

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ  
ІНСТИТУТ ПСИХОЛОГІЇ ІМЕНІ Г. С. КОСТЮКА НАПН УКРАЇНИ**



**КАРАМУШКА ЛЮДМИЛА МИКОЛАЇВНА**

**ПСИХІЧНЕ ЗДОРОВ'Я ОСОБИСТОСТІ В УМОВАХ  
ВІЙНИ: ЯК ЙОГО ЗБЕРЕГТИ ТА ПІДТРИМАТИ**

Методичні рекомендації

Київ 2024

УДК 159.9:17.036  
К 21

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України  
(протокол № 7 від 27 червня 2024 р.)*

**Рецензенти:**

**Кокун Олег Матвійович**, заступник директора з науково-інноваційної роботи Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, член-кореспондент НАПН України, доктор психологічних наук, професор

**Брюховецька Олександра Вікторівна**, завідувачка кафедри психології та особистісного розвитку Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти», докторка психологічних наук, професорка

ISBN 978-617-7745-48-7

К 21

**Карамушка Л.М.** Психічне здоров'я особистості в умовах війни: як його зберегти та підтримати: методичні рекомендації. Київ: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2024. 48 с.

Методичні рекомендації присвячено аналізу змісту та основних складових психічного здоров'я особистості (на прикладі працівників організацій) в умовах війни та його можливим ризикам.

На основі емпіричного дослідження розкрито основні вияви психічного здоров'я персоналу організацій під час війни. Представлено рекомендації щодо збереження та підтримки психічного здоров'я персоналу організацій в таких основних напрямках, як здатність протидіяти стресу, налагоджувати стосунки з людьми, здійснювати професійну діяльність та реалізувати свої здібності. Також наведено рекомендації щодо використання організаціями ресурсів для збереження та підтримки психічного здоров'я персоналу організацій в умовах війни.

Методичні рекомендації призначено організаційним психологам, керівникам та персоналу організацій, студентам та викладачам закладів вищої освіти, слухачам та викладачам інститутів післядипломної освіти, а також усім, хто цікавиться проблемою забезпечення психічного здоров'я персоналу організацій в умовах війни.

УДК 159.9:17.036  
К 21

Номер державної реєстрації наукового дослідження 0122U000303

ISBN 978-617-7745-48-7

© Карамушка Л. М., 2024  
© Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2024

**NATIONAL ACADEMY OF EDUCATIONAL SCIENCES OF UKRAINE  
G.S. KOSTIUK INSTITUTE OF PSYCHOLOGY OF THE NAES  
OF UKRAINE**



**LIUDMYLA M. KARAMUSHKA**

**MENTAL HEALTH OF PERSONALITY IN WAR TIME:  
HOW TO PRESERVE AND PROMOTE IT**  
**Methodological recommendations**

Kyiv 2024

**UDC 159.9:17.036**

**K 21**

*Recommended for publication by the Academic Council  
of G. S. Kostyuk Institute of Psychology of the National Academy of Educational Sciences of  
Ukraine  
(meeting decision No 7, June 27, 2024)*

**Reviewers:**

**Oleg M. Kokun**, deputy director for scientific and innovative work, G. S. Kostyuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine, corresponding member of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Doctor of psychological sciences, Professor

**Oleksandra V. Bryukhovetska**, head, Department of Psychology and Personal Development, Institute of Management and Psychology of University of Education Management, Doctor of psychological sciences, Professor

**ISBN 978-617-7745-48-7**

K 21

**Karamushka, L. M.** (2024). *Mental health of personality in war time: how to preserve and promote it: methodological recommendations*. Kyiv. G.S. Kostyuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine, 2024. 48 pages.

The methodological edition analyzes the content and key components of the mental health of the personality (on the example of employees of organizations) and possible risks to it in the conditions of war.

Based on the results of empirical research she conducted, the author discussed the main manifestations of organization personnel's mental health during the war. Methodological recommendations were given to preserve and promote such aspects of organization personnel's mental health as the ability to resist stress, the ability to establish relationships with people, and the ability to perform professional duties in war conditions. Recommendations were also given on the use of organizational resources to preserve and promote organizational personnel's mental health in war conditions.

Methodological recommendations are intended for organizational psychologists, managers and staff of organizations, students and teachers of higher and postgraduate education institutions, as well as those interested in the problem of organization personnel's mental health promotion in war conditions.

**UDC 159.9:17.036**

**K 21**

State registration number of scientific research 0122U000303

© Karamushka, L.M., 2024

**ISBN 978-617-7745-48-7** © G.S. Kostyuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine, 2024

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b>	7
<b>Розділ 1. СУТНІСТЬ ПСИХІЧНОГО ЗДОРОВ'Я ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЙОГО ОСНОВНІ РИЗИКИ</b>	10
1.1. Поняття про зміст та основні складові психічного здоров'я персоналу організацій в умовах війни	10
1.2. Соціально-економічні та психосоціальні ризики психічного здоров'я персоналу організацій в умовах війни	11
<b>Розділ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПСИХІЧНОГО ЗДОРОВ'Я ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ</b>	15
2.1. Мета, етапи та методика дослідження	15
2.2. Вибірка досліджуваних	16
<b>Розділ 3. ЗДАТНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ СПРАВЛЯТИСЯ З ПОВСЯКДЕННИМИ СТРЕСАМИ ЖИТТЯ В УМОВАХ ВІЙНИ</b>	17
3.1. Вияви стресу у персоналу організацій в умовах війни	17
3.2. Рекомендації щодо збереження та підтримки психічного здоров'я персоналу організацій в умовах війни: <i>у контексті забезпечення здатності протидіяти стресу</i>	19
<b>Розділ 4. ЗДАТНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ НАЛАГОДЖУВАТИ СТОСУНКИ З ЛЮДЬМИ В УМОВАХ ВІЙНИ</b>	22
4.1. Аналіз проблем у стосунках з людьми у персоналу організацій в умовах війни	22
4.2. Рекомендації щодо збереження та підтримки психічного здоров'я персоналу організацій в умовах війни: <i>у контексті забезпечення здатності налагоджувати стосунки з людьми</i>	24
<b>Розділ 5. ЗДАТНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ ЗДІЙСНЮВАТИ СВОЮ ПРОФЕСІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ТА РЕАЛІЗУВАТИ СВОЇ ЗДІБНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ</b>	26
5.1. Аналіз проблем у здійсненні професійної діяльності персоналом організацій в умовах війни	26
5.2. Рекомендації щодо збереження та підтримки психічного здоров'я персоналу організацій в умовах війни: <i>у контексті забезпечення здатності здійснювати свою професійну діяльність та реалізувати свої здібності</i>	28
<b>Розділ 6. РЕСУРСИ ДЛЯ ПІДТРИМКИ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ ПСИХІЧНОГО ЗДОРОВ'Я ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ</b>	32
6.1. Аналіз ресурсів, які використовуються персоналом організацій для підтримки та збереження психічного здоров'я в умовах війни	32
6.2. Рекомендації щодо використання організаціями ресурсів для збереження та підтримки психічного здоров'я персоналу організацій в умовах війни	33
<b>ВИСНОВКИ</b>	37
<b>ПІСЛЯМОВА</b>	39
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	40
<b>ДОДАТКИ</b>	46

## CONTENTS

<b>Preface</b>	7
<b>Part 1. THE ESSENCE OF ORGANIZATION PERSONNEL'S MENTAL HEALTH AND MENTAL HEALTH BASIC RISKS IN WAR CONDITIONS</b>	10
1.1. Content and key components of organization personnel's mental health in war conditions	10
1.2. Social-economic and psycho-social risks to organization personnel's mental health in war conditions	11
<b>Part 2. ORGANIZATIONAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO STUDYING ORGANIZATION PERSONNEL'S MENTAL HEALTH IN WAR CONDITIONS</b>	15
2.1. Aims, stages and methodology of research	15
2.2. Research sample	16
<b>Part 3. THE ABILITY OF ORGANIZATION PERSONNEL TO COPE WITH DAILY STRESS IN WAR CONDITIONS</b>	17
3.1. Manifestations of stress in organization personnel in war conditions	17
3.2. Recommendations for preserving and promoting organization personnel's mental health in war conditions: <i>in the context of stress resistance promotion in war conditions</i>	19
<b>Part 4. ORGANIZATION PERSONNEL'S ABILITY TO ESTABLISH RELATIONSHIPS WITH PEOPLE IN WAR CONDITIONS</b>	22
4.1. Analysis of organization personnel's interpersonal-relationship problems in conditions of war	22
4.2. Recommendations for preserving and promoting organization personnel's mental health in war conditions: <i>in the context of establishing relationships with people</i>	24
<b>Part 5. ORGANIZATION PERSONNEL'S ABILITY TO PERFORM THEIR PROFESSIONAL DUTIES AND ACTUALIZE THEMSELVES IN WAR CONDITIONS</b>	26
5.1. Analysis of work-related problems faced by organization personnel in war conditions	26
5.2. Recommendations for preserving and promoting organization personnel's mental health in war conditions: <i>in the context of professional duties performance and self-actualization</i>	28
<b>Part 6. RESOURCES FOR SUPPORTING AND PROMOTING ORGANIZATION PERSONNEL'S MENTAL HEALTH IN WAR CONDITIONS</b>	32
6.1. Analysis of resources used by organizational personnel to preserve and promote their mental health in war conditions	32
6.2. Recommendations on the use of organizational resources to preserve and promote organization personnel's mental health in war conditions	33
<b>CONCLUSION</b>	37
<b>AFTERWORD</b>	39
<b>REFERENCES</b>	40
<b>ANNEXES</b>	46

## ПЕРЕДМОВА

Однією із важливих проблем в період агресивної війни РФ проти України є підтримка та збереження психічного здоров'я особистості, зокрема, персоналу організацій, оскільки це має прямий вплив на здійснення професійної діяльності організацій, задоволення потреб персоналу, здатності організацій адаптуватися до складних умов війни, визначати нові напрямки діяльності та розвитку. Це обумовлює необхідність розробки методичних рекомендацій, які б сприяли осмисленню цієї проблеми керівниками й працівниками організацій та її практичному вирішенню.

Слід зазначити, що психічне здоров'я персоналу організацій є достатньо новою темою для вітчизняних організаційних психологів, яка *почала досліджуватись у вітчизняній організаційній психології* протягом останніх десяти років. Так, можна говорити про розробки, які стосуються визначення основних напрямків досліджень у цій сфері (Карамушка & Дзюба, 2019), аналізу психологічних чинників та умов забезпечення психологічного здоров'я менеджерів освітніх організацій (Карамушка & Шевченко, 2017, 2022), впливу корпоративної культури на забезпечення психічного здоров'я (Метельська, 2020), особливостей психічного здоров'я персоналу пенітенціарних установ (Паскевська, 2022), порад для роботодавців щодо збереження ментального здоров'я працівників (Діденко, 2023), основних технологій забезпечення психологічного здоров'я персоналу організацій в умовах пандемії COVID-19 (Максименко, Карамушка, Бендерець, Шевченко & Креденцер, 2020), визначення методик для дослідження психічного здоров'я персоналу організацій (Карамушка, Креденцер, Терещенко, Лагодзінська, Івкін & Ковальчук, 2023) та ін. Також вказати також на роботу В. Климчук & В. Горбунової (2017а), в якій проаналізовано стан психічного здоров'я персоналу в організаціях в багатьох країнах, визначено основні причини необхідності забезпечення психічного здоров'я персоналу організацій (епідеміологічна, корпоративна, правова, економічна) та обґрунтовано умови вирішення цієї проблеми. Позитивної оцінки також заслуговує проведений авторами аналіз програм інтервенцій, які використовуються в різних країнах з метою забезпечення психологічного здоров'я в організації (Климчук & Горбунова, 2017b), досвіду підготовки фахівців з психічного здоров'я у Великобританії (Горбунова & Климчук, 2016) та ін.

Що стосується розробки методичних рекомендацій стосовно підтримки та збереження психічного здоров'я персоналу організацій *в умовах повномасштабної війни РФ проти України*, то дана проблема практично не знайшла відображення в літературі, що і обумовило визначення нами *мети цього дослідження*, яка полягала у вивченні основних виявів та ресурсів психічного здоров'я персоналу організацій в умовах війни та розробці методичних рекомендацій для його підтримки та збереження.

Методичні рекомендації складаються із *шести розділів*.

**Перший розділ** присвячено аналізу змісту психічного здоров'я персоналу організацій в умовах війни. Виділено основні складові психічного

здоров'я персоналу організацій в умовах війни, а також «загальні» та «специфічні», соціально-економічні та психосоціальні ризики психічного здоров'я як на рівні організації, так і на рівні персоналу.

У *другому розділі* представлено організаційно-методичні підходи до вивчення особливостей психічного здоров'я персоналу організацій в умовах війни. Розкрито мету, етапи та методику дослідження. Охарактеризовано вибірку досліджуваних.

У *третьому-п'ятому розділах* наведено авторську класифікацію основних виявів психічного здоров'я персоналу організацій в умовах війни (виявів стресу, проблем у спілкуванні з людьми та у здійсненні професійної діяльності). На основі емпіричного дослідження проаналізовано вияви психічного здоров'я персоналу організацій в умовах війни. Представлено рекомендації щодо збереження та підтримки психічного здоров'я персоналу організацій в умовах війни у трьох основних напрямках (підвищення здатності протидіяти стресу в умовах війни, налагоджувати стосунки з людьми, здійснювати професійну діяльність та реалізувати свої здібності).

У *шостому розділі* здійснено класифікацію ресурсів (організаційно-психологічних та особистісних), які використовує персонал організацій для підтримки та збереження психічного здоров'я у воєнний період. Констатовано розрив між різними видами ресурсів, що проявляється, зокрема в тому, що ресурси організації значно «відстають» від ресурсів соціального оточення та особистісних ресурсів. Наведено рекомендації щодо використання організаціями ресурсів для збереження та підтримки психічного здоров'я персоналу організацій в умовах війни.

У *додатках* наведено список вебінарів та медіа-матеріалів (із відповідними лінками) з проблеми психічного здоров'я персоналу організацій, які підготовлені авторкою методичних рекомендацій під час війни (2022-2023 рр.).

Методичні рекомендації можуть бути використані організаційними психологами для роботи безпосередньо з персоналом організацій. Крім того, застосування методичних рекомендацій буде доцільним для підготовки майбутніх й працюючих керівників організацій та психологів у закладах вищої освіти та інститутах післядипломної освіти. Методичні рекомендації можуть бути корисними і в процесі здійснення самоосвіти та психологічної самопомоги менеджерами та працівниками організацій.

Для підготовки методичних рекомендацій було використано *такі ресурси*: аналіз літератури та інтернет-ресурсів з проблеми психічного здоров'я (в «звичайних» умовах та в умовах війни); аналіз авторкою власного професійного досвіду роботи психологом у волонтерському центрі під час війни; підготовка авторкою медіа-матеріалів в рамках діяльності волонтерського центру; проведення авторкою опитування персоналу організацій в умовах війни; організація та проведення авторкою навчання персоналу організацій з проблеми психологічної підтримки особистості в умовах війни та психічного здоров'я.



Матеріали, представлені у методичних рекомендаціях, пройшли апробацію під час проведення вебінарів, офлайн та онлайн семінарів-тренінгів, майстер-класів для персоналу організацій та організаційних психологів в умовах воєнного періоду, які були організовані лабораторією організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України спільно з низкою вітчизняних організацій (Українською Асоціацією організаційних психологів та психологів праці, «Благодійним фондом «Внутрішня сила нації», Благодійним фондом психологічної підтримки у кризових ситуаціях «Анкора»), за підтримки міжнародних громадсько-професійних організацій, які працюють в сфері організаційної психології (European Network of Organizational Psychologists (ENOP), European Association of Work & Organizational Psychology (EAWOP), European Network of Military and Organisational Psychology (EMOP), Ukrainian Psychologists Fund (USA)), за що авторка висловлює їм велику вдячність. Окремі слова вдячності Центральному інституту післядипломної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України за можливість партнерської взаємодії у процесі організації та проведення вебінарів «Психологічна підтримка особистості в умовах війни» (Україна-Польща) (2022 р.) та «Психологічне здоров'я особистості в умовах війни і повоєнний час» (Україна-Польща-Ізраїль) (2023 р.), слухачами яких стали понад 5 тисяч працівників з різних типів організацій.

Авторка також висловлює слова подяки *дирекції та Вченій раді Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України* за підтримку на всіх етапах підготовки та видання методичних рекомендацій.

## Розділ 1

### СУТНІСТЬ ПСИХІЧНОГО ЗДОРОВ'Я ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЙОГО ОСНОВНІ РИЗИКИ

#### 1.1. Поняття про зміст та основні складові психічного здоров'я персоналу організацій в умовах війни

Аналіз літератури показує, що базові підходи до визначення змісту психічного здоров'я визначено в документах Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) (*World Health Organization*), в яких йдеться про сутність психічного здоров'я та його роль в структурі здоров'я в цілому, основні ризики, які обумовлюють зниження психічного здоров'я, умови та стратегії його збереження, відновлення та зміцнення (WHO. «Mental health», 2022).

У цих документах наголошується, що психічне здоров'я є *невід'ємною та важливою складовою здоров'я*, а це означає, що немає здоров'я без психічного здоров'я. У конституції ВООЗ зазначається, що здоров'я – це стан повного фізичного, психічного та соціального благополуччя, а не лише відсутність хвороб або вад. Тобто при аналізі сутності психічного здоров'я суттєвим є розуміння того, що психічне здоров'я – це більше, ніж відсутність психічних розладів (WHO. «Mental health», 2022).

Відповідно до підходу ВООЗ, *психічне здоров'я* розуміється як стан благополуччя, за якого людина реалізує власні здібності, може впоратися зі звичайними стресами життя, може продуктивно та ефективно працювати на допомогу своїй громаді (WHO. «Mental health», 2022).

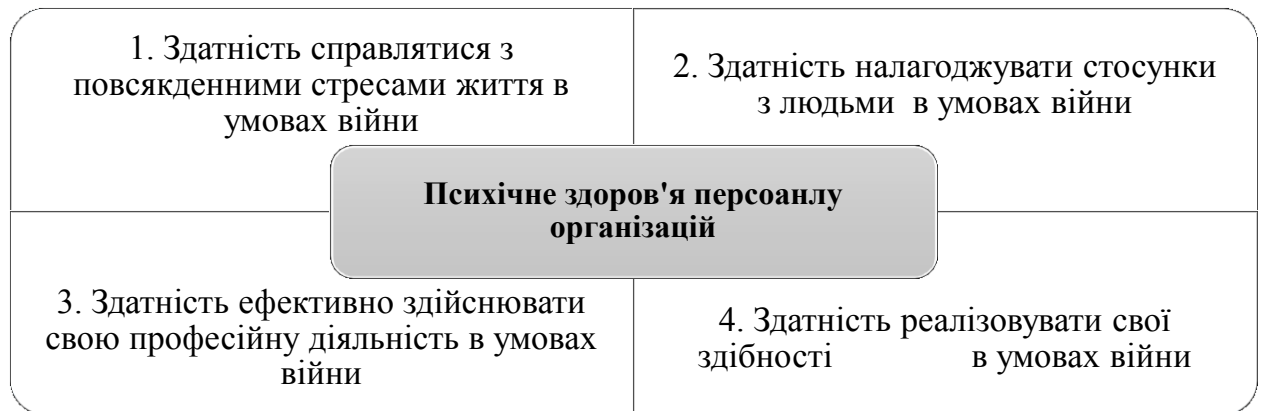
У документах ВООЗ визначено *роль психічного здоров'я в життєдіяльності особистості та соціальних спільнот*. Зазначається, що психічне здоров'я є фундаментальною основою для нашої колективної та індивідуальної здатності мислити, переживати емоції та взаємодіяти один з одним, заробляти на життя та насолоджуватися життям. Відповідно, психічне здоров'я розглядається як життєво важлива проблема для індивідів, громад та суспільства у всьому світі (WHO. «Mental health», 2022).

Наголошується, що психічне здоров'я пов'язане не тільки з хворобою або її відсутністю, а воно стосується благополуччя та переживання позитивних емоцій: життя людини, її роботи, стосунків, фізичного здоров'я та соціального середовища.

Основні напрямки роботи щодо забезпечення психічного здоров'я особистості та соціальних спільнот представлені в «Комплексному плані дій в області психічного здоров'я на 2013-2030 рр.», розробленому ВООЗ (WHO, «Comprehensive Mental Health Action Plan 2013-2030», 2021), «Концепції розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року» («Про схвалення Концепції розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року», 2017), «Всеукраїнській програмі збереження ментального здоров'я за ініціативою О. Зеленської «Ти як?»» («Всеукраїнська програма збереження ментального здоров'я за ініціативою О. Зеленської «Ти як?»», 2023) та ін.

Враховуючи загальні підходи ВООЗ та наші власні розробки (Карамушка, 2021a, 2021b), можна говорити про те, що *психічне здоров'я персоналу організацій в умовах війни* включає такі основні компоненти: 1) здатність справлятися з повсякденними стресами життя в умовах війни; 2)

здатність налагоджувати стосунки з людьми в умовах війни; 3) здатність ефективно здійснювати свою професійну діяльність та працювати на користь своєї організації й суспільства; 4) здатність реалізувати свої здібності в умовах війни (рис.1.1).



**Рис.1.1. Основні компоненти психічного здоров'я персоналу організацій в умовах війни**

Саме аналізу зазначених компонентів психічного здоров'я персоналу організацій в умовах війни присвячено ці методичні рекомендації, як на рівні виявів психічного здоров'я, так на рівні психолого-організаційних умов його збереження та підтримки.

## **1.2. Соціально-економічні та психосоціальні ризики психічного здоров'я персоналу організацій в умовах війни**

Війна є найбільш вираженим негативним чинником, який впливає на життєдіяльність людини, оскільки вона створює загрозу самому існуванню людини та обумовлює вияви різного насильства над людьми (політичного, військового, економічного, сексуального тощо), різко знижує ефективність діяльності організацій та персоналу, негативно впливає на психічне здоров'я персоналу. Тому важливим завданням управління організаціями та персоналом в умовах війни є розуміння можливих ризиків зниження психічного здоров'я персоналу.

На основі аналізу літератури та власного теоретичного аналізу можна говорити, на наш погляд, про **«загальні» та «специфічні» ризики психічного здоров'я персоналу організацій.**

З урахуванням наявних науково-практичних розробок можна стверджувати, що **«загальні» ризики психічного здоров'я персоналу організацій** у «звичайних умовах» (не екстремальних, зокрема в умовах відсутності війни) можна підрозділити на дві основні підгрупи: соціально-економічні та психосоціальні ризики.

До **соціально-економічних ризиків** психічного здоров'я персоналу організацій відносять бідність, безробіття, погані умови роботи, низький рівень освіти тощо, які можуть призводити до важких психологічних, соціальних та економічних наслідків діяльності персоналу в організації,

таких як робочий стрес, професійне вигорання та депресія («Mental health and work»).

Серед *психосоціальних ризиків* психічного здоров'я персоналу організацій виділяють такі: високі або некеровані робочі навантаження; нереальні очікування; нечіткість та неоднозначність професійних ролей; організаційні зміни; низька задоволеність роботою та особистими досягненнями; відсутність визнання; погані міжособистісні стосунки та підтримка на роботі; насильство на робочому місці, включаючи переслідування та знущання; невідповідний баланс між роботою та життям («Mental health and work»). Зазначається, що це може бути наслідком поганого проектування робочих місць, неефективного управління організацією, бідного соціального контексту роботи.

Аналізу психосоціальних ризиків в Європі присвячено багато публікацій, в яких аналізуються сутність, види та умови їх попередження (EU-OSHA. Psychosocial Risks in Europe, 2019). Проведено аналіз психосоціальних чинників з метою оцінки ризиків на робочому місці шляхом проведення опитування в бізнес-компаніях (Beck & Lenhardt, 2019), медичних установах (Chiavarino, Colombo, Grande & Russo, 2018), розроблено інтервенції для визначення впливу психосоціальних ризиків на безпеку та здоров'я (Hammer, Truxillo, Bodner, Rinner, Pytlovany & Richman, 2015). Суттєвим тут є те, що авторами наголошується, що виникнення проблем із психологічним здоров'ям на робочому місці можна попередити, причому це не залежить від типу організації чи її розміру («Mental health and work»).

Водночас зазначається, що однією із проблем у забезпеченні психологічного здоров'я в організації є *обмаль у керівників знань, умінь та навичок* щодо того, які інтервенції повинні впроваджуватися для вирішення проблем, з якими зустрічаються роботодавці (International Labour Organization (ILO), 2019; Raymond, Wood & Patrick, 1990). Тим не менш, керівники часто не мають необхідної підготовки з питань психічного здоров'я і не завжди можуть розраховувати на підтримку фахівців (International Labour Organization (ILO), 2019).

Окрім «загальних» ризиків психічного здоров'я персоналу організацій в умовах війни також варто говорити про *дві групи виділених нами «специфічних» ризиків* (соціально-економічних та психосоціальних), які можуть змінювати (посилювати або нівелювати) ризики, існуючі у «звичайних» умовах.

До групи *соціально-економічних ризиків* психічного здоров'я персоналу організацій в умовах війни відноситься ризики, які стосуються соціально-економічних аспектів життєдіяльності як організації в цілому, так і персоналу. Це такі ризики, як:

а) *на рівні організації*:

- закриття організації або злиття кількох організацій в силу погіршення економічної ситуації;
- скорочення штату персоналу організації;
- погіршення організаційно-побутових умов праці в організації (внаслідок руйнування приміщень організацій, скорочення фінансування, недостатнього забезпечення енергетичними ресурсами);
- необхідність організувати роботу в умовах blackout (пошук та придбання додаткових джерел електроенергії; пошук додаткових засобів для

інтернету в силу його відсутності або нестійкості; введення нового графіку роботи, з урахуванням наявності/відсутності світла);

- нездатність організації адаптуватись до нових соціально-економічних умов та ін.

*б) на рівні персоналу:*

- ймовірність втрати роботи для персоналу;
- зниження заробітної платні персоналу;
- скасування надбавок до заробітної плати персоналу (за рівень професійної кваліфікації, складність роботи тощо);
- необхідність працівникам шукати нове місце роботи під час вимушеної міграції (в межах України або за кордоном);
- необхідність для персоналу постійно здійснювати донати для військових, які знаходяться на фронті (родичів, знайомих та ін.), а отже, здійснювати пошуки додаткових організаційно-фінансових ресурсів або «вивільнення» існуючих;
- необхідність постійної матеріальної підтримки рідних, які проживають в більш складних соціально-економічних умовах в інших регіонах України або за кордоном тощо.

Групу *психосоціальних ризиків* психічного здоров'я персоналу організацій в умовах війни складають ризики, які стосуються психічних виявів активності як персоналу, так і організації. Це такі ризики, як:

*а) на рівні організації:*

- робота організації в умовах невизначеності;
- введення організацією нового режиму виконання професійної діяльності (дистанційного, змішаного тощо);
- зміна керівництва організацією та впровадження нового стилю управління;
- зниження інтелектуального потенціалу організацій (внаслідок загибелі працівників на фронті, виїзду частини персоналу за кордон);
- необхідність релокації організації на нове місце (в новий регіон або за кордон) та адаптації до нового організаційного середовища;
- переважання в організації організаційної культури «влади» та відсутність підтримуючої для персоналу організаційної культури тощо.

*б) на рівні персоналу:*

- переживання персоналом перманентного (хронічного) стресу;
- напруженість роботи та наявність страху за життя під час повітряної тривоги та ракетних обстрілів;
- постійні недосипання персоналу внаслідок обстрілів;
- низький рівень саморегуляції в окремих працівників;
- песимізм та зневіра персоналу у завтрашньому дні;
- низький рівень стресостійкості та резильєнтності в окремих працівників;
- невміння частини персоналу спланувати свою професійну діяльність та організувати свій робочий час;
- необхідність адаптації до нового колективу (у разі «внутрішньої» та «зовнішньої» міграції);
- зміни в мотивації діяльності персоналу (переведення її в «режим мотивації виживання»; зниження мотивації творчості, визнання та самореалізації);

- потреба поєднувати основну роботу з волонтерською (необхідність шукати для цього мотиваційні, часові та організаційні ресурси);
- необхідність працювати в одному колективі разом з працівниками, які зазнали важких втрат внаслідок війни (смерть або каліцтво близьких людей, втрата постійного місця проживання та житла) та підтримувати їх;
- необхідність здійснювати роботу в дистанційному режимі на одній території (в домашніх умовах) з дітьми, які навчаються в дистанційному або змішаному режимі, та з іншими дорослими членами сім'ї тощо.

Слід зазначити, що окрему групу ризиків складають ризики психічного здоров'я, які існують у працівників «екстремальних професій» (працівників ДСНС, пожежних служб, лікарів, психологів) та військовослужбовців, які виконують свою професійну діяльність в екстремальних умовах (виконання «ургентних завдань», загрози власному життю, постійного бачення людського болю і смерті, ненормованого робочого часу тощо), що є причиною виникнення професійного вигорання, посттравматичного стресу у певній кількості персоналу організацій.

Деякі із названих можливих ризиків психічного здоров'я в умовах війни, а також умови їх профілактики та подолання прямо чи опосередковано знайшли відображення в ряді публікацій, які стосуються особливостей життєдіяльності особистості в умовах невизначеності (Терещенко & Івкін, 2023), відключення електроенергії (Кокун, 2023), особливостей організації навчання дітей в умовах війни та їх психологічних особливостей (Дослідження якості організації освітнього процесу в умовах війни у 2022/2023 навчальному році, 2023; Пророк, Полякова & Тиндик, 2022), особливостей життєдіяльності «внутрішніх» та «зовнішніх» переселенців та адаптації до нових умов їхніх дітей (Зубіашвілі & Лавренко, 2022; Карамушка & Карамушка, 2022); додаткових проявів ПТСР як мішеней впливу у контексті психологічної допомоги постраждалим від війни (Журавльова & Гурлева, 2023) та ін.

Окрему групу досліджень складають роботи, які стосуються військовослужбовців та членів їх родин: особливостей копінг-стратегій у військових, які зазнали ампутації під час бойових дій, проявів ПТСР у військовослужбовців та особливостей їх реабілітації (Карамушка Т. et al., 2023; Максименко, Кісарчук & Гребінь, 2022; Чижевський, Колесніченко & Бондаренко, 2022); вікових особливостей адаптації учасників бойових дій до умов мирного життя (Горішня, 2020; Мельник & Лукомська, 2019); проявів вторинного посттравматичного стресового розладу у дружин учасників бойових дій (Рибик, 2016), особливостей надання психологічної допомоги військовослужбовцям, ветеранам та членам їхніх сімей цивільними психологами (Кокун, Пішко, Лозінська, Олійник, Хоружий, Ларіонов & Сириця, 2023), технології розвитку життєстійкості дітей військовослужбовців, що мають прояви ПТСР, засобом відновлення сприятливого психоемоційного контакту у родині (Омельченко, 2020) та ін.

Врахування названих розробок може, на наш погляд, сприяти профілактиці та зниженню ризиків психічного здоров'я персоналу організацій в умовах війни. Водночас ця проблема, на наш погляд, потребує подальшого спеціального вивчення.

## Розділ 2

# ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПСИХІЧНОГО ЗДОРОВ'Я ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ

### 2.1. Мета, етапи та методика дослідження

*Мета дослідження* полягала у вивченні основних виявів та ресурсів психічного здоров'я персоналу організацій в умовах війни та розробці методичних рекомендацій для його підтримки та збереження.

Дослідження проводилось в *два основні етапи*.

*Перший етап* включав проведення емпіричного дослідження на основі розробленої нами моделі психічного здоров'я персоналу організацій в умовах війни (визначення основних складових та показників психічного здоров'я персоналу організацій).

Для проведення дослідження нами була розроблена *анкета «Психічне здоров'я персоналу організацій в умовах війни»*, яка включала блоки запитань, які стосувалися:

1) вираженості основних компонентів та складових психічного здоров'я, які виділені на основі розглянутої вище структури психічного здоров'я персоналу організацій в умовах війни (здатності справлятися з повсякденними стресами життя в умовах війни; здатності налагоджувати стосунки з людьми в умовах війни; здатності ефективно здійснювати свою професійну діяльність та працювати на користь своєї організації й суспільства; здатності реалізувати свої здібності в умовах війни);

2) використання персоналом організацій ресурсів для підтримки психічного здоров'я в умовах війни (підтримка соціального оточення, особистісні ресурси, підтримка організацій, де працює персонал, підтримка інших організацій).

Зазначимо, що у кожному із компонентів психічного здоров'я персоналу організацій на основі теоретичного аналізу проблеми, врахування реальної ситуації війни та попереднього опитування працівників було виділено складові, які були об'єднані у кілька підгруп. Така робота була проведена і стосовно ресурсів підтримки та забезпечення психічного здоров'я.

Також анкета включала *«паспортичку»*, де були запитання, які стосувалися соціально-демографічних та організаційно-професійних характеристик персоналу, а також характеристик місця їх проживання, пов'язаного із рівнем безпеки під час війни. Це давало можливість аналізувати вияви психічного здоров'я різних груп персоналу, що представлено в інших публікаціях авторки. У цих методичних рекомендаціях посібнику представлено лише дані, які стосуються масиву в цілому.

Опитування здійснювалось за допомогою Google Forms. Обробка результатів здійснювалась методами математичної статистики за допомогою програми SPSS (22 версія).

*Другий етап* був спрямований на розробку методичних рекомендацій для підтримки та збереження психічного здоров'я персоналу організацій (по

кожного із компонентів психічного здоров'я) та використання організаціями відповідних ресурсів (із урахуванням отриманих емпіричних даних на першому етапі дослідження).

## 2.2. Вибірка досліджуваних

*Перший етап* дослідження проводився в березні-травні 2022 р. У дослідженні взяли участь 344 респондентів з Центрального регіону України.

За соціально-демографічними характеристиками респонденти були розподілені так: 80,8% опитаних були жінки та 19,2% – чоловіки. Середній вік респондентів складав  $M = 39,1$ ,  $SD = 15,8$ , 58,1% опитаних були неодруженими та 41,9% були одруженими. 63,7% опитаних не мали дітей, 36,3% – мали дітей.

Щодо організаційно-професійних характеристик, то тут зафіксовані такі дані. 6,5% мали середню або середню спеціальну освіту, 81,7% – мали незакінчену вищу або вищу освіту, 11,8% – навчались в аспірантурі або мали науковий ступінь (наукове звання). 25,0% обіймали посади керівників в цих сферах, 75,0% – мали статус працівників. Респонденти працювали в таких сферах: 29,9% – підприємництва та бізнесу, 24,7% – освіти і науки, 13,4% – охорони здоров'я, 8,2% – державної служби. 23,8% опитаних не працювали.

За характеристиками місця проживання, пов'язаного із рівнем безпеки під час війни у першій її фазі (кінець лютого-квітень), опитувані розподілились так. Щодо місця знаходження під час війни отримано такі відповіді: 62,5% відповіли, що знаходились у своєму місті (селі), 20,9% – переїхали у більш безпечне місто (село) в межах України і 16,6% – переїхали у більш безпечне місце за кордоном.

*Другий етап* дослідження проводився протягом травня 2022 року-квітня 2024 року. Слухачами заходів, присвячених проблемі психічного здоров'я в умовах війни (вебінарів, офлайн та онлайн семінарів-тренінгів, майстер-класів), які було проведено для персоналу організацій та організаційних психологів, стали понад 5 тисяч учасників з різних типів організацій. Інформацію, зокрема, про авторські вебінари, див. у Додатку А.1.

Далі проаналізуємо вияви психічного здоров'я персоналу організацій в умовах війни та особливості використання ресурсів для його підтримки та збереження, а також методичні рекомендації щодо забезпечення кожного із компонентів психічного здоров'я та використання організаціями психолого-організаційних ресурсів.

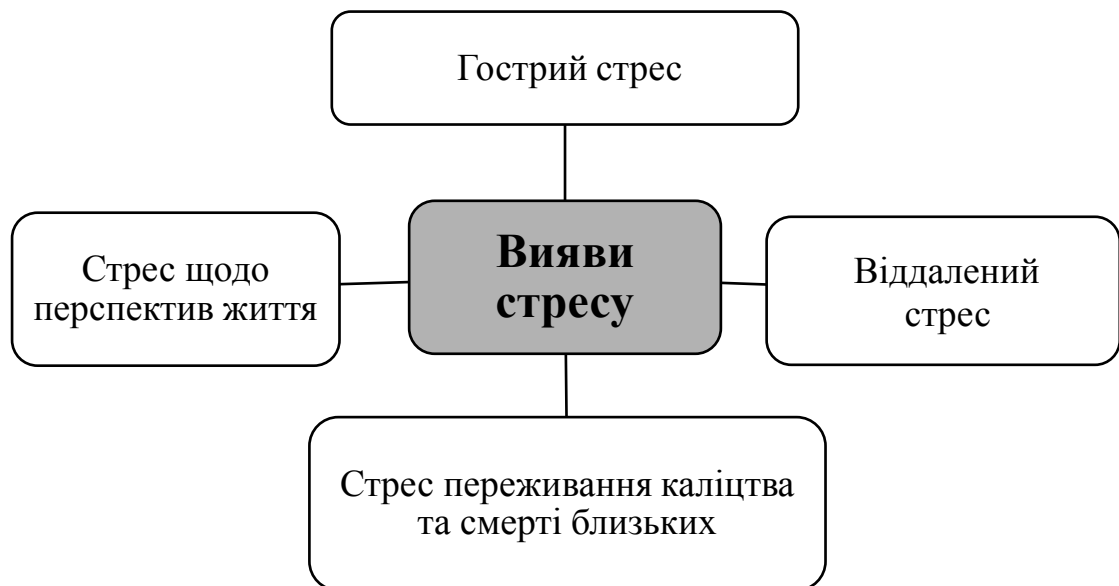


### Розділ 3

## ЗДАТНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ СПРАВЛЯТИСЯ З ПОВСЯКДЕННИМИ СТРЕСАМИ ЖИТТЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

### 3.1. Вияви стресу у персоналу організацій в умовах війни

Отримані результати свідчать про те, що персонал організацій переживає різні вияви стресу в умовах, які можна, на наш погляд, об'єднати у *чотири групи*: 1) вияви «гострого» стресу; 2) вияви «віддаленого» стресу; 3) вияви стресу щодо перспектив життя; 4) стрес щодо переживання каліцтва та смерті близьких (рис. 3.1).



*Рис. 3.1. Вияви стресу у персоналу організацій під час війни*

Виділені нами вияви стресу у персоналу організацій в умовах війни були представлені кількісно таким чином.

До першої групи відносяться *вияви гострого стресу*, більшість із яких респонденти, ймовірно, пережили у перші дні війни. Сюди відносяться страх (62,5%), паніка (42,2%), шок (39,5%) (табл. 3.1). Як бачимо, у цій групі найбільш вираженим є страх, оскільки понад двох третин опитаних вказали на його наявність, та паніка, на яку вказала майже половина опитаних.

Другу групу утворили вияви *віддаленого стресу*, з якими респонденти, ймовірно, зустрілися у наступний період. Складовими цієї групи виступили такі показники стресу: тривожність (69,6%), роздратованість (39,2%), депресія (21,5%), невпевненість в собі (19,2%), агресивність (18,9%), панічні атаки (15,3%). Слід наголосити, що найбільш виражено тут представлена тривожність, яка спостерігається у переважній кількості опитаних. Решта виявів стресу представлена в середньому в одній п'ятій опитаних.

Таблиця 3.1

**Вираженість виявів стресу персоналу організацій під час війни  
(у % від загальної кількості опитаних)**

Вияви стресу	%
<i>Вияви гострого стресу:</i>	
пережив страх	62,5
пережив паніку	42,2
пережив шок	39,5
<i>Вияви віддаленого стресу:</i>	
відчуваю тривожність	69,6
відчуваю роздратованість	39,2
відчуваю депресію	21,5
відчуваю невпевненість в собі	19,2
став агресивним	18,9
пережив панічні атаки	15,3
<i>Вияви стресу, які стосуються перспектив життя:</i>	
відчуваю апатію	28,6
втратив смисл життя	6,2
<i>Вияви вираженого «гострого» стресу, які стосуються каліцтва та смерті близьких:</i>	
пережив горе у зв'язку зі смертю близьких людей	2,4
пережив горе у зв'язку з фізичними травмами /каліцтвом близьких людей	1,2

У третю групу увійшли вияви стресу, які стосуються *перспектив життя*. Сюди віднесено апатію (28,6%) та втрату смислу життя (6,2%). Як бачимо, ця група виявів стресу представлена у невеликої кількості респондентів, особливо коли мова йде про показник, який стосуються втрати смислу життя, що, звичайно, заслуговує схвальної оцінки, оскільки свідчить про позитивну спрямованість життєдіяльності респондентів, навіть у такий складний час.

До четвертої групи було віднесено вияви *вираженого «гострого» стресу*, які мають відношення до *каліцтва та смерті близьких*: переживання горя у зв'язку зі смертю близьких людей (2,4%), переживання горя у зв'язку з фізичними травмами/каліцтвом близьких людей (1,2%). Отримані дані свідчать про те, що, на щастя, число таких респондентів є невеликим, але при цьому потрібно враховувати, що дослідження проводилось на початку війни.

Таким чином, аналіз *здатності персоналу організацій протидіяти стресу в умовах війни* свідчить, з одного боку, про те, що дуже велика кількість персоналу організацій переживають «гострий» та «віддалений» стрес (з найбільшими виявами страху і тривожності), з іншого боку, говорить

про готовність значної частини персоналу організацій протистояти стресу, оскільки «страх щодо перспектив життя» («апатія до життя» та «відсутність сенсу життя») не є вираженими.

### **3.2. Рекомендації щодо збереження та підтримки психічного здоров'я персоналу організацій в умовах війни: у контексті забезпечення здатності протидіяти стресу**

Виходячи із результатів дослідження, важливим завданням щодо збереження та підтримки психічного здоров'я персоналу організацій в умовах війни є **протидія стресу та уміння управляти стресом**.

Перш за все, зазначимо, що *стрес в умовах війни* являє собою реакцію людини, яка виникає в результаті дії несподіваного *стресора* (військових дій країни-агресора), який складає загрозу безпеці та життю людини і виводить людину із стану рівноваги (Карамушка, 2022).

Стрес проявляється в *емоційному* (страх, гнів, почуття загрози, паніка, потрясіння, шок тощо) та *фізіологічному* (підвищенні артеріального тиску, напруженні м'язів, пониженні ефективності імунної системи) *збудженні*, а також має такі *наслідки*, як, хвороби, зниження продуктивності праці, конфлікти, каліцтво, смерть (Максименко, Карамушка & Зайчикова, 2006).

Відповідно до наявних в літературі підходів, **управління стресом** розуміється як можливість встановлення людиною бар'єрів на шляху розгортання стресу з метою попередження його негативних наслідків (Максименко, Карамушка & Зайчикова, 2006). Суттєвим у цьому процесі є *усвідомлення відповідальності за свій психічний стан*, не перекладаючи її на інших людей (рідних, друзів, своїх керівників, колег, лікарів тощо).

Проектуючи такий підхід до аналізу сутності **управління персоналом організацій стресом в умовах війни**, можна говорити про ряд суттєвих положень.

**По-перше**, важливим в управлінні стресом є формування адекватного ставлення до *основного стресора*, яким є військова агресія РФ проти України:

- сприйняття війни як об'єктивної реальності;
- необхідність мобілізувати свої ресурси для подолання цієї ситуації;
- здатність взяти на себе відповідальність за своє життя та життя близьких;
- активна включеність у різні види активності, які пов'язані із захистом України;
- розуміння фазовості протікання війни та своїх емоційних реакцій;
- оволодіння правилами регуляції своєї поведінки тощо.

**По-друге**, суттєвим є також визначення *додаткових стресорів*, які діють під час війни. Це, наприклад, можуть бути такі стресори:

- перебування на території, де ведуться активні бойові дії;
- невміння чітко організувати свою роботу;
- відсутність інтересу до роботи;
- низька заробітна плата;

- нездатність включитись в активну волонтерську діяльність;
- спілкування із «токсичними» працівниками;
- конфлікти з керівником;
- втрата роботи;
- неможливість постійного спілкування з близькими людьми, які виїхали за кордон тощо.

Для визначення основних стресорів потрібно протягом 5-7 днів спостерігати за собою і зафіксувати свої реакції на їх дію у «Щоденнику спостереження» (Максименко, Карамушка & Зайчикова, 2006). Це можуть бути такі реакції: роздратованість, агресія, відсутність бажання спілкуватися з людьми, зниження інтересу до роботи та її продуктивності, проблеми з фізичним здоров'ям тощо. Якщо такі реакції регулярно повторюються і є достатньо вираженими, то можна говорити про те, що ці чинники дійсно виступають для людини стресорами.

Суттєвим є *прийняття рішення про необхідність «зняття» дії цих стресорів*: наприклад, прийняття рішення про переїзд у більш безпечний регіон; пошук нового місця роботи; пошук додаткового заробітку для того, щоб підтримувати рідних, які перебувають за кордоном; придбання додаткових джерел електрозабезпечення на робочому місці; включення у волонтерську роботу; підтримання емоційних зв'язків з колегами тощо.

**По-третє**, якщо певний вид діяльності та люди є значущими для працівника і він не можете докорінно змінити свою ситуацію, тобто «зняти» дію тих чи інших стресорів, то необхідно укласти *«Контракт з самим собою»* щодо дотримання певних правил життєдіяльності, щоб мінімізувати, наскільки це можливо, їх вплив.

Це передбачає, насамперед, *чітку організацію своєї життєдіяльності* в умовах війни: забезпечення базових потреб (створення достатніх побутових умов для проживання); визначення та дотримання чіткого розпорядку дня; реалізацію активності на тому місці, де ти є найбільш корисним; визначення «реальних» завдань як у професійній, так і у волонтерській діяльності; чергування роботи та відпочинку; підтримання позитивних соціальних контактів з колегами, рідними, друзями; встановлення нових контактів на новому місці; врахування своїх психологічних можливостей та обмежень тощо.

Для більш поглибленого аналізу проблеми управління стресом в умовах війни можна використати підготовлені нами медіаресурси – *програма «SOS: Поради»*: «Як зберегти психічне здоров'я населення під час війни?», «Як управляти стресом в умовах війни?» (Див. детальну інформацію про медіаресурси в *Додатку А.2*).

**По-четверте**, важливо використовувати різні прийоми і техніки для знаття емоційної напруги та зниження стресу. Так, наприклад, з урахуванням існуючих в літературі підходів, нами підготовлені *правила подолання страху та паніки*. До основних з них належать такі:

- *Не бійтеся свого страху*, це нормально, коли він «вмикається» в ситуації воєнних дій.

- «Нормальний страх» мобілізує тіло і психіку, щоб ми могли максимально діяти швидко і рятуватися, уникати небезпечної ситуації. У ситуації страху людина може боятися і діяти, боятися і водночас реалізовувати свій план дій.

- Слід також враховувати, що страх, який «зашкалює», заважає нам критично мислити і діяти, наражає нас на небезпеку, замість того, щоб рятуватися.

- Особливо це проявляється в ситуації паніки, яка являє собою несвідомий, нестримний страх, викликаний дійсною чи уявною небезпекою, що охоплює людину чи багатьох людей, що знаходить відображення в неконтрольованому прагненні уникнути небезпечної ситуації.

- Тому для подолання страху та паніки варто використовувати такі прийоми:

- усвідомте, що ви сильніші і стійкіші, ніж ви про себе думали, що вам необхідно зараз діяти адекватно (для себе, близьких, країни);

- нормалізуйте дихання, особливо, з увагою до довгого видиху. Або використовуйте техніку «дихання квадратом» (повільний вдих на рахунок 1-2-3-4, пауза 1-2-3-4, видих 1-2-3-4, пауза 1-2-3-4);

- використовуйте правила «заземлення» (у форматі «правила трьох»). Наприклад, дайте відповідь на три прості запитання («Як мене звати?», «Де я зараз?», «Яка сьогодні дата?»), назвіть три предмети жовтого чи іншого кольору навколо себе, доторкніться до трьох різних поверхонь тощо;

- зніміть м'язову напругу (зробіть звичайний, неглибокий вдих і на затримці дихання по черзі напружте всі-всі м'язи тіла від пальців ніг до голови, потримайте 2-3 секунди максимально сильну напругу, і з видихом розслабтесь, повторіть кілька разів).

Також доцільним є використання як самим персоналом організацій, так і працівниками психологічних служб *інших способів протидії стресу* в умовах війни, які представлені в рамках Всеукраїнської програми збереження ментального здоров'я за ініціативою О. Зеленської «Ти як?» (Всеукраїнська програма збереження ментального здоров'я за ініціативою О. Зеленської «Ти як?», 2023), науково-прикладних розробках, які стосуються подолання стресу та ПТСР (Кокун, Мороз, Пішко & Лозінська, 2022; Методи та засоби психологічної допомоги постраждалим у подоланні ПТСР, 2023; Miller & Rasmussen, 2010), а також в роботах, які стосуються розвитку резильєнтності та стресостійкості (Кравчук, 2022; Кокун & Мельничук, 2023; Лазос, 2018, 2022; Омельченко, 2019), технологій психотерапевтичної допомоги постраждалим у подоланні проявів посттравматичного стресового розладу (Кісарчук, Омельченко & Лазос, 2020) та ін.

## Розділ 4

### ЗДАТНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ НАЛАГОДЖУВАТИ СТОСУНКИ З ЛЮДЬМИ В УМОВАХ ВІЙНИ

#### 4.1. Аналіз проблем у стосунках з людьми у персоналу організацій в умовах війни

Результати дослідження показали, що досить значна частина респондентів вказала на наявність проблем у налагодженні широкого спектру стосунків з іншими людьми (від конфліктів до зради та зневіри в людей, припинення з ними стосунків, як крайніх форм загострення стосунків з людьми) (табл. 4.1). Виявлені проблеми, відповідно до здійсненої нами класифікації, було об'єднано у п'ять основних груп.

*Таблиця 4.1*

#### Вираженість проблем у стосунках з людьми у персоналу організацій під час війни (у % від загальної кількості опитаних)

Проблеми в стосунках з людьми	%
<i>Конфлікти з членами сім'ї та родини:</i>	
конфлікти з членами родини	26,5
конфлікти з батьками	23,9
конфлікти з чоловіком/дружиною	13,9
конфлікти з дітьми	5,3
<i>Конфлікти з друзями:</i>	
мав конфлікти з друзями	20,9
<i>Конфлікти з суб'єктами професійної взаємодії:</i>	
конфлікти з керівництвом своєї організації	6,2
конфлікти з членами свого колективу	5,6
<i>Конфлікти з людьми, які надавали допомогу вимушеним переселенцям:</i>	
напруженість у стосунках з людьми, які надавали мені житло (коли був вимушеним переселенцем в Україні)	3,5
напруженість у стосунках з людьми, які надавали мені житло (коли був вимушеним переселенцем за кордоном)	2,9
<i>Крайні форми загострення стосунків з людьми:</i>	
перестав спілкуватися із деякими із близьких людей	36,0
втратив віру в людей	8,3
пережив зраду близьких людей	5,9

Так, першу групу складають конфлікти, що стосуються *взаємодії персоналу з членами сім'ї та родини*, тобто з найближчим колом соціальної взаємодії. На конфлікти з членами родини вказало 26,5%, конфлікти з батьками – 23,9%, з дружиною/чоловіком – 13,9%, конфлікти з дітьми – 5,3%,

Тобто в середньому близько четвертої частини респондентів пережили конфлікти з членами сім'ї та родини, це, ймовірно, можна пояснити тим, що переважну більшість проблем забезпечення своєї безпеки та організації життєдіяльності в умовах війни опитувані вирішували, насамперед, на рівні сім'ї та родини.

Другу групу складають конфлікти, які стосуються *взаємодії з друзями*. На них вказало 20,9%.

До третьої групи відносяться *конфлікти з суб'єктами професійної взаємодії*, тобто з суб'єктами професійної взаємодії в організаціях, де працюють респонденти. На конфлікти з керівництвом своєї організації вказало 6,2%, конфлікти з членами свого колективу – 5,6%. Як бачимо, конфліктів з суб'єктами професійної взаємодії є значно менше, порівняно з конфліктами із членами сім'ї та родини, що можна оцінити як позитивний факт. Це може бути обумовлене, зокрема, тим, що спілкування в організації здійснюється на більш формальній основі, з дотриманням субординації, а з іншого боку, можливо, меншою включеністю організацій в умовах війни у вирішення повсякденних професійних та життєвих проблем персоналу.

До четвертої групи відносяться конфлікти, які мають відношення до *взаємодії з людьми, котрі надавали допомогу вимушеним переселенцям*, зокрема надавали житло як в Україні, так і за кордоном. Число таких конфліктів складає всього 3,5% стосовно взаємодії з людьми, які надавали житло в Україні, та 2,9% стосовно людей, які допомагали у вирішенні цього питання за кордоном.

І п'яту групу складають проблеми, які стосуються *крайніх форм загострення стосунків з людьми*. 36,0% опитаних вказали на те, що перестали спілкуватися із деякими з близьких людей. Звертає увагу на себе той факт, що такий показник за кількісним вираженням є найбільшим серед проблем у стосунках з людьми. Однак лише 8,3 % учасників дослідження зазначили, що втратили віру в людей, а 5,9% опитаних зазначили, що пережили зраду близьких людей, що є крайньою формою розриву стосунків з людьми. У цілому, це свідчить, на наш погляд, про все ж таки позитивну спрямованість щодо соціальних контактів з людьми в умовах війни у більшості опитаних.

Отже, аналіз *здатності персоналу організацій налагоджувати стосунки з людьми в умовах війни* показав, що війна, як крайня форма соціальної напруженості, яка складає загрозу безпеці і життю людей, обумовлює виникнення певних проблем у міжособистісній взаємодії персоналу організацій. Найбільш вираженими є припинення стосунків з людьми (як крайня форма загострення стосунків), далі слідує конфлікти з членами родини, батьками, друзями, чоловіком/дружиною. Водночас найменш вираженими є конфлікти з керівниками та членами колективу установи, де працюють працівники, та людьми, які надають допомогу вимушеним переселенцям.

#### **4.2. Рекомендації щодо збереження та підтримки психічного здоров'я персоналу організацій в умовах війни: у контексті забезпечення здатності налагоджувати стосунки з людьми**

Для збереження та підтримки психічного здоров'я персоналу організацій в умовах війни (в контексті забезпечення здатності налагоджувати стосунки з людьми) варто дотримуватись таких рекомендацій.

*По-перше*, враховуючи те, що досить велика кількість опитаних пережили міжособистісні конфлікти, нами були розроблені *принципи партнерського розв'язання міжособистісних конфліктів в умовах війни*.

Базуючись на наявних в літературі розробках, *міжособистісні конфлікти* розуміються нами як зіткнення протилежно спрямованих, несумісних потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій, соціальних установок, планів двох або кількох людей (Карамушка & Дзюба, 2009). Такі конфлікти особливо загострюються в умовах хронічного стресу, в якому перебуває більшість людей в умовах війни. Нами виділено основні *принципи розв'язання міжособистісних конфліктів на основах партнерства*, яких мають дотримуватися учасники конфлікту, а саме:

- повністю усвідомлюємо, що процес спільного обговорення проблеми допоможе задовольнити наші вимоги і потреби (інтереси) та відновити/поліпшити стосунки в напружений час війни;
- висловлюємо бажання слухати один одного і розуміти, що говорить і має на увазі інший;
- вважаємо нормальним просити пояснень щодо сказаного, але не перебиваючи співрозмовника і не принижуючи його;
- усвідомлюємо можливість розбіжності у поглядах і визнаємо право кожного на свою думку, яка особливо «загострилась» в період війни;
- обіцяємо, поряд зі своїми інтересами, розуміти і враховувати інтереси інших, поважати їхній життєвий досвід, індивідуальність та емоційний стан в умовах війни;
- орієнтуємося на обговорення проблеми, а не на особисті якості учасників обговорення;
- докладаємо зусиль, щоб вгамувати та регулювати свої емоції, які в період війни можуть бути дуже негативними;
- стараємося не займати постійно жорстких позицій, які виражають лише власні інтереси і вимоги, вивчати різні альтернативи, які сприяли б задоволенню інтересів інших;
- зобов'язуємося, допомагаючи один одному, доходити добровільного і свідомого рішення з кожного спірного питання;
- висловлюємо бажання досягти угоди, в якій будуть максимально враховані інтереси кожної сторони, спрямовані на забезпечення нашої життєдіяльності та допомоги іншим в умовах війни.

*По-друге*, враховуючи те, що значна частина спілкування персоналу організацій в умовах війни здійснюється через інтернет-простір (для



отримання, насамперед, своєчасної інформації про ситуації, які можуть скласти загрозу життю, а також оптимістичної, позитивно спрямованої інформації), суттєвим є також дотримання правил **інформаційної гігієни під час війни**, до яких, на наш погляд, можна віднести такі:

- дозуйте інформацію протягом доби (проглядайте інформацію два-три рази на день);
- користуйтеся надійними джерелами інформації;
- обирайте загальнодержавні, офіційні мас-медіа, які забезпечують об'єктивність та своєчасність інформації під час війни;
- не «зависайте постійно на телефоні», це відриває від продуктивної роботи;
- якщо Ви працюєте в дистанційному режимі, використовуйте інтернет-ресурси своєї організації для підтримання зв'язку із колегами, включення в актуальні види професійної та волонтерської діяльності Вашої організації;
- уникайте інтернет-спілкування з «токсичними» працівниками;
- створюйте професійні чати для обміну професійною інформацією та отримання емоційної підтримки;
- якщо Ви переїхали в інше місто/село, використовуйте місцеві мас-медіа для оптимальної організації своєї життєдіяльності та для залучення до професійної та волонтерської діяльності;
- якщо Ви віддалені від будинку, де проживаєте, використовуйте веб-чати та телеграм-чати мешканців будинків для активного залучення до підтримки безпеки будинку та допомоги військовослужбовцям;
- забезпечуйте позитивну спрямованість інформаційної взаємодії в сім'ї;
- висловлюйте свою думку з тих чи інших актуальних проблем, але перед тим, як її висловити на інтернет-платформах чи в соціальних мережах, подумайте спочатку, для кого вона буде цікавою, і що в ній нового тощо.

Для поглибленого ознайомлення з цією проблемою можна використати такий медіаресурс як *«SOS: Поради» «Як забезпечувати інформаційну гігієну під час війни»* (Див. детальну інформацію про медіа-ресурс в *Додатку А.2*).

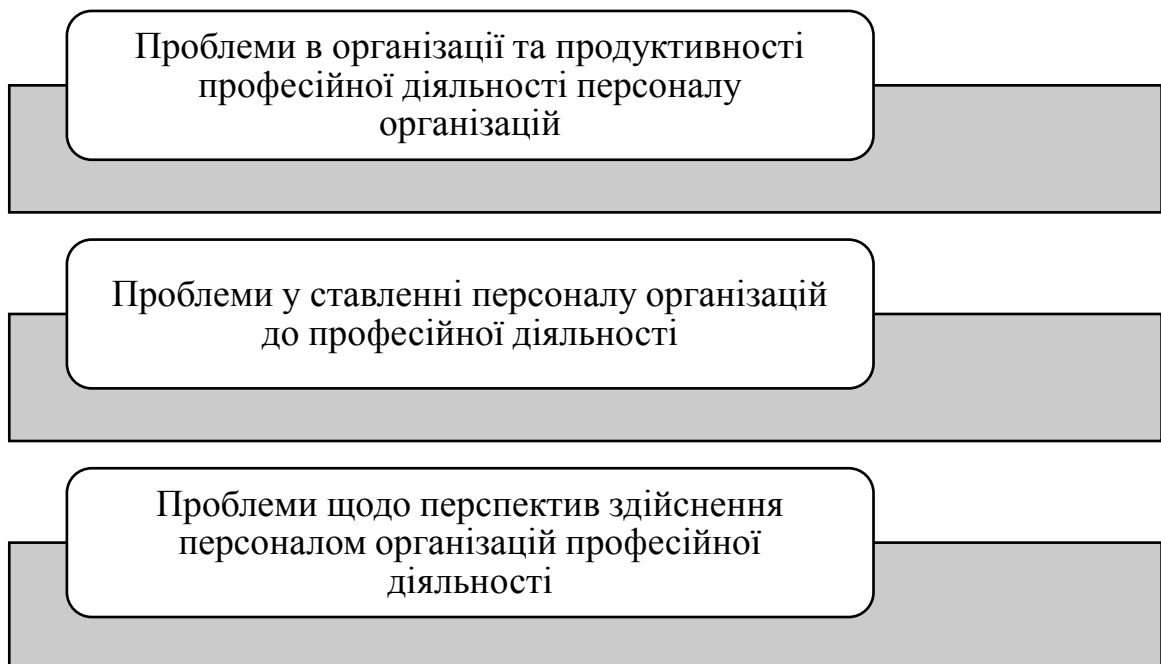
Також для підвищення компетентності персоналу організацій з цих питань можна використовувати **науково-прикладні розробки**, які стосуються ролі спілкування як чинника здоров'я (Осадько, 2016), взаємозв'язку психічного здоров'я особистості та міжособового спілкування (Губенко, Карнацька & Шевченко, 2021), змісту психічного здоров'я та міжособистісного спілкування в організації (Карамушка & Шевченко, 2022; Сингаївська & Архипчук, 2022; Терещенко, 2022), використання комунікативних технологій в професійній діяльності (Жук, 2021), особливостей спілкування в інтернет-просторі (Бойко, 2019; Гурлева, 2023; Мещеряков, 2022; Найдьонова, 2022), які підготовлені у довоєнний період та в умовах повномасштабної війни.

## Розділ 5

### ЗДАТНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ ЗДІЙСНЮВАТИ СВОЮ ПРОФЕСІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ТА РЕАЛІЗУВАТИ СВОЇ ЗДІБНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

#### 5.1. Аналіз проблем у здійсненні професійної діяльності персоналом організацій в умовах війни

Аналіз отриманих даних показав, що в умовах війни персонал організацій зустрівся з рядом проблем в їхній професійній діяльності. Виявлені проблеми, згідно з проведеною нами класифікацією, було об'єднано у такі *три групи*: 1) проблеми в організації та продуктивності професійної діяльності; 2) проблеми у ставленні персоналу організацій до професійної діяльності; 3) проблеми щодо перспектив здійснення персоналом організацій професійної діяльності (рис. 5.1).



**Рис. 5.1. Проблеми у здійсненні професійної діяльності персоналом організацій в умовах війни**

Першу групу утворили проблеми, які мають відношення до *організації та продуктивності професійної діяльності персоналу*. Найбільша кількість опитаних (44,5%) вказали на те, що у них різко знизилась продуктивність діяльності (табл. 5.1). 35,4% респондентів, понад третина, зазначили, що вони не можуть організувати свій час. Значно менше опитаних (11,8%) вказали на свою низьку самоефективність (зазначили, що вони не вірять в себе, свою здатність виконувати професійну діяльність). І 10,3% відповіли, що їм в цілому важко адаптуватись до роботи в нових умовах війни. Як

бачимо, у цій групі переважають проблеми, які мають відношення до продуктивності професійної діяльності та тайм-менеджменту.

Таблиця 5.1.

**Вираженість проблем у здійсненні професійної діяльності персоналом організацій в умовах війни (у % від загальної кількості опитаних)**

<b>Проблеми у здійсненні професійної діяльності</b>	<b>%</b>
<i>Проблеми в організації та продуктивності професійної діяльності персоналу:</i>	
значно знизилась продуктивність діяльності	44,5
не можу організувати свій робочий час	35,4
не вірю в себе, свою здатність виконувати професійну діяльність	11,8
мені в цілому важко адаптуватись до роботи в нових умовах війни	10,3
<i>Проблеми у ставленні персоналу до професійної діяльності:</i>	
втратив бажання займатись своєю професійною діяльністю	13,9
не бачу перспектив своєї діяльності	10,9
не хочу навчатись новому	10,3
вважаю, що займатись моєю професійною діяльністю дистанційно немає ніякого смислу	7,3
<i>Проблеми щодо перспектив здійснення персоналом організацій професійної діяльності:</i>	
втратив своє місце роботи, тому шукаю нову роботу	8,3
працювати в своїй організації не планую, хочу виїхати за кордон	3,5
приміщення моєї організації пошкоджене (зруйноване), працювати неможливо	1,5
працювати в своїй організації не планую, хочу виїхати в більш безпечний регіон України	0,6

Другу групу утворили проблеми, які стосуються *ставлення персоналу до професійної діяльності*. До цієї групи були включені такі відповіді респондентів: втратив бажання займатись своєю професійною діяльністю (13,9%), не бачу перспектив своєї професійної діяльності (10,9%), не хочу навчатись новому (10,3%). 7,3% опитаних вказали на те, що займатись дистанційно їхньою професійною діяльністю немає смислу. Отримані дані свідчать про те, що навіть у важких умовах війни лише незначна частина персоналу має негативну мотивацію щодо виконання своєї професійної діяльності.

І останню групу складають проблеми, які стосуються *найближчих перспектив здійснення професійної діяльності*. Звертає увагу на себе той факт, що число осіб, які вказали на проблеми цієї групи, є зовсім невеликим.

8,3% вказали на те, що втратили місце роботи, тому шукають нову роботу. 3,5% вказали на те, що працювати в своїй організації не планують, хочуть виїхати за кордон. 1,5% респондентів зазначили, що працювати в їхній організації неможливо, оскільки її приміщення пошкоджене/зруйноване. І 0,6% респондентів вказали на те, що працювати в своїй організації не планують, хочуть виїхати в більш безпечний регіон України. Отже, в цілому можна зробити висновок, що персонал організацій бачить позитивні перспективи своєї професійної діяльності, не дивлячись на складні умови війни, що можна, без сумніву, оцінити позитивно.

Отже, вивчення здатності персоналу *здійснювати професійну діяльність в умовах війни* показує, що на фоні достатньо позитивного ставлення до своєї професійної діяльності та перспектив її здійснення, яке встановлено у переважній більшості опитаних, зафіксовані виражені проблеми у продуктивності діяльності та часової її організації, а також частково проблеми в адаптації персоналу до нових умов війни та самоефективності.

## **5.2. Рекомендації щодо збереження та підтримки психічного здоров'я персоналу організацій в умовах війни: у контексті забезпечення здатності здійснювати свою професійну діяльність та реалізувати свої здібності**

Для збереження та підтримки психічного здоров'я персоналу організацій (в контексті здатності персоналу організацій здійснювати свою професійну діяльність та реалізувати свої здібності в умовах війни) варто враховувати, на наш погляд, такі підходи.

*По-перше*, для підвищення ефективності професійної й волонтерської діяльності персоналу організацій в умовах війни доцільним є дотримання таких умов:

- усвідомлення персоналом організацій відповідальності за свою професійну та волонтерську діяльність в умовах війни;
- визначення можливих напрямів професійної та волонтерської діяльності, які можуть вносити вклад в загальну справу захисту та досягнення перемоги над рф;
- оволодіння новими навичками виконання професійної та волонтерської діяльності;
- оволодіння новими стратегіями соціальної взаємодії для активного включення в професійну та волонтерську діяльність;
- усвідомлення полімотивованості власної професійної та волонтерської діяльності (взаємодії соціальних, альтруїстичних, матеріальних мотивів, мотивів самореалізації тощо);
- опора на власну самоефективність, віра в свої можливості;

- орієнтація на реалізацію своїх здібностей – як загальних (інтелектуальних), так і спеціальних (організаторських, комунікативних, технічних, естетичних тощо).

*По-друге*, важливою є **профілактика професійного вигорання** персоналу організацій, яке являє собою емоційне, розумове та фізичне виснаження людини через довготривале залучення її до некерованої стресової ситуації в умовах війни та у процесі емоційно насичених контактів у професійній діяльності (Карамушка & Гнускіна, 2018). Професійне вигорання включає такі *три компоненти*: а) зниження емоційного фону, байдужість або емоційне перенасичення; наявність таких негативних емоцій, як роздратування, незадоволення роботою та життям, агресія, апатія; б) деформація стосунків з членами сім'ї, друзями, колегами; в) негативне оцінювання себе, своїх професійних досягнень та успіхів, дуже критична оцінка своїх можливостей та ресурсів, втрата сенсу життя. Кожен із цих компонентів може проявлятися у вигляді окремих фаз професійного вигорання.

Для *запобігання професійному вигоранню* доцільним є використання **таких умов**:

- усвідомте і прийміть відповідальність за свій психічний стан, не перекладаючи цю відповідальність на інших людей (рідних, друзів, своїх керівників і колег, лікарів);
  - чітко організуйте свій робочий день, включаючи «реальні» завдання;
  - заплануйте перерви в роботі, робіть їх до того, як відчуєте напруженість і втому;
  - зосередьтеся лише на одній справі протягом певного проміжку часу; старайтесь не виконувати кілька справ одночасно;
  - навчіться говорити «ні» тим завданням, які не входять у Ваші прямі обов'язки;
  - якщо є можливість, виконуйте деякі види завдань в домашніх умовах (не витрачаючи час на дорогу, працюючи без додаткового робочого шуму та непередбачуваних комунікацій);
  - якщо у Вас щось не виходить в роботі, звертайтеся до свого довоєнного, позитивного досвіду;
  - не прагніть у своїй роботі до постійного змагання з іншими працівниками, не виявляйте при цьому агресивність, нетерпіння, постійний поспіх, посилаючись на умови воєнного часу;
  - робіть свою роботу спокійно, виважено, постійно здійснюйте співвідношення завдань, які Ви хочете виконати, і наявних у Вас для цього ресурсів (фізичних, емоційних, інтелектуальних, матеріальних);
  - визнайте, що в житті нічого немає завершеного. Ви помиляєтеся, якщо вважаєте, що зможете закінчити абсолютно все, що потрібно, вчасно й нічого не забувши;
  - навчіться «нюхати троянди», навіть в умовах війни (робіть собі невеличкі подарунки, милуйтеся природою, відкривайте нові для Вас місця);

- сконцентруйтеся на всьому гарному, що є у теперішньому Вашому житті, навіть не дивлячись на дуже складну воєнну ситуацію;
- формуйте у себе звичку дякувати долі (радіти тому приємному, що Ви маєте сьогодні, у дуже непростих життєвих ситуаціях);
- регулярно намагайтеся побути на самоті, навіть якщо Ви в умовах війни не маєте достатніх для цього умов в приміщенні, де Ви працюєте (вийдіть в кафе попиту каву, послухайте музику, прогуляйтесь, зробіть фізичні вправи);
- посміхайтесь якомога більшій кількості людей для того, щоб знизити рівень напруженості в умовах війни, дякуйте колегам, коли вони роблять Вам щось приємне.

З метою більш детального аналізу проблеми *запобігання професійному вигоранню* можна використати підготовлені нами медіа-ресурси (*Програма «SOS: Поради»: «Що таке професійне вигорання і як йому можна запобігти в умовах війни?»*) (Див. детальну інформацію про медіа-ресурс в *Додатку А.2*).

**По-третє**, суттєвим для персоналу організацій в умовах війни є також включення в активну волонтерську діяльність (поряд з активним виконанням професійної діяльності). Нами у цьому контексті розроблені рекомендації *«Успішна волонтерська робота в умовах війни»*, які орієнтовані на керівників та працівників волонтерських центрів. Зокрема, визначено, що для забезпечення успішності роботи волонтерських центрів доцільним є врахування таких психологічних умов:

- необхідно чітко визначити мету діяльності волонтерського центру та його основні завдання в умовах війни;
- не варто говорити про «гірші» сторони інших волонтерських центрів і «кращість» свого центру, а визначити та зайняти свою «нішу» у цій значущій діяльності і наповнювати її конкретним змістом;
- потрібно чітко визначити функції людей, які працюють у волонтерському центрі;
- варто враховувати довоєнний, професійний досвід волонтерів і їх бажання робити те, що вони уміють здійснювати найкраще;
- необхідно брати до уваги, що авторитет кожного волонтера базується не на його попередньому статусі (соціальному та професійному), а на його здатності, насамперед, сьогодні ефективно виконувати взяті на себе функції;
- суттєвим є надання можливості волонтерам, у разі необхідності, поєднувати свою основну професійну діяльність з волонтерською;
- доцільно регулярно (хоча б раз на тиждень) проводити оперативні наради з працівниками волонтерського центру про основні результати його роботи та подальші завдання;
- слід враховувати пропозиції волонтерів щодо оптимізації роботи волонтерського центру та стимулювати їхні ініціативи щодо різних видів допомоги населенню та військовослужбовцям;
- необхідно створити в центрі атмосферу взаємної підтримки та допомоги волонтерів один одному, а не «жорсткої» конкуренції;

- необхідно надавати позитивний зворотний зв'язок роботі кожного волонтера (говорити слова подяки за роботу, відзначати його вклад у загальну справу, підкреслювати його значущість);
- необхідно, за можливістю, стимулювати роботу волонтерів як морально, так і матеріально;
- варто дбати про фізичне та психічне здоров'я волонтерів (визначати оптимальний режим роботи, встановлювати перерви між роботою, вихідні дні тощо);
- доцільно організовувати неформальні зустрічі всіх працівників центру (для оптимізації міжособистісного спілкування, емоційного розвантаження, згуртування команди) тощо.

Зазначимо, що для більш поглибленого аналізу проблеми психологічного забезпечення роботи волонтерських центрів можна використати підготовлений нами медіаресурс («Програма «SOS: Поради»: «Успішна волонтерська робота в умовах війни») (Див. детальну інформацію в Додатку А.2).

Суттєвим також є використання **рекомендацій**, наведених в роботах інших авторів, які стосуються психологічного здоров'я особистості в контексті професійної діяльності (Піковець, 2016), професійного здоров'я майбутніх фахівців (Бурлакова, 2017), ролі професійної самоефективності у забезпеченні психологічного здоров'я персоналу освітніх організацій в умовах війни та повоєнного відродження (Креденцер, 2023b), впливу професійної самоефективності освітнього персоналу на його суб'єктивне благополуччя в умовах війни (Креденцер, 2023a), ролі освітнього середовища у забезпеченні психологічного здоров'я педагогічних працівників (Карамушка & Шевченко, 2019a).

Загалом в емпіричному дослідженні встановлено низку як *негативних, так і позитивних виявів* психічного здоров'я персоналу організацій в умовах війни, що передбачає аналіз *ресурсів*, використання яких може сприяти підтримці та збереженню психічного здоров'я.

## Розділ 6

### РЕСУРСИ ДЛЯ ПІДТРИМКИ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ ПСИХІЧНОГО ЗДОРОВ'Я ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ

#### 6.1. Аналіз ресурсів, які використовуються персоналом організацій для підтримки та збереження психічного здоров'я в умовах війни

Аналіз отриманих даних дав можливість виділити значну кількість ресурсів, які використовуються персоналом організацій для підтримки та збереження психічного здоров'я в умовах війни (табл. 6.1). Ці ресурси, відповідно до нашої класифікації, об'єднано у чотири групи.

*Таблиця 6.1*

#### Ресурси для підтримки та збереження психічного здоров'я в умовах війни (у % від загальної кількості опитаних)

Організаційно-психологічні та особистісні ресурси	%
<i>Підтримка соціального оточення:</i>	
Підтримка друзів	60,4
Підтримка сім'ї	59,1
Підтримка родини	46,3
Підтримка випадкових людей	13,9
<i>Використання особистих ресурсів:</i>	
Власна стресостійкість	53,7
Віра в себе, свої здібності (самоефективність)	46,9
Самоорганізація своєї життєдіяльності	36,6
Наявність фінансових ресурсів	24,2
<i>Підтримка організації, в якій працює персонал:</i>	
Підтримка колективу організації	21,5
Підтримка керівництва організації	18,8
Підтримка партнерів організації	3,5
<i>Підтримка інших організацій:</i>	
Підтримка волонтерських організацій	8,8
Підтримка територіальних громад, де персонал проживає постійно	3,8
Підтримка територіальних громад, куди персонал виїхав тимчасово	2,7

До першої групи відносяться ресурси, які стосуються підтримки персоналу організацій *соціальним оточенням*. Ця група, яка в цілому є найбільш кількісно численною, включає ресурси, що стосуються підтримки, яку надають персоналу організацій такі суб'єкти: друзі (60,4%), сім'я



(59,1%), родина (46,3%), підтримка випадкових людей (13,9%). Як бачимо, підтримка людей, які входять в найближче оточення персоналу організацій, є дуже суттєвим ресурсом.

До другої групи відносяться *особисті ресурси* персоналу організацій, які кількісно виражені дещо менше, порівняно з першою групою, але також відіграють вагомую роль. Сюди відносяться, насамперед, психологічні ресурси: власна стресостійкість (53,7%), віра в себе, в свої здібності (самоефективність) (46,9%) та самоорганізація своєї життєдіяльності (36,6%). Також значущим є і наявність фінансових ресурсів (24,2%). Водночас звертає увагу на себе той факт, що значущість психологічних ресурсів значно переважає над фінансовими ресурсами.

Третю групу утворили ресурси, які стосуються *підтримки персоналу організацією*, в якій працюють працівники. Як видно із отриманих даних, ця група ресурсів кількісно представлена значно нижче, орієнтовно в два-три рази, порівняно із ресурсами першої та другої груп. До неї відносяться такі ресурси, як: підтримка колективу організації (21,5%), підтримка керівництва організації (18,8%), підтримка партнерів організації (3,5%). Як бачимо, на останній ресурс вказала дуже невелика кількість опитаних.

І четверту групу утворили ресурси, які стосуються *підтримки інших організацій*. До цієї групи, яка кількісно є дуже не вираженою, відносяться такі ресурси: підтримка і допомога волонтерських організацій (8,8%), підтримка і допомога територіальних громад, де персонал проживає постійно (3,8%), підтримка і допомога територіальних громад, куди персонал виїхав тимчасово (2,7%).

Отже, вивчення *ресурсів для збереження психічного здоров'я* персоналу організацій у воєнний період показало, що ресурси, які мають відношення до соціального оточення, та особисті ресурси відіграють провідну роль у збереженні та підтримці психічного здоров'я керівників та працівників, що можна оцінити як позитивний факт. Однак підтримка і допомога організацій, де працює персонал, та інших організацій, є незначною, що свідчить про певний «розрив» між різними видами ресурсів.

## **6.2. Рекомендації щодо використання організаціями ресурсів для збереження та підтримки психічного здоров'я персоналу організацій в умовах війни**

З метою посилення ролі організацій у підтримці та збереженні психічного здоров'я персоналу організацій в умовах війни, профілактики й подолання ризиків в умовах війни та урахування особливостей діяльності «Healthy organizations» (Карамушка, 2021b; Di Fabio, 2016, 2017) варто говорити, на наш погляд, про такі основні напрями роботи в організації з цієї проблеми.

*По-перше*, підтримка та збереження психічного здоров'я персоналу організацій повинна бути одним із важливих напрямків управління організацією в умовах війни (поряд з ефективним виконанням організацією

основної та волонтерської діяльності, спрямованих на виконання основних виробничих завдань організації, захист країни та підтримки населення), що має бути відображено у відповідних документах та практиках діяльності організації.

**По-друге**, необхідно створити в організації культуру «відкритості», яка передбачає, що проблема психічного здоров'я має бути предметом відкритого обговорення, з повагою до всіх категорій працівників, з акцентом на формування *позитивного психічного здоров'я персоналу* (віри в Перемогу; бачення своїх переваг діяльності та осмислення обмежень; підтримка один одного; гармонійне поєднання, наскільки це можливо, роботи та інших сфер життя персоналу; розвиток оптимізму організації та персоналу; пошук організаційно-психологічних та індивідуально-психологічних ресурсів тощо).

**По-третє**, першочергова увага має бути приділена працівникам, які зазнали особливо негативного впливу війни на їхнє психічне здоров'я (працівникам, котрі втратили на війні рідних; працівникам, чиї рідні зараз воюють на фронті, перебувають в полоні або знаходяться невідомо де; працівникам, які повернулись із фронту і мають проблеми зі здоров'ям; внутрішньоопереміщеним особам та ін.).

**По-четверте**, варто аналізувати труднощі в професійній діяльності, можливі ризики психічного здоров'я персоналу в конкретній організації в умовах війни з урахуванням змісту та напрямку професійної діяльності та професійних ролей, які виконує персонал. З цією метою необхідно проводити постійні опитування персоналу щодо труднощів, які існують в їх роботі, можливих загроз, які бачать та «відчувають» працівники (за допомогою проведення анкетування, колективних обговорень, спостережень тощо).

**По-п'яте**, суттєвим є також використання та подальший розвиток *власне індивідуальних ресурсів* персоналу організацій, які є важливими як у довоєнний час, так і в умовах війни, до яких відносяться: стресостійкість; резильєнтність (Карамушка & Шевченко, 2019d; Лазос, 2018); толерантність до невизначеності (Терещенко & Івкін, 2023), продуктивні копінг-стратегії (Карамушка, 2023a); комунікативний потенціал (Терещенко, 2022); креативність (Лагодзінська, 2022), автономія (Сердюк, 2021), розробка індивідуальної траєкторії забезпечення психічного здоров'я (Карамушка & Шевченко, 2019c), використання гумору для опанування робочим стресом (Щотка & Андреева, 2021), спілкування з домашніми тваринами (Miliutina, Trofimov, Zelenin, Andrushchenko & Karamushka, 2023) та ін.

До найбільш розповсюджених сьогодні *форм роботи* з цього напрямку можна віднести, насамперед, форми, які сприяють *психоедукації персоналу* з проблеми психічного здоров'я, зокрема такі:

- використання листівок, буклетів, інформаційних повідомлень («звичайних» та з іконографією, електронних та роздрукованих);
- розміщення психологами інформаційних психологічних матеріалів на сторінках організацій у Facebook, в Instagram;

- створення психологічних інформаційних майданчиків (наприклад, «Первинна психологічна допомога під час війни» (Вознюк, 2022) та «Психологічна підтримка дітей під час війни») й тематичних Viber-спільнот (Психологічні інформаційні майданчики, 2023);
- створення інтернет та медіа-ресурсів (на спеціальних сторінках на Facebook, тематичних Telegam, YouTube-каналів тощо) («Психологічна підтримка персоналу організацій», 2023);
- створення профільних психологічних електронних бібліотек, які включають різноманітні інформаційні джерела з проблеми психологічної підтримки (Бібліотека психологічної і соціальної допомоги, 2022);
- відзначення Всесвітнього дня ментального здоров'я (проведення вебінарів, тематичних зустрічей, круглих столів тощо) та ін.

Окрім того, суттєвим є проведення психологами *індивідуальних консультацій та психотерапевтичних сесій* для працівників організацій (в онлайн та в «реальному» режимі), які, як правило, проводяться поза межами організації тощо (Карамушка, 2023b).

**По-шосте**, важливим є також використання, подальше посилення та розвиток керівниками та психологами організацій *ресурсів організації (організаційних ресурсів)*, таких як: формування професійної компетентності роботодавців та персоналу з проблеми психічного здоров'я (Діденко, 2023; Карамушка & Шевченко, 2019b), створення позитивної підтримуючої організаційної культури (Карамушка & Сняданко, 2010; Метельська, 2020); створення безпечного простору і середовища («Безпечний простір»; Карамушка & Шевченко, 2019a); покращення умов праці (Sorensen et al., 2019); моделювання спеціального мікросередовища для спілкування (Блінов, 2022), забезпечення автономії та самоорганізації персоналу у плануванні роботи, прийнятті рішень, методах роботи (Karamushka, Kredentser, Tereshchenko, Delton, Lazos & Paskevaska, 2023), профілактика травми в організації (Фромм, 2022a; 2022b); включення у волонтерську діяльність та психологічна підтримка діяльності волонтерів (Панок, 2023a; Stawiarska, Chudzicka-Czupała, Hapon, Żywiołek-Szeja & Karamushka, 2023); використання різних стилів керівництва (Nelesen & Taris, 2019; Taris & Nielsen, 2023); психологічна підтримка щодо забезпечення балансу роботи та сім'ї (Bandeira, Chambel & Carvalho, 2020; Öcel-Collen & Zijlstra, 2019); психологічне забезпечення діяльності працівників, які мають психічні розлади (Corbiere, Zaniboni, Dewa, Villotti, Lecomte, Sultan-Taïeb, Hupé & Fraccaroli, 2019; Nielsen, Yarker, Munir & Bültmann, 2020).

До найбільш розповсюджених сьогодні *форм роботи* з цього напрямку на рівні організації можна віднести такі:

- індивідуальні консультації керівників з актуальних проблем управління організаціями та підтримки психічного здоров'я персоналу;
- здійснення групових консультацій членів команд для оволодіння навичками кризового менеджменту;

- організація та проведення професійних вебінарів (Бондарчук & Карамушка, 2023);
- організація та проведення психологічних груп підтримки, тренінгів для різних професійних груп (наприклад, психологів, освітян, медиків, викладачів, студентів тощо) (Зустрічі «Кола професійної підтримки», 2022; Коновальчук, 2022);
- створення клубів за інтересами, участь у роботі волонтерських організацій та ін. (Блінов, 2022);
- розробка методичних рекомендацій для профілактики негативних виявів психічного здоров'я.

**По-сьоме,** необхідно проводити *спеціальне навчання керівників та працівників* (за допомогою офлайн та онлайн-вебінарів, тренінгів, майстер-класів тощо) щодо існуючих труднощів в професійній діяльності та взаємодії персоналу в умовах війни і ймовірних ризиків психічного здоров'я, а також методів та засобів їх попередження (Бондарчук & Карамушка, 2023; Зустрічі «Кола професійної підтримки», 2022). Суттєвим при цьому є активне залучення всього персоналу до обговорення існуючих проблем та обмін досвідом щодо їх вирішення, що може особливо інтенсивно здійснюватися в рамках «живих» тренінгових програм. Можливі *тренінгові програми* для підготовки персоналу організацій з проблеми психічного здоров'я та ролі продуктивних копінг-стратегій у його забезпеченні відображена в наших публікаціях (Карамушка, 2022, 2024).

В цілому, *можна заключити*, що використання названих напрямків роботи може сприяти посиленню ролі організаційно-психологічних ресурсів для підтримки та збереженню психічного здоров'я персоналу організацій в умовах війни.

## ВИСНОВКИ

1. Відповідно до підходу ВООЗ, *психічне здоров'я* розуміється як стан благополуччя, за якого людина реалізує власні здібності, може впоратися зі звичайними стресами життя, може продуктивно та ефективно працювати на допомогу своїй громаді. Психічне здоров'я відіграє важливу роль в життєдіяльності особистості та соціальних спільнот, оскільки є фундаментальною основою для індивідуальної та колективної здатності мислити, переживати емоції та взаємодіяти один з одним, заробляти на життя та насолоджуватися життям.

2. *Психічне здоров'я персоналу організацій в умовах війни*, яке впливає на життєдіяльність персоналу та активність організації в цей складний період, включає такі основні компоненти: здатність персоналу справлятися з повсякденними стресами життя в умовах війни; здатність налагоджувати стосунки з людьми в умовах війни; здатність ефективно здійснювати свою професійну діяльність та працювати на користь своєї організації й суспільства; здатність реалізувати свої здібності в умовах війни.

Поряд із *«загальними»* ризиками *психічного здоров'я* персоналу організацій у період війни існують *«специфічні»* ризики (соціально-економічні та психосоціальні) як на рівні організації, так і персоналу, які можуть змінювати (посилювати або нівелювати) ризики, існуючі у *«звичайних»* умовах.

3. У результаті емпіричного дослідження виявлено такі *основні вияви психічного здоров'я персоналу організацій в умовах війни*: найбільш вираженими проблемами психічного здоров'я персоналу організацій в умовах війни є проблеми, які стосуються здатності протидіяти стресу, далі слідує проблеми, що мають відношення до здатності здійснювати професійну діяльність (забезпечувати її ефективну організацію та продуктивність) і на останньому місці знаходяться проблеми, пов'язані зі здатністю налагоджувати стосунки з людьми. Водночас констатовано, що переважній більшості опитаного персоналу, не дивлячись на всю складність воєнного періоду, притаманна позитивна спрямованість життєдіяльності (бачення перспектив майбутнього, віра в життя, позитивне ставлення до своєї професійної діяльності тощо).

4. До основних *організаційно-психологічних умов забезпечення психологічного здоров'я персоналу організацій* відносяться: формування психологічного здоров'я на робочому місці як одного із важливих напрямів управління організацією; створення в організації культури *«відкритості»* для аналізу цієї проблеми; приділення першочергової уваги працівникам, які зазнали особливо негативного впливу війни на їхнє психічне здоров'я; необхідність аналізувати можливі ризики психічного здоров'я персоналу в конкретній організації в умовах війни; суттєвим є використання та розвиток індивідуальних та організаційних ресурсів персоналу; необхідність проведення спеціального навчання керівників та працівників з проблеми психічного здоров'я та ризиків його зниження.

Окрім основних організаційно-психологічних умов забезпечення психологічного здоров'я персоналу організацій, важливим є дотримання виділених в роботі *рекомендацій*, які стосуються збереження та підтримки кожного із компонентів психічного здоров'я (здатності персоналу справлятися з повсякденними стресами життя в умовах війни; здатності налагоджувати стосунки з людьми в умовах війни; здатності ефективно здійснювати свою професійну діяльність та працювати на користь своєї організації й суспільства; здатності реалізувати свої здібності в умовах війни).

## ПІСЛЯМОВА

Авторка сподівається, що представлені у методичних рекомендаціях підходи сприятимуть збереженню та підтриманню психічного здоров'я персоналу організацій в умовах війни.

Методичні рекомендації можуть бути використані практичними психологами, керівниками й працівниками організацій та волонтерських центрів, викладачами закладів вищої освіти та післядипломної освіти, а також усіма, хто цікавиться проблемою підтримки та збереження психічного здоров'я в умовах війни.

Просимо висловлювати свої думки, зауваження й побажання щодо змісту методичних рекомендацій та їх вдосконалення. З цією метою пропонуємо використовувати таку інформацію для *контактів*:

*Лабораторія організаційної та соціальної психології  
Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України:  
01033, м. Київ, вул. Паньківська, 2, офіс 22  
e-mail: LKARAMA01@gmail.com*

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 «Безпечний простір». (б.д.). Онлайн-курс EdEra про організацію безпечного психосоціального освітнього простору для вчителів і дітей.  
<https://study.ed-era.com/uk/courses/course/636>
- 2 Бібліотека психологічної і соціальної допомоги (б.д.).  
[http://ecopsy.com.ua/index.php/publikatsii/biblioteka-dopomohy?fbclid=IwAR1kT9t0yzkBOr\\_Um6qcQ1sUGNW7enMBDc9mmP6-ishvVgSuWB9eB\\_dQR18](http://ecopsy.com.ua/index.php/publikatsii/biblioteka-dopomohy?fbclid=IwAR1kT9t0yzkBOr_Um6qcQ1sUGNW7enMBDc9mmP6-ishvVgSuWB9eB_dQR18).
- 3 Білінов, О. (2022). Організаційні ресурси психологічної реабілітації військовослужбовців. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 1(25), 16-22.  
<https://doi.org/10.31108/2.2022.1.25.2>
- 4 Бойко, С. Т. (2019). Психологічна безпека особистості в умовах розірваного інформаційного простору. *Психологія: теорія і практика*, 1 (3), 32-43.
- 5 Бондарчук, О. І., & Карамушка, Л. М. (2023). Психологічне здоров'я особистості в умовах війни і повоєнний час (Україна-Польща-Ізраїль) для освітян та психологів: Серія міжнародних вебінарів. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 5(1), 1-4. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2023.5134>
- 6 Бурлакова, І. А. (2017). Професійне здоров'я майбутніх фахівців економічної сфери як соціогуманітарне поняття. *Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць. Загальна психологія. Історична психологія. Етнічна психологія*, 9(10), 34-40.
- 7 Вознюк А.В. (2022, 27 квітня). Психологічна допомога суб'єктам освітнього процесу в умовах війни: досвід роботи Сумського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти. *Серія вебінарів «Психологічна підтримка особистості в умовах війни»* (Україна-Польща). [Відео]. YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=qVdEBEFxSK4>
- 8 Всеукраїнська програма збереження метального здоров'я за ініціативою О.Зеленської «Ти як?» (2023). <https://center.diia.gov.ua/blog/vseukrainska-programa-mentalnogo-zdorova-ti-ak-za-iniciativou-oleni-zelenskoj>
- 9 Всеукраїнська програма збереження метального здоров'я за ініціативою О.Зеленської «Ти як?» (2023). <https://www.howareu.com>
- 10 Горбунова, В.В., & Климчук, В.О. (2016) Фахівці у сфері психічного здоров'я у Великобританії. *Психологія: збірник наукових праць*, 21, 128-124.
- 11 Горішня, К. (2020). Дослідження досвіду соціально-психологічної реадaptaції українських ветеранів: повернення до мирної професії. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 4(21), 28-38. <https://doi.org/10.31108/2.2020.4.21.3>
- 12 Губенко, І.Я., Карнацька, О.С., & Шевченко, О.Т. (2021). *Основи загальної і медичної психології, психічного здоров'я та міжособового спілкування* (3-є вид.). Медицина.
- 13 Гурлева, Т. (2023). *Я – свідомий читач: як убезпечити себе від маніпулятивного впливу через медіатекст. Порадник для читача*. Вид-во «Каравела».
- 14 Діденко М. (Ред.) (2023). *Як зберегти ментальне здоров'я працівників: Поради для роботодавців*. ГО «Точка опори» ЮА.
- 15 *Дослідження якості організації освітнього процесу в умовах війни у 2022/2023 навчальному році* (2023). <https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2023/04/yakist-osvity-v-umovah-viyny-web-3.pdf>
- 16 Жук, Н. (2021). Можливості використання сучасних комунікативних технологій в професійній діяльності патрульних поліцейських. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 1(22), 61-68. <https://doi.org/10.31108/2.2021.1.22.7>
- 17 Журавльова, Н.Ю., & Гурлева, Т.С. (2023). Додаткові прояви ПТСР як мішені впливу у контексті психологічної допомоги постраждалому від війни. *Вчені записки ТНУ. Серія:*



[http://www.psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/1\\_2023/31.pdf](http://www.psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/1_2023/31.pdf)

18 Зубіашвілі, І., & Лавренко, О. (2022). *Поради для батьків-вимушених переселенців*. Інститут психології імені Г.С.Костюка України. <https://lib.iitta.gov.ua/731444/>

19 Зустрічі «Коло професійної підтримки» (2022).

<https://kolo-psy.com.ua/zustrichi-u-koli/>

20 Карамушка, Л. (2021a). Психічне здоров'я: сутність, основні детермінанти, стратегії та програми забезпечення. *Psychological Journal*, 7(5), 26–37.

<https://doi.org/10.31108/1.2021.7.5.3>

21 Карамушка, Л. (2021b). «Healthy organizations»: сутність, основні напрямки та методи активності для забезпечення психічного здоров'я персоналу. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 2-3 (23), 40-49. <https://doi.org/10.31108/2.2021.2.23.5>

22 Карамушка, Л.М. (2022). Тренінгова програма «Як зберегти та підтримати психічне здоров'я освітнього персоналу в умовах війни»: зміст, структура, процедура проведення. *Київський журнал сучасної психології та психотерапії*, 4, 24-45. <https://lib.iitta.gov.ua/734063/>

23 Карамушка, Л. (2023a). Відмінності копінг-стратегій менеджерів та працівників організацій в умовах війни та їхній зв'язок з психічним здоров'ям. *Київський журнал сучасної психології та психотерапії*, 5(1), 24-32. <https://mpp-journal.com/index.php/journal/article/view/33>

24 Карамушка, Л. (2023b). Можливості використання методу позитивної психотерапії для реалізації концепції «Healthy Organizations». *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 29(2-3), 25-38. <https://doi.org/10.31108/2.2023.2.29>.

25 Карамушка, Л.М. (2024). Тренінг розвитку продуктивних копінг-стратегій в контексті забезпечення психологічного здоров'я та благополуччя освітнього персоналу в умовах війни. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 1(3), 3-39. <https://lib.iitta.gov.ua/740249/>

26 Карамушка, Л., & Гнускіна, Г. (2018). Психологія професійного вигорання підприємців. «Логос».

27 Карамушка, Л.М. & Дзюба, Т.М. (2009). *Психологія управління конфліктами в організації*. «Наук. світ».

28 Карамушка, Л.М., & Дзюба, Т.М. (2019). Феномен «здоров'я» як актуальний напрям досліджень в організаційній психології. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 1(16), 22–33.

29 Карамушка, Л., & Карамушка, Т. (2022). Емпіричне дослідження особливостей психічного здоров'я вимушених «внутрішніх» переселенців в умовах війни. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 2 (26), 48-59. <https://doi.org/10.31108/2.2022.2.26.6>

30 Карамушка, Л.М., & Сняданко, І.І. (2010). *Психологія організаційної культури. (На матеріалі промислових підприємств)*. «Край».

31 Карамушка, Л.М., & Шевченко, А.М. (2017). Психологічні чинники та умови забезпечення психологічного здоров'я менеджерів освітніх організацій. *Актуальні проблеми психології*. (Т.1) *Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*, 47, 22–29.

32 Карамушка, Л. М., & Шевченко, А. М. (2019a). Вплив освітнього середовища на забезпечення психологічного здоров'я менеджерів та педагогічних працівників освітніх організацій. КНЗ КОР «КОПОПК».

33 Карамушка, Л. М., & Шевченко, А. М. (2019b). Забезпечення психологічного здоров'я менеджерів та педагогічних працівників освітніх організацій як складова їхньої професійної компетентності. КНЗ КОР «КОПОПК».

34 Карамушка, Л. М., & Шевченко, А. М. (2019c). Моделювання індивідуальної траєкторії забезпечення психологічного здоров'я менеджерів та педагогічних працівників освітніх організацій. КНЗ КОР «КОПОПК».

- 35 Карамушка, Л. М., & Шевченко, А. М. (2019 d). Особистісні ресурси забезпечення психологічного здоров'я менеджерів та педагогічних працівників освітніх організацій. КНЗ КОР «КОІПОПК».
- 36 Карамушка, Л.М., & Шевченко, А.М. (2022). *Забезпечення психологічного здоров'я менеджерів та педагогічних працівників освітніх організацій в умовах Нової української школи*. Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України.
- 37 Карамушка, Л., Креденцер, О., Терещенко, К., Лагодзінська, В., Івкін, В., & Ковальчук, О.С. (2023). *Методики дослідження психічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій* (Л.М.Карамушка, Ред.). Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України. <https://lib.iitta.gov.ua/733813/>
- 38 Карамушка Т.В. та ін. (2023). *Психологічний супровід незламних: методичні рекомендації по роботі з. військовослужбовцями, які зазнали ампутації внаслідок бойових дій*. Видавець Вікторія Кундельська. <https://www.academia.edu/98553371/>
- 39 Климчук, В., & Горбунова, В. (2017a). Психічне здоров'я в організаціях: чотири причини інвестувати в охорону психічного здоров'я працівників» *НейроNews*, 9(92), 6–9.
- 40 Климчук, В., & Горбунова, В. (2017b). Психічне здоров'я в організаціях: світова підтримка, українські перспективи. *НейроNews*, 10(93), 7-13.
- 41 Кісарчук, З. Г., Омельченко, Я.М., & Лазос, Г.П. (2020). *Технології психотерапевтичної допомоги постраждалим у подоланні проявів посттравматичного стресового розладу* (З.Г.Кісарчук, Ред.). Видавничий Дім «Слово».
- 42 Коновальчук, М.В. (2022, 21-26 August). Позитум-підходи у психологічній допомозі педагогам України в умовах війни. У *International training & science on-line conference «In search of truth and humanity on the age of war»* (Leszno, Poland) (pp.187-193).
- 43 Кравчук, С.Л. (2022). Стратегії розвитку та підтримання психологічної пружності особистості, родини, громади. У *Психологія російсько-української війни: внутрішній погляд* (с.17-21). «Талком».
- 44 Креденцер, О. (2023a). Вплив професійної самоефективності освітнього персоналу на його суб'єктивне благополуччя в умовах війни. *Київський журнал сучасної психології та психотерапії*, 5(1), 45-54. <https://doi.org/10.48020/mppj.2023.01.05>
- 45 Креденцер, О. (2023b). Професійна самоефективність та її роль у забезпеченні психологічного здоров'я персоналу освітніх організацій в умовах війни та повоєнного відродження: теоретичний аналіз проблеми. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 29 (2-3), 52-64. <https://doi.org/10.31108/2.2023.2.29.5>
- 46 Кокун, О. М. (2023). Всеукраїнське опитування «Як Ви адаптуєтесь до відключень електроенергії». Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України. <https://lib.iitta.gov.ua/733929>
- 47 Кокун, О.М., & Мельничук, Т.І. (2023). Резилієнс-довідник. Інститут психології імені Г.С.Костюка НАПН України. <https://lib.iitta.gov.ua/734632>
- 48 Кокун, О.М., Мороз, В.М., Пішко, І.О., & Лозінська, Н.С. (2022). Теорія і практика управління страхом в умовах бойових дій. «Фенікс». <https://lib.iitta.gov.ua/730971>
- 49 Кокун, О.М., Пішко, І.О., Лозінська, Н.С., Олійник, В.О., Хоружий, С.М., Ларіонов, С.О., & Сириця, М.В. (2023). Особливості надання психологічної допомоги військовослужбовцям, ветеранам та членам їхніх сімей цивільними психологами. Вид-но 7БЦ. <https://lib.iitta.gov.ua/734391/>
- 50 Лагодзінська, В. (2022). Вплив креативності на структурні компоненти психологічного здоров'я персоналу освітніх організацій. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 2(26), 73-81. <https://doi.org/10.31108/2.2022.2.26.8>
- 51 Лазос, Г. П. (2018). Резильєнтність: концептуалізація понять, огляд сучасних досліджень. *Актуальні проблеми психології*. (Т 3.). *Консультативна психологія і психотерапія*, 14, 26-64. Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України

- 52 Лазос, Г. (2022). Психологи і війна: зміна парадигми надання психологічної/психотерапевтичної допомоги та резильєнтність фахівця. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 3-4 (27), 37-47. <https://doi.org/10.31108/2.2022.3.27.3>
- 53 Максименко, С.Д., Карамушка, Л.М., & Зайчикова, Т.В. (Ред.) (2006). *Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти* (2-е вид. перероб. та доповн.). «Міленіум».
- 54 Максименко, С.Д., Карамушка, Л.М., Бендерезь, Н.М., Шевченко, А.М., & Креденцер, О.В. (Ред.) (2020). *Психологічне здоров'я персоналу організацій в умовах пандемії COVID-19: проблеми та технології забезпечення*. Інститут психології імені Г.С.Костюка НАПН України; Київський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних кадрів. <https://doi.org/10.31108/4.2020.1>
- 55 Максименко, С., Кісарчук, З., & Гребінь, Л. (2022). Оцінка проявів ПТСР у військовослужбовців та ветеранів на основі психодинамічної моделі психотравми з урахуванням феномену структурної регресії. У В.П.Садковий & О.В. Тімченко (Ред.). *Актуальні дослідження в сучасній вітчизняній екстремальній та кризовій психології* (Т.2, с. 357-384). Вид-во НУЦЗУ.
- 56 Мельник, О.В., & Лукомська, С.О. (2019). Вікові особливості адаптації учасників бойових дій до умов мирного життя. *Вісник ХДУ. Серія Психологічні науки* (Т.2.), 2, 26-31.
- 57 Метельська, А. (2020). 5 ключів впливу корпоративної культури організації на психічне здоров'я співробітників. <https://www.mh4u.in.ua/hochu-dopomogty-blyzkyim/5-klyuchiv-vplyvu-korporativnoyi-kultury-organizaciyi-na-psyhichne-zdorovya-spivrobitnykiv/>
- 58 *Методи та засоби психологічної допомоги постраждалим у подоланні ПТСР*. (2023). Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України. <https://lib.iitta.gov.ua/737200/>
- 59 Мещеряков, Д.С. (2022). Психологічний захист особистості від інформаційного тиску під час війни: аспекти суб'єктності. *Технології розвитку інтелекту* (Т.6), 1(31). <https://doi.org/10.31108/3.2022.6.1.6>
- 60 Найдюнова, Л. А. (2022). Онлайн практикуми з ментального здоров'я і психологічні хвилинки всеукраїнського розкладу: медіапсихологічні закони підтримки навчання дітей під час війни. У *Психологія російсько-української війни: внутрішній погляд* (с. 26-27). «Талком».
- 61 Омельченко, Я.М. (2019). Значення типу реагування на стрес значимих дорослих у процесі формування стресостійкості особистості. *Психологічний часопис*, 5 (12), 169-181. <https://doi.org/10.31108/1.2019.5.12>
- 62 Омельченко, Я.М. (2020 ). Технологія розвитку життєстійкості дітей військовослужбовців, що мають прояви ПТСР, засобом відновлення сприятливого психоемоційного контакту у родині. У З.Г. Кісарчук (Ред.). *Технології психотерапевтичної допомоги постраждалим у подоланні проявів посттравматичного стресового розладу* (с. 87-114), Видавничий Дім «Слово». [https://lib.iitta.gov.ua/722181/1/Monograph2020\\_labpsychother.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/722181/1/Monograph2020_labpsychother.pdf);
- 63 Осадько, О.Ю. (2016). Общение как эликсир здоровья (коммуникативные механизмы самогенеза личности). «Милениум».
- 64 Панок, В.Г. (Ред.) (2023а). Наукова і волонтерська діяльність установ психологічного профілю НАПН України з проблем формування безпечного середовища у закладах освіти та надання психологічної і соціально-педагогічної допомоги постраждалим в умовах війни (2019-2023 р.р.). Український науко-методичний центр практичної психології і соціальної роботи.
- 65 Паскевська, Ю. (2022). Психічне здоров'я персоналу пенітенціарних установ як предиктор успішного функціонування у професійному просторі. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 1(25), 81-88. <https://doi.org/10.31108/2.2022.1.25.9>
- 66 Піковець, Н.В. (2016). Категорія психологічного здоров'я особистості в контексті професійної діяльності педагога. *Актуальні проблеми психології*. (Т. 1, *Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*, 44, 132–138.

- 67 «Про схвалення Концепції розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року» (2017). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1018-2017-p#Text>
- 68 Пророк, Н. В., Полякова, В. І., & Тиндик, Я. М. (2022). Війна і діти: деякі психологічні особливості молодших школярів, які відвідують школу в умовах воєнного стану. *HABITUS*, 47, 78–84. <https://doi.org/10.32782/2663-5208>.
- 69 «Психологічна підтримка персоналу організацій»: інформаційна сторінка на Facebook (б.д.). <https://www.facebook.com/psy.pers/>
- 70 «Психічне здоров'я для України» (б.д.). [https://www.mh4u.in.ua/?fbclid=IwAR1nDQo\\_IKaWyhD4DVZQkjUn0Rzn8iDTTrSF24TFeDFxnA3tuKxf2S06tYg](https://www.mh4u.in.ua/?fbclid=IwAR1nDQo_IKaWyhD4DVZQkjUn0Rzn8iDTTrSF24TFeDFxnA3tuKxf2S06tYg)
- 71 Психологічні інформаційні майданчики: «Первинна психологічна допомога під час війни»; «Психологічна підтримка дітей під час війни» (б.д.). <http://surl.li/orno>
- 72 Рибик, Л. А. (2016). Вторинний посттравматичний стресовий розлад у дружин учасників бойових дій. *Юридична психологія*, 2, 148-158.
- 73 Сердюк, Л. (2021). Внутрішні ресурси психологічного благополуччя особистості. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 2-3(23), 91-99. <https://doi.org/10.31108/2.2021.2.23.10>
- 74 Сингаївська, І., & Архипчук, І. (2022). Особливості дослідження взаємодії та ділового спілкування в колективі фінансової служби організації. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 3-4(27), 142-148. <https://doi.org/10.31108/2.2022.3.27.14>
- 75 Терещенко, К. (2022). Комунікативний самоконтроль як чинник забезпечення психологічного здоров'я освітнього персоналу. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 2 (26), 115-120. <https://doi.org/10.31108/2.2022.2.26.13>
- 76 Терещенко, К., & Івкін, В. (2023). Толерантність до невизначеності та її зв'язок із психологічним здоров'ям освітнього персоналу в умовах воєнного часу. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 1(28), 56-63. <https://doi.org/10.31108/2.2023.1.28.6>
- 77 Чижевський, С., Колесніченко, О., & Бондаренко, О. (2022). Актуальні проблеми розвитку системи психологічної реабілітації військовослужбовців-учасників бойових дій. *Честь і закон* (Т. 81), 2, 139–149. <http://chiz.nangu.edu.ua/article/view/263832/260094>
- 78 Фромм, Дж. (2022а, 3 квітня) Як травма проявляється в сім'ях, організаціях і суспільстві; лекція (США). Част. 1. [Відео]. YouTube: <https://youtu.be/vqJjtoY-IdsURL>:
- 79 Фромм, Дж. (2022б, 3 квітня) Як травма проявляється в сім'ях, організаціях і суспільстві; лекція (США). Част. 2. [Відео]. YouTube: <https://youtu.be/re9Qdw5sX9g>.
- 80 Щотка, О., & Андреева, Я. (2021). Можливості та обмеження використання гумору персоналом освітніх організацій для опанування робочим стресом. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 2-3(23), 100-107. <https://doi.org/10.31108/2.2021.2.23.11>
- 81 Bandeira, R., Chambel, M.J., & Carvalho, V.S. (2020). Influence of the work- family relationship on perceived health 5- years later: The moderating role of job insecurity. *Social Indicators Research*, 153, 635-650. <https://doi.org/10.1007/s11205-020-02509-2>
- 82 Beck, D., & Lenhardt, U. (2019). Consideration of psychosocial factors in workplace risk assessments: Findings from a company survey in Germany. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 92, 435-451.
- 83 Chiavarino, C., Colombo, R., Grande, R.I., & Russo, R. (2018). Risk perception in healthcare workers: the Role of Work Area and Occupational Role. *Occupational Health Science*. 2, 269-278. <https://rdcu.be/b3RXS>
- 84 Corbiere, M., Zaniboni, S., Dewa, C.S., Villotti, P., Lecomte, T., Sultan-Taïeb, H., Hupé, J., & Fraccaroli, F. (2019). Work productivity of people with a psychiatric disability working in social firms. *Work*, 62, 151–160.
- 85 Di Fabio, A. (2016). Positive relational management for healthy organizations: psychometric properties of a new scale for prevention for workers. *Frontiers in Psychology*, 7, 1523. [10.3389/fpsyg.2016.01523](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01523)



- 86 Di Fabio, A. (2017). Positive Healthy Organizations: Promoting Well-Being, Meaningfulness, and Sustainability in Organizations. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01938>.
- 87 *European Academy of Occupational Health Psychology* (EAOHP). <http://www.eaohp.org/>
- 88 EU-OSHA. *Psychosocial Risks in Europe: Prevalence and Strategies for Prevention* (2019). <https://osha.europa.eu/en/tools-andpublications/publications/reports>.
- 89 Hammer, L.B., Truxillo, D.M., Bodner, T., Rinner, J., Pytlovany, A.C., & Richman, A. (2015). Effects of a workplace intervention targeting psychosocial risk factors on safety and health outcomes. *Biomed Research International*, 836967, 1-12.
- 90 International Labour Organization (ILO). (2019). *Safety and Health at the Heart of the Future of Work. Building on 100 Years of Experience*. ILO Publications.
- 91 Karamushka, L.M., Kredentser, O.V., Tereshchenko, K.V., Delton, Y., Lazos, G.P. & Paskevaska, I.A. (2023). The relationship between characteristics and subjective wellbeing of educational organization managers and employees. *Polski Merkuriusz Lekarski Polish Medical Journal*, 4, 390-397. 10.36740/Merkur202304114.
- 92 Miller, K.E., & Rasmussen, A. (2010). War exposure, daily stressors, and mental health in conflict and post-conflict settings: bridging the divide between trauma-focused and psychosocial frameworks. *Social Science and Medicine*, 70, 7-16. 10.1016/j.socscimed.2009.09.029
- 93 «Mental health and work». <https://www.mhe-sme.org/what-we-do/mental-health-work/>
- 94 Miliutina, K., Trofimov, A., Zelenin V., Andrushchenko T., & Karamushka L. (2023) The Role of Pets in Preserving the Emotional and Spiritual Wellbeing of Ukrainian Residents During Russian Hostilities. *Journal of Religion and Health*, 62(1), 500-509. <https://doi.org/10.1007/s10943-022-01669-4>
- 95 Nielsen, K., & Taris, T.W. (2019). Leading well: Challenges to researching leadership in occupational health psychology – and some ways forward. *Work & Stress*, 33:2, 107-118.
- 96 Nielsen, K., Yarker, J., Munir, F., & Bültmann, U. (2020). IGLOO: A Framework for Return to Work Among Workers with Mental Health Problems. In: Bültmann U., Siegrist J. (Eds.) *Handbook of Disability, Work and Health*. Handbook Series in Occupational Health Sciences, vol 1. (pp. 615-632). Springer.
- 97 Öcel-Collen, H., & Zijlstra, F. (2019). Relationship between Social Support, Cultural Values, Family-Friendly Organizations and Psychological Well-Being among Turkish and the Dutch Nurses: The Role of Recovery. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 9(1). 10.30845/ijbht.v9n1p1
- 98 Raymond, J. S., Wood, W., & Patrick, W. K. (1990). Psychology doctoral training in work and health. *American Psychologist*, 45, 1159–1161. 10.1037/0003-066X.45.10.115
- 99 Sorensen, G. at al. (2019). Improving Working Conditions to Promote Worker Safety, Health and Wellbeing for Low-Wage Workers: The Workplace Organizational Health Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 1449.
- 100 Stawiarska, P., A. Chudzicka-Czupala, A., N. Hapon, N., Żywiołek-Szeja, M. & Karamushka, L. (2023). Psychological determinants of intention to volunteering. Study of Polish and Ukrainian volunteers during the war. *Health Psychology for all: Equity, Inclusiveness and Transformation: 37 Annual Conference of the European Health Psychology Society*. (p.638). [https://2023.ehps.net/wp-content/uploads/2023/09/EHPS\\_2023\\_Abstracts\\_UPLOAD.pdf](https://2023.ehps.net/wp-content/uploads/2023/09/EHPS_2023_Abstracts_UPLOAD.pdf)
- 101 Taris, T.W. & Nielsen, K. (2019). Leadership in occupational health psychology, *Work & Stress*, 33(2), 105–106. <https://doi.org/10.1007/s11205-012-0131-8>
- 102 WHO. *Mental health* (2022). <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>.
- 103 WHO. (2021). Comprehensive Mental Health Action Plan 2013-2030 <https://www.who.int/publications/i/item/9789240031029>

## ДОДАТКИ

### Додаток А.1

#### **Авторські вебінари, підготовлені та проведені в рамках освітньо-навчальних проєктів (2022-2023 рр.)**

1. Карамушка Л.М. Як зберегти й підтримати психічне здоров'я в умовах війни?: Вебінар. 13.04.2022. Вебінар проведено в рамках серії міжнародних вебінарів (Україна-Польща) «Психологічна підтримка особистості в умовах війни». [Відео]. YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=cTeahzn1J04>

(Організатор проєкту: Центральний інститут післядипломної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України; співорганізатори навчання: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, Вища школа лінгвістична в Ченстохові, Польща; Українська асоціація організаційних психологів та психологів праці).

2. Карамушка Л.М. (2022). Організація і війна: психологічна допомога організації та персоналу: Вебінар. 3.11. 2022. Вебінар проведено в рамках серії вебінарів «Технології психологічної допомоги особистості та організації в умовах війни». [Відео]. YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=YDiNhH4YoC4>

(Організатор проєкту: Українська Асоціація організаційних психологів та психологів праці (УАОППП), спільно з Інститутом психології імені Г.С. Костюка НАПН України за підтримки ENOP (European Network of Organizational Psychologists).

3. Карамушка Л.М. Технологія забезпечення психічного здоров'я персоналу освітніх організацій. Вебінар. 19.04.2023. Вебінар проведено в рамках серії міжнародних вебінарів «Психологічне здоров'я особистості в умовах війни і повоєнний час» (Україна-Польща-Ізраїль). [Відео]. YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=0usqQGtJc70>.

(Організатор проєкту: Центральний інститут післядипломної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України; співорганізатори навчання: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, Вища школа HUMANITAS, Польща; Благодійний реабілітаційний центр допомоги дітям та сім'ї KINDERVELT, Ізраїль; Українська асоціація організаційних психологів та психологів праці; Український відкритий університет післядипломної освіти, Україна.

## Додаток А.2

**Медіаресурси (участь авторки у телепередачах «Програми «SOS: Ми поруч» з проблеми підтримки та збереження психічного здоров'я під час війни та психоедукаційні матеріали)  
(2022 р.)**

1. Карамушка Л.М. Як зберегти психічне здоров'я населення під час війни? 25 березня 2022 р.[Відео].  
YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=qXfLKKA72jY>
2. Карамушка Л.М. Як забезпечувати інформаційну гігієну під час війни? 11 квітня 2022 р. [Відео].  
YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=ZwqSSGJZXj4>
3. Карамушка Л.М. Що таке професійне вигорання в умовах війни і як йому можна запобігти? 19 квітня 2022 р. [Відео].  
YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=1-yTnzWRq5s>
4. Карамушка Л.М. Як управляти стресом в умовах війни? 21 квітня 2022 р. [Відео].  
YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=k8jPNKQu0Ko>
5. Карамушка Л.М. Успішна волонтерська робота в умовах війни. 22 квітня 2022 р. [Відео].  
YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=zPdSPJf2BUs>

ВИРОБНИЧО-ПРАКТИЧНЕ ВИДАННЯ

*Карамушка Людмила Миколаївна*

**ПСИХІЧНЕ ЗДОРОВ'Я ОСОБИСТОСТІ ПІД ЧАС ВІЙНИ:  
ЯК ЙОГО ЗБЕРЕГТИ ТА ПІДТРИМАТИ**

*Методичні рекомендації*

Підписано до друку 27.06.2024.

Умовн.-друк. арк. 2,0

Авторська редакція

Інститут психології імені Г.С.Костюка НАПН України  
01033. м. Київ, вул. Паньківська, 2  
тел./факс: 288-33-20

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготовлювачів  
і розповсюджувачів видавничої продукції  
№ 6418 від 03.10.2018 р.