

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»  
Навчально-науковий інститут психології**

**Кафедра психології**

Бережна Вероніка Сергіївна

УДК 159.9\_\_\_\_\_

**Кваліфікаційна робота**

Вплив типу управління на процес адаптації робітників

053 «Психологія»

«Організаційна психологія»

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело \_\_\_\_\_ В. С. Бережна

Науковий керівник (консультант) Склярова Ганна Олександрівна,

кандидат психологічних наук,

доцент кафедри психології

**Київ – 2023**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	6
1.1 Теоретичні аспекти професійної адаптації працівника .....	6
1.2 Сутність процесу управління адаптацією персоналу .....	9
1.3 Типи управління організацією .....	16
Висновки до розділу 1 .....	23
<b>РОЗДІЛ 2 ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ТИПУ УПРАВЛІННЯ НА ПРОЦЕС АДАПТАЦІЇ РОБІТНИКІВ</b> .....	25
2.1 Організація та методики дослідження .....	25
2.2 Аналіз результатів дослідження .....	32
Висновки до розділу 2 .....	49
<b>РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ, ЩОДО СПРИЯННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	51
3.1 Рекомендації для співробітників щодо сприяння процесу адаптації на новому робочому місці. ....	51
3.2 Рекомендації для керівників щодо сприяння процесу адаптації персоналу на підприємстві .....	59
Висновки до розділу 3 .....	64
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	66
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	70
<b>ДОДАТКИ</b> .....	77

## ВСТУП

**Актуальність дослідження:** Поява нових співробітників призводить до зниження результатів діяльності організації, оскільки вони не володіють необхідними знаннями щодо специфіки роботи в конкретній організації, відчувають психологічний дискомфорт в період пристосування до нового робочого місця та колективу. Наслідком даної ситуації може стати як низька ефективність роботи нових співробітників, уповільнення процесу входження людини в процес праці, так і звільнення. Тому процес професійної та психологічної адаптації персоналу являє собою стратегічно важливий компонент управління людськими ресурсами.

Адаптація працівників підприємства до нових умов праці є важливим елементом процесу управління персоналом. Успішна адаптація персоналу сприятиме економії витрат на пошук нових працівників, скороченню плинності кадрів, розвитку персоналу, задоволеності працівників роботою та формуватиме позитивне відношення до праці, колективу і підприємства в цілому.

Стили управління можуть впливати на процес адаптації робітників в організації. Існує кілька стилів управління, які можуть використовуватись в організаціях, і кожен з них може мати свої переваги та недоліки в контексті адаптації нових працівників.

Багато науковців досліджували різні стилі управління і їх вплив на працю організацій та її працівників.

**Мета:** теоретично та емпірично дослідити вплив типу управління на процес адаптації робітників.

### **Завдання:**

1. Теоретично дослідити форми та види адаптації працівників організації до умов середовища, сутність процесу управління адаптацією персоналу.
2. Розглянути існуючі типи управління, та їх вплив на організацію роботи працівників.

3. Провести емпіричне дослідження впливу типів управління на адаптацію робітників.

4. Розробити рекомендації для керівників та співробітників, щодо сприяння успішній адаптації останніх.

**Об'єкт:** процес адаптації.

**Предмет:** вплив типу управління на процес адаптації робітників.

Для вирішення розроблених завдань на різних етапах дослідження застосовувались наступні методи:

– теоретичні: аналіз, синтез, систематизація, що дозволило узагальнити та систематизувати погляди вчених на проблему.

– емпіричні: Особистісний опитувальник соціально-психологічна адаптація СПА (Роджерс-Даймонд) – для вимірювання рівня соціально-психологічної адаптації людини, Шкала загальної прокрастинації К. Лей – для вимірювання рівня прокрастинації у повсякденних справах, Тест «Самооцінка психічних станів» (Г. Айзенк) – для оцінки психічних станів особи, та «Бостонський тест на стресостійкість» – для вимірювання рівня стресостійкості особи.

– статистичні: коефіцієнт кореляції Пірсона.

Обробка отриманих даних здійснюється за допомогою пакета програм Excell Microsoft Office for Windows XP Professional.

**Вибірка:** робітники Ощадбанку в кількості – 23 людини, Рекламне агентство Команда – А в кількості 18 респондентів. Вік – від 22 до 35.

**Наукова новизна:**

– Уперше було проведено дослідження, що вивчало взаємозв'язок між типом управління та процесом адаптації робітників в умовах сучасної економіки.

– Уточнено поняття «Адаптація».

**Практична значимість роботи** полягає в тому, що сформульовані результати та висновки можуть застосовуватися при управлінні процесом адаптації працівників підприємства. Матеріали дипломної роботи також

можуть бути використані для підготовки до занять з дисциплін «Психологія управління» та «Психологія праці». Розроблені рекомендації, щодо сприяння процесу адаптації співробітників в організаціях, можна використовувати під час тренінгів для персоналу.

**Структура роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел ( 70 найменувань) та додатків. Загальний обсяг дипломної роботи – 90 сторінок, основний обсяг – 71 сторінок. Робота містить 7 рисунків, 9 таблиць та 5 додатків (на 11 сторінках).

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1 Теоретичні аспекти професійної адаптації працівника

Аналіз наукової літератури показує, що поняття «адаптація» є багатоаспектним і розглядається вченими по-різному. Адаптацію здебільшого різні автори розглядають як процес пристосування, зміни параметрів, складових і самої системи загалом. На відміну від адаптації, адаптивність розглядається як властивість, здатність і характеристика системи. Щодо адаптації персоналу до нового місця роботи, то це питання теж широко досліджується у наукових колах, що лише підтверджує актуальність обраної тематики [53].

Дослідники вважають, що успішна адаптація працівника залежить від організаційних та професійних чинників, серед яких об'єктивна оцінка ділових якостей працівника, професійна орієнтація працівників, сприятливі умови праці, досконалий механізм управління персоналом тощо [12, с. 48]. Адаптивні можливості людини закладаються ще у дитинстві, зокрема у процесі формування її особистості, у спілкуванні з різними людьми і групами, під час набуття досвіду успішної або неуспішної поведінки в незвичних обставинах [10].

Залежно від того, чи працівник вже мав досвід роботи, виділяють два напрями адаптації:

– первинна, тобто пристосування молодих кадрів, що не мають досвіду професійної діяльності (переважно у даному випадку йдеться про випускників навчальних закладів);

– вторинна, тобто пристосування працівників, що мають досвід професійної діяльності (які зазвичай змінюють сферу діяльності або просуваються кар'єрною драбиною, наприклад, обіймаючи посаду керівника).

Процес адаптації передбачає такі аспекти:

- організаційну адаптацію;
- професійну адаптацію;
- соціально-психологічну адаптацію.

Організаційна адаптація спрямована на засвоєння працівником правил внутрішнього розпорядку, структури організації, організаційної культури. Професійна адаптація стосується рівня володіння професійними навичками та вміннями.

Соціально-психологічна адаптація – це пристосування нового працівника до взаємовідносин у колективі, традицій та неписаних норм і правил, до стилю роботи керівника. Як правило, при прийомі на роботу потенційний працівник вже знає вимоги до його професійної діяльності, має певні теоретичні знання, які підтверджені дипломом, інколи і досвід, набутий на попередньому місці роботи, ознайомлений з посадовою інструкцією [4].

Питання на співбесіді теж допомагають більшою мірою усвідомити зміст та особливості професійної діяльності, яку здійснюватиме працівник. Крім того, більшість організацій проводять для нових працівників навчання, встановлюють випробувальний термін з чітко зазначеними завданнями та обов'язками. Тому професійна та організаційна адаптації проходять для працівників доволі легко. Зовсім по-іншому проходить соціально-психологічна адаптація.

А. А. Налчаджян [34] дає таку класифікацію соціально-психологічної адаптації особистості:

- 1) тимчасова ситуативна адаптація, яка легко може перейти у стан дезадаптації в результаті внутрішньопсихологічних змін (наприклад, актуалізації нових потреб і установок) чи змін деяких аспектів ситуації;
- 2) стійка ситуативна адаптація – довготривала адаптованість в окремих типових ситуаціях, в яких індивід опиняється доволі часто;
- 3) загальна адаптація – потенціальна здатність адаптуватися в широкому спектрі типових ситуацій, які найчастіше трапляються в певному соціальному оточенні.

Аналізуючи представлену класифікацію стосовно новоприйнятих працівників, можна припустити, що перший вид адаптації притаманний працівникам, які проходять випробувальний термін. Цей стан дуже «крихкий» і нестабільний, адже новий працівник повинен якнайкраще проявити свої професійні якості, одночасно він звикає до правил і норм, які панують у цій організації, не маючи при цьому підтримки колег та друзів по роботі, оскільки з ними ще не склалися такі взаємозв'язки. З часом у працівників з'являється стійка ситуативна адаптація. У цьому стані працівники почувають себе достатньо впевнено і спокійно, повсякденне перебування в типових ситуаціях виробляє у них автоматичну реакцію на звичні обставини [34].

Отже, працівник, який досяг відповідних професійних результатів, набув стійкого соціального статусу серед колег, здобув певний авторитет у керівника, вправно і впевнено виконує свої професійні обов'язки і поставлені завдання, набув загальної адаптації. Але швидка зміна умов зовнішнього середовища, в якому функціонує організація, просування кар'єрною драбиною, зміна керівництва чи колективу вимагають подальшого реагування і пристосування. У перші робочі дні працівник проходить такі психологічні стани: бажання успішно пройти випробувальний термін, прагнення справити позитивне враження і добре себе зарекомендувати, високі очікування і приплив активності.

Проходячи процес адаптації людина може відчувати тривожність, невпевненість у власній професійній придатності, страх під час спілкування з незнайомими людьми, побоювання неприйняття, потребу у повазі і підтримці. Як правило, усі ці негативні відчуття пов'язані з низькою самооцінкою. Щоб її підвищити, особистості потрібно працювати над собою і виконувати такі рекомендації: не порівнювати себе з іншими; пробачати собі невдачі, перестати сварити себе і дорікати; підвищити самооцінку (допоможуть позитивні твердження: «все буде добре», «мені все вдасться», «я це зможу»); спілкуватися з позитивними і впевненими в собі людьми; не заціклюватись на критиці; створити список своїх досягнень; вірити у себе.

Основним чинником, який впливає на швидкість і якість адаптації працівника, є емоційний інтелект. Емоційний інтелект (EQ) – це здатність усвідомлювати свої почуття і емоції, доносити і використовувати їх, управляти ними, і на основі цих навичок взаємодіяти з іншими людьми. Менеджери-практики часто вживають вислів «Бути розумним – зовсім не означає бути успішним» або «Завдяки IQ ви влаштуєтесь на роботу, завдяки EQ – робите кар'єру», тобто для успіху працівникові важливо розбиратися в своїх і чужих емоціях і вміти контролювати їх [12].

Однією з важливих складових психологічної адаптації нового працівника є взаємодія з керівником, адже саме керівник вирішує, чи працівник якісно виконує професійні задачі, чи він заслуговує на підвищення по службі або не підходить для роботи, не може подолати навіть випробувального терміну. Для керівника звільнення працівника, як правило, є незначним та малопомітним вчинком, а для особистості, яку звільнили, – стресом, невпевненістю в собі в майбутньому, бажанням змінити сферу діяльності тощо.

Тому важливо вміти визначати, який стиль керівництва використовує та до якого типу керівників належить майбутній працедавець, як правильно спілкуватись з керівником, аби викликати в нього довіру та прихильність, як поводитись в конфліктних ситуаціях тощо. У кожного керівника складаються певні правила управлінської діяльності, які у менеджменті називають «стилем керівництва».

## **1.2 Сутність процесу управління адаптацією персоналу**

Коли людина починає працювати в організації, вона включається в систему внутрішньоорганізаційних відносин, займаючи одночасно декілька позицій, кожній із яких відповідає сукупність вимог, норм, правил поведінки, які і визначають соціальну роль людини в колективі як працівника, колеги, підлеглого, керівника, члена колективного органу управління. Кожна з названих позицій вимагає відповідної поведінки людини. Наймаючись на

роботу в ту чи іншу організацію, людина має певні цілі, потреби, норми поведінки відповідно до яких вона ставить вимоги до організації, умов праці та мотивації. У зв'язку з цим необхідно організувати проведення адаптації нових працівників [4].

Адаптація – процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Термін «адаптація» досить поширений і застосовується в різних галузях науки. В соціології і психології виділяють соціальну й виробничу адаптацію. Певною мірою ці два види адаптації перетинаються один з одним, але кожен із них має самостійну сферу: соціальна діяльність не замикається на виробництві, а виробнича – включає технічні, біологічні та соціальні аспекти. З точки зору управління персоналом важливе місце займає виробнича адаптація, оскільки вона є основою вирішення таких проблем, як формування у працівників потрібного рівня продуктивності й якості праці за короткий період [13].

Основні етапи процесу управління адаптацією персоналу можуть включати [4]:

- Підготовка до прийому нового працівника: цей етап полягає в розробці плану адаптації, включаючи складання розкладу знайомства з компанією та новим колективом, підготовку необхідної документації та матеріалів, які допоможуть новому працівнику зрозуміти структуру та процеси організації.

- Прийом та знайомство: на цьому етапі новий працівник зустрічається з керівником та іншими колегами, знайомиться з робочим місцем та інфраструктурою організації.

- Орієнтація: на цьому етапі новий працівник ознайомлюється зі структурою компанії, її місією, цінностями та цілями, процесами та політиками, знайомиться зі своїми завданнями та відповідальностями.

- Навчання та розвиток: на цьому етапі новий працівник навчається необхідних навичок та здібностей, які потрібні для його роботи, та отримує підтримку в розвитку своєї кар'єри.

– Моніторинг та оцінка: на цьому етапі керівництво оцінює процес адаптації нового працівника та проводить оцінку його успішності, щоб забезпечити його подальшу ефективність та розвиток.

– Підтримка та мотивація: на цьому етапі керівництво та колеги надають підтримку та стимулюють нового працівника, щоб він почувався комфортно та відчував підтримку в робочому середовищі.

Управління адаптацією персоналу допомагає організації забезпечити оптимальні умови для ефективного виконання роботи новим працівником, сприяє зниженню стресу та підвищенню його мотивації та задоволеності від роботи. Крім того, успішна адаптація персоналу може допомогти збільшити рівень продуктивності та знизити кількість помилок, пов'язаних з недостатнім розумінням новим працівником процесів та політик організації [12].

Ключовою умовою успішного проведення адаптації є розробка організаційного механізму управління цим процесом. Відсутність такого механізму для вітчизняних організацій є однією з основних причин декларативності управління адаптацією і плакатним проголошенням її необхідності.

Успішність адаптації залежить від характеру виробництва, його середовища та самого працівника. Чим це середовище складніше, більше відрізняється від звичайного на попередньому місці роботи, тим важче проходить процес адаптації. Адаптація як процес характеризується певною тривалістю і, звичайно, має початок і кінець. З організаційної точки зору виділяють декілька періодів адаптації [5].

Перш за все, це період ознайомлення – тривалість один місяць. За цей час працівник може продемонструвати свої можливості, бажання, витримку. Другий період – оцінюючий, тривалістю до одного року, коли досягається сумісність з колективом. На третьому періоді проходить поступова інтеграція в організацію. Важливу роль в ефективній адаптації нових працівників відіграє керівник, який проводить попередню розмову з працівниками, щоб вони добре

зустріли нового співробітника, призначає опікуна, наставника, вивчає стан матеріальних умов праці.

Протягом першого тижня бажано, щоб керівник щоденно зустрічався з новим співробітником, цікавився його успіхом, труднощами. Це дозволить керівнику протягом місяця дізнатися про сильні та слабкі сторони нового працівника, взаємовідносини в колективі, його.

Крім адаптації людини до робочого місця, доцільна й адаптація роботи до людини. Це передбачає: організацію робочих місць відповідно до вимог ергономіки; гнучке регулювання ритму і тривалості робочого часу; побудову структури організації (підрозділу) і розподілу трудових функцій та конкретних завдань з урахуванням здібностей і особливостей характеру працівників; індивідуалізації системи мотивації.

Більшість людей в перші дні роботи більше всього побоюються, що вони не справляться з новою роботою, посадою; бояться показати свою некомпетентність; невміння знайти спільну мову з колегами, керівником, втратити роботу чи перспективу просування [48]. Тому перші завдання новому працівнику мають бути не дуже простими, але і не дуже складними, щоб він зміг виконати їх і одержати задоволення. На початковому етапі новому співробітнику важливо спокійно придивитись, зрозуміти розподіл сил, вивчити неформальні зв'язки, психологічний клімат, особисті цілі колег і керівників; не брати участі в будь-яких конфліктах; чітко дотримуватись субординації; вибрати правильний тон у спілкуванні з оточуючими, якомога більше запитувати і уточнювати, виконувати роботу кваліфіковано і своєчасно.

Для «молодого спеціаліста» період адаптації ускладнюється при умові некомпетентності першого керівника, який, замість допомоги, намагається чинити різні перешкоди. Найбільш складною є соціально-психологічна адаптація керівників. Причиною цього може бути невідповідність їх рівня і рівня нових підлеглих. Якщо керівник на голову вище колективу, то колектив не може прийняти його вимог, і керівник залишиться в становищі «генерал без

війська», в протилежному випадку колектив буде «стадо без пастуха». Процес входження ускладнюється ще й утому разі, коли попередній керівник залишається в колективі на більш високому рівні [18].

З новими підлеглими керівник на початку не завжди може знайти спільну мову в міру їх настороженості. Колектив не знає, чого можна очікувати від нового керівника, тому потрібен деякий час для вивчення колективу. Підлеглі теж хочуть багато дізнатися про нового керівника: чи довго він хоче тут працювати; які його людські якості; чи можна з ним працювати; який його послужний список; як він одержав цю посаду; його зв'язки, яка його стратегія дій. В економічній літературі виділяють кілька стратегій, які може вибрати керівник, а саме:

1. Очікувана, суть якої полягає в поступовому всесторонньому вивченні ситуації, проблем організації, підрозділу, особливостей роботи попередника. Керівник характеризується підвищеною обережністю, детально вивчає стан роботи організації, і лише після цього починає активно діяти (зазвичай не раніше, ніж через 100 днів) [13].

2. Критична – ґрунтується на оцінці дій попередника як негативних, а оточуючих – як нездібних, і бажанні все відразу привести у відповідність до норм. Це, як правило, призводить до повного провалу.

3. Традиційна – передбачає дії за правилами і способами, які встановив попередній керівник.

4. Раціональна – вибір декількох напрямків дій з метою вирішення основних проблем протягом 4-8 тижнів, що призводить до покращення стану в організації. Ця стратегія може принести успіх новому керівнику, показати його вміння.

У процесі впровадження раціональної стратегії потрібно постійно вчити підлеглих працювати по-новому, ставити їм конкретні цілі, в складних умовах не розгублюватися, пам'ятаючи, що сила інерції є досить великою. Слід пам'ятати, що підлеглі і керівники різних рівнів мають свої інтереси, тому зміни, які проводяться, не повинні бути досить різкими, і не створювати

небезпек роботи інших підрозділів. У зв'язку з цим зацікавленим особам рекомендується дати зрозуміти, що їх інтереси при всіх змінах будуть враховані, але з практичними діями не поспішати.

Виникають складності адаптації, пов'язані з тим, що члени колективу порівнюють нового керівника з попереднім, з його стилем керівництва. Якщо попередній був «суперзіркою», то адаптація буде відбуватися складно. Якщо новий керівник довгий час був у «тіні» свого попередника, йому легко засвоїти нові обов'язки, але важко завоювати «місце під сонцем» через звикання до ролі «другого» у своїх та чужих очах, і відсутність на перших порах поваги з боку попередніх колег [18].

Управління адаптацією – вплив на чинники, від яких залежить проходження та терміни адаптації. Необхідність управління адаптацією обумовлюється значними втратами як для підприємства, так і для працівника, у випадку невдалої, або занадто тривалої адаптації, що доведено досвідом багатьох зарубіжних і вітчизняних підприємств.

Розробка системи заходів, що позитивно впливають на процес адаптації, передбачає вивчення як суб'єктивних характеристик працівника, так і чинників виробничого середовища, характеру їх впливу на показники і результати адаптації. Тому при оптимізації процесу адаптації потрібно виходити із можливостей підприємства й обмежень зміни працівників (у розвитку тих чи інших здібностей, зменшенні негативних звичок), а також враховувати відмінності нового і попереднього місця роботи, особливості нової та попередньої професії, оскільки вони можуть істотно відрізнятися, що буде бар'єром професійної мобільності і здійснення кадрової політики на підприємстві [48].

Конкретизація підходу до кожного працівника, визначення значимості відповідної форми адаптації для конкретних умов виробничого середовища, розробка відповідних заходів з питань раціональної адаптації складає основу процесу управління нею і визначає відповідну технологію. Так, відносно молодих працівників технологія управління включає:

- аналіз очікувань працівників (виявлення мотивів, бажання працювати в цій організації);
- найм і прогноз стабільності нового працівника (як довго він хоче працювати в даному колективі);
- введення в колектив;
- ліквідацію причин конфліктних ситуацій, незадоволеність процесом адаптації;
- узагальнення матеріалів про хід адаптації, ознайомлення з ними керівників адміністрації і лінійних керівників.

Серед заходів, що сприяють скороченню періоду адаптації і негативних її наслідків, важливе місце займає професійний відбір кадрів, що дозволяє відібрати таких працівників, імовірність успішної адаптації яких до виробничого середовища є досить високою.

Адаптація і її терміни значною мірою залежать від організації системи професійно-кваліфікаційного навчання та просування працівників на підприємстві.

Управління трудовою адаптацією є важливим етапом в життєвому циклі співробітника в організації. Цей процес ґрунтується на трьох основних складових: структурному закріпленні функції управління адаптацією, технології процесу адаптації та інформаційному забезпеченні.

Перша складова передбачає, що управління трудовою адаптацією повинно бути чітко визначено і закріплено в структурі організації. Це може бути окремий відділ або керівник, який відповідає за процес адаптації нового працівника. Ця складова забезпечує збір та аналіз інформації щодо стану адаптації, оцінку результатів і корекцію процесу.

Друга складова, технологія процесу адаптації, описує послідовність дій, необхідних для успішної адаптації працівника. Це може включати ознайомлення зі структурою та культурою організації, знайомство з новими колегами та проведення навчання з необхідних навичок та компетенцій.

Третя складова, інформаційне забезпечення, передбачає збір та аналіз інформації про стан адаптації нового працівника. Ця інформація може бути отримана через анкети, інтерв'ю та спостереження. Інформація допомагає керівництву приймати рішення щодо корекції процесу адаптації та вирішення проблем.

Процес управління трудовою адаптацією може здійснюватися різними способами та органами управління в залежності від розміру, структури та культури компанії.

У менших компаніях може бути одна людина, яка здійснює процес управління адаптацією, зазвичай це керівник або кадровик. У середніх компаніях може бути створений окремий відділ з питань адаптації, в якому працюють спеціалісти з психології, кадрового управління та інших суміжних галузей.

У великих компаніях зазвичай існує окремий відділ по управлінню персоналом або розвитку кадрів, в якому займаються питаннями трудової адаптації нових працівників. Також можуть бути використані зовнішні консультанти або психологи для підтримки процесу адаптації нових співробітників [24].

У будь-якому випадку, важливо, щоб процес управління трудовою адаптацією був чітко закріплений та відповідав потребам компанії та її працівників. Показниками успішної адаптації є високий соціальний статус людини в даному колективі, задоволення її умовами праці, низький рівень плинності кадрів.

### **1.3 Типи управління організацією**

Стиль керівництва (від латинського *stylus* – стрижень для письма) – сукупність принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності для досягнення поставлених цілей; спосіб, метод роботи, манера поведінки [11].

Згідно з найпоширенішою класифікацією виділяють три основні стилі керівництва: авторитарний (автократичний), демократичний і ліберальний.

Для авторитарного стилю керівництва характерна концентрація влади в руках одного керівника. Він одноосібно приймає рішення, жорстко визначає всю діяльність підлеглих, не даючи їм можливості проявити ініціативу. Підлегли повинні виконувати лише те, що наказано, отримуючи мінімум необхідної інформації. Керівництво підміняється командуванням. Діяльність підлеглих жорстко контролюється. Типи влади при такому стилі: влада, оснований на примусі, і традиційна влада.

При демократичному стилі керівництва керівник делегує свою владу і перекладає відповідальність на інших. Він консультується з підлеглими, які також беруть участь у виробленні рішення. Підлегли отримують достатньо інформації, щоб мати уявлення про перспективи своєї роботи. Ініціатива з їхнього боку всіляко стимулюється. Керівник делегує підлеглим частину своїх владних повноважень, зокрема при здійсненні контролю, вводить елементи колективного самоврядування. Використовують всі типи влади, але переважно владу, засновану на заохоченні і владу прикладу.

Ліберальний стиль керівництва характеризується мінімальним втручанням керівника в діяльність групи. Керівник лише виконує роль посередника. Він забезпечує своїх підлеглих інформацією і матеріалом, необхідним для виконання роботи. Мінімальне використання владних повноважень [16].

Дуглас Макгрегор розробив теорію «теорії X і теорії Y», яка визначає два різні стилі управління. «Теорія X» вважає, що працівники природно ліниві та потребують постійного контролю, тоді як «теорія Y» стверджує, що працівники можуть бути самомотивованими та самостійними.

Роберт Блейк та Джейн Мутон розробили «менеджмент сітки», яка визначає п'ять різних стилів управління, залежно від того, наскільки керівник зосереджений на завданнях та наскільки на співробітниках.

Пітер Друкер вважає, що стиль управління повинен відповідати характеристикам організації та потребам співробітників, тому він висунув ідею «управління за цілями», де керівництво і співробітники разом визначають мету та шляхи її досягнення.

Курт Левін: розробив три типи управління, які він назвав автократичним, демократичним та ліберальним, та визначив, що кожен тип має свої переваги та недоліки.

Ці науковці та їх теорії досліджували вплив різних стилів управління на працю організації та її працівників, і ці дослідження можуть бути корисними при виборі оптимального стилю управління для адаптації нових працівників.

Кожен керівник – це унікальна особистість зі своїми здібностями, рисами характеру, темпераментом, методи вирішення конфліктів. Крім своїх професійних якостей, для керівника важливими є такі особисті якості: як він взаємодіє із колективом та підлеглими, як поводить себе в екстрених ситуаціях і які методи використовує у міжособистісних конфліктах.

Виділяються два типи управління організаціями: бюрократичний і органічний. Вони побудовані на принципово різних підходах і мають специфічні риси, що дозволяють виявляти сфери їхнього раціонального використання і перспективи подальшого розвитку.

Історично першим сформувався бюрократичний тип. Відповідну концепцію підходу до побудови організаційних структур розробив на початку ХХ сторіччя німецький соціолог Макс Вебер. Він запропонував нормативну модель раціональної бюрократії, яка кардинальним чином змінювала існуючі на той час системи комунікації, звітності, оплати праці, структури робіт, відносин на виробництві. В основі цієї моделі – про підприємства як про «організовані організації», що пред'являють тверді вимоги як до людей, так і до структур, у рамках яких вони діють. Ключові концептуальні положення нормативної моделі раціональної бюрократії такі [58]:

1. Чіткий поділ праці, використання на кожній посаді кваліфікованих фахівців.

2. Ієрархічність управління, при якій нижчестоячий рівень підкоряється і контролюється вищим рівнем.

3. Наявність формальних правил і норм, що забезпечують однорідність виконання менеджерами своїх задач і обов'язків.

4. Дух формальної знеособленості, характерної для виконання офіційними особами своїх обов'язків.

5. Наймання на роботу відповідно до кваліфікаційних вимог до даної посади, а не за суб'єктивними оцінками.

Головні поняття бюрократичного типу структури управління – раціональність, відповідальність і ієрархічність.

Бюрократичні структури управління показали свою ефективність, особливо у великих організаціях, у яких необхідно забезпечувати злагоджену чітку роботу великих колективів людей, що працюють на єдину мету. Ці структури дозволяють мобілізувати людську енергію і кооперувати працю людей при реалізації складних проектів, у масовому і крупносерійному виробництві. Однак їм властиві недоліки, особливо помітні в контексті сучасних умов і задач економічного розвитку.

Очевидно насамперед, що бюрократичний тип структури не сприяє росту потенціалу людей, кожний з яких використовує тільки ту частину своїх здібностей, що безпосередньо потрібні для виконуваної роботи. Ясно також, що коли питання стратегії і тактики розвитку організації вирішуються лише на вищому рівні, а всі інші рівні зайняті винятково виконанням рішень, губиться загальний управлінський інтелект (який розглядається сьогодні як найважливіший чинник ефективного управління) [61].

Ще одна вада структур бюрократичного типу – неможливість з їхньою допомогою керувати процесом змін, спрямованих на удосконалення роботи. Функціональна спеціалізація елементів структури приводить до того, що їхній розвиток характеризується нерівномірністю і різною швидкістю. У результаті виникають протиріччя між окремими частинами структури, непогодженість в їхніх діях і інтересах, що сповільнює прогрес в організації.

Другий згаданий – органічний – тип структур управління має порівняно недовгу історію і виник як антипод бюрократичної організації, модель якої перестала задовольняти багато підприємств, які відчули необхідність у більш гнучких і адаптованих структурах. Новий підхід відкидає представлення про ефективність організації як про «організовану» і працюючу з чіткістю годинного механізму; навпроти, вважається, що ця модель дозволяє проводити радикальні зміни, що забезпечують пристосовність організації до об'єктивних вимог реальної дійсності. Дослідники цієї проблеми підкреслюють, що поступово вимальовується інший тип організації, у якій імпровізація цінується вище, ніж планування; яка керується можливостями набагато більше, ніж обмеженнями, воліє знаходити нові дії, а не чіплятися за старі; яка більше цінує дискусії, ніж заспокоєність, і заохочує сумніви і протиріччя, а не віру [19].

Розглянутий тип структури припускає істотні зміни відносин усередині організації – відпадає необхідність у функціональному поділі праці, підвищується відповідальність кожного працюючого за загальний успіх.

Реальний перехід до органічного типу структури управління вимагає серйозної підготовчої роботи. Насамперед компанії вживають заходів до розширення участі працюючих у рішенні проблем організації (шляхом навчання, підвищення рівня інформованості, зацікавленості тощо), ліквідують функціональну відокремленість, розвивають інформаційні технології, радикально переглядають характер взаємин з іншими компаніями (вступаючи з ними в союзи або утворюють віртуальні компанії, де реалізуються партнерські відносини).

Необхідно відзначити, що органічний тип структури управління знаходиться лише в початковій фазі свого розвитку, і в «чистому» виді його використовують небагато організацій. Але елементи цього підходу до структури управління одержали досить широкий розвиток, особливо в тих компаніях, що прагнуть пристосуватися до динамічно мінливого середовища і постійно реалізують різні проекти [18].

Структура управління організацією, або організаційна структура управління (ОСУ) – одне з ключових понять менеджменту, тісно зв'язане з цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом між ними повноважень. У рамках цієї структури протікає весь управлінський процес (рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень), у якому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації. Звідси та увага, що керівники організацій приділяють принципам і методам побудови структур управління, вибору їх типів і видів, вивченню тенденцій зміни й оцінкам відповідності задачам організацій.

Під структурою управління розуміється упорядкована сукупність взаємозалежних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого.

ОСУ визначається також як форма поділу і кооперації управлінської діяльності, у рамках якої здійснюється процес управління по відповідних функціях, спрямований на рішення поставлених задач і досягнення намічених цілей. З цих позицій структура управління представляється у вигляді системи оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між органами управління і працюючими в них людьми.

Ключовими поняттями структур управління є елементи, зв'язки (відносини), рівні і повноваження. Елементами ОСУ можуть бути як окремі працівники (керівники, фахівці, службовці), так і служби або органи апарата управління, що виконують визначені функціональні обов'язки. Є два напрямки спеціалізації елементів ОСУ:

а) у залежності від складу структурних підрозділів організації виокремлюються ланки структури управління, що здійснюють маркетинг, менеджмент виробництва, науково-технічний прогрес тощо;

б) виходячи з характеру загальних функцій, виконуваних у процесі управління, формуються органи, що займаються плануванням, організацією та контролем виробництва [23].

У структурі управління організацією розрізняються лінійні і функціональні зв'язки. Лінійні зв'язки – це відносини з приводу прийняття і реалізації управлінських рішень і руху інформації між так званими лінійними керівниками, тобто особами, що цілком відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів. Функціональні зв'язки сполучаються з тими або іншими функціями менеджменту. Відповідно використовується таке поняття, як повноваження: лінійного персоналу, штабного персоналу і функціональні. Повноваження лінійних керівників надають право вирішувати всі питання розвитку довірених їм організацій і підрозділів, а також віддавати розпорядження, обов'язкові для виконання іншими членами організації (підрозділів).

Повноваження штабного персоналу обмежуються правом планувати, рекомендувати, радити або допомагати, але не наказувати іншим членам організації виконувати їхні розпорядження. Якщо тому або іншому працівникові управлінського апарата надається право приймати рішення і робити дії, які звичайно виконуються лінійними менеджерами, він одержує так звані функціональні повноваження [61].

До структури управління пред'являється безліч вимог, які враховуються в принципах формування ОСУ, розробці яких було присвячено чимало робіт вітчизняних авторів у дореформений період. До головних принципів належать:

1. Організаційна структура управління повинна насамперед відображати цілі і завдання організації, а отже, бути підпорядкованою виробництву та його потребам.

2. Варто передбачати оптимальний поділ праці між органами управління й окремими працівниками, що забезпечує творчий характер роботи і нормальне навантаження, а також належну спеціалізацію.

3. Формування структури управління слід пов'язувати з визначенням повноважень і відповідальності кожного працівника й органа управління із встановленням системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними.

4. Між функціями й обов'язками, з одного боку, і повноваженнями і відповідальністю з іншого, необхідно підтримувати відповідність, порушення якої приводить до дисфункції системи управління в цілому.

5. Організаційна структура управління повинна бути адекватною соціально-культурному середовищу організації (проекту), вона істотно впливає на рішення щодо рівня централізації і деталізації, розподілу повноважень і відповідальності, ступеня самостійності і масштабів контролю керівників і менеджерів. Це означає, що спроби копіювати структури управління, що успішно функціонують в інших соціально-культурних умовах, не гарантують бажаного результату [65].

### **Висновки до розділу 1**

Адаптація робітників – це процес пристосування нових працівників до вимог і умов роботи в організації. Цей процес має на меті допомогти новим працівникам якомога швидше і ефективніше включитися в нову роботу та команду, ознайомитися з корпоративною культурою і структурою організації, засвоїти нові знання та навички, а також стати повноцінними учасниками ділового процесу.

Адаптація робітників може бути формально організована, якщо в організації існують відповідні програми і процедури, або неформальна, коли пристосування нового працівника відбувається за допомогою неструктурованих процесів, таких як комунікація з колегами або самоорганізація.

Сутність процесу управління адаптацією персоналу полягає в систематичному і цілеспрямованому керуванні процесом пристосування нових працівників до робочого середовища та вимог організації. Цей процес включає ряд дій та заходів, спрямованих на підтримку і полегшення адаптації нових працівників, щоб вони якомога швидше та ефективніше стали частиною команди і здатність виконувати свої обов'язки.

Успішна адаптація робітників може мати значний вплив на ефективність роботи організації, забезпечуючи збереження цінних кадрів та підвищення продуктивності праці. Тому управління адаптацією робітників є важливою складовою стратегії управління персоналом будь-якої організації.

Тип управління організацією може вплинути на процес адаптації робітників шляхом створення певної атмосфери в колективі, залучення до процесу прийняття рішень, надання необхідної інформації та створення можливості для прояву ініціативи.

Кожен тип управління має свої особливості, які можуть вплинути на процес адаптації робітників. Авторитарний стиль керівництва може призвести до незадоволення та дезорієнтації робітників, оскільки вони не мають можливості проявити свою ініціативу та не отримують достатньої інформації для виконання роботи.

Натомість, демократичний стиль керівництва сприяє більшій залученості підлеглих до процесу прийняття рішень, що забезпечує їхню більшу самостійність та розуміння мети своєї роботи. Ліберальний стиль керівництва може сприяти розвитку творчості та ініціативності підлеглих, але також може призвести до недостатньої контрольованості та координації роботи.

## РОЗДІЛ 2

### ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ТИПУ УПРАВЛІННЯ НА ПРОЦЕС АДАПТАЦІЇ РОБІТНИКІВ

#### 2.1 Організація та методики дослідження

Компанії з бюрократичним стилем управління мають докладні процедури та ієрархічну структуру, яка передбачає точну розподіл ролей та повноважень між працівниками. Такі компанії часто прагнуть до стабільності та контролю, тому їх рішення можуть прийматися повільніше та обговорюватися на кількох рівнях керівництва.

За бюрократичним стилем управління (ієрархічний) можуть стояти компанії різних галузей та розмірів, включаючи державні організації, банки, страхові компанії та інші. Однак, важливо зазначити, що бюрократичний стиль управління не є єдиним можливим та ефективним стилем, і він може мати свої недоліки, такі як повільність прийняття рішень та обмеження ініціативи та творчості працівників.

Бюрократичний стиль управління був розвинений Максом Вебером, німецьким соціологом, у кінці 19-го і початку 20-го століття. Вебер визначив бюрократію як систему організації, що характеризується формалізованою структурою, ієрархією влади, чітко встановленими правилами та процедурами, безособистими відносинами і акцентом на ефективності та раціональності.

Компанії з органічним стилем управління (адаптивний) є менш поширеними. Однак, наразі в Україні з'являється все більше компаній з органічним стилем управління, особливо в сфері ІТ та стартапів.

Органічний стиль управління був вперше представлений Дугласом МакГрегором, американським психологом і вченим, в 1960-х роках. МакГрегор вважав, що ефективне управління полягає в створенні гнучких організацій, які можуть адаптуватися до змінних умов і враховувати потреби та мотивацію працівників. Органічний

Органічний стиль управління передбачає більш гнучку структуру, де керівництво працює на співпрацю з підлеглими, а не зосереджено на їх контролі. У таких компаніях акцент орієнтований на комунікації та взаємодії, а не на ієрархії та розподілі влади. Такий стиль управління дозволяє компаніям швидше реагувати на зміни в ринку та забезпечувати більшу креативність та ініціативу працівників.

Зазвичай, компанії з органічним стилем управління в Україні можна знайти в галузі ІТ та дизайну. Ці компанії ставлять на перше місце співпрацю, комунікацію та довіру, а також створюють затишну атмосферу для своїх працівників. Однак, важливо зазначити, що органічний стиль управління не є універсальним та може не підійти для всіх компаній та галузей.

Перед тим як визначити компанії для вибірки, ми теоретично проаналізували два типу управління, а саме: бюрократичний та органічний. Та визначили критерії, які і нашоувхнули на прийняття рішення, щодо організацій.

Критерії бюрократичного стилю управління включають докладні процедури та ієрархічну структуру, розподіл ролей та повноважень між працівниками, прагнення до стабільності та контролю, повільне прийняття рішень та обговорення на кількох рівнях керівництва.

Зважаючи на ці критерії, можна припустити, що банки можуть мати бюрократичний стиль управління. Банки, зазвичай, мають докладні процедури, пов'язані з фінансовими операціями та роботою з клієнтами, тому розподіл ролей та повноважень між працівниками є важливим аспектом їх діяльності. Банки також прагнуть до стабільності та контролю, щоб забезпечити безпеку та надійність своїх операцій. Прийняття рішень може бути повільним та обговорюватися на кількох рівнях керівництва, особливо у разі складних та важливих питань.

Тому можна припустити, що банки в Україні можуть мати бюрократичний стиль управління, зокрема стосовно своєї внутрішньої структури та прийняття рішень.

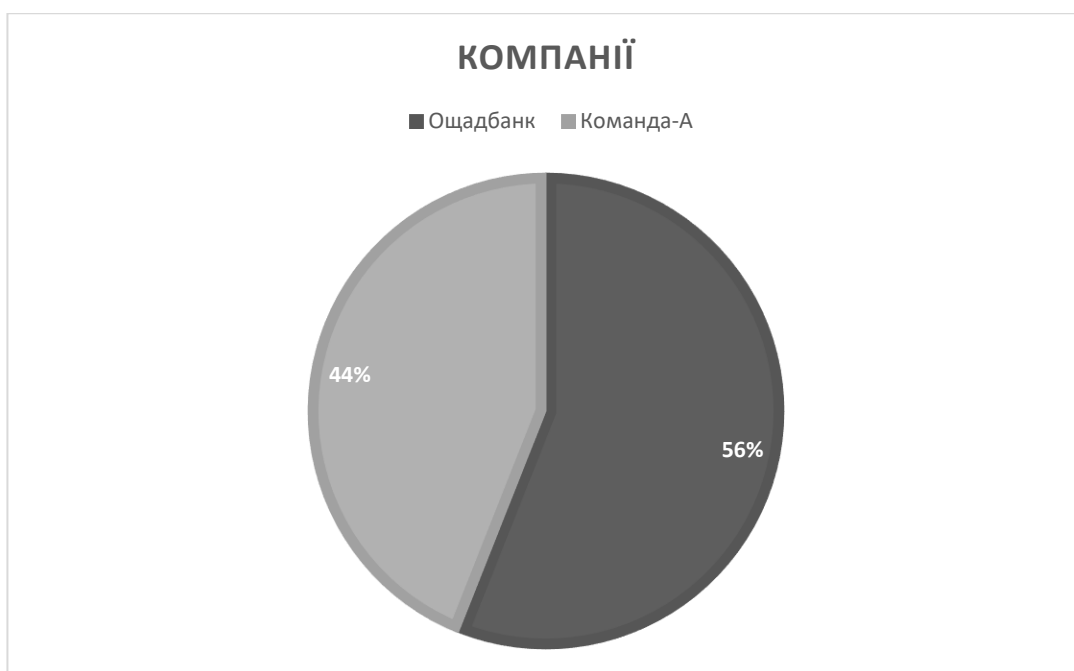
Органічний стиль управління відповідає опису компанії, що працює в сфері реклами, так як ця галузь характеризується високою конкуренцією та необхідністю швидко реагувати на зміни в ринкових умовах. Основні критерії органічного стилю управління, включають менш докладні процедури та менш ієрархічну структуру, гнучкий розподіл ролей та повноважень між працівниками, підтримку ініціативи та творчості працівників, швидке прийняття рішень та меншу кількість рівнів керівництва. У такій компанії працюють креативні та самостійні працівники, що стимулює розвиток інноваційних проектів та продуктів.

При пошуку вибірки, ми відправляли запити до головних офісів банків: такі як ПриватБанк, Пумб та Ощадбанк. Зворотній зв'язок був отриманий від менеджера головного офісу Ощадбанку. Стиль управління – бюрократичний.

Під час пошуку компанії з органічним стилем управління ми зупинилися на рекламних агентствах. Провести опитування нам дозволила рекламна агенція КОМАНДА-А, яка більше 20 років розміщує рекламу у Київському метрополітені на умовах прямого оператора.

Для точного розуміння стилю управління в цих компаніях, ми спитали чи мають вони документи які описують регламенти, положення про відділи та інші документи, які визначають організаційну структуру та процеси в компанії, а також що описують їх стиль управління.

*В емпіричному дослідженні взяло участь 23 працівника Ощадбанку різного віку, та 18 респондентів рекламної агенції КОМАНДА-А. Загальна кількість респондентів – 41 робітник.*



**Рис. 2.1** Процентний розподіл вибірки по типу управління

Дослідження проводилось в декілька етапів:

- На першому етапі дослідження ми обирали вибірку.
- На другому етапі ми підбирали методика для нашого дослідження.
- На третьому етапі здійснювалося дослідження за вище вказаними методиками, виконувалось через опитування в онлайн формі.
- Четвертий етап полягав у здійсненні аналізу отриманих результатів та інтерпретації даних.

Було обрано такі методики:

**Особистісний опитувальник соціально-психологічна адаптація СПА (Роджерс-Даймонд) [22].**

Особистісний опитувальник соціально-психологічної адаптації (СПА) був розроблений Роджерсом і Даймондом (Rogers & Diamond) і введений у використання у 1996 році.

Особистісний опитувальник спрямований на вивчення особливостей соціально-психологічної адаптації та пов'язаних з ними якостей особистості. Стимульний матеріал складається зі 101 твердження, які сформульовані в

третій особі однини, без використання займенників. Ймовірно, таку форму використовували автори, щоб уникнути ефекту «прямого ототожнення».

Тобто ситуації, в яких суб'єкти свідомо безпосередньо співвідносять твердження зі своїми характеристиками. Цей методичний прийом є однією з форм «нейтралізації» ставлення до соціально бажаних реакцій. Методика передбачає досить різноманітну, 7-бальну шкалу відповідей. Розшифровка ґрунтується на нормативних даних, розрахованих окремо для підлітків і дорослих.

Соціально-психологічна адаптація залежить від уміння індивіда орієнтуватися в соціальних ситуаціях, правильно розпізнавати особистісні характеристики та емоційні стани інших людей, обирати адекватні способи поводження з ними та реалізовувати ці способи в процесі взаємодії. Адаптивність означає пристосування цілей і ціннісних орієнтацій особистості до досягнутих у процесі діяльності результатів. Наміри людини, як правило, збігаються з діями, ідеї – з реалізацією, спонукання до дії – з її результатами.

### **Шкала загальної прокрастинації К. Лей [22].**

Шкала загальної прокрастинації К. Лей (General Procrastination Scale, GPS) була розроблена Клодом Леєм (Claude L. Steel) та вперше опублікована в 2007 році. Ця шкала призначена для вимірювання рівня прокрастинації, яка відображається у відкладанні виконання завдань, незалежно від їх важливості.

«Шкала загальної прокрастинації» К. Лей (General Procrastination Scale (GPS), в адаптації Т. Ю. Юдєєвої, дозволяє визначити рівень прокрастинації в повсякденному житті. Методика «Шкала загальної прокрастинації» К. Лей складається з 20 тверджень щодо прокрастинації за різних обставин. К. Лей визначає прокрастинацію як добровільне, нераціональне відкладання запланованої діяльності, незважаючи на можливий майбутній негативний ефект для індивіда. Це означає, що прокрастинація розглядається як диспозиційна, стійка риса особистості.

Прокрастинація – це невміння або небажання вчасно почати або закінчити роботу. Прокрастинація може проявлятися у відкладенні важливих

справ, ухиленні від роботи через відсутність мотивації чи страху невдачі, неприємних реакціях інших людей, невірі у власні сили тощо [9].

Прокрастинація може мати негативні наслідки для роботи та особистого життя людини. Невиконання роботи вчасно може призвести до зниження продуктивності, збільшення ризику помилок і стресу, а також утрачених можливостей і просування по кар'єрній сходинці.

У боротьбі з прокрастинацією рекомендуються такі стратегії, як планування роботи, встановлення цілей і мотивації, розподіл завдання на менші частини, використання самоконтролю, розслаблення та винагороди.

### **Тест «Самооцінка психічних станів» (Г. Айзенк) [22].**

Айзенк розробив та ввів цей тест для вимірювання психічних станів в 1950-х роках. Він створив цей тест як інструмент для вивчення і оцінки особистісних рис та психічних станів людини, зокрема таких факторів, як емоційна стабільність та екстраверсія-інтроверсія.

Тест дозволяє оцінити певні дезадаптивні стани (тривога, фрустрація, агресивність) та риси особистості (тривожність, фрустрація, агресивність і ригідність), які можуть негативно впливати на процес соціалізації хлопців і дівчат, спілкування і, як наслідок, розвиток самооцінки, тому потребують діагностики для своєчасної корекції. Згідно з цією методикою, тривожність - це індивідуальна психічна риса, яка проявляється в схильності людини до частого і сильного переживання тривоги і низькому порозі її виникнення.

Тут тривога виступає як переживання емоційного дискомфорту, пов'язаного з очікуванням неприємностей, з передчуттям небезпеки. Фрустрація трактується як психічний стан, викликаний незадоволенням потреби або бажання.

Агресивність – неспровокована ворожість людини до людей і навколишнього світу, не зумовлена об'єктивними обставинами [9].

Ригідність - утруднення (аж до повної неможливості) зміни наміченої суб'єктом програми діяльності в умовах, які об'єктивно вимагають її перебудови [9].

Стресостійкість може мати значний вплив на адаптацію до роботи. Людина з високою стійкістю до стресу може ефективніше адаптуватися до нових ситуацій і вирішувати проблеми, що виникають на робочому місці.

Тому для дослідження ми обрали **«Бостонський тест на стресостійкість» [22]** – це психологічний тест, що допомагає визначити рівень стресостійкості людини. Цей тест був розроблений у 1981 році доктором Генрі Хелмсом в Бостонському університеті.

Цей тест допомагає людині зрозуміти, наскільки вона може витримувати стрес і які аспекти її життя можуть бути більш сприйнятливими до стресу. Отримані результати можуть допомогти людині визначити свої сильні і слабкі сторони в цьому питанні, а також розробити план дій для підвищення рівня стресостійкості.

Тест складається із запитань про різні аспекти людського життя, такі як робота, стосунки з близькими, фізичний та емоційний стан тощо. Кожне запитання має п'ять варіантів відповідей, які оцінюються за шкалою від 1 до 5.

Після проходження тесту бали за кожне питання підсумовуються та отриманий результат інтерпретується за певними критеріями. Показники від 14 до 28 свідчать про низький рівень стресостійкості, від 29 до 42 – про середній, від 43 до 70 – про високий рівень стресостійкості.

#### **Авторський опитувальник.**

Допоможе зрозуміти сприятливість або негативний вплив типу управління на процес адаптації робітників у конкретній організації. Опитування дозволить зібрати думки та переконання робітників щодо типу управління та його впливу на їхню адаптацію до змін.

Опитувальник дозволить встановити, який тип управління переважає в організації і скільки робітників відчувають його вплив на свою адаптацію. З допомогою опитувальника можна оцінити загальний рівень адаптації робітників у вибраній організації. Це дозволить визначити, наскільки успішно вони пристосовуються до нових вимог та завдань.

Опитування допоможе з'ясувати, які фактори типу управління є найважливішими для успішної адаптації робітників. Це може дати цінні вказівки для подальшого вдосконалення системи управління.

Для обчислення кореляції використовуємо статистичний метод, який називається коефіцієнт кореляції Пірсона. Коефіцієнт кореляції Пірсона використовується для вимірювання ступеня лінійної залежності між двома змінними.

Коефіцієнт кореляції Пірсона показує, наскільки сильно дві змінні залежать одна від одної. Він приймає значення від -1 до 1, де -1 вказує на повну негативну лінійну залежність, 1 вказує на повну позитивну лінійну залежність, а значення близькі до 0 вказують на відсутність лінійної залежності.

## 2.2 Аналіз результатів дослідження

Для оцінки рівня соціально-психологічної адаптації ми обрали особистісний опитувальник соціально-психологічна адаптація СПА (Роджерс-Даймонд). Цей опитувальник допоможе визначити, наскільки добре людина адаптується до соціальної середовища, в якій вона перебуває.

**Таблиця 2.1**

### Результати співробітників Ощадбанку за опитувальником соціально-психологічної адаптації СПА (N=23)

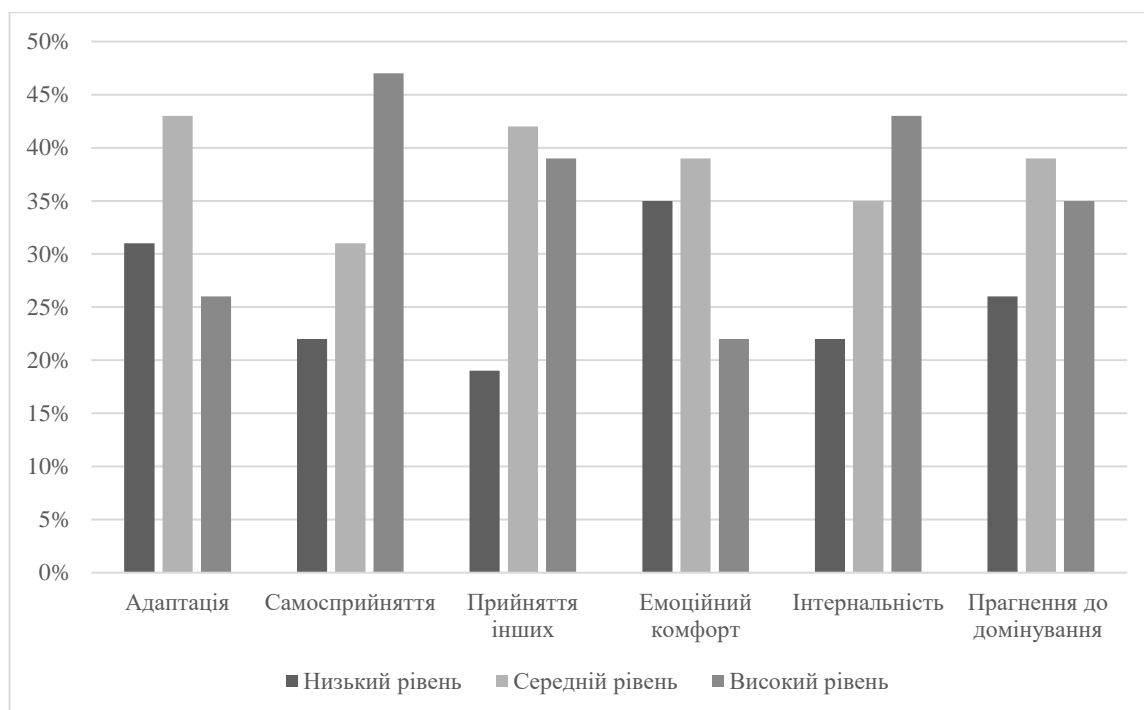
Рівень	Низький		Середній		Високий	
	N	%	N	%	N	%
Адаптація	7	31%	10	43%	6	26%
Самоприйняття	5	22%	7	31%	11	47%
Прийняття інших	4	19%	10	42%	9	39%
Емоційний комфорт	8	35%	9	39%	5	22%
Інтернальність	5	22%	8	35%	10	43%
Прагнення до домінування	6	26%	9	39%	8	35%

*Примітка: N – кількість респондентів*

За шкалою Адаптація – низькі показники у 7 робітників (31%), середні у 10 робітників (43%), та високий рівень адаптації у 6 респондентів (26%).

За шкалою Самоприйняття – низький рівень показали 5 робітників (22%), середні показники у 7 людей (31%), високі у 11 робітників (47%).

За шкалою Прийняття інших – низький рівень у 4 робітників (19%), середній у 10 (42%), та високий рівень у 9 робітників (39%).



**Рис. 2.2** Процентне співвідношення результатів робітників Ощадбанку за опитувальником соціально-психологічної адаптації СПА

За шкалою Емоційний комфорт – низький рівень у 8 робітників (35%), середній рівень – 9 людей (39%), високий – 5 респондентів (22%).

За шкалою Інтернальність – низький рівень у 5 робітників (22%), середній рівень у 8 людей (35%), високий рівень – 10 робітників (43%).

За шкалою Прагнення до домінування, низький рівень у 6 робітників (26%), середній рівень у 9 респондентів (39%) та високий рівень у 8 (35%).

Далі розглянемо показники співробітників рекламного агентства. Результати представлені у таб. 2.2.

Таблиця 2.2

**Результати співробітників рекламного агентства за  
опитувальником соціально-психологічної адаптації СПА (N=18)**

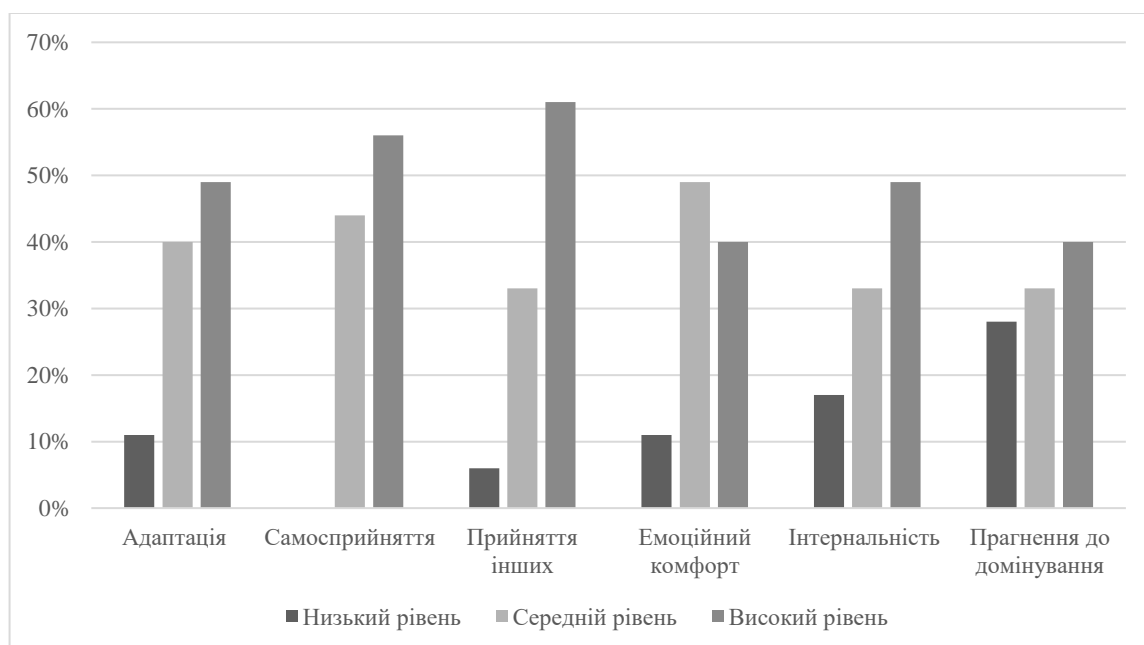
Рівень:	Низький		Середній		Високий	
	N	%	N	%	N	%
<b>Адаптація</b>	2	11%	7	40%	9	49%
<b>Самоприйняття</b>	0	0%	8	44%	10	56%
<b>Прийняття інших</b>	1	6%	6	33%	11	61%
<b>Емоційний комфорт</b>	2	11%	9	49%	7	40%
<b>Інтернальність</b>	3	17%	6	33%	9	49%
<b>Прагнення до домінування</b>	5	28%	6	33%	7	40%

*Примітка: N – кількість респондентів*

За шкалою Адаптація – низькі показники у 2 робітників (11%), середні у 7 робітників (40%), та високий рівень адаптації у 9 респондентів (49%).

За шкалою Самоприйняття – жоден робітник не показав низький рівень, середні показники у 8 людей (44%), високі у 10 робітників (56%).

За шкалою Прийняття інших – низький рівень у 1 робітника (6%), середній у 6 (33%), та високий рівень у 11 робітників (61%).



**Рис. 2.3** Процентне співвідношення результатів робітників рекламного агентства за опитувальником соціально-психологічної адаптації СПА

За шкалою Емоційний комфорт – низький рівень у 2 робітників (11%), середній рівень – 9 людей (49%), високий – 7 респондентів (40%).

За шкалою Інтернальність – низький рівень у 3 робітників (17%), середній рівень у 6 людей (33%), високий рівень – 9 робітників (49%).

За шкалою Прагнення до домінування, низький рівень у 5 робітників (28%), середній рівень у 6 респондентів (33%) та високий рівень у 7 (40%).

Адаптація працівників до робочого середовища та внутрішньої культури компанії є важливою складовою успіху для більшості організацій. У цьому контексті, компанії з органічним типом управління зазвичай забезпечують кращі умови для адаптації працівників, порівняно з компаніями із ієрархічною структурою.

Компанії з ієрархічним типом управління, зазвичай мають жорсткі структури та пірамідальну ієрархію, де прийняття рішень здійснюється зверху вниз. Це може створювати бар'єри для спілкування та обміну інформацією між керівництвом та рядовими співробітниками, що ускладнює адаптацію нових працівників.

Для вимірювання рівня прокрастинації, тобто тенденції відкладати виконання завдань на потім, ми обрали шкалу загальної прокрастинації К. Лей. Вона дозволяє отримати інформацію про те, наскільки часто людина відкладає роботу, як вона ставиться до виконання завдань та як це впливає на її життя та результативність.

Знання про рівень прокрастинації також може допомогти розробити індивідуальні стратегії для підвищення ефективності та уникнення прокрастинації.

**Таблиця 2.3**

**Результати співробітників Ощадбанку по шкалі загальної прокрастинації (N=23)**

<b>Рівень</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Високий рівень</b>	4	17%
<b>Середній рівень</b>	5	22%
<b>Низький рівень</b>	14	61%

*Примітка: N – кількість респондентів*

У співробітників Ощадбанку, як ми бачимо з таблиці – 4 респондента (17%) мають високий рівень прокрастинації. Він характеризується тим, що людина має тенденцію відкладати роботу на потім і не може ефективно управляти своїм часом. Це може мати негативний вплив на різні аспекти життя людини, такі як робота, навчання, особисте життя та здоров'я.

Люди з високим рівнем прокрастинації часто стикаються з такими проблемами, як невідкладні завдання, пропущені дедлайни, низька продуктивність та втрата мотивації. Вони можуть також відчувати стрес, тривогу та незадоволення своїм життям, оскільки їм важко здійснювати плани та досягати мети.

Середній рівень прокрастинації у 5 респондентів (22%) – це свідчить про те, що людина може відкладати деякі роботи на потім, але не до такого рівня, коли це суттєво впливає на її продуктивність або здоров'я. Такі люди зазвичай можуть працювати ефективно, але можуть потребувати додаткової мотивації, щоб довести роботу до кінця в строк.

Низький рівень у 14 респондентів (61%), це дуже хороший результат. Адже це, свідчить про те, що людина володіє високим рівнем самодисципліни та організованості. Такі люди зазвичай можуть легко і швидко перейти до роботи, навіть якщо вона не дуже приємна або вимагає багато зусиль. Вони здатні планувати свій робочий час, ставити перед собою реалістичні цілі та дотримуватися їх. Такий показник, на нашу думку, зумовлюється наявністю у цих працівників професійно необхідних знань та навичок, а також успішністю адаптації.

Далі ми розглянемо рівень робітників рекламного агентства, вони зазвичай мають високий рівень творчості, оскільки їхня робота пов'язана з розробкою ідей, концепцій та рекламних кампаній. Це вимагає від них креативності, нестандартного мислення та здатності до інновацій. Однак, високий рівень творчості не завжди гарантує високу продуктивність і відсутність прокрастинації.

Таблиця 2.4

**Результати співробітників рекламного агентства по шкалі  
загальної прокрастинації (N=18)**

<b>Рівень</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Високий рівень</b>	7	39%
<b>Середній рівень</b>	6	33%
<b>Низький рівень</b>	5	28%

*Примітка: N – кількість респондентів*

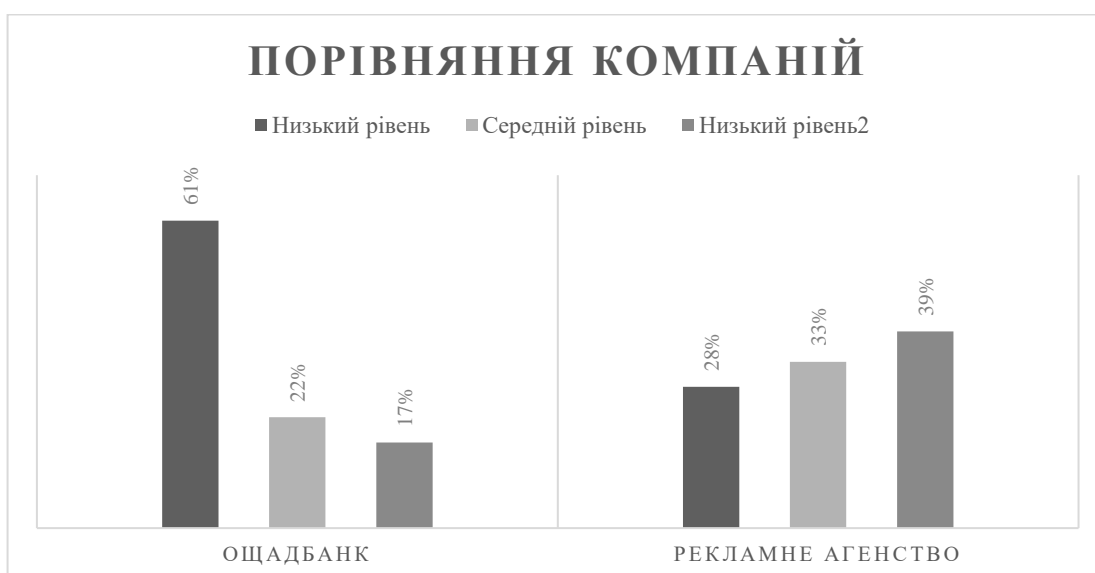
Високий рівень прокрастинації – 7 респондентів (39%), у творчої людини може мати як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, це може свідчити про те, що творча людина має велику кількість ідей та проектів, які їй хотілося б здійснити, і вона не може обрати, що саме робити в першу чергу. В такому разі відкладання може бути знаком творчої нестабільності, зв'язаної з пошуком нових ідей та методів роботи.

З іншого боку, високий рівень прокрастинації може стати проблемою, якщо творча людина не може зосередитися на важливих завданнях або не може закінчити розпочату роботу. Це може призвести до затримок у виконанні проектів, втрати можливостей та потенційних доходів. Також високий рівень прокрастинації може викликати стрес та тривогу, що може погіршити психічний стан творчої людини.

Середній рівень у 6 робітників (33%). Цей рівень прокрастинації робітника рекламного агентства може вплинути на продуктивність його роботи. Якщо рівень прокрастинації є помірним, то робітник може ставити завдання на потім, що може призвести до затримок в проектах та несвоєчасної роботи. Однак, в цілому середній рівень прокрастинації не є критичним для роботи в рекламному агентстві, оскільки така робота часто вимагає певного рівня творчості та нестандартного підходу, що може займати більше часу.

Якщо прокрастинація не перешкоджає вчасно виконувати завдання та не впливає на якість роботи, то це не є проблемою. Однак, якщо прокрастинація стає перешкодою для ефективної роботи, то може бути потрібна корекція прокрастинаторських звичок робітника.

Низький рівень у 5 респондентів (28%), це може бути відображенням таких особистісних рис, як висока мотивація до досягнення цілей, дисциплінованість, самоконтроль та організованість. Такі люди можуть використовувати стратегії, щоб забезпечити свою продуктивність, такі як, встановлення графіка роботи та регулярні перерви на відпочинок.



**Рис. 2.4** Процентне порівняння результатів двох компаній по шкалі загальної прокрастинації

Як ми бачимо з діаграми, у робітників банку результати по шкалі прокрастинації кращі, ніж у робітників рекламного агентства, це може бути пов'язаний з типом завдань, які виконує робітник. Робота в банку може вимагати більш структурованого і організованого підходу до роботи, оскільки зазвичай вона пов'язана з виконанням конкретних процедур і правил, які потрібно дотримуватись. З іншого боку, робота в рекламному агентстві може вимагати більшої креативності і може бути менш структурованою, що може призвести до більш високого рівня прокрастинації.

Крім того, робота в банку може бути пов'язана зі строгими термінами та дедлайнами, тому працівникам може бути необхідно зосереджуватись на завданнях та виконувати їх вчасно, що зменшує ймовірність відкладання роботи на потім. У рекламному агентстві може бути більше гнучкості та можливості працювати з меншою підвищеною увагою до термінів, що може збільшувати шанси на відкладання роботи на потім.

На рівень прокрастинації працівників може впливати тип завдань та рівень строгості дедлайнів. Якщо завдання чітко визначені, а дедлайни строгі, то працівники можуть мати менше можливості відкладати роботу на потім і відчувати менший рівень стресу, що позитивно впливає на їхню адаптацію до нових умов роботи.

Далі ми розглянемо результати за тестом «Самооцінка психічних станів» (Г. Айзенк).

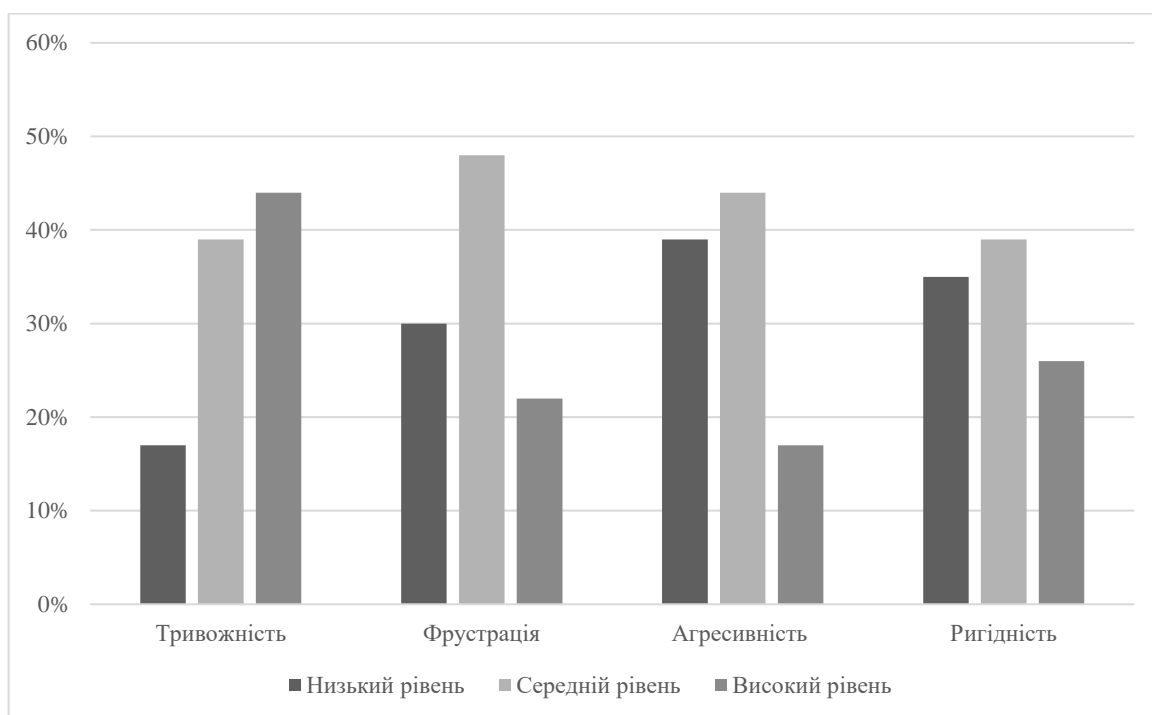
**Таблиця 2.5**

**Результати співробітників Ощадбанку за тестом «Самооцінка психічних станів» (N=23)**

Психічні стани	Рівні прояву психічних станів					
	Низький рівень		Середній рівень		Високий рівень	
<b>Тривожність</b>	4	17%	9	39%	10	44%
<b>Фрустрація</b>	7	30%	11	48%	5	22%
<b>Агресивність</b>	9	39%	10	44%	4	17%
<b>Ригідність</b>	8	35%	9	39%	6	26%

Низький рівень тривожності у 4 робітників (17%). Зазвичай, низький рівень тривожності є ознакою психічної стабільності і доброго самопочуття. Людина може легко адаптуватися до нових ситуацій, не переживаючи серйозної тривоги або страху. Середній рівень у 9 респондентів (39%), людина може відчувати нервозність, неспокій та тривогу, але ці емоції не впливають

серйозно на її функціонування в повсякденному житті. Високий рівень у 10 робітників (44%), це не дивно, адже ми зараз всі живемо в постійному напруженні та хвилюванні.



**Рис. 2.5** Процентне співвідношення результатів робітників Ощадбанку за тестом «Самооцінка психічних станів»

Низький рівень фрустрації у 7 робітників (30%), може бути пов'язаний з позитивним ставленням до життя, здатністю до адаптації до змін та вмінням контролювати свої емоції. Середній рівень у 11 робітників (48%), та високий рівень у 10 респондентів (44%) – це означає, що людина може легко ставати роздратованою та розчарованою, коли її очікування не виконуються або виникають труднощі. Вона може відчувати стрес та незадоволення зі свого життя і ситуації, що її оточує.

Низький рівень агресивності у 9 робітників (39%), середній рівень у 10 респондентів (44%) та високий рівень у 4 робітників (17%). Людина з високим рівнем агресивності може мати труднощі з контролем своїх емоцій, що може викликати конфлікти з колегами, клієнтами або керівництвом. Це може призводити до відчуття незадоволення зі своєї роботи, погіршення відносин та негативного впливу на її кар'єру.

Низький рівень ригідності у 8 робітників (35%), середній рівень у 9 робітників (39%) та високий рівень у 6 респондентів (26%). Високий рівень ригідності може впливати на адаптацію на роботі, а також загальний успіх у кар'єрі. Людина з високим рівнем ригідності може мати труднощі з пристосуванням до нових ситуацій, методів роботи та змін, що є необхідними на більшості робочих місць.

Далі розглянемо результати робітників рекламного агентства.

**Таблиця 2.6**

**Результати співробітників рекламного агентства за тестом  
«Самооцінка психічних станів» (N=18)**

Психічні стани	Рівні прояву психічних станів					
	Низький рівень		Середній рівень		Високий рівень	
<b>Тривожність</b>	3	17%	7	39%	8	44%
<b>Фрустрація</b>	4	22%	9	50%	5	28%
<b>Агресивність</b>	6	33%	10	56%	2	11%
<b>Ригідність</b>	7	39%	10	56%	1	5%

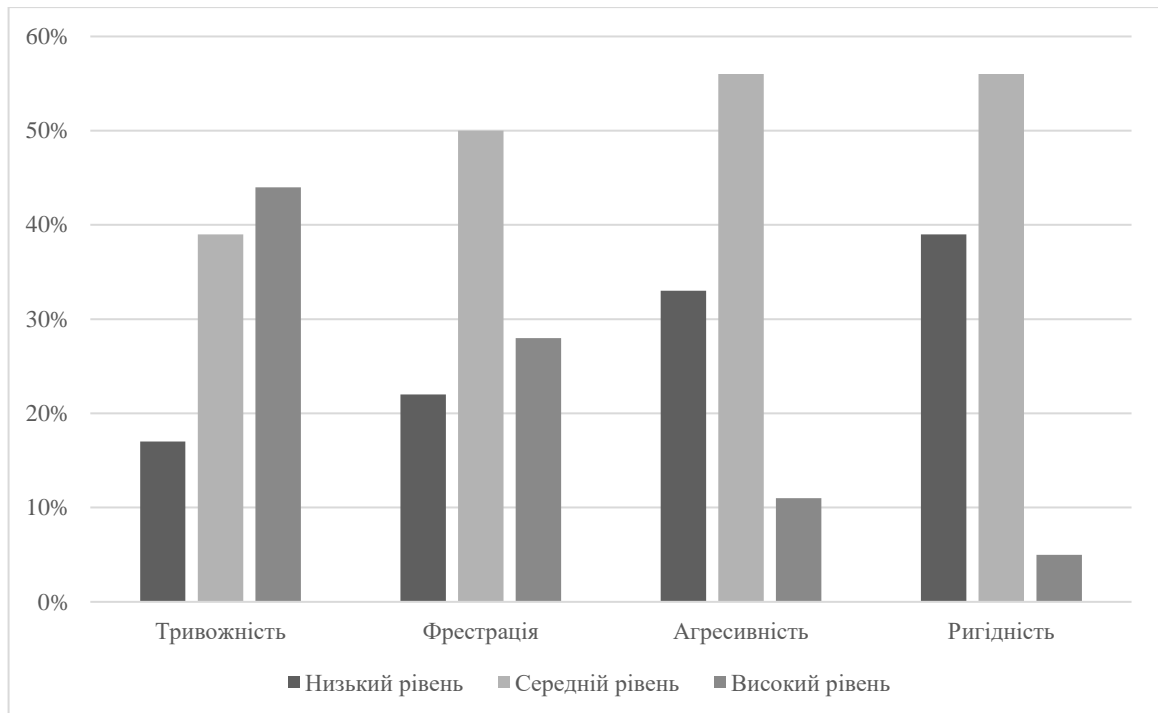
*Примітка: N – кількість респондентів*

Низький рівень тривожності у 3 респондентів (17%), середній рівень у 7 робітників (39%), та високий рівень у 8 робітників (44%).

Низький рівень фрустрації у 4 робітників (22%), середній рівень у 9 людей (50%), високий рівень у 5 респондентів (28%).

Низький рівень агресивності у 6 респондентів (33%), середній рівень у 10 робітників (56%) та високий рівень агресивності у 2 людей (11%). Особистості з високим рівнем агресивності можуть мати складнощі у взаєминах з іншими людьми, оскільки їхня поведінка може викликати негативну реакцію та відторгнення оточуючих. Крім того, високий рівень

агресивності може впливати на психічне здоров'я особистості, спричиняючи стрес, тривогу та інші негативні емоції.



**Рис. 2.6** Процентне співвідношення результатів робітників рекламного агентства за тестом «Самооцінка психічних станів»

Низький рівень ригідності у 7 робітників (39%), середній рівень у 10 людей (56%) та лише у одного респондента високий рівень фрустрації.

Високий рівень фрустрації визначається як наявність постійного незадоволення, стресу та роздратування внаслідок перешкод або обмежень у досягненні мети або задоволення потреб. Це може бути викликано різними факторами, такими як невдачі, зневага, нерозуміння, обмеження у виборі, а також внутрішніми конфліктами.

Здатність ефективно працювати під час стресових ситуацій може бути дуже корисною для робочого середовища, де часто виникають тиск та виклики. Люди з високою стресостійкістю можуть бути більш схильні до виконання завдань при високому темпі та в умовах підвищеного тиску, а також до збереження високої продуктивності та ефективності роботи в умовах стресу. Далі ми розглянемо результати за методикою «Бостонський тест на стресостійкість».

Таблиця 2.7

**Результати співробітників Ощадбанку - «Бостонський тест на стресостійкість» (N=23)**

<b>Рівень</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Високий рівень</b>	5	22%
<b>Середній рівень</b>	8	35%
<b>Низький рівень</b>	9	39%
<b>Дуже низький рівень</b>	1	4%

*Примітка: N – кількість респондентів*

Високий рівень стресостійкості у 5 робітників (22%). Високий рівень стресостійкості вказує на те, що людина може ефективно долати стресові ситуації, не зазнаючи серйозних наслідків для свого здоров'я та емоційного стану. Люди з високим рівнем стресостійкості зазвичай легко пристосовуються до змін, вміють управляти власними емоціями та використовувати їх у своєму користуванні, мають високу робочу продуктивність та ефективно працюють у команді.

Середній рівень стресостійкості у 8 робітників (35%) це може означати, що людина може досить успішно впоратися зі звичайними рівнями стресу, але може зазнавати труднощів при стиках з більш інтенсивними формами стресу. Це може відобразитися на її адаптації на роботі і в особистому житті.

Низький рівень стресостійкості у 9 робітників (39%) – це може вказувати на те, що людина швидко втомлюється та переживає деякий рівень стресу при звичайних робочих завданнях.

У одної людини результати показали дуже низький рівень стресостійкості – це може вказувати на те, що людина має високу вразливість до стресу і може швидко відчувати його негативні наслідки.

Далі ми розглянемо результати співробітників рекламного агентства.

Таблиця 2.8

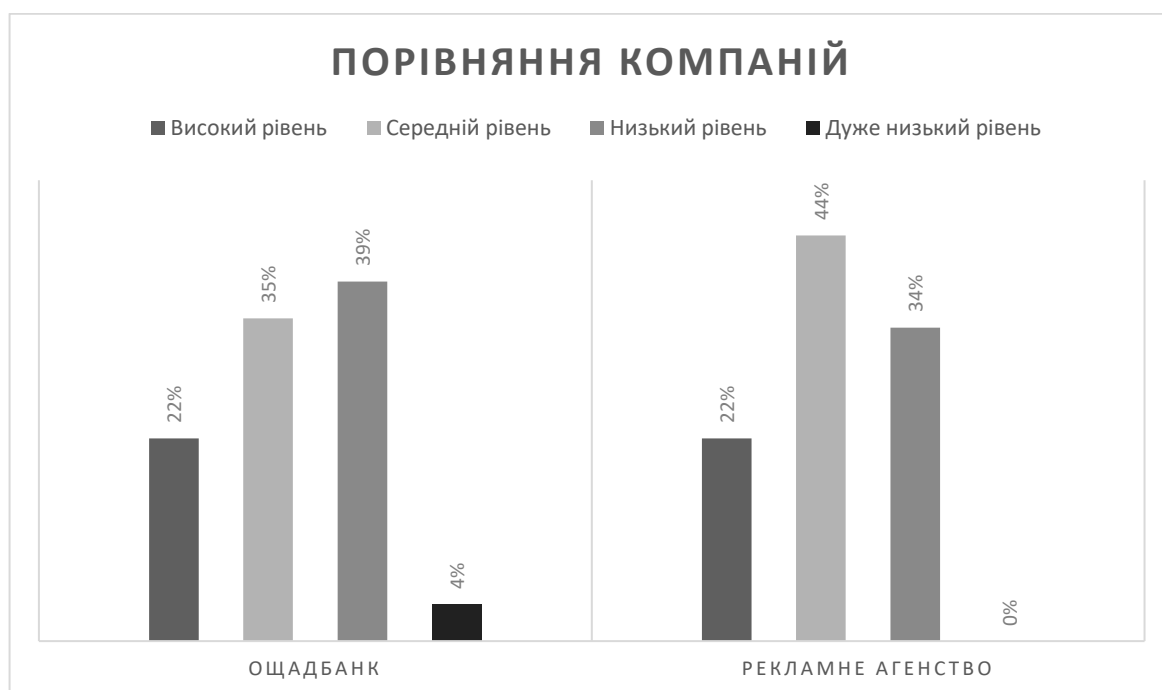
**Результати співробітників рекламного агентства - «Бостонський  
тест на стресостійкість» (N=18)**

<b>Рівень</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Високий рівень</b>	4	22%
<b>Середній рівень</b>	8	44%
<b>Низький рівень</b>	6	34%
<b>Дуже низький рівень</b>	0	0%

*Примітка: N – кількість респондентів*

Високий рівень стресостійкості виявлено у 4 робітників (22%), такі люди зазвичай мають позитивне ставлення до життя та можуть зосередитися на позитивних аспектах ситуації, що дозволяє їм бачити можливості в труднощах та використовувати їх для досягнення своїх цілей.

Середній рівень стресостійкості у 8 робітників (44%). Низький рівень у 6 робітників (34%).



**Рис. 2.7** Процентне порівняння результатів двох компаній - «Бостонський тест на стресостійкість»

Рівень стресостійкості може впливати на адаптацію працівників в компаніях з різним типом управління.

У компаніях ієрархічного типу управління, де великий акцент робиться на ієрархічній структурі та контролі за виконанням завдань, працівники з високим рівнем стресостійкості можуть відчувати меншу кількість стресу. Вони здатні досягати поставлених цілей, здійснювати прийняті рішення та управляти часом більш ефективно, що сприяє їх адаптації до вимог компанії.

У компаніях адаптивного типу управління, де акцент робиться на творчості, інноваціях та самоорганізації, рівень стресостійкості може мати менший вплив на адаптацію. У таких компаніях працівники мають більшу свободу та відповідальність за свої дії, тому їхній успіх залежить від здатності до творчого мислення та рішень. У цьому випадку, важливішим фактором може стати здатність до самоорганізації, гнучкості та швидкого адаптування до нових ситуацій.

В будь-якому випадку, незалежно від типу управління, підвищення рівня стресостійкості працівників може позитивно вплинути на їх адаптацію до робочого середовища та зменшити ризик виникнення стресових ситуацій.

Проаналізувавши відповіді на питання авторського опитувальника ми виявили, що респонденти які працюють в ієрархічному стилі управління оцінюють свою адаптацію як середню, а люди які працюють в органічному стилі відмічають свою адаптацію на високому рівні. Також більшість респондентів які працюють в ієрархічному стилі управління відмічають, що цей тип негативно впливає на їх адаптацію та те, що співпраця та комунікація буде сприяти покращенню їх адаптації на роботі.

Для того, щоб визначити кореляцію між різними шкалами, ми будемо використовувати коефіцієнт кореляції Пірсона. Цей коефіцієнт вимірює лінійний зв'язок між двома змінними і знаходиться в діапазоні від -1 до 1. Значення -1 означає, що змінні мають повну негативну кореляцію, 0 - що зв'язок відсутній, а 1 – що змінні мають повну позитивну кореляцію.

Таблиця 2.9

**Кореляційні зв'язки між шкалами соціально-психологічної  
адаптації, прокрастинації та психічними станами**

	<b>А.</b>	<b>П.</b>	<b>С.</b>	<b>Т.</b>	<b>Ф.</b>	<b>Р.</b>
<b>А.</b>	1.00	0,58	0,47**	0,37*	0,51**	- 0,37*
<b>П.</b>	0,58	1.00	0,33	0,45*	0,53**	0,43*
<b>С.</b>	0,47**	0,33	1.00	- 0,55**	- 0,26	- 0,14
<b>Т.</b>	0,37*	0,45*	- 0,55**	1.00	,307	0,29
<b>Ф.</b>	0,51**	0,53**	- 0,26	0,30	1.00	0,23
<b>Р.</b>	- 0,37*	0,43*	- 0,14	0,29	0,23	1.00

*Примітка: А – «Адаптація», П – «Прокрастинація», С – «Стресостійкість», Т – «Тривожність», Ф – «Фрустрація», Р – «Ригідність». \* – рівень статистичної значущості  $p \leq 0,05$ ; \*\* – рівень статистичної значущості  $p \leq 0,01$ ;*

Прямі кореляційні зв'язки між шкалами «Адаптація» та «Стресостійкість», який виявився значимим на рівні значущості ( $p \leq 0.01$ ), означає, що зі зростанням показників адаптації працівників збільшується їх стресостійкість.

Це може пояснюватися тим, що люди з вищим рівнем адаптації можуть бути більш підготовлені до різних труднощів і стресових ситуацій на роботі, що дозволяє їм краще впоратися зі стресом і зберегти емоційний баланс. Такі працівники можуть бути більш готові до нових викликів і можуть бути більш впевненими в своїх здібностях, що в свою чергу допомагає їм зменшувати рівень стресу і підвищувати рівень ефективності роботи.

Зв'язок між шкалами «Стресостійкість» та «Тривожність» є оберненим ( $p \leq 0.01$ ). Це означає, що коли зростає рівень тривожності, зазвичай зменшується рівень стресостійкості, і навпаки – коли зростає рівень стресостійкості, зазвичай зменшується рівень тривожності. Це може пояснюватися тим, що люди з високим рівнем стресостійкості здатні більш ефективно впоратися зі стресом та не відчувати великої тривожності, тоді як

люди з низьким рівнем стресостійкості можуть легко відчувати тривогу в складних ситуаціях.

Виражені прямі кореляційні зв'язки між шкалами «Адаптація» та «Тривожність» ( $p \leq 0.05$ ) – чим вищий рівень тривоги, тим нижчий рівень адаптації. Тривожність може впливати на рівень адаптації робітників в різних контекстах. Залежно від ситуації, рівень тривоги може сприяти або заважати процесу адаптації.

У деяких випадках, тривожність може сприяти адаптації, оскільки вона може стимулювати людину до більш активної реакції на нові умови. Наприклад, в ситуації, коли робітник змінює робоче місце або робочу область, тривожність може допомогти йому бути більш обачним і уважним, щоб уникнути помилок та удосконалити свої навички.

Однак, в інших випадках, рівень тривоги може заважати адаптації, оскільки він може викликати страх перед невідомим і перешкоджати зосередженості на вирішенні завдань. Наприклад, у ситуації, коли робітник змінює робочу область, дуже високий рівень тривоги може зробити його менш продуктивним і знизити ефективність його роботи.

Отже, вплив тривожності на рівень адаптації робітників залежить від багатьох факторів, таких як характер змін, внутрішні і зовнішні чинники, що впливають на стан робітника, індивідуальні риси характеру та інші.

Дослідження показує, що існує пряма кореляція між шкалами «Прокрастинація» та «Тривожність» ( $p \leq 0.05$ ). Це означає, що коли рівень тривожності зростає, то збільшується ймовірність прокрастинації, тобто відкладання виконання завдань на потім. Це може бути пов'язано з тим, що людина занадто переживає і не може сконцентруватись на виконанні потрібних дій.

З іншого боку, також існує зворотна залежність, коли прокрастинація може призвести до збільшення рівня тривожності. Якщо людина постійно відкладає виконання завдань, то це може спричинити стрес і тривогу через те, що робота збільшується і накопичується.

Пряма кореляція між шкалами «Адаптація» та «Фрустрація» ( $p \leq 0.01$ ). Фрустрація може виникати, коли людина зіштовхується з перешкодами або не може досягти бажаної мети. Якщо людина має низький рівень адаптації до стресу, вона може бути менш здатна ефективно пристосовуватися до стресових ситуацій, що може збільшити ймовірність виникнення фрустрації.

Існує пряма кореляція між шкалами «Прокрастинація» та «Фрустрація» ( $p \leq 0.01$ ). Це означає, що коли рівень фрустрації зростає, то збільшується ймовірність прокрастинації, тобто відкладання виконання завдань на потім. Це може бути пов'язано з тим, що людина може відчувати невпевненість або безсилля перед складною задачею, що викликає фрустрацію, і намагається уникнути її виконання шляхом прокрастинації.

Було виявлено обернені значущі зв'язки між шкалами «Адаптація» та «Ригідність» ( $p \leq 0.05$ ), ці конструкти мають протилежний характер і можуть взаємодіяти між собою в різних контекстах. Наприклад, люди з високим рівнем ригідності можуть мати складнощі з адаптацією до нових ситуацій та змін, що може призводити до стресу та дискомфорту. Це може знизити їх здатність до ефективної адаптації до нових ситуацій та вплинути на їх рівень адаптивних стратегій.

Існує пряма кореляція між шкалами «Прокрастинація» та «Ригідність» ( $p \leq 0.05$ ). Це означає, що люди, які мають високий рівень ригідності, мають більшу ймовірність відкладати виконання завдань на потім, тобто проявляти прокрастинацію.

Отже, після проведеного дослідження, ми можемо стверджувати, що процес адаптації в компанії адаптивного типу управління проходить краще ніж в компанії ієрархічного типу управління, адже в компанії адаптивного типу управління, зазвичай дозволяє більшу гнучкість та здатність до змін, що може допомогти робітникам швидше та ефективніше адаптуватися до нових вимог та завдань. Зазвичай існує більша взаємодія між різними рівнями та департаментами, що може забезпечити більш ефективну співпрацю між робітниками та забезпечити кращу адаптацію до змін.

Робітники в органічній структурі організації зазвичай мають більше свободи та самостійності у виконанні своїх завдань, що збільшує їх мотивацію та відчуття відповідальності, що, в свою чергу, може допомогти їм швидше та ефективніше адаптуватися до змін. Органічна структура організації зазвичай більше зосереджена на розвитку та підтримці робітників, що може допомогти забезпечити їхню ефективну адаптацію до нових умов та вимог.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі ми провели емпіричне дослідження у двох компаніях різного типу управління, ієрархічного та адаптивного. Було обрано вибірку – 41 респондент. Працівники Ощадбанку в кількості 23 людини, та рекламне агентство Команда – А, в кількості – 18 респондентів. Усі ці працівники влаштувалися в компанії не більше ніж пів-року назад, і результати показали, що не всі вони пройшли адаптацію успішно.

Для дослідження ми обрали 4 методики: Особистісний опитувальник соціально-психологічна адаптація СПА (Роджерс-Даймонд), Шкала загальної прокрастинації К. Лей, Тест «Самооцінка психічних станів» (Г. Айзенк) та «Бостонський тест на стресостійкість».

Ми виявили, що більш успішна адаптація в компанії з адаптивним типом управління, адже компанія забезпечити більше можливостей для нового працівника швидко адаптуватися до нового середовища, засвоїти корпоративну культуру та виконувати свої обов'язки більш ефективно, компанії з адаптивним управлінням зазвичай мають більш розвинену систему навчання та розвитку персоналу, що допомагає новим працівникам більше інтегруватися в команду та отримувати необхідні навички.

Також варто відзначити, що компанії з більш ієрархічним типом управління, де чітко окреслено зміст завдань та терміни їх виконання, також можуть мати свої переваги для нових працівників. В таких компаніях, новий працівник може отримати чітке розуміння того, що від нього очікується і коли.

Це може сприяти більш ефективній адаптації нового працівника до нової робочої обстановки та допомогти уникнути прокрастинації.

Крім того, такі компанії можуть мати більш структурований підхід до навчання та розвитку персоналу, що дозволяє новим працівникам швидше оволодівати необхідними навичками для виконання своїх завдань.

Отже, обидва типи управління можуть мати свої переваги для адаптації нових працівників.

## РОЗДІЛ 3

### РЕКОМЕНДАЦІЇ, ЩОДО СПРИЯННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

#### **3.1 Рекомендації для співробітників щодо сприяння процесу адаптації на новому робочому місці.**

Для кожного працівника нове робоче місце – це свого роду стрес. Він повинен звикнути до нових установок, познайомитися і освоїтися в колі невідомих людей, дізнатися поведінкові норми і правила компанії. Щоб спростити, полегшити і прискорити процес адаптації співробітників, допомогти їм почати працювати з максимальною ефективністю, пропонуємо скористатися наведеними нижче рекомендаціями [11].

1. Рекомендується вивчити культуру організації, зокрема її структуру, місію, цінності та історію, а також процеси та системи, які використовуються для досягнення цілей.

2. Важливо ознайомитися з колегами та скористатися можливостями для знайомства, запитати про поради, допомогу або рекомендації щодо роботи в компанії.

3. Розглянути можливість отримання нових навичок шляхом участі в курсах навчання, семінарах та інших формах професійного розвитку, які сприятимуть засвоєнню потрібних для нової роботи вмінь.

4. Рекомендується задавати питання керівникам або колегам, щоб отримати краще розуміння процесів і вимог, пов'язаних з новою роботою.

5. Рекомендується створити розклад, включаючи робочі завдання, паузи та час для відпочинку, для кращої організації часу і підвищення продуктивності роботи.

6. Важливо не боятися помилок при роботі на новому місці, оскільки це може бути викликом, з яким можна впоратися.

Загальні рекомендації, які можуть допомогти покращити адаптацію на роботі [13]:

– Зробити дослідження. Найперше, необхідно дослідити робоче середовище та вимоги роботи, щоб зрозуміти, що саме викликає труднощі. Важливо також зрозуміти свої сильні та слабкі сторони та працювати над їх поліпшенням.

– Розвивати компетенції. Розвиток компетенцій, які необхідні для виконання завдань на роботі, може допомогти покращити адаптацію. Це може включати навчання новим технікам та підвищення кваліфікації.

– Підтримувати комунікацію. Важливо підтримувати комунікацію з колегами та керівництвом, особливо в перший період адаптації. Комунікація може допомогти зрозуміти вимоги роботи, дізнатися про ресурси та матеріали, які можуть допомогти в роботі.

– Підтримувати здоровий спосіб життя. Здоровий спосіб життя може допомогти зберегти енергію та зосередженість на роботі. Це включає правильне харчування, фізичну активність та достатній сон.

– Застосовувати техніки зняття стресу. Техніки зняття стресу, такі як медитація, глибоке дихання та йога, можуть допомогти знизити рівень стресу та покращити емоційний стан працівника.

– Дбайливо ставитися до свого часу. Організація часу є важливим аспектом покращення адаптації на роботі. Розуміння того, як використовувати свій час ефективно, може допомогти знизити рівень стресу та зосередитися на виконанні завдань.

– Розвивати соціальну мережу. Розвиток соціальної мережі може допомогти підтримати емоційний стан та підтримати створення нових зв'язків на робочому місці.

– Навчатися вмінню керувати емоціями. Вміння керувати емоціями, таке як управління стресом, може допомогти зберігати енергію та зосередженість на роботі.

– Розвивати комунікаційні навички. Комунікаційні навички є ключовим чинником в ефективній роботі в команді та спілкуванні з керівництвом. Навички, такі як слухання, розуміння точки зору інших, виразність та чіткість

у мовленні, можуть підвищити рівень задоволення від роботи та допомогти підтримувати хороші відносини на робочому місці.

– Розвивати свої інтелектуальні та технічні навички. Навички, такі як вміння працювати з новими технологіями, розв'язувати складні завдання, критичне мислення та інші, можуть підвищити ефективність роботи та забезпечити успіх в кар'єрі.

Загалом, для покращення адаптації на робочому місці психологи рекомендують розвивати свої навички, бути відкритим до змін та нових викликів, підтримувати емоційний стан та мотивацію, розвивати соціальну мережу та комунікаційні навички, керувати своїми емоціями та ефективно організовувати свій час.

Адаптація на нову роботу може бути досить стресовою ситуацією, особливо якщо вона пов'язана зі зміною місця проживання, графіка роботи або команди. Однак, існує кілька способів, які можуть допомогти зняти стрес і забезпечити більш успішну адаптацію на роботі [25]:

- Рекомендується планувати день шляхом створення списку завдань, які можна виконати, і дотримання цього плану для підвищення продуктивності та зменшення відчуття безладу.
- Важливо шукати підтримку, спілкуючись з колегами або людьми, які мали схожі досвіди, оскільки вони можуть надати корисні поради та підтримку.
- Рекомендується розвивати навички, зосереджуючись на можливостях навчання в новій роботі, що сприятиме зниженню стресу та покращенню перспектив.
- Важливо робити перерви під час робочого дня, займаючись розслаблюючими діями, які допоможуть відпочити та розважитися.
- Рекомендується займатися фізичною активністю, яка допоможе зняти стрес та поліпшити настрій, будь то відвідування фітнес-центру або виконання вправ вдома.

- Важливо зосередитися на глибокому диханні, щоб зняти стрес та заспокоїти нервову систему.
- Рекомендується забезпечити достатню кількість часу для сну та зробити все можливе для забезпечення якісного сну, оскільки він є ключовим елементом для здоров'я та продуктивності.
- Важливо розробити розуміння робочого процесу шляхом з'ясування причин стресу, можливо пов'язаних з незнанням деяких аспектів нової роботи. Можна звернутися до колег або керівництва для отримання пояснень та покращення розуміння робочого процесу.
- Рекомендується використовувати різноманітні техніки релаксації, такі як йога, медитація, прогулянки на природі і т.д., для зниження рівня стресу та покращення здоров'я.

Важливо дослідити можливості, що відкриваються на новій роботі, для покращення перспектив. Реалізація проектів або ідей може допомогти відчути більшу впевненість та розширити перспективи на роботі. Під час нашого дослідження ми виявили зв'язок процесу адаптації із показниками прокрастинації, рівня стресостійкості, тривожності, фрустрації, ригідності.

Рекомендацій, які можуть допомогти зменшити рівень прокрастинації [13]:

Рекомендується розпланувати час, складаючи план на день, тиждень або місяць, щоб мати ясність про необхідні завдання та їх часовий обсяг. Важливо виділити час для важливих справ, щоб уникнути відкладання на потім.

- Рекомендується розбивати великі завдання на менші етапи, щоб зробити їх більш керованими та досяжними поступово.
- Важливо знайти мотивацію для виконання завдань, шукаючи причину, чому це важливо саме для вас, що допоможе зберегти мотивацію та фокусуватися на результаті.
- Рекомендується уникати відволікаючих факторів під час виконання завдань, таких як вимкнення телефона, закриття непотрібних вкладок в браузері, щоб зосередитися на потрібній роботі.

- Рекомендується використовувати методики управління часом, наприклад, техніку "Помідора", яка полягає у праці протягом 25 хвилин з наступною перервою на 5 хвилин. Це сприяє підвищенню концентрації та продуктивності роботи.

Також важливо розвивати стресостійкість. Існує досить багато методів профілактики стресу – як індивідуальних, так і організаційних. Більшість із них є загальновідомими. Так, до індивідуальних методів профілактики стресу належать:

- 1) регулярний активний відпочинок;
- 2) релаксація (заняття йогою, медитацією, аутотренінгом);
- 3) тренінг навичок самоконтролю поведінки;
- 4) планування власного часу;
- 5) забезпечення достатньої тривалості сну.

Заохочуйте себе до того, щоб змінити свою поведінку для відновлення нормального сну вночі і занять корисною діяльністю, яка приносить задоволення, вдень; знайти позитивні шляхи подолання стресу; виключити шкідливі способи компенсації його впливу.

Помічено, що люди, які перебувають в стресовому стані, важко розслабляються, що однозначно свідчить про необхідність їх навчання спеціальним вправам релаксації (розслаблення). Це найбільш важливий аспект для людей, що переживають стрес. В даний час відомо безліч способів релаксації (читання, спів, прослуховування музики або просто відпочинок) [25].

Особам з високою оцінкою тривожності варто формувати почуття впевненості й успіху. Їм необхідно зміщати акцент із зовнішньої вимогливості, категоричності, високій значимості в постановці завдань на змістовне осмислення діяльності й конкретне планування завдань.

Для слабо тривожних людей, навпаки, потрібно пробудження активності, підкреслення мотиваційних компонентів діяльності, збудження

зацікавленості, висвітлення почуття відповідальності у вирішенні тих чи інших завдань.

Для зниження рівня тривожності існують різні комплекси прийомів та вправ. Важливим напрямом психологічної допомоги є навчання людини певним прийомам і вироблення навичок поведінки в стресових ситуаціях, підвищення впевненості в собі і самоприйняття.

Нами була підготовлена система психокорекційних вправ, спрямованих на зниження рівня особистісної тривожності та розвиток упевненості особистості:

1. «Переінтерпретація» симптомів тривоги. Стан тривоги переживає більшість людей, і це дозволяє краще виконувати певний вид діяльності. Тренування допомагає особам своє хвилювання сприймати саме так і використовувати його для мобілізації власних знань, сил, можливостей.

2. «Налаштування на певний емоційний стан». Людині пропонується подумки пов'язати хвилюючий, тривожний емоційний стан з певною мелодією, кольором, пейзажем, жестом; спокійний розслаблений стан – з іншою музикою та уявними образами; стан впевненості, націленості на перемогу – ще з іншими. Коли особа починає хвилюватися, необхідно уявити перші образи, потім другі й поступово перейти до третіх, повторюючи останні декілька разів.

3. «Приємні спогади». Особі пропонуємо уявити ситуацію, в якій вона відчувала повний спокій, розслабленість, і як найяскравіше пригадати всі відчуття, пов'язані з цією ситуацією.

4. «Контроль голосу і жестів». Розповідаємо, як за голосом і жестами можна визначити емоційний стан людини, а також, про те, що впевнений голос і спокійні жести можуть мати зворотній вплив – заспокоювати, надавати впевненості. Для оволодіння цим контролем необхідне тренування перед дзеркалом і «глядачами».

5. «Посмішка». Навчання цілеспрямованому управлінню м'язами обличчя. Учню даємо ряд стандартних вправ для розслаблення м'язів обличчя і пояснюємо значення посмішки для зняття нервово-м'язової напруги.

6. «Дихання». Велике значення має ритмічне дихання для зняття напруги.

7. «Мислене тренування». Ситуація, яка викликає тривогу завчасно уявляється у всіх деталях, складних моментах, які викликали її переживання; детально продумується і програється власна поведінка [35].

Фрустрація може негативно впливати на адаптацію на роботі. Якщо новий працівник переживає постійну фрустрацію через недостатню кількість ресурсів або низький рівень підтримки від колег і керівництва, то це може призвести до відчуття безпомічності та втрати мотивації. Як наслідок, новачок може вирішити швидко змінити роботу або стати менш продуктивним на даній посаді.

Однак, якщо новачок може ефективно долати фрустрацію, то це може сприяти його адаптації на роботі. Наприклад, якщо працівник може дотримуватися позитивного підходу до проблем, шукати рішення та постійно навчатися, то це може допомогти побудувати позитивні взаємини з колегами та керівництвом, а також покращити його професійні навички та результативність.

Отже, важливо знайти способи долати фрустрацію та зберігати позитивний настрій, щоб успішно адаптуватися на новій роботі. Рекомендується звернутися до колег, які можуть надати підтримку, а також залучатися до різноманітних навчальних можливостей, щоб покращити свої професійні навички та збільшити впевненість у своїх можливостях.

Отже, ось кілька рекомендацій, які можуть допомогти знизити рівень фрустрації [11]:

1. Рекомендується розвивати навички вирішення проблем шляхом розбиття їх на менші складові та пошуку ефективних рішень.

2. Важливо посилити мотивацію та пошукову діяльність, зосередившись на можливостях для змін та встановивши реалістичні цілі з планами дій.

3. Рекомендується шукати підтримки, звертаючись до рідних, друзів або фахівців для отримання порад та підтримки.

4. Важливо розвивати позитивне мислення, фокусуючись на позитивних аспектах життя та щоденному виявленні вдячності.

5. Рекомендується встановлювати межі та зберігати баланс, керуючи своїм часом та енергією, щоб уникнути перевтомлення та перенавантаження.

6. Важливо розвивати навички релаксації та медитації, спробувавши такі методи, як йога, глибоке дихання або інші форми релаксації для зниження рівня напруги.

7. Рекомендується шукати можливості для розваг та відпочинку, такі як відвідування кіно, театру, концертів, подорожей або занять хобі, а також проведення часу з друзями та родиною.

Ригідність може негативно впливати на адаптацію на роботі. Ригідність означає стійке прикріплення до своїх думок, переконань та поведінки, що може стати перешкодою для адаптації до нової робочої обстановки та культури.

Ригідність є певним рівнем жорсткості у мисленні та поведінці, і для того, щоб зменшити її вплив, можна розвивати свою емоційну інтелектуальну компетентність. Це допоможе бути свідомішими про свої емоції та реакції на різні ситуації, а також розвивати навички регулювання емоцій.

Відкритися новим ідеям та думкам, навчіться дивитися на різні ситуації з різних точок зору та бути готовими до нового досвіду. Розуміти важливість компромісів. Повсякденне життя та робота – це неперервні переговори, тому вміння досягати компромісів є важливим для успіху та розвитку [30].

Навчитися працювати в команді. Робота в команді може допомогти знизити свою ригідність та відкритися до нових ідей та думок. Працювати над

розвитком своїх навичок соціальної адаптації. Вміння адаптуватися до нових ситуацій та культур допоможе бути більш гнучкими та відкритими до змін.

Загалом, зміна ригідності потребує самодисципліни та наполегливості, але вона може допомогти покращити ваші взаємини з колегами та керівництвом та пок

### **3.2 Рекомендації для керівників щодо сприяння процесу адаптації персоналу на підприємстві**

Адаптація співробітників – важливий і невід'ємний процес у кожній компанії. Він являє собою пристосування людей до певної структури, умов і правил в організації. Адаптація співробітників не змінює їх особистість, але допомагає швидше освоїтися на новому місці, приступити до роботи, виконувати її вкрай ефективно і бути продуктивним.

Співробітники – це ті, хто щось робить для своєї компанії, дає бажаний результат, опрацьовує різні операції і встановлює стандарти. Насправді, прибутковість ніколи не може бути забезпечена без працівників.

Аналіз літературних джерел показав, що поняття «адаптація» трактується науковцями неоднозначно. Часто воно набуває додаткових характеристик з огляду на вид адаптації. Так соціальнопсихологічна адаптація розглядається як процес активного пристосування особистості до певних умов, що передбачає енергійну діяльність особи, яка адаптується [23; 27].

Кібанов А. Я. [28] наголошує, що, з урахуванням психологічного аспекту, поняття адаптації доцільно трактувати як своєрідний вид діяльності – адаптивної діяльності. Таке розуміння поняття адаптації збігається з попередньою точкою зору, оскільки діяльність передбачає активну взаємодію живої істоти з довкіллям. Водночас, трактувати адаптацію як адаптивну взаємодію, є неприйнятним для визначення.

Більшість авторів, розглядаючи проблем пристосування людини обмежуються лише використанням терміна «адаптація». Натомість у сучасних наукових дослідженнях усе частіше розмежовуються поняття «адаптація»,

«адаптивність» та «адаптованість». Так, В. Ю. Корнюшин трактує поняття «адаптація» як процес і результат [23]. Водночас адаптацію як процес визначає терміном «адаптивність», а «оформленість психічних процесів» у вигляді станів і комплексів – як «адаптованість».

Можна стверджувати, що єдиного підходу до управління процесом адаптації персоналу на підприємствах не існує. Цей процес моделюється фахівцями з управління персоналом на кожному підприємстві окремо. Однак, формування процедури адаптації на підприємствах та, в більшому ступені, оцінки результатів адаптації, потребує уніфікації для досягнення стратегічних цілей вітчизняними підприємствами.

Багато чого потрібно враховувати в разі найму нового персоналу. Адаптація працівників повинна відбуватися на регулярній основі, навіть якщо з'являються нові керівники, змінюються власники компанії, відбувається плінність кадрів, впроваджуються нові правила і видозмінюється офісна політика.

Тому дуже важливо допомогти вашим кадрам легко пристосуватися до всіх видів змін, щоб натомість отримати хорошого, кваліфікованого і відповідального працівника. У світі чимало випадків, коли великі бізнес-імперії валилися тільки тому, що не могли допомогти своєму персоналу або недооцінювали своїх людей.

Зважаючи на те, що процес адаптації співробітників в організації є досить важливим етапом, доцільно розглянути кілька рекомендацій, які можуть сприяти ефективній адаптації нових співробітників в організації:

У світі чимало випадків, коли великі бізнес-імперії валилися тільки тому, що не могли допомогти своєму персоналу або недооцінювали своїх людей. Зважаючи на те, що процес адаптації співробітників в організації є досить багатим етапом, хочеться запропонувати кілька рекомендацій, які можуть сприяти ефективній адаптації нових співробітників в організації.

Підготувати добре структуровану програму адаптації: розробляти план дій та програму, яка включає в себе вступне навчання, знайомство з іншими

співробітниками, знайомство з корпоративною культурою, а також завдання та процедури, які повинні бути зроблені протягом перших днів на новій роботі.

Призначати куратора або наставника: куратор або наставник може стати для нового співробітника точкою опори в компанії. Вони можуть допомогти з відповідями на питання, надати поради та знайти відповідні ресурси, які забезпечать новому працівнику.

Для успішної адаптації нового працівника необхідно забезпечити необхідні ресурси, такі як робоче місце, комп'ютер, доступ до деяких програм та інших ресурсів, які необхідні для виконання роботи. Нових співробітників потрібно заохочувати брати участь у корпоративних заходах та соціальних активностях, які досягають компанії, щоб вони мали можливість познайомитися з колегами та іншими працівниками компанії.

Потрібно допомагати працівникам боротися з уже виниклим сильним стресом або його наслідками, але й попереджати його на рівні організації. Саме тому доцільні такі заходи профілактики стресу:

- формування оптимального соціально-психологічного клімату;
- оптимізація організаційної структури (розподілу обов'язків, повноважень і відповідальності), здійснювана з урахуванням здатностей і можливостей конкретних співробітників;
- виключення (за можливістю) ситуацій рольового конфлікту;
- максимально можливе інформування співробітника про те, що заохочується, а що – ні (ознайомлення працівників із принципами системи заохочення, штрафів і т. п.), про його перспективи (може включати планування кар'єри), про майбутні зміни в організації й про те, як вони відіб'ються конкретно на ньому;
- підвищення значення обов'язків працівників;
- дотримання санітарно-гігієнічних норм;
- надання співробітникам можливості відчувати, що вони можуть впливати на ситуацію (дати їм право брати участь у прийнятті певних рішень,

надати більше повноважень в організації власного робочого місця, плануванні свого робочого часу й т. п.) [23].

Наведені заходи є основними для того, щоб рівень стресу, якого зазнав працівник, не перевищував припустимого рівня. Підвищений стрес на роботі (як би він не обумовлювався для ситуації конкретної людини) може призвести до погіршення трудових показників, почастишання нещасних випадків, труднощів у спілкуванні з людьми, частих невиходів на роботу, зниженої задоволеності нею й проблемами, тісно пов'язаними зі здоров'ям, до формування неприйняттого соціально-психологічного клімату.

Крім того, доцільно періодично проводити з працівниками тренінгові заняття, метою яких було б оволодіння навичками самоконтролю поведінки; навчання нестресогенних способів поведінки в типових та складних ситуаціях діяльності. Підвищувати мотивацію: Нові працівники повинні мати мотивовані праці.

План адаптації співробітників може бути такий:

Перший крок. Допоможіть своєму співробітнику зрозуміти зміни або нові умови. Важливо проаналізувати поточну ситуацію, щоб пояснити будь-які зміни. Таким чином, працівник буде у кращому становищі та буде знати, що відбувається.

Другий крок. Допоможіть співробітнику зрозуміти, що він не втрачає стабільності. Пояснюючи всі зміни працівнику, необхідно буде додати, що його посада зберігається і зміни не вплинуть на зарплату та/або посаду в організації. Більшість працівників просто бояться втратити роботу.

Третій крок. Допоможіть своїм співробітникам адаптуватися до змін за допомогою правильного навчання. Не дозволяйте своїм співробітникам відчувати, що вони непридатні для змін або що вони недостатньо навчені, щоб продовжувати працювати в оновленій організації.

Четвертий крок. Підтримуйте високу мотивацію своїх співробітників. Мотивація є важливим моментом у програмі адаптації співробітника, оскільки

вона допомагає працівнику легко адаптуватися до змін. Розкажіть їм, наскільки зміни будуть ефективними та корисними для їхнього майбутнього.

П'ятий крок. Грошова винагорода – найкраща форма мотивації. Майже кожен у цьому світі працює, щоб заробити якомога більше грошей. Альтруїстів практично немає, а рабство вже давно скасовано. Коли ви бачите, що співробітник зацікавлений і бажає змінюватися, може наполегливо і довго боротися за досягнення бажаного результату, не соромтеся запропонувати йому грошову винагороду [27].

Таким чином, людина буде більш мотивованою, працюватиме більше і їй буде легше адаптуватися до деяких нових ініціатив, які реалізує організація.

Індивідуальна програма адаптації визначається керівником підрозділу, погоджується з керівником підприємства та начальником відділу підбору та адаптації персоналу. Дана програма передбачає більш детальне ознайомлення з діяльністю структурного підрозділу підприємства, детальне ознайомлення з посадою та специфікою роботи, набуття специфічних навичок, характерних для даної посади (наприклад, ведення документації тощо).

Наставник або прямий керівник доповнює цей список, враховуючи спеціальні документи, що стосуються його підрозділу. Ця частина адаптації визначається в індивідуальному плані роботи на випробувальний термін з детальним описом виконаної роботи, вимогами до якості виконаної роботи та очікуваними ефектами.

З метою визначення ефективності адаптації, а також ступеня готовності персоналу до виробничої діяльності всередині організації необхідно періодично проводити професійно-психологічну оцінку роботи членів колективу. Оцінку необхідно проводити за трьома основними блоками:

- професійна підготовка;
- особистісні якості і здібності;
- відносини з іншими членами організації.

Розробляючи систему основних заходів, необхідно визначити критерії оцінки ефективності процесу адаптації нового працівника. Ступінь успішності входу працівника на посаду оцінюється за такими критеріями [49]:

- оволодіння навичками і знаннями, необхідними для даної посади;
- виконання поставлених завдань. Програми адаптації та досягнення робочого результату;
- відносини в робочому колективі;
- рівень знання нормативних документів компанії, дотримання корпоративних стандартів, норм і правил;
- дисциплінованість (ступінь дотримання правил і норм внутрішнього трудового розпорядку, прийнятого на підприємстві).

Результатами професійно-психологічної оцінки є три укладення:

- 1) відповідає перспективам організації;
- 2) відповідає робочому місцю і посаді (посадова відповідність);
- 3) не відповідає робочому місцю і посаді.

Метод анкетування кількісно вимірює рівень задоволеності працівника як міру його адаптованості до підприємства, вважаючи, що чим вище ступінь насичення потреб і домагань адаптанта, тим вище рівень його адаптації до мікросередовища. За допомогою анкети можна отримати інформацію щодо специфічних труднощів, що виникають в ході роботи, характеру професійних інтересів працівника і темпів їхнього формування.

### **Висновки до розділу 3**

Адаптація персоналу є важливою для успішної роботи організації з належним рівнем продуктивності. Новий працівник може потребувати деякого часу, щоб зрозуміти культуру компанії, засвоїти її цінності, мету та цілі, а також розуміти свої завдання та відповідальності.

Адаптація персоналу допомагає знизити ризик невдачі нового працівника, що може призвести до збитків для організації. Якщо новий

працівник не може адаптуватися до робочого середовища, це може призвести до стресу, неефективності та погіршення настрою в колективі.

Тривалість процесу адаптації на роботі може значно відрізнятись в залежності від різноманітних факторів, таких як тип організації, складність роботи, вимоги до спеціалістів тощо.

Щоб полегшити та прискорити процес адаптації нового співробітника в організації та допомогти йому почати працювати з максимальною ефективністю, можна використати кілька порад. Потрібно вивчити культуру організації, познайомитися з колегами, вивчити нові навички, задавати питання, створити розклад та не боятися помилок. Ці кроки допоможуть новому співробітнику легше та швидше адаптуватися до робочого середовища та почати працювати з ефективністю.

Для успішної адаптації нових співробітників в організації, рекомендується розробляти структуровану програму адаптації, яка включає в себе вступне навчання, знайомство з корпоративною культурою та процедурами. Крім того, призначення куратора або наставника може сприяти ефективній адаптації, а забезпечення необхідних ресурсів та залучення нових працівників до корпоративних заходів та соціальних активностей також може бути корисним. Допомога працівникам у боротьбі зі стресом та попередження його може підвищити ефективність процесу адаптації нових співробітників.

## ВИСНОВКИ

1. Організаційна адаптація спрямована на засвоєння працівником правил внутрішнього розпорядку, структури організації, організаційної культури. Професійна адаптація стосується рівня володіння професійними навичками та вміннями.

Соціально-психологічна адаптація – це пристосування нового працівника до взаємовідносин у колективі, традицій та неписаних норм і правил, до стилю роботи керівника. Як правило, при прийомі на роботу потенційний працівник вже знає вимоги до його професійної діяльності, має певні теоретичні знання, які підтверджені дипломом, інколи і досвід, набутий на попередньому місці роботи, ознайомлений з посадовою інструкцією.

Процес управління адаптацією персоналу – це систематичний підхід до інтеграції нового працівника в організацію та його успішної адаптації до нових умов роботи. Сутність процесу управління адаптацією полягає в тому, щоб забезпечити новому працівнику оптимальні умови для швидкої та ефективної інтеграції в колектив та робоче середовище.

Етапи управління адаптацією персоналу: підготовка до прийому нового працівника, прийом та знайомство, орієнтація, навчання та розвиток, моніторинг та оцінка, підтримка та мотивація.

Зазвичай управлінням адаптацією нових працівників займається керівник відділу кадрів або його заступник, а також безпосередній керівник нового працівника.

Чинники, які впливають на процес адаптації, можуть включати: складність робочих процесів та політик організації, стиль керівництва та корпоративна культура організації, підготовленість нового працівника до роботи та рівень його знань і навичок, якість комунікації та спілкування з керівництвом та колегами, наявність плану адаптації та підтримки з боку керівництва.

2. Виділяються два типи управління організаціями: бюрократичний (ієрархічний) і органічний (адаптивний). Існує розрізнення між бюрократичним та органічним типами управління організаціями. Ось деякі відмінності між ними:

1. Бюрократичний тип управління: цей тип управління характеризується жорсткою ієрархічною структурою, де прийняття рішень відбувається на верхніх рівнях управління та деталізовано контролюється нижчими рівнями. У такому типі організації дії працівників контролюються нормами та правилами, що може обмежувати ініціативу та творчість.

2. Органічний тип управління: цей тип управління характеризується більш гнучкою структурою та розподілом відповідальності та контролю між різними рівнями управління. У такому типі організації прагнуть до того, щоб працівники мали більше можливостей для самостійної діяльності та використання своїх навичок та знань для вирішення проблем.

Вплив типу управління на організацію може бути значним. Наприклад, бюрократичний тип управління може бути більш ефективним у стабільних умовах, коли важливо дотримуватися процедур та правил, що забезпечує якість та контроль.

Органічний тип управління може бути більш ефективним у змінних умовах, коли важливо швидко реагувати на нові ситуації та використовувати ініціативу та творчість працівників для досягнення результатів. Однак, кожен тип управління має свої переваги та недоліки, і важливо враховувати конкретні потреби та особливості організації для того, щоб вибрати оптимальний тип управління. Також важливо враховувати культуру організації та підходи до управління персоналом.

Щодо адаптації робітників до типу управління, то органічний тип може сприяти більшій готовності працівників до змін та самостійності, адже він передбачає більшу свободу дій та можливість працівників брати участь у прийнятті рішень та відчувати відповідальність за результати своєї діяльності.

Однак, це може вимагати більш високого рівня навичок та знань від працівників.

Бюрократичний тип управління може бути менш придатним для адаптації робітників, оскільки він може обмежувати ініціативу та творчість працівників, що може призвести до нехтування змінами та невпевненості в роботі. Однак, бюрократичний тип може бути більш придатним для тих, хто шукає стабільність та безпеку в роботі.

Отже, важливо збалансувати переваги та недоліки кожного типу управління та врахувати специфіку конкретної організації для того, щоб забезпечити успішну адаптацію працівників та ефективну діяльність організації в цілому.

3) В емпіричному дослідженні ми обрали компанії з різним типом управління: Бюрократичний тип (ієрархічний) та органічний тип (адаптивний). Тип управління організацією впливає на процес адаптації працівників. Компанії з адаптивним стилем управління мають успішніший процес адаптації.

За результатами дослідження, ми виявили такі фактори, як прокрастинація, тривожність, фрустрація, агресивність, ригідність та стресостійкість, які впливають на процес адаптації працівників.

Зокрема, тривожність, фрустрація та ригідність мають обернену кореляцію з процесом адаптації, що означає, що високі рівні цих факторів можуть негативно впливати на успішність адаптації працівників.

Крім того, ми виявили пряму кореляцію між процесом адаптації та тривожністю, процесом адаптації та фрустрацією. Це свідчить про те, що ці фактори можуть взаємодіяти та впливати один на одного під час процесу адаптації працівників.

Наші результати підтверджують, що успішність процесу адаптації працівників залежить від типу управління компанією та впливу факторів, таких як тривожність, фрустрація, агресивність, ригідність та стресостійкість.

Висновок дослідження полягає в тому, що компанії з адаптивним стилем управління мають більш успішний процес адаптації працівників порівняно з компаніями, які застосовують бюрократичний тип управління. Це може бути пов'язано з тим, що адаптивні компанії мають більш гнучкі структури, спроможні швидко реагувати на зміни в оточуючому середовищі та впроваджувати нові ініціативи.

4) Адаптація персоналу сприяє підвищенню мотивації та задоволеності працівника своєю роботою. Коли новий працівник відчуває, що його потреби, цінності та навички враховуються в організації, його мотивація до праці та залученість до робочого процесу зростає.

Адаптація персоналу також може забезпечити більшу прозорість та співпрацю в колективі. Новий працівник може привносити нові ідеї та підходи до роботи, що можуть доповнити та покращити діяльність компанії. Адаптація персоналу може допомогти побудувати відкрите та взаємовигідне співробітництво в колективі.

Саме тому ми розробили рекомендації як для робітників так і для керівників компаній щодо сприяння процесу адаптації нових працівників. Запропонували різні вправи та рекомендації для підвищення рівня стресостійкості, зменшення тривожності, фрустрації та ригідності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова, А. О., Бучинський, В. О. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві (Doctoral dissertation, ВНТУ). Київ, 2021. 74 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник. Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. К.: Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
3. Барабанов, І. В., Мисливець, К. В. Управління поведінкою персоналу. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2018, (62).
4. Брич, О. О. Адаптація персоналу на підприємствах: фактори та методи оцінки. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка, (2), 2019, 72-78.
5. Вронський, М. О., Середа, Г. В. Адаптація працівника на підприємстві. Студентського наукового товариства, 2020, 186.
6. Вилуск, А. О. Трудова адаптація робітників. Харків, 2018, 3 с.
7. Гальчак Х. Р. Формування професійної адаптації персоналу на засадах соціальної відповідальності підприємств. Наукові записки Української академії друкарства. 2013. № 3. С. 111–115.
8. Гетьман, О. О., Петренчук, Н. В. Організаційні механізми підбору, найму та адаптації персоналу, 2018, 4 с.
9. Гончаренко С. Український педагогічний словник.: К., 1997
10. Гринців М. В. Психологічні особливості професійної адаптації молоді. Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. Сер. : Психологічні науки. 2012. Т. 2, Вип. 9 С. 54–57.
11. Григор'єва, С. В. Чинники професійної адаптації молодого фахівця (Doctoral dissertation, Національний технічний університет Харківський політехнічний інститут), 2019, 35-42 с.
12. Демкович О. С. Сутність та основні чинники адаптації персоналу підприємств у ринкових умовах господарювання. Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2012. № 727. С. 46–48.
13. Дмитрук, О. В., Свінцицька, О. М. Управління адаптацією

персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання. Приазовський економічний вісник, 2018, 182-186.

14. Дорошенко, М. П., Вороніна, В. Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління, (30 (69), № 5 (1)), 2019, 52-56.

15. Іванісов О. В. Впровадження наставництва як інструмента трудової адаптації та формування стандарту підприємства щодо адаптації молодих спеціалістів. Комунальне господарство міст. 2013. № 111. С. 232–238.

16. Захарчин Г. М. Роль мотиваторів у процесі адаптації персоналу підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2012. Вип. 22.2. С. 389–394.

17. Каліщук, С. М. Психологічні технології відбору та роботи з персоналом. 2022, 63-68 с.

18. Колеснікова, В. В. Особливості адаптації молодих фахівців до здійснення професійної діяльності. Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління, (3 (5)), 2019, 235-246.

19. Кондрюкова, В. В. Адаптація до професійної діяльності: соціально-психологічний аспект. Правничий вісник Університету КРОК, (9), 2011, 139-143.

20. Кулик Ю. Є. Аналіз організаційних аспектів функціонування компанії, як фактор адаптації молодого спеціаліста до нового місця роботи. Культура народів Причорномор'я. 2006. № 80. С. 81–83.

21. Куріна Н. С. Інноваційна модель концепції професійної адаптації персоналу. Бізнес інформ. 2013. № 8. С. 348–353

22. Курова, А. В., Крюкова, М. А. Загальна психологія: навчально-методичний посібник. Одеса: Фенікс, 2019. 53 с.

23. Кулалаєва, Н. В. Педагогічні особливості трансляції фахового досвіду кваліфікованим робітникам будівельного профілю. Теорія і методика професійної освіти, 1(9), 2016, 1-10.

24. Козак, К., Корсікова, Н., Древова, В. Психологія управління

персоналом в умовах економічних кризових явищ, спровокованих COVID-19. Наукові перспективи (Naukovì perspektivi), 2021, (2 (8)).

25. Козловська, Н., Сідлецька, І. Психологічні аспекти адаптації персоналу до роботи в умовах токсичної корпоративної культури. Вісник Одеського національного університету. Серія: Психологія, 24(1), 2019, 57-66.

26. Ковальова, О. Психологічні чинники адаптації персоналу до технологічних інновацій в виробництві. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Техніка та енергетика АПК, 266, 2017, 243-250.

27. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге вид., переробл. й доп. К.: Кондор, 2005. 308 с.

28. Коробка, Л. М. Соціально-психологічна адаптація спільноти до умов і наслідків воєнного конфлікту: теоретичні засади дослідження. Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки, (4), 2015, 76-82.

29. Лобза, А. Розробка програми адаптації персоналу на підприємстві як необхідна умова утримання конкурентоздатного персоналу. Молодий вчений, (12 (64)), 2018, 287-291.

30. Макарова, І. Психологічні аспекти адаптації персоналу до інноваційної діяльності підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент, 28(2), 2018, 110-114.

31. Маслова, А. О., Рудоман, Н. В. Адаптаційний процес персоналу на підприємствах малого бізнесу: проблеми та перспективи. Економіка та суспільство, (20), 2019, 576-581.

32. Мирошніченко Ю. В. Адаптація персоналу: досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 1 (2). С. 27–33.

33. Муляр, Т. Психологічна адаптація працівників до нових умов праці в контексті пандемії COVID-19. Наукові записки. Серія «Психологія та педагогіка», 15, 2021, 163-172.

34. Налчаджян А. А. Психологічна адаптація. Механізми та стратегії. 2-ге вид., 2010, 9 с.
35. Нестеренко В. О. Особливості соціально-психологічної адаптації в професійному колективі. Дипломна робота на здобуття ступеня магістра спеціальності "Психологія". Національний авіаційний університет. Київ, 2021. 77 с.
36. Невмержицька, С. М., Володько, А. В. Управління адаптацією персоналу сучасної організації. In Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах. Університет державної фіскальної служби України, 2021, 3 с.
37. Олійник, Н. Ю. Фактори формування політики управління адаптацією персоналу. Городецька МО, 2019, 351.
38. Подольська, О. В., Оберемок, В. В. Процес адаптації персоналу на підприємстві, 2019, 5 с.
39. Панов, М. Професійна адаптація та реадaptaція в контексті професійної реалізації особистості в умовах сучасного соціуму. *Psychological journal*, 5(11), 2019, 177-190.
40. Романюк, О. В., Сірик, М. І. Фактори, що впливають на процес адаптації персоналу на підприємстві. Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: Педагогіка, (2), 2020, 113-119.
41. Старовойтенко, Н. В., Осипенко, В. І., Чемерис, І. А., Білик, Л. І., Ключка, С. І. Психологія управління: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Черкаси: ЧДТУ, 2020, 52 с.
42. Семез, А. А. Професійна адаптація соціального педагога: теоретичний аспект. Наукові записки. Серія: Педагогічні науки, (178), 2019, 173-177.
43. Стеценко, І. Психологічні чинники адаптації працівників до виробництва в умовах екстремальної обстановки. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Психологія, 20, 2017, 59-63.

44. Скрипник, М. О. Підвищення ефективності процесу адаптації персоналу на промислових підприємствах. Економіка промисловості, (1), 2020, 83-91.
45. Тихоненко, О. Психологічні аспекти адаптації нових працівників на виробництві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2(2), 2018, 161-165.
46. Філіна, С. В., Захарченко, Л. Д. Теоретичні засади управління адаптацією персоналу підприємства, 2019, 4 с.
47. Ходаківський Є. І. Психологія управління: підручник. 5-те вид., переробл. та допов. К.: Центр учбової літератури, 2016. 492 с.
48. Ходос, В. В. Процес управління адаптацією персоналу підприємства: організаційно-методичні засади (Doctoral dissertation), 2020, 113 с.
49. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. 2006. 488 с.
50. Чорна, М. Психологічна адаптація молодших працівників у сучасних умовах. Вісник Чернігівського державного технологічного університету, 73, 2017, 102-107.
51. Шевченко, І., Рожкова, І. Психологічна адаптація персоналу як складова успішної організації. Бізнес Інформ, 8, 2019, 15-19.
52. Юрков, О. С. Психологія праці та інженерна психологія: навчальний посібник для студентів денної і заочної форм навчання спеціальності 053 «Психологія». Мукачево: МДУ, 2018, 187 с.
53. Ячменьова В. М. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність». Проблеми економіки та управління: [збірник наукових праць]. 2010. № 684. С. 346–353.
54. Яковлева, Т. В., Головка, І. М. Адаптаційні стратегії персоналу в умовах міжкультурної комунікації на підприємствах. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія: Психологічні науки, (2), 2019, 89-92.

55. Akkermans, J., Richardson, J., Kraimer, M. L., Lee, H. J. Career adaptability and leader-member exchange: The role of proactive personality and psychological empowerment. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 2018, 98-110.
56. Chiang, J. T. J., Chen, Y. T., Chen, Y. L. Antecedents and consequences of newcomer psychological adjustment: A meta-analysis. *Journal of Management*, 46(5), 2020, 658-684.
57. Chen, L., Zhu, Y., Zhou, Y., Wu, Y., Lu, J. Effects of perceived organizational support and job demands on the psychological adjustment of nurses: The mediating role of job engagement. *Journal of Nursing Management*, 28(4), 2020, 922-930.
58. Kafetsios, K., Kokkinos, C. M. Coping strategies and psychological adjustment of nurses in times of economic crisis. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 26(1-2), 2019, 47-57.
59. Kim, J., Lee, D. Employee psychological well-being and its relationship with the quality of supervisor-employee relationship and perceived organizational support. *Journal of Happiness Studies*, 18(4), 2017, 1189-1207.
60. Li, Y., Li, C., Zhang, Y. Relationships among social support, stress, and psychological adjustment of migrant workers in China: A moderated mediation model. *Journal of Community Psychology*, 49(4), 2021, 1102-1113.
61. Ma, S., Zhou, Q. Social support, emotion regulation, and psychological adaptation among migrant workers in China: A moderated mediation model. *Personality and Individual Differences*, 117, 2017, 33-38.
62. Magallares, A., Moreno-Jiménez, B. Sources of stress and psychological adjustment of Spanish expatriate workers in China: The role of cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, 73, 2019, 33-43.
63. Son, J., Wilson, J. Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: The role of human resource systems. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 2018, 200-214.
64. Du, X., Li, X. The relationship between supervisor support and

psychological adjustment: A moderated mediation model. *International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 2021, 405-422.

65. Guan, X., Yang, J. Psychological adjustment of international skilled migrants in China: The effects of sociocultural adaptation and perceived social support. *International Journal of Intercultural Relations*, 70, 2019, 1-10.

66. Gao, S., Chen, Y., Li, Q., Li, F. The relationship between perceived organizational support and psychological adjustment among Chinese cancer patients: The mediating role of resilience. *Psychology, Health Medicine*, 26(1), 2021, 21-28.

67. Huang, J. L., Ryan, A. M., Zabelina, D. L., Fleshner, M. Exploring the role of cognitive flexibility in psychological adjustment to organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 103(6), 2018, 639-654.

68. Ling, J., Chen, Y. Psychological adjustment of migrant workers in China: The role of social support and resilience. *Journal of Community Psychology*, 45(3), 2017, 319-332.

69. Lu, L., Lu, A. C. The role of social support in the relationship between leader-member exchange and psychological adjustment. *The Leadership Quarterly*, 28(2), 2017, 259-270.

70. Wu, M., Wang, Z. The relationship between job crafting and psychological adjustment: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Business and Psychology*, 36(4), 2021, 599-613.

**Всього джерел – 70;**

**Джерел за останні п'ять років – 51 (1, 3, 4, 5, 6, 8, 11, 13, 14, 17, 18, 22, 24, 25, 26, 29, 30, 31, 33, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 50, 51, 52, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70);**

**Джерел українських авторів за останні п'ять років – 35 (1, 3, 4, 5, 6, 8, 11, 13, 14, 17, 18, 22, 24, 25, 26, 29, 30, 31, 33, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 50, 51, 52, 54);**

**Джерел зарубіжних авторів за останні п'ять років – 16 (55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70);**

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Особистісний опитувальник соціально-психологічна адаптація СПА (Роджерс-Даймонд)

**Інструкція:** у опитувальнику містяться висловлювання про людину, про її спосіб життя – переживання, думки, звички, стилі поведінки. Їх завжди можна співвіднести з нашим власним способом життя. Прочитавши або прослухавши чергове висловлювання опитування, приміряйте його до своїх звичок, свого способу життя і оцініть, якою мірою цей вислів може бути віднесено до вас.

Для того щоб позначити вашу відповідь в бланку, виберіть, підходящий, на вашу думку, один з семи варіантів оцінок, пронумерованих цифрами від «0» до «6», де: «0» – це до мене абсолютно не відноситься; «1» – мені це не властиво в більшості випадків; «2» – сумніваюся, що це можна віднести до мене; «3» – не наважуюся віднести це до себе; «4» – це схоже на мене, але немає впевненості; «5» – це на мене схоже; «6» – це точно про мене.

#### Текст опитувальника

1. Відчуває незручність, коли вступає з кимось у діалог.
2. Не має бажання розкриватися перед іншими.
3. У всьому подобається ризик, боротьба, змагання.
4. Має до собі високі вимоги.
5. Часто зварити собі за ті, що зробив.
6. Часто відчуває собі пригнобленим.
7. Має сумніви, що може подобатися особам протилежної статі.
8. Свої обіцянки виконує завжди.
9. Теплі, добрі стосунки з оточуючими.
10. Людина стримана, замкнена; тримається осторонь.

11. У невдачах звинувачує собі.
12. Людина відповідальна; на неї можна покластися.
13. Відчуває, що не у змозі змінити щось, усі зусилля марні.
14. На багато розмов дивуватися очима однолітків.
15. Приймає в цілому ті правила й вимоги, яких варто дотримуватись.
16. Власних переконань і правив не вистачає.
17. Подобається мріяти, іноді – втягай; важко повертається від мрії до реальності.
18. Завжди готовий до захисту і навіть нападу: переживає образи болісно, розмірковуючи над способами помсти.
19. Уміє керувати собою і власними вчинками, примушувати собі або дозволяти собі; самоконтроль для нього – не проблема.
20. Часто змінюється настрої: настає нудьга.
21. Вусі, що стосується інших, не хвилює: зосереджений на собі, зайнятий собою.
22. Люди, як правило, йому подобаються.
23. Не соромитися своїх почуттів, відкрито їх виражає.
24. Серед великого скупчення людей відчуває собі дещо самотньо.
25. Нині бажає усе покинути, кудись сховатися.
26. З оточуючими зазвичай вільно спілкується.
27. Важко боротися із самим собою.
28. Напружено сприймає доброзичливе ставлення оточуючих, якщо вважає, що не заслуговує на нього.
29. У душі – оптиміст, вірить у найкраще.
30. Людина вперта; таких називають важкими.
31. До людей критичний, засуджує їх, якщо вважає, що сморід цього заслуговують.
32. Часто відчуває собі не тим, хто веде, а тим, кого ведуть: йому не завжди вдається думати і діяти самостійно.

33. Більшість із тихий, хто його знає, добрі до нього ставитися, люблять його.
34. Іноді бувають такі думання, про які не хочеться комусь розповідати.
35. Людина з привабливою зовнішністю.
36. Відчуває собі безпомічним, має потребу відчувати когось поруч.
37. Приймавши рішення, виконує його.
38. Приймаючи самостійні рішення, не може звільнитися від впливу інших людей.
39. Відчуває почуття провини, навіть коли звинувачувати собі немає сенсу.
40. Відчуває неприязнь до того, що його оточує.
41. Усім задоволений.
42. Почувається погано: не може організувати собі.
43. Відчуває млявість; вусі, що раніше хвилювало, стало байдужим.
44. Урівноважений, спокійний.
45. Роздратований, часто не може стриматися.
46. Часто відчуває собі ображеним.
47. Людина спонтанна, нетерпляча, гарячкувата: бракує стриманості.
48. Буває, що поширює плітки.
49. Не дуже довіряє своїм почуттям: сморід іноді підводять його.
50. Досить важко бути самим собою.
51. На першому місці – думання, а не почуття: перед тим як щось зробити, добрі поміркуює.
52. Ті, що відбувається, тлумачить по– своєму, здатен нафантазувати зайве.
53. Терплячий до інших і приймає шкірного таким, яким він є.
54. Намагається не думати про свої проблеми.
55. Вважає собі цікавою людиною–привабливою як особистість, помітною.
56. Людина сором'язлива.

57. Обов'язково треба нагадувати, підштовхувати, щоб доводив справу до кінця.
58. У душі відчуває перевагу над іншими.
59. Немає нічого, у чому б виявив індивідуальність, своє «Я».
60. Боїться думань інших про собі.
61. Честолубний, небайдужий до успіху, схвалення: у тому, що для нього суттєво, намагається бути кращим.
62. Людина, у якої на даний момент багато такого, що викликає презирство.
63. Людина діяльна, енергійна, ініціативна.
64. Пасує перед труднощами й ситуаціями, які загрожують ускладненнями.
65. Просто недостатньо оцінює собі.
66. Ватажок, вміє впливати на інших.
67. Ставиться до собі в цілому добрі.
68. Людина наполеглива, їй завжди важливо зробити усе по– своєму.
69. Не подобається, коли з кимось порушуються зв'язки, особливо – якщо починаються зварювання.
70. Досить довго не може прийняти рішення, потім має сумніви щодо його правильності.
71. Розгублений, невпевнений у собі.
72. Задоволений собою.
73. Йому часто не щастить.
74. Людина приємна, приваблює інших.
75. Можливо, не дуже вродливий, але може подобатись як людина, особистість.
76. презирством ставиться до осіб протилежної статі й не має контактів із ними.
77. Коли треба щось зробити, його охоплюють страх, сумніви.
78. Легко, спокійно на душі, немає нічого, що сильно хвилювало б.

79. Уміє наполегливо працювати.
80. Відчуває, що рості, дорослішає: змінюється сам і змінює ставлення до навколишнього світу.
81. Іноді говорити про ті, про що насправді не має уявлення.
82. Завжди говорити тільки правду.
83. Схвильований, напружений.
84. Щоб він щось зробив, треба вперто наполягати на цьому.
85. Відчуває невпевненість у собі.
86. Обставини часто змушують захищати собі, виправдовуватись і обгрунтовувати свої вчинки.
87. Людина поступлива, м'яка у ставленні до інших.
88. Людина, якій подобається міркувати.
89. Іноді подобається хизуватися.
90. Приймає рішення і відразу змінює їх; звинувачує собі у відсутності волі, а вдіяти з собою нічого не може.
91. Намагається покладатися на свої сили, не розраховує на чийсь допомогу.
92. Ніколи не запізнюється.
93. Відчуває внутрішню несвободу.
94. Відрізняється від інших.
95. Не дуже надійний, на нього не можна покластися.
96. Добрі собі розуміє, вусі в собі приймає.
97. Товариська, відкрита людина; легко спілкується з людьми.
98. Сілі і здібності відповідають тим завданням, які треба вирішувати; вусі може виконати.
99. Собі не цінує: ніхто його не сприймає серйозно, у кращому випадку усі до нього ставляться поблажливо, просто терплять.
100. Хвилюється, що забагато переймається особами протилежної статі.
101. Усі свої звички вважає позитивними.

## Шкала загальної прокрастинації К. Лей

**Інструкція для учасників дослідження:** Оцініть, будь ласка, кожне із запропонованих тверджень, обвівши цифру, яка відповідає мірі Вашої згоди/незгоди з цим твердженням. Ці твердження пов'язані з тим, що Ви думаєте про різні ситуації. Двох однакових тверджень не існує, тому будьте уважними, при оцінці кожного.

Текст опитувальника:

1. Я часто виконую завдання, які мав(ла) намір зробити ще кілька днів раніше. 1 2 3 4 5
2. Я досить часто пропускаю концерти, спортивні матчі або подібні заходи, бо не вдається придбати білети завчасно. 1 2 3 4 5
3. Плануючи свято/вечірку, я завчасно роблю необхідні організаційні приготування. 1 2 3 4 5
4. Зранку найчастіше я встаю у потрібний час. 1 2 3 4 5
5. Написаний мною лист може лежати протягом декількох днів, доки я відправлю його. 1 2 3 4 5
6. Я швидко відповідаю на пропущені телефонні дзвінки. 1 2 3 4 5
7. Я не виконую швидко навіть ту роботу, яка вимагає просто сидіти та робити її. 1 2 3 4 5
8. Я намагаюся приймати рішення якомога раніше. 1 2 3 4 5
9. Я маю звичку відкладати початок роботи, яку необхідно зробити. 1 2 3 4 5
10. Подорожуючи, я зазвичай повинен поспішати, аби дістатися вокзалу/станції вчасно. 1 2 3 4 5
11. Готуючись до виходу з дому, я рідко роблю щось у останню хвилину. 1 2 3 4 5
12. Я часто витрачаю час на інші справи, чекаючи до дедлайну. 1 2 3 4 5

13. Якщо приходить рахунок на невелику суму, я одразу сплачую його.  
1 2 3 4 5
14. Після отримання запиту з підписом «Дайте, будь ласка, відповідь», я відповідаю одразу. 1 2 3 4 5
15. Я часто завершую завдання раніше, ніж потрібно. 1 2 3 4 5
16. Здається, ніби я завжди готую подарунки до днів народжень/свят в останню хвилину. 1 2 3 4 5
17. Навіть найважливішу річ я, зазвичай, купую в останню хвилину. 1 2 3 4 5
18. Я звик(ла) виконувати заплановані справи за один день, не розтягуючи їх на тиждень. 1 2 3 4 5
19. Я помічаю, що постійно кажу собі або іншим: «Я зроблю це завтра». 1 2 3 4 5
20. Зазвичай, я закінчую усі справи до того, як прийти додому та розслабитися. 1 2 3 4 5

**Підрахунок балів:**

Максимальна кількість балів – 100.

75-100 балів – висока схильність до прокрастинації;

45-75 балів – середня схильність до прокрастинації;

до 45 балів – низька схильність до прокрастинації.

## Тест «Самооцінка психічних станів» (Г. Айзенк)

Інструкція. Уважно прочитайте опис різних психічних станів.

Якщо цей опис збігається з Вашим станом і стан виникає часто, то необхідно оцінити його в 2 бали. Якщо цей стан виникає зрідка, то ставиться один бал. Якщо не збігається з Вашим станом – 0 балів.

**I. Шкала тривожності:**

1. Не почуваю впевненості в собі.
2. Часто через дрібниці червонію.
3. Мій сон неспокійний.
4. Легко впадаю в зневіру.
5. Турбуюся тільки про уявлювані неприємності.
6. Мене лякають труднощі.
7. Люблю копатися у своїх недоліках.
8. Мене легко переконати.
9. Я недовірливий.
10. Я важко переносю час очікування.

**II. Шкала фрустрації:**

1. Нерідко мені здаються безвихідними ситуації, з яких усе-таки можна знайти вихід.
2. Неприємності мене сильно розстроюють, я падаю духом.
3. Під час великих неприємностей я схильний без достатніх підстав звинувачувати себе.
4. Нещастя і невдачі нічому мене не вчать.
5. Я часто відмовляюся від боротьби, вважаючи її марною.
6. Я нерідко почуваюся беззахисним.
7. Іноді в мене буває стан розпачу.
8. Я почуваю розгубленість перед труднощами.

9. У важкі хвилини життя іноді поводжуся по дитячому, хочу, щоб пожаліли.

10. Вважаю недоліки свого характеру непоправними.

### **III. Шкала агресивності:**

1. Залишаю за собою останнє слово.
2. Нерідко в розмові перебиваю співрозмовника.
3. Мене легко розсердити.
4. Люблю робити зауваження іншим.
5. Хочу бути авторитетом для інших.
6. Не задовольняюся малим, хочу найбільшого.
7. Коли розгніваюся, погано себе стримую.
8. Волю краще керувати, ніж підкорятися.
9. У мене різка, грубувата жестикуляція.
10. Я мстивий.

### **IV. Шкала ригідності:**

1. Мені важко змінювати звички.
2. Нелегко переключати увагу.
3. Дуже насторожено ставлюся до всього нового.
4. Мене важко переконати.
5. Нерідко в мене не виходить з голови думка, якої слід було б позбутися.
6. Нелегко зближуюся з людьми.
7. Мене засмучують навіть незначні порушення плану.
8. Нерідко я виявляю впертість.
9. Неохоче йду на ризик.
10. Різко переживаю відхилення від прийнятого мною режиму дня.

## Додаток Г

## Бостонський тест на стресостійкість

№ п/п	Питання	Оцінка				
		Завжди	Часто	Іноді	Майже ніколи	Ніколи
1	Ви їсте, як мінімум одну гарячу страву на день					
2	Ви спите як мінімум 7-8 годин на день, принаймні 4 дні на тиждень					
3	Ви постійно відчуваєте любов від інших і віддаєте свою на заміну					
4	В межі 50 кілометрів у вас є хоч одна людина на яку ви можете покластися					
5	Ви займаєтесь до поту хоча б два рази на тиждень					
6	Ви курите менш ніж половину пачки цигарок на день					
7	За тиждень ви не споживаєте більш ніж 5 чарок міцних напоїв					
8	Ваша вага співвідноситься до вашого росту: зріст (см) - вага (кг) = $100 \pm 10$ (кг)					
9	Ваш заробіток повністю задовольняє ваші основні потреби					
10	Вас підтримує ваша віра					

№ п/п	Питання	Оцінка				
		Завжди	Часто	Іноді	Майже ніколи	Ніколи
11	Ви регулярно замаєтесь клубною або суспільною діяльністю					
12	У вас багато друзів та знайомих					
13	У вас є один або два друга яким ви повністю довіряєте					
14	Ви здорові					
15	Ви можете відкрито говорити про свої почуття, коли ви злі або обурені чимось					
16	Ви регулярно обговорюєте з людьми з якими живете ваші домашні проблеми					
17	Ви робите щось тільки заради жарту раз на тиждень та смієтесь 3 рази на тиждень					
18	Ви можете керувати вашим часом ефективно					
19	За день ви споживаєте не більш ніж 3 чашки кави, чаю або інших речовин з кофеїном					
20	У вас є трохи часу на себе впродовж кожного дня					

**Авторський опитувальник**

- 1. На якому типі управління ґрунтується ваша організація?**
  - Ієрархічний (бюрократичний) тип
  - Органічний (адаптивний) тип
  - Інший (вказіть, який)
- 2. Як ви оцінюєте рівень адаптації робітників у вашій організації?**
  - Високий
  - Середній
  - Низький
- 3. Як тип управління впливає на процес адаптації робітників у вашій організації?**
  - Позитивно
  - Негативно
  - Не впливає
- 4. Чи сприяє обрана модель управління швидкій адаптації робітників до змін?**
  - Так
  - Ні
  - Не можу сказати
- 5. Які фактори типу управління вважаєте найбільш важливими для успішної адаптації робітників?**
  - Співпраця та комунікація
  - Гнучкість та здатність до змін
  - Самостійність та відповідальність робітників
  - Інші (вказіть, які)