники стресу серед працівників та працівниць ОГС в умовах війни та їх вплив на діяльність.....	20
Висновки до першого розділу.....	27
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЧИННИКІВ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ТА ПРАЦІВНИЦЬ ОРГАНІЗАЦІЙ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ.....	29
2.1. Методика, організація та загальна база дослідження чинників резильєнтності працівників та працівниць організацій громадянського суспільства в умовах війни.....	29
2.2. Загальний рівень резильєнтності, професійної життєстійкості та стану психічного здоров'я працівників та працівниць ОГС в умовах війни.....	34
2.3. Програми підтримки психологічного добробуту як чинник резильєнтності працівників та працівниць ОГС під час війни.....	45
Висновки до другого розділу.....	58
РОЗДІЛ 3. ПОСИЛЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ТА ПРАЦІВНИЦЬ ОРГАНІЗАЦІЙ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ.....	61

3.1. Практичні рекомендації для розвитку резильєнтності працівників та працівниць в організаціях громадянського суспільства в умовах війни.....	61
Висновки до третього розділу.....	70
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. Громадський сектор відіграє ключову роль у формуванні демократичних цінностей, забезпечені громадянських прав та захисті соціально-політичних інтересів. В умовах війни, ситуації економічної нестабільності та неможливості стало планувати й втілювати свою місію, працівники громадських організацій зіштовхуються з високим рівнем невизначеності, що впливає на стан їхнього ментального здоров'я. У відповідь на соціальні виклики, спричинених російським вторгненням, українські організації громадянського суспільства (далі – ОГС) мобілізувалися, щоб надати важливу підтримку тим, хто її потребує, водночас часто залишаючись без належної підтримки для себе. В умовах обмежених ресурсів та інтенсивної роботи працівники ОГС стали більш вразливі до емоційного вигорання, що ставить під загрозу сталість і вплив організацій. Ця проблема існувала і до повномасштабного вторгнення та загострилася за останні кілька років. Про наявність вигорання у 2022 році повідомили 29 % ОГС, тоді як у 2023 році поширеність цієї проблеми збільшилася: вона вийшла на друге місце після викликів з фінансуванням – про неї згадують 34 % опитаних організацій [42].

Здатність до збереження працездатності і психологічної стійкості на рівні команд визначається не лише особистісними якостями співробітників, а й умовами роботи, підтримкою колег, особливостями організаційного клімату та управлінськими стратегіями. Відсутність цілісної системи підтримки може спричинити не лише зниження ефективності окремих працівників, а й порушення загального функціонування організації. Як зазначає Human Rights House Foundation, «коли випадає один член команди, навантаження лягає на інших, і ефективність всієї організації знижується» [17]. У зв'язку з цим особливо

важлива здатність організацій підтримувати психічне та фізичне благополуччя своїх працівників.

Поняття «резильєнтність» (англ. resilience) стало об'єктом пильної уваги науковців у соціальних галузях, таких як психологія, соціологія, менеджмент. Цікавість до цього феномену за останнє десятиліття зростає і в Україні через значні соціальні потрясіння, пов'язані із російським вторгненням та більш ніж десятилітньою окупацією регіонів нашої країни. Періоди тривалих криз вимагають не лише витривалості, а й адаптації та здатності до розвитку попри складні обставини. Аналіз літератури показує, що психологічний зміст поняття «резильєнтність» та його ключові характеристики детально висвітлюються у працях українських дослідників, зокрема Г. Лазос, Т. Титаренко, О. Хамініч, В. Чернобровкіна, В. Чернобровкіної, О. Хаустової, Д. Асонова та інших. Доклади зусиль до розвитку теми низка зарубіжних науковців, серед яких варто згадати А. Мастен, К. Коннора, Дж. Девідсона, Дж. Бонанно, М. Унгара та інших. У межах заявленої теми в українському академічному середовищі недостатньо висвітленим залишається питання підтримки ментального благополуччя працівників і працівниць громадського сектору в умовах війни. Саме цей дефіцит емпіричних досліджень зумовлює потребу у ґрунтовному аналізі чинників, що сприяють або перешкоджають збереженню психологічної стійкості в організаціях громадянського суспільства. У сучасній ситуації повномасштабної війни в Україні дослідження резильєнтності персоналу ОГС має не лише наукову, а й значну практичну цінність. Йдеться не лише про здатність окремої людини долати труднощі, а й про можливість організації як системи підтримувати своїх членів, адаптуватися до мінливих умов і зберігати ефективність.

У цьому контексті **мета дослідження** полягає в теоретичному обґрунтуванні феномену резильєнтності в діяльності організацій громадянського суспільства, емпіричному вивченні чинників, що

впливають на резильєнтність працівників та працівниць ОГС, а також у розробці практичних рекомендацій щодо впровадження програм підтримки психосоціального добробуту персоналу.

Об'єкт дослідження – резильєнтність працівників та працівниць організацій громадянського суспільства в умовах війни.

Предмет дослідження – особистісні та організаційні чинники, що впливають на рівень резильєнтності працівників та працівниць ОГС в умовах війни.

У результаті проведеної роботи ми прагнемо перевірити **гіпотезу**: наявність системної психологічної підтримки сприяє підвищенню резильєнтності працівників в ОГС. На нашу думку існує зв'язок між організаційними практиками підтримки персоналу в умовах війни, психосоціальним кліматом в командах та індивідуальним рівнем резильєнтності окремих працівників.

У розрізі дослідження ми ставимо перед собою наступні **завдання**:

1. Проаналізувати основні теоретичні підходи щодо чинників формування резильєнтності як на індивідуальному (особистісному), так і на груповому (командному, організаційному) рівнях.
2. Теоретично та емпірично дослідити особливості діяльності ОГС в умовах підвищеного психологічного навантаження через війну, засобами якісних інтерв'ю виявити основні чинники стресу та способи підтримки психологічного добробуту працівників та працівниць в ОГС;
3. Емпірично встановити стан психічного здоров'я, рівень резильєнтності та професійної життєстійкості працівників та працівниць ОГС в умовах війни
4. Емпірично вивчити поширеність впровадження програм психологічного добробуту для працівників та працівниць в ОГС в умовах війни та їх зв'язок із психосоціальним кліматом в команді;

5. Розробити практичні рекомендації щодо посилення резильєнтності персоналу в ОГС.

Теоретико-методологічна основа дослідження ґрунтується на принципах соціоекологічного підходу, розробленого У. Бронфенбреннером [5] і розвиненого у контексті резильєнтності М. Унгаром [32]: людина не розглядається ізольовано від середовища, в якому вона функціонує, а її психосоціальне благополуччя визначається взаємодією міжособистісних, організаційних та суспільних факторів. У цьому підході резильєнтність трактується як здатність систем різного рівня – індивіда, спільноти чи організації – ідентифікувати та залучати ресурси, необхідні для підтримки добробуту в умовах стресу або кризи [32, с. 10]. Відповідно підкреслюється важливість аналізу не лише особистісних, а й контекстуальних ресурсів: організаційних практик, стилю управління, командної взаємодії, а також ширшого соціального середовища.

Дослідження природи впливу стресу на людину базується на основних наукових положеннях концепцій Г. Сельє, С. Гобфола, розуміння життєстійкості (С. Мадді, Т. Титаренко, О. Кокун) та резилієнс (А. Мастен, К. Болтон, М. Унгар, Г. Лазос, В. Чернобровкіна, В. Чернобровкін та ін.).

Реалізація поставлених завдань сприяє використанню **методів**:

- *теоретичних* – аналіз наукової літератури, концептуальні узагальнення;
- *якісних* – інтерв'ю з представниками різних організацій громадянського суспільства у форматі фрілістінгу, контент-аналіз інтерв'ю для виявлення чинників, які впливають на резильєнтність працівників ОГС в умовах війни; експертне інтерв'ю з організаційним психологом для звуження критеріїв оцінки на етапі опитування; кількісне опитування респондентів у форматі Google-форми; фокус-група з представниками ОГС для обговорення

результатів дослідження та розробки практичних рекомендацій для організацій;

- *психодіагностичних* – для визначення загального рівня психічного здоров'я респондентів використано Опитувальник оцінки психічного здоров'я КМА-УДХ; для аналізу загального рівня резильєнтності окремих індивідів застосовано Шкалу резильєнтності Коннора-Девідсона-10; для визначення життєстійкості як особистісної властивості, що формується у фахівця впродовж професійного життя, та трьох її складових (включеності в професійне життя, контролю за ним та прийняття професійних викликів) використано Опитувальник професійної життєстійкості (за О. Кокуном); для визначення ставлення та оцінки респондентами психологічного клімату в організації – методику «Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі» (модифікація Л. Карамушки).

У магістерському дослідженні були застосовані методи математико-статистичної обробки даних: коефіцієнти кореляції Пірсона та Спірмена, U-критерій Манна-Уїтні, t-критерій Стьюдента. Обчислення виконані із застосуванням програмного забезпечення Jamovi (версія 2.6.26 для Windows). Емпірична база дослідження складає 69 респондентів кількісного опитування та 14 учасників якісної частини.

Наукова новизна магістерської роботи полягає в поглибленні відомостей щодо чинників посилення резильєнтності для цільової аудиторії в умовах воєнного стану. **Практична значущість** визначається можливістю використання отриманих результатів для розробки організаційними психологами та консультантами програм підтримки працівників ОГС та стратегічному розвитку організацій в темі ментального добробуту працівників у кризових умовах.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи складає 77 сторінок. Список використаної літератури містить 61 джерело. Апробація роботи відбувалася в межах доповідей та публікації тез під час конференцій – Науково-практична конференція «Психологічне благополуччя та ментальне здоров'я в умовах невизначеності» Одеського національного університету ім. І. І. Мечникова (секція «Ментальне здоров'я в умовах кризи та невизначеності», 7 квітня 2025, онлайн); IV Всеукраїнська науково-практична конференція «Соціально-психологічна допомога і соціальна робота: виклики сучасності» Луцького національного технічного університету (секція «Ментальне здоров'я та психологічна допомога в умовах сучасних викликів», 11 квітня 2025, онлайн); Науково-практична конференція «Особистість у просторі проблем ХХІ століття» Національного університету «Києво-Могилянська академія» (23 травня 2025, онлайн).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ТА ПРАЦІВНИЦЬ ОРГАНІЗАЦІЙ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

1.1. Теоретичний аналіз підходів до концептуалізації індивідуальної резильєнтності та погляд на організаційну резильєнтність

Резильєнтність – поняття, яке перебуває у фокусі уваги дослідників останні десятиліття, набуває ще більшої важливості у суспільствах, які переживають складні соціально-політичні перетворення, такі як війна. Світ захоплюється здатністю українців зберігати стійкість у відповідь на військову агресію, а дослідники зосереджують увагу на вивченні цього феномену у моменті. Протягом останніх років помітно зростає інтерес до досліджень резильєнтності (англ. psychological resilience) як у зарубіжній, так і в українській науковій традиції [37]. В Україні дослідники дедалі частіше звертаються до цього феномену, досліджуючи механізми психологічної адаптації в умовах тривалого стресу.

Поняття «резильєнтність» пов'язане зі здатністю психіки відновлюватися після впливу несприятливих умов. За визначенням Американської психологічної асоціації, резилієнс (англ. resilience) або резильєнтність – це процес і результат успішної адаптації до складних життєвих обставин, особливо через психічну, емоційну та поведінкову гнучкість та пристосування до зовнішніх і внутрішніх вимог [1]. Піонерами у вивченні феномену стали Е. Вернер та Р. Сміт. У своєму лонгітюдному дослідженні, яке тривало 40 років, вони досліджували

розвиток дітей з острова Кауаї (Гаваї). Багато з них росли в складних соціальних та економічних умовах (бідність, батьки з психічними розладами, алкоголізм тощо), однак частина демонстрували стійкість та успішну адаптацію попри обставини. Науковці дійшли висновку, що резильєнтність – це не фіксована риса, а динамічний процес, який можна підсилювати завдяки комбінації підтримуючих стосунків та розвитку внутрішніх механізмів адаптації та подолання труднощів [35].

Зростання інтересу до резильєнтності збіглося зі зміною парадигми в психологічній науці – від традиційної медичної моделі, що зосереджувалась на виявленні патології та хвороб, до підходу, орієнтованого на дослідженні внутрішніх та зовнішніх ресурсів [3]. Розвиток теорій резильєнтності часто описується як процес, що проходив через чотири основні хвилі досліджень: від вивчення дітей у кризових умовах до аналізу різних вікових категорій, професійних груп і цілих спільнот у ситуаціях катастроф, війн та інших викликів [47, с. 29]. З метою термінологічної точності дехто з авторів пропонує розрізняти поняття «резилієнс» та «резильєнтність». Відмінність полягає в тому, що резилієнс є процесом, а резильєнтність – властивістю (або здатністю) особистості [37]. Хоча в україномовних джерелах ці поняття часто ототожнюються.

Резильєнтність як концепція все частіше відходить від уявлення про фіксовані риси особистості, розвиток яких міг би попередити негативні наслідки впливу стресу на людину. Натомість у сучасних дослідження робиться акцент на вивченні динамічних процесів адаптації, відновлення та розвитку, які відбуваються в стресовій ситуації [20; 18; 6]. Ці процеси включають мобілізацію внутрішніх ресурсів, зовнішньої підтримки, а також залучення культурного та соціального капіталу. А. Мастен акцентує увагу на тому, що резильєнтність – це властивість системи (на рівні особистості, родини, громади чи організації) успішно адаптуватися до несприятливих умов, які загрожують її існуванню, функціонуванню чи

розвитку [23, с. 6]. Це визначення є універсальним і застосовується як до окремої людини, так і до складних соціальних систем.

З практичного погляду важливо розуміти, що резильєнтність – це не лише здатність долати труднощі, а ширше поняття, яке поєднує опір руйнуванню та здатність функціонувати й розвиватися у складних умовах (резильєнтність відіграє важливу роль у здатності до посттравматичного зростання особистості) [48, с. 121]. Відтак, вона виходить за межі простого «подолання ситуації» і охоплює активне відновлення. Водночас важливим є сприйняття резильєнтності як феномену залежного від контексту: людина може бути більш стійкою в одних сферах життя та водночас залишатися вразливою в інших. Рівень резилієнсу є змінним, має нерівномірну динаміку і може проявлятися у специфічних життєвих обставинах або періодах упродовж розвитку [61, с. 60].

Для розуміння процесів, пов'язаних з переживанням, подоланням та становленням психологічної стійкості в умовах хронічного та травматичного стресу, варто згадати про теорію збереження ресурсів С. Гобфла. Дослідник підкреслює, що саме втрата ресурсів, а не лише сам факт травматичної події, є найсильнішим предиктором психологічного дистресу [15]. У цьому контексті працівники організацій громадянського суспільства, які мають обмежені ресурси (матеріальні, соціальні тощо), є особливо вразливою групою та можуть опинитися у так званій «спіралі втрат». Стресори потребують ресурсів для їх подолання, і якщо ресурсів бракує – відбувається подальше виснаження. Навпаки, наявність ресурсних «караванів» – взаємопов'язаних внутрішніх та зовнішніх чинників – сприяє резильєнтності.

Як процес, резильєнтність можна аналізувати через призму взаємодії факторів ризику (травмуюча подія), захисних факторів (які «пом'якшують» вплив ризиків) та факторів вразливості (які можуть цей вплив «загострювати»). Узагальнена модель резильєнтності на основі

теоретичних та експериментальних досліджень Дж. Річардсона, К. Болтона, А. Мастен складатиметься з чотирьох фаз [50, с. 81]:

- 1) конфронтація з факторами ризику (травмуючими подіями);
- 2) активація захисних факторів та факторів вразливості;
- 3) взаємодія між захисними факторами та факторами вразливості;
- 4) можливі результати: резильєнтність, дезадаптація.

Узагальнену структуру цього процесу можна представити у вигляді схеми (рисунок 1), що ілюструє динаміку переходу від впливу травмуючої події до можливих наслідків.



Рис. 1. Узагальнена модель резильєнтності (за Г. Лазос)

Така модель резильєнтності добре узгоджується з концепцією стресу за Г. Сельє, зокрема із запропонованим ним загальним адаптаційним синдромом, який описує реакцію організму на стрес у три фази:

- 1) Фаза тривоги (англ. alarm stage) – відповідає конфронтації з факторами ризику: організм/людина вперше зіштовхується зі стресором (ризиком або травмуючою подією), активуються механізми «бий або тікай».
- 2) Фаза опору (англ. resistance stage) – відповідає стадії активації захисних факторів та факторів вразливості: відбувається мобілізація

ресурсів для протидії стресу, залучаються як внутрішні, так і зовнішні резерви.

- 3) Фаза виснаження або адаптації (англ. exhaustion or adaptation) – відповідає результатам взаємодії: залежно від сили стресору та ефективності ресурсів може настати або адаптація (резильєнтність), або дезадаптація (виснаження, розлади, психічне чи фізичне погіршення) [56].

Таким чином, послідовна модель резильєнтності дає розширене бачення того, як організм або система (особистість, команда, організація) реагує на виклики. Вона дає змогу не лише описати біологічну відповідь на стрес (як у Г. Сельє), а й урахувати психологічний та соціальний контексти.

Узагальнюючи, резильєнтність – це біо-психо-соціальне явище, яке охоплює особистісні, міжособистісні та суспільні переживання, і є природним результатом різних процесів розвитку протягом певного часу [49, с. 34].

В українському науковому дискурсі резильєнтність часто ототожнюють та перекладають як «стресостійкість», «життестійкість» або «життєздатність». Це ускладнює формування єдиного теоретичного підходу та уніфікацію методологій дослідження в україномовному середовищі. При аналізі вітчизняних наукових робіт резильєнтність найчастіше досліджується саме через призму однієї з її характеристик – життестійкості [37]. У роботі К. Болтон вказує життестійкість серед захисних факторів – характеристик, які «служували буфером для подолання несприятливих обставин» [3, с. 9]. У своїй роботі ми тяжіємо до погляду науковців, які пропонують чітко розмежовувати ці поняття: життестійкість розглядається як одна з передумов розвитку резильєнтності, а не її синонім. Окрім життестійкості дослідники виокремлюють такі захисні

фактори для дорослих як гумор та репресивний копінг [4], віра, когнітивні стратегії, оптимізм, сила духу тощо [49].

За С. Мадді, життєстійкість – це система переконань про себе, світ та відносини з ним, що дозволяють людині витримувати та ефективно долати стрес [21]. Її ключові компоненти взаємопов'язані: залученість/включеність (англ. engagement), контроль (англ. control) та прийняття виклику (англ. challenge).

Залученість (або включеність) сприяє тому, що людина здатна отримувати задоволення від своєї діяльності, відчувати приналежність та знаходити свій персональний сенс. Її відсутність, навпаки, породжує відчуття відчуженості та ізоляції. Почуття контролю надає людині впевненість у тому, що вона здатна впливати на події та змінювати те, що відбувається. Нестача контролю породжує відчуття безпорадності. Прийняття виклику проявляється у готовності діяти попри невизначеність, ризикувати та вчитися на своїх помилках. За Т. Ларіною, головна функція життєстійкості полягає у можливості будувати ефективну соціальну взаємодію та знаходити оптимальні шляхи саморозвитку та самоздійснення особистості у складних життєвих обставинах [58, с. 32]. Життєстійкість допомагає формувати активну життєву позицію, впевненість у здатності впливати на ситуацію та відкритість до нового досвіду. Життєстійкі люди оцінюють потенційно стресові ситуації як менш загрозливі, таким чином мінімізуючи переживання дистресу [4, с. 22].

Універсальне трактування життєстійкості є обмеженим, адже її рівень може значно варіюватися у тієї самої людини залежно від життєвої сфери чи контексту. За визначенням О. Кокуна, у професійному середовищі важливо говорити про професійну життєстійкість, яка виявляється у високому рівні включеності у професійну діяльність, контролі за нею та готовності приймати професійні ризики [46, с. 15]. Ця характеристика запобігає професійній дезадаптації, сприяє підтримці

ментального здоров'я і забезпечує можливість зростання навіть в умовах кризи. У нашому дослідженні ми будемо враховувати професійну життєстійкість як один із компонентів загальної резильєнтності працівників та працівниць ОГС, як захисний фактор проти стресу в професійній діяльності в умовах війни.

Тема резильєнтності у професійному середовищі активно досліджується на міжнародному рівні останні 10-15 років в межах психології праці, організаційної психології, менеджменту, охорони психічного здоров'я та соціальної роботи. Водночас в українському науковому дискурсі цій тематиці поки що приділено обмежену увагу. Більшість досліджень зосереджено на індивідуальному вимірі резильєнтності, особливо в контексті війни та професійного вигорання, найчастіше серед медиків, освітян і військових. Огляд наукових публікацій виявив лише обмежену кількість робіт, присвячених поняттю «організаційної резильєнтності» [47, с. 126].

У статті «Резильєнтність в економічному контексті: аналіз світових трендів та перспектив наукових досліджень» автори виокремили кілька дослідницьких напрямків у темі організаційної резильєнтності. Зокрема, згадуються наукові праці, спрямовані на вивчення впливу організаційної структури та культури, стану прийняття рішень і управління ризиками, корпоративного навчання; вивчення особистісних якостей людей (різного віку, статі, професій) та їх соціопсихологічної стійкості з акцентом на роль лідерства та міжособистісного спілкування в забезпеченні резильєнтності колективів [51, с. 31].

У дослідженнях резильєнтності відбувається зміщення акценту з виключно індивідуального рівня на організаційний. Співробітник є основним елементом організаційної системи, а індивідуальна резильєнтність є основним джерелом організаційної сталості [47, с. 127]. Резильєнтність усе частіше визнається колективною та організаційною

відповідальністю, а не лише особистісною якістю працівника [12]. Виокремлюють три рівні організаційної резильєнтності – індивідуальний, командний та організаційний, які перетинаються між собою. Індивідуальна резильєнтність перебуває у ядрі організаційної. На думку деяких дослідників, організаційна резильєнтність – це не те, що виникає спонтанно, а формується згори вниз як елемент культури [27; 34; 36]. Індивіди можуть посилювати свою індивідуальну резильєнтність, створюючи та підтримуючи позитивні взаємини у команді. На командному та організаційному рівнях необхідно впроваджувати культуру постійного організаційного навчання, зокрема навчання з помилок, та забезпечувати простір психологічної безпеки для працівників [36].

У рамках організаційного підходу у дослідженнях резильєнтності основна увага приділяється динамічній взаємодії між індивідуальними характеристиками, соціально-психологічними елементами (наприклад, згуртованість групи, групові норми) та екологічним контекстом (наприклад, організаційною культурою) [8, с. 461].

У дослідженнях про посилення резильєнтності персоналу описується важливість організаційних і групових чинників, таких як наявність підтримуючих політик, інклюзивна культура, ефективне лідерство та соціальна взаємодія [13]. Крім того, міжособистісна взаємодія між членами команди може сприяти формуванню групової резильєнтності, а організаційне навчання – зміцнювати загальну спроможність організації до подолання криз [34, с. 3421]. Спостерігається взаємозв'язок: інвестиції в розвиток індивідуальної резильєнтності працівників зрештою сприяють посиленню організаційної стійкості та колективного добробуту. Домінування індивідуальних інтервенцій, зафіксоване у низці оглядів, виявляє розрив у дослідженнях і вказує на необхідність розробки інтегрованих підходів, які поєднували б роботу як на рівні окремої людини, так і системи загалом [16, с. 27]. Зміщення фокусу досліджень від

індивідуальної до організаційної резильєнтності підкреслює потребу в розробці інтервенцій саме на рівні організацій. Хоча ця сфера досліджень перебуває на початковому етапі розвитку, зараз увага приділяється вразливостям у взаємодії між працівником і організацією. Такий погляд відкриває простір для створення більш цілісних програм, спрямованих не лише на підтримку особистості, але й на трансформацію середовища, в якому вона працює. Як зазначають вітчизняні дослідники Л. Лігоненко та В. Андрійчук, здатність організації вистояти перед кризовими коливаннями та адаптуватися до змін є ключовою умовою її сталого існування [51].

Стрес на робочому місці негативно впливає не лише на добробут працівників, але й на ефективність досягнення цілей організації, провокуючи зниження продуктивності, інтелектуальне та фізичне виснаження [14]. Більше половини працівників втрачають продуктивність на роботі через робочий тиск, і ця проблема більш виражена у молодого покоління [7]. У таких умовах резильєнтність на робочому місці виконує функцію буфера, що підтримує ефективність та ментальне благополуччя персоналу. Емпіричні дослідження серед різних вибірок працівників доводять, що резильєнтність є захисним фактором проти депресії та тривожності [30], вона допомагає керувати емоційними навантаженнями, розвивати навички подолання труднощів, зберігати психічне здоров'я та сприяє професійному зростанню працівників. Для того, щоб ефективно функціонувати в умовах екстремальних викликів, зберігати стійкість у мінливому соціальному та ринковому середовищі й забезпечувати власний розвиток, організаціям необхідно цілеспрямовано інвестувати у підвищення резильєнтності працівників та працівниць. Підтримка на робочому місці сприймається працівниками як цінність: організації, які вкладають час та ресурси у технічну, соціальну та психологічну підтримку персоналу, отримують вигоду від підвищення рівня ефективності праці

своїх працівників. Дослідження підтверджують зв'язок між резильєнтністю на робочому місці та рівнем залученості працівників, що підкреслює важливість її розвитку для підвищення професійної мотивації [22]. А наявність програм благополуччя (англ. wellness programs) сприяє зниженню плинності кадрів, покращенню продуктивності та здоров'я працівників [27].

Огляд теоретичних підходів до вивчення резильєнтності дозволяє зробити висновок, що це поняття є багатовимірним і контекстно залежним. Із початку свого наукового осмислення як риса особистості, резильєнтність набула значення динамічного процесу, що формується під впливом внутрішніх ресурсів і зовнішніх умов. Сучасні дослідження дедалі частіше підкреслюють вплив не лише індивідуального, а й соціального, організаційного та культурного контекстів, у яких формується та проявляється резильєнтність. Резильєнтність стає здатністю орієнтуватися в доступних ресурсах (матеріальних, соціальних, культурних тощо) для підтримки гомеостазу в кризових умовах.

1.2. Чинники стресу серед працівників та працівниць ОГС в умовах війни та їх вплив на діяльність

З перших днів повномасштабного вторгнення працівники та працівниці організацій громадянського суспільства активно допомагали справлятися з наслідками військової агресії. Збільшення кількості бенефіціарів, поява нових напрямків роботи та необхідність кризового реагування призвели до істотного підвищення навантаження на представників громадського сектору. В умовах обмежених ресурсів та інтенсивної роботи ментальне благополуччя працівників ОГС опинилося у зоні ризику, що ставить під загрозу сталість діяльності організацій. У

2022–2023 роках кожна третя опитана організація повідомила про наявність вигорання серед своїх співробітників [42]. Вищі показники емоційного вигорання демонструють організації, що вимушено релокувалися через війну [54, с. 42].

Згідно з дослідженням Human Rights House Foundation, серед основних потреб персоналу ОГС в Україні у сфері ментального добробуту є:

- безперервний доступ до якісної психосоціальної підтримки, зокрема не лише під час гострих фаз стресу, а й у щоденному функціонуванні;
- професійне середовище, вільне від стигматизації ментального здоров'я, яке визнає вразливість не слабкістю, а умовою стійкості;
- інституційна політика піклування, яка втілюється в конкретних практиках – суперізіях, психологічній підтримці, гнучких графіках, культурі добробуту [17].

Одним із викликів громадського сектору, на відміну від бізнесу, є некомерційність їхньої діяльності та низька фінансова спроможність багатьох організацій. За словами Тетяни Вовк, співзасновниці психологічної агенції «Псікультура», психологині та консультантки з психічного здоров'я в організаціях, ще до повномасштабного вторгнення працівники ОГС часто скаржилися на вигорання, так як в організаціях і раніше не вистачало ресурсів на піклування за персоналом. Водночас висока значущість діяльності, яку працівники громадських організацій надають своїй роботі, виступає джерелом сильної внутрішньої (нематеріальної) мотивації. Саме це може призводити до внутрішнього дисбалансу між тим, скільки зусиль і емоційних ресурсів працівники ОГС вкладають, і тим, що отримують натомість. Це в свою чергу, підвищує ризик негативного впливу стресу [15]. Хоча альтруїзм в цілому може

підтримувати резильєнтність, його надмірний прояв через ігнорування власних потреб шкодить.

Ця думка підтверджується і результатами нашого якісного дослідження, в якому зосереджено увагу на виявленні факторів ризику (стресогенних чинників) та факторів захисту (з фокусом на організаційні практики, які допомагають витримувати та долати стрес). Дослідження базується на 14 якісних інтерв'ю, проведених у форматі фрілістінгу з представниками та представницями ОГС у проміжку з жовтня до листопада 2024 року. До участі у дослідженні були запрошені респонденти, що мали щонайменше два роки досвіду роботи в організаціях громадянського суспільства та були активними в їхній діяльності під час війни. Відбір респондентів здійснювався з урахуванням спрямованості їхньої діяльності, що забезпечувало максимальне розмаїття досвіду. Організації, які представляли учасники дослідження, працюють у різних сферах: права людини, безпека громад, захист довкілля, гендерна рівність, культурні ініціативи, неформальна освіта, документування воєнних злочинів, аналітична діяльність, підтримка людей похилого віку, допомога внутрішньо переміщеним особам і постраждалим від війни, психологічна підтримка. До вибірки увійшли як малі (до 10 працівників), так і великі організації (понад 51 працівник), що працюють на національному або регіональному рівнях. Географічно дослідження охопило ОГС з Києва та дев'яти областей України – Донецької, Одеської, Кіровоградської, Полтавської, Львівської, Херсонської, Запорізької, Харківської.

Загальний розподіл чинників стресу, які є у роботі працівників та працівниць організацій громадянського суспільства у таблиці 1. Респонденти вказали на низку факторів стресу, що впливають на їх професійну діяльність. Найчастіше серед них згадувався загальний вплив війни на ментальний добробут (11 згадок), а також особисті обставини,

зокрема участь близьких у бойових діях або досвід вимушеного переселення (8 згадок). «Ми – організація-переселенець, і для нас вже це є стресовим фактором», – згадувалося в одному з інтерв'ю.

Таблиця 1

Чинники стресу у роботі працівників та працівниць ОГС

<i>Назвіть, чинники стресу, які є у роботі працівників та працівниць ОГС</i>	<i>Кількість згадок</i>
1. Загальний фон війни	11
2. Особисті обставини, пов'язані з війною (досвід вимушеного переселення, близькі у війську тощо)	8
3. Нестабільне фінансування	8
4. Фрустрація через відсутність/недостатність впливу на проблеми, з якими працюєш	7
5. Емоційна залученість у роботі	7
6. Навантаження в роботі (багатозадачність, зростання обсягу роботи, нові теми)	7
7. Комунікація з партнерами	6
8. Конкуренція з іншими ОГС за ресурси та цільову аудиторію	6
9. Почуття провини через війну (неможливість донатити в повній мірі, незалученість до ЗСУ)	4
10. Мінливість кадрів в ОГС	3
11. Відсутність балансу робота / особистий час	2
12. Міжособистісні конфлікти в команді	2
13. Мобілізація, відсутність бронювання	1
14. Інституційна несталість і неможливість планувати довгостроково	1

Серед основних чинників стресу респонденти також відзначили нестабільне фінансування (8 згадок). Наступними за частотою стали відчуття безсилля через обмежений вплив організації, емоційне перевантаження та зростання обсягу завдань (по 7 згадок). Одна з учасниць інтерв'ю зауважила: «Коли глибоко занурюєшся в чужі особисті переживання, це іноді емоційно вибиває з колії».

Основними наслідками впливу стресу на працівників і працівниць ОГС респонденти називали втрату віри у власну справу (зокрема, звучали описи як «зневіра», «відчуття марності зусиль», «переконання, що робиш недостатньо», «сумнів у релевантності своєї діяльності»). Багато респондентів згадували про напругу між громадським сектором та рештою суспільства («часто стикаюся з нерозумінням активізму», «ранить байдужість суспільства», «я не отримую достатньо визнання за свою діяльність»). Серед наслідків зазначали й зниження когнітивної та фізичної ефективності (проблеми з концентрацією, пам'яттю, психічним і соматичним здоров'ям), професійне вигорання та зміну професійної діяльності, що зумовлено як фінансовими труднощами, так і емоційним виснаженням. Щодо командної динаміки, спостерігались різні тенденції: деякі респонденти вказували на зростання напруженості та конфліктності через підвищений рівень стресу в умовах війни, тоді як інші, навпаки, відзначали посилення командної підтримки та згуртованості у відповідь на зовнішні загрози (таблиця 2).

У відповідь на тривалий стрес, працівники ОГС вказували на різноманітні стратегії підтримки, які ініціюються або заохочуються в межах організацій. Серед них – спільне дозвілля, неформальна взаємодія, індивідуальні чи групові консультації з психологом, що найчастіше фінансуються грантовими коштами. Частина респондентів також згадували важливість гнучкості в роботі, рівномірного розподілу навантаження та

регулярного збору зворотного зв'язку в команді. Водночас учасники підкреслювали необхідність підвищення рівня знань про психічне здоров'я і впровадження профілактичних заходів задля збереження стійкості команди.

Таблиця 2

Наслідки впливу стресу на працівників та працівниць ОГС

<i>Які наслідки впливу стресу на працівників та працівниць організацій громадянського суспільства ви спостерігаєте?</i>	<i>Кількість згадок</i>
1. Розчарування в сфері	6
2. Зниження продуктивності (порушення уваги, пам'яті, психологічні проблеми)	6
3. Зростаюча конфліктність в команді	6
4. Вигорання	5
5. Відтік людей, зміна сфери діяльності	5
6. Згуртованість і зростаюча підтримка в команді	5
7. Порушені екзистенційні питання	2
8. Ризикована поведінка	1
9. Відстороненість від своїх почуттів	1
10. Зростаюча емпатійність до бенефіціарів на фоні спільного досвіду війни	1

Багато уваги серед респондентів було приділено створенню сприятливого мікроклімату в команді – про важливість психологічної безпеки в колективі заявила третина опитаних. «У нас є такий принцип, щоб зовні не відбувалося, всередині організації має бути комфортний клімат. Те, що всередині, – це має бути острівок безпеки, острівок комфорту», – ділилася в одному з інтерв'ю респондентка. Це узгоджується

із підходами до організаційної резильєнтності, де психологічний клімат є одним із чинників підтримки учасників колективу в умовах кризи. Ефективна командна робота базується на підтримці, довірі, відкритості до комунікації та згуртованості [18].

Психологічний клімат в команді виникає із сукупності індивідуальних уявлень про робоче середовище та взаємодію у ньому [19]. Він впливає на якість життя працівників та емоційний стан. Розуміння психосоціального клімату в організаціях дозволяє обґрунтовувати управлінські стратегії та впливати на показники результативності працівників, використовуючи його як мотиваційний чинник. Покращення клімату сприяє залученню колективу [53]. Оцінка працівниками соціопсихологічного клімату в колективі є маркером для розуміння та аналізу сприйняття ними організації, своєї приналежності та задоволеності взаємодією. Сприятливий мікроклімат часто є джерелом ресурсу для команди в умовах зовнішньої невизначеності, натомість несприятливий мікроклімат – лише посилює вплив зовнішніх чинників.

Сприятливий психологічний клімат характеризується низкою ознак:

- довіра;
- доброзичливість;
- вільне висловлювання власної думки;
- відсутність тиску з боку керівництва;
- достатня поінформованість;
- створення умов для співпраці і самореалізації;
- взаємодопомога колег у кризовій ситуації;
- відповідальність;
- небайдужість за спільний результат та інші [43, с. 118].

Позитивний соціально-психологічний клімат сприяє зниженню конфліктності та посиленню індивідуальної та колективної мотивації, тоді як несприятливий клімат підвищує ризик вигорання, тривожності та

міжособистісної напруги. Низка зарубіжних досліджень підтверджує позитивний вплив психосоціального клімату в організаціях на загальний стан добробуту персоналу [2].

На думку респондентів якісного дослідження, до ознак високого рівня резильєнтності команд громадських організацій належать: налагоджена комунікація, узгоджене бачення цілей і цінностей, ефективна взаємодія між членами команди, підтримуюче лідерство, збереження інституційної пам'яті та здатність дотримуватися балансу між професійною діяльністю й особистим життям. Як відповідь на потреби, одним із напрямків в управлінні організаціями громадянського суспільства має стати урахування в стратегічних планах психологічного відновлення команд та пріоритетність підтримки психічного здоров'я своїх працівників.

Висновки до першого розділу

У першому розділі було здійснено теоретичний аналіз феномену резильєнтності на індивідуальному та організаційному рівнях. Резильєнтність розглядається як динамічний процес адаптації, який охоплює біо-психо-соціальні чинники й формується під впливом як внутрішніх ресурсів особистості, так і соціального контексту. За більш ніж півсторіччя концептуального розвитку поняття відбулося його переосмислення – від особистісної риси до динамічного процесу. Окремо підкреслено один із компонентів резильєнтності – життєстійкість. Часто в українському науковому дискурсі ці поняття ототожнюють, однак у нашій роботі ми зосереджуємо увагу на тому, що життєстійкість є поняттям значно вужчим. Це сукупність життєвих уявлень людини та ставлення до викликів, які допомагають їй справлятися під час криз. Доцільно

розглядати життєстійкість контекстуально, наприклад, як ту, що проявляється у професійному середовищі. Тому у своїй роботі ми послуговуємося поняттям «професійної життєстійкості», запропонованого О. Кокуном. Вона проявляється у високому рівні включеності у професійну діяльність, контролі за нею та готовності приймати професійні ризики.

Значну увагу нами приділено дослідженню чинників стресу у роботі працівників та працівниць ОГС у контексті діяльності організацій в умовах війни. За допомогою аналізу низки соціологічних досліджень встановлено поширеність проблеми професійного вигорання серед працівників громадського сектору. Вразливість працівників ОГС до хронічного стресу посилюється через емоційне перевантаження, складні особисті обставини, нестабільність фінансування, високі моральні очікування від своєї роботи та складність впливу на ситуацію. Результати якісного дослідження, проведеного нами у жовтні-листопаді 2024 року, вказують на те, що працівники часто функціонують у режимі постійної напруги, що впливає на їхнє ментальне здоров'я, продуктивність та мотивацію.

У межах розділу також розглянуто чинники, які можуть слугувати захистом для працівників. Серед них ключовими є наявність підтримуючого мікроклімату в колективі, психологічної безпеки, командної згуртованості, гнучкості в організаційних підходах, а також доступ до індивідуальної чи групової психологічної підтримки. Визначено, що важливою умовою стійкості є не лише внутрішні ресурси окремих працівників, а й цілеспрямовані дії на рівні організаційної культури з їх підтримки.

Таким чином, резильєнтність працівників ОГС є багатоаспектним явищем, яке формується на перетині індивідуальних, соціальних та організаційних чинників.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЧИННИКІВ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ТА ПРАЦІВНИЦЬ ОРГАНІЗАЦІЙ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Методика, організація та загальна база дослідження чинників резильєнтності працівників та працівниць організацій громадянського суспільства в умовах війни

Дослідження здійснювалося в межах соціоекологічного підходу до розуміння резильєнтності, що акцентує увагу на взаємодії індивіда з його контекстом. Відповідно, було обрано дизайн змішаного дослідження, що дозволяє комплексно охопити як кількісні, так і якісні аспекти резильєнтності працівників та працівниць ОГС. Ми ставили за мету дослідження вивчення чинників, що впливають на резильєнтність працівників та працівниць ОГС, з особливою увагою на виявлення взаємозв'язку між програмами психологічної підтримки, сприятливості психо-соціального клімату в командах та резильєнтності окремих працівників та працівниць.

Загальний план дослідження включав кілька етапів:

1. Підготовчий етап: аналіз теоретичних положень та розробка пілотного плану втілення дослідження (червень-серпень 2024 року).
2. Якісне дослідження: фрілістинг, експертне інтерв'ю (жовтень-листопад 2024).
3. Кількісне дослідження: анкетування із застосуванням психодіагностичних методик (лютий 2025).

4. Обробка та аналіз даних: контент-аналіз, кореляційний аналіз, t- та U-тести (березень-квітень 2025).
5. Фокус-група із представниками ОГС для інтерпретації результатів і напрацювання рекомендацій (квітень 2025).

Емпіричне дослідження відбувалося у змішаному форматі та складалося з трьох частин – глибинне інтерв'ю з Тетяною Вовк, експерткою з психічного здоров'я в організаціях, співзасновницею психологічної агенції «Псікультура»; 14 якісних інтерв'ю, проведених у форматі фрілістінгу з представниками та представницями ОГС; кількісне опитування в Google-формі. Поширення інформації про дослідження відбувалося через партнерські мережі, професійні спільноти та соцмережі.

Усі етапи дослідження проводилися з дотриманням етичних принципів психологічних досліджень. Учасники та учасниці кількісної і якісної частин були поінформовані про мету та формат дослідження, а також про право відмовитися від участі на будь-якому етапі без пояснення причин (принцип – добровільність). Усі респонденти надали згоду на участь в анкетуванні та інтерв'ю. Збір даних здійснювався в анонімному форматі: імена, назви організацій та інші ідентифікаційні дані не фіксувалися або були змінені з метою захисту приватності. Особливої уваги було приділено дотриманню конфіденційності. Зібрані дані використовувалися виключно в дослідницьких цілях.

У кількісній частині відповідно до мети і завдань дослідження нами було обрано наступні психодіагностичні методики:

- 1) Опитувальник оцінки психічного здоров'я КМА-УДХ – для оцінки загального емоційного стану, клінічних ознак тривоги, депресії, посттравматичного стресу та залежності від алкоголю.
- 2) Шкала резильєнтності Коннора–Девідсона (CD-RISC-10) – для кількісного вимірювання загального рівня психологічної резильєнтності.

- 3) Опитувальник професійної життєстійкості (О. Кокун) – для визначення таких складових життєстійкості як контроль, прийняття викликів та включеність у професійній діяльності.
- 4) Методика оцінки соціально-психологічного клімату (Л. Карамушка) – для вивчення суб'єктивного сприйняття атмосфери в колективі.

Комбінування кількісних опитувань, психодіагностичних методик із якісними інтерв'ю дозволило не лише дослідити структурні взаємозв'язки між змінними (рівень резильєнтності, рівень професійної життєстійкості та її компонентів, оцінка соціально-психологічного клімату, стан психічного здоров'я), а також зібрати дані про унікальні переживання, бар'єри та практики підтримки, які важко виміряти стандартними шкалами.

Кількісне дослідження було проведено у форматі Google-опитування у лютому 2025 року. До нього долучилися 69 респондентів з 32 організацій. Переважна більшість опитаних – це жінки (61 особа або 88,4 % респондентів), чоловіки склали 11,6 % від загальної вибірки (8 осіб). Найбільшу частку становили особи віком 26–50 років (81 %). За досвідом роботи найбільша кількість респондентів заявили, що працюють в ОГС 2-5 років. Переважна кількість респондентів працюють в організаціях середнього розміру – від 21 до 50 осіб. За масштабом впливу діяльності організації найбільша кількість респондентів працює у ініціативах всеукраїнського масштабу. Більше інформації про вибірку можна побачити у таблиці 3.

У вибірці були як керівники, так і співробітники команд, що дозволило охопити різні рівні організаційного досвіду. За регіональною ознакою – найбільше учасників із Київської (39 осіб), решта – з Донецької, Львівської, Чернівецької, Дніпропетровської та інших областей. Частина

респондентів на момент опитування перебували за межами України (4 людини).

Таблиця 3

Загальна інформація про вибірку дослідження

Характеристика	Кількість респондентів			
	Гендер	<i>жінки</i>		<i>чоловіки</i>
61 (88,4 %)		8 (11,6 %)		
Вік	<i>18 - 25 років</i>	<i>26 - 35 років</i>	<i>36 - 50 років</i>	<i>51 і більше</i>
	2	32	24	7
Досвід роботи в ОГС	<i>менше 2 років</i>	<i>2 - 5 років</i>	<i>6 - 10 років</i>	<i>більше 10 років</i>
	16	28	9	16
Розмір організації, в якій працюєте	<i>невелика (до 20 осіб)</i>	<i>середня (21 - 50 осіб)</i>		<i>велика (більше 51 особи)</i>
	16	31		22
За масштабом впливу діяльності організації	<i>міжнародна</i>	<i>всеукраїнська</i>		<i>локальна</i>
	13	45		11

За проблематикою організацій – переважали ті, що працюють у сферах правозахисту, гуманітарної допомоги постраждалим від війни, психологічної підтримки, роботи з підлітками та молоддю, а також з питаннями гендерної рівності (рисунок 2). За типом організацій переважали працівники громадських організацій (59 опитаних з 69).

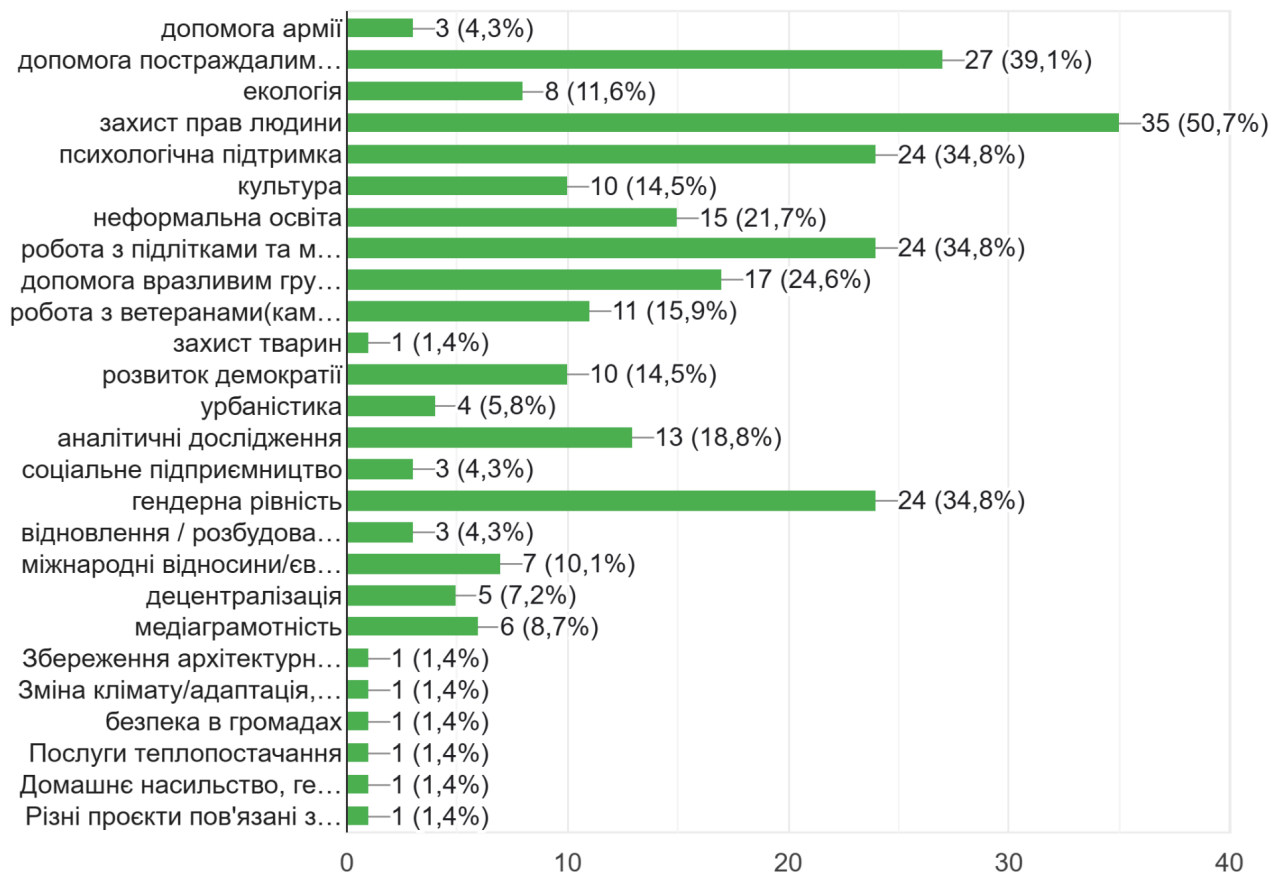


Рис. 2. Розподіл респондентів відносно проблематики, з якою вони працюють в ОГС

Кожна з цих проблематик передбачає роботу з чутливими темами, що може підвищувати вразливість таких працівників до впливу стресу. Їхня діяльність може бути пов'язана з емоційною напругою та ризиком вторинної травматизації.

2.2. Загальний рівень резильєнтності, професійної життєстійкості та стану психічного здоров'я працівників та працівниць ОГС в умовах війни

Для оцінки рівня резильєнтності було обрано Шкалу резильєнтності Коннора–Девідсона (CD-RISC-10) українською. Цей інструмент є одним із найпоширеніших у міжнародній практиці психологічних досліджень, має високі валідність і надійність ($\alpha = 0,910$), а також адаптований до українського контексту. Окрім загального рівня резильєнтності, у дослідженні також було важливо вивчити стійкість у професійному контексті, тому додатково було використано Опитувальник професійної життєстійкості, розроблений О. Кокуном. Цей інструмент дозволяє оцінити три ключові компоненти життєстійкості фахівця:

- включеність у професійну діяльність;
- відчуття контролю над професійним життям;
- готовність приймати професійні виклики.

Використання двох інструментів у сукупності забезпечує комплексну оцінку резильєнтності: як на загальному особистісному рівні (CD-RISC-10), так і в площині професійної адаптації (опитувальник О. Кокуна).

Кількісний показник резильєнтності за Шкалою Коннора–Девідсона складає сума балів за 10 твердженнями (від 0 до 40). Відповіді даються за п'ятибальною шкалою Лайкерта (від «повністю невірно» = 0 до «вірно майже у всіх випадках» = 4). Для визначення нормативних діапазонів інтерпретації індивідуальних результатів (додаток 1) було використано дані всеукраїнського дослідження «Твоя життєстійкість в умовах війни», проведеного у червні–липні 2022 року за участі 1257 респондентів віком від 18 років з усіх регіонів України (Кокус, 2022). У вибірці переважали жінки (67,7%) порівняно з чоловіками (32,3%) [45, с. 24].

Опитувальник професійної життєстійкості містить 24 запитання, відповіді даються за п'ятибальною шкалою Лайкерта (від «ні» = 0 до «так» = 4). Надійність методики підтверджується значенням α Кронбаха на рівні $\alpha = 0,813$. Сума балів для загального рівня життєстійкості – 96. Сума балів на рівень професійної включеності, професійного контролю та професійного прийняття ризику – по 32 бали для кожного компонента. Визначення нормативних діапазонів інтерпретації базуються на результатах Всеукраїнського опитування «Твоя життєстійкість в умовах війни» (додаток 2).

Нижче наведено розподіл респондентів за рівнями нормативних показників загальної резильєнтності та професійної життєстійкості (таблиця 4). Дані подаються за кількістю осіб, які відносяться до того чи іншого рівня, а також за середнім значенням в балах у кожній з категорій. Такий підхід дозволяє порівняти показники двох шкал, а також виявити відмінності у їх структурі та рівнях вираженості серед працівників і працівниць ОГС.

Аналіз розподілу респондентів між різним рівнями резильєнтності та професійної життєстійкості свідчить про помітну різницю між цими показниками. Зокрема, сукупно 59,9 % учасників дослідження продемонстрували рівень резильєнтності вище за середній та високий, тоді як аналогічні рівні професійної життєстійкості зафіксовані у 27,5 % опитаних (додаток 3).

Це можна пояснити тим, що професійна життєстійкість більше залежить від організаційного контексту (робочі умови, стосунки з колегами, керівництвом, ставлення до своєї роботи), тоді як загальна резильєнтність – ще й від особистісного контексту. Варто зазначити, що у багатьох респондентів на першому місці серед життєвих пріоритетів стояли сім'я (25 осіб), робота (21 особа) та стосунки з партнером (16 осіб). Такий розподіл вказує на високу значущість особистого життя в ціннісних

орієнтаціях опитаних працівників та працівниць ОГС. Це може свідчити, що працівники мають ресурси для адаптації, але не завжди здатні реалізувати їх у професійному контексті.

Таблиця 4

Порівняння показників резильєнтності та професійної життєстійкості

<i>Характеристика</i>	<i>Низький рівень</i>	<i>Нижчий за середній рівень</i>	<i>Середній рівень</i>	<i>Вищий за середній рівень</i>	<i>Високий рівень</i>
Рівень резильєнтності (кількість осіб)	7 осіб	9 осіб	13 осіб	23 особи	17 осіб
Рівень резильєнтності (середнє значення в балах)	11,14 бала	18,33 бала	22,62 бала	28,17 бала	34,76 бала
Рівень професійної життєстійкості (кількість осіб)	10 осіб	18 осіб	22 особи	13 осіб	6 осіб
Рівень професійної життєстійкості (середнє значення в балах)	47,3 бала	56,61 бала	63,23 бала	70,77 бала	81,5 бала

Результати кореляційного аналізу виявили специфіку взаємозв'язків між загальною резильєнтністю та професійною життєстійкістю працівників організацій громадянського суспільства в умовах війни (таблиця 5). Для маркування статистично значущих результатів було використано наступні умовні позначки: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Таблиця 5

**Результати кореляційного аналізу між загальною
резильєнтністю та професійною життєстійкістю і її компонентами**

	<i>Резильєнт- ність</i>	<i>Проф. життє- стійкість</i>	<i>Проф. включе- ність</i>	<i>Проф. контроль</i>	<i>Прийняття проф. виклику</i>
<i>Резильєнт- ність</i>					
<i>Професійна життє- стійкість</i>	0.212				
<i>Професійна включеність</i>	0.196	0.819 ***			
<i>Професій- ний контроль</i>	0.081	0.891 ***	0.636 ***		
<i>Прийняття професій- ного виклику</i>	0.274*	0.798 ***	0.452 ***	0.561 ***	

Загальна резильєнтність демонструє слабкий, але статистично значущий позитивний зв'язок з «прийняттям професійного виклику» (за коефіцієнтом Пірсона $r = 0.274$, $p = 0.023$). Можна припустити, що чим вищі показники резильєнтності мають респонденти, тим більш вони схильні ризикувати в професійній діяльності. Це в цілому пов'язано також з їх толерантністю до невизначеності, яка є поширеним чинником діяльності в умовах війни.

Також встановлена висока внутрішня кореляція між загальним рівнем життєстійкості та її компонентів в межах вибірки. Це підтверджує внутрішню узгодженість моделі О. Кокуна, яка базується на класичній концепції життєстійкості С. Мадді.

У межах всеукраїнського дослідження «Твоя життєстійкість в умовах війни» (О. Кокун) було виявлено статистично значущі позитивні зв'язки між усіма показниками професійної життєстійкості та загальною резильєнтністю [45, с. 22], однак в межах нашого дослідження ці зв'язки на статистично значущому рівні вдалося підтвердити лише частково.

Для оцінки стану психічного здоров'я було використано Опитувальник оцінки психічного здоров'я КМА-УДХ, який дозволяє ідентифікувати людей з високим рівнем симптомів депресії, ПТСР, тривожності і зловживання алкоголем. Методика допомагає ідентифікувати людей, які можуть потребувати професійної психологічної підтримки. Опитувальник не є інструментом для постановки клінічного діагнозу. Надійність Опитувальника оцінки психічного здоров'я КМА-УДХ підтверджується значенням α Кронбаха на рівні $\alpha = 0,838$. З безпекових міркувань з опитувальника усвідомлено було прибрано запитання про наявність думок про бажання вбити себе та схильність до самогубства (питання 17), так як у нас не було б змоги перенаправити таких вразливих респондентів до фахівця (додаток 4).

Для визначення симптомів та інтерпретації результатів опитування послуговувалися такими пороговими значеннями:

- *Депресія*: сума підрахунку 7 і більше балів для питань 1-7;
- *Посттравматичний стрес*: сума підрахунку 9 або більше балів для питань 1-6 та 8-13;
- *Вживання алкоголю*: сума підрахунку 7 або вище балів для питань 18-19;
- *Тривога*: сума підрахунку 6 або більше для питань 13-16.

Результати опитування наведено у таблиці 6. Вони свідчать про високий рівень психоемоційного навантаження працівників і працівниць ОГС в умовах війни. За даними опитування, середні значення за шкалами депресії та посттравматичного стресу перевищують порогові показники, а

значна кількість респондентів демонструють такі симптоми. Найвищий рівень зафіксовано за шкалою посттравматичного стресу: середній бал становить 12,4, а 68 % респондентів ($n = 47$) мають результати вище порогового значення, що вказує на наявність симптомів у більшості учасників дослідження. Це свідчить про потенційно глибокий вплив травматичного досвіду на психіку працівників громадського сектору, діяльність яких часто пов'язана із вирішенням суспільних проблем, спричинених війною. Ознаки депресії спостерігаються у половини респондентів (55 % опитаних, $n = 38$). Це вказує на поширеність пригніченого емоційного стану, втрати енергії та емоційного виснаження серед працівників ОГС.

Таблиця 6

Результати опитування оцінки психічного здоров'я серед опитаних працівників та працівниць ОГС під час війни

<i>Ознаки</i>	<i>Середнє значення по вибірці</i>	<i>Кількість респондентів вище порогового значення</i>	<i>Кількість респондентів нижче порогового значення</i>
Депресія	7,68	38	31
Посттравматичний стрес	12,4	47	22
Вживання алкоголю	4,14	18	51
Тривога	3,78	17	52

За шкалами тривоги та вживання алкоголю середні показники по вибірці нижчі порогового значення. Ознаки тривожності має кожен четвертий опитаний (25% учасників, $n = 17$). Щодо вживання алкоголю –

такі проблеми мають 26% респондентів ($n = 18$), що може свідчити про використання алкоголю як неадаптивної стратегії подолання стресу.

У процесі якісного дослідження було виявлено низку повторюваних факторів, які істотно впливають на психоемоційний стан працівників і працівниць ОГС в умовах війни. На кількісному етапі дослідження нам вдалося дослідити поширеність цих чинників серед вибірки. Респонденти мали можливість обрати твердження, які найбільше відображають джерела їхнього стресу, пов'язаного з роботою. Серед основних чинників стресу, які мають вплив на ментальний добробут працівників, найпоширенішими є твердження:

- 1) Я спостерігаю порушення пам'яті, концентрації та уваги - 37
- 2) Я відчуваю відсутність балансу робота / особисте життя - 34
- 3) Я відчуваю надмірну емоційну залученість у свою роботу - 28
- 4) Я відчуваю почуття провини через те, що роблю недостатньо - 26

Рідше згадуються:

- 5) Я відчуваю фрустрацію від відсутності впливу своєї діяльності на зміни в суспільстві - 15
- 6) Я спостерігаю, що конфліктний потенціал в команді моєї організації зріс через війну - 12
- 7) Я відчуваю стрес через віддалену (дистанційну) роботу - 9

І хоча порушення пам'яті, концентрації та уваги є радше не чинником, а ознакою стресу, інформація з опитування дає цінне розуміння масштабності впливу стресогенних факторів на когнітивну сферу життя працівників та працівниць ОГС. Зниження продуктивності в результаті цього може ставати вторинним джерелом стресу, формуючи замкнене коло навантаження, провини та фрустрації.

Інші поширені фактори, такі як «відсутність балансу робота / особисте життя», «надмірна емоційна залученість у роботу» чи «почуття провини від того, що роблю недостатньо» вказують на високий рівень

самовідданості та залученості працівників ОГС, що може сприйматися як особливість роботи в громадському секторі. Водночас саме це може ставати додатковим джерелом вразливості. Таким чином, результати опитування вказують на системний характер стресових впливів, що охоплюють когнітивну, емоційну та поведінкову сфери, і формують своєрідний психоемоційний контекст праці в ОГС.

У ході аналізу було виявлено статистично значущі відмінності в рівні посттравматичного стресу залежно від того, чи респонденти вказували віддалену роботу як фактор стресу. Середній показник посттравматичного стресу у групі, яка зазначила віддалену роботу як стресогенний чинник, становив 16,7, тоді як у групі, яка не позначила цей фактор, – 11,7. Застосування критерію Уелча ($t = 3.51$, $df = 17.3$, $p = 0,003$) та U-тесту Манна–Уїтні ($U = 114$, $p = 0,005$) засвідчило, що ці відмінності є статистично значущими. Можна припустити, що віддалена робота в даному контексті пов'язана з вищим рівнем посттравматичного стресу у працівників. Це підкреслює необхідність врахування особливостей робочого середовища при розробці програм психосоціальної підтримки, зокрема для тих, хто працює дистанційно або у гібридному форматі.

Водночас більшість респондентів, у відповідь на запитання про обізнаність в темі психічного здоров'я, ознак стресу та симптомів розладів (ПТСР, депресії тощо), досить високо оцінюють свої знання (рисунок 3).

Середнє значення – на рівні 6,88 балів з 10, мода – на рівні 7 балів. Ці результати співвідносяться із загальною тенденцією щодо звернення по психологічну допомогу крізь роки (таблиця 7). За відповідями респондентів з початку повномасштабного вторгнення майже 52 % опитаних користувалися або безоплатною психологічною допомогою в рамках різних проєктів, або зверталися по неї самостійно, а 7 % заявили про отримання кризової психологічної допомоги.

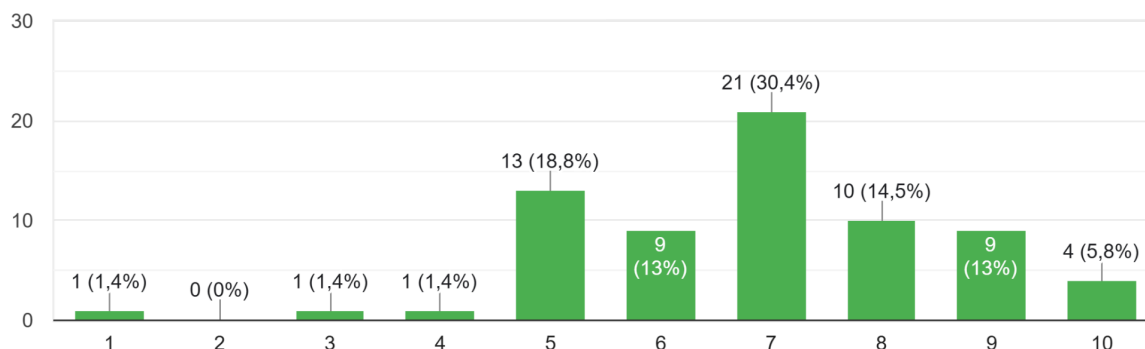


Рис. 3. Самооцінка рівня обізнаності в темі психічного здоров'я

З одного боку, це можна трактувати як потенційний захисний фактор – висока обізнаність може допомагати своєчасно ідентифікувати симптоми стресу, вигорання, депресії чи ПТСР. Проте, з іншого боку, високий рівень знань не гарантує наявності ресурсів для самодопомоги або доступу до професійної підтримки. Усвідомлення проблеми не завжди означає можливість її вирішення – особливо в умовах високого навантаження та нестабільного фінансування.

Таблиця 7

Звернення по психологічну допомогу крізь роки

<i>Питання / відповідь</i>	<i>Кількість респондентів</i>		
	до 2014	після 2014	після 22.02.2022
Чи зверталися ви за психологічною допомогою			
відповідь «так»	12	46	53
відповідь «ні»	57	23	16

Завдяки дослідженню нам вдалося зібрати багато цінної інформації про стан психічного здоров'я працівників та працівниць ОГС. Тому ми хотіли би зосередитися на виявлених статистично значущих взаємозв'язках між субшкалами депресії, посттравматичного стресу,

тривоги, вживання алкоголю та рівня резильєнтності (таблиця 8). Для маркування статистично значущих результатів було використано наступні умовні позначки: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Таблиця 8

Кореляційні зв'язки резильєнтності та стану психічного здоров'я в межах дослідження

	<i>Резильєнтність</i>	<i>Депресія</i>	<i>Посттравматичний стрес</i>	<i>Вживання алкоголю</i>	<i>Тривога</i>
<i>Резильєнтність</i>					
<i>Депресія</i>	-0.271*				
<i>Посттравматичний стрес</i>	-0.212	0.914***			
<i>Вживання алкоголю</i>	-0.015	0.214	0.210		
<i>Тривога</i>	-0.210	0.674***	0.745***	0.185	

Субшкали опитувальника стану психічного здоров'я демонструють тісний кореляційний зв'язок всередині психодіагностичного інструменту, що є ознакою хорошої узгодженості їх компонентів між собою. Тому ми не будемо зупинятися на їх інтерпретації. Більше цікавості викликають помірні та слабкі кореляційні зв'язки з резильєнтністю, які вдалося виявити в рамках дослідження. Резильєнтність має статистично значущу негативну кореляцію з депресією (-0.270, $p = 0.025$): люди з вищою резильєнтністю, як правило, мають менші симптоми депресії, що

узгоджується з теоретичними уявленнями про те, що резильєнтність є захисним фактором проти депресії [30].

Вдалося також помітити помірні, але статистично значущі позитивні зв'язки між ознаками посттравматичного стресу у респондентів та значеннями рівня професійного контролю: зі збільшенням значень рівня професійного контролю, значення посттравматичного стресу також мають тенденцію до збільшення, і навпаки. Також було виявлено помірний позитивний зв'язок між рівнем професійного контролю та проявами симптомів депресії (таблиця 9). Відповідно можемо припустити, що в умовах невизначеності підвищене прагнення до контролю може бути фактором вразливості, впливати на здатність до адаптації та психічне здоров'я.

Таблиця 9

Кореляційні зв'язки психічного стану та професійного контролю як компоненту професійної життєстійкості

	<i>Посттравматичний стрес</i>	<i>Депресія</i>	<i>Професійний контроль</i>
<i>Посттравматичний стрес</i>			
<i>Депресія</i>	0.914***		
<i>Професійний контроль</i>	0.396***	0.325***	

В ході опитування 32% респондентів (22 особи) заявили, що їх організація стикалася з проблемами з фінансуванням діяльності в проміжку з червня до грудня 2024 року. Водночас понад половина

респондентів не повідомили про проблеми з фінансуванням (53,5 % опитаних або 37 осіб). Решта опитаних заявили, що їм не відома така інформація (14,5 % або 10 осіб). Середня оцінка впливу нестабільності фінансування як стресового фактора по вибірці становить 6,9 балів з 10, що підтверджує досить високий вплив цього чинника.

Результати демонструють високу поширеність психоемоційного виснаження та симптомів психологічної дезадаптації серед персоналу ОГС, що підтверджує потребу в системній психологічній підтримці. Зокрема, створення сприятливого організаційного середовища, здатного підсилювати резильєнтність окремих працівників та працівниць у довготривалій перспективі.

2.3. Програми підтримки психологічного добробуту як чинник резильєнтності працівників та працівниць ОГС під час війни

На тлі тривалого впливу війни для ОГС стало важливим плекання ментального здоров'я своїх працівників як передумови ефективності, командної згуртованості та організаційної резильєнтності. В рамках якісної та кількісної частин дослідження одним із завдань було дослідити впровадження програм психологічного добробуту для працівників та працівниць в ОГС в умовах війни як чинника резильєнтності, а також виокремити ключові практики, які зараз застосовуються в організаціях для виявлення і зменшення стресу серед своїх працівників. За результатами дослідження виявилось, що про наявність в організації програм або активностей, які спрямовані на підтримку психологічного добробуту працівників та працівниць, заявило 47 респондентів (68,1 % опитаних). Натомість про відсутність таких програм чи активностей повідомило 22 людини (31,9 %).

Серед заходів, які впроваджуються в ОГС для виявлення та зменшення стресу на роботі, було згадано:

- 1) спільний організований відпочинок (49 згадок)
- 2) гнучкий графік (49)
- 3) організація навчальних та просвітницьких подій (тренінги, лекції тощо) (45)
- 4) можливість індивідуальної чи групової консультації з фахівцем (34)
- 5) перерозподіл ролей та навантаження (32)
- 6) опитування потреб персоналу (30)
- 7) є напрацьовані політики оцінки ризиків та превенції стресу на роботі (13 згадок)

На основі якісних інтерв'ю варто підкреслити, що в громадському секторі будь-яке впровадження програм підтримки дуже сильно пов'язано із можливостями та ресурсами на їх фінансування. На основі спілкування з представниками ОГС вдалося виявити, що незважаючи на те, що є широкий перелік різних активностей та заходів, які впроваджують в організаціях, їх сталість і регулярність часто досить обмежена і залежить від підтримки донорів чи фондів. Респонденти вказували, що найчастіше під час впровадження програм підтримки працівники та працівниці організацій стикаються і з обмеженнями людських ресурсів – для побудови системних інтервенцій не вистачає експертизи і часу. Часто турбота про благополуччя працівників не є окремою функцією, а делегується в рамках вже перевантажених посадових обов'язків. Відповідно в результаті багато респондентів заявляли про складнощі із оцінкою ефективності таких заходів та їх впливу на ментальне благополуччя колективу. Варто зауважити, що про відсутність інституційних сталих форм підтримки підтверджує і найменша кількість згадок про наявність напрацьованих політик з оцінки ризиків та превенції стресу на роботі. Натомість поширеність таких заходів, як спільний організований відпочинок та

гнучкий графік (по 49 згадок кожен), вказує на переважання форм підтримки, які не потребують значної експертної залученості, але можуть знижувати короткострокову напругу. Дещо рідше згадуються професійні інтервенції, як-от індивідуальні консультації з фахівцями (34 згадки) або заходи з просвіти (45 згадок), що вимагають зовнішнього фінансування чи партнерств з експертними організаціями.

В середньому респонденти оцінили рівень психологічної підтримки в своїх організаціях на 6,5 бали, а мода становить 8. Водночас на рисунку 4 можемо помітити великий розкид оцінок респондентів від 1 до 10. В середньому респонденти організацій, де наявні практики психологічної підтримки, оцінили її рівень на 7,4 бали з 10, в той час як респонденти організацій без системних активностей – на 4,6.

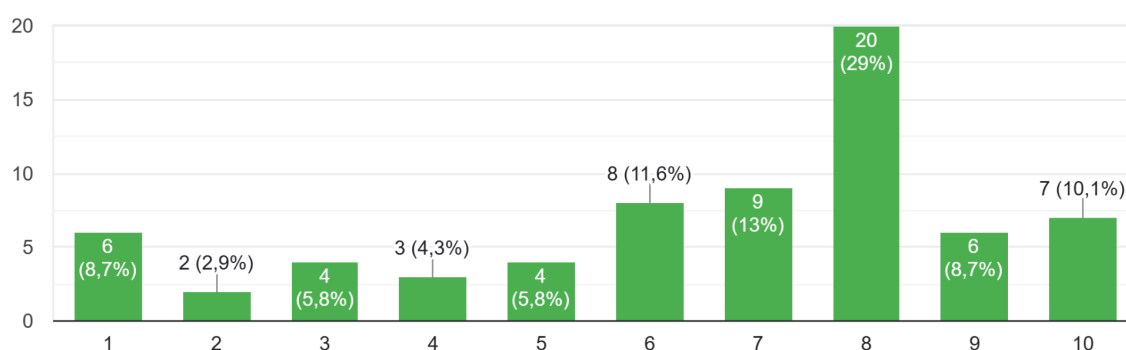


Рис. 4. Розподіл оцінок респондентів щодо рівня психологічної підтримки, яку вони отримують в організаціях

Відповіді респондентів щодо наявності фахової психологічної підтримки в організаціях громадянського суспільства наведено у таблиці 10. Більшість учасників опитування підтвердили впровадження на робочому місці певних програм та активностей, спрямованих на підтримку

психологічного добробуту персоналу. Зокрема, близько 62 % респондентів зазначили, що в їхніх організаціях практикуються супервізії або інтервізії, а близько 46 % — що до роботи з командою залучається психолог або психотерапевт.

Таблиця 10

Фахова психологічна допомога в ОГС

<i>Питання</i>	<i>Так</i>	<i>Ні</i>
Чи існують в організації, в якій ви працюєте, програми / активності підтримки психологічного добробуту працівників(ць)?	47	22
Чи є в вашій організації супервізії або інтервізії для персоналу?	43	26
Чи залучає організація психолога або психотерапевта до роботи з командою?	32	37

Часто залучення фахівця з ментального здоров'я пов'язане із додатковим донорським фінансуванням або окремою проектною діяльністю, яка передбачає таку допомогу. Під час якісних інтерв'ю регулярна практика залучення психолога чи психотерапевта до роботи з командою була рідкістю.

У межах загальної вибірки дослідження було залучено працівників двох конкретних організацій (далі Організація №1 – 12 респондентів, Організація №2 – 16 респондентів), а також представників інших ОГС, що не належать до зазначених структур (41 респондент). Такий підхід дозволив здійснити порівняльний аналіз окремих організаційних контекстів і виокремити особливості впровадження психологічної

підтримки в різних умовах. Порівняльний аналіз показників оцінки психологічної підтримки між Організацією №1, Організацією №2 та рештою рандомізованої вибірки свідчить про помітні відмінності між ними (рисунок 5).

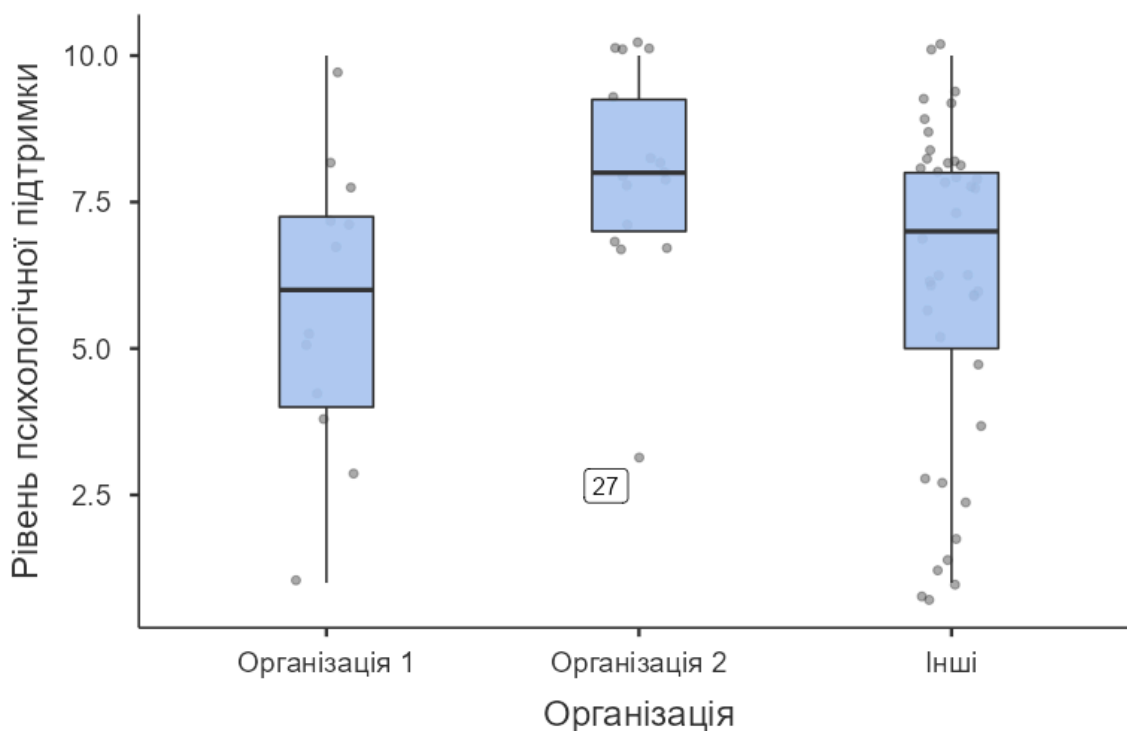


Рис. 5. Розподіл показників оцінки психологічної підтримки між організаціями

В Організації №2, де впроваджуються системні заходи підтримки персоналу протягом кількох років, середнє значення оцінки психологічної підтримки становить 8, медіана – також 8, що свідчить про стабільно високий рівень сприйняття цієї підтримки серед працівників. Натомість в Організації №1, яка не має розвинених політик у сфері психоемоційного добробуту, а інтервенції відбуваються час від часу, середнє значення становить 5,75, а медіана – 6, що є суттєво нижчим. Серед представників

інших організацій середній рівень підтримки теж нижчий (середнє – 6,15; медіана – 7). Можна припустити, що наявність системних практик турботи про психологічний добробут серед працівників сприяє вищій суб'єктивній оцінці такої підтримки, і потенційно сприяє більш позитивному сприйняттю організації в цілому.

Таким чином, незважаючи на наявність окремих практик, більшість організацій опиняються в пастці «своїх добрих намірів»: вони усвідомлюють потребу в підтримці добробуту працівників та працівниць, проте не мають достатніх механізмів для їх впровадження й оцінки ефективності. Відсутність моніторингу чи регулярного оцінювання впливу таких ініціатив також унеможлиблює накопичення інституційного досвіду та впровадження довгострокових змін.

Ментальний добробут працівників та працівниць організацій громадянського суспільства значною мірою формується не лише через їх індивідуальні ресурси. Ми проаналізували, яким чином впровадження програм психологічної підтримки в організаціях, а також рівень психосоціального клімату в командах, корелюють із індивідуальними показниками резильєнтності працівників та працівниць ОГС. Для цього використано як описову статистику, так і результати кореляційного та порівняльного аналізу.

Аналіз базується на гіпотезі, що системна підтримка з боку організації сприяє вищому рівню індивідуальної психологічної стійкості працівників, а сприятливий психосоціальний клімат виступає як буферний чинник, що пом'якшує вплив стресогенності праці в умовах війни та посилює резильєнтність.

Для оцінки соціально-психологічного клімату в колективі було використано методику за адаптацією Л. Карамушки [43]. Заповнюючи опитувальник з 15 запитань, респонденти роблять дві позначки: 1) те, наскільки дана характеристика притаманна колективу на сьогодні

(фактичний стан); 2) те, яке місце характеристика мала б займати в роботі та в житті колективу (очікуваний стан). Для інтерпретації результатів дослідження необхідно розрахувати середнє арифметичне по кожному показнику (фактичному та очікуваному) та співвідношення між реальним і ідеальним становищем. Чим отримане значення ближче до 1, тим більш сприятливий мікроклімат у колективі. Також методика дозволяє проаналізувати особливості двох основних складових соціально-психологічного клімату: орієнтацію на справу та орієнтацію на людей.

На графіку зображена загальна картина стосовно оцінки соціально-психологічного клімату в колективі респондентами (рисунок 6).

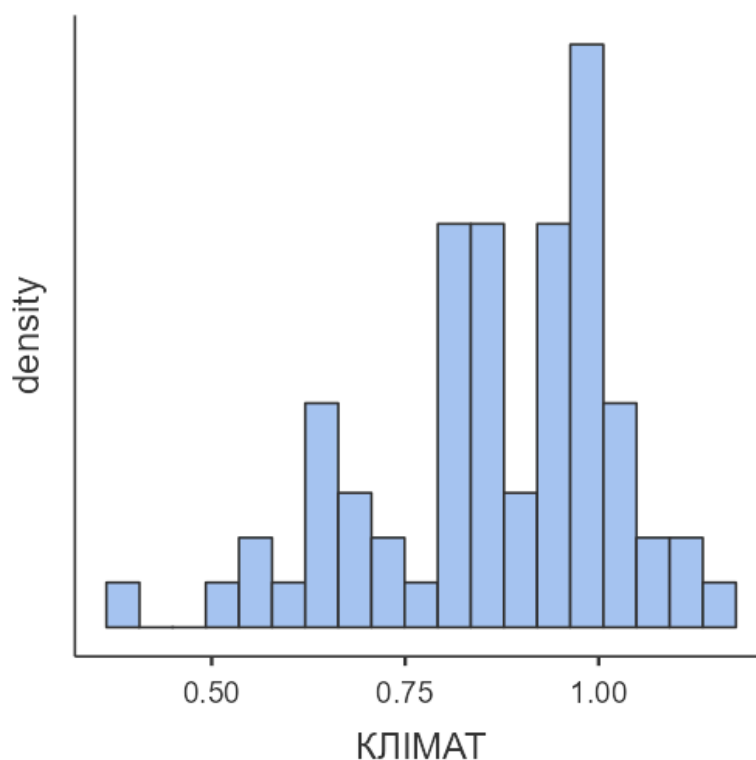


Рис. 6. Розподіл оцінок соціально-психологічного клімату

Для порівняння двох груп респондентів (група «так» – ті, в організаціях яких є програми підтримки психологічного добробуту

персоналу; група «ні» – ті, в організаціях яких таких програм немає) було використано t-тест незалежних вибірок (t-тесту Уелча, U-тесту Манна–Уїтні, тому що припущення нормальності не виконується). Результати показали, що:

- 1) оцінка рівня психосоціального клімату є вищою у тих респондентів, в організаціях яких впроваджуються програми підтримки психологічного добробуту (Welch's $t = 2,82$, $df = 30,4$, $p = 0,008$). Це підтверджується також непараметричним тестом Манна–Уїтні ($U = 311$, $p = 0,008$).
- 2) середнє значення для групи «так» дорівнює 0,907, а для групи «ні» – 0,783. Медіани також підтверджують цю тенденцію (таблиця 11).

Таблиця 11

Середні оцінки соціально-психологічного клімату в підгрупах

<i>Група</i>	<i>Кількість респондентів</i>	<i>Середнє значення оцінки клімату</i>	<i>Медіана оцінки клімату</i>
Наявність програми підтримки	47	0,907	0,931
Відсутність програми підтримки	22	0,783	0,816

- 3) хоча розподіл респондентів в обох групах має певне розсіювання, але розподіл для групи 1 («так») є більш сконцентрованим у правій частині графіка, що свідчить про вищі оцінки клімату в колективі. Пік (найвища частота) для цієї групи респондентів знаходиться приблизно між 0,85 та 1,00. Пік для групи «ні» знаходиться приблизно між 0,75 та 0,85. Стандартне відхилення більше в групі

«ні», що свідчить про більшу варіативність оцінок в респондентів (рисунок 7).

КЛІМАТ

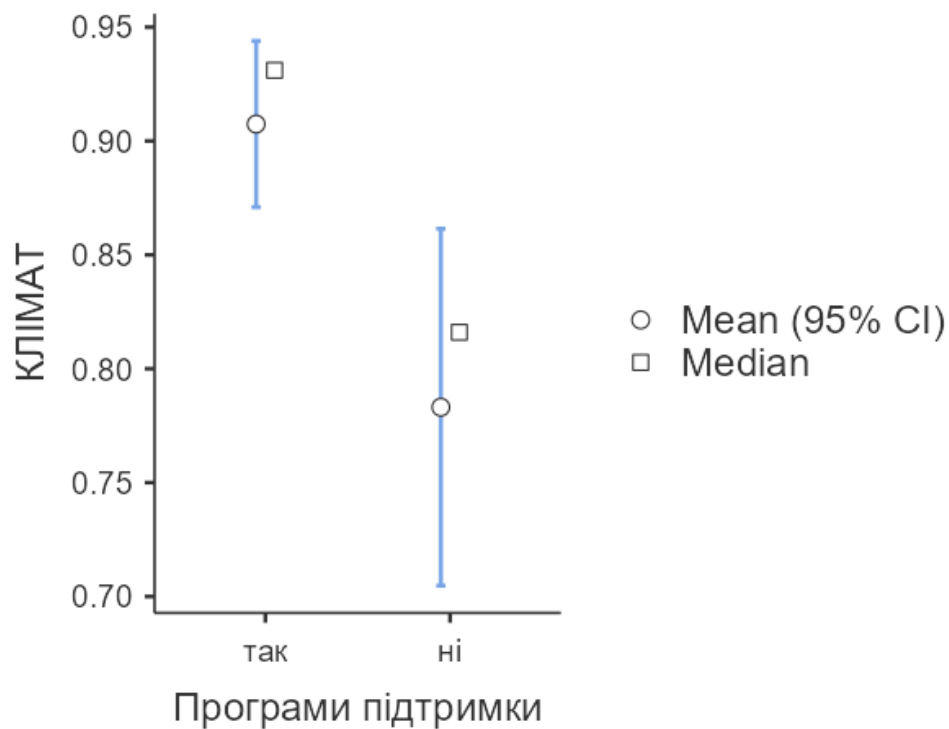


Рис. 7. Розподіл респондентів в обох групах

Таким чином, можна припустити, що наявність/відсутність програм підтримки психологічного добробуту персоналу позитивно пов'язана зі сприйняттям клімату в колективі. Організації, які надають підтримку, створюють середовище, де працівники мають доступ до ресурсів, що прямо впливає на позитивне сприйняття ними клімату в організації. Отримані результати співвідносяться з положеннями теорії збереження ресурсів С. Гобфола [15]. Відповідно доступ до зовнішніх підтримуючих ресурсів у вигляді спеціальних програм супроводу, побудови довіри в команді та підтримки з боку керівництва виступають буфером стресу та

сприяє професійній адаптації в умовах кризи. В свою чергу втручання, спрямовані на покращення психосоціального клімату на робочому місці, мають позитивний вплив на добробут працівників [11, с. 38].

Теоретичні узагальнення підтверджуються і на вибірці дослідження. Порівняння показників за допомогою t-тесту та непараметричного аналізу показало, що наявність програм підтримки психологічного добробуту в організаціях пов'язана з дещо нижчими ознаками депресії та посттравматичного стресу у респондентів (таблиця 12). Зокрема, працівники, які мали доступ до програм підтримки (група «так»), демонстрували нижчі середні показники депресії (7,04), порівняно з тими, хто таких програм не мав – група «ні» (9,05); різниця є статистично значущою ($t(67) = -2,44, p = 0,017$). Аналогічна тенденція спостерігається і щодо посттравматичного стресу: середнє значення в групі з підтримкою становило 11,23, а без на рівні 14,77 ($t(67) = -2,27, p = 0,026$). Результати додаткового непараметричного U-тесту Манна–Уїтні підтверджують ці відмінності ($p < 0.05$).

Таблиця 12

Середні показники депресії та посттравматичного стресу в підгрупах

Group Descriptives						
	Group	N	Mean	Median	SD	SE
ДЕПРЕСІЯ	так	47	7.04	7.00	2.99	0.436
	ні	22	9.05	8.50	3.54	0.754
ПОСТТРАВМАТИЧНИЙ СТРЕС	так	47	11.23	10.00	5.85	0.853
	ні	22	14.77	14.00	6.39	1.363

Також результати кореляційного аналізу підтверджують наявність статистично значущого негативного зв'язку між оцінкою рівня психологічної підтримки, отриманої респондентами в межах своєї

організації, та показниками стану психічного здоров'я працівників. В рамках дослідження були виявлені:

- 1) кореляція між оцінкою рівня підтримки психологічного добробуту організацією та ознаками депресії: r Пірсона = -0.414 ($p < 0.001$), ρ Спірмена = -0.380 ($p = 0.001$);
- 2) кореляція між оцінкою рівня підтримки психологічного добробуту організацією та ознаками посттравматичного стресу: r Пірсона = -0.380 ($p = 0.001$), ρ Спірмена = -0.333 ($p = 0.005$).

Отримані значення свідчать про помірну силу зв'язку. Однозначно інтерпретувати результати важко. З одного боку дані дають підстави стверджувати, що працівники, які відчують вищий рівень підтримки з боку організації, зазвичай демонструють менш виражені ознаки депресії та посттравматичного стресу. З іншого боку можна припустити, що працівники з більш вираженими ознаками депресії та посттравматичного стресу схильні більш негативно сприймати доступну підтримку в організації. Така інтерпретація узгоджується з психологічними спостереженнями, згідно з якими депресивний стан супроводжується когнітивними спотвореннями, зниженням довіри, зменшенням сприйняття соціальної підтримки та почуттям безпорадності [39, с.267]. На даному етапі зробити однозначний висновок щодо причинно-наслідкового зв'язку неможливо – ймовірно, що між цими змінними існує взаємозв'язок, зумовлений низкою додаткових чинників. Однак виявлені результати дозволяють припустити, що сприятливий психосоціальний клімат на робочому місці асоціюється з вищим рівнем психологічного благополуччя, а соціальна підтримка з боку колег і керівників має тісний зв'язок із резильєнтністю працівників [13, с. 20].

У межах дослідження було здійснено спробу виявити, які саме з практик підтримки психологічного добробуту найтісніше пов'язані зі сприятливим психосоціальним кліматом в організації. Однак результати не

показали статистично значущих або системних зв'язків між конкретними видами підтримки (наприклад, гнучким графіком, організованим відпочинком тощо). Тому на нашу думку, на оцінку мікроклімату в колективі впливають не конкретні інтервенції, а радше сукупний вплив різних організаційних факторів.

Попри те, що не вдалося виявити прямого зв'язку між рівнем резильєнтності окремих працівників та наявністю програм підтримки в ОГС, аналіз показав істотну різницю в резильєнтності залежно від залучення до роботи з командою психолога (рисунок 8).

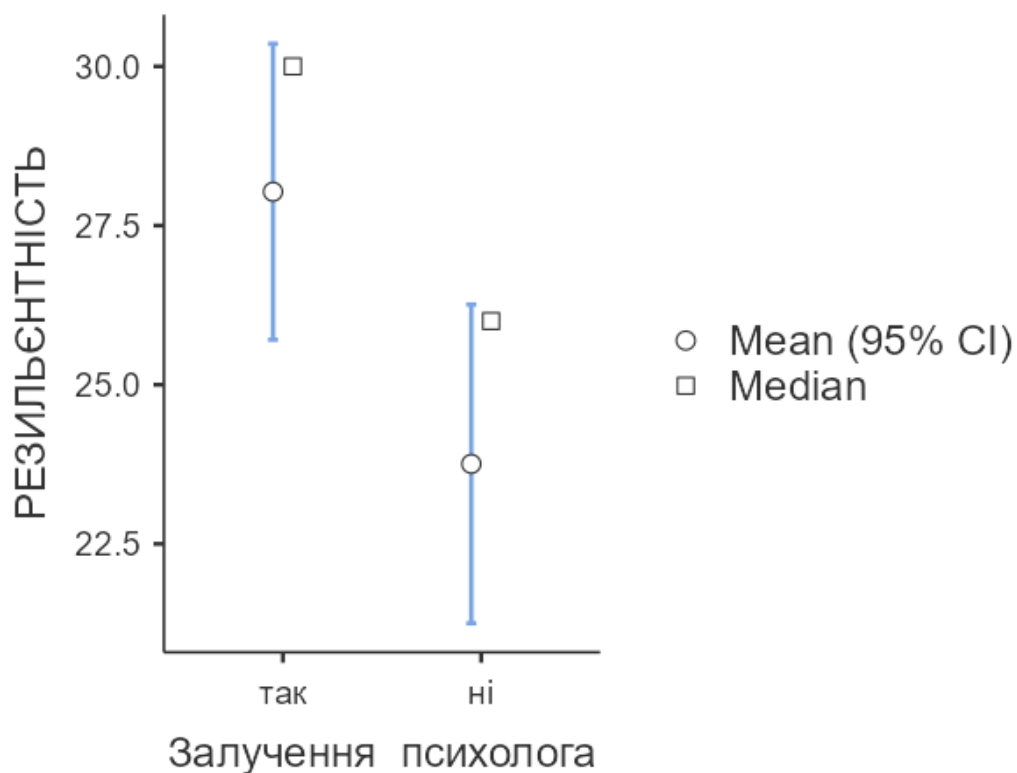


Рис. 8. Довірчі інтервали середнього рівня резильєнтності в двох групах

Зокрема, довірчий інтервал для середнього рівня резильєнтності в групі, де психолог був залучений (25,6–30,4), майже не перетинається з

інтервалом групи без залучення психолога (21,2–26,3). Цей результат узгоджується з даними t-тесту щодо можливості консультацій з фахівцем: працівники, які мали можливість звернутися до психолога (група «так»), продемонстрували вищі середні показники індивідуальної резильєнтності на рівні 28 балів, ніж ті, хто такої можливості не мав (середнє значення на рівні 23,8). Показники відображено у таблиці 13. Різниця є статистично значущою за критерієм Стьюдента ($t(67) = 2.43$, $p = 0.018$), критерієм Уелча ($p = 0.017$), а також підтверджена непараметричним тестом Манна-Уїтні ($p = 0.019$). Отримані дані можуть свідчити про важливість не лише наявності формальних програм підтримки, а й безпосереднього доступу до кваліфікованої психологічної допомоги як чинника підтримки психологічної стійкості персоналу.

Таблиця 13

Можливість консультації з фахівцем у сфері ментального здоров'я та рівень резильєнтності

Group Descriptives						
	Group	N	Mean	Median	SD	SE
РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ	так	32	28.0	30.0	6.71	1.19
	ні	37	23.8	26.0	7.77	1.28

Таким чином проведений аналіз частково підтвердив гіпотезу дослідження про взаємозв'язок програм підтримки психологічного добробуту, психосоціального клімату в колективі та рівня резильєнтності окремих працівників. Хоча працівники організацій, де впроваджують заходи з підтримки персоналу в умовах війни, оцінювали психосоціальний клімат як більш сприятливий, це напряду не пов'язано із рівнем їхньої психологічної резильєнтності. Можемо припустити, що ключову роль

відіграє не стільки наявність формальних заходів, скільки доступність фахової допомоги: працівники, які мали змогу консультуватися з психологом, демонстрували в середньому вищі показники резильєнтності.

Висновки до другого розділу

68,1 % респондентів повідомили про наявність в їхніх організаціях програм або активностей на підтримку психологічного добробуту. Водночас якісні інтерв'ю засвідчили, що реалізація таких заходів часто обмежується фінансовими й кадровими ресурсами: бракує експертизи, часу, а відповідальність за добробут не є окремою функцією і найчастіше покладається на вже перевантажений персонал. Найбільш поширеними залишаються заходи, які не потребують фахової підтримки, як-от гнучкий графік і спільний відпочинок, тоді як професійні психологічні інтервенції (консультації, тренінги) згадуються рідше – вони вимагають зовнішнього фінансування чи партнерств з експертними організаціями. Натомість найменша кількість згадок – про наявність напрацьованих політик з оцінки ризиків та превенції стресу на роботі, що говорить про відсутність системного погляду на проблему. Попри усвідомлення важливості ментального добробуту працівників, більшість ОГС зіштовхуються з обмеженнями у впровадженні системної психологічної підтримки: наявні ініціативи часто є епізодичними, залежать від зовнішнього фінансування та людських ресурсів, а формальні програми й політики залишаються радше винятком, ніж нормою. Водночас в організаціях, що реалізують сталі практики підтримки, працівники суб'єктивно оцінюють стан справ краще та прослідковується більш позитивне сприйняття мікроклімату в команді.

Результати проведеного дослідження свідчать про високий рівень психоемоційного навантаження серед працівників ОГС в умовах війни:

понад половина респондентів демонструють ознаки депресивного стану та/або посттравматичного стресу. Найпоширенішими джерелами стресу в діяльності респондентів є когнітивні порушення, дисбаланс між роботою й особистим життям, емоційне виснаження та почуття провини. Часто ці стресогенні фактори багато респондентів називають особливостями роботи в секторі, водночас вони додають вразливості на тлі війни. Попри високу обізнаність у сфері психічного здоров'я та поширеність звернень по психологічну допомогу, працівники не завжди мають доступ до фахової підтримки, що посилюється нестабільністю фінансування та відсутністю системних інтервенцій у більшості організацій.

Порівняння показників загальної резильєнтності та професійної життєстійкості показало значну різницю в їх рівнях. 59,9 % учасників дослідження продемонстрували рівень резильєнтності вище за середній та високий, тоді як аналогічні рівні професійної життєстійкості зафіксовані у 27,5 % опитаних. Загальна резильєнтність залежить від багатьох контекстів, зокрема й особистісного. В той час як професійна життєстійкість стосується більше саме професійного життя та робочого контексту. Такий розподіл вказує на те, що багато інших сфер, окрім роботи, допомагають респондентам адаптуватися до викликів. Однак вони не завжди здатні демонструвати таку ж витривалість і стійкість у професійному контексті.

Аналіз впливу організаційних практик на резильєнтність працівників ОГС засвідчив, що системна підтримка персоналу, зокрема через програми добробуту, асоціюється зі сприятливішим психосоціальним кліматом у колективах, що в свою чергу створює умови для зменшення проявів депресії та посттравматичного стресу. Водночас рівень індивідуальної резильєнтності виявився пов'язаним не стільки з формальною наявністю таких програм, скільки з доступом до безпосередньої фахової підтримки – зокрема психологічних консультацій або залученням спеціаліста до роботи

з командою. Це вказує на важливість не лише створення політик підтримки, але й на забезпечення їхньої дієвості.

Результати кореляційного аналізу показали, що індивідуальна резильєнтність працівників ОГС пов'язана з нижчим рівнем депресивної симптоматики та більшою готовністю приймати професійні виклики. Водночас несподівано виявлено позитивні кореляції між симптомами посттравматичного стресу і відчуттям професійного контролю, а також між депресією та прагненням до контролю, що може свідчити про парадоксальну роль цього компонента: в умовах воєнного стану прагнення контролювати ситуацію за відсутності стабільності може, навпаки, підвищувати психоемоційне навантаження. Ці результати підкреслюють складність взаємодії між особистісними та професійними ресурсами й чинниками вразливості в умовах затяжної кризи.

РОЗДІЛ 3

ПОСИЛЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ТА ПРАЦІВНИЦЬ ОРГАНІЗАЦІЙ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1. Практичні рекомендації для розвитку резильєнтності працівників та працівниць в організаціях громадянського суспільства в умовах війни

На основі проведеного теоретичного аналізу та емпіричного дослідження можна зробити висновок, що резильєнтність працівників і працівниць ОГС є багатовимірним феноменом, який формується у взаємодії особистісних ресурсів, командного середовища та організаційної культури. Спираючись на соціоекологічний підхід, розвинутий у 1970-х роках У. Бронфенбреннером, людина не функціонує ізольовано, а перебуває у постійному взаємозв'язку з різними рівнями середовища, які формують цілісну систему впливів. У цьому підході ключовим є розуміння того, що адаптація або дезадаптація людини в умовах стресу зумовлена не лише її індивідуальними рисами, а й якістю взаємодії з мікро-, мезо- та макроконтекстами. Резильєнтність у такому розумінні – це не стільки особистісна риса, скільки характеристика системи: здатність індивідів, спільнот чи організацій орієнтуватися на ресурси необхідні для підтримки добробуту в несприятливих умовах, а також здатністю домовлятися про доступ до цих ресурсів у контекстуально та культурно значущий спосіб [32, с. 10]. Представлене тут розуміння резильєнтності покладено в основу рекомендацій щодо психологічної підтримки працівників та працівниць ОГС в умовах війни.

У ході дослідження було виокремлено низку чинників вразливості та чинників захисту, які впливають на рівень резильєнтності працівників і працівниць організацій громадянського суспільства.

Чинники вразливості:

- 1) порушення балансу між професійним та особистим життям може призводити до перенавантаження та зниження ресурсності – у людей, які живуть роботою та сильно з нею ідентифікуються, можуть занепадати інші сфери життя. Як зазначалося в одному з інтерв'ю з працівницею ОГС: «якщо професійна сфера похитується, то у людини не залишається на що спертися в кризовий момент»;
- 2) надмірна емоційна залученість в роботі унеможлиблює дистанціювання від складних переживань;
- 3) робота з вразливими категоріями бенефіціарів, що може сприяти вікарній травмі (або втомі від співчуття) [40, с. 29]. Варто зазначити, що працівники громадського сектору в умовах війни часто дотичні до чутливих проблем суспільства, однак не завжди усвідомлюють їхній вплив на власний психоемоційний стан;
- 4) досвід вимушеного переміщення, релокації та/або наявність членів родини у війську;
- 5) віддалена робота може перешкоджати формуванню відчуття приналежності та сприяти ізоляції;
- 6) несприятливий психологічний мікроклімат в команді, зокрема, конфліктність;
- 7) високі або нереалістичні вимоги щодо своєї діяльності та її впливу, що створює відчуття неуспішності та фрустрації;
- 8) втрата сенсу стосовно своєї професійної діяльності, що знижує мотивацію та опірність до стресу;

9) надмірне прагнення контролю в професійній діяльності, ускладнює адаптацію до динамічних змін контексту і впливає на стан психічного здоров'я.

На противагу до чинників вразливості в ході дослідження вдалося виокремити і **чинники захисту**, які сприяють опірності та розвитку в працівників та працівниць ОГС в умовах війни:

- 1) толерантність до невизначеності як здатність діяти в умовах нестабільності;
- 2) здатність навчатися з помилок та робити конструктивні висновки на основі своєї професійної діяльності;
- 3) побудова довірливого середовища в команді, де можливе відкриття, співпереживання та взаємна підтримка;
- 4) обґрунтоване визнання внеску працівників з боку керівництва та колег, що посилює внутрішню мотивацію та почуття значущості;
- 5) турбота з боку менеджменту організації про добробут фахівців – визнання важливості людського ресурсу та запровадження відповідних політик;
- 6) доступність консультації з фахівцем з психічного здоров'я в межах організації;
- 7) проведення супервізій та інтервізій, командних рефлексій, що дає змогу команді спільно пропрацьовувати складні робочі ситуації та знижувати ризик емоційного вигорання;
- 8) підтримуюча та мотивуюча культура комунікації в команді;
- 9) організаційна культура, що поєднує орієнтацію на стосунки в колективі та результативність діяльності, створюючи збалансоване та підтримувальне середовище.

Водночас важливо зазначити, що перекося у будь-який бік може становити ризик. Наприклад, надмірна орієнтація на стосунки в колективі може підважувати як результативність діяльності, так і сприяти

психоемоційному навантаженню. В той час як надмірна орієнтація на стан справ може перешкоджати плеканню стосунків в колективі, що стає фактором вразливості в турбулентні часи. У турбулентні періоди саме збалансованість між цими полюсами стає ключовим чинником підтримки резильєнтності як окремих працівників, так і організацій у цілому.

Ще одним прикладом потенційно ризикованого перекосу є питання відповідальності за стійкість працівників. Коли акцент робиться виключно на тому, що працівник має «самостійно дбати про свою психологічну резильєнтність» – через самодопомогу чи роботу над собою – це може призвести до прихованого перекладання відповідальності з організації на людину. У такому випадку системні чинники виснаження (нездорова культура комунікації, непрозорість процесів, відсутність відновлювальних практик) залишаються поза увагою, а співробітники залишаються сам на сам з наслідками стресу. Протилежним за природою, але не менш ризикованим, є перекіс, за якого вся відповідальність за психоемоційний стан співробітників покладається виключно на організацію. Це знижує рівень персональної відповідальності за власний добробут, ускладнює формування навичок саморегуляції та рефлексії, і в довгостроковій перспективі може знижувати ефективність навіть добре побудованих програм підтримки. Важливо, щоб організаційні зусилля поєднувалися з особистісною включеністю кожного працівника у процес збереження і розвитку власної резильєнтності.

У своїх рекомендаціях з посилення та розвитку резильєнтності для ОГС ми би хотіли відобразити важливість як індивідуальної, так і колективної відповідальності за благополуччя в команді. Всі заходи та інтервенції з розвитку резильєнтності пропонуємо структурувати за трьома ключовими етапами, які спираються на концептуалізацію організаційної стійкості, запропоновану С. Дучек [10]. Пропонуємо розглядати заходи за такими етапами розвитку психологічної резильєнтності як превенція

(проактивні заходи для підвищення готовності до стресових ситуацій, спричинених війною), реагування (подолання та управління поточними викликами для психічного здоров'я в умовах війни) та адаптація (зміни та інтеграція досвіду для довгострокової стійкості) (рисунок 9).



Рис. 9. Етапи розвитку психологічної резильєнтності працівників та працівниць ОГС під час війни

За результатами емпіричного дослідження нами було проведено презентація та обговорення його результатів з представниками та представницями ОГС. В результаті вдалося колективними силами напрацювати можливі інтервенції та заходи для кожного з етапів розвитку резильєнтності в організаціях. Нижче у таблиці 12 ми наведемо перелік співтворених активностей на індивідуальному та організаційному рівнях. Оскільки реалії діяльності ОГС часто передбачають обмеженість ресурсів – як матеріальних, так і людських – у кожній із категорій заходів ми пропонуємо чітко маркувати:

- заходи, що можуть бути реалізовані організацією самостійно, без залучення додаткового фінансування чи зовнішньої підтримки;
- заходи, що вимагають додаткових ресурсів або партнерств (будуть позначені *).

Таблиця 14

Можливі активності на різних етапах посилення резильєнтності працівників та працівниць ОГС на індивідуальному та організаційному рівнях.

Етап: Превенція	
<i>Індивідуальний рівень</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Самоосвіта з тем саморегуляції (онлайн-курси, книги) ● Ведення щоденника самопідтримки або емоцій ● Турбота про фізичне здоров'я (йога, спорт тощо) ● Розвиток навички асертивності в роботі ● Дотримуватися балансу між роботою та особистим життям – враховувати час на соціальні зв'язки, хобі тощо ● Визначення особистих ресурсів та стратегій подолання стресу (наприклад, на основі моделі Basic Ph або інших) ● Формування списку інструментів та тренування навичок, які можуть бути корисними в моменти стресу (практики заземлення, дихальні техніки тощо) ● Тайм-менеджмент та розстановка пріоритетів в роботі та житті ● Регулярна рефлексія власного професійного шляху (раз на рік, раз на квартал)
<i>Організаційний рівень</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Психоедукація про можливі психологічні наслідки війни (стрес, тривога, ПТСР, вигорання)* ● Інформування про фактори вразливості та захисту, що впливають на резильєнтність ● Навчання навичкам самодіагностики та

	<p>розпізнавання перших ознак стресу серед колег</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Рефлексивні кола (раз на тиждень/раз на місяць) ● Обмін досвідом серед колег щодо подолання стресових ситуацій, пов'язаних з роботою ● Тімбілдінги (раз на який час)* ● Розвиток культури відкритого діалогу та толерантності до різноманіття ● Навчання управлінню конфліктами в команді* ● Командне навчання навичкам регуляції (напр., емоційного інтелекту)* ● Чіткі правила щодо відпусток, відгулів, режиму онлайн/офлайн ● Запровадження менторства або колегіального супроводу* ● Бюджетування компоненту турботи про психічне здоров'я персоналу в проєктах« ● Створення бази контактів (психологів, проєктів психологічної підтримки тощо) ● Мапування стресових факторів, які впливають на життєдіяльність команди, та розробка політик чи алгоритмів зниження цього впливу« ● Визначення вразливих категорій серед працівників, які можуть потребувати більше підтримки (ВПО, члени родини військового/військової тощо)
Етап: Реагування	
<i>Індивідуальний рівень</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Використання SOS-інструментів (короткі практики заземлення) ● Методи когнітивної реструктуризації для зміни негативних думок ● Використання особистих стратегій самозаспокоєння (ритуали, час на самоті) ● Звернення до колеги за підтримкою ● Пріоритизація справ у роботі та в житті на момент криз (вміння сказати «ні», взяти відпустку тощо)
<i>Організаційний рівень</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Психоемоційна «перевірка пульсу» на початку зустрічей (особливо після обстрілів чи інших стресових ситуацій) ● Залучення зовнішнього модератора у

	<p>конфліктних або напружених обговореннях*</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Впровадження культури підтримки одне одного у форматі «peer-support» ● Гнучкість, можливість «перебрати» робочі задачі тимчасово (регуляція обов'язків) ● Доступ до кризового психолога/терапевта для команди* ● Проведення регулярних психодіагностичних інтервенцій для вимірювання стану працівників та працівниць* ● Створення «safe space» (місця, де можна полежати, усамітнитися або навіть поплакати в робочому просторі) ● Обговорення правил підтримки один одного в кризові моменти (створення інструкції підтримки для кожного з колег) ● Чіткі алгоритми дій у кризовій ситуації (до кого звернутися, якщо стається щось непередбачуване в житті, що може впливати на роботу), інформування та надання доступу до ресурсів підтримки, наявних в організації ● Розробка алгоритмів дій, як потурбуватися про себе в залежності від ризиків, пов'язаних з роботою ● Групи підтримки, супервізії*
Етап: Адаптація	
Індивідуальний рівень	<ul style="list-style-type: none"> ● Коригування індивідуальних планів управління стресом на основі досвіду ● Навичка навчатися протягом життя
Організаційний рівень	<ul style="list-style-type: none"> ● Заохочення до регулярної рефлексії над досвідом, виявлення ефективних та неефективних стратегій ● Проведення аналізу уроків з кризових ситуацій ● Проведення стратегічних сесій для планування змін в організації, впровадження змін в організаційні політики з підтримки ментального благополуччя працівників* ● Навчання навичкам адаптації до змін, гнучкості та креативності* ● Опитування працівників для збору зворотного

	<p>зв'язку та пропозицій</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ревізія внутрішніх правил, їх колективне оновлення ● Моніторинг та оцінка ефективності інтервенцій* ● Формування «бази знань» – що працює для нашої команди в кризі ● Визнання командних і особистих досягнень після кризових періодів (наприклад, через внутрішні подяки, публічне відзначення)
--	--

Таким чином, запропоновані практики, згруповані за етапами превенції, реагування та адаптації, дозволяють комплексно підтримувати резильєнтність працівників ОГС. Важливим є поєднання структурного (організаційного) підходу та підтримки особистої відповідальності працівників за своє психічне благополуччя.

Посилення резильєнтності окремих працівників та організації в цілому – це комплексне і тривале заняття. Для забезпечення дієвості програм підтримки психічного благополуччя та посилення резильєнтності працівників та працівниць ОГС, важливо не лише впроваджувати заходи, але й регулярно оцінювати їхню ефективність та доцільність. Такий моніторинг дозволяє організації адаптувати заходи відповідно до змін у контексті, потреб команди та наявних ресурсів. В цьому аспекті важливим є регулярний зворотний зв'язок від колег, а також встановлення індикаторів ефективності програм підтримки, їх аналіз та оцінка.

Для ОГС, що працюють в умовах війни, найважливішим етапом є оцінка стану психічного здоров'я її працівників на даному етапі. Разом із кваліфікованим організаційним психологом-консультантом можливо провести глибинну діагностику окремих працівників та працівниць, а також ідентифікувати фактори вразливості як для співробітників, так і організаційного середовища.

Висновки до третього розділу

У цьому розділі було представлено рекомендації щодо підтримки та розвитку резильєнтності працівників і працівниць організацій громадянського суспільства (ОГС) в умовах війни. Вони базуються на соціоекологічному підході, що розглядає резильєнтність як динамічну характеристику системи, яка формується у взаємодії між особистісними ресурсами, командним середовищем та організаційною культурою.

Запропонований підхід до посилення резильєнтності структурує інтервенції за трьома ключовими етапами: превенція (підготовка до потенційних викликів), реагування (управління стресовими ситуаціями в моменті) та адаптація (інтеграція досвіду для довготривалої стійкості). Особливу увагу приділено розмежуванню відповідальності між особистістю та організацією. У межах кожного етапу заходи поділяються за рівнями відповідальності – індивідуальним і організаційним. Розглядається небезпека однобічного перекладання відповідальності за психічне благополуччя. Натомість підкреслюється потреба у балансі: лише поєднання особистої включеності з боку працівника і системної підтримки з боку організації може забезпечити сталий розвиток резильєнтності.

Окремий фокус зроблено на практичних інструментах для оцінки ефективності впроваджених заходів, зокрема регулярних опитуваннях, аналізі організаційних індикаторів, ретроспективних сесіях та ревізії політик добробуту. Це дозволяє не лише впроваджувати програму, але й динамічно адаптувати її відповідно до змін у потребах команди та контексті діяльності.

Таким чином, представлені рекомендації посилення і розвитку резильєнтності працівників та працівниць ОГС можуть стати основою для впровадження системної підтримки психічного здоров'я та формування культури, орієнтованої на стійкість, співпрацю і турботу в умовах війни.

ВИСНОВКИ

Магістерська робота присвячена темі резильєнтності працівників та працівниць організацій громадянського суспільства в умовах війни. Мета дослідження полягала в теоретичному обґрунтуванні феномену резильєнтності в діяльності організацій громадянського суспільства, емпіричному вивченні чинників, що впливають на резильєнтність працівників та працівниць ОГС, а також у розробці практичних рекомендацій щодо впровадження організаційних програм підтримки психосоціального добробуту персоналу. Для досягнення мети дослідження нами було поставлено низку завдань, виконання яких дозволило комплексно розглянути феномен резильєнтності працівників та працівниць ОГС в умовах війни. Покладена в основу дослідження **гіпотеза** про те, що наявність системної психологічної підтримки в організації створює умови для зростання індивідуальної резильєнтності працівників, частково підтверджується проведеним аналізом.

В межах першого завдання здійснено теоретичний аналіз основних підходів до розуміння резильєнтності як на індивідуальному, так і на організаційному рівнях. Було виокремлено напрямки щодо дослідження феномену резильєнтності: індивідуально-орієнтований підхід, що акцентує увагу на внутрішніх рисах особистості; та системно-екологічний підхід, який розглядає резильєнтність як результат взаємодії особистості з різними рівнями соціального середовища. З точки зору дослідження резильєнтності працівників та працівниць ОГС в умовах війни ми послуговуємося саме системно-екологічним поглядом. Таке бачення дозволяє аналізувати взаємодію між особистими ресурсами та соціальним, зокрема організаційним, контекстом. Хоча цікавість до феномену резилієнс (або психологічної пружності) за останні десятиліття невпинно зростає, в ході

теоретичного аналізу концептуальних підходів ми виявили обмежену кількість публікацій, які присвячені дослідженню аспектів резильєнтності в організаційному середовищі.

У ході огляду теоретичних концепцій ми зіткнулися із різноманіттям перекладу та інтерпретації поняття «резильєнтність» в українському науковому дискурсі. Це створює труднощі для формування узгодженої теоретико-методологічної бази в україномовному академічному полі. В нашому дослідженні ми послуговуємося розумінням резильєнтності як динамічного процесу адаптації, що формується під впливом біо-психо-соціальних факторів.

Багато вітчизняних наукових праць зосереджуються на дослідженні резильєнтності переважно через поняття життєстійкості, що звужує її розуміння як комплексного феномену. У нашому дослідженні життєстійкість розглядається як одна з передумов розвитку резильєнтності, а не як її синонімічне поняття. При аналізі стресу в професійному середовищі ми слугувалися поняттям «професійної життєстійкості», що сприяє професійній адаптації в умовах кризи.

У межах другого завдання наукової роботи ми досліджували чинники, що впливають на рівень резильєнтності працівників та працівниць ОГС в умовах війни. Для цього ми дослідили низку соціологічних та психологічних досліджень останніх років та провели серію якісних інтерв'ю з працівниками громадського сектору. Переважання індивідуально орієнтованих інтервенцій, зафіксоване у низці наукових оглядів, свідчить про наявний розрив у дослідженнях та практиках підтримки резильєнтності в професійному середовищі. Це підкреслило необхідність розробки цілісних, інтегрованих підходів, які охоплювали б як індивідуальний рівень, так і рівень організаційної системи загалом.

Отримані дані засвідчили, що основними чинниками стресу є хронічне емоційне навантаження, обмежений вплив на зовнішні обставини, моральний тиск, фінансова нестабільність, особисті втрати, а також відчуття нерозуміння з боку суспільства. Респонденти описували такі наслідки, як зниження віри у власну справу, зниження когнітивної та фізичної ефективності, вигорання та, у деяких випадках, рішення про зміну професійної діяльності. Водночас у ряді команд спостерігалось посилення згуртованості у відповідь на зовнішні виклики. Ключовими захисними чинниками виступали підтримуючий мікроклімат, довіра в команді, психологічна безпека, гнучкість організаційних рішень і доступ до психологічної допомоги.

В межах третього завдання ми встановили стан психічного здоров'я, рівень резильєнтності та професійної життєстійкості працівників та працівниць ОГС в умовах війни. Значна частина вибірки демонструє ознаки емоційного дистресу, у тому числі симптоми депресії (55 % опитаних) та ознаки посттравматичного стресу (68 %). Ознаки тривожності має кожен четвертий опитаний (25% учасників), а проблеми із вживанням алкоголю зафіксовані у 26 % респондентів. Під час порівняння показників загального рівня резильєнтності та професійної життєстійкості виявлена помітна різниця у розподілі даних. Зокрема, сукупно 59,9 % учасників дослідження продемонстрували рівень резильєнтності вище за середній та високий, тоді як аналогічні рівні професійної життєстійкості зафіксовані у 27,5 % опитаних. На нашу думку, це можна пояснити тим, що професійна життєстійкість більше залежить від організаційного контексту (робочі умови, стосунки з колегами, керівництвом, ставлення до своєї роботи), тоді як загальна резильєнтність — ще й від особистісного контексту. Водночас загальна резильєнтність демонструє слабкий, але статистично значущий позитивний зв'язок з «прийняттям професійного виклику» (компонентом професійної життєстійкості). Це може свідчити

про те, що респонденти з вищим рівнем резильєнтності більш готові діяти в умовах невизначеності та сприймати труднощі як можливості для зростання. Також встановлено статистично значущі кореляції: зокрема, негативний зв'язок між резильєнтністю та симптомами депресії, а також позитивний – між професійною життєстійкістю та готовністю до професійного ризику. Ці дані свідчать про те, що психологічна стійкість може виступати захисним фактором у складних умовах роботи. В цілому результати дослідження засвідчують високу поширеність психоемоційного виснаження серед працівників і працівниць ОГС, що вказує на актуальну потребу у впровадженні системної психологічної підтримки.

В межах четвертого завдання ми проаналізували поширеність програм психологічного добробуту серед ОГС. Результати засвідчили, що незважаючи на те, що про наявність таких програм заявили 68,1 % опитаних, вони впроваджуються вибірково, і часто мають неформальний характер (спільний відпочинок, гнучкий графік, перерозподіл навантаження тощо). На основі якісних інтерв'ю можемо підсумувати, що більшість таких активностей не є системними та залежать від зовнішнього фінансування з боку донорів та фондів. ОГС застосовують ті способи, які не потребують додаткового фінансування чи експертизи.

В результаті дослідження нам вдалося встановити статистично значимий взаємозв'язок між наявністю програм підтримки психологічного добробуту працівників та сприятливою оцінкою ними мікроклімату в колективі. Серед організацій, які впроваджують інтервенції з підтримки, значно менш поширеною практикою є залучення психолога чи психотерапевта до роботи з командою. Хоча в межах дослідження нам вдалося встановити статистично значущий взаємозв'язок між цим видом підтримки та рівнем індивідуальної резильєнтності: працівники, які мали змогу отримати консультації психолога, демонстрували вищий рівень індивідуальної психологічної стійкості. Дані дослідження свідчать, що

системна підтримка психологічного добробуту в умовах війни з боку організації та сприятливий психосоціальний клімат можуть опосередковано сприяти підвищенню резильєнтності працівників ОГС в умовах війни. Гіпотеза про взаємозв'язок між програмами підтримки, психосоціальним кліматом і рівнем індивідуальної стійкості отримала часткове підтвердження. На основі якісної та кількісної частини дослідження було виявлено, що сприятливий мікроклімат у команді виступає важливим джерелом внутрішнього ресурсу в умовах зовнішньої невизначеності, тоді як напружена або токсична атмосфера, навпаки, посилює негативний вплив зовнішніх стресогенних чинників.

П'ятим завданням було розроблення практичних рекомендацій щодо посилення резильєнтності персоналу ОГС. Запропонований підхід до посилення резильєнтності структурує інтервенції за трьома ключовими етапами: превенція (підготовка до потенційних викликів), реагування (управління стресовими ситуаціями в моменті) та адаптація (інтеграція досвіду для довготривалої стійкості). У межах кожного етапу заходи структуровані за рівнями відповідальності – індивідуальним і організаційним. На нашу думку, є небезпека однобічного перекладання відповідальності за психічне благополуччя – як на самих працівників, так і виключно на організацію. Натомість у рекомендаціях підкреслено потреба у поєднанні особистої включеності з боку працівника і системної підтримки з боку організації. На основі аналізу кількісної та якісної частин дослідження нам вдалося виокремити чинники вразливості до стресу та чинники захисту, які можуть впливати на резильєнтність в професійному середовищі.

У ході наукової роботи та інтерпретації результатів ми стикнулися з певними обмеженнями з генералізацією результатів, що пов'язане з особливостями вибірки. В рамках дослідження важко було забезпечити рівномірне представлення регіонів, типів організацій та ролей у командах.

Також тематика дослідження, пов'язаного з психічним здоров'ям та резильєнтністю, могла залучити більше людей, які цікавляться цією темою або знаходяться у пошуку вирішення психологічних проблем, спричинених війною, що могло вплинути на показники.

Більшість інструментів дослідження базувалися на самооцінці, що може зумовлювати суб'єктивну упередженість у відповідях та різність розуміння окремих положень респондентами. Дані про наявність підтримки та якість соціально-психологічного клімату в організаціях були отримані виключно зі слів учасників дослідження, без залучення зовнішніх джерел верифікації або незалежного спостереження. Дослідження здійснювалося в межах конкретного періоду повномасштабної війни, що значно впливає на загальний рівень напруги, доступність ресурсів і стабільність емоційного стану. Отримані результати можуть змінюватися разом із динамікою зовнішнього контексту (наприклад, у разі ескалації або зменшення загроз). Через описовий і порівняльний характер дизайн дослідження не дозволяє простежити зміни резильєнтності в динаміці або встановити причинно-наслідкові зв'язки між окремими змінними.

Для підвищення надійності та узагальнення результатів у майбутніх дослідженнях доцільно застосовувати змішаний дизайн із включенням лонгітюдних вимірювань, незалежної оцінки організаційного середовища та оцінки індикаторів впровадження практик психологічної підтримки в ОГС. Також важливо розширювати вибірку для кращого представлення різних типів організацій, регіонів і посадових ролей.

Наукова новизна дослідження в теоретичному аспекті полягає в уточненні розуміння резильєнтності як системного феномена, що формується не лише на індивідуальному рівні, а й під впливом організаційних і соціальних чинників. Емпірично обґрунтовано взаємозв'язки між наявністю програм психологічної підтримки в ОГС та оцінкою сприятливості мікроклімату в організації. Психосоціальний клімат

організації виконує роль медіатора між стресогенними умовами праці та індивідуальною здатністю до відновлення, відіграючи важливу роль у формуванні резильєнтності працівників у кризовому контексті. Наявність програм підтримки психологічного добробуту в організаціях пов'язана з дещо нижчими ознаками депресії та посттравматичного стресу у респондентів. У вразливій групі перебувають люди, які схильні до більшого контролю в роботі: вони мають тенденцію до більш значних проявів симптомів дистресу. Хоча працівники організацій, у яких впроваджено заходи з підтримки персоналу під час війни, загалом оцінюють психосоціальний клімат як більш сприятливий, прямий зв'язок між цим фактором та рівнем їхньої індивідуальної резильєнтності не виявлено. Це може свідчити про те, що вирішальне значення має не стільки формальне існування програм підтримки, скільки реальна доступність та якість фахової допомоги. Зокрема, учасники, які мали змогу звертатися за психологічною консультацією, демонстрували вищі середні показники резильєнтності, що вказує на потенційну посередницьку роль психологічної підтримки у зміцненні здатності до адаптації в умовах стресу. Таким чином, гіпотеза дослідження була підтверджена частково.

Практична цінність роботи полягає в окресленні напрямів інтервенцій, які можуть бути використані для підвищення стійкості команд ОГС, особливо в умовах воєнного часу. Пропоновані рекомендації можуть бути інтегровані в тренінгові програми або у роботу організаційних психологів та консультантів, а також адаптовані для створення внутрішніх політик організацій з турботи про ментальне здоров'я.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на глибше вивчення процесів групової та організаційної резильєнтності, а також на розробку та апробацію програм психологічної підтримки для працівників і працівниць в умовах війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. American Psychological Association. Resilience. Dictionary.apa.org. APA Dictionary of Psychology. 19.04.2018. URL: <https://bit.ly/41LhO6U> (дата звернення: 13.03.2025).
2. American Psychological Association. Workplaces as engines of psychological health and well-being. *Apa.org. Reports*. URL: <https://www.apa.org/pubs/reports/work-in-america/2023-workplace-health-well-being> (дата звернення: 03.05.2025).
3. Bolton K. The development and validation of the resilience protective factors inventory: a confirmatory factor analysis : Doctor of Philosophy in Social Work / The University of Texas at Arlington. Arlington, Texas, 2013. 118 с.
4. Bonanno G. A. Loss, trauma, and human resilience: have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events?. *American psychologist*. 2004. Т. 59. С. 20–28.
5. Bronfenbrenner U. The Ecology of Human Development. Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 1979. 330 с.
6. Brykman K. M., King D. D. A resource model of team resilience capacity and learning. *Group & organization management*. 2021. Т. 46, вип. 4. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/10596011211018008?icid=int.sj-full-text.similar-articles.2> (дата звернення: 09.04.2025).
7. Employee resilience: to build or to shape? / С. S. Cheah та ін. *4th International Conference on Communication, Language, Education and Social Sciences (CLESS 2023)*. Melaka, Malaysia, 2023.
8. Crane M. The multisystem approach to resilience in the context of organizations. *Multisystematic resilience: adaptation and transformation*

- in context of change* / M. Ungar. New York : Oxford University Press, 2021. С. 455–472.
9. Resilience in organizations : working paper / M. P. Cunha та ін. Лісабон, Португалія : Universidade Nova de Lisboa, 2013. 44 с.
 10. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business research*. 2020. Т. 13. С. 215–246.
 11. Friberg E., Lytsy P. Psychosocial interventions at the workplace, a systematic literature review. *The European Journal of Public Health*. 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/347122618_Psychosocial_interventions_at_the_workplace_a_systematic_literature_review (дата звернення: 11.03.2025).
 12. Goldman R. Understanding individual vs. workplace resilience. *Psychology today. Resilience*. 20.08.2023. URL: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/building-resilient-minds/2023-08/understanding-individual-vs-workplace-resilience> (дата звернення: 08.04.2025).
 13. Resilience in the workplace: a multilevel review and synthesis / S. Hartmann та ін. *Applied psychology: an international review*. 2019. Т. 69, вип. 3. С. 1–47.
 14. Hartwig A., Clarke S., Willis S. Workplace team resilience: a systematic review and conceptual development. *Organizational psychology review*. 2020. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2041386620919476> (дата звернення: 07.02.2025).
 15. Conservation of resources in the organizational context: the reality of resources and their consequences / S. E. Hobfoll та ін. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*. 2018. Т. 5. С. 103–128.

16. Hollaar M., Kemmere B., Kocken P. Resilience-based interventions in the public sector workplace: a systematic review. *BMC Public Health*. 2025. С. 32.
17. Human Rights House Foundation. Building Resilience of Civil Society in Ukraine: Wellbeing as a Cornerstone of Sustainability. *Human Rights House Foundation*. 26.04.2024. URL: <https://humanrightshouse.org/impact/building-resilience-of-civil-society-in-ukraine-wellbeing-as-a-cornerstone-of-sustainability/#:~:text=organisations%20,%E2%80%9D> (дата звернення: 24.04.2025).
18. Intema R. C., Schaufeli W. B., Burger Y. D. Resilience mechanisms at work: the psychological immunity-psychological elasticity (PI-PE) model of psychological resilience. *Current Psychology*. 2023. Т. 42. С. 4719–4731.
19. Organizational and psychological climate: a review of theory and research / J. Lawrence R та ін. *European journal of work and organizational psychology*. 2008. Т. 17, вип. 1 : Psychological and organizational climate. С. 5–32.
20. Luthar S. S., Cicchetti D., Becker B. E. The Construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work. *Child Development*. 2000. Т. 71, вип. 3. С. 543–562.
21. Maddi S. Hardiness: The courage to be resilient. *Comprehensive handbook of personality and psychopathology* / J. C. Thomas, D. L. Segal. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2006. С. 306–321.
22. Malik P., Garg P. Psychometric testing of the resilience at work scale using Indian sample. *Vikalpa: The journal for decision makers*. 2018. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0256090918773922> (дата звернення: 05.02.2025).

23. Masten A. *Ordinary Magic. Resilience in Development*. New York : The Guilford Press, 2014. 370 с.
24. McEwen K., Boyd C. M. A measure of team resilience: developing the resilience at work team scale. *Journal of occupational and environmental medicine / American College of Occupational and Environmental Medicine*. 2017. Т. 60, вип. 2. С. 258–272.
25. McKay L. *Building resilient managers in humanitarian organizations : strengthening key organizational structures and personal skills that promote resilience in challenging environments*. People In Aid, 2011. 48 с.
26. Morozova O., Trimpop R., Chernobrovkin V. Stress and resilience of Ukrainian employees during the Russian-Ukrainian war. *Kröning : Asanger Verlag*. 2024. С. 435–438.
27. Organizational supports influencing high performance work behaviour and organizational resilience / F. D. M. Musaddik та ін. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2022. С. 1866 – 1892.
28. Rice V., Liu B. Personal resilience and coping with implications for work. *WORK: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*. 2016. С. 325–333.
29. Richardson G. The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of clinical psychology*. 2002. Т. 58. С. 307–321.
30. Resilience as a protective factor for depressive mood and anxiety among Korean employees / Y.-C. Shin та ін. *Journal of Korean medical science*. 2019. URL: <https://jkms.org/DOIx.php?id=10.3346/jkms.2019.34.e188> (дата звернення: 17.04.2025).
31. Resilience definitions, theory, and challenges: interdisciplinary perspectives / S. Southwick та ін. *European journal of psychotraumatology*. 2014.

- URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4185134/> (дата звернення: 11.05.2025).
32. Ungar M. Modeling multisystematic resilience: Connecting biological, psychological, social, and ecological adaptation in contexts of adversity. *Multisystematic resilience: adaptation and transformation in context of change* / M. Ungar. New York : Oxford University Press, 2021. С. 6–28.
 33. Ungar M. What Works : a manual for designing programs that build resilience. Resilience research centre, 2024. 89 с. URL: <https://resilienceresearch.org/whatworks/>.
 34. Vogus T. J., Sutcliffe K. M. Organizational resilience: towards a theory and research agenda. *IEEE International Conference on Systems, Man, and Cybernetics*, Montreal, Canada. 2007. С. 3418–3422.
 35. Werner E., Smith R. Overcoming the odds: High risk children from birth to adulthood. New York : Cornell University Press, 1992. 304 с.
 36. Wut T.-M., Lee S.-W., Xu J. Role of organizational resilience and psychological resilience in the workplace. *International journal of environmental research and public health*. 2022. Т. 19. С. 1–14.
 37. Асонов Д., Хаустова О. Розвиток концепції резилієнсу в науковій літературі протягом останніх років. *Психосоматична медицина і загальна практика*. 25.12.2019. URL: <https://uk.e-medjournal.com/index.php/psp/article/view/219#bib1> (дата звернення: 09.05.2025).
 38. Вдовиченко А. Особливості копінг-поведінки особистості у життєвих та професійних ситуаціях. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету*. 2013. вип. 114 : Психологічні науки. С. 17–20.
 39. Вдовіченко О., Асєєва Ю., Поняньська Д. Особливості сприйняття якості життя та соціальні наслідки депресивних розладів під час воєнного стану. *Габітус*. 2023. вип. 50. С. 266–270.

40. Вознесенська О. Профілактика емоційного вигорання фахівців, що працюють з травмами війни. *Робота з травмами війни. Український досвід*, Київ, Україна. Київ, 2018. С. 26–32.
41. Грішин Е. Резилієнтність особистості: сутність феномену, психодіагностика та засоби розвитку. *Вісник ХНПУ імені Г.С. Сковороди*. 2021. вип. 63 : Психологія. С. 62–81.
42. Ісар Єднання. Громадянське суспільство України в умовах війни: звіт з комплексного соціологічного дослідження.. *Ednannia.ua. Новини*. URL:
<https://ednannia.ua/novyny/nashi-novini/12633-volontery-ta-nuo-vkhodiat-do-elitnoi-lihy-za-rivnem-suspilnoi-doviry-doslidzhennia-isar-yednannia-pro-tretii-sektor> (дата звернення: 09.05.2025).
43. Карамушка Л. Психологія управління : навчальний посібник. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.
44. Карамушка Л. Психічне здоров'я персоналу організацій в умовах війни : навч.-методичний посібник. Київ : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2024. 124 с.
45. Кокун О. Діагностика професійної життєстійкості та психофізіологічної стійкості : методичні рекомендації. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2024. 58 с.
46. Кокун О. М., Мельничук Т. І. Резилієнс-довідник: практичний посібник. Київ : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2023. 25 с.
47. Креденцер О. Основні підходи до аналізу поняття «резильєнтність» в сучасній організаційній психології. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2024. Т. 3–4, вип. 33. С. 124–136.
48. Лазос Г. Посттравматичне зростання: теоретичні моделі, нові перспективи для практики. *Актуальні проблеми психології*. 2016. Т. 1 : 45. С. 120–127.

- 49.Лазос Г. Резильєнтність: концептуалізація понять, огляд сучасних досліджень. *Актуальні проблеми психології*. 2018. Т. 3, вип. 14 : Консультативна психологія і психотерапія. С. 26–64.
- 50.Лазос Г. Теоретико-методологічна модель резильєнтності як основа побудови психотехнології її розвитку. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2019. Т. 2–3, вип. 17. С. 77–89.
- 51.Лігоненко Л., Андрійчук В. Резильєнтність в економічному контексті: аналіз світових трендів та перспективи наукових досліджень. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. вип. 50. С. 16–35.
- 52.Методики дослідження психічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій : психологічний практикум / ред. Л. Карамушка. Київ : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2023. 76 с.
- 53.Роль клімату на індивідуальному та організаційному рівнях у сприйнятті організаційного середовища / Т. Мостенська та ін. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Т. 2, вип. 1. С. 84–95.
- 54.Падалка Г., Бікла О., Білоскурський А. Потреби та проблеми організацій громадянського суспільства в умовах війни : результати незалежного соціологічного опитування організацій громадянського суспільства. Київ, 2023. 68 с. URL: https://eef.org.ua/wp-content/uploads/2023/10/Full-report_Study-of-the-Ukrainian-Civil-Society-Sector-in-a-Time-of-War_UKR-version.pdf (дата звернення: 13.04.2025).
- 55.Психічне здоров'я та резильєнтність особистості / ред.: Г. Пріба, Л. Бегеза. Київ : ФОП Гуляєв О.В., 2025. 392 с.
- 56.Сабо Ш., Сабо К., Заячківська О. Стрес: від Ганса Сальє до сьогодні. Львів : Наукове товариство ім. Т.Г. Шевченко, 2019. 120 с.

- 57.Саутвік С. М., Чарні Д. С., ДеП'єрро Д. М. Резильєнтність: мистецтво долати найбільші виклики життя. Львів : Компанія «Манускрипт», 2024. 400 с.
- 58.Титаренко Т., Ларіна Т. Життєстійкість особистості: соціальна необхідність та безпека. Київ, 2009. 76 с.
- 59.Томаржевська І. Феномен «толерантність до невизначеності» і його психологічний аналіз. *Психологічний журнал*. 2018. вип. 1. С. 1–10.
- 60.Хамініч О. Резильєнтність: життєстійкість, життєздатність або резильєнтність?. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2012. Т. 2, вип. 6 : Психологічні науки. С. 160–165.
- 61.Чернобровкіна В., Чернобровкін В. М. Феномен резилієнс у контексті соціоекологічного підходу і дискурсу. *Психологія та психосоціальні інтервенції*. 2020. Т. 3. С. 59–65.

ДОДАТКИ

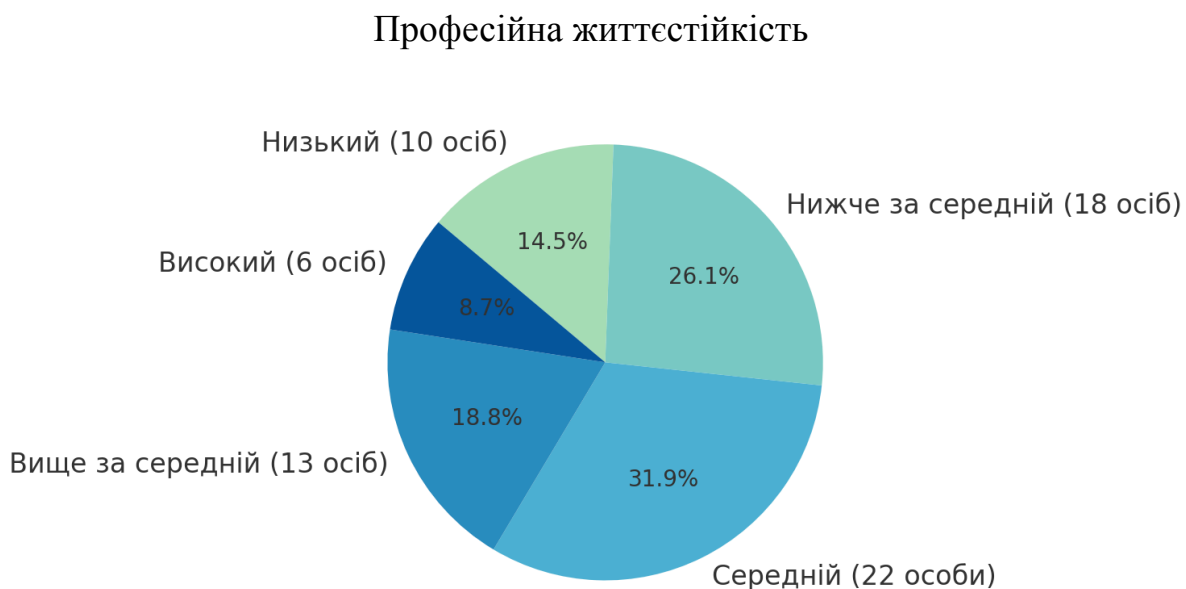
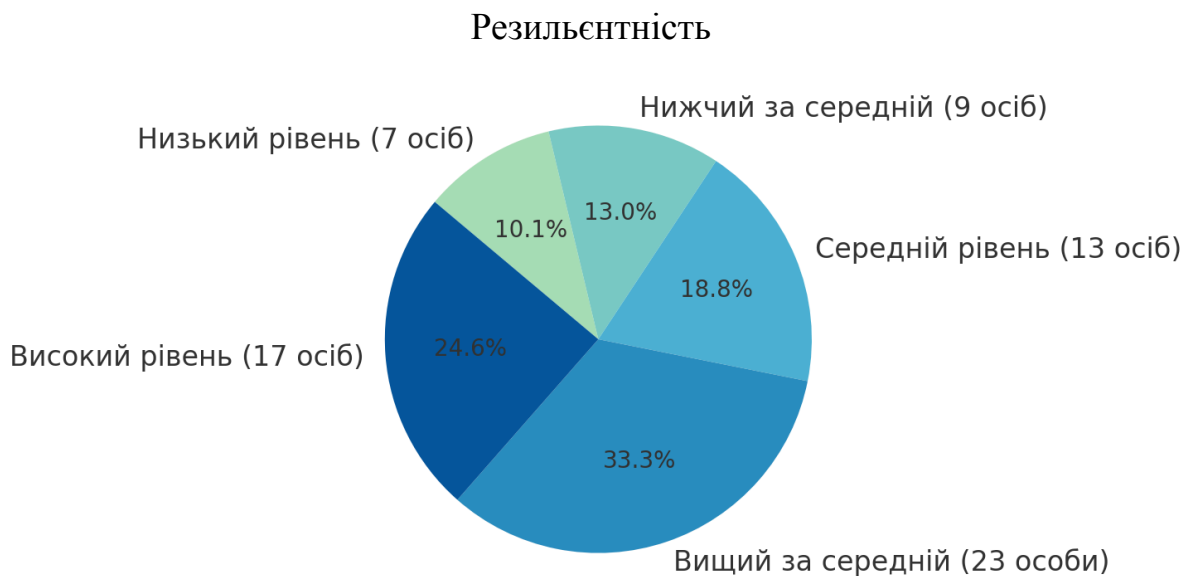
Додаток 1. Нормативні показники рівня резильєнтності (у балах)

<i>Рівень резильєнтності</i>	<i>Бали</i>
Низький	0 - 15
Нижчий за середній	16 - 20
Середній	21 - 25
Вищий за середній	26 - 30
Високий	31 - 40

Додаток 2. Нормативні показники загального рівня професійної життєстійкості (у балах)

<i>Рівень професійної життєстійкості</i>	<i>Бали</i>
Низький	0 - 53
Нижчий за середній	54 - 60
Середній	61 - 66
Вище за середній	67 - 74
Високий	75 - 96

Додаток 3. Розподіл респондентів за рівнями резильєнтності та професійної життєстійкості (у відсотках)



Додаток 4. Опитувальник оцінки психічного здоров'я КМА-УДХ

Наступні питання стосуються Вашого самопочуття ПРОТЯГОМ ОСТАННЬОГО МІСЯЦЯ. Деякі з наведених нижче проблем стосуються того, як люди можуть відчувати себе після переживання важких і лякаючих подій в їх житті. При відповіді на кожне питання, будь ласка, згадуйте тільки ОСТАННІЙ МІСЯЦЬ. Як часто виникає кожна з наступних проблем ПРОТЯГОМ ОСТАННЬОГО МІСЯЦЯ:

	Ніколи	Інколи	Часто	Майже завжди
1. Відчуття суму	0	1	2	3
2. Втрата інтересу до щоденних справ	0	1	2	3
3. Плаксивість	0	1	2	3
4. Відчуття самотності; відчуття ізоляції	0	1	2	3
5. Відчуття втоми, нестача енергії або її зниження	0	1	2	3
6. Відчуття, ніби ти у пастці або тебе піймали	0	1	2	3
7. Рухи або мова настільки повільні чи швидкі, що це помічають інші люди	0	1	2	3

8. Повторювані або нав'язливі спогади про травматичні події, у тому числі думки, образи	0	1	2	3
9. Погіршення настрою, коли будь-що нагадує про стресові події	0	1	2	3
10. Відчуття, ніби тебе ніхто не розуміє	0	1	2	3
11. Уникнення в цілому безпечних дій чи ситуацій, які нагадують про минулу стресову подію	0	1	2	3
12. Відчуття втрати сенсу життя	0	1	2	3
13. Тремтіння	0	1	2	3
14. Знервованість чи пітливість	0	1	2	3
15. Відчуття напруженості	0	1	2	3
16. Напад страху або паніки	0	1	2	3

	ніколи	1 раз чи двічі	раз на місяць	раз на тиждень	щоденно або майже щоденно
17. За останні три місяці, як часто Ви	0	2	3	4	5

відчували надмірно сильний потяг вжити алкогольні напої?					
18. За останні три місяці, як часто Ви відчували надмірно сильний потяг вжити алкогольні напої?	0	3	4	5	6

Обробка результатів

ПРИМІТКА: Питання для визначення симптомів депресії і ПТСР збігаються при підрахунку.

Підсумуйте бали відповідей на питання 1-7	(сума підрахунку 7 або вище)	ДЕПРЕСІЯ
Підсумуйте бали відповідей на питання 1-6 і 8-13	(сума підрахунку 9 або вище)	ПОСТТРАВМАТИЧНИЙ СТРЕС
Підсумуйте бали відповідей на питання 17 і 18	(сума підрахунку 7 або вище)	ВЖИВАННЯ АЛКОГОЛЮ
Підсумуйте бали відповідей на питання 13-16	(сума підрахунку 6 або вище)	ТРИВОГА

Додаток 5. Шкала резильєнтності Коннора-Девідсона-10

Вам пропонується оцінити себе за 10 твердженнями, обравши відповідну цифру:

0 = повністю невірно

1 = зрідка вірно

2 = вірно час від часу

3 = часто вірно

4 = вірно майже у всіх випадках

1. Я можу адаптуватися до змін.
2. Я можу впоратися з будь-якими перепонами на своєму шляху
3. Я намагаюся підходити з гумором до проблем, що виникають.
4. Необхідність протистояти стресу робить мене сильнішим.
5. Я швидко приходжу до норми після хвороб, травм чи інших негараздів.
6. Я вважаю, що можу досягти своєї мети, навіть якщо є перешкоди.
7. У стресовій ситуації я не втрачаю здатності зосереджуватись і ясно мислити.
8. Я не з тих, кого зупиняють невдачі.
9. Я вважаю себе сильною особистістю, коли йдеться про виклики і труднощі життя.
10. Я можу справлятися з неприємними чи болісними відчуттями, такими як сум, страх та гнів.

Обробка результатів

Кількісний показник резильєнтності за методикою складає сума балів за 10 твердженнями (від 0 до 40).

Додаток 6. Опитувальник професійної життєстійкості

Будь ласка, дайте відповіді на нижченаведені 24 запитання, обравши відповідну цифру: 0 = ні; 1 = скоріше ні; 2 = важко сказати; 3 = скоріше так; 4 = так.

1. Чи отримуєте ви задоволення від процесу своєї роботи?
2. Чи подобається вам постійно бути в курсі робочих справ?
3. Чи виникає у вас стан певного піднесення, коли доводиться братися за нестандартні робочі справи?
4. Чи намагаєтесь ви постійно бути в курсі всіх своїх робочих справ?
5. Чи потрібне, на вашу думку, чітке планування роботи?
6. Чи підвищує вашу професійну відповідальність виникнення нестандартної ситуації?
7. Чи сильно вас захоплює взаємодія з колегами при розв'язанні поставлених завдань?
8. Чи вважаєте ви, що постійний взаємний контроль за діяльністю колег по роботі (в розумних межах) йде їй на користь?
9. Чи має бути повна мобілізованість природною реакцією групи колег, що спільно працюють на виникнення нештатних ситуацій?
10. Чи часто у думках ви повертаєтесь до справ поза роботою?
11. Чи часто ви перевіряєте відповідність поставлених на роботі завдань тому, як вони виконуються?
12. Чи згодні ви з тим, що ефективно професійне зростання неможливе без постійного розв'язання нестандартних та відповідальних завдань?
13. Чи часто ви стикаєтесь у процесі своєї роботи з чимось цікавим та (чи) вартим уваги?

14. Чи часто у вас виникає занепокоєння, коли з якихось причин стає неможливим передбачити особливості своєї роботи наперед?
15. Чи сильно псується у вас настрій, коли на роботі доводиться вирішувати непередбачувані ситуації?
16. Чи часто обставини вашої роботи складаються так, що доводиться постійно тримати у фокусі уваги свої робочі справи?
17. Чи потрібний, на вашу думку, постійний моніторинг ходу професійної діяльності (своєї, колег, організації)?
18. Чи підвищується у вас бажання працювати у разі збільшення відповідальності за кінцевий результат роботи?
19. Чи перебуваєте ви в курсі робочих та позаробочих справ своїх колег?
20. Чи важко вам працювати з колегами, які не зовсім відкриті щодо ходу та результатів своєї та (або) спільної роботи?
21. Чи поліпшується ваша взаємодія з колегами, коли доводиться розв'язувати незвичні завдання?
22. Чи важко вас відволікти під час роботи на позаробочі питання?
23. Чи перевірка зайвий раз того, що робиш, йде тільки на користь кінцевому результату?
24. Чи згодні ви з тим, що працювати в умовах невизначеності має вміти кожний працівник?

Обробка результатів

Кількісні результати опитувальника підраховуються сумою балів за запитаннями згідно з ключем.

Загальний рівень професійної життєстійкості: 1 – 24 (від 0 до 96 балів)

Рівень професійної включеності: 1,4,7,10,13,16,19,22 (від 0 до 32 балів)

Рівень професійного контролю: 2,5,8,11,14,17,20,23 (від 0 до 32 балів)

Рівень професійного прийняття ризику: 3,6,9,12,15,18,21,24 (від 0 до 32 балів)

Додаток 7. Методика. «Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі»

Нижче наведені деякі характеристики роботи в житті трудового колективу. Ми попросимо вас оцінити твердження за шкалою від 1 (характеристика слабо проявлена) до 7 (дуже проявлена) в двох тестах:

- в першому тесті – як характеристика проявляється де-факто в вашій організації,
- в другому тесті – як би вам хотілося, щоб ця характеристика проявлялася.

Запитання обох тестів однакові.

1. Можливість в рамках Вашого колективу вибирати напрямок своєї діяльності, зміст робіт
2. Можливість в межах визначених термінів встановлювати на свій розсуд черговість робіт, вибирати спосіб та час їх виконання
3. Можливість вибору тих співробітників, з ким хотілось би виконувати ту чи іншу роботу
4. Можливість зміни напрямку робіт, виду діяльності
5. Задоволеність стосунками з колегами по роботі
6. Задоволеність стосунками з керівником
7. Можливість проявити свої ділові якості
8. Визнання та схвалення колегами по роботі Ваших заслуг та досягнень
9. Визнання та схвалення колегами по роботі Ваших особистих якостей
10. Визнання та схвалення керівником Ваших особистих якостей
11. Отримання чітких однозначних завдань
12. Визначеність, ясність у стосунках з керівником
13. Ступінь нервового напруження, пов'язаного з роботою

14. Ступінь нервового напруження, пов'язаного з колегами по роботі
15. Ступінь нервового напруження, пов'язаного з керівником

Обробка результатів

Для інтерпретації результатів дослідження необхідно розрахувати середнє арифметичне по кожному показнику (Ф - фактичному та О - очікуваному) та знайти їх співвідношення за формулою: $M = O/\Phi$. Чим значення М ближче до 1, тим сприятливіший мікроклімат у колективі.

Додаток 8. Результати обробки інтерв'ю з ключовою експерткою

Експертка – Тетяна Вовк, співзасновниця психологічної агенції «Псікультура», психологиня, консультантка з психічного здоров'я в організаціях

Висновки з інтерв'ю:

- Мотивація в громадському секторі часто базується на значущості роботи, але це може призводити до дисбалансу між тим, що люди віддають в роботі, і тим, що за отримують.
- Головні проблеми у сфері ментального здоров'я: стрес, вигорання, втома. Працівники громадських організацій стикаються з надмірним навантаженням і відсутністю підтримки (психологічної, організаційної).
- Ключовий фактор резильєнтності – соціальні зв'язки в команді: довіра, можливість ділитися переживаннями і проблемами. Важливість здорового лідерства, яке підтримує баланс між орієнтацією на команду і результат.
- Хоча альтруїзм може підтримувати резильєнтність, його надмірний прояв через ігнорування власних потреб шкодить.
- Компоненти резильєнтності (фізична, емоційна, соціальна тощо) можна розвивати через цілеспрямовані практики. Спільноти, які сприяють фізичній активності, взаємодії, є ефективними в збереженні психічного здоров'я. Обмін досвідом всередині команди може мати більше значення, ніж зовнішні інтервенції.

Додаток 9. Перелік запитань для інтерв'ю з представниками та представницями ОГС у форматі фрілістінгу.

1. Назвіть, усі фактори стресу, які є у роботі працівників та працівниць організацій громадянського суспільства.
2. Які наслідки впливу стресу на працівників та працівниць організацій громадянського суспільства ви спостерігаєте?
3. Перелічіть все, що допомагає витримувати стрес та напругу пов'язані з роботою в організації в умовах війни.
4. Що на вашу думку було б доцільно робити для підтримки працівників та працівниць організацій громадянського суспільства, але зараз це не робиться?
5. Як, на вашу думку, змінилася комунікація та взаємодія в командах ОГС з початку війни.
6. Перелічіть усі ознаки, які, на вашу думку, вказують на високу резильєнтність команди в громадській організації.