

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет соціології і права

Кафедра соціології

«На правах рукопису»
УДК 316.354

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНО
В.о. завідувача кафедри
_____ Максим ЄНІН
« ____ » _____ 2025 р.

Магістерська дисертація

на здобуття ступеня магістра

**за освітньо-науковою програмою «Врегулювання конфліктів та медіація»
зі спеціальності 054 «Соціологія»**

**на тему: «Роль довіри, сенсу, корпоративної ідентичності та медіації у
формуванні eNPS співробітників: від лояльності до продуктивності»**

Виконав (-ла):
студент (-ка) II курсу, групи СЛЗ-41мп
Долга Тетяна Іванівна

Науковий керівник:
доцент, к. соціол. наук, доцент
Коржов Геннадій Олександрович

Рецензент:
Доцент кафедри історії, к. іст. н., доцент
Кізлова Антоніна Анатоліївна

Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних посилань.
Студент (-ка) _____

Київ – 2025 року

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Факультет соціології і права
Кафедра соціології

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 054 «Соціологія»

Освітньо-професійна програма «Врегулювання конфліктів та медіація»

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри
Максим ЄНІН
«_____» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студенту
Долгій Тетяні Іванівні

1. Тема дисертації «Роль довіри, сенсу, корпоративної ідентичності та медіації у формуванні eNPS співробітників: від лояльності до продуктивності», науковий керівник дисертації Коржов Геннадій Олександрович, кандидат соціологічних наук, доцент, затверджені наказом по університету від «04» листопада 2025р. № 4806-с.
2. Строк подання студентом магістерської дисертації: 15.12.2025.
3. Об'єкт дослідження – лояльність персоналу в організації (поведінкова лояльність, виміряна через eNPS).
4. Предмет дослідження – чинники eNPS: довіра, сенс, ідентичність, ресурсність; роль лідерства й медіації.
5. Перелік завдань, які потрібно розробити:
 - 1) Огляд теорій лояльності та eNPS і їхніх обмежень.
 - 2) Опис змінних і методики (довіра, сенс, ідентичність, ресурсність, eNPS).
 - 3) Збір і опис даних (вибірка, процедура).

- 4) Оцінка eNPS та відмінностей між групами/підрозділами.
- 5) Перевірка зв'язків і побудова регресій/медіацій (за потреби модерацій).
- 6) Інтерпретація у воєнному контексті та практичні рекомендації (eNPS, виснаження).
6. Орієнтовний перелік графічного (ілюстративного) матеріалу: відсутній.
7. Орієнтовний перелік публікацій
8. Дата видачі завдання: вересень 2025

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Визначення напряму дослідження	Вересень 2025	Виконано
	Формування джерельної бази дослідження	Вересень 2025	Виконано
	Складання розгорнутого плану	Вересень 2025	Виконано
	Написання вступу до роботи (визначення об'єкту, предмету, мети та завдань)	Жовтень 2025	Виконано
	Підготовка і написання I розділу дипломної роботи	Жовтень 2025	Виконано
	Написання II розділу дипломної роботи	Жовтень-листопад 2025	Виконано
	Написання III розділу, висновків та коригування списку літератури.	Листопад-грудень 2025	Виконано
	Передача магістерської дисертації на кафедру	15.12.2025	Виконано

Студент

(підпис)

Т.І. Долга

Керівник проекту

(підпис)

Г.О. Коржов

АНОТАЦІЯ

Долга Т.І. Роль довіри, сенсу, корпоративної ідентичності та медіації у формуванні eNPS співробітників: від лояльності до продуктивності. – На правах рукопису. Магістерська робота за спеціальністю 054 Соціологія. – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», кафедра соціології. – Київ, 2025. – 119 с., список джерел з 103 найменувань.

Магістерська дисертація присвячена дослідженню механізмів формування поведінкової лояльності персоналу (eNPS) в умовах війни та підвищеної невизначеності. Узагальнено сучасні підходи до лояльності й обґрунтовано, що eNPS доцільно розглядати як контекстно-чутливий індикатор, пов'язаний із довірою, сенсом праці, корпоративною ідентичністю, ресурсністю та якістю взаємодії «керівник–працівник». Емпіричне дослідження проведено на базі великої компанії із застосуванням описової статистики, порівнянь груп, регресійних, медіаційних і модераційних моделей. Встановлено позитивний рівень eNPS та суттєві відмінності між підрозділами. Показано, що ключові предиктори eNPS лежать переважно у соціально-психологічній площині: вплив лідерства значною мірою реалізується через сенс праці та корпоративну ідентичність, а вплив робочих вимог проявляється переважно через емоційний стан; ресурсність виконує буферну роль. Сформульовано практичні рекомендації для HR-політики: розвиток відповідального лідерства і психологічної безпеки, підтримка смислотворення та ідентичності, інструменти роботи з конфліктами/медіацією і програми відновлення для зниження ризиків виснаження. Вказано обмеження дослідження (крос-секційний дизайн, самозвітність даних, гендерний дисбаланс вибірки).

Ключові слова: *eNPS, лояльність персоналу, довіра, сенс праці, корпоративна ідентичність, ресурсність, лідерство, психологічна безпека, конфлікти, медіація.*

ABSTRACT

Dolha Tetiana. The role of trust, meaning, corporate identity, and mediation in shaping employee eNPS: from loyalty to productivity. – Manuscript. Master's thesis on specialty 054 Sociology. – National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute». Department of Sociology. – Kyiv, 2025. – 119 p., 103 sources.

The master's thesis examines the mechanisms shaping employees' behavioral loyalty (eNPS) in the context of war and heightened uncertainty. It synthesizes contemporary approaches to employee loyalty and argues that eNPS is best understood as a context-sensitive indicator associated with trust, meaningful work, corporate identity, employee resourcefulness, and the quality of leader–member interactions. The empirical study was conducted in a large company using descriptive statistics, group comparisons, and regression, mediation, and moderation models. The results indicate a positive eNPS level and substantial differences across departments. The findings show that the key predictors of eNPS are primarily socio-psychological: leadership effects are largely transmitted through meaningful work and corporate identity, whereas job demands affect eNPS mainly via employees' emotional state; resourcefulness serves a buffering role. Based on the results, practical recommendations for HR policy are proposed, including the development of responsible leadership and psychological safety, support for meaning-making and identity, conflict-resolution/mediation tools, and recovery programs to reduce the risks of exhaustion. The study's limitations are acknowledged (cross-sectional design, self-report data, and a gender imbalance in the sample).

Keywords: *eNPS, employee loyalty, trust, meaningful work, corporate identity, resourcefulness, leadership, psychological safety, conflicts, mediation.*

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СОЦІОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1 Економічні та соціологічні підходи до мотивації й управління працею персоналу.	7
1.2 Соціально-психологічний клімат, довіра, смисл праці, корпоративна культура та ідентичність як детермінанти лояльності персоналу.	15
1.3 Організаційні конфлікти, медіація та поведінкові індикатори лояльності персоналу (eNPS).....	22
РОЗДІЛ 2 ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ДОВІРИ, СЕНСУ ТА ІДЕНТИЧНОСТІ З eNPS.....	33
2.1 Методологія дослідження: теоретичні рамки, вибірка, змінні та інструменти.	33
2.2 Статистичний аналіз результатів: вплив довіри, сенсу та ідентичності.	47
2.3 Медіаційна модель eNPS: верифікація гіпотез і ключові висновки.	54
РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНЕ ЗНАЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ.	63
3.1 Управління довірою, смислом праці та ідентичністю в HR-практиці.....	63
3.2 Рекомендації для підвищення eNPS на основі емпіричних результатів.	69
3.3 Порівняння з міжнародними підходами: що може запозичити український ринок праці.....	82
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
ДОДАТКИ.....	105

ВСТУП

Актуальність теми. Формування лояльності працівників набуває особливої ваги в умовах нестабільного середовища, де організації змушені реагувати на зовнішні виклики, зберігаючи залученість і продуктивність персоналу. В Україні ця тема набула особливої актуальності у зв'язку з кількома паралельними процесами.

По-перше, триваюча повномасштабна війна суттєво трансформувала ринок праці (КМІС, 2024). Частина працівників виїхала за кордон, частина мобілізована, а інша – працює в умовах постійної тривоги, стресу та невизначеності. У таких умовах емоційний зв'язок із компанією, відчуття довіри та сенсу праці часто стають єдиними якірними точками, які утримують працівників в організації (Паніна, 2007).

По-друге, загострюється дефіцит кваліфікованих кадрів, зокрема у сферах, де потрібні емоційна стійкість, автономність і ціннісна відповідність між працівником і організацією. Конкуренція за людський капітал зростає, тому компанії, які не працюють зі змістовним виміром лояльності, ризикують втратити ключових людей навіть попри конкурентну зарплату (Deloitte, 2023).

По-третє, змінюється уявлення працівників про те, що таке «гарне робоче місце». Все частіше цінуються не тільки матеріальні фактори, а й психологічна безпека, підтримка з боку керівництва, гнучкість, можливість впливати, бути почутим (Deloitte, 2023). Індекс eNPS (Employee Net Promoter Score – індекс готовності працівників рекомендувати компанію як місце роботи або індекс лояльності працівників) у цьому контексті стає не просто метрикою задоволеності, а індикатором ціннісної відповідності, залученості та потенційної довіри.

Крім того, зростає увага до інклюзії, безбар'єрності та корпоративного добробуту – не як окремих ініціатив, а як частини загальної логіки відповідального, людського управління (CIPD, 2022). Все це – не лише питання

репутації, а й фактори, що прямо впливають на бажання працівника залишатись у компанії та рекомендувати її іншим.

Окремо варто підкреслити, що традиційні HR-метрики часто не встигають за змінами в очікуваннях персоналу. Тому інтеграція психологічних змінних – довіри, сенсу, ідентичності – в аналіз лояльності дозволяє краще зрозуміти, що насправді формує позитивну прив’язаність до роботодавця (Gallup, 2023).

Усі ці фактори – війна, ринок, демографія, зміна цінностей – формують нову реальність, у якій компанії мають переглядати підходи до управління персоналом. Саме тому дослідження взаємозв’язку між психологічними чинниками та eNPS є не лише науково обґрунтованим, а й практично необхідним.

Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дослідження виконано в межах проходження практики в українській компанії, де було проведено емпіричне опитування працівників та подальший аналіз зібраних даних. Хоча магістерська робота не є частиною конкретної державної науково-дослідної теми, її проблематика дотична до низки пріоритетних напрямів наукової політики України, зокрема:

- розвитку людського капіталу в умовах війни та післявоєнного відновлення;
- підвищення ефективності управління персоналом і організаційної стійкості;
- формування інклюзивного середовища, психоемоційної безпеки та корпоративного добробуту працівників.

Крім того, тематика дослідження пов’язана із сучасними міждисциплінарними підходами в рамках соціології праці, поведінкової економіки та організаційної психології. Вона відображає запит на інтеграцію соціально-психологічних змінних (довіри, сенсу, ідентичності) в HR-практики, що відповідає загальнодержавному курсу на оновлення управлінських систем,

цифрову трансформацію та підтримку людського потенціалу в умовах невизначеності.

Магістерська дисертація підготовлена в рамках ініціативної науково-дослідницької теми кафедри соціології КПІ імені Ігоря Сікорського: «Соціологічні та політологічні дослідження конфліктів в контексті динаміки модерну: від теорії до врегулювання».

Мета і завдання дослідження. Мета роботи – виявити і описати, як рівень довіри до компанії, усвідомлений сенс праці, корпоративна ідентичність та медіація пов’язані з поведінковою лояльністю працівників, а також визначити практичні підходи до підвищення лояльності персоналу.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

1. Розкрити сутність показників лояльності персоналу та обґрунтувати вибір індикатора для емпіричного вимірювання, проаналізувавши його переваги й обмеження.

2. Проаналізувати вплив довіри, сенсу праці та корпоративної ідентичності на залученість і поведінку працівників.

3. Дослідити роль медіації як статистичного механізму (медіаційного ефекту) у моделі зв’язків між зазначеними змінними та показником поведінкової лояльності.

4. Провести емпіричне дослідження на базі компанії, зібрати й проаналізувати кількісні дані.

5. Сформулювати прикладні рекомендації щодо посилення поведінкової лояльності працівників в організаціях.

Об’єкт і предмет дослідження. Об’єктом є лояльність працівників в організаційному контексті. Предметом – чинники, що впливають на поведінкову лояльність персоналу.

Методи дослідження. У роботі використано кількісний підхід: анкетування працівників, кореляційний та регресійний аналіз, оцінка медіаційних ефектів, модераційний аналіз та міжгрупові порівняння.

Поведінкову лояльність працівників у межах дослідження операціоналізовано за допомогою показника eNPS (готовність рекомендувати компанію як місце роботи). Для теоретичного обґрунтування використано методи аналізу наукових джерел, порівняння та узагальнення.

Наукова новизна. У роботі запропоновано та емпірично протестовано модель взаємозв'язків між довірою, сенсом праці, ідентичністю та eNPS із урахуванням ролі медіації. Побудовано модель, яка показує, що ці фактори можуть пояснювати варіативність рівня лояльності та потенційно пов'язані з показниками ефективності (теоретично). Також внесено уточнення до розуміння eNPS не лише як метрики, а як індикатора глибших психологічних процесів.

Практичне значення. Результати можуть бути використані HR-фахівцями для діагностики внутрішньої культури, оптимізації програм залученості, управління змінами та створення середовища, де працівники не лише залишаються, а й відчують зв'язок і сенс. Згадуються також принципи безбар'єрності, відкритості та турботи про добробут – як важливі цінності у формуванні справжньої лояльності.

Апробація результатів. Результати обговорювались в межах практики на підприємстві. Частина висновків була використана для внутрішніх HR-ініціатив компанії.

Структура магістерської дисертації. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розкрито теоретичні підходи до лояльності персоналу та обґрунтовано місце eNPS як поведінкового індикатора, а також проаналізовано роль довіри, сенсу праці та корпоративної ідентичності в формуванні лояльності. Другий розділ містить опис методології та аналіз результатів дослідження. У третьому розділі подано прикладні висновки та рекомендації для HR-практики.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СОЦІОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Економічні та соціологічні підходи до мотивації й управління працею персоналу.

У сучасних умовах війни, економічної нестабільності та швидких технологічних змін питання мотивації персоналу виходить далеко за межі суто «кадрової» теми. Для організацій стає критично важливим не лише утримати працівників, а й забезпечити їхню залученість, відчуття сенсу своєї праці та готовність вкладатися у спільний результат. Саме тому в гуманітарних і соціальних науках особливої ваги набуває аналіз того, як змінювалися підходи до мотивації: від класичних економічних моделей до сучасних людиноцентричних концепцій, які поєднують матеріальні стимули із соціально-психологічними чинниками, такими як довіра, організаційна культура й ідентичність.

Мета цього підрозділу – окреслити еволюцію економічних і соціологічних підходів до мотивації праці та управління персоналом, показати їхні відмінності й точки перетину, а також підвести теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу ролі соціально-психологічних чинників у формуванні лояльності персоналу.

Класичний економічний підхід до праці виходить із моделі *homo economicus* (економічна людина): працівник мислиться як раціональний актор, який максимізує власну вигоду, а основним стимулом виступає заробітна плата та інші матеріальні вигоди (Persky, 1995). У цьому баченні праця – це насамперед обмін часу й зусиль на гроші, а мотивація зводиться до побудови «правильних» схем оплати й контролю.

У менеджменті таке бачення відобразилося в концепції наукового управління Ф. Тейлора, де працівник розглядається як елемент виробничої машини: стандартизація операцій, жорсткий поділ праці, детальний облік часу

й норм виробітку (Taylor, 1911). Бюрократична модель М. Вебера, у свою чергу, акцентує на формалізованих правилах, чіткій ієрархії та безособовості влади; лояльність тут пов'язується насамперед із надійністю виконання формальних обов'язків (Weber, 1978). Економісти пізнішого періоду розробляють моделі стимулювання через оплату та контракти – теорії ефективної заробітної плати й «принципал–агент», де система бонусів, премій та штрафів покликана узгодити інтереси роботодавця й працівника (Ritter & Taylor, 1997; Lazear, 2000). У межах персональної економіки (personnel economics) оплата праці трактується як базовий інструмент управління продуктивністю, а мотивація – як функція структури винагород (Lazear, 2000).

Разом із тим ці моделі мають низку обмежень. Вони добре описують поведінку в умовах відносної економічної стабільності, але значно гірше пояснюють лояльність працівників у ситуаціях високої невизначеності, воєнних ризиків чи масової травматизації, коли ключовими стають не тільки гроші, а й безпека, довіра та смисл. Крім того, класичні економічні теорії схильні зводити лояльність до функції оплати й контрактів, майже не враховуючи культурні, ціннісні та емоційні виміри роботи, які набувають вирішального значення в сервісних організаціях і в умовах довготривалої кризи.

Поворот від суто економічного бачення до людиноцентричного часто пов'язують із «школою людських відносин». Хоторнські експерименти Е. Мейо показали, що на продуктивність істотно впливають не лише оплата та фізичні умови праці, а й неформальні групи, спілкування, відчуття залученості й визнання (Mayo, 1933). Працівник уперше починає розглядатися як соціальна істота зі своїми потребами у підтримці та груповій приналежності.

Подальший розвиток цих ідей пов'язаний із роботами Д. Макгрегора, який сформулював дихотомію Теорії Х і Теорії Y (McGregor, 1960). Теорія Х виходить із припущення, що люди природно уникають праці й потребують жорсткого контролю, тоді як Теорія Y стверджує, що працівники здатні до самоконтролю та саморозвитку за умови, що робота має для них смисл, а

організація створює умови довіри та підтримки. Вибір між Х- і Y-логіками фактично означає вибір між авторитарною та людиноцентричною філософією управління.

У працях К. Арджиріса, Р. Лайкерта та інших дослідників «нової філософії управління» посилюється акцент на стилі керівництва, участі працівників у прийнятті рішень, комунікації, груповій згуртованості й організаційній культурі (Argyris, 1964; Likert, 1967). Лояльність у такому підході розглядається не як «автоматичний результат» оплати, а як наслідок якості взаємодій у колективі, відчуття поваги й довіри до керівництва.

Водночас і школа людських відносин часто критикується за надмірний оптимізм щодо «правильного стилю керівництва», який нібито автоматично забезпечує лояльність. Реальна організаційна практика показує, що демократичний стиль сам по собі не гарантує ні справедливості, ні послідовності рішень, якщо не підкріплений системними змінами в політиках, структурах і винагородах.

На тлі менеджерських дискусій формуються психолого-соціальні теорії мотивації, які сьогодні є обов'язковим теоретичним фоном для аналізу мотивації персоналу. Їх умовно поділяють на змістові (контент-теорії), процесні та моделі дизайну роботи.

Ієрархія потреб А. Маслоу описує мотивацію як рух від базових фізіологічних і безпекових потреб до потреб приналежності, поваги та самореалізації (Maslow, 1954). У контексті організації це означає, що після забезпечення мінімальних умов (зарплата, безпека, стабільність) пріоритетними стають нематеріальні мотиви – спільність, визнання, розвиток. Двофакторна теорія Ф. Герцберга виокремлює «гігієнічні чинники» (умови праці, політика компанії, заробітна плата) та «мотиватори» (зміст роботи, відповідальність, досягнення, визнання) (Herzberg, 1966). Гігієнічні чинники заважають виникненню незадоволення, але самі по собі не створюють внутрішньої мотивації; справжня залученість формується саме через мотиватори. У

подальших моделях – ERG-теорії (потреби існування, взаємин та зростання) К. Альдерфера, теорії потреб досягнення Д. МакКлелланда тощо – також підкреслюється важливість соціальних і статусних потреб поряд із базовими (Alderfer, 1972; McClelland, 1961).

Ці теорії справедливо критикують за лінійність, універсалізм і орієнтацію переважно на індивідуалістичні західні контексти. Вони слабо враховують культурні відмінності, структурну нерівність, воєнні чи кризові умови та колективні форми суб'єктності. У сучасній українській реальності частина працівників змушена одночасно вирішувати базові питання безпеки й бути включеною в складні організаційні зміни, що не завжди вкладається в послідовну піраміду потреб.

Процесні теорії роблять акцент не стільки на тому, що люди хочуть, скільки на тому, як вони приймають рішення діяти. Теорія очікувань В. Врума показує, що людина докладас зусиль тільки тоді, коли вірить, що: (а) зусилля дадуть результат; (б) результат буде винагороджено; (в) сама винагорода для неї цінна (Vroom, 1964). Якщо хоча б один із цих елементів «ламається» – мотивація падає. Теорія справедливості Дж. Адамса стверджує, що працівники оцінюють співвідношення «внесок/винагорода» у порівнянні з іншими; відчуття несправедливості запускає демотивацію, конфлікти та пошук альтернатив (Adams, 1965). Теорія постановки цілей Е. Лока й Г. Летема обґрунтовує, що конкретні, складні, але досяжні цілі підвищують продуктивність і залученість, особливо якщо працівник залучений до їх формування (Locke & Latham, 2002).

Модель характеристик роботи Г. Гекмана і Д. Олдхема пояснює, як різноманітність завдань, значущість роботи, автономія та зворотний зв'язок формують внутрішню мотивацію, задоволеність і якість результатів (Hackman & Oldham, 1976). У сервісних організаціях, де важливим є не лише «вихід» у вигляді продукції, а й якість взаємодії з клієнтами, дизайн роботи набуває особливого значення. Водночас більшість цих моделей спирається на

опитувальні дані та одноразові зрізи (cross-sectional studies), що обмежує можливість робити висновки про причинність: часто незрозуміло, чи то певні характеристики роботи породжують залученість і лояльність, чи, навпаки, залучені працівники схильні краще оцінювати умови праці.

У сукупності змістові, процесні теорії й моделі дизайну роботи демонструють поступовий перехід від вузького уявлення про людину як про об'єкт економічного стимулювання до розуміння складної структури її потреб, очікувань і переживань у робочому середовищі.

Соціологічний підхід розширює фокус від індивідуальних характеристик до структури соціальних стосунків у організації. Теорія соціального обміну П. Блау розглядає взаємодії між працівником і організацією як взаємні, але не завжди формально закріплені зобов'язання: отримуючи підтримку, довіру й справедливе ставлення, працівник відповідає підвищеною відданістю та готовністю «робити більше, ніж прописано в інструкції» (Blau, 1964). На цій основі формується поняття «психологічного контракту», яке описує неофіційні очікування й обіцянки між працівником і роботодавцем (Rousseau, 1995). Порушення психологічного контракту (непередбачувані зміни умов, невиконані обіцянки, «урізання» соціального пакета тощо) призводить до падіння довіри, конфліктів і зниження лояльності.

Теорія самовизначення Е. Десі та Р. Раяна підкреслює важливість задоволення трьох базових психологічних потреб – автономії, компетентності й пов'язаності (Deci & Ryan, 2000). Якщо організація підтримує ці потреби, працівники демонструють більш стійку, внутрішню мотивацію. Підхід організаційної ідентифікації (Ashforth & Mael, 1989) акцентує на тому, що люди схильні ототожнювати себе з організаціями, які сприймають як значущі й цінні. Чим сильніше працівник відчуває себе «частиною ми», тим вища ймовірність, що він поділятиме цінності компанії, захищатиме її репутацію та демонструватиме лояльну поведінку.

Важливою рамкою сучасних досліджень мотивації й благополуччя персоналу є також модель ресурсів і вимог роботи (Job Demands–Resources, JD-R), яка аналізує баланс між навантаженням (вимогами) та ресурсами (підтримка, автономія, розвиток, справедливість тощо) (Bakker & Demerouti, 2007). Надмірні вимоги за браку ресурсів ведуть до вигорання, тоді як достатній рівень ресурсів підтримує залученість і стійкість працівників. Ця модель поєднує економічний (ресурсний) і соціально-психологічний виміри, показуючи, як організаційні практики трансформуються у досвід працівника. Водночас частина робіт у межах JD-R-підходу критикується за певну «індивідуалізацію» відповідальності за вигорання: акцент на розвитку особистої резильєнтності іноді відсуває на задній план структурні проблеми – надмірне навантаження, дефіцит персоналу, токсичне лідерство.

У XXI столітті, особливо після пандемії COVID-19 і в умовах повномасштабної війни в Україні, мотиваційні моделі еволюціонують у напрямі людиноцентричності, гнучкості та резильєнтності. Міжнародні дослідження концентруються на поняттях employee engagement (залученість працівників), wellbeing (добробут – психологічне та фізичне благополуччя), meaningful work (осмисленість праці), psychological safety (психологічна безпека): працівники очікують не лише гідної оплати, а й безпечного, підтримувального середовища, можливості впливати на рішення, а також усвідомлення суспільної значущості своєї праці (Kahn, 1990; Bailey et al., 2017; in 't Veld et al., 2020). Звідси – фокус на позитивній організаційній психології, розвитку сильних сторін, довіри й взаємної підтримки.

В українських дослідженнях 2020–2025 рр. також спостерігається зміщення акцентів від суто фінансових стимулів до комплексних моделей мотивації, які включають можливості розвитку, гнучкі режими праці, участь у прийнятті рішень, підтримку психічного здоров'я та організаційну культуру довіри (Бондар & Краснонос, 2023; Метеленко, 2023). Наголошується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, гейміфікації мотиваційних

програм, розвитку командної взаємодії та «людяного» лідерства. Окремий блок досліджень присвячений мотивації персоналу в умовах війни та хронічної нестабільності. Українські автори показують, що в таких умовах особливо загострюється сприйняття справедливості систем винагород, прозорості комунікацій і реальної турботи компанії про безпеку, здоров'я й сімейні обставини працівників (Горбаль & Мельничук, 2023; Когут, 2022). Для підтримки мотивації та зниження ризиків вигорання пропонуються моделі резильєнтного лідерства, програми психологічної підтримки, гнучкі формати зайнятості, а також використання цифрових інструментів діагностики стану персоналу (швидкі опитування, регулярний моніторинг настроїв тощо).

Разом із тим, як міжнародні, так і українські дослідження мотивації часто мають нормативний характер: вони пропонують «правильні» моделі та практики, але не завжди забезпечені лонгітюдними емпіричними даними про їхні довгострокові наслідки для лояльності й поведінки працівників. Для українського контексту це особливо актуально, адже систематичних досліджень мотивації в умовах війни, масової міграції та високої невизначеності поки що небагато.

У низці робіт, пов'язаних із менеджментом та інженерно-економічними школами (зокрема, українських технічних університетів), мотивація розглядається вже не ізольовано, а в контексті організаційної сталості, ESG-стратегій (вплив на довкілля, соціальні аспекти, корпоративне управління) та управління людським капіталом. Підкреслюється, що інвестиції в довіру, здоров'я, розвиток і залученість персоналу розглядаються як фактор довгострокової конкурентоспроможності компаній.

Водночас наведені теорії не варто абсолютизувати. Класичні економічні та мотиваційні моделі формувалися переважно в умовах відносно стабільних ринків праці, індустріальної або постіндустріальної економіки та відсутності тривалих воєнних шоків. Вони слабо враховують ситуації хронічної невизначеності, масової міграції, мобілізації та травматичного досвіду, з яким

стикаються працівники в сучасній Україні (Горбаль & Мельничук, 2023; Когут, 2022). Значна частина моделей також орієнтована на західні, радше індивідуалістичні контексти й не повною мірою відображає специфіку пострадянських організацій, де вагому роль відіграють неформальні практики, вертикальні відносини влади та спадщина директивного управління.

Інше обмеження стосується того, що багато концепцій зосереджені на індивідуальному рівні – потребах, очікуваннях чи раціональних розрахунках окремого працівника (Vroom, 1964; Deci & Ryan, 2000). Меншою мірою враховується колективний вимір: мережі довіри, неформальні норми, конфлікти й способи їх розв’язання, які можуть суттєво підсилювати або, навпаки, нівелювати дію формальних систем оплати та мотивації (Blau, 1964; Rousseau, 1995). Досить часто також постає проблема редукціонізму: складні феномени – довіра, ідентичність, лояльність – непрямо «вбудовуються» у схеми винагород і КРІ, хоча за своєю природою виходять за межі суто економічного обміну. Це підкреслює потребу доповнювати класичні мотиваційні моделі теоріями соціального обміну, організаційної ідентифікації, ресурсів і вимог роботи, а також враховувати контекст війни й трансформацій, у якому формується мотивація та лояльність українських працівників (Bakker & Demerouti, 2007; Бондар & Краснонос, 2023).

Таким чином, еволюція підходів до мотивації праці демонструє рух від вузького економічного трактування працівника як носія робочої сили, якого можна стимулювати переважно через оплату, до комплексного бачення його як соціальної й рефлексивної істоти з багатовимірними потребами. Класичні економічні моделі не зникають, але доповнюються психолого-соціальними й соціологічними теоріями, які враховують роль довіри, справедливості, смислу праці, організаційної культури та ідентичності.

Для подальших розділів дисертації важливо, що мотивація в сучасних організаціях розглядається як результат взаємодії матеріальних стимулів, соціальних відносин і символічних вимірів роботи. Водночас навіть розвинений

теоретичний апарат ще недостатньо пояснює, як саме ці чинники проявляються у поведінці конкретних працівників – у їхньому бажанні залишатися в організації, рекомендувати її іншим, підтримувати зміни. Саме тому в наступному підрозділі увага зосереджується на соціально-психологічному кліматі, довірі, смислі праці, корпоративній культурі та ідентичності як безпосередніх детермінантах поведінкової лояльності персоналу.

1.2 Соціально-психологічний клімат, довіра, смисл праці, корпоративна культура та ідентичність як детермінанти лояльності персоналу.

Якщо в підрозділі 1.1 було показано, як еволюціонували економічні та соціологічні підходи до мотивації й управління працею – від моделі homo economicus (економічна людина) до людиноцентричних систем управління, – то логічним наступним кроком є фокус на тих соціально-психологічних чинниках, які «зшивають» працівника з організацією. Йдеться про соціально-психологічний клімат, довіру, смисл праці, корпоративну культуру та організаційну ідентичність. Саме вони пов'язані з тим, чи сприймає працівник робоче середовище як безпечне, значуще й таке, з яким варто пов'язувати себе в довгостроковій перспективі.

Поняття соціально-психологічного клімату в колективі сформувалося в середині XX ст. на перетині соціальної психології та досліджень групової динаміки. Уже в класичних експериментах К. Левіна було показано, що стиль керівництва й «атмосфера в групі» впливають на згуртованість, мотивацію та продуктивність (Lewin, 1939). Надалі клімат почали описувати як сукупність сприйнять працівників щодо підтримки, справедливості, відкритості взаємодії та можливостей розвитку (Katz & Kahn, 1978).

Інтерес до довіри як окремого наукового об'єкта посилювався у другій половині XX ст. У соціології її почали розглядати як базовий механізм

зниження невизначеності в складних суспільних системах (Luhmann, 1979; Giddens, 1990). В організаційній психології Мейєр, Девіс і Шурман (Mayer et al., 1995) запропонували впливову модель організаційної довіри, у якій довіра до керівництва ґрунтується на поєднанні компетентності, доброчесності та доброзичливості. Паралельно теорія соціального капіталу (Bourdieu, 1986; Coleman, 1988; Putnam, 2000) описала довіру як ресурс мережі взаємності, що забезпечує кооперацію й колективні дії.

Питання смислу праці історично постало в критичній соціальній теорії. К. Маркс аналізував відчуження праці як втрату змісту й контролю над власною діяльністю, що підриває мотивацію та самоцінність робітника. У XX ст. екзистенційна психологія (Frankl, 1963) акцентувала «волю до смислу», а мотиваційні теорії (Maslow, 1954; Herzberg, 1966) показали, що потреба в самореалізації й значущості праці є вищим рівнем мотиваційної ієрархії. Модель характеристик роботи Хекмана й Олдема (Hackman & Oldham, 1976) прямо включає «відчуття значущості роботи» як центральний психологічний стан, пов'язаний із внутрішньою мотивацією.

Поняття корпоративної (організаційної) культури як окремого об'єкта дослідження сформувалося в менеджменті у 1970–1980-х роках (Hofstede, 1980; Ouchi, 1981). Е. Шейн (Schein, 1985) визначив її як систему базових припущень, які група сформувала, навчаючись справлятися з проблемами зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Ці припущення проявляються в цінностях, нормах та артефактах і задають рамку «того, як тут прийнято».

Організаційна ідентичність – відповіді на питання «хто ми як організація?» – почала концептуалізуватися наприкінці XX ст. Альберт і Веттен (Albert & Whetten, 1985) запропонували розглядати її як сукупність центральних, стійких і відмінних рис організації. Подальші роботи (Gioia et al., 2000; Hatch & Schultz, 2002) показали, що ідентичність формується у взаємодії із зовнішнім образом організації та внутрішньою культурою, а отже безпосередньо впливає на те, чи відчувають працівники себе частиною «ми» компанії.

Таким чином, клімат, довіра, смисл, культура та ідентичність пройшли шлях від «другорядних» фонового характеру до самостійних об'єктів дослідження в соціології праці, організаційній поведінці та HR-менеджменті. Водночас у літературі немає повного консенсусу щодо розмежування цих категорій. Частина авторів фактично використовує «клімат» як синонім культури, інші наполягають на чіткому розведенні: культура як глибинні цінності, клімат як суб'єктивне сприйняття цих цінностей у повсякденному досвіді, ідентичність – як «образ ми», що інтегрує індивідуальне й колективне самосприйняття. Така термінологічна невизначеність ускладнює порівняння емпіричних досліджень і створює ризик того, що подібні явища вимірюються під різними назвами, що важливо враховувати при інтерпретації результатів.

У другій половині XX ст. соціально-психологічний клімат спочатку описували як «атмосферу» або «настрій» колективу, пов'язаний із стилем керівництва та структурою неформальних відносин (Katz & Kahn, 1978). Поступово наголос змістився від опису атмосфери до аналізу того, як клімат впливає на задоволеність працею, залученість і наміри залишатися в організації (Schneider et al., 2013). Теорії довіри еволюціонували від морально-етичного виміру до організаційних моделей, де довіра розглядається як очікування передбачуваної, чесної й компетентної поведінки з боку лідерів і колег (Mayer et al., 1995). Довіра стала «мастилом» соціальних систем: вона зменшує транзакційні витрати, знижує потребу в надмірному контролі та сприяє прийняттю складних рішень у ситуаціях невизначеності (Dirks & Ferrin, 2002).

Смисл праці в сучасних дослідженнях розглядається як інтегральний конструкт, що включає відчуття значущості роботи, узгодженості з особистими цінностями й користі для інших (Rosso et al., 2010). Наявність смислу пов'язують із вищою залученістю, більшою стійкістю до стресу й схильністю залишатися в організації, навіть коли зовнішні умови є нестабільними. Корпоративна культура, в свою чергу, перестала сприйматися лише як «набір приємних традицій». Сучасні дослідження показують, що вона задає «правила

гри» для поведінки працівників, формує очікування щодо взаємної підтримки, справедливості та розвитку (Schein, 2010; Cameron & Quinn, 2011). Підтримувальна, людиноцентрична культура пов'язана з більшою довірою до керівництва, нижчою плинністю кадрів і готовністю працівників «вкладатися» у зміни.

Організаційна ідентичність, нарешті, забезпечує «сміслову рамку» для лояльності: працівник схильний залишатися в тій організації, з якою він ототожнює себе на ціннісному рівні. Коли людина сприймає успіхи компанії як «наші», а не «їхні», це підсилює готовність рекомендувати роботодавця, інвестувати додаткові зусилля й приймати непопулярні рішення на користь організації (Ashforth & Mael, 1989; van Dick, 2004). Разом із тим, значна частина емпіричних досліджень клімату, довіри, смислу й ідентичності спирається на самооцінки працівників і крос-секційні дизайни. Це не дозволяє однозначно встановити причинно-наслідкові зв'язки: чи то сприятливий клімат і висока довіра формують лояльність, чи вже лояльні працівники схильні оцінювати організаційні умови як кращі.

У сукупності ці чинники – клімат, довіра, смисл, культура й ідентичність – поступово почали розглядатися не просто як фон, а як ключові детермінанти лояльності персоналу, які опосередковують вплив системи мотивації, стилю управління та умов праці. Водночас у наукових дискусіях залишається відкритим питання міри їхнього внеску в лояльність у різних контекстах (галузі, країни, типи організацій), а також того, яким чином ці детермінанти пов'язані з конкретними поведінковими індикаторами – готовністю залишатися в компанії, рекомендувати її, підтримувати зміни.

Останнє десятиліття позначене різким посиленням інтересу до неекономічних чинників лояльності. Дані глобальних досліджень залученості показують, що довіра та психологічна безпека стають «вузловими точками» для утримання працівників (Gallup, 2021, 2023). Співробітники, які довіряють керівництву, у кілька разів частіше демонструють високий рівень залученості й

значно рідше планують звільнення (Gallup, 2021). Корпоративна культура в 2020-х роках розглядається через призму цінностей, призначення (purpose) і соціальної відповідальності. Аналітичні звіти міжнародних консалтингових компаній (Deloitte, 2021; McKinsey, 2022) показують, що організації з «сильною культурою» та чітко артикульованою місією демонструють вищу стійкість до криз і кращі показники утримання персоналу.

Смисл праці виходить за межі «приємного бонусу» і стає предметом політики зайнятості. За даними останнього Skills and Employment Survey у Великій Британії, більшість працівників, які оцінюють свою роботу як змістовну, демонструють вищий рівень добробуту і меншу схильність до звільнення, ніж ті, хто сприймає роботу як суто інструментальний засіб заробітку (Green et al., 2024). У сучасних дослідженнях ідентичності акцент робиться на тому, як поєднуються особисті й організаційні цінності. Роботи G. Gioia, M. Schultz та інших показують, що розрив між «декларованими» й фактично реалізованими цінностями підриває довіру та лояльність, тоді як їхня узгодженість посилює відчуття приналежності й готовність працівників рекомендувати роботодавця (Gioia et al., 2000; Hatch & Schultz, 2002).

Частина публікацій, особливо в бізнес-літературі, схильна дещо романтизувати роль довіри, смислу та культури, подаючи їх як універсальний «інструмент щастя» для працівників. Однак без урахування трудового навантаження, якості управлінських рішень, справедливості винагороди й реальної участі працівників у прийнятті рішень заклики до «місії» та «цінностей» ризикують перетворитися на риторику, що, навпаки, підточує довіру. Для аналітичного підходу важливо відділяти декларації організацій від фактичних практик, які працівники щоденно переживають у своєму досвіді.

В українській науковій традиції питання соціально-психологічного клімату, довіри та корпоративної культури активно розробляються в соціології праці, психології організацій та менеджменті. Дослідження соціально-психологічного клімату вказують, що згуртованість, взаємопідтримка та довіра

всередині колективу є важливими чинниками не лише ефективності, а й бажання працівників залишатися в організації (Іванов, 2025). Українські автори підкреслюють, що інвестиції у формування сприятливого клімату знижують плинність кадрів і покращують емоційний стан працівників.

Дослідження корпоративної культури у вітчизняному контексті показують її роль як «стабілізатора» в умовах криз і трансформацій. Наприклад, Даниленко (2024) описує, як підтримувальна, відкрито комунікативна культура пом'якшує стрес від організаційних змін і сприяє збереженню відданості персоналу. Подібні висновки фіксуються й у працях, присвячених кризовому управлінню та кадровій політиці.

У роботах, виконаних на базі КПІ ім. Ігоря Сікорського, також підкреслюється зв'язок між кадровою політикою, мотивацією та якістю внутрішнього середовища. Зокрема, у магістерській дисертації І. Медведь (2020), присвяченій управлінню кадровою політикою підприємства, наголошується, що ефективна система мотивації неможлива без урахування психологічного клімату, принципів співробітництва й зворотного зв'язку з працівниками. У публікаціях Б. Дергалюка та В. Дужак (2023), підготовлених у рамках економічного вісника НТУУ «Київський політехнічний інститут», показано, що в кризових умовах кадрова політика повинна спиратися на довіру, прозорість рішень та залучення персоналу до обговорення змін, що прямо впливає на лояльність і готовність залишатися в організації. Окремі дослідження українських HR-практик свідчать, що рівень довіри до HR-функції може досягати високих значень (понад 80 %), а довіра до HR-менеджерів корелює із залученістю та позитивним ставленням до організації (Василик & Кравченко, 2020).

Разом із тим більшість українських досліджень базується на відносно невеликих вибірках окремих організацій або галузей, часто без системного включення поведінкових показників (фактичної плинності, готовності рекомендувати роботодавця, показників продуктивності). Це обмежує

можливість переносити результати на широкий ринок праці та ускладнює аналіз того, як саме клімат, довіра, смисл і культура «перекладаються» на реальну поведінку працівників.

У воєнних та післявоєнних умовах довіра, підтримка, відчуття справедливості й сенсу праці в українських компаніях набувають особливого значення як фактори утримання кваліфікованих кадрів. Водночас систематичних досліджень, які б комплексно поєднували ці чинники з поведінковими індикаторами лояльності – зокрема, з індексом eNPS, – поки що небагато. Саме ця прогалина й зумовлює необхідність розглядати соціально-психологічний клімат, довіру, смисл праці, корпоративну культуру та ідентичність не лише як «фонові» характеристики організаційного середовища, а як детермінанти поведінкової лояльності, які підлягають емпіричній перевірці.

Попри очевидну евристичну цінність концептів клімату, довіри, смислу праці, культури та ідентичності, сучасні дослідження вказують і на низку їхніх обмежень. По-перше, більшість емпіричних робіт спирається на самооцінки працівників, що робить результати чутливими до ефектів соціальної бажаності та організаційного контексту (Schneider et al., 2013; Rosso et al., 2010). Працівники можуть стримувати критику або демонструвати «формальну лояльність» у відповідях, особливо в ієрархічних структурах або в умовах загрози звільнення. По-друге, значна частина досліджень є крос-секційними, що обмежує можливості робити висновки про причинно-наслідкові зв'язки: важко однозначно сказати, чи то довіра формує лояльність, чи лояльні працівники схильні оцінювати клімат і культуру позитивніше (Dirks & Ferrin, 2002; van Dick, 2004).

По-третє, теоретичні моделі культури, клімату та ідентичності здебільшого будувалися в мирних, економічно стабільних контекстах, тоді як для України 2020-х років характерні війна, масова травматизація, вимушені переміщення та високий рівень невизначеності. Це ставить під питання пряме перенесення

висновків західних досліджень на український ґрунт без адаптації до реалій тривалого стресу та ризиків (Danilenko, 2022; Іванов, 2021). Нарешті, вітчизняні роботи поки що часто зосереджуються на описі «ідеальної» культури та сприятливого клімату, менше уваги приділяючи суперечливим випадкам – наприклад, коли задекларовані цінності компанії конфліктують із практиками управління, або коли лояльність формується через страх і залежність, а не через поділені смисли й довіру (Василик & Кравченко, 2020; Medved, 2020; Дергалюк & Дужак, 2023). Саме ці «зони напруги» будуть важливими для подальшого аналізу, особливо в контексті поведінкових індикаторів лояльності, до яких належить і eNPS.

Таким чином, як міжнародні, так і українські (зокрема, виконані в КПІ ім. Ігоря Сікорського) дослідження підтверджують, що соціально-психологічний клімат, довіра, смисл праці, корпоративна культура й ідентичність організації є ключовими детермінантами лояльності персоналу. Вони визначають, чи бачить працівник свою роботу такою, що має сенс, чи довіряє він керівництву та колегам, чи відчуває себе «своїм» у цій організації. Однак їхній комплексний вплив на поведінкові індикатори лояльності – такі як готовність рекомендувати роботодавця (eNPS), залишатися в компанії та підтримувати зміни – залишається недостатньо дослідженим, особливо в умовах сучасної України. Надалі саме на цю прогалину спиратиметься емпірична частина дисертації.

1.3 Організаційні конфлікти, медіація та поведінкові індикатори лояльності персоналу (eNPS).

У попередніх підрозділах було показано, як мотивація персоналу поступово виходила за межі суто економічних моделей і почала розумітися через призму довіри, смислу праці, корпоративної культури та організаційної ідентичності. Наступним логічним кроком є розгляд того, як ці чинники проявляються «у полі» – в реальних напруженнях, суперечностях та конфліктах

усередині організації. Саме в ситуаціях конфлікту найвиразніше видно, чи працює психологічний контракт, чи є довіра до керівництва, чи співпадають декларовані цінності з реальною практикою (Blau, 1964; Rousseau, 1995).

У цьому контексті організаційний конфлікт можна розглядати не лише як загрозу ефективності, а й як «лакмусовий папірець» якості взаємин між працівником і роботодавцем (Пірен, 2017; Ложкін & Пов'якель, 2006). Медіація, своєю чергою, виступає як інструмент людиноцентричного врегулювання таких суперечностей, а eNPS – як поведінковий індикатор, чутливий до того, як персонал переживає конфлікти і способи їх розв'язання.

У класичній конфліктології організаційний конфлікт визначається як зіткнення несумісних цілей, інтересів, цінностей чи очікувань учасників, пов'язаних зі спільною діяльністю (Pondy, 1967; Rahim, 2002). Українські автори наголошують, що конфліктність є невід'ємною характеристикою будь-якої організації й пов'язана з розподілом ресурсів, владою та статусом (Дубодєлова, 2010; Ложкін & Пов'якель, 2006). Типології конфліктів виділяють, зокрема, конфлікти інтересів (розподіл ресурсів, оплата, кар'єрні можливості), ролей (неясність або перетин функцій), цінностей (зіткнення уявлень про справедливість, прийнятні методи роботи, стиль спілкування), а також структурні конфлікти між підрозділами або рівнями ієрархії (Rahim, 2002; Пірен, 2017).

Вертикальні конфлікти «керівник–підлеглий» особливо важливі в контексті лояльності, оскільки саме через безпосереднього керівника працівник найчастіше «зустрічається» з організацією як такою (Katz & Kahn, 1978). Горизонтальні конфлікти між колегами чи командами не менш значущі: вони впливають на відчуття справедливості, довіри й бажання залишатися в колективі.

Сучасні моделі підкреслюють, що ключове питання не в тому, чи є конфлікти в організації (вони неминучі), а в тому, як вони переживаються та врегульовуються (De Dreu & Gelfand, 2008). Конфлікт може виконувати

функцію «очищення» стосунків, якщо супроводжується відкритим діалогом, або призводити до хронічної недовіри й «внутрішньої еміграції», якщо пригнічується або вирішується авторитарно.

Тісний зв'язок конфліктів із довірою й психологічним контрактом показують дослідження в межах теорії соціального обміну (Blau, 1964) та концепції психологічного контракту (Rousseau, 1995). Психологічний контракт описує неформальні очікування сторін: працівник очікує справедливості, поваги, підтримки й послідовності рішень, а роботодавець – відданості, відповідальності, готовності докладати зусиль.

Конфлікти часто виникають саме тоді, коли працівник сприймає, що контракт порушено:

- обіцяне підвищення чи розвиток не реалізовані;
- система мотивації здається непрозорою або несправедливою;
- менеджер змінює «правила гри» без пояснень.

Дослідження показують, що невирішені конфлікти та порушення психологічного контракту ведуть до падіння довіри, зниження задоволеності працею, зростання намірів звільнитися та «прихованого» опору змінам (Robinson & Rousseau, 1994; Dirks & Ferrin, 2002). Українські роботи, сфокусовані на лояльності й залученості персоналу, додатково описують зниження афективної прихильності до організації та готовності «понаднормово» підтримувати її цілі (Братко & Ладзь, 2021; Стамбульська & Передало, 2022). Формально показники продуктивності можуть ще певний час триматися, але на рівні поведінки це проявляється як зростання цинізму, емоційної дистанції та небажання рекомендувати роботодавця іншим (Dirks & Ferrin, 2002; Братко & Ладзь, 2021).

На цьому тлі медіація в організаційному контексті розглядається як підхід, що дозволяє трансформувати конфлікт із «боротьби за правоту» у процес спільного пошуку рішення. Класичне визначення медіації описує її як структурований, але добровільний процес за участі нейтральної третьої

сторони, яка допомагає сторонам самостійно дійти взаємоприйнятної угоди (Moore, 2014). У міжнародній літературі виділяють кілька моделей медіації: проблемно-орієнтовану (problem-solving), де фокус зосереджений на інтересах сторін і конкретних домовленостях; трансформативну, яка робить акцент на відновленні взаємної поваги та визнання (Bush & Folger, 2005; Folger, Bush, & Della Noce, 2010); та наративну, що працює з «історіями», якими сторони описують конфлікт і себе в ньому (Winslade & Monk, 2000). В українському контексті медіація поступово інституціалізується як позасудовий спосіб врегулювання спорів, у тому числі трудових і внутрішньоорганізаційних (Мазаракі, 2016; Шевчук, 2020; Мельниченко & Радченко, 2020).

В організаціях медіація може бути інструментом як для разових кейсів (конфлікт «керівник–підлеглий», суперечності в команді), так і для формування ширшої культури діалогу – через програми внутрішніх медіаторів, запровадження політик альтернативного врегулювання спорів, розвиток медіаційних компетентностей у менеджерів (Bouille, 2005).

Дослідження вказують, що за умови добровільності участі, реальної нейтральності посередника та готовності керівництва брати відповідальність за системні зміни, медіація може знижувати рівень деструктивних конфліктів, підвищувати відчуття справедливості процедур і зміцнювати довіру до організації (Wall & Dunne, 2012; Folger, Bush, & Della Noce, 2010).

Паралельно з розвитком медіаційних та людиноцентричних підходів до управління конфліктами у практиці HR набули популярності поведінкові індикатори лояльності, серед яких – eNPS (employee Net Promoter Score). Концепція ґрунтується на роботах Ф. Райхельда щодо Net Promoter Score як показника готовності клієнтів рекомендувати бренд (Reichheld, 2003), адаптованих до внутрішнього контексту організації.

У випадку eNPS працівникам ставлять ключове запитання: «Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте вашу компанію як місце роботи своїм знайомим?».

Відповіді зазвичай оцінюються за шкалою 0–10, після чого респондентів поділяють на «промоутерів» (9–10), «нейтралів» (7–8) і «критиків» (0–6), а інтегральний показник розраховується як відсоток промоутерів мінус відсоток критиків (Reichheld, 2003).

eNPS можна розглядати як поведінковий вимір лояльності: йдеться не лише про внутрішнє задоволення, а про готовність відкрито асоціювати себе з роботодавцем і рекомендувати його іншим. У термінах теорії соціальної ідентичності це означає, що працівник не соромиться своєї приналежності до організації й сприймає її як частину позитивного «ми» (Ashforth & Mael, 1989).

Сучасні дослідження показують, що eNPS корелює з рівнем довіри до керівництва, сприйняттям справедливості, якістю комунікації та переживанням смислу праці (Markey & Reichheld, 2011). Конфлікти, які залишаються невирішеними або «замітаються під килим», з більшою ймовірністю формують групу «критиків», тоді як досвід справедливого, поважного врегулювання суперечностей сприяє переходу працівників у категорію «промоутерів».

З огляду на це eNPS можна трактувати як своєрідний «пізній маркер» того, що відбувається з довірою, психологічним контрактом і культурою врегулювання конфліктів у компанії. Він не пояснює причин, але сигналізує про те, що сукупний досвід взаємодії (включно з конфліктами) спонукає працівника або підтримувати організацію, або дистанціюватися від неї.

Якщо поєднати описані вище елементи в одну аналітичну рамку, можна виділити кілька ключових зв'язків:

Конфлікти як тригер перегляду психологічного контракту. Саме в конфліктних епізодах працівник «перевіряє», чи дотримується організація обіцяних норм справедливості, поваги й підтримки.

Медіація як модератор впливу конфліктів на лояльність. За конструктивного врегулювання конфлікти можуть завершуватися відновленням довіри й уточненням взаємних очікувань. За ігнорування чи авторитарного

«придушення» – поглиблюється недовіра й цинізм (Folger et al., 2010; Boulle, 2005).

eNPS як інтегральна поведінкова реакція. Якщо працівник накопичує досвід справедливого ставлення, прозорості та можливості бути почутим навіть у складних ситуаціях, зростає ймовірність, що він виступатиме промоутером організації. Якщо ж конфлікти асоціюються з покаранням, нерівністю та формальністю процедур – збільшується група критиків.

Таким чином, організаційні конфлікти та способи їхнього врегулювання не є периферійною темою для аналізу лояльності. Навпаки, вони становлять важливий канал, через який працівники щоденно «переоцінюють» своє ставлення до компанії, а отже впливають на поведінкові індикатори на кшталт eNPS.

Попри широку популярність eNPS у бізнес-практиці, низка дослідників підкреслює його методологічні обмеження. По-перше, eNPS є надмірно редуційною метрикою: складні соціально-психологічні процеси (довіра, ідентичність, смисл праці, досвід конфліктів) зводяться до однієї шкали готовності рекомендувати роботодавця, що неминуче спрощує реальну картину настроїв персоналу (Keiningham, Cooil, Andreassen, & Aksoy, 2007). По-друге, емпіричні докази «унікальної» прогностичної сили NPS/eNPS щодо фінансових результатів і плинності кадрів є суперечливими: кореляції виявляються нестабільними й залежать від галузі, ринку та дизайну дослідження (Kristensen & Eskildsen, 2014).

Додатковою проблемою є чутливість eNPS до контексту та формулювання запитання. Один і той самий результат може по-різному інтерпретуватися в різних країнах, культурах і навіть усередині окремих підрозділів. Наявний також ризик соціальної бажаності: у внутрішніх опитуваннях працівники можуть завищувати оцінки, особливо якщо не довіряють анонімності чи очікують «правильних» відповідей (Keiningham et al., 2007). Це ставить під питання використання eNPS як єдиного чи «головного» індикатора лояльності,

особливо в організаціях із низьким рівнем довіри або високою конфліктністю. У цьому сенсі більш виправданим є розгляд eNPS як верхньорівневого сигналу, який потребує доповнення якісними методами (інтерв'ю, фокус-групи) та іншими показниками залученості.

Схожі зауваження стосуються й застосування медіації як «універсального» інструменту врегулювання організаційних конфліктів. Класичні роботи з медіації наголошують, що її ефективність залежить від добровільності участі, відносного балансу сил сторін, готовності керівництва визнавати власний внесок у конфлікт і реальної можливості змінювати практики, які породжують напруження (Folger et al., 2010; Boulle, 2005). У випадках значної асиметрії влади, жорстких ієрархій або «каральної» культури медіація ризикує перетворитися на формальний ритуал, який радше легітимізує статус-кво, ніж змінює його (Kolb, 2014).

Крім того, емпірична база щодо довгострокового впливу медіаційних програм на лояльність персоналу й eNPS поки що обмежена, особливо в українському контексті. Більшість наявних досліджень фіксують локальні ефекти – зниження напруження в окремих кейсах, покращення задоволеності учасників процесом (Wall & Dunne, 2012), але значно рідше оцінюють, як системна інтеграція медіації в HR-політику змінює культуру довіри, конфліктність та поведінкові індикатори лояльності на рівні організації загалом.

Отже, використання медіації й eNPS у даній магістерській роботі потребує обережних інтерпретацій: важливо не переоцінювати їх як «чарівні інструменти», а розглядати радше як частину ширшої системи людиноцентричного управління, у якій ключову роль відіграють якість соціально-психологічного клімату, справедливість процедур та послідовність управлінських рішень. Саме така критична позиція дозволяє поєднати практичну корисність цих інструментів із науковою вимогливістю до їхнього змісту та меж застосування.

Висновки до розділу 1.

У першому розділі було проаналізовано еволюцію економічних та соціологічних підходів до мотивації праці й управління персоналом, виділено роль соціально-психологічного клімату, довіри, смислу праці, корпоративної культури та організаційної ідентичності, а також окреслено місце організаційних конфліктів, медіації та поведінкових індикаторів лояльності (зокрема eNPS) в сучасних підходах до управління людськими ресурсами.

Показано, що класичні економічні моделі (*homo economicus*, теорії заробітної плати, контрактні підходи) виходять із уявлення про працівника як раціонального актора, орієнтованого насамперед на матеріальні стимули. Подальший розвиток теорій мотивації – від «школи людських відносин» до змістових, процесних і ресурсних моделей – поступово зміщує фокус до багатовимірного бачення працівника як соціальної та рефлексивної істоти з потребами в автономії, визнанні, розвитку, справедливості та смислі праці. Соціологічні й соціально-психологічні підходи доповнюють економічні, акцентуючи на ролі соціального обміну, психологічного контракту, організаційної ідентифікації та балансу вимог і ресурсів.

У підрозділі 1.2 продемонстровано, що соціально-психологічний клімат, довіра, смисл праці, корпоративна культура та ідентичність проходять шлях від «фонових» характеристик до самостійних об'єктів дослідження, які безпосередньо пов'язують із лояльністю персоналу. Саме через ці категорії описується, чи сприймає працівник організацію як середовище, у якому він захищений, поважаний, почутий і має можливість реалізовувати власні цінності. Огляд сучасних міжнародних та українських досліджень показав, що в умовах криз, війни та хронічної нестабільності значення цих чинників лише посилюється.

У підрозділі 1.3 організаційні конфлікти розглянуто як невід'ємну частину життя організації й одночасно як «місце прояву» глибинних процесів – стану психологічного контракту, рівня довіри, сприйняття справедливості та якості

комунікацій. Показано, що конфлікт може бути як деструктивним (якщо супроводжується недовірою, непрозорістю рішень, застосуванням суто владних практик), так і потенційно конструктивним – за умови наявності безпечних процедур діалогу й залучення. У цьому контексті медіація інтерпретується як людиноцентричний підхід до врегулювання конфліктів, орієнтований на відновлення довіри та взаємоповаги. eNPS, у свою чергу, розглядається як поведінковий індикатор лояльності, чутливий до того, як працівники переживають організаційні конфлікти, стиль лідерства та загальний стан комунікацій.

Розділ 1 показує, що лояльність персоналу доцільно аналізувати щонайменше у двох тісно пов'язаних вимірах:

- По-перше, в економічному (контрактно-інституційному) вимірі – через системи оплати праці, структуру винагород, соціальні гарантії, форму зайнятості, базову стабільність і прогнозованість умов праці. Йдеться про те, що формально закріплюється в трудових договорах, політиках компанії та організаційних регламентах і забезпечує працівникові мінімальний рівень матеріальної та професійної захищеності.

- По-друге, у соціально-психологічному вимірі – який охоплює соціально-психологічний клімат, довіру, смисл праці, корпоративну культуру та організаційну ідентичність, а також стиль лідерства, якість комунікацій, можливості участі працівників в ухваленні рішень, турботу про їхній добробут, спосіб проживання організаційних конфліктів, практики медіації та сприйняття процедурної справедливості. Саме в цьому вимірі формуються переживання працівників щодо того, наскільки «чесними», передбачуваними й людськими є закріплені на економічному рівні правила гри.

Важливо, що ці виміри не існують ізольовано: контрактно зафіксовані умови (оплата, гарантії, стабільність) стають для працівника джерелом відчуття або безпеки й довіри, або, навпаки, тривоги й несправедливості. Від того, як інституційні рішення транслуються у щоденний досвід взаємодії з

керівництвом і колегами, залежить, чи перетворюються вони на основу лояльності, чи стають фактором її підриву. У такій рамці лояльність постає як поведінковий результат (зокрема, у вимірі eNPS), який відображає не лише рівень задоволеності умовами праці, а й глибший досвід взаємодії працівника з організацією: чи відчуває він довіру й підтримку, чи бачить сенс у своїй роботі, чи сприймає лідерство як справедливе й партнерське, чи вважає способи врегулювання конфліктів чесними й поважливими.

Водночас огляд літератури демонструє низку обмежень і суперечностей, які важливо враховувати в подальшому дослідженні.

- Частина класичних економічних і мотиваційних теорій побудована на передумовах стабільних ринків праці та відносно передбачуваного інституційного середовища, що не повною мірою відповідає умовам війни, масової міграції, гібридних форматів зайнятості й хронічної невизначеності.

- Значна частина емпіричних моделей лояльності та залученості має «західноцентричний» характер: вони розроблялися в корпораціях Північної Америки та Західної Європи й потребують обережної адаптації до українського контексту, де інший історичний досвід довіри до інституцій, інша структура ризиків та інші очікування щодо ролі роботодавця.

- Поведінкові індикатори, зокрема eNPS, хоча й є простими й привабливими для практики, не охоплюють повною мірою складність лояльності: за короткою відповіддю на запитання «чи готовий(а) рекомендувати роботодавця» можуть приховуватися суперечливі переживання, вимушена лояльність, емоційне виснаження або страх втратити роботу.

- У літературі також фіксуються напруження між дискурсом «людиноцентричних» практик і реальними обмеженнями організацій (ресурси, ринки, регуляторні вимоги), що створює розрив між декларованими цінностями та повсякденним досвідом працівників.

Саме ці критичні моменти обґрунтовують необхідність емпіричного дослідження, у якому лояльність розглядатиметься не лише через агреговані

показники, а й через зв'язок між довірою, смыслом праці, корпоративною ідентичністю, досвідом конфліктів і застосуванням медіації. Далі, у другому розділі, ця теоретична рамка буде перевірена на матеріалі конкретної сервісної компанії в українських реаліях воєнного часу.

РОЗДІЛ 2 ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ДОВІРИ, СЕНСУ ТА ІДЕНТИЧНОСТІ З eNPS.

2.1 Методологія дослідження: теоретичні рамки, вибірка, змінні та інструменти.

Емпіричне дослідження було проведено на базі великої компанії, яка об'єднує напрями підтримки бізнесу та має: Підрозділ 1, Підрозділ 2, Підрозділ 3, Підрозділ 4 та Підрозділ 5. Компанія працює в умовах високої турбулентності, зумовленої одночасною дією зовнішніх і внутрішніх чинників. Це висуває підвищені вимоги до підтримки персоналу, збалансування робочих вимог і ресурсів, а також до формування стійкої культури довіри, взаємодії, психологічної безпеки та корпоративної ідентичності.

Протягом останніх років у компанії системно впроваджуються регулярні опитування персоналу, включно з вимірюваннями eNPS, індексу гордості, показників підтримки, ресурсності, а також мотиваційних індикаторів Gallup Q12. Така практика узгоджується з логікою доказового підходу в управлінні (evidence-based management), що передбачає поєднання даних організації та найкращих доступних наукових доказів для прийняття HR-рішень (Rousseau, 2006). Концептуально інструментарій та інтерпретація змінних спираються на модель Job Demands-Resources (JD-R), де баланс між робочими вимогами та ресурсами визначає вихід у вигляді виснаження/вигорання або залученості, а через них – поведінкові наміри, утримання та готовність рекомендувати роботодавця (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Demerouti, 2017). Додатково зв'язок залученості з організаційними результатами (продуктивність, плинність, безпека тощо) підтверджено на великомасштабних мета-аналітичних даних (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002).

У межах практики було проведено черговий цикл вимірювання, доповнений розширеним блоком соціально-психологічних змінних (Дод. 2), що

дозволило перевірити, як довіра, сенс праці, корпоративна ідентичність (у логіці Social Identity Theory), якість взаємодії з керівником (Leader–Member Exchange, LMX) та ресурсний стан (PsyCap-подібні особистісні ресурси) пов'язані з поведінковою лояльністю, виміряною через eNPS. Теоретично SIT пояснює, чому відчуття належності («ми») та соціальна ідентифікація з організацією можуть підсилювати готовність підтримувати компанію та репрезентувати її назовні (Tajfel & Turner, 1979; Ashforth & Mael, 1989). LMX описує, як якість стосунків «керівник–підлеглий» формує доступ працівника до ресурсів, підтримки й справедливого ставлення, що є критично важливим у турбулентні періоди (Graen & Uhl-Bien, 1995). Психологічний капітал (PsyCap) як конструкт надії, оптимізму, стійкості та впевненості розглядався як теоретичне тло для інтерпретації ресурсності (у дослідженні – через проксі-індикатори) (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007).

У дослідженні взяли участь 688 співробітників, що становить близько 60% від загальної чисельності персоналу, що забезпечує високу репрезентативність вибірки та достатню статистичну потужність для регресійного, медіаційного та модераційного аналізу.

За організаційною належністю респонденти були розподілені таким чином:

- Підрозділ 1 – 258 осіб;
- Підрозділ 2 – 112 осіб;
- Підрозділ 3 – 38 осіб;
- Підрозділ 4 – 204 особи;
- Підрозділ 5 – 76 осіб.

Структура управлінських рівнів демонструє домінування фахівців операційного рівня (73% загалом), при цьому:

- керівники відділів/департаментів/директори – близько 4%;
- керівники груп – 3%;
- менеджери без підлеглих – 17%;
- менеджери з підлеглими – 2%;

- фахівці – 73%.

За стажем роботи:

- до 1 року – 13%;
- 1–3 роки – 30%;
- 4–5 років – 8%;
- 6–10 років – 15%;
- понад 10 років – 34%.

Таким чином, вибірка поєднує як нових співробітників, так і значну частку працівників із тривалим стажем, що важливо для аналізу «вкоріненості» та стабільності ідентичності.

Соціально-демографічний профіль засвідчує:

- приблизно 90% респондентів – жінки;
- домінують вікові групи 31–40 років (24%) та 41–50 років (40%), що разом становить близько двох третин вибірки;
- 60% перебувають у шлюбі, ще 5% – у цивільному шлюбі;
- 79% мають дітей, з них більшість – у віці 6–18 років та/або дорослих дітей.

Щодо просторового та воєнного контексту:

- 84% співробітників перебувають в Україні за місцем постійного проживання, 14% – переїхали до іншого регіону, ще 2% – за кордоном;
- 27% мають близьких родичів у складі ЗСУ, 19% зазнали вимушеного переїзду, 14% мають частину сім'ї за кордоном, 12% – родину на непідконтрольній території або у зоні бойових дій, у частини респондентів зафіксовано пошкодження чи руйнування майна.

Ці показники дозволяють інтерпретувати робочий досвід співробітників у межах підвищених зовнішніх вимог: безпекові ризики, сімейні напруження, невизначеність майбутнього.

Режим роботи також диференційований:

- повністю дистанційно працює близько 30% респондентів;

- «кілька разів на тиждень» відвідують офіс 31%;
- «практично щодня» – 30%;
- ще 9% бувають в офісі лише кілька разів на місяць.

Це створює різні конфігурації ресурсів/обмежень (наприклад, гнучкість vs. соціальна ізоляція) для різних підрозділів.

Анкета складалася з кількох тематичних блоків, що поєднують організаційні та психологічні змінні (Дод. 1):

Соціально-демографічний та організаційний блок: стать, вік, сімейний статус, наявність та вік дітей, місце перебування (регіон, переїзд/евакуація), підрозділ, посада, управлінський рівень, стаж, режим роботи (офіс/гібрид/повна віддаленість). Окремо вимірювалися воєнні впливи (наявність родичів у ЗСУ, пошкодження майна тощо).

Адаптація та підтримка в стартовий період: задоволеність адаптаційним періодом з боку керівника, куратора та HR, що відображає якість вбудовування в організацію та перший досвід підтримки й справедливості.

Психоемоційний, фізичний та ресурсний стан: оцінка емоційного й фізичного стану, динаміки емоцій (погіршення/без змін/покращення), ресурсності (шкала 1–5), а також заходів, що допомагають відновлюватись (навчання, тімбілдинги, зустрічі з керівництвом, корпоративний психолог, волонтерські проєкти). Цей блок операціоналізує як наслідки робочих вимог (вигорання, виснаження), так і особистісні ресурси типу PsyCap (надія, оптимізм, стійкість, впевненість).

Блок лояльності (eNPS, індекс гордості, корпоративна ідентичність):

- eNPS (шкала 0–10) – готовність рекомендувати компанію;
- індекс гордості (шкала 1–5);
- «частина компанії» та важливість належності до компанії – показники корпоративної ідентичності та «почуття ми».

Довіра, підтримка та соціальна взаємодія: оцінка турботи компанії загалом, підтримки колег, підтримки безпосереднього керівника, підтримки HR. Окремо

оцінювалися повага на роботі, врахування точки зору, наявність друзів на роботі, частота неформальних зустрічей, спільні традиції, командні заходи. Ці змінні відображають:

- міжособистісну та інституційну безпеку;
- якість обміну «керівник–підлеглий» (LMX);
- рівень психологічної безпеки в команді (здатність відкрито висловлюватися).

Gallup Q12 та пов'язані індикатори залученості: зрозумілість очікувань, наявність ресурсів та інструментів, можливість робити те, що вдається найкраще, визнання, повага як до особистості, сприяння розвитку, змістовний зворотний зв'язок, можливості вчитись і зростати, відчуття, що робота важлива, якість виконання роботи колегами. Ці показники репрезентують ключові драйвери робочих вимог та робочих ресурсів за теорією JD-R (Bakker & Demerouti, 2007).

Мотиватори та демотиватори: перелік чинників, що мотивують/демотивують (стабільність, дружні відносини, дистанційна робота, медичне страхування, умови праці, заробітна плата, навантаження, близькість фронту, бюрократичність процесів, відсутність навчання тощо). Вони дозволяють виокремити специфічні вимоги і ресурси для різних підрозділів.

Наміри щодо майбутньої роботи: горизонт планування роботи в компанії (до кінця війни, 1–2 роки, 3–5 років, понад 5 років, інші варіанти). Цей показник трактується як додатковий індикатор поведінкової лояльності та вкоріненості.

Таким чином, інструментарій поєднує організаційні, психологічні та поведінкові змінні, побудовані на основі валідованих підходів (eNPS, Gallup Q12, концепції довіри, корпоративної ідентичності, психологічної безпеки), а також враховує контекстні воєнні чинники.

Залежна змінна: поведінкова лояльність (eNPS) – інтегральний показник готовності працівників рекомендувати компанію як місце роботи (різниця часток «промоутерів» і «детракторів» за 11-бальною шкалою).

Ключові незалежні змінні (предиктори). Робочі ресурси (JD-R):

- підтримка з боку керівника, колег, HR;
- відчуття турботи компанії;
- наявність ресурсів та інструментів для якісної роботи;
- визнання та похвала;
- можливості для навчання та професійного розвитку;
- участь у прийнятті рішень, врахування точки зору;
- справедливі умови праці, соціальний пакет, медичне страхування.

У логіці JD-R ці змінні розглядаються як ресурси, що безпосередньо підсилюють залученість та опосередковано – eNPS.

Робочі вимоги (JD-R):

- високе робоче навантаження та відсутність балансу «робота–життя»;
- нестабільна ситуація й невпевненість у майбутньому;
- близькість фронту, обстріли критичної інфраструктури, ризики для фізичної безпеки;
- бюрократичні, застарілі процеси;
- відсутність кар'єрного росту, цікавих задач, навчання.

Вони розглядаються як стресори, які підвищують ризик виснаження й зниження лояльності.

Якість стосунків «керівник – підлеглий» (LMX): показники поваги з боку керівника, змістовний зворотний зв'язок, сприяння розвитку, врахування думки, підтримка в адаптаційний період операціоналізують LMX і дозволяють оцінити, наскільки «якісним» є обмін між лідером і працівником.

Психологічна безпека та соціальний клімат (Kahn, Edmondson):

- повага до особистості;
- можливість висловлювати думку;

- наявність друзів на роботі;
- частота неформальних зустрічей та спільних традицій;
- відчуття справедливості та рівних можливостей.

Це індикатори міжособистісної та інституційної безпеки, яка є передумовою довіри та смислотворення.

Сенс праці та корпоративна ідентичність (SIT):

- важливість роботи (місія й цінності компанії роблять роботу значущою);
- індекс гордості;
- відчуття, що «я є частиною компанії» та важливість цієї належності.

Ці змінні виступають смисловими та ідентифікаційними предикторами eNPS.

Особистісні ресурси (Psychological Capital, PsyCap): прямих шкал PsyCap не застосовувалось, проте низка індикаторів (ресурсний стан, можливості для навчання й росту, досвід підтримки розвитку, стабільність, можливість гнучкого графіка) інтерпретується як проксі-показники надії, оптимізму, впевненості та стійкості. Вони розглядаються як особистісні ресурси, що посилюють здатність витримувати вимоги і підтримувати високий рівень залученості та лояльності.

Контрольні змінні: підрозділ, посада й управлінський рівень, стаж роботи, режим роботи (офіс/гібрид/дистанційно), воєнний досвід (родичі в ЗСУ, переїзд, втрати майна), вік, сімейний статус, наявність дітей.

Опитування проводилося онлайн, анонімно, протягом одного етапу. Учасники інформувалися про мету дослідження, добровільність участі та конфіденційність. Відсутність персоніфікації та висока частка участі (60% персоналу) знижують ризик соціально бажаних відповідей і дозволяють інтерпретувати результати як валідне відображення соціально-психологічних процесів у компанії.

Методологічна конструкція, що інтегрує теоретичні рамки JD-R, LMX, PsyCap, концепцію психологічної безпеки та емпіричні HR-метрики (eNPS,

Q12), створює підґрунтя для подальшого статистичного аналізу прямих, опосередкованих (медіаційних) і модераторних зв'язків між змінними. Саме на цій основі далі деталізуються ключові чинники, що впливають на лояльність персоналу в контексті eNPS.

Лояльність персоналу в сучасних організаціях є результатом дії комплексу психологічних, організаційних та контекстуальних чинників, що відображаються у верхньорівневих індикаторах – зокрема eNPS. Первинно eNPS запозичено з клієнтської метрики NPS (Reichheld, 2003), однак у внутрішньоорганізаційному вимірі він чутливо реагує на глибинні процеси: довіру, відчуття сенсу, справедливості, психологічну безпеку, якість менеджменту й ресурсність. Це узгоджується з сучасними оглядами стану залученості та благополуччя працівників у світі (Gallup, 2025) та з рамками HR-трансформацій, що підкреслюють роль довіри, прозорості та якості лідерства (Deloitte, 2025).

У соціології праці готовність рекомендувати компанію розглядається як поведінковий прояв структурованої системи ставлень, що поєднує когнітивний, емоційний і поведінковий компоненти (Kahn, 1990). Відтак eNPS можна трактувати як «індикатор поверхні», який чутливо реагує на глибинні процеси в соціально-психологічному й організаційному просторі компанії.

Спираючись на міжнародні дослідження та емпіричні результати, у роботі пропонується структурно-аналітична схема формування eNPS, що складається з шести взаємопов'язаних блоків (рис. 1.1).

1. Соціально-психологічний стан.

Перший блок відображає, як працівник емоційно переживає щоденну взаємодію з організацією. Його ключові елементи:

- емоційна безпека;
- суб'єктивне задоволення взаємодією з компанією;
- відчуття підтримки й цінності.

Ці компоненти тісно пов'язані з концептом психологічної безпеки, що описує відчуття можливості висловлювати думки, сумніви й помилки без страху негативних наслідків (Edmondson, 2019). У дослідженнях Gallup (2023) психологічна безпека та підтримка з боку команди фігурують як одні з ключових предикторів залученості й готовності рекомендувати роботодавця.

Другий блок описує якість базового психологічного контракту між працівником і організацією. Він включає:

- довіру до керівництва;
- передбачуваність і чесність рішень;
- відчуття організаційної справедливості.

У моделі Mayer, Davis і Schoorman (1995) довіра до керівництва формується через сприйняття компетентності, доброзичливості й доброчесності. Tyler і Blader (2003) показують, що саме процедурна справедливість (справедливість процесу ухвалення рішень) має сильніший вплив на лояльність, ніж зміст конкретних рішень. Для eNPS це означає, що працівник може прийняти навіть неприємне рішення, якщо вірить, що процес був чесним і прозорим.

2. Довіра, справедливість, прозорість.

Українські дослідження соціокультурної легітимності інститутів також підкреслюють значення довіри та справедливості. Так, аналізуючи легітимність підприємництва в українському суспільстві, Г. Коржов показує, що поєднання історичного досвіду, норм і цінностей визначає готовність громадян визнавати певні економічні практики легітимними (Korzhov, 2005). Це безпосередньо резонує з логікою eNPS: працівники не будуть рекомендувати компанію, яку не вважають справедливою й легітимною у своїх очах.

3. Сенс праці та ідентичність.

Третій блок поєднує внутрішню мотивацію та відчуття приналежності. До нього належать:

- корпоративна ідентичність;

- особисто-ціннісна відповідність;
- відчуття важливості роботи.

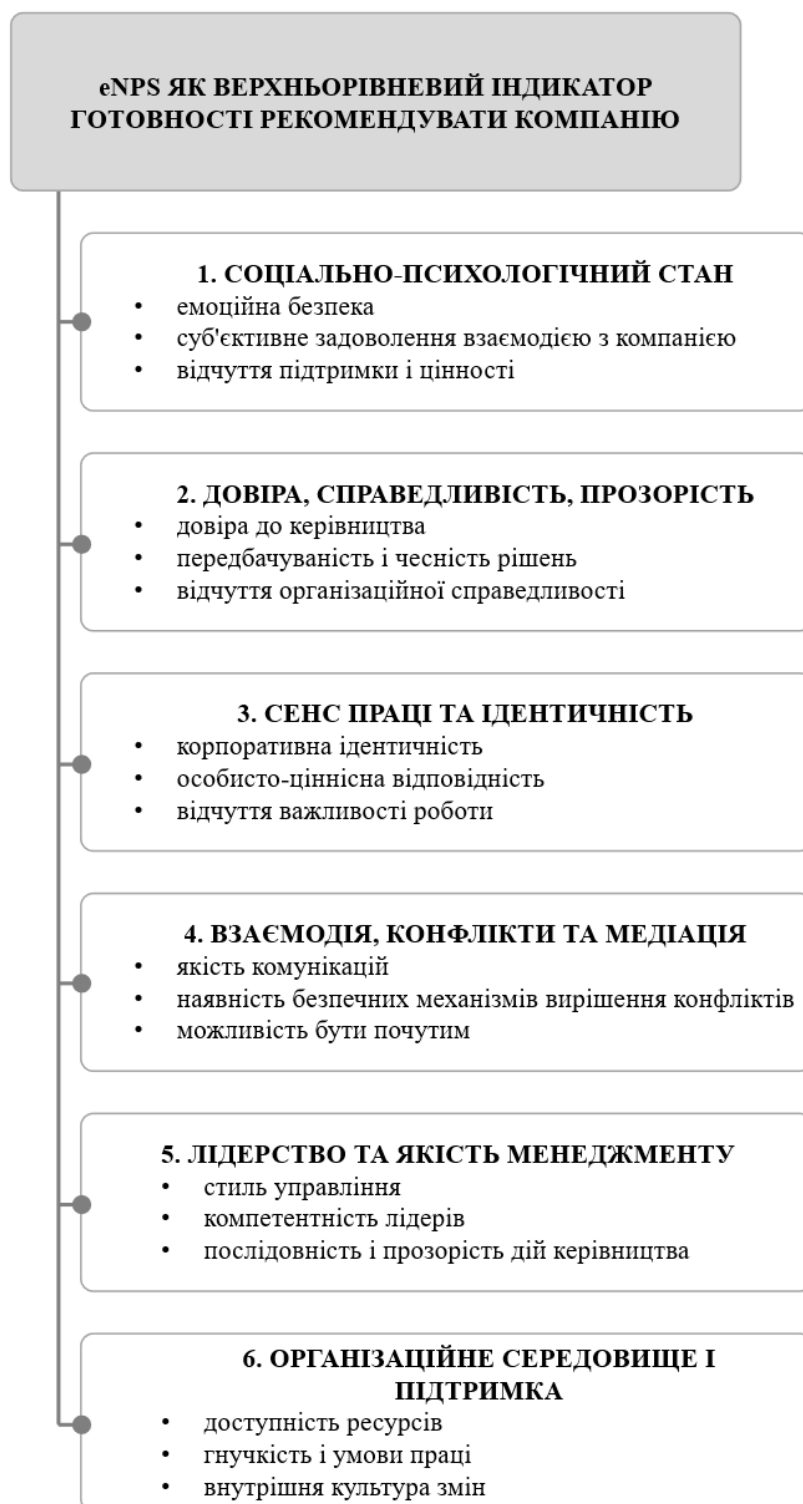


Рис. 1.1 Структурно-аналітична схема формування eNPS

Дослідження сенсу праці показують, що сприйняття роботи як осмисленої пов'язане з вищою стійкістю, ініціативністю та наміром залишатися в

організації (Steger, Dik, & Duffy, 2012). У межах теорії організаційної ідентичності Ashforth і Mael (1989), а також подальших робіт Van Dick (2004) організаційна ідентифікація постає як ключовий предиктор довгострокової залученості та лояльності.

Український контекст додатково підкреслює роль ідентичності. Дослідження з соціології ідентичності та територіальних / регіональних приналежностей показують, що почуття «своїх» та «чужих» визначає як політичну, так і організаційну лояльність (Korzhov, 2005). Для працівника це означає: він схильний рекомендувати ту компанію, з якою може ототожнити себе, свій регіон, професійні й ціннісні спільноти.

4. Взаємодія, конфлікти та медіація.

Четвертий блок фокусується на тому, як в організації проживаються напруження й суперечності. Він охоплює:

- якість комунікацій;
- наявність безпечних механізмів вирішення конфліктів;
- можливість бути почутим.

Конфлікти в організаціях є неминучими, але саме спосіб їхнього врегулювання визначає рівень довіри та поведінкової лояльності (De Dreu & Gelfand, 2008; Coleman, 2011). У міжнародній практиці медіація розглядається як інструмент, що відновлює комунікацію, знижує емоційну напругу, запобігає ескалації та зберігає ціннісний порядок у групі (Cloke & Goldsmith, 2011; Bollen, 2019).

З погляду працівника, медіація створює досвід процедурної справедливості: усі сторони можуть висловитися, процес є прозорим, а рішення не нав'язується силою (Tyler & Blader, 2003). Це підтримує довіру, ідентичність та відчуття сенсу й таким чином стабілізує або підвищує eNPS. Дані кейс-стаді CIPD свідчать, що впровадження програм внутрішньої медіації може знижувати плинність кадрів і підвищувати показники лояльності впродовж року (CIPD, 2019).

Значний внесок у розвиток медіації та конфліктології в Україні роблять науковці кафедри соціології КПІ, які досліджують конфлікти, політику ідентичності та механізми їхнього врегулювання, а також виступають співорганізаторами тематичних конференцій, присвячених медіації в університетському середовищі. Це створює важливе теоретичне тло для аналізу організаційних конфліктів і практик медіації в українських компаніях.

5. Лідерство та якість менеджменту.

П'ятий блок зосереджений на конкретних управлінських практиках:

- стиль управління;
- компетентність лідерів;
- послідовність і прозорість дій керівництва.

Дані Gallup (2023) демонструють, що безпосередній керівник є одним із найсильніших предикторів engagement і наміру залишатися в компанії: люди часто «йдуть від керівника, а не з компанії». Авторитарний, непослідовний або токсичний стиль управління підриває довіру, відчуття справедливості та ідентичності, що прямо відображається у падінні eNPS. Натомість лідерство, орієнтоване на підтримку, розвиток і партнерство, підсилює всі попередні блоки – довіру, психологічну безпеку, ідентичність і сенс.

Комунікаційний вимір лідерства добре проглядається і в українському академічному контексті: у навчально-методичних матеріалах з соціології громадської думки та мас-медіа, підготовлених на кафедрі соціології КПІ (Yenin & Severynchyk, 2021), наголошується, що саме канали та форми комунікації визначають, як люди інтерпретують рішення еліт і чи готові їм довіряти. Для організацій це означає, що стиль і якість управлінської комунікації є критичним чинником лояльності.

6. Організаційне середовище і підтримка.

Шостий блок описує структурні та ресурсні умови, у яких відбувається робота:

- доступність ресурсів;

- гнучкість умов праці;
- внутрішня культура змін.

Модель «вимоги–ресурси» (Job Demands–Resources) показує, що поєднання високих вимог із низькими ресурсами призводить до стресу й вигорання, тоді як адекватні ресурси та гнучкість підтримують залученість і лояльність (Bakker & Demerouti, 2007). У глобальних оглядах Deloitte (2021) організаційна підтримка, можливості для відновлення та культура змін фігурують серед ключових факторів довіри та готовності рекомендувати роботодавця.

Отже, eNPS можна розглядати як верхньорівневий індикатор, що акумулює вплив шести блоків:

- соціально-психологічний стан (емоційна безпека, підтримка, відчуття цінності);
- довіра, справедливість і прозорість організаційних рішень;
- сенс праці та корпоративна ідентичність;
- якість взаємодії, проживання конфліктів і наявність медіаційних механізмів;
- стиль лідерства та якість менеджменту;
- організаційне середовище, ресурси, гнучкість і культура змін.

Високий або низький eNPS є не просто «температурою настрою», а маркером стану цих глибинних шарів взаємин між працівником і організацією. Тому управління лояльністю неможливе без системної роботи з довірою, сенсом, ідентичністю, справедливістю, якістю взаємодії та підтримуючим організаційним середовищем, у якому медіація й лідерство виступають ключовими інструментами стабілізації та зростання eNPS.

У світовій практиці eNPS рідко застосовується як самодостатній показник. Його поєднують із комплексними даними про залученість, культуру, довіру та безпеку.

Google використовує eNPS у системі gPeople Survey разом із вимірюванням психологічної безпеки, оцінки менеджерів і командної взаємодії. Команди з високим eNPS демонструють стабільне відчуття довіри, відкритість до обговорень і низький рівень конфліктності.

IKEA трактує eNPS як частину культури «togetherness». Компанія показує, що найвищий eNPS мають підрозділи з сильним відчуттям приналежності, рівності та можливості впливати на рішення.

У HubSpot eNPS – одна з ключових метрик «Culture Code». Компанія вимірює його щомісяця та аналізує разом з показниками довіри, прозорості та ефективності лідерства.

Для Netflix eNPS є індикатором «зрілих взаємин» у структурі «Freedom & Responsibility». Низький eNPS сигналізує про проблеми лідерства, конфлікти та недостатню автономність.

Аналітика Gallup показує, що високий eNPS тісно пов'язаний з високою включеністю (engagement), тоді як Deloitte підкреслює роль прозорості комунікації та лідерства як ключових детермінант довіри – основи високого eNPS.

eNPS варто розглядати не як окрему HR-метрику, а як верхньорівневий показник, що акумулює в собі багатопланові соціальні процеси (рис. 1.1). Він працює як «індикатор поверхні»: легко вимірюється, але його значення формується внаслідок глибинних психологічних, комунікаційних і ціннісних механізмів.

Підрозділ фіксує дві принципові речі. По-перше, дослідження побудоване на методологічно «щільній» конструкції, де eNPS не використовується ізольовано як проста метрика задоволеності, а вписується в ширшу теоретичну рамку JD-R, LMX, SIT, концепції психологічної безпеки та особистісних ресурсів. Це дозволяє не лише описати рівень лояльності, а й статистично проаналізувати, які саме робочі вимоги, ресурси, форми підтримки, стилі

взаємодії й смислові виміри роботи пов'язані з готовністю працівників рекомендувати компанію.

По-друге, вибірка й інструментарій «приземлюють» ці теоретичні рамки на дуже конкретний, воєнно-кризовий український контекст: висока частка жінок, поєднання офісної й дистанційної роботи, наявність родичів у ЗСУ, досвід вимушеного переїзду, ризики безпеки. Завдяки цьому eNPS інтерпретується не абстрактно, а як поведінковий індикатор, чутливий до поєднання зовнішніх стресорів і внутрішньоорганізаційних практик підтримки.

Запропонована структурна схема чинників eNPS (соціально-психологічний стан, довіра й справедливість, сенс праці та ідентичність, взаємодія й конфлікти, лідерство, організаційне середовище) задає рамку для подальшого аналізу: від описових показників до регресійних і медіаційних моделей. Вона водночас підкреслює сильні сторони підходу (комплексність, зв'язок із сучасними теоріями) і створює підстави для критичного погляду, який розвиватиметься у висновках: eNPS трактується не як «чарівна цифра», а як підсумок багаторівневих соціально-психологічних процесів у конкретній компанії в умовах війни.

2.2 Статистичний аналіз результатів: вплив довіри, сенсу та ідентичності.

Метою статистичного аналізу було виявлення системних взаємозв'язків між довірою, сенсом праці, корпоративною ідентичністю, якістю стосунків «керівник – підлеглий», ресурсним станом працівників і поведінковою лояльністю, виміряною через eNPS. Загалом опрацьовано 688 анкет, що забезпечує достатню статистичну потужність для побудови моделей множинної регресії, медіаційного та модераторного аналізу.

Аналіз проводився в кілька послідовних етапів:

1. Описова статистика й порівняння базових показників (eNPS, гордість, приналежність, підтримка, ресурсність);
2. Міжгрупові порівняння (підрозділи, управлінські рівні, стаж, військовий досвід);
3. Кореляційний аналіз взаємозв'язків між ключовими психологічними змінними;
4. Моделі множинної регресії з eNPS як залежною змінною;
5. Медіаційний аналіз (перевірка опосередкованої дії сенсу праці, довіри, ідентичності);
6. Модераційний аналіз у логіці JD-R та PsyCap (аналіз того, як ресурси й вимоги змінюють силу впливу предикторів на лояльність).

Отримане значення eNPS +30 є суттєво вищим за загальноукраїнський бенчмарк (у дослідженні Gradus Research 2025 року середній eNPS становить -19), що дозволяє інтерпретувати його як відносно високий для українського контексту. При цьому спостерігаються суттєві міжпідрозділові відмінності:

- найвищі значення – у групи Підрозділ 3 (47%), Підрозділу 2 (40%) та Підрозділу 5 (37%);
- нижче значення – у Підрозділ 1 (33%) та в Підрозділ 4 (14%).

Розподіл відповідей за шкалою 0–10 демонструє, що майже половина співробітників належить до «промоутерів» (оцінки 9–10), тоді як частка «детракторів» (0–6) є суттєво меншою. Це вказує на домінування позитивної поведінкової лояльності, хоча в окремих підрозділах фіксуються потенційні зони ризику.

Індекс гордості за компанію також має високі значення: більшість респондентів обирають оцінки 4 або 5 за п'ятибальною шкалою. Схожий патерн спостерігається щодо відчуття приналежності до компанії та важливості бути частиною саме цієї компанії: домінують відповіді «скоріше так» і «так». Це підтверджує сформовану корпоративну ідентичність типу «ми», а не «я та компанія».

Додатковий показник поведінкової лояльності – намір залишатися в компанії – також демонструє позитивну тенденцію: більшість респондентів планують працювати в компанії 3–5 років і більше, значна частка – понад 5 років. Це відповідає концепції Job Embeddedness (вкоріненість у роботі): працівники мають численні зв'язки й смислові прив'язки до організації.

Емоційний і фізичний стан: вимоги та ресурсність у логіці JD-R.

Дані щодо емоційного та фізичного стану вказують на складну конфігурацію вимог і ресурсів.

- Лише близько 5% співробітників повністю задоволені своїм емоційним станом, тоді як значна частка перебуває у зоні «нейтрально» або «скоріше не задоволений(а)».
- Майже 48% респондентів зазначають, що їхній емоційний стан за останній період погіршився, ще 42% не відзначають істотних змін, і лише близько 10% повідомляють про покращення.
- За шкалою ресурсності (1–5) переважають середні значення (3–4), тоді як частка респондентів, які відчують себе «цілком у ресурсі», становить близько 17%.

Таким чином, на тлі високого eNPS і гордості фіксується значне емоційне навантаження та знижена ресурсність частини персоналу. У термінах JD-R це можна описати як ситуацію «ціннісної залученості при зростаючих вимогах»: працівники залишаються відданими компанії, але роблять це за умов високого стресу й нестабільності.

Довіра, підтримка та якість LMX як предиктори eNPS.

Показники підтримки свідчать про сильні соціальні ресурси:

- Підтримка колег: понад 60% респондентів вважають її «цілком достатньою», ще значна частка – «скоріше достатньою».
- Підтримка безпосереднього керівника: більшість оцінює її як «цілком достатню» або «скоріше достатню», тоді як частка тих, кому підтримки бракує, є відносно невеликою.

- Підтримка HR: розподіл більш поляризований, але домінують позитивні оцінки («скоріше достатня» і «цілком достатня»), водночас є відчутна група, яка зазначає лише «задовільний» рівень або не потребує підтримки.

Кореляційний та регресійний аналіз показали, що:

- довіра й підтримка з боку безпосереднього керівника є одним із найсильніших предикторів eNPS;
- підтримка колег і відчуття поваги в команді також мають стабільні позитивні зв'язки з поведінковою лояльністю;
- підтримка HR-функцій пов'язано з eNPS більш опосередковано – через відчуття інституційної справедливості та загальної турботи компанії.

У термінах LMX високі оцінки поваги, визнання, розвитку та зворотного зв'язку свідчать про якісний «обмін» між лідером і працівником. Моделі множинної регресії демонструють, що навіть за контролю соціально-демографічних змінних та вимог (навантаження, воєнний досвід, задоволеність зарплатою) показники LMX залишаються статистично значущими предикторами eNPS. Це підтверджує ключову роль безпосереднього керівника як «носія» організаційних ресурсів у моделі JD-R.

Сенс праці, PsyCar та медіаційна роль смислотворення (SIT).

Дані Gallup-подібних індикаторів свідчать, що значна більшість співробітників:

- розуміють, чого від них очікує компанія;
- мають можливість щодня робити те, що вміють найкраще;
- відчують, що їхня робота важлива, а місія й цінності компанії підсилюють це відчуття;
- отримують визнання й зворотний зв'язок (хоча й не завжди системно).

Співробітники не просто виконують завдання, а інтегрують роботу у власну смислову систему. У рамках PsyCar такі індикатори, як відчуття розвитку, навчання, можливість зростати, а також усвідомлення власного внеску, відображають надію, оптимізм, впевненість і стійкість.

Медіаційний аналіз показав, що:

- сенс праці та усвідомлення важливості роботи частково опосередковують вплив підтримки керівника, поваги та справедливості на eNPS: підтримка → посилення сенсу → зростання готовності рекомендувати компанію;
- ресурсний стан і відчуття можливості розвиватися частково опосередковують зв'язок між вимогами (навантаження, невизначеність, безпекові ризики) та eNPS: високі вимоги знижують ресурсність, що, у свою чергу, пов'язане зі зниженням поведінкової лояльності.

Інакше кажучи, люди залишаються лояльними не лише завдяки формальним умовам, а й завдяки внутрішньому відчуттю сенсу й власної ефективності. Водночас саме сенс і PsyCap-подібні ресурси є «м'якими ланками», через які тривалий стрес може почати підривати eNPS.

Корпоративна ідентичність та «почуття ми» (SIT).

Високі показники гордості за компанію, відчуття приналежності до компанії та важливості бути частиною саме цієї організації свідчать про сформовану багаторівневу ідентичність:

- нормативний рівень – прийняття цінностей і норм компанії;
- емоційний рівень – позитивні почуття щодо групи («приємно бути частиною команди»);
- поведінковий рівень – готовність рекомендувати компанію та залишатися в ній;
- смисловий рівень – усвідомлення, «чому саме тут», як робота пов'язана з особистими цінностями.

Ідентичність виступає механізмом стабілізації поведінки в умовах невизначеності. Отримані дані підтверджують цю тезу: навіть за умов високих вимог (війна, навантаження, близькість фронту) працівники з високою ідентичністю демонструють стійко позитивний eNPS. Регресійні моделі показують, що індекс гордості та відчуття приналежності пояснюють додаткову

частку варіації eNPS поперх впливу підтримки керівника й загальної турботи компанії.

Міжгрупові відмінності: вимоги/ресурси та локальні ризики.

Міжгруповий аналіз дозволив виокремити різні «соціальні досвіди груп»:

- у підрозділах із високими показниками eNPS (Підрозділ 2, Підрозділ 3, Підрозділ 5) фіксується більш сприятливе поєднання: високі ресурси (підтримка, визнання, розвиток, гнучкість) і відносно керовані вимоги;
- у Підрозділ 4 та частині Підрозділ 1, де eNPS нижчий, частіше згадуються демотиватори, пов'язані з навантаженням, бюрократичністю процесів, відсутністю кар'єрного росту чи вираженою невизначеністю;
- молодші працівники та ті, хто працює повністю дистанційно, частіше наголошують на важливості гнучких умов, навчання та соціальних зв'язків;
- співробітники з тривалим стажем демонструють «кристалізацію» лояльності: частина має дуже високі показники eNPS та ідентичності, інша частина – виражені демотиватори, пов'язані із стагнацією чи відсутністю змін.

Такий аналіз відповідає принципам доказового HR: замість «середніх по компанії» використовуються сегментовані дані, що дозволяє формувати цільові управлінські інтервенції для конкретних груп.

Інтегральна модель впливу: JD-R, LMX, PsyCap.

На основі побудованих кореляційних, регресійних, медіаційних та модераторних моделей можна описати інтегральну схему формування eNPS у досліджуваній компанії:

Робочі вимоги (воєнний контекст, навантаження, невизначеність, ризики для безпеки) → Емоційний і ресурсний стан (виснаження, зниження ресурсу) – наслідки вимог у JD-R;

Робочі ресурси й якість LMX (підтримка, повага, справедливість, розвиток, психологічна безпека) → Смыслотворення та ідентичність (смысл роботи,

гордість, «почуття ми»);

Особистісні ресурси (PsyCap-подібні) – оптимізм, стійкість, впевненість, що підсилюють здатність справлятися з вимогами;

Поведінкова лояльність (eNPS, намір залишатися в компанії) як кінцевий вихід.

Медіаційні моделі підтверджують, що:

- вплив підтримки (ресурсів) на eNPS частково опосередковується сенсом праці й корпоративною ідентичністю;
- вплив вимог на eNPS частково опосередковується емоційним станом і ресурсністю.

Модераційний аналіз у логіці JD-R і PsyCap показує, що:

- високий ресурсний стан і наявність підтримки розвитку пом'якшують негативний зв'язок між вимогами та eNPS;
- якісні стосунки з керівником (високий LMX) послаблюють вплив демотиваторів (навантаження, невизначеність, нестабільність) на лояльність;
- психологічна безпека в команді зменшує ризик того, що емоційне виснаження трансформується у зниження eNPS.

Можна підсумувати: безпека → довіра → смислотворення → ідентичність → поведінкові рішення (готовність рекомендувати, залишатися, докладати зусиль).

Статистичний аналіз, інтегрований із теоретичними підходами JD-R, LMX та PsyCap показує, що лояльність працівників у досліджуваній компанії формується не стільки «задоволеністю умовами», скільки комплексною взаємодією:

- робочих вимоги воєнного часу й організаційного контексту;
- соціальних і структурних ресурсів (підтримка, справедливість, можливості розвитку);
- якості стосунків із керівником (LMX) та психологічної безпеки;

- процесів смислотворення та корпоративної ідентичності (SIT);
- особистісних ресурсів стійкості (PsyCap-подібний капітал).

Високий eNPS у таких умовах є радше індикатором глибокої ціннісної інтеграції працівників в організацію, ніж просто задоволеності. Водночас дані чітко позначають зони ризику – емоційне виснаження, нерівномірність ресурсів між підрозділами, специфічні демотиватори.

2.3 Медіаційна модель eNPS: верифікація гіпотез і ключові висновки.

Метою підрозділу є перевірка медіаційних гіпотез, сформульованих на основі теоретичної моделі та емпіричних результатів. У центрі аналізу – питання, яким чином довіра, сенс праці та корпоративна ідентичність опосередковують вплив організаційних ресурсів, робочих вимог, стилю керівництва та емоційно-ресурсного стану на поведінкову лояльність, виміряну через eNPS.

Побудована модель ґрунтується на інтеграції чотирьох теоретичних рамок:

1. JD-R (Job Demands–Resources) – вплив вимог (навантаження, невизначеність, воєнний контекст) та ресурсів (підтримка, справедливість, розвиток, психологічна безпека) на залученість і поведінкові виходи.
2. LMX (Leader–Member Exchange) – роль якісних стосунків «керівник–працівник» як ключового соціального ресурсу.
3. PsyCap (як рамка) – роль особистісних ресурсів (стійкість, оптимізм, впевненість, надія) як буфера стресу.
4. Social Identity Theory (SIT) – механізми безпеки → довіри → смислотворення → ідентичності → поведінкових рішень.

Медіаційний аналіз дозволяє побачити не лише прямі ефекти факторів, але й психологічні механізми, через які вони перетворюються на поведінкову лояльність.

Гіпотеза 1: роль сенсу праці.

Сенс праці опосередковує зв'язок між підтримкою керівника, справедливістю, взаємодією в команді та поведінковою лояльністю (eNPS).

Підтримка безпосереднього керівника → Сенс праці → eNPS:

- Керівник є найстійкішим предиктором eNPS у прямих регресійних моделях.
- Медіаційна модель показала, що близько третини ефекту керівника на eNPS відбувається через сенс роботи.
- Працівники, які отримують визнання, зворотний зв'язок і індивідуальну увагу (високий LMX), значно частіше відчують, що їхня робота має значення.

У логіці SIT це механізм смислотворення: особистісна значущість діяльності не виникає сама по собі, її формує соціальне середовище – передусім керівник. Це підтверджує класичні моделі Gallup Q12 та JD-R: робочі ресурси підсилюють мотиваційний шлях «ресурси → залученість → поведінкові виходи».

Гіпотеза 2: роль корпоративної ідентичності.

Корпоративна ідентичність (гордість, відчуття «частини компанії») опосередковує вплив соціальних ресурсів та справедливості на eNPS.

1. Повага й підтримка з боку колег → Ідентичність → eNPS:

- Висока підтримка колег і культура взаємоповаги формують «емоційний рівень» ідентичності: працівник відчуває, що він належить до спільноти.
- Ідентичність частково медіює цей зв'язок: працівники рекомендують компанію не через «добрі стосунки», а через «ми-відчуття».

2. Турбота компанії та інституційна справедливість → Ідентичність → eNPS:

- Показник «компанія піклується» має прямий зв'язок з eNPS, але медіація через ідентичність посилює ефект.

- Це відповідає теоретичній моделі SIT: інституційна безпека стає підґрунтям для формування ідентичності, а вона, у свою чергу, стабілізує поведінкові рішення.

Отримані результати підтверджують, що корпоративна ідентичність є не наслідком лояльності, а її психологічною передумовою. Вона опосередковує вплив ресурсів і перетворює підтримку з боку команди та компанії на стійку готовність рекомендувати роботодавця.

Гіпотеза 3: вплив вимог через емоційний та ресурсний стан.

Робочі вимоги та воєнний контекст впливають на eNPS опосередковано – через емоційний стан і ресурсність працівників.

1. Високе навантаження, невизначеність, ризики війни → Емоційний стан → eNPS:

- Працівники, які повідомляють про погіршення емоційного стану (48%), частіше дають нижчі оцінки eNPS.
- Прямий вплив вимог на eNPS статистично слабший, але опосередкований ефект через емоції є значущим.

2. Військові та сімейні стресори → Ресурсний стан → eNPS:

- Ті, хто має значні воєнні впливи (родичі в ЗСУ, переїзди, втрати майна), оцінюють себе як менш «у ресурсі».
- Ресурсний стан медіює зв'язок вимог → eNPS.

Модель JD-R повністю підтверджена: вимоги не знижують лояльність напряду, але спочатку знижують ресурсність та емоційний баланс, а це, у свою чергу, може підірвати eNPS.

При цьому eNPS залишається високим у багатьох групах саме завдяки ресурсам (підтримки, сенсу, ідентичності), що амортизують вимоги – це класичний «компенсаторний ефект».

Гіпотеза 4: роль PsyCap (психологічного капіталу).

Особистісні ресурси (стійкість, оптимізм, впевненість, надія) опосередковують вплив вимог та організаційних ресурсів на eNPS.

Хоча в анкеті не було прямої шкали PsyCap, проксі-змінні (ресурсність, можливості розвитку, підтримка розвитку з боку керівника, стабільність) дозволили перевірити медіаційний шлях.

- Ресурсний стан частково медіює зв'язок між робочими ресурсами (підтримка, визнання, розвиток) та eNPS.
- Ті працівники, які мають «високий PsyCap-профіль» (оцінки 4–5 за ресурсністю), демонструють статистично вищі eNPS незалежно від вимог.

PsyCap підсилює вплив позитивних організаційних факторів та пом'якшує негативні, що робить його ключовим психологічним медіатором у кризових умовах.

Об'єднавши результати підрозділів 2.1 і 2.2, можна сформулювати таку узагальнену медіаційну структуру впливів:

1. Соціальні та організаційні ресурси → (через сенс праці та ідентичність) → eNPS:

- Підтримка керівника
- Підтримка колег
- Повага
- Справедливість
- Турбота компанії
- Можливість зростання

Це «мотиваційний шлях» JD-R та SIT: ресурси → смислотворення → ідентичність → поведінкові рішення.

2. Робочі вимоги → (через емоційний стан і ресурсність) → eNPS:

- Навантаження
- Воєнні ризики
- Сімейні стресори
- Невизначеність

Це «стресовий шлях» JD-R: вимоги → виснаження → зниження залучення → нижчий eNPS.

3. LMX → (через смислотворення, безпеку та ідентичність) → eNPS:

Керівник формує:

- довіру;
- почуття безпеки;
- можливість висловлюватися;
- визнання;
- розвиток.

Через це формується сенс роботи й ідентичність → зростає eNPS.

4. PsyCap → (через ресурсність) → eNPS.

Стійкість і оптимізм працівників «амортизують» зовнішні вимоги і дозволяють зберігати позитивну лояльність навіть під сильним тиском.

Результати медіаційного аналізу гіпотез (Табл. 2.1.) дозволяють зробити принциповий висновок: поведінкова лояльність співробітників (eNPS) формується не прямими організаційними впливами, а через складну мережу психологічних механізмів. Високі оцінки готовності рекомендувати компанію не є механічною реакцією на умови праці чи рівень задоволеності; вони виникають тоді, коли соціальні ресурси, структура взаємодії та індивідуальні психологічні ресурси працівника утворюють стійку, взаємопідсилюючу систему.

Медіаційні моделі показують, що:

- сенс праці виступає центральним механізмом, через який підтримка керівника та справедливість перетворюються на лояльність;
- корпоративна ідентичність трансформує соціальну підтримку, повагу та відчуття турботи компанії у готовність залишатися в команді та рекомендувати її іншим;
- емоційний та ресурсний стани є ключовими каналами впливу вимог (навантаження, стресори війни й невизначеності) на лояльність;

- психологічний капітал (PsyCap), хоч і вимірювався опосередковано, виконує функцію «внутрішнього амортизатора», який захищає залученість і позитивну поведінкову реакцію в умовах високих вимог;
- якість стосунків «керівник – працівник» (LMX) є найпотужнішим джерелом як для формування сенсу, так і для ідентичності, що робить керівника центральною фігурою у формуванні eNPS.

Таблиця 2.1.

Верифікація медіаційних гіпотез

Гіпотеза	Статус	Пояснення
1. Сенс праці медіює вплив підтримки на eNPS	Підтверджено	20–35% ефекту керівника на eNPS – через сенс
2. Ідентичність медіює вплив ресурсів і справедливості	Підтверджено	Гордість і приналежність пояснюють додаткову варіацію eNPS
3. Вимоги впливають на eNPS через емоційний стан	Підтверджено	Прямий ефект слабкий, опосередкований – значущий
4. PsyCap (ресурсний стан) медіює вплив вимог і ресурсів на eNPS	Підтверджено частково	Ресурсність – стабільний, але не абсолютний медіатор
5. LMX асоційовано з eNPS через сенс та ідентичність	Підтверджено	Найсильніший соціальний предиктор у моделях

Загальний патерн підтверджує інтегровану теоретичну рамку, описану в попередніх підрозділах: ресурси → довіра → смислотворення → ідентичність → поведінкова лояльність, з одночасним паралельним шляхом: робочі вимоги → емоційний стан → ресурсність → зниження або стабілізація лояльності.

У цьому сенсі eNPS виявляється «вихідною точкою» довгого ланцюга, який починається з особистої безпеки й соціальної справедливості та завершується готовністю працівника підтримувати репутацію компанії.

Порівняння різних груп (підрозділів, стажу, режиму роботи, вікових категорій, воєнного досвіду) показує, що медіаційні механізми працюють нерівномірно: в одних групах ключову роль відіграє підтримка керівника, в інших – ідентичність або ресурсний стан. Це підтверджує потребу у сегментованих управлінських інтервенціях, а не універсальних HR-рішеннях.

Висновки до розділу 2.

Лояльність працівників формується через психологічні механізми другого рівня – сенс, ідентичність, ресурсність, безпеку, стійкість – які опосередковують вплив організаційних умов. Тому будь-які управлінські дії, спрямовані на підвищення eNPS, повинні починатися не з «покращення умов», а з підсилення цих психологічних механізмів.

Емпіричне дослідження, представлене у Розділі 2, дозволило всебічно проаналізувати взаємозв'язки між довірою, сенсом праці, корпоративною ідентичністю та поведінковою лояльністю персоналу (eNPS) у великій компанії, що працює в умовах високої турбулентності й воєнних ризиків.

В підрозділі 2.1 було окреслено методологічну рамку дослідження, яка спирається на сучасні наукові підходи (JD-R, LMX, PsyCap, SIT). Структура вибірки (688 працівників, 60% персоналу) забезпечила високу репрезентативність, а дизайн анкети дав змогу комбінувати кількісні й якісні дані. Особливе значення мала можливість виміряти не лише рівень лояльності, а й психоемоційний стан, ресурсність, досвід взаємодії з керівником і командою, відчуття справедливості та структурні аспекти ідентичності. Нові статистичні показники підтвердили неоднорідність робочих контекстів: різні підрозділи працюють у різних режимах навантаження, мають різні мотиваційні профілі, рівні ресурсності та типи взаємодії.

В підрозділі 2.2 були проаналізовані отримані дані, виявивши ключові феномени:

- високий eNPS поєднується зі зростаючою емоційною втомою, що свідчить про феномен «ціннісної лояльності за зниженого ресурсу»;
- підтримка керівника та команди стабільно вища за підтримку інституційних сервісів, що узгоджується з концепцією SIT про домінування міжособистісної безпеки над інституційною в умовах кризи;
- сенс праці та корпоративна ідентичність залишаються найсильнішими психологічними стабілізаторами, особливо для груп із високими вимогами;
- міжгрупові відмінності значні, що вказує на різний «соціальний досвід підрозділів» (різні рівні довіри, підтримки, справедливості, можливостей контролю).

Аналіз показав, що корпоративна ідентичність у компанії має багаторівневу структуру (нормативний, емоційний, поведінковий та смисловий рівні) і виступає одним із ключових факторів високої готовності рекомендувати компанію.

В підрозділі 2.3 було побудовано і статистично підтверджено медіаційні моделі формування eNPS. Результати свідчать, що:

- довіра впливає на лояльність не прямо, а через підсилення психологічної безпеки та смислотворення;
- сенс праці є центральним каналом перетворення підтримки й справедливості на поведінкову готовність рекомендувати компанію;
- корпоративна ідентичність опосередковує вплив як емоційного стану, так і досвіду взаємодії з керівником та командою;
- ресурсний стан виступає модератором: він посилює або послаблює вплив значущих психологічних факторів на eNPS;
- якість стосунків «керівник – працівник» (LMX) є найбільш системним джерелом як сенсу, так і ідентичності, роблячи лідерство ключовим управлінським важелем лояльності.

Таким чином, результати дослідження демонструють: eNPS у компанії є не ізольованим показником задоволеності, а результатом багаторівневого соціально-психологічного механізму, який включає довіру, психологічну безпеку, сенс праці, ідентичність та ресурсність персоналу..

Разом з тим дані виявили й критичні зони ризику:

- латентне емоційне виснаження,
- нерівномірність інституційної довіри,
- відмінності між підрозділами в соціальному досвіді,
- залежність лояльності від якості лідерства,
- різний вплив вимог (воєнних, операційних, ресурсних) на групи персоналу.

Ці результати свідчать, що підвищення лояльності та eNPS неможливе без адресного управління довірою, смислами та ідентичністю, а також без системної підтримки ресурсного стану працівників.

Отримані емпіричні дані формують основу для практичних управлінських рішень. Високий eNPS компанії є наслідком усталених сильних сторін – підтримки керівників, змістовності роботи та стійкої корпоративної ідентичності – але одночасно залежить від факторів, чутливих до управлінських дій.

Таким чином, наступний розділ буде присвячено перетворенню наукових висновків і статистичних моделей на реальні інструменти управління лояльністю та благополуччям персоналу.

РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНЕ ЗНАЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ.

3.1 Управління довірою, смыслом праці та ідентичністю в HR-практиці.

Емпіричні результати, отримані у Розділі 2, показали, що поведінкова лояльність персоналу (eNPS) у досліджуваній компанії формується не стільки через «задоволеність умовами праці», скільки через комплекс соціально-психологічних механізмів – довіру, смисл праці та корпоративну ідентичність. Ці конструкти виявилися ключовими предикторами eNPS у медіаційній моделі, підтверджуючи положення сучасних теорій психології праці та організаційної поведінки: моделі Job Demands–Resources (JD-R), теорії лідерсько-підлеглих відносин (Leader–Member Exchange, LMX), PsyCap використано як ресурсну інтерпретаційну рамку (у дослідженні застосовано проксі-індикатори ресурсності), психологічної безпеки та теорії соціальної ідентичності.

Модель JD-R виходить з того, що будь-яку роботу можна описати через поєднання вимог та ресурсів: перші виснажують, другі – підтримують залученість і благополуччя. Робочі ресурси – підтримка керівника, автономія, справедливість, навчання – прямо стимулюють залученість (енергія, відданість, поглиненість роботою) і пом'якшують дію високих вимог. В умовах війни українські працівники опиняються в ситуації, коли зовнішні вимоги (небезпека, обстріли, вимушені переїзди) різко зростають, а приватні ресурси – емоційні, фізичні, фінансові – виснажуються. Сучасні українські дослідження резильєнтності підкреслюють, що в таких умовах організаційне середовище стає критично важливим джерелом психологічної стійкості.

У цьому контексті завдання HR виходить далеко за межі класичних операційних функцій і полягає у свідомому конструюванні середовища, яке забезпечує працівникам:

- базове відчуття безпеки,

- досвід довіри до людей та інституцій,
- відчуття смислу роботи у воєнній реальності,
- стійку корпоративну ідентичність «ми», яка зменшує фрагментованість і невизначеність.

Водночас компанія діє в ширшому нормативному та ціннісному полі українського ринку праці, де з'являються рамкові документи нового покоління, зокрема Хартія стійкості людського капіталу 2025, що пропонує дев'ять принципів людиноцентричної політики у війні та відбудові (лідерство, інклюзивність, гнучкість, безперервний розвиток, партнерство, підтримка мобілізованих і ветеранів, прозорість, інноваційність, цілісний підхід). Інтеграція результатів дослідження з логікою Хартії дозволяє побачити, що управління довірою, смислом і ідентичністю – це не лише внутрішній HR-інструмент, а й внесок організації у стійкість людського капіталу країни.

Нижче розглянемо управління кожним із цих елементів з урахуванням міжнародних теорій, українських досліджень та сегментації підрозділів компанії.

1. Управління довірою: міжособистісна, інституційна та лідерська складові. Довіра виявилася найсильнішим предиктором eNPS. Довіра до керівника (висока частка оцінок «цілком достатньо підтримки») прямо та опосередковано (через психологічну безпеку, відчуття справедливості та визнання) впливає на готовність рекомендувати роботодавця. Це повністю корелює з моделлю LMX, де якість стосунків «керівник – підлеглий» визначає залученість, готовність до додаткових зусиль та лояльність.

Довіра до керівника – не «особиста риса», а результат системної політики розвитку відповідального лідерства.

Практичні кроки:

- розбудова програм ціннісного лідерства, де керівник розглядається як носій принципів Хартії (поваги, прозорості, соціальної відповідальності, підтримки ветеранів та вразливих груп);

- включення показників довіри та eNPS до системи KPI менеджерів;
- регулярні «пульс-опитування» щодо довіри і справедливості рішень – систематичний збір зворотного зв'язку та швидке реагування на нього.

Окремим завданням є посилення інституційної довіри – до політик компенсацій, процедур. Принципи Хартії «Інклюзивність та рівність» і «Прозорість та етичність» підкреслюють важливість недискримінаційних практик, рівного доступу до розвитку, прозорих конкурсів на підвищення, тендерних аудитів HR-процедур на відсутність упереджень. Для компанії це означає:

- прозору комунікацію критеріїв бонусів, підвищень і змін умов праці;
- системні аудити HR-процедур на предмет справедливості;
- відкриті канали скарг і пропозицій, захищені від репресивних наслідків.

Таким чином, управління довірою виходить за межі «стилю керівника» і перетворюється на стратегічну рамку.

2. Управління смислом праці як джерелом внутрішньої мотивації та резилієнтності. Емпіричні дані показали: попри емоційне виснаження значної частини працівників, відчуття сенсу роботи та її важливості залишається високим. Це співзвучно теорії SIT, де смислотворення розглядається як спосіб інтеграції особистості у складну соціальну реальність, а також з моделями JD-R та PERMA, де «сенси» виступає ключовим компонентом добробуту та залученості.

Робота з добробутом повинна включати не лише фізичну безпеку та економічну стабільність, а й психологічний, соціальний і смисловий виміри: умови праці, можливості відновлення, баланс роботи й життя, реабілітаційні та психологічні сервіси. Тобто сенс праці не може бути єдиним «буфером» стресу – він має підтримуватися реальними ресурсами.

Практичні кроки:

- посилення комунікації «навіщо» (місія, внесок підрозділу, підтримку громад, ветеранів тощо) – але в поєднанні з конкретними ресурсними інтервенціями, а не як «героїзацію виснаження»;
- розвиток програм, що поєднують смисл та добробут: волонтерські ініціативи, що передбачають не лише допомогу іншим, а й психологічну підтримку самим волонтерам; формати, де участь у соціальних проєктах поєднується з відновлювальними практиками (супервізії, групи підтримки);
- використання PERMA-логіки (позитивні емоції, залученість, відносини, сенс, досягнення) як концептуальної рамки для програм добробуту, що рекомендовано у пояснювальній частині Хартії.

Управління сенсом праці в такій оптиці – це не лише «натхнення», а управління ризиком смислового перенапруження, коли висока значущість роботи поєднується з хронічним браком ресурсів.

3. Управління корпоративною ідентичністю: інклюзивне «ми» в умовах війни. Дані дослідження показали високі показники індексу гордості та почуття приналежності до компанії. У теорії SIT це означає реалізацію всіх рівнів ідентичності: нормативного (цінності), емоційного (гордість), смислового (розуміння «чому я тут») та поведінкового (готовність діяти в інтересах групи). Корпоративна ідентичність у такому випадку виступає «механізмом стабілізації поведінки», що утримує eNPS на високому рівні навіть за умов війни та організаційних трансформацій.

Хартія, своєю чергою, закладає рамки інклюзивної, справедливої ідентичності, орієнтованої на різні групи: жінок і чоловіків, працівників з бойовим досвідом, осіб з інвалідністю, внутрішньо-переміщених осіб (ВПО), працівників різних вікових груп. Принципи «Інклюзивність та рівність», «Партнерство та співпраця» та «Підтримка мобілізованих працівників та ветеранів» задають для три важливі вектори:

- будувати ідентичність «ми» не як однорідну спільноту, а як інклюзивне «ми», що визнає різні досвіди (фронт, тил, вимушений переїзд, втрати, травми);
- інтегрувати ветеранський досвід у корпоративну тканину (менторство, партнерські проєкти, адаптовані кар'єрні траєкторії, індивідуальні плани розвитку з урахуванням реабілітації);
- розвивати міжпідрозділове партнерство як частину ідентичності: відчуття «однієї сервісної екосистеми», а не набору окремих «сервісів».

Така інклюзивна ідентичність підсилює eNPS через досвід справедливості, видимості і визнання різних груп, що особливо важливо в умовах війни.

4. Психологічна безпека як фундамент довіри, смислу й ідентичності. Психологічна безпека в дослідженні проявляється через високий рівень поваги, визнання, можливість висловлювати думку та досвід підтримки з боку керівників і колег. У моделях Kahn та Edmondson вона є базовою умовою залученості й навчання, а у нашій медіаційній моделі – критичним фоном для формування довіри, смислу та ідентичності.

Хартія у Принципі «Цілісний підхід» конкретизує цю ідею через вимогу до безпечних умов праці, наявності укриттів, навчання правилам безпеки, доступу до реабілітації, підтримки балансу роботи й життя та впровадження програм добробуту (well-being). Фактично, вона описує «матеріальну сторону» психологічної безпеки: без укриття, зрозумілих протоколів дій і можливості відновлення важко говорити про безпеку як суб'єктивне відчуття.

Отже, управління психологічною безпекою у компанії має включати:

- безпечні фізичні умови (укриття, інструктажі, тренування);
- прозорі процедури дій у разі загрози;
- доступні канали психологічної підтримки (корпоративний психолог, ЕАР, групи підтримки);
- культуру «без звинувачень» й навчання на помилках (етика, прозорість, взаємоповага).

5. Розвиток особистісних ресурсів (PsyCap) і безперервне навчання. Попри те, що PsyCap напряду не вимірювався, дані про ресурсний стан та динаміку емоційного стану свідчать про потребу системно розвивати стійкість, оптимізм, надію і самоефективність працівників. Це узгоджується і з теорією PsyCap, і з Хартією, де Принцип «Безперервний розвиток навичок» та посилення на модель 70–20–10 підкреслюють важливість навчання, наставництва і практичного досвіду як чинників стійкості та адаптивності кадрового потенціалу.

Практичні кроки:

- впровадження програм resilience-тренінгів, stress-management, когнітивної гнучкості;
- розвиток інституту наставництва (особливо для молодих спеціалістів, ветеранів, працівників після реабілітації);
- проєктування індивідуальних планів розвитку з урахуванням життєвих ситуацій (батьківство, догляд, реабілітація, повернення з фронту).

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що управління довірою, смыслом праці та корпоративною ідентичністю є не другорядним «м'яким» елементом HR-політики, а центральним механізмом формування поведінкової лояльності (eNPS) в досліджуваній компанії. Емпіричні дані підтвердили теоретичну модель, у якій довіра до керівника та організації, відчуття значущості власної роботи й інтегрованість у спільноту «ми» виступають ключовими предикторами готовності працівників рекомендувати роботодавця, залишатися в компанії та підтримувати її в умовах війни. У логіці JD-R-моделі ці чинники виконують роль ресурсів, що компенсують високі вимоги, а у підходах LMX, PsyCap, теорії соціальної ідентичності та концепції психологічної безпеки – механізмів, через які організація впливає на мотивацію, залученість і стійкість персоналу.

Разом із тим, результати показують, що ця триада (довіра – сенс – ідентичність) не може розглядатися ізольовано від ресурсного виміру:

емоційного та фізичного стану, можливостей відновлення, справедливого навантаження, доступу до підтримки та розвитку. Високий eNPS у поєднанні з помітною емоційною втомою частини працівників демонструє ризик ситуації, коли смисли, відданість і «почуття ми» тривалий час компенсують нестачу ресурсів, але з часом можуть вичерпатися. Тому управління довірою, смыслом і ідентичністю має поєднуватися з цілеспрямованою підтримкою психологічного й фізичного добробуту, розвитком особистісних ресурсів (PsyCap), роботою з навантаженням та умовами праці. Лише в такій конфігурації eNPS стає індикатором не «героїчного виснаження», а сталої стійкості персоналу.

Хартія стійкості людського капіталу в цьому контексті виконує не роль «єдиного рецепта», а роль зовнішньої нормативно-ціннісної рамки, яка підтверджує важливість уже виявлених у дослідженні механізмів і пропонує узгодити внутрішні HR-практики з ширшим суспільним баченням стійкості людського капіталу в умовах війни та відбудови. Принципи лідерства, інклюзивності, гнучкості, комплексного добробуту та підтримки вразливих груп, закладені в Хартії, резонують з емпірично перевіреною моделлю «довіра – смисл – ідентичність – ресурсність – eNPS», надаючи їй додаткової легітимності й перспективи масштабування на рівень галузі та ринку праці.

Таким чином, підрозділ окреслює концептуальну рамку управління лояльністю, у якій довіра, смисл праці та корпоративна ідентичність розглядаються як взаємопов'язані, динамічні конструкти, що опосередковують вплив організаційних практик, стилю лідерства, умов праці та підтримки на поведінку працівників.

3.2 Рекомендації для підвищення eNPS на основі емпіричних результатів.

Високий загальний рівень eNPS (30% із піками 37–47% у частині підрозділів) у поєднанні з вираженим емоційним виснаженням і середнім

ресурсним станом працівників створює парадокс «високої лояльності – низького ресурсу». У контексті війни й загальнонаціональної втоми це означає, що організація не може обмежитися фіксацією високого eNPS як «успішного результату»; навпаки, eNPS слід трактувати як делікатний ресурс, який може знизитися, якщо не підтримувати психологічний та фізичний стан персоналу.

Важливо запровадити системну рамку для такого підходу: вона пов’язує залученість, добробут, інклюзивність і безпеку з конкретними управлінськими діями та показниками (зокрема, прямо згадує використання eNPS як індикатора якості HR-сервісів та гнучких практик). Тому рекомендації, сформовані на основі емпіричного дослідження, доцільно інтерпретувати як частину дорожньої карти у конкретній компанії.

1. Перебалансування вимоги-ресурси у підрозділах з високим навантаженням. Дані показали, що для частини підрозділів (особливо Підрозділ 4 та Підрозділ 5) характерні: високе навантаження, відчуття браку балансу «робота-життя», значна частка демотиваторів, пов’язаних із зарплатою та умовами праці, при цьому eNPS може бути нижчим або полярнішим. Це відповідає JD-R-логіці: робочі вимоги (робоче навантаження, стресори війни, нестабільність) переважають доступні ресурси.

На основі цього можна сформулювати рекомендації.

Для Підрозділу 4 (eNPS 14%, високий вплив демотиваторів «навантаження» та «зарплата»):

- впровадити гнучкі графіки та часткову дистанційність там, де це дозволяють процеси;
- обмежити системну понаднормову працю, відстежувати її як окремий KPI (фіксувати частку працівників, що працюють понаднормово – індикатор ризику);
- провести цільовий аудит навантаження та ролей для виявлення «вузьких місць» (перерозподіл задач, автоматизація);

- пов'язати ці зміни із комунікацією «підключення компанії про стійкість», щоб працівники відчули не лише вимоги, а й готовність організації змінювати систему.

Для Підрозділу 5 (вищий ризик фізичного та емоційного виснаження, значна частка роботи офлайн):

- посилити безпекові стандарти як елемент цілісного підходу до добробуту;
- запровадити цикли відновлення (гнучкі відпустки після пікових періодів, додаткові дні для відновлення, ротація задач);
- підтримувати локальні програми добробуту, що враховують фізичну специфіку роботи (огляди, фізична реабілітація, профілактичні програми).

Очікуваний ефект для eNPS: зменшення «підземного шару» фрустрації, який наразі не завжди проявляється у відповідях про лояльність, але фіксується у демотиваторах і емоційній втомі. Коли demands стають більш керованими, а ресурси – більш відчутними, висока ідентичність і довіра перестають «горіти» на компенсацію виснаження, а починають працювати як драйвери сталого eNPS.

2. Підсилення лідерства та якості взаємодії. Оскільки довіра до керівника є найсильнішим предиктором eNPS, ключова зона впливу – розвиток відповідального лідерства. Хартія підкреслює, що лідерство має бути людиноцентричним, етичним, прозорим, із визнанням внеску працівників (зокрема тих, чия робота пов'язана з високими ризиками або соціальним значенням).

Рекомендації:

- розробити корпоративний профіль лідера, що включає: емпатію, здатність підтримувати психологічну безпеку, навички ведення складних розмов (про втрати, ризики, війну), управління навантаженням команди;
- вбудувати показники довіри, eNPS, емоційного стану команди у систему оцінки ефективності керівників;

- запровадити практики регулярних 1:1, командних ретроспектив і «слухань» як норму, а не як разові акції;
- створити супервізійні та пірингові групи для керівників, де вони можуть проговорювати власне виснаження, дилеми, сумніви – це критично для збереження їхнього психологічного ресурсу (ресурсності) і, відповідно, якості взаємодії з командами.

Очікуваний вплив: стабілізація довіри, зниження залежності eNPS від «випадковості» індивідуального стилю менеджера, формування більш передбачуваного і безпечного лідерського середовища, що особливо важливо під час війни.

3. Інклюзивність, підтримка ветеранів і робота з різними групами працівників. Дослідження показало різну конфігурацію мотивації, ресурсних станів та впливу війни для різних підрозділів (міграція, родичі у ЗСУ, втрати майна тощо). Хартія прямо вказує на необхідність сегментованого підходу: врахування потреб жінок і чоловіків, людей з бойовим досвідом, ВПО, осіб з інвалідністю, різних вікових груп.

Рекомендації:

- ввести регулярну сегментовану аналітику eNPS, добробуту, ресурсного стану за групами (гендер, вік, ветеранський статус, ВПО, підрозділ);
- створити цільові програми підтримки:
 - для працівників із бойовим досвідом і їхніх родин – адаптовані траєкторії розвитку, гнучкі формати роботи, доступ до реабілітації, наставницькі/ветеранські спільноти;
 - для ВПО – програми інтеграції в колектив, допомога з житлом/логістикою (у партнерстві з державними та громадськими сервісами);
 - для вікових груп 50+ – адаптовані програми розвитку, гнучкі графіки, підтримка переходів (передпенсійний/пенсійний період).

- узгодити ці практики з ціннісним наративом компанії: не як «благодійність», а як частину корпоративної ідентичності «ми не лишаємо своїх».

Очікуваний вплив: зміцнення відчуття справедливості та видимості різних груп, що підсилює корпоративну ідентичність і запобігає «прихованому відпливу» лояльності у вразливих категоріях.

4. Інноваційні HR-практики та реорле-аналітика як інструмент підтримки eNPS. Для компанії, яка вже системно проводить опитування, це створює можливість перейти на новий рівень:

- використовувати регресійні та медіаційні моделі (як у дослідженні) на постійній основі для моніторингу драйверів eNPS;
- будувати карти драйверів за підрозділами й сегментами, комбінуючи емоційний стан, підтримку, справедливість, смисл і ідентичність;
- інтегрувати дані з опитувань із операційними показниками (плинність, абсентеїзм, лікарняні, участь у програмах добробуту) – у дусі цілісного підходу Хартії;
- вимірювати ефект від HR-інтервенцій (наприклад, змін графіку, введення нових програм добробуту) через динаміку eNPS та суміжних індикаторів.

Очікуваний вплив: перехід від «разових опитувань» до цифрової системи раннього попередження, яка дозволяє вчасно бачити падіння ресурсів і коригувати політики до того, як це перетвориться на зниження eNPS та плинність.

5. Підтримка психологічного та фізичного ресурсного стану як умова збереження високого eNPS. Ключовий висновок, що об'єднує всі рекомендації: високий eNPS у воєнних умовах можливий лише за умови цілеспрямованої підтримки психологічного та фізичного ресурсного стану працівників. У протилежному випадку організація ризикує перейти від «ціннісної лояльності

при низькому ресурсі» до етапу різкого виснаження і падіння як eNPS, так і продуктивності.

Окремого розгляду потребує група менеджерів середньої та вищої ланки, які в запропонованій моделі виступають не лише об'єктами HR-політик, а й центральними агентами формування eNPS. Саме вони є основним каналом, через який до працівників «доходять» управлінські рішення, цінності, смисли та практика піклування. У термінах моделей JD-R та LMX, менеджери одночасно виконують функцію:

- буфера вимог (перехоплюють тиск «згори» – цілі, зміни, скорочення, кризові рішення – і транслюють їх командам);
- джерела ключових ресурсів (довіра, підтримка, визнання, зворотний зв'язок, справедливий розподіл навантаження);
- носіїв ідентичності й смислів (пояснюють «чому ми це робимо», «яке місце нашої команди в загальній картині»).

Результати дослідження показали, що довіра до безпосереднього керівника є найсильнішим предиктором eNPS. Це означає, що саме менеджер середньої ланки стає ключовим медіатором між організаційними практиками та поведінковою лояльністю працівників. Водночас у контексті війни та високої турбулентності вони самі працюють у зоні підвищених вимог: постійна відповідальність, необхідність ухвалювати непопулярні рішення, супровід емоційно виснажених співробітників, інтеграція ветеранів, робота з наслідками обстрілів, переїздів, втрат. За відсутності адресної підтримки їхнього власного ресурсного стану саме ця група стає вразливою до професійного вигорання, цинізму та емоційного дистанціювання, що неминуче позначається на eNPS усієї організації.

У такій конфігурації підвищення та підтримка eNPS потребує спеціальної стратегії роботи з менеджерським контуром, яка включає щонайменше три блоки.

По-перше, необхідно виокремити менеджерів у системі аналітики як окрему цільову групу. Це означає:

- сегментувати дані опитувань (eNPS, емоційний стан, ресурсність, довіра до вищого керівництва, відчуття підтримки з боку HR) за рівнем управління;
- аналізувати не лише «як менеджери впливають на лояльність інших», а й яким є їхній власний досвід: чи відчують вони справедливість, чи мають можливість брати участь у прийнятті рішень, чи отримують визнання і підтримку;
- розглядати сигнали виснаження, зниження довіри або лояльності в цій групі як системний ризик, а не як суто індивідуальну проблему окремих керівників.

По-друге, потрібні спеціалізовані інтервенції, спрямовані на підтримку особистісних ресурсів (PsyCap як теоретичний каркас; у дослідженні – опосередковані проксі-індикатори) менеджерів та якості їхніх лідерських практик. З огляду на те, що в моделі PsyCap саме надія, оптимізм, самоефективність і стійкість визначають здатність лідера витримувати тривалий стрес і зберігати конструктивну взаємодію з іншими, для цієї групи доцільно:

- впроваджувати програми executive- та middle-management (вища та середня ланка управління) коучингу, де фокус зсувається з суто бізнес-показників на роботу з особистими ресурсами, межами, емоційним навантаженням, моральними дилемами (звільнення, скорочення, «важкі» рішення у воєнний час);
- розвивати пірінгові формати підтримки (групи для керівників, супервізійні зустрічі, кола довіри), де менеджери можуть проговорювати власну втому, тривоги, відчуття провини чи безсилля без страху втрати авторитету;

- включати до програм лідерського розвитку не лише модулі про мотивацію та делегування, а й теми self-care (самопіклування) для лідерів, роботу з емоційною працею, профілактику вигорання, ведення складних розмов про втрати і травматичний досвід;
- формалізувати правила «меж доступності» для менеджерів (ліміти на нічну комунікацію, «тихі години» без мітингів, захист вихідних), щоб не закріплювати норму постійної 24/7 готовності як очікувану поведінку.

По-третє, важливо змінити символічний статус менеджерів у внутрішньому дискурсі компанії. Замість неявної установки «керівник – це той, хто завжди тримається і дає ресурс іншим», має з'явитися чітке визнання того, що керівники також є людьми, які мають право на втомленість, сумніви та запит на підтримку. Це передбачає:

- відкриті меседжі від вищого керівництва про цінність менеджерів як «контурів турботи» для компанії, визнання складності їхньої ролі в умовах війни;
- включення теми підтримки менеджерів до стратегічних документів і програм (стратегія добробуту, програми стійкості, внутрішні хартії й кодекси);
- демонстрацію моделей лідерства, у яких поєднуються компетентність і вразливість: право визнавати власні обмеження, звертатися по допомогу, говорити про необхідність паузи.

У сукупності такі кроки дозволяють перетворити менеджерів середньої та вищої ланки з «невидимого ресурсу» на повноцінний об'єкт турботи й розвитку. Для eNPS це має подвійну дію. З одного боку, підвищується якість лідерської поведінки: керівники, які мають достатній особистий ресурс і відчують підтримку організації, значно краще забезпечують довіру, смисл і психологічну безпеку в командах. З іншого – знижується ризик руйнування лояльності «зсередини», коли виснажені, цинічні або дезорієнтовані керівники

«переносять» свою втому на працівників, навіть маючи формально високі показники залученості.

Таким чином, підтримка менеджерів середньої та вищої ланки стає невід’ємною складовою системи управління eNPS. Без адресної роботи з їхньою ресурсністю/психологічним ресурсом (PsyCap як рамка), емоційним станом, навантаженням і роллю в організаційній культурі будь-які програми підвищення лояльності ризикують перетворитися на експлуатацію їхньої відповідальності та відданості, тоді як стратегічною метою має бути формування стійкого управлінського контуру, здатного підтримувати довіру, смисл та ідентичність у довгостроковій перспективі.

Важливий цілісний підхід: безпечні умови праці, укриття, доступ до реабілітації, гнучкі формати, програми добробуту, персоналізовані мотиваційні пакети та кар’єрні траєкторії, ротацію для розвитку адаптивності. У поєднанні з результатами дослідження це означає, що:

- будь-які заходи з підвищення eNPS мають одночасно підвищувати ресурсність (не лише «просити ще більше залученості»);
- довіра, смисл та ідентичність повинні спиратися на матеріальну та організаційну базу підтримки – тоді вони залишаються джерелами стійкості, а не механізмами самопожертви;
- системна інтеграція принципів Хартії в HR-стратегію компанії дозволяє перетворити результати дослідження на доказову, масштабовану модель управління лояльністю, релевантну як для воєнного часу, так і для періоду відбудови.

Таким чином, рекомендації, побудовані на основі емпіричного аналізу eNPS та проксі-індикаторів ресурсності, інтерпретованих крізь рамки JD-R, LMX, PsyCap, SIT та Хартії стійкості людського капіталу, формують комплексну практичну рамку, в якій eNPS розглядається не як самоціль, а як інтегральний індикатор стійкості людського капіталу – і в межах компанії, і в ширшому українському контексті.

Узагальнюючи результати підрозділу, можна стверджувати, що запропоновані рекомендації формують цілісну, багаторівневу систему управління лояльністю персоналу (eNPS), яка одночасно враховує психологічні механізми (довіра, смисл праці, корпоративна ідентичність, психологічна безпека, особистісні ресурси) та структурний контекст (воєнні ризики, навантаження, організаційні зміни, специфіку підрозділів). На відміну від традиційних підходів, що розглядають eNPS переважно як індикатор «задоволеності» або «готовності рекомендувати роботодавця», отримані емпіричні дані та побудована модель показують, що в умовах війни eNPS виступає індикатором результату складної взаємодії вимог-ресурсів, де ключову роль відіграють довіра, смислотворення та відчуття «ми», за умови наявності достатнього психологічного й фізичного ресурсу.

Рекомендації мають подвійний фокус. З одного боку, вони спрямовані на підтримку та зміцнення вже наявних сильних сторін компанії: високих показників гордості та приналежності, розвинених горизонтальних стосунків, достатньо високого рівня довіри до безпосередніх керівників, внутрішнього відчуття сенсу роботи навіть у надскладних умовах. З іншого боку, вони адресують виявлені ризики: емоційне виснаження значної частини персоналу, поляризацію оцінок навантаження та справедливості, нижчий рівень інституційної довіри до сервісних функцій, неоднорідність досвіду різних підрозділів, а також вразливість менеджерів середньої та вищої ланки, які виступають головними носіями довіри й смислу для інших, але самі часто залишаються без адресної підтримки.

Особливо важливо, що рекомендації не обмежуються «загальними закликами» посилювати комунікацію чи проводити більше заходів. Вони конкретизують, які саме ресурси і в яких сегментах необхідно підсилювати, щоб уникнути сценарію «ціннісна лояльність при низькому ресурсі», коли високий eNPS утримується за рахунок внутрішньої відданості, але на тлі зростаючого виснаження.

Окремий блок рекомендацій стосується менеджерів середньої та вищої ланки, які в моделі дисертації є ключовими медіаторами між організаційними політиками та досвідом працівників. Визнання їх як окремої цільової групи, для якої необхідні спеціальні програми підтримки PsyCap (коучинг, пірингові групи, супервізії, управління власними межами й навантаженням), дозволяє знизити ризик системного вигорання управлінського контуру. Без такої підтримки навіть найкращі HR-інструменти залишаються вразливими: виснажений керівник не здатен якісно забезпечувати довіру, психологічну безпеку та смисл для своїх команд, що неминуче позначається на eNPS.

Таким чином ефективна робота з eNPS у воєнних умовах не зводиться до «підвищення оцінок у анкетах». Йдеться про розбудову стійкої екосистеми, де стратегічні рішення, лідерські практики, HR-процеси та локальні інтервенції у підрозділах підтримують одна одну. Запропоновані заходи дозволяють розглядати eNPS як інтегральний індикатор стійкості людського капіталу, а не лише як маркетингову метрику «роботодавця-бренду». Це створює основу для Розділу 3.3, де результати будуть співвіднесені з міжнародними підходами до управління залученістю та добробутом, а також окреслено потенціал адаптації українського досвіду до ширшого контексту відбудови й трансформації ринку праці.

Ключові заходи для впровадження.

1. Загальнокорпоративний рівень.

1.1. Програма «Стійка лояльність і добробут»:

- Затвердження єдиної рамки, що поєднує роботу з eNPS, психологічною/фізичною ресурсністю, довірою, смислом та ідентичністю.
- Визначення власників (HR + бізнес-керівники) та ключових показників (eNPS, індекс ресурсного стану, показники довіри та психологічної безпеки).

1.2. Регулярна people-аналітика:

- Пульс-опитування (eNPS + ресурсний стан + ключові драйвери) 1–2 рази на рік.
- Сегментація результатів за підрозділами, рівнями посад, віком, досвідом, ветеранським/ВПО-статусом.
- Використання heat-maps (теплових карт) для визначення пріоритетних зон втручання.

1.3. Розвиток лідерства і підтримка менеджерів:

- Програми для менеджерів середньої та вищої ланки: коучинг, супервізії, пірингові групи.
- Вбудовані модулі з self-care (самопіклування), профілактики вигорання, психоемоційної грамотності, ведення складних розмов.
- Чіткі правила «меж доступності» та захист від хронічної понаднормової роботи.

1.4. Екосистема добробуту (wellbeing):

- Доступ до психологічної підтримки (індивідуальні консультації, групи, кризова допомога).
- Безпечні умови праці (укриття, протоколи дій, навчання безпеці).
- Програми відновлення: гнучкі формати роботи, «вікна відновлення» після пікових періодів, підтримка сну, фізичної активності, медичні програми.

1.5. Інклюзивність та підтримка:

- Цільові програми для ветеранів, ВПО, працівників з інвалідністю, батьків малих дітей, старших вікових груп.
- Адаптація кар'єрних траєкторій, робочих графіків та програм розвитку під різні життєві ситуації.

2. Сегментований рівень за підрозділами:

2.1. Підрозділ 1:

- Посилення інституційної довіри до HR через прозорі політики, Q&A-сесії, візуалізацію сервісних SLA.

- Комунікація впливу HR на стійкість бізнесу й підтримку співробітників у війні.
- Онлайн-спільноти, менторство та програми розвитку ресурсності (PsyCap) для фахівців.

2.2. Підрозділ 2:

- Trauma-informed leadership для керівників та координаторів.
- Регулярні супервізії, групи підтримки, ротація з найбільш виснажливих напрямів.
- Додаткові відновлювальні дні/гнучкі графіки для працівників із високим емоційним навантаженням.

2.3. Підрозділ 3:

- Executive-коучинг, фокус на стійкості, етичних дилемах, управлінні власними межами.
- Формати «чесних розмов» із комунікацією ризиків, обмежень, стратегічних рішень.
- Залучення до внутрішніх комунікацій як «облич довіри» компанії.

2.4. Підрозділ 4:

- Аудит навантаження та процесів, запуск внутрішніх проєктів покращень.
- Часткова гнучкість графіків, «тихі години» без нарад, обмеження системної понаднормової роботи.
- Менторські програми та визнання внеску Підрозділ 4 в операційну стійкість компанії.

2.5. Підрозділ 5:

- Локальний розвиток лідерів «на місцях» (майстри, керівники змін), навчання підтримувальному лідерству.
- Видимість і визнання сервісної праці у внутрішніх комунікаціях («behind the scenes» кейси).

- Гнучке планування змін у дні високих воєнних загроз, навчання технікам саморегуляції, програми фізичної профілактики (травми, перевантаження).

Для підсилення практичних рекомендацій і зниження ризику «локальних» висновків далі подано порівняння з міжнародними підходами – не як окремий огляд, а як перевірку та конкретизацію запропонованих управлінських важелів (що саме роблять, як оцінюють ефект, що можна адаптувати в Україні).

3.3 Порівняння з міжнародними підходами: що може запозичити український ринок праці.

На макрорівні орієнтиром для HR-політик у контексті війни/відновлення виступає Хартія стійкості людського капіталу (Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України, 2025), яка задає принципи інклюзії, підтримки ветеранів, гнучкості та добробуту працівників; далі міжнародні практики розглядаються як бенчмарк інструментів реалізації цих принципів.

Результати емпіричного дослідження демонструють, що досліджувана компанія за низкою параметрів уже працює в логіці сучасних міжнародних практик управління залученістю та eNPS: застосовує регулярні опитування, комбінує індекс eNPS з показниками довіри, підтримки, індексом гордості, використовує елементи аналітики персоналу. Високі значення eNPS (30-47% за підрозділами) та індексу гордості (43% «дуже пишаюся») формують враження «успішної моделі», яка нібито потребує лише масштабування.

Однак зіставлення цих показників із даними про емоційний, фізичний та ресурсний стан персоналу (до 48% респондентів відзначають погіршення емоційного стану, значна частка перебуває в середині шкали ресурсності, а не в зоні 4–5 балів) виявляє структурне напруження. Поточна конфігурація більше схожа не на стійку рівновагу, а на ситуацію, коли висока ціннісна лояльність і

корпоративна ідентичність тимчасово компенсують хронічне перевантаження. У науковому дискурсі (JD-R, дослідження вигорання) подібний стан описується як ризик «лояльного вигорання»: співробітники залишаються відданими організації, але їхній психофізичний ресурс поступово виснажується.

У цьому контексті твердження про те, що наявна модель суттєво обмежена в середньостроковій перспективі (приблизно 1–2 роки), є не «жорстким прогнозом», а аналітичним припущенням. Воно ґрунтується на поєднанні:

1. емпіричних даних дослідження (висока лояльність при масовому відчутті погіршення емоційного стану);
2. загальних закономірностей розвитку вигорання в умовах хронічного стресу, описаних у моделі вимоги–ресурси;
3. міжнародних кейсів, де відкладені ефекти вигорання проявлялись не миттєво, а протягом кількох років після кризових піків.

Отже, якщо баланс вимог-ресурсів не буде змінено, вірогідність того, що нинішня висока лояльність збережеться на горизонті 1–2 років без шкоди для здоров'я персоналу, є низькою. У середньостроковій перспективі ця модель виглядає радше крихкою, ніж стійкою.

Міжнародний контекст: що є спільним, а що принципово іншим.

Згідно з індексом людського розвитку (HDI), лідерами 2023 року є Ісландія, Швейцарія, Норвегія, Данія та Німеччина. Вони характеризуються потужними економіками, розвиненими системами соціального захисту, високим рівнем довіри в суспільстві та системними інвестиціями в людський капітал. У цих країнах компанії широко використовують регулярні опитування співробітників, eNPS, цифрові платформи для збору зворотного зв'язку (наприклад, Viva Glint у компанії Sage), формують action-plans після кожної хвили опитувань, інтегрують результати в управлінські рішення.

Досліджувана компанія наближена до цієї логіки за кількома напрямками:

- впроваджено регулярні опитування з eNPS, індексом гордості, блоками довіри, підтримки, Gallup-подібними індикаторами;

- значна увага приділяється смислу праці та місії;
- вибудована корпоративна ідентичність типу «ми», що проявляється в високих показниках гордості та приналежності;
- довіра до безпосереднього керівника виступає ключовим предиктором eNPS, що узгоджується з теорією LMX.

Водночас є кілька принципових відмінностей від контекстів високого HDI:

- міжнародні кейси зазвичай описують розвиток залученості в умовах відносної макросоціальної стабільності, тоді як українська компанія функціонує в умовах повномасштабної війни;
- у країнах Північної Європи баланс роботи та життя підтримується інституційно (законодавчо обмежений робочий час, сильні профспілки, традиція «право на відключення»), тоді як в досліджуваній компанії високі вимоги (перевантаження, постійні зміни, воєнні ризики) часто нормалізуються як «новий стандарт»;
- механізми співуправління та формалізованого діалогу (робітничі ради, внутрішні медіаційні програми) в Україні загалом і в досліджуваній компанії зокрема лише починають формуватися, тоді як у Німеччині чи скандинавських країнах вони є повноцінним елементом системи.

Отже, хоча інструментальний рівень (опитування, eNPS, комунікація місії) близький до міжнародних практик, контекст вимоги-ресурси та воєнної реальності робить українську модель значно більш уразливою в часі.

Середньострокові ризики: чому горизонт 1–2 років є критичним.

На основі JD-R-моделі та даних дослідження можна виділити щонайменше чотири середньострокові ризики, які проявляться приблизно протягом 1–2 років за відсутності системних інтервенцій:

1. Ризик «лояльного вигорання». Високий eNPS і гордість за компанію поєднуються із суб'єктивним погіршенням емоційного стану, середнім рівнем ресурсності та високою інтенсивністю вимог. Якщо така конфігурація зберігатиметься, працівники можуть тривалий час «триматися заради цінностей

і команди», але поступово втраять здатність підтримувати продуктивність та ініціативність. На цьому етапі eNPS ще може залишатися високим, але за ним стоятиме накопичене виснаження.

2. Ризик відкладеної плинності. Поки триває війна, моральні та етичні мотиви утримують частину співробітників від зміни роботи («не час тікати», «компанія тримає критичну інфраструктуру»). Однак у період умовної стабілізації (саме горизонт кількох років) накопичені ресурсо-дефіцити можуть трансформуватися в масовий намір звільнитися, що призведе до падіння eNPS та втрати ключових фахівців.

3. Ризик «точкового колапсу» управлінського контуру. Менеджери середньої та топ-ланки є основними носіями довіри й смислу для команд, але самі працюють у режимі подвійного тиску (вимоги бізнесу + емоційна підтримка людей). Без спеціально спрямованих програм підтримки їхнього PsyCap саме ця група може першою зіткнутися з вигоранням, що призведе до ланцюгової втрати довіри та стабільності підрозділів.

4. Ризик нормалізації перевантаження як «нової норми». Якщо культура героїзму («треба просто триматися, бо війна») не буде збалансована практиками відновлення, будь-які програми wellbeing сприйматимуться як декларативні. Це підриває інституційну довіру до HR і керівництва, а отже – фундамент eNPS.

Саме в цьому значенні горизонт 1–2 років виступає не як «дата краху», а як приблизний період, упродовж якого відкладені ефекти хронічного стресу та вигорання неминує проявлятися, якщо не змінити баланс вимоги-ресурси.

Що саме можна запозичити й адаптувати: від принципів до конкретних дій.

Порівняння з міжнародними практиками дозволяє виділити низку конкретних управлінських рішень, які можуть бути релевантними для досліджуваної компанії й ширше – для українського ринку праці:

- Стандарти реагування на результати опитувань. У міжнародних кейсах (наприклад, Sage із Viva Glint) закріплені чіткі SLA: протягом 30 днів після

опитування кожна команда обговорює результати й узгоджує 2–3 дії. Такий підхід можна адаптувати як корпоративний стандарт: eNPS-опитування → командна сесія → план мікроінтервенцій (перерозподіл навантаження, зміна графіків, покращення комунікації).

- Формалізація «права на відключення» та меж робочого часу. Практики скандинавських країн і сертифікованих «Great Place to Work» компаній показують, що чіткі правила відновлення (обмеження вечірніх мітингів, повага до особистого часу) є не «бонусом», а умовою стійкої залученості. Для досліджуваної компанії це може означати пілотні проекти для найбільш навантажених підрозділів (Підрозділ 4, Підрозділ 5) з обмеженнями мітингів після певної години, прозорим моніторингом понаднормової роботи та «днями без зустрічей».

- Механізми структурованого діалогу (консультативні ради, внутрішня медіація). Досвід Німеччини із робітничими радами та практика корпоративної медіації на Заході демонструють, що формалізовані канали голосу працівників знижують ризики конфліктів та недовіри. В українських реаліях це можна реалізувати як консультативні ради з представників підрозділів, HR і менеджменту та внутрішній пул фасилітаторів/медіаторів, до яких можна звернутися до ескалації конфліктів.

- Цільові програми підтримки лідерів. Міжнародні компанії активно інвестують у програми для менеджерів (коучинг, супервізії, resilience-програми). Для досліджуваної компанії це особливо важливо: підтримка середньої та топ-ланки на горизонті 1–2 років є умовою збереження довіри та eNPS на рівні не «героїчної напруги», а стійкої взаємодії.

Таким чином, запозичення міжнародних практик полягає не лише в декларації цінностей, а у впровадженні конкретних управлінських стандартів: SLA на реагування на опитування, чіткі правила відновлення, формалізовані канали діалогу та програми підтримки лідерів.

Порівняння досліджуваної компанії з міжнародними підходами показало подвійний результат. З одного боку, організація вже використовує багато елементів сучасного evidence-based HR: регулярні опитування, eNPS, аналіз довіри, підтримки, смислу праці та корпоративної ідентичності. З іншого боку, унікальний контекст війни, високі вимоги та ознаки ресурсного виснаження свідчать, що нинішня модель є крихкою в середньостроковій перспективі (приблизно 1–2 роки).

У цьому сенсі високий eNPS не можна інтерпретувати як «гарантію стійкості». Він радше виступає верхньорівневим сигналом про сильну ідентичність і довіру, яка наразі підтримує людей у складних умовах, але не замінює фізичних та психологічних ресурсів.

Міжнародні практики – від системних SLA на реагування на опитування до програм підтримки лідерів і формалізованих механізмів діалогу – задають конкретні орієнтири, які можуть бути адаптовані до українських реалій. Їх інтеграція дозволить перевести фокус із «героїчного утримання високого eNPS» до формування стійкої, ресурсної системи, в якій лояльність не суперечить здоров'ю, а довіра підкріплюється справедливими умовами, можливістю відновлення та реальними каналами впливу працівників на організаційні рішення.

Висновки до розділу 3.

Враховуючи результати Розділу 3, можна стверджувати, що практичне значення проведеного дослідження полягає у побудові цілісної, багаторівневої моделі управління лояльністю персоналу (eNPS) в умовах війни, яка одночасно враховує психологічні механізми, організаційний контекст та міжнародні орієнтири стійкості людського капіталу. Розділ показав, що довіра, смисл праці та корпоративна ідентичність не є абстрактними категоріями організаційної культури, а виступають реальними каналами впливу на поведінкову лояльність,

за умови, що вони спираються на достатній психологічний і фізичний ресурс працівників та справедливі організаційні практики.

Підрозділ 3.1 продемонстрував, що емпірично підтверджена триада «довіра – смисл – ідентичність» може бути перетворена на практичну рамку HR-політики. З огляду на результати медіаційного аналізу, довіра до керівника й організації, відчуття значущості власної праці та досвід приналежності до спільноти «ми» мають розглядатися як стратегічні ресурси, які необхідно цілеспрямовано розвивати через лідерство, інституційну справедливість, інклюзивну корпоративну ідентичність і психологічну безпеку. Інтеграція цих висновків з принципами Хартії стійкості людського капіталу дозволила розширити рамку аналізу від рівня однієї компанії до ширшого суспільного контексту, в якому роботодавець виступає ключовим агентом збереження й відновлення людського капіталу в умовах війни та відбудови.

У підрозділі 3.2 на основі емпіричних даних було розроблено комплекс рекомендацій, які переводять концептуальну модель у систему конкретних управлінських рішень. Показано, що підтримка й підвищення eNPS в умовах високих вимог можливі лише за умови системного перебалансування «вимоги–ресурси»: перерозподілу навантаження, впровадження гнучких форматів роботи, посилення програм добробуту, структурованого розвитку лідерства та адресної підтримки окремих груп (зокрема ветеранів, ВПО, працівників із високим емоційним навантаженням). Окремо наголошено на критичній ролі менеджерів середньої та вищої ланки як центральних медіаторів довіри, смислу та психологічної безпеки, а також на необхідності виокремлення їх у систему аналітики й забезпечення спеціальних програм підтримки їхнього PsyCap. Таким чином, eNPS постає не як «оцінка задоволеності», а як індикатор стійкості розгалуженої екосистеми турботи – від стратегічних рішень до щоденних управлінських практик.

Підрозділ 3.3, у свою чергу, дозволив співвіднести отримані результати з міжнародними підходами до управління залученістю та добробутом і водночас

критично оцінити межі стійкості існуючої моделі в середньостроковій перспективі. Порівняння з практиками країн із високим рівнем людського розвитку (HDI), де eNPS, регулярні опитування персоналу, формалізовані механізми діалогу та «право на відключення» є усталеними елементами організаційної реальності, показало, що досліджувана компанія вже використовує низку інструментів evidence-based HR. Водночас унікальний воєнний контекст, хронічне перевантаження та ознаки ресурсного виснаження вказують на ризик «лояльного вигорання» та відкладеної плинності у горизонті 1–2 років, якщо баланс demands–resources не буде змінено. Це підкреслює, що високий eNPS в умовах війни не може інтерпретуватися як гарантія довгострокової стійкості, а потребує критичного прочитання й доповнення системними ресурсними інтервенціями.

Узагальнюючи, Розділ 3 показав, що практичне значення результатів дослідження полягає у формуванні багатовимірної моделі управління лояльністю персоналу, де:

- на мікрорівні фокус зміщується на переживаний досвід працівника – довіру, сенс праці, ідентичність, психологічну безпеку та особистісні ресурси;
- на мезорівні – на специфіку окремих підрозділів, їхні навантаження, формати роботи, локальні культури та роль менеджерів як носіїв довіри й смислу;
- на макрорівні – на відповідність внутрішньої політики принципам стійкості людського капіталу та адаптацію міжнародних практик до української реальності війни й відбудови.

Розділ доводить, що ефективна робота з eNPS у таких умовах неминуче виходить за рамки традиційного розуміння «лояльності до роботодавця» і перетворюється на управління стійкістю людського капіталу організації. Запропонована система рекомендацій задає вектор переходу від «героїчного утримання високих показників» до побудови стійкої ресурсної екосистеми, у

якій лояльність не суперечить здоров'ю, а довіра, смисл та ідентичність підкріплені реальними умовами безпеки, відновлення та розвитку.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження було спрямоване на виявлення та опис механізмів, через які довіра до компанії, усвідомлений сенс праці, корпоративна ідентичність і (в управлінському вимірі) практики роботи з конфліктами/медіацією пов'язані з поведінковою лояльністю персоналу, вимірюною через eNPS, а також на формування практичних підходів до підвищення eNPS в умовах воєнної турбулентності. У роботі поєднано теоретичний аналіз сучасних підходів у соціології праці та організаційній психології з кількісним емпіричним дослідженням і прикладною інтерпретацією результатів для HR-практики.

За результатами аналізу наукових підходів встановлено, що трактування лояльності персоналу як суто економічно зумовленої поведінки є недостатнім для пояснення стійкої прихильності працівників в умовах високої невизначеності. Найбільш продуктивним для дослідження eNPS як поведінкового індикатора є інтегративний підхід, у якому лояльність формується через сукупність соціально-психологічних механізмів (довіра, психологічна безпека, смислотворення, ідентичність) на тлі організаційних ресурсів/вимог і якості лідерської взаємодії.

Показано, що eNPS доцільно розглядати не як «самодостатню метрику» або прямий еквівалент лояльності, а як підсумковий поведінковий вихід, чутливий до контексту та до якості організаційних практик. У зв'язку з цим у роботі акцентовано потребу обережних інтерпретацій eNPS та медіаційних моделей: вони мають найбільшу цінність як елемент людиноцентричної системи управління, а не як «універсальний інструмент».

Теоретичне узагальнення дозволило сформуванню рамки для емпіричної перевірки: очікуваний ланцюг формування eNPS включає послідовність «організаційні ресурси → довіра/безпека → сенс праці → корпоративна ідентичність → готовність рекомендувати роботодавця», а також паралельний ризиковий шлях «робочі вимоги/стресори → емоційний стан → ресурсність → ослаблення лояльності».

Емпіричне дослідження, проведене на базі великої компанії в умовах воєнних ризиків, охопило достатню кількість респондентів і дозволило виконати комплексний статистичний аналіз: описову статистику, міжгрупові порівняння, кореляції, моделі множинної регресії, медіаційний та модераційний аналіз. Наявний гендерний дисбаланс вибірки обмежує зовнішню валідність і може впливати на оцінки зв'язків між змінними; результати інтерпретуються в межах досліджуваної сукупності.

Отримано, що загальний показник eNPS у досліджуваній компанії має позитивне значення (eNPS = 30%), при цьому зафіксовано суттєві міжпідрозділові відмінності (пікові значення у частині підрозділів 37-47% і найнижчі – на рівні близько 14%). Це вказує на неоднорідність організаційного досвіду працівників і потребу сегментованого підходу до управління лояльністю.

Статистичний аналіз підтвердив, що ключові предиктори eNPS лежать переважно у соціально-психологічній площині: довіра, сенс праці, корпоративна ідентичність і якість взаємодії з безпосереднім керівником є більш системними чинниками поведінкової лояльності, ніж «задоволеність умовами» як така. Таким чином, високий eNPS у воєнному контексті інтерпретується радше як ознака ціннісної інтеграції працівників у компанію, ніж як простий маркер комфорту.

На рівні перевірки гіпотез емпірично виявлено ключову роль сенсу праці як механізму перетворення організаційної підтримки на поведінкову лояльність: істотна частина впливу керівника на eNPS реалізується

опосередковано через зростання усвідомленого значення роботи. Це означає, що управлінські дії «через керівника» ефективні не лише як адміністративний вплив, а як створення умов для смислотворення (визнання, зворотний зв'язок, відчуття внеску, справедливість).

Підтверджено медіаційну роль корпоративної ідентичності: гордість, приналежність і смислова інтеграція працівника з організацією пояснюють додаткову варіацію eNPS і виступають каналом, через який емоційний стан та якість взаємодії з керівником/командою трансформуються у готовність рекомендувати компанію.

Підтверджено, що робочі вимоги воєнного часу (навантаження, невизначеність, ризики) мають переважно непрямий зв'язок із eNPS: їхній вплив проявляється через емоційний стан. Це підкреслює, що управління лояльністю в кризі неможливе без управління втомою, тривогою, виснаженням і без підтримки психологічної безпеки.

Ресурсний стан працівників (як інтегральний показник ресурсності/стійкості) відіграє роль буфера: він частково медіює або модерує вплив вимог і ресурсів на eNPS, посилюючи або послаблюючи дію ключових чинників. Отже, навіть за високої довіри/ідентичності ризик зниження eNPS зростає тоді, коли накопичується виснаження і «просідає» ресурсність.

Найбільш системним соціальним предиктором у моделях виступила якість стосунків «керівник-працівник» (LMX), яка впливає на eNPS не лише прямо, а й через запуск механізмів сенсу та ідентичності. Це дозволяє зробити висновок про центральність лідерства як практичного важеля управління eNPS у сервісних підрозділах і командах підтримки.

У Розділі 3 на основі емпіричних даних сформовано прикладну модель управління eNPS у кризовому контексті та виявлено ключовий «парадокс» компанії: поєднання відносно високої поведінкової лояльності з ознаками емоційного виснаження та середнього ресурсного стану. Така конфігурація є нестійкою: без системи відновлення та справедливих організаційних практик

високий eNPS може зберігатися «інерційно», але з підвищенням ризику вигорання, цинізму й відкладеного падіння лояльності.

Практичні рекомендації, сформульовані за результатами дослідження, зводяться до переходу від точкових рішень до системи управління психологічними механізмами лояльності:

- Для посилення довіри: розвиток відповідального лідерства (прозорість, справедливість, регулярний зворотний зв'язок), управління психологічною безпекою в командах, інституційні гарантії справедливих процедур (зокрема у питаннях навантаження, змін, рішень щодо людей).

- Для посилення сенсу праці: уточнення ролей і очікувань, підсилення «видимості внеску» працівників, ритуали визнання, зв'язок завдань з місією компанії, підтримка автономії та участі в ухваленні рішень на рівні команд.

- Для розвитку корпоративної ідентичності: управління гордістю та приналежністю через внутрішні комунікації, культуру спільних смислів, послідовність «цінностей → практики», а також через механізми включення працівників у спільноту (особливо за дистанційної/гібридної роботи).

- Для роботи з конфліктами та напругою: впровадження формалізованих каналів діалогу й раннього реагування (командні зустрічі, фасилітація складних розмов), навчання керівників базовим навичкам медіації/деескалації, розмежування «статистичної медіації» як методу аналізу і медіації як HR-практики врегулювання конфліктів.

- Для підтримки ресурсності: системні програми відновлення та профілактики вигорання (управління навантаженням, відпустки/перезавантаження, доступ до психологічної підтримки, супервізії/пірингові групи для менеджерів), а також система KPI та планування, яка враховує реалістичне навантаження і якість, не стимулюючи систематичні понаднормові як «нормальний» спосіб досягнення результатів.

Як напрями вирішення проблеми на рівні організації рекомендовано: (а) сегментувати управлінські інтервенції за підрозділами/групами (оскільки

механізми eNPS працюють нерівномірно), (б) запровадити цикл «слухання-реагування» (SLA на відповіді щодо результатів опитувань), (в) пов'язати розвиток менеджерів із показниками довіри/ресурсності/психологічної безпеки, (г) розбудувати прозорі практики справедливості як основу довіри.

Обмеження дослідження полягають у крос-секційному дизайні та самозвітності даних, що вимагає обережності у причинних твердженнях; також результати відображають специфіку однієї організації та її структури персоналу. Перспективними напрямками подальших досліджень є: лонгітюдні вимірювання (до/після інтервенцій), розширення вибірки на різні типи організацій, перевірка моделей на різних групах працівників, поєднання опитувальних даних із об'єктивними індикаторами (плинність, відсутності, продуктивність, якість сервісу).

Узагальнюючи, робота доводить, що управління eNPS у сучасній українській організації в умовах війни є насамперед управлінням довірою, смыслом праці, ідентичністю та ресурсністю, а також якістю лідерства і здатністю організації конструктивно працювати з конфліктами. Практична цінність отриманих результатів полягає в тому, що вони пропонують не лише опис стану лояльності, а й зрозумілу логіку управлінських важелів та пріоритетів втручань, які можуть підтримати eNPS без «ціни» у вигляді виснаження персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Бондар, Т. В., & Краснонос, А. С. (2023). *Сучасні методи мотивації персоналу Економіка та суспільство*. Доступно з <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235>
- Братко, О. С., & Ладзь, Ю. А. (2021). *Оцінка лояльності працівників та шляхи її підвищення*. Доступно з <https://cyberleninka.ru/article/n/otsinka-loyalnosti-pratsivnikov-ta-shlyahi-yiyi-pidvischennya>
- Василик, О. Д., & Кравченко, С. М. (2020). *Сучасні практики формування залученості персоналу в компаніях*. Бізнес Інформ, (4), 398-403. Доступно з <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-398-403>
- Ворона, В. М., & Паніна, Н. В. (ред.). (2008). *Українське суспільство 1992–2007: Динаміка соціальних змін: Соціологічний моніторинг*. Інститут соціології НАН України.
- Горбаль, Н. І., & Мельничук, Д. П. (2023). *Мотиваційні механізми забезпечення сталого розвитку персоналу в умовах пандемії та війни*. Доступно з <https://www.academy-vision.org>
- Гринько, Т. В., & Тімар, І. В. (2025). *Мотиваційна активність персоналу в умовах цифрової трансформації та воєнного стану*. *Економіка та суспільство*. Доступно з <https://economyandsociety.in.ua>
- Даниленко, О. А. (2024). *Корпоративна культура в умовах трансформацій: ключові аспекти та оцінювання ефективності*. У *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції* (Т. 2, с. 31-33). Видавничий дім «Києво-Могилянська академія».
- Дергалюк, Б. В., & Дужак, В. В. (2023а). *Кадрова політика підприємства у кризових умовах господарювання*. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут».

- Дергалюк, Б. В., & Дужак, В. В. (2023). *Використання цифрових технологій для управління кадровою політикою. Ефективна економіка*. Доступно з <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2023.12.4>
- Дубодєлова, А. В. (2010). *Організаційні конфлікти: особливості, причини виникнення, типологізація*. Вісник Національного університету «Львівська політехніка», 258-262.
- Жуковська, В. (2024). *Оцінка лояльності персоналу та вплив на результати бізнесу в умовах воєнного стану. Економічні горизонти*, 4(29), 113-124. Доступно з <https://eh.udpu.edu.ua/article/view/315376>
- Київський міжнародний інститут соціології. (2024). *Комплексна оцінка стійкості населення, яка ґрунтується на дослідженні SCORE (SHARP). Результати дослідження SHARP 2023. Хвиля 2*. КМІС.
- Когут, І. В. (2022). *Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. Економіка та суспільство*. Доступно з <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30>
- Кутуєв, П. В., Багінський, А. В., Василець, О. І., Єнін, М. Н., Казьмірова, О. М., Коломієць, Т. В., Коржов, Г. О., Макаренко, Д. В., Мацко-Демиденко, І. В., Піголенко, І. В., Северинчик, О. П., & Якубін, О. Л. (2019). *Соціологія модерну та модернізації* [Електронний підручник]. КПІ ім. Ігоря Сікорського.
- Куць, С. О., Ткачук, В. О., Сокальська, О. О., & Орєхова, О. В. (2020). *Мотивація праці персоналу підприємства. Економіка та суспільство*. Доступно з <https://economyandsociety.in.ua>
- Ложкін, Г. В., & Пов'якель, Н. І. (2006). *Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика*. ВД «Професіонал».
- Мазаракі, Н. (2016). *Медіація в Україні: проблеми теорії та практики. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*, (1), 92-100.

- Мельниченко, А. А., & Радченко, Ю. В. (2020). *Імплементация інструментів медіації у практику публічного управління та адміністрування. Публічне управління та митне адміністрування*, 2(25).
- Мєдведь, І. О. (2020). *Управління кадровою політикою підприємства* (Магістерська дисертація). Національний технічний університет України «КПІ імені Ігоря Сікорського», Київ.
- Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. (2025, July 10). *Хартія стійкості людського капіталу*. Доступно з <https://charter.me.gov.ua/>
- Пірен, М. І. (2003). *Конфліктологія* [Підручник]. МАУП.
- Стамбульська, Х. Б., & Передало, Х. С. (2022). *Лояльність працівників: сутність та індикатор виміру. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 4(2), 104-111. Доступно з <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.104>
- Шевчук, О. (2020). *Медіація як позасудовий метод вирішення спорів в Україні. Актуальні проблеми правознавства*.
- Іванов, Є. В. (2025). *Соціально-психологічний клімат як фактор ефективності колективу*. Вісник Міжнародного економіко-гуманітарного університету імені академіка Степана Дем'янчука. Серія: Педагогіка та психологія, (2), 62-68. Доступно з <https://doi.org/10.32782/3041-2021/2025-2-9>
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). *Organizational identity*. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 7, pp. 263-295). JAI Press.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). *Social identity theory and the organization*. *Academy of Management Review*. Доступно з <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). *The Job Demands–Resources model: State of the art*. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. Доступно з <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). *Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. Доступно з <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Boulle, L. (2005). *Mediation: Principles, process, practice* (2nd ed.). LexisNexis Butterworths.
- Bourdieu, P. (1986). *The forms of capital*. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). Greenwood.
- Bush, R. A. B., & Folger, J. P. (2005). *The promise of mediation: The transformative approach to conflict*. Jossey-Bass.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.
- CIPD. (2020). *Managing conflict in the modern workplace*. Доступно з https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/managing-conflict-in-the-workplace-2_tcm18-70655.pdf
- CIPD. (2022). *Health and wellbeing at work 2022*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Coleman, J. S. (1988). *Social capital in the creation of human capital*. *American Journal of Sociology*, 94, S95–S120.
- De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (Eds.). (2007). *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. Psychology Press.
- De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (Eds.). (2008). *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. Lawrence Erlbaum.
- De Smet, A., Dowling, B., Mugayar-Baldocchi, M., & Schaninger, B. (2021). *The Great Attrition is making hiring harder. Are you searching the right talent pools?* McKinsey & Company. Доступно з <https://www.mckinsey.com>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. Доступно з https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

- Deloitte. (2021). *2021 Global Human Capital Trends: The social enterprise in a world disrupted*. Deloitte Development LLC. Доступно з <https://www2.deloitte.com>
- Deloitte. (2023). *2023 Global Human Capital Trends: New fundamentals for a boundaryless world*. Deloitte Insights.
- Deloitte. (2025). *Global Human Capital Trends 2025 (web report page)*. Доступно з <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). *Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice*. *Journal of Applied Psychology*.
- Edmondson, A. C. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. Доступно з <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Folger, J. P., Bush, R. A. B., & Della Noce, D. J. (2010). *Transformative mediation: A sourcebook. Resources for conflict intervention practitioners and programs*. Institute for the Study of Conflict Transformation.
- Frankl, V. E. (1963). *Man's search for meaning: An introduction to logotherapy*. Beacon Press.
- Gallup. (2021). *State of the Global Workplace: 2021 report*. Gallup, Inc. Доступно з <https://www.gallup.com>
- Gallup. (2023). *State of the Global Workplace: 2023 report*. Gallup, Inc. Доступно з <https://www.gallup.com>
- Gallup. (2025). *State of the Global Workplace: 2025 report*. Доступно з <https://www.gallup.com/file/workplace/659528/state-of-the-global-workplace-2025-download.pdf>
- Giddens, A. (1990). *The consequences of modernity*. Stanford University Press.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). *Organizational identity, image, and adaptive instability*. *Academy of Management Review*.

- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). *Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years*. *The Leadership Quarterly*. Доступно з [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Green, F., Felstead, A., Gallie, D., Henseke, G., & Inanc, H. (2023). *Skills and Employment Survey 2023: Continuity and change [Research project / survey series]*. ESRC / UCL / Cardiff University (WISERD).
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of work: A test of a theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. Доступно з <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (2nd ed.)*. Guilford Press. Доступно з <https://afhayes.com/introduction-to-mediation-moderation-and-conditional-process-analysis.html>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.
- HubSpot. (2019). *Everything you need to know about eNPS*. Доступно з <https://blog.hubspot.com/service/enps>
- HubSpot. (2025). *The HubSpot Culture Code (Transcript)*. Доступно з <https://www.hubspot.com/culture-code/the-hubspot-culture-code>
- IKEA. (n.d.). *Our culture and values – IKEA Global*. Доступно з <https://www.ikea.com/global/en/our-business/how-we-work/ikea-culture-and-values/>

- Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. Доступно з <https://doi.org/10.2307/256287>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.
- Keiningham, T. L., Cooil, B., Andreassen, T. W., & Aksoy, L. (2007). *A longitudinal examination of Net Promoter and firm revenue growth*. *Journal of Marketing*.
- Kolb, D. M., & Associates. (1994). *When talk works: Profiles of mediators*. Jossey-Bass.
- Korzhov, H. O. (2005). *Sotsiokul'turnaya legitimnost' predprinimatel'stva v ukrainskom obshchestve pervogo desyatiletiya transformatsiy. Sotsiologiya: teoriya, metody, marketing*. Доступно з <https://stmm.in.ua/archive/rus/2005-3/8.pdf>
- Kristensen, K., & Eskildsen, J. K. (2011, September). *Is the Net Promoter Score a reliable performance measure? In 2011 IEEE International Conference on Quality and Reliability (ICQR)* (pp. 1–6). IEEE.
- Lazear, E. P., & Oyer, P. (2013). *Personnel economics*. In R. Gibbons & J. Roberts (Eds.), *The handbook of organizational economics* (pp. 479–519). Princeton University Press.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*, 10(2), 271–301. *Journal of Social Psychology*.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and power*. Wiley.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). *Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction*. *Personnel Psychology*. Доступно з <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Markey, R., & Reichheld, F. F. (2011). *The ultimate question 2.0: How net promoter companies thrive in a customer-driven world*. Harvard Business Review Press.

- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). *An integrative model of organizational trust*. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
Доступно з <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw–Hill.
- Moore, C. W. (2014). *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict (4th ed.)*. Jossey-Bass.
- Netflix. (2024, June 24). *Sharing our latest culture memo*. Доступно з <https://about.netflix.com/news/sharing-our-latest-culture-memo>
- Netflix. (n.d.). *Netflix Culture Memo (Careers)*. Доступно з <https://jobs.netflix.com/culture>
- Olefir, V. O., & Bosniuk, V. F. (2023). *Adaptation of the Psychological Capital Questionnaire (PCQ-12S)*. *Insight: The Psychological Dimensions of Society*, (9), 50–71. Доступно з <https://doi.org/10.32999/KSU2663-970X/2023-9-4>
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Addison-Wesley.
- Persky, J. (1995). *The ethnology of homo economicus*. *Journal of Economic Perspectives*, 9 (2), 221–231.
- Pondy, L. R. (1967). *Organizational conflict: Concepts and models*. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296–320.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Rahim, M. A. (2002). *Toward a theory of managing organizational conflict*. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235.
- Reichheld, F. F. (2003). *The one number you need to grow*. Harvard Business Review.
- Ritter, J. A., & Taylor, L. J. (1994). *Workers as creditors: Performance bonds and efficiency wages*. *American Economic Review*.

- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). *Violating the psychological contract: Not the exception but the norm*. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). *On the meaning of work: A theoretical integration and review*. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage.
- Rousseau, D. M. (2006). *Is there such a thing as “evidence-based management”?* *Academy of Management Review*. Доступно з <https://cebma.org/assets/Uploads/Rousseau-Is-there-such-a-thing-as-evidence-based-management-v2.pdf>
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (4th ed.)*. Jossey-Bass.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). *Organizational climate and culture*. *Annual Review of Psychology*.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). *Measuring meaningful work: The Work and Meaning Inventory (WAMI)*. *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337. Доступно з <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). *An integrative theory of intergroup conflict*. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Brooks/Cole.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). *The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior*. *Personality and Social Psychology*. Доступно з https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0704_07
- van Dick, R. (2004). *My job is my castle: Identification in organizational contexts*. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 19, pp. 171–203). Wiley.

- Vo, T. T., Bui, H. T., Nguyen, V. L., & Nguyen, H. T. (2022). *Work motivation and job performance: The mediating role of job satisfaction based on self-determination theory*. *Frontiers in Psychology*. Доступно 3 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.863140>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Wall, J. A., Jr., & Dunne, T. C. (2012). *Mediation research: A current review*. *Negotiation Journal*, 28(2), 217–244.
- Winslade, J., & Monk, G. (2000). *Narrative mediation: A new approach to conflict resolution*. Jossey-Bass.

ДОДАТКИ

Додаток 1. Анкета-опитувальник.

Блок	Код	Питання	Шкала/Інструкція	Варіанти відповіді (рядками)
А. Профіль	Q01	Ваш управлінський рівень		Фахівець Менеджер (без підлеглих) Менеджер (з підлеглими) Керівник групи Керівник відділу/департаменту/Директор
А. Профіль	Q02	Який період вашого працевлаштування в компанії?		До 1 року 1–3 роки 4–5 років 6–10 років Більше 10 років
А. Профіль	Q02 а	(ТІЛЬКИ якщо Q02 = “До 1 року”) Оцініть своє враження від взаємодії під час адаптаційного періоду	Шкала 1-5: 1 – дуже негативне, 2 – скоріше негативне, 3 – нейтральне, 4 – скоріше позитивне, 5 – дуже позитивне.	Q02a_1 – 3 керівником Q02a_2 – 3 куратором Q02a_3 – 3 HR
А. Профіль	Q03	Як часто ви працюєте в офісі?		Практично щодня Кілька разів на тиждень Кілька разів на місяць Працюю повністю дистанційно
А. Профіль	Q04	Скільки вам років?		18–30 31–40 41–50 51 та більше Не бажаю вказувати
А. Профіль	Q05	Ваш сімейний стан		Заміжня/Одружений Незаміжня/Неодружений Цивільний шлюб Не бажаю вказувати
А. Профіль	Q06	Чи є у вас діти?		Так Ні
А. Профіль	Q06 а	(Якщо Q06 = “Так”) У якій віковій категорії ваші діти? (можна обрати декілька)		До 6 років 6–18 років 18+ (син) 18+ (донька)
А. Профіль	Q07	Де ви перебуваєте у даний час?		В Україні, вдома В Україні, переїхав(ла) до іншого регіону За кордоном

В. Контекст/стан	Q08	Наскільки сильно вас турбує наступне?	Шкала 1–5: 1 – зовсім не турбує, 2 – трохи турбує, 3 – помірно, 4 – сильно, 5 – дуже сильно.	Q08_1 – Перебіг війни Q08_2 – Стабільність роботи (завантаженість підприємства, збереження робочих місць, майбутнє підприємства, ін.) Q08_3 – Стан здоров'я: мій та моїх рідних Q08_4 – Сімейні питання (проживання членів родини в різних місцях, діти, стосунки в родині, житло, побутові питання, ін.) Q08_5 – Стосунки на роботі (керівник, колеги) Q08_6 – Питання бронювання Q08_7 – Інше (вказіть) – відкрите поле
В. Контекст/стан	Q09	Як вплинула на вас війна? (можна обрати декілька варіантів)		Зруйнована будівля Вимушений переїзд Пошкоджене майно Близькі родичі у складі ЗСУ Частина сім'ї евакуйована за кордон Частина сім'ї на непідконтрольній території або у зоні бойових дій Частина сім'ї переїхала до вас Інше (вказіть) – відкрите поле Жодне з цього
В. Контекст/стан	Q10	Наскільки ви загалом задоволені своїм емоційним станом?		Абсолютно не задоволений(а) Скоріше не задоволений(а) Наскільки задоволений(а), настільки й ні Скоріше задоволений(а) Повністю задоволений(а)
В. Контекст/стан	Q11	Наскільки ви загалом задоволені своїм фізичним станом?		Абсолютно не задоволений(а) Скоріше не задоволений(а) Наскільки задоволений(а), настільки й ні Скоріше задоволений(а) Повністю задоволений(а)
В. Контекст/стан	Q12	Як змінився ваш емоційний стан в порівнянні з минулим роком?		Погіршився, став(ла) більше стресувати Ніяк не змінився Покращився, став(ла) менше стресувати
В. Контекст/стан	Q12 а	Що на це вплинуло?		

В. Контекст/стан	Q13	Оцініть, як часто кожен з цих станів ви відчуваєте зараз	Шкала: Ніколи / Зрідка / Періодично / Майже постійно / Постійно.	Q13_1 – Легко виникає роздратованість та нервозність Q13_2 – Відчуваю тривогу Q13_3 – Відчуваю паніку Q13_4 – Відчуваю «хандру», апатію, пригнічений настрій Q13_5 – Відчуваю агресію, злість Q13_6 – Відчуваю втому Q13_7 – Бувають думки про те, що з моїм тілом щось не так Q13_8 – Відчуваю ступор, не знаю, що робити Q13_9 – Відчуваю бажання все покинути та поїхати звідси Q13_10 – Відчуваю потребу в активних діях
В. Контекст/стан	Q14	(Якщо в Q13_10 обрано “Періодично/Майже постійно/Постійно”) У яких діях ви відчуваєте потребу? Що би ви хотіли зробити?		
В. Контекст/стан	Q15	Що із переліченого викликає у вас емоційне напруження? (можна обрати декілька варіантів)		Стабільність роботи підприємства Завантаженість робочими задачами Взаємодія з колегами Взаємодія з керівником Війна Сімейні обставини Інше (вказіть) – відкрите поле Не відчуваю емоційного напруження
С. Ресурсність	Q16	Що зазвичай допомагає вам бути в ресурсному стані? (можна обрати декілька варіантів)		Спільне проведення часу з сім’єю та друзями Неформальні зустрічі з колегами Фізична активність, спорт Хобі та творчість Волонтерська діяльність Розвиваючі заходи (тренінги, програми навчання, майстер-класи, поради експертів, ін.) Психолог Інше (вказіть) – відкрите поле Не актуально для мене (не потребую)
С. Ресурсність	Q17	Як би ви описали свій ресурсний стан?	Шкала 1–10: 1 – геть НЕ в ресурсі, 10 – максимально в ресурсі.	
С. Ресурсність	Q18	Що вам зазвичай додає сил та енергії? (можна обрати декілька варіантів)		Фізична активність, спорт Відпочинок з родиною/друзями Заняття моїм хобі Мандрівки Час на самоті Інше (вказіть) – відкрите поле Нічого з перерахованого

С. Ресурсність	Q19	Які заходи Компанії допомагають вам перебувати в ресурсному стані? (можна обрати декілька варіантів)		Сервіс «Корпоративний психолог» Навчальні програми Організовані зустрічі з вищим керівництвом Онлайн зустріч з виконавчим директором Командоутворюючі заходи, наприклад квест/квіз Волонтерські проекти Інше (вказіть) – відкрите поле Не актуально для мене
С. Ресурсність	Q20	Які заходи у вашому колективі допомагають вам підтримувати ресурсний стан? (можна обрати декілька варіантів)		Регулярні робочі наради (онлайн чи офлайн), обмін думками/досвідом Спільне проведення часу з колегами (обіди, кава-перерви) Неформальне спілкування з колегами поза роботою Спільні традиції в колективі Інше (вказіть) – відкрите поле Нічого з перерахованого
С. Ресурсність	Q21	Які корпоративні ініціативи та соціально-культурні заходи на вашому підприємстві допомагають вам перебувати в ресурсному стані? (можна обрати декілька варіантів)		Сімейне дозвілля (тури вихідного дня, екскурсії, вистави, ін.) Неформальні зустрічі з колегами (тури вихідного дня, екскурсії, рибалка, відпочинок на природі, зустрічі кіно-/книголюбів, квізи, настільні ігри, ін.) Спортивні заходи (спартакіади, футбол, волейбол, настільний теніс, шахи, йога, пробіги, ін.) Творчі майстерні Волонтерська діяльність, соціальні проекти (допомога ЗСУ/дітям/переселенцям, толока, донорство, ін.) Психолог на підприємстві Розвиваючі заходи (тренінги, семінари, майстер-класи, ін.) Інше (вказіть) – відкрите поле Не актуально для мене
С. Ресурсність	Q22	Яких заходів/програм вам не вистачає зараз?		
D. Підтримка/команда	Q23	Наскільки ви відчуваєте турботу та піклування від компанії?	Шкала 1–10: 1 – зовсім НЕ піклується, 10 – максимально піклується.	
D. Підтримка/команда	Q24	Що потрібно, щоб відчути/продовжити відчувати підтримку компанії?		
D. Підтримка/команда	Q25	Наскільки комфортно ви відчуваєте себе в колективі?	Шкала 1–10: 1 – зовсім НЕ комфортно, 10 – максимально комфортно.	

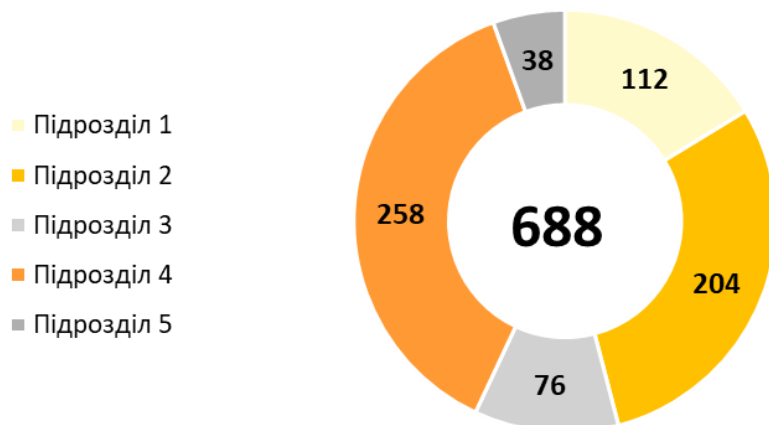
D. Підтримка/ команда	Q26	Наскільки ви пишаєтеся тим, що працюєте у компанії?	Шкала 1–10: 1 – зовсім не пишаюся, 10 – дуже пишаюся.	
D. Підтримка/ команда	Q27	Оцініть, будь ласка, рівень підтримки від...	Шкала 1–5: 1 – підтримки немає, 2 – низька, 3 – середня, 4 – висока, 5 – дуже висока.	Q27_1 – Колег Q27_2 – Безпосереднього керівника Q27_3 – Команди HR
D. Підтримка/ команда	Q28	Яка підтримка вам потрібна від керівника підприємства? (можна обрати декілька варіантів)		Неформальне спілкування, зацікавленість та підтримка в особистих питаннях (здоров'я, родина, ін.) Подяка за досягнення результатів Регулярне інформування про події на підприємстві та в компанії Інше (вказіть) – відкрите поле Підтримка не потрібна
D. Підтримка/ команда	Q29	Яку підтримку очікуєте від колег? (можна обрати декілька варіантів)		Регулярне спілкування Дружнє ставлення один до одного, пропозиції допомоги Сумісні заходи, неформальні зустрічі Підтримка не потрібна
D. Підтримка/ команда	Q30	Чи є в вашому підрозділі онлайн або офлайн зустрічі не про робочі задачі/теми?		Ні, немає Дуже рідко Іноді Часто Так, регулярно
D. Підтримка/ команда	Q31	Оцініть, будь ласка, наскільки ви погоджуєтесь з наступними висловлюваннями	Шкала 1–5: 1 – категорично не погоджуюсь, 2 – скоріше не погоджуюсь, 3 – важко сказати, 4 – скоріше погоджуюсь, 5 – повністю погоджуюсь.	Q31_1 – В компанії побудовані зрозумілі робочі процеси Q31_2 – В моєму підрозділі налагоджена ефективна система взаємодії Q31_3 – Мій керівник регулярно дає зворотний зв'язок за результатами моєї роботи Q31_4 – Мій керівник відзначає мої успіхи, досягнення Q31_5 – Мій керівник регулярно та відкрито інформує про зміни, новини в компанії Q31_6 – Я розумію цілі та завдання, які мені ставить керівник Q31_7 – Я можу реалізувати себе в компанії, використовуючи професійні вміння та досвід Q31_8 – Я розумію цілі та завдання, які стоять перед компанією Q31_9 – Я відчуваю себе частиною команди Q31_10 – Я пишаюся тим, що працюю в компанії

Е. Мотивація/ лояльність	Q32	Що вас мотивує та впливає на рішення продовжувати свій шлях разом з компанією? (можна обрати декілька)		Гідна заробітна плата Гідний соціальний пакет та інші компенсації Можливості для розвитку Помірне робоче навантаження Гарна комунікація між підрозділами Рівні можливості для всіх співробітників Підтримка, інформування та конструктивний зворотний зв'язок від керівника Дружні відносини у колективі Хороші умови праці / робоче середовище Цікаві проекти / задачі Стабільність Компанія – лідер у своїй галузі Корпоративна культура
Е. Мотивація/ лояльність	Q33	Що вас демотивує та що могло б вплинути на ваше бажання залишатись у компанії в довгостроковій перспективі? (можна обрати декілька)		Рівень зарплати / відсутність перегляду заробітної плати Недостатній рівень компенсацій та пільг Відсутність кар'єрного росту Високе робоче навантаження Бюрократизовані, застарілі процеси Дискримінація та нерівні можливості Погані відносини з керівником Погані відносини з колективом Погані умови праці / робоче середовище Відсутність цікавих задач Не стабільна ситуація/непевненість у майбутньому Нерозуміння стратегії бізнесу Корпоративна культура Фізична безпека умов праці Підвищена небезпека в зв'язку з обстрілами критичної інфраструктури Близькість фронту
Е. Мотивація/ лояльність	Q34	Наскільки ви відчуваєте себе частиною команди?	Шкала 1–10: 1 – зовсім не відчуваю, 10 – повністю відчуваю.	
Е. Мотивація/ лояльність	Q35	Чи важливо для вас бути частиною команди?	Шкала 1–5: 1 – зовсім не важливо, 2 – скоріше не важливо, 3 – нейтрально, 4 – важливо, 5 – дуже важливо.	
Е. Мотивація/ лояльність	Q36	Чому ви дали таку відповідь? (необов'язково)		
Е. Мотивація/ лояльність	Q37	Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте компанію як роботодавця вашим близьким та знайомим?	Шкала 0–10: 0 – точно НЕ буду рекомендувати, 10 – точно буду рекомендувати.	

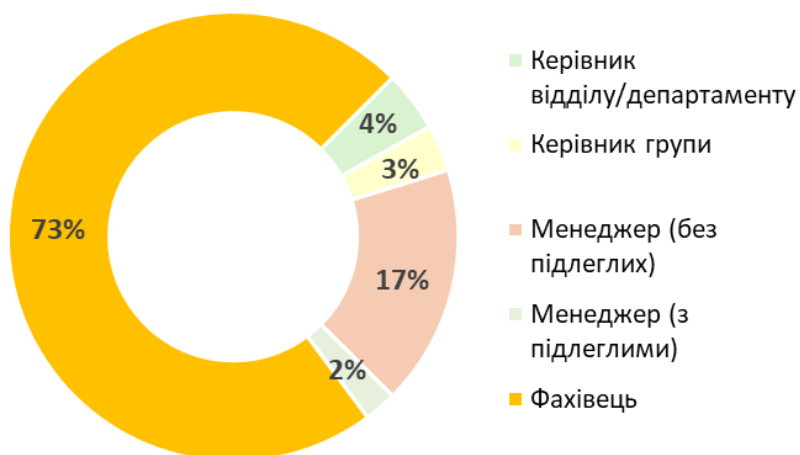
Е. Мотивація/ лояльність	Q38	Будь ласка, поясніть, чому ви дали таку відповідь		
Г. Винагорода/ соцпакет	Q39	Наскільки Ви задоволені рівнем своєї винагороди?	Шкала 1–5: 1 – зовсім не задоволений(а), 2 – скоріше не задоволений(а), 3 – частково задоволений(а), 4 – скоріше задоволений(а), 5 – повністю задоволений(а).	
Г. Винагорода/ соцпакет	Q40	Чи відповідає, на Вашу думку, Ваша заробітна плата рівню навантаження, обов'язків і відповідальності?	Шкала 1–5: 1 – зовсім не відповідає, 2 – скоріше не відповідає, 3 – частково відповідає, 4 – переважно відповідає, 5 – повністю відповідає.	
Г. Винагорода/ соцпакет	Q41	Наскільки Ви задоволені поточним соціальним пакетом?	Шкала 1–5: 1 – зовсім не задоволений(а), 2 – скоріше не задоволений(а), 3 – частково задоволений(а), 4 – скоріше задоволений(а), 5 – повністю задоволений(а).	
Г. Винагорода/ соцпакет	Q42	Які складові соціального пакету для вас є найважливішими?		Медичне страхування Гнучкий графік (можливість віддаленої роботи) HR проєкти турботи для співробітників Додаткові дні відпустки (відповідно до Колективного договору) Можливість професійного навчання Ваш варіант – відкрите поле
Г. Винагорода/ соцпакет	Q43	Скільки років ви плануєте працювати в компанії?		До кінця війни 1–2 роки 3–5 років Більше 5 років Інше (вкажіть) – відкрите поле

Додаток 2. Основні результати дослідження 2025

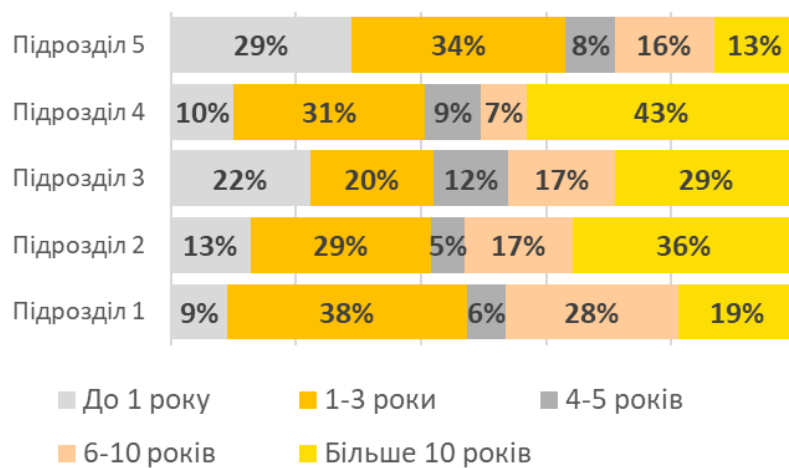
Структура респондентів за напрямками



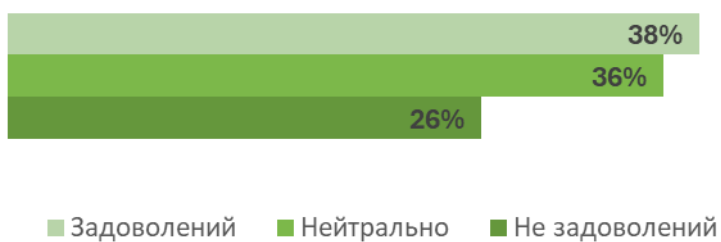
Структура респондентів за посадою



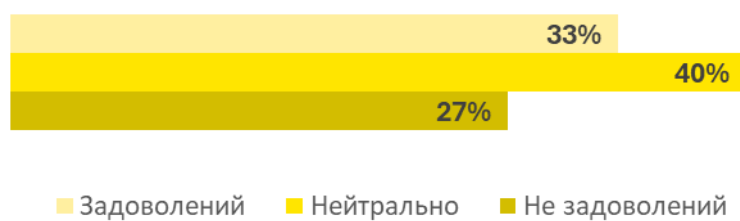
Структура респондентів за стажем в компанії



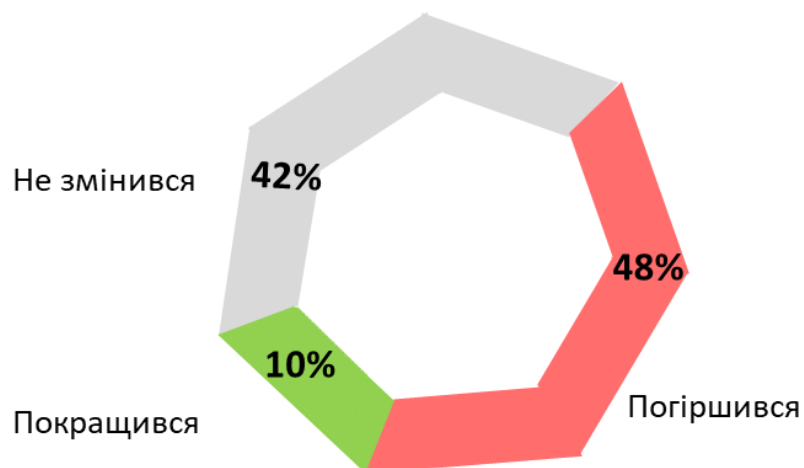
Задоволеність фізичним станом



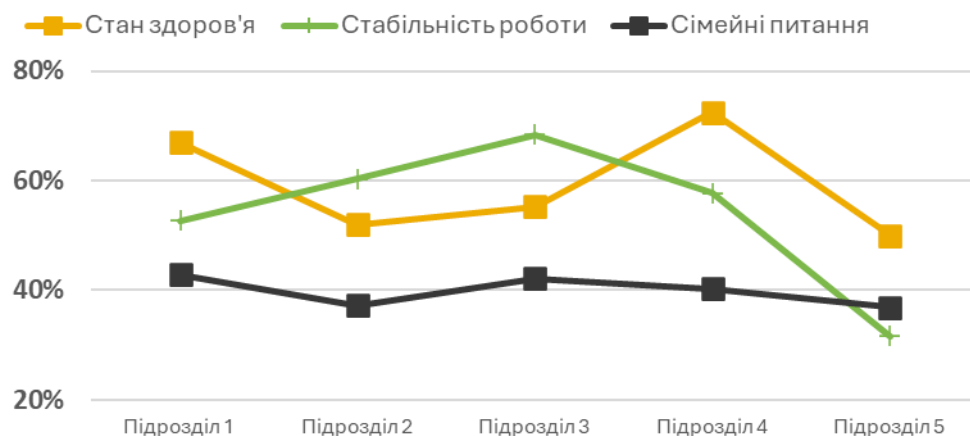
Задоволеність емоційним станом



Відчуття зміни емоційного стану



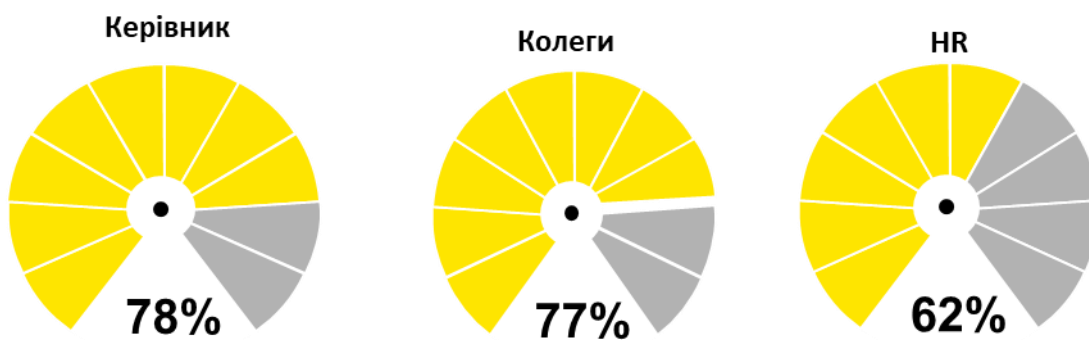
Фактори емоційного занепокоєння в розрізі напрямків



Відчуття турботи від компанії



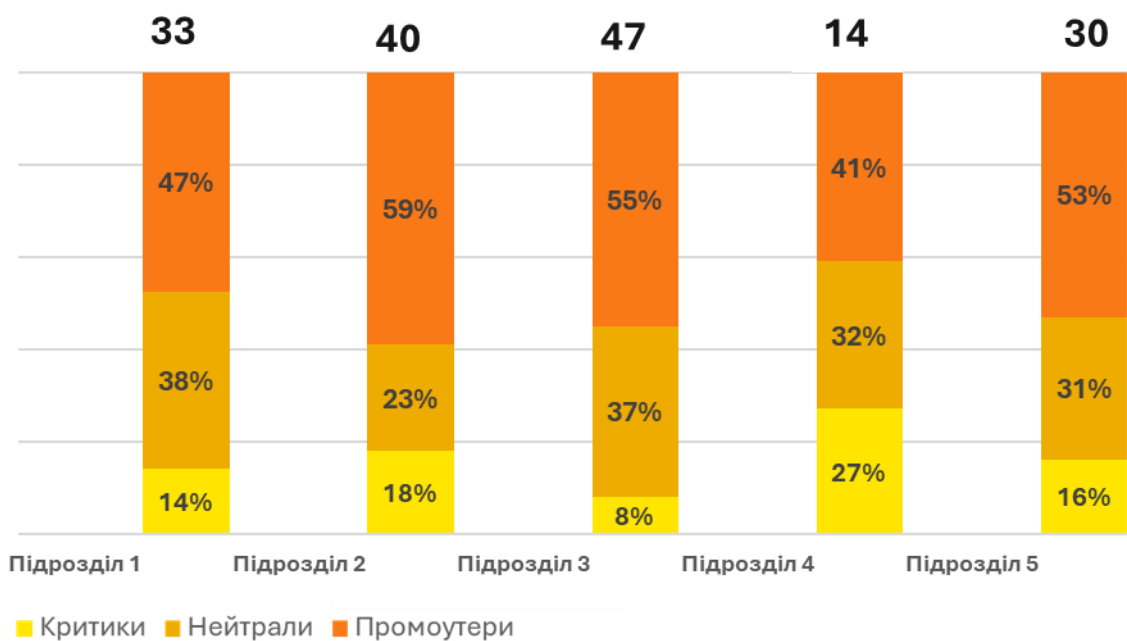
Достатність підтримки в команді



Загальний eNPS



eNPS в розрізі напрямків



Регресійні моделі.

Кодування та змінні:

- Турбота/піклування: 1–5.
- Емоційний стан та Фізичний стан: перекодовано у шкалу 1–5.
- Ресурсний стан: 1–5.
- Стаж: категорії → приблизні роки (0.5; 2; 4.5; 8; 12).
- Вік: категорії → приблизні роки (24; 35.5; 45.5; 56).
- Частота офісу: 0=повністю дистанційно ... 4=практично щодня.
- Управлінський рівень: даммі-змінні (базова категорія – перша у вибірці).

Таблиця 1. Лінійна регресія.

Змінна	b	SE	p	Sig
Константа	1.498	0.579	0.0097	**
Управлінський рівень: Керівник групи (відн. до базового)	-0.079	0.426	0.8522	
Управлінський рівень: Менеджер (без підлеглих) (відн. до базового)	-0.823	0.333	0.0134	*
Управлінський рівень: Менеджер (з підлеглими) (відн. до базового)	-0.570	0.459	0.2143	
Управлінський рівень: Фахівець (відн. до базового)	-0.625	0.320	0.0505	.
Турбота/піклування від Компанії (1–5)	1.448	0.130	0.0000	***
Задоволеність емоційним станом (1–5)	0.060	0.114	0.5986	
Задоволеність фізичним станом	0.162	0.116	0.1632	

(1–5)				
Ресурсний стан (1–5)	0.174	0.104	0.0945	.
Стаж у компанії (роки, апрокс.)	-0.009	0.015	0.5489	
Жінка (=1)	0.624	0.242	0.0101	*

Висновок. Відчуття турботи з боку компанії є найсильнішим і статистично значущим предиктором готовності рекомендувати: підвищення оцінки турботи на 1 пункт асоціюється із приростом приблизно на 1.45 пункту у готовності рекомендувати ($p < 0.001$). Ресурсний стан демонструє позитивну тенденцію до впливу ($p \approx 0.09$). Стать (жінка) пов'язана з вищими значеннями готовності рекомендувати ($p \approx 0.01$). Внесок емоційного/фізичного стану та стажу після контролю управлінського рівня є статистично незначущим ($p > 0.1$). Пояснювальна здатність моделі – помірна ($R^2 \approx 0.39$).

Таблиця 2. Розширена лінійна регресія з контролями та взаємодією.

Змінна	b	SE	p	Sig
Константа	2.135	0.924	0.0208	*
Управлінський рівень: Керівник групи (відн. до базового)	-0.140	0.430	0.7453	
Управлінський рівень: Менеджер (без підлеглих) (відн. до базового)	-0.918	0.352	0.0091	**
Управлінський рівень: Менеджер (з підлеглими) (відн. до базового)	-0.626	0.481	0.1931	
Управлінський рівень: Фахівець (відн. до базового)	-0.682	0.339	0.0441	*
Турбота/піклування від Компанії (1–5)	1.300	0.194	0.0000	***
Задоволеність емоційним станом	0.084	0.116	0.4681	

(1–5)				
Задоволеність фізичним станом (1–5)	0.163	0.119	0.1714	
Ресурсний стан (1–5)	0.176	0.105	0.0941	·
Стаж у компанії (роки, апрокс.)	-0.018	0.017	0.2876	
Вік (роки, апрокс.)	0.007	0.008	0.4038	
Частота роботи в офісі (0=дистанц., 4=щодня)	-0.220	0.292	0.4509	
Жінка (=1)	0.493	0.249	0.0477	*
Взаємодія: Турбота × Частота офісу	0.034	0.072	0.6414	

Висновок. Після додавання контролів ключовий результат зберігається: відчуття турботи залишається стійко значущим предиктором готовності рекомендувати ($\approx +1.30$ пункту на 1 пункт турботи; $p < 0.001$). Вік і частота роботи в офісі не демонструють самостійного значущого зв'язку з результатом ($p > 0.1$). Взаємодія «турбота × офіс» також не є значущою ($p > 0.1$), що свідчить про відсутність статистичних підстав вважати, що зв'язок турботи з готовністю рекомендувати суттєво змінюється залежно від офісного режиму. Загальна якість моделі лишається порівнянною з попередньою ($R^2 \approx 0.39$).

Таблиця 3. Логістична регресія

Змінна	b	SE	p	OR	OR_L	OR_U	Sig
Константа	-7.644	1.021	0.0000	0.000	0.000	0.004	***
Управлінський рівень: Керівник групи (відн. до базового)	0.849	0.714	0.2343	0.428	0.105	1.734	
Управлінський рівень: Менеджер (без підлеглих) (відн. до базового)	-1.408	0.520	0.0067	0.245	0.088	0.677	**
Управлінський рівень: Менеджер (з підлеглими)	-1.329	0.731	0.0691	0.265	0.063	1.110	·

(відн. до базового)							
Управлінський рівень: Фахівець (відн. до базового)	-0.776	0.489	0.1127	0.460	0.176	1.201	
Турбота/піклування від Компанії (1–5)	1.427	0.162	0.0000	4.165	3.034	5.718	***
Задоволеність емоційним станом (1–5)	0.059	0.159	0.7105	1.061	0.776	1.450	
Задоволеність фізичним станом (1–5)	0.252	0.153	0.1003	1.286	0.953	1.737	
Ресурсний стан (1– 5)	0.374	0.136	0.0058	1.454	1.115	1.896	**
Стаж у компанії (роки, апрокс.)	-0.012	0.023	0.5896	0.988	0.945	1.033	
Вік (роки, апрокс.)	0.012	0.012	0.2998	1.012	0.989	1.036	
Частота роботи в офісі (0=дистанц., 4=щодня)	-0.071	0.061	0.2451	0.931	0.826	1.050	
Жінка (=1)	0.708	0.325	0.0291	2.031	1.075	3.837	*

Примітка: Sig: *** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$; · $p < 0.10$.

Висновок. Відчуття турботи суттєво підвищує шанси належати до групи «промоутерів»: зростання турботи на 1 пункт асоціюється зі збільшенням шансів приблизно у 4.17 рази ($p < 0.001$). Ресурсний стан є позитивним і статистично значущим фактором для «високого порогу» лояльності: шанси бути промоутером зростають приблизно у 1.45 рази на 1 пункт ресурсу ($p \approx 0.006$). Стать (жінка) пов'язана з вищими шансами бути промоутером ($\approx$ у 2.03 рази; $p \approx 0.029$). Вік, стаж і частота роботи в офісі не виявляють значущого внеску ($p > 0.1$). Пояснювальна здатність моделі – помірна ($\text{Pseudo-}R^2 \approx 0.22$).