

РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЯ

УДК 159.9: 37.07: 005.95: 613.86
DOI: 10.31732/2663-2209-2024-75-183-193

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПСИХІЧНОГО ЗДОРОВ'Я ТА РОЗВИТКУ ТОЛЕРАНТНОСТІ ДО НЕВИЗНАЧЕНОСТІ У ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ

Людмила Карамушка¹, Кіра Терещенко²

¹Академік НАПН України, доктор психологічних наук, професор, заступник директора з науково-організаційної роботи та міжнародних наукових зв'язків, завідувачка лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, м. Київ, Україна, e-mail: lkarama01@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0622-3419>

²Доктор психологічних наук, провідний науковий співробітник лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, м. Київ, Україна, e-mail: kteres75@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1149-2704>

FEATURES OF MANAGEMENT DECISIONS ON STAFF'S MENTAL HEALTH PROMOTION AND UNCERTAINTY TOLERANCE DEVELOPMENT IN COMMERCIAL ORGANIZATIONS IN WAR CONDITIONS

Liudmyla Karamushka¹, Kira Tereshchenko²

¹Academician of the NAES of Ukraine, Doctor of Science (Psychology), Professor, Head, Lab. of Organizational and Social Psychology, Kostiuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine, e-mail: lkarama01@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0622-3419>

²Dr., Leading researcher, Laboratory of organizational and social psychology, G.S. Kostiuk Institute of psychology of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine, e-mail: kteres75@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1149-2704>

Анотація. Мета статті полягає у вивченні особливостей управлінських рішень щодо забезпечення психічного здоров'я та розвитку толерантності до невизначеності у персоналу комерційних організацій в умовах війни. Для досягнення мети були поставлені наступні завдання: дослідити рівень вираженості психічного здоров'я персоналу комерційних організацій в умовах війни; проаналізувати зв'язок психічного здоров'я та толерантності до невизначеності персоналу комерційних організацій в умовах війни; обґрунтувати систему управлінських рішень для забезпечення психічного здоров'я та розвитку толерантності до невизначеності персоналу комерційних організацій в умовах війни. У статті проаналізовано рівень вираженості основних компонентів психічного здоров'я персоналу комерційних організацій в умовах війни (емоційного, рефлексивно-особистісного, операційно-функціонального). Показано вияви толерантності до невизначеності персоналу комерційних організацій в умовах війни (ставлення до новизни; ставлення до складних завдань; ставлення до невизначених ситуацій; надання переваги невизначеності; загального показника толерантності до невизначеності). Доведено зв'язок психічного здоров'я персоналу комерційних організацій в умовах війни з показниками толерантності до невизначеності. Виявлено, що найбільше зв'язані із толерантністю до невизначеності емоційний та рефлексивно-особистісний компоненти психічного здоров'я персоналу комерційних організацій. Обґрунтовано доцільність прийняття та реалізації спеціальної системи управлінських рішень в комерційних організаціях не лише для забезпечення економічної ефективності діяльності організації, а для підтримки психічного здоров'я та розвитку толерантності до невизначеності персоналу комерційних організацій в умовах війни, детально описано складові цієї системи управлінських рішень (на рівні організації в цілому та на рівні персоналу).

Ключові слова: управлінські рішення, комерційні організації, персонал, психічне здоров'я, компоненти психічного здоров'я, показники толерантності до невизначеності, російсько-українська війна.

Формул: 0; рис.: 0, табл.: 3, бібл.: 22

Abstract. The purpose of the article is to study the peculiarities of management decisions regarding the provision of mental health and the development of tolerance to uncertainty in the personnel of commercial organizations in wartime conditions. To achieve the goal, the following tasks were set: to investigate the level of mental health of the personnel of

commercial organizations in war conditions; to analyze the relationship between mental health and uncertainty tolerance of the personnel of commercial organizations in the conditions of war; justify the system of management decisions to ensure mental health and develop tolerance for uncertainty of personnel of commercial organizations in war conditions. The authors analyze the levels of development of the main components (emotional, reflective-personal, operational-functional) of mental health as well as the manifestations of uncertainty tolerance (attitude to novelty, attitude to complex tasks, attitude to uncertain situations, preference for uncertainty, general uncertainty tolerance) of commercial organization staff in war conditions. There was found a relationship between the commercial organization staff's mental health and the indicators of uncertainty tolerance in war conditions. The emotional and reflective-personal components of the commercial organization staff's mental health were most closely related to uncertainty tolerance. The author makes a conclusion about the expediency of a special system of management decisions in commercial organizations not only to ensure the economic efficiency of the organization, but also to promote staff's mental health and uncertainty tolerance in war conditions. The components of the management decision system are described in detail (at the level of organization as a whole and at the staff level).

Keywords: management decisions, commercial organizations, staff, mental health, mental health components, indicators of uncertainty tolerance, war.

Formulas: 0; **fig.:** 0, **tabl.:** 3, **bibl.:** 22

Постановка проблеми. Одним із важливих завдань управління комерційними організаціями в умовах російсько-української війни, наряду із забезпеченням здатності організацій ефективно працювати, здійснювати основну професійну діяльність та волонтерську діяльність, є створення умов для підтримки психічного здоров'я персоналу та розвитку у персоналу толерантності до невизначеності. Це потребує прийняття керівництвом комерційних організацій відповідних управлінських рішень, які б сприяли вирішенню цього завдання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема прийняття управлінських рішень в умовах війни знайшла певне відображення в розробках українських вчених, однак, вивчення відповідних робіт показує, що ці публікації стосуються переважно менеджерських та економічних аспектів цієї проблеми. Так, розкрито принципи та напрямки адміністративної активності в сфері бізнесу в умовах війни (Moroz, 2023), підкреслено значення інноваційних управлінських рішень в умовах сучасних викликів (Батюк, 2024), проаналізовано особливості ефективних управлінських рішень державними службовцями в умовах воєнного стану в Україні (Гордіня, 2023), розкрито роль візуалізації інформації для прийняття господарських та управлінських рішень в умовах війни (Олексюк, 2024) та ін.

Що ж стосується аналізу особливостей управлінських рішень щодо психологічної підтримки персоналу комерційних організацій в умовах війни, зокрема, забезпечення психічного здоров'я персоналу та розвитку у персоналу толерантності до невизначеності, то ця проблема є практично не дослідженою. Окремі аспекти цієї проблеми знайшли відображення у роботах М. Діденко (2023), І. Сингаївської & Г. Гури (2023).

Відповідно до підходу ВООЗ, *психічне здоров'я* розуміється, як стан благополуччя, при якому 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).

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).

В умовах війни існує велика кількість психосоціальних ризиків зниження психічного здоров'я персоналу організацій, зокрема, комерційних, до основних із них відносяться такі: переживання персоналом перманентного (хронічного) стресу; напруженість роботи та наявність страху за життя під час повітряної тривоги та ракетних обстрілів; постійні недосипання персоналу внаслідок обстрілів; 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; зміни в мотивації діяльності персоналу (переведення її в «режим мотивації виживання»; зниження мотивації творчості, визнання та самореалізації); 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 або «змішаному» режимі (Карамушка, 2023а).

Одним із можливих наслідків виявів негативного психічного здоров'я персоналу комерційних організацій в умовах війни є зниження *толерантності до невизначеності*.

У літературі зазначається, що толерантність до невизначеності є інтегральною характеристикою особистості, багаторівневим та багатовимірним особистісним конструктом (Гусєв, 2007; Семиченко & Артюшина, 2019; Томаржевська, 2018). Згідно з поглядами В. Семиченко та К. Артюшиної (2019), толерантність до невизначеності є біполярним виміром, на одному полюсі якого знаходиться толерантність до

невизначеності, а на іншому – нездатність переносити невизначеність. Толерантність до невизначеності розглядається дослідницями як якість особистості, яка визначає здатність людини позитивно реагувати на ситуації невизначеності, діяти в умовах нечітко визначених цілей і завдань, неповної наявності вихідної інформації, долати її недостатність активними діями. На їхню думку, люди, толерантні до невизначеності, спокійно ставляться до нечітко сформульованих ідей, невизначених стимулів і ситуацій і навіть прагнуть до них (Семиченко & Артюшина, 2019).

Проблема рівня вираженості психічного здоров'я персоналу комерційних організацій в умовах війни, його зв'язку з толерантністю, а також визначення необхідних управлінських рішень для підтримки психічного здоров'я та розвитку толерантності до невизначеності персоналу не знайшла відображення в літературі, однак є соціально значущою проблемою, як на рівні організацій, так і на рівні персоналу.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у вивченні особливостей управлінських рішень щодо забезпечення психічного здоров'я та розвитку толерантності до невизначеності у персоналу комерційних організацій в умовах війни.

Для досягнення мети були поставлені наступні завдання:

1. Дослідити рівень вираженості психічного здоров'я персоналу комерційних організацій в умовах війни.

2. Проаналізувати зв'язок психічного здоров'я та толерантності до невизначеності персоналу комерційних організацій в умовах війни.

3. Обґрунтувати систему управлінських рішень для забезпечення психічного здоров'я та розвитку толерантності до невизначеності персоналу комерційних організацій в умовах війни.

Методика та організація дослідження. Дослідження здійснювалось у квітні-травні 2022 року за допомогою комплексу методик «Психічне здоров'я в

умовах війни», що включав діагностичні методики та анкету-паспортичку, які були спрямовані на вивчення різних аспектів психічного здоров'я персоналу освітніх організацій. Опитування здійснювалось за допомогою Google Form.

Для дослідження структурних компонентів психологічного здоров'я персоналу комерційних організацій в умовах війни використовувались такі методики.

Для вимірювання *емоційного компонента* психологічного здоров'я персоналу комерційних організацій використовувалася *«Методика самооцінка тривожності, фрустрованості, агресивності та ригідності»* (Карамушка, Л. М., Креденцер, О. В., Терещенко, К. В., Лагодзінська В. І., Івкін В. М., & Ковальчук О. С. (2021)). Вона дає можливість діагностувати такі негативні емоційні стани, як тривожність, фрустрованість, агресивність та ригідність, які є виявами гострого стресу і мають тенденцію проявлятися в поведінці людини в кризових ситуаціях, до яких належить, зокрема, війна.

Вивчення *рефлексивно-особистісного компонента* психологічного здоров'я здійснювалось за допомогою *«Шкали позитивного психічного здоров'я»* (Positive Mental Health Scale (PMH-scale) J. Lukat, J. Margraf, R. Lutz, W.M. van der Veld & E.S. Becker, адаптація Л. Карамушки, О. Креденцер, К. Терещенко) (Lukat, Margraf, Lutz, van der Veld & Becker, 2016). Методика дає можливість визначити позитивну спрямованість психічного здоров'я, що в умовах війни є дуже суттєвим, оскільки позитивно «забарвлює» життєву активність людини, що дає можливість, на відміну від так званого «негативного психічного здоров'я», зберігати стресостійкість та встановлювати соціальні контакти з людьми.

Для діагностики *операційно-функціонального компонента* використовувався *«Опитувальник для вимірювання локус контролю здоров'я»* (Multidimensional Health Locus-of-Control Scales) (Wallston, Wallston, & DeVellis,

1978). Цей опитувальник складається з трьох шкал: шкали «внутрішнього локусу контролю» (відображає ступінь відчуття респондентами контролю над своїм здоров'ям); шкали «контролю «могутніми» іншими» (показує ступінь впевненості опитуваного в тому, що за його здоров'я несуть відповідальність «могутні інші», наприклад, лікарі, родичі тощо); шкали «контролю випадку» (вимірює, наскільки опитуваний переконаний в тому, що здоров'я залежить від випадку, везіння або долі). Орієнтація людини на використання того чи іншого виду локус контролю в умовах війни досить часто впливає на створення людиною хоча б відносної безпеки для себе та своїх рідних, вияви відповідальності за свою професійну та волонтерську активність під час війни тощо.

Для визначення толерантності до невизначеності використовувався *«Опитувальник толерантності до невизначеності» Д. Маклейна* (McLain, 1993). Опитувальник включає такі субшкали як ставлення до новизни, ставлення до складних завдань, ставлення до невизначених ситуацій, надання переваги невизначеності, а також дає змогу визначити загальний показник толерантності до невизначеності.

Обробка результатів здійснювалась методами математичної статистики (описові статистики та кореляційний аналіз) за допомогою програми SPSS (22 версія).

Вибірка дослідження. У дослідженні взяли участь 136 працівників організацій сфери торгівлі та підприємництва з м. Києва та Київської обл. Із них: 18,4% – чоловіки, 81,6% – жінки; 44,1% – одружених, 55,9% – неодружених; 75,7% не мали дітей, 8,8% мали одну дитину, 15,5% мали більше, ніж одну дитину. Середній вік опитаних склав $27,8 \pm 8,5$ роки. За посадовим складом вибірка мала такий розподіл: 71,3% – працівники; 28,7% – керівники різного рівня.

Вклад основного матеріалу дослідження. Виконуючи перше завдання дослідження, нами було визначено рівні

вираженості функціональних компонентів психічного здоров'я персоналу комерційних організацій в умовах війни. До цих компонентів, згідно з результатами наших попередніх досліджень, відносяться такі: емоційний, рефлексивно-особистісний та операційно-функціональний (Карамушка, Креденцер, Терещенко, Лагодзінська, Івкін & Ковальчук, 2021).

Щодо емоційного компоненту психічного здоров'я, то результати дослідження показали, що значна частина опитаних (від 44,1% до 69,1%) мають високий рівень вираженості негативного психічного здоров'я, про що свідчать показники, які стосуються негативних психічних станів персоналу (табл. 1).

Таблиця 1. Рівень вираженості компонентів психічного здоров'я персоналу комерційних організацій в умовах війни (у % від загальної кількості опитаних)

Компоненти психічного здоров'я	Рівень вираженості		
	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
<i>Емоційний компонент:</i>			
Ригідність	69,1	27,2	3,7
Агресивність	59,6	34,6	5,9
Тривожність	56,6	37,5	5,9
Фрустрованість	44,1	43,4	12,5
<i>Рефлексивно-особистісний компонент:</i>			
Позитивне психічне здоров'я	28,7	33,8	37,5
<i>Операційно-функціональний компонент:</i>			
«внутрішній контроль»	36,0	58,1	5,9
«контроль могутніми іншими»	12,5	58,1	29,4
«контроль випадку»	13,2	52,2	34,6

Як видно із табл. 1, на першому місці знаходиться такий негативний психічний стан як ригідність, яка полягає у відносній нездатності особистості до переосмислення поведінки та її перебудови, нездатності вийти зі стану залежності і набутої безпорадності (Карамушка, Креденцер, Терещенко, Лагодзінська, Івкін & Ковальчук, 2018). Ригідність може проявлятися на рівні когнітивної, мотиваційної та афективної складових. Високий рівень ригідності виявлено більше ніж у двох третіх опитаних (69,1%). У менше, ніж у третини опитаних (27,2%) зафіксовано середній рівень вираженості ригідності. І зовсім у незначній частини опитаних (усього 3,7%) діагностовано низький рівень ригідності.

Друге місце посідає агресивність. Як зазначається в літературі, агресія є однією із можливих реакцій у ситуації фрустрації, яка обумовлюється всією обстановкою фрустрації, гнівом, ненавистю тощо (Тополов, 2011). Високий рівень агресії зафіксовано також у значної кількості

персоналу комерційних організацій – 59,6%, середній – у 34,6%, і низький – лише у 5,9% опитаних. Однак зазначені показники є дещо нижчими, порівняно із показниками ригідності.

Приблизно така ж ситуація, як і з агресивністю, спостерігається стосовно тривожності, яка проявляється в об'єктивній або суб'єктивній неможливості особистості подолати життєві труднощі (Заїка, 2017). За рівнем вираженості своїх показників тривожність посідає третє місце, однак ці показники є дуже близькими до показників, які посідають друге місце. Як свідчать отримані дані, високий рівень тривожності виявлено більше ніж у половини опитаних (56,6%), середній – у 37,5%, і низький – лише у 5,9% учасників дослідження.

Значно менш вираженою, порівняно з названими негативними психічними станами, є фрустрованість, яка являє собою стан переживання людиною об'єктивно існуючої невдачі або ж такої, що уявляється, та блокування цілеспрямованої

поведінки (Карамушка & Заїка, 2018). Згідно отриманих даних, високий рівень спостерігається у трохи більше ніж третини опитаних 44,1%, середній – у 43,4% і низький – у 12,5%.

Таким чином, результати дослідження свідчать про наявність негативних станів високого та середнього рівня вираженості у значної кількості персоналу комерційних організацій в умовах війни, що є виявами гострого стресу, який пережила з початку війни значна частина опитаних.

Що стосується *рефлексивно-особистісного компонента* психічного здоров'я персоналу комерційних організацій, тобто, позитивного психічного здоров'я, то результати дослідження показали, що менше третини опитаних (28,7%) мають високий рівень його вираженості, 33,8% мають середній рівень і 37,5% мають низький рівень (табл. 1).

Аналіз показників, які стосуються *операційно-функціонального компонента* психічного здоров'я персоналу комерційних організацій показав, що показники «внутрішнього контролю» здоров'я персоналу значно випереджають показники «контролю могутніми іншими» та «контролю випадку», що можна оцінити, як позитивний факт (табл. 1). Про це свідчить той факт, що високий рівень вираженості «внутрішнього контролю» спостерігається у 36,0%, в той час як високий рівень вираженості «контролю могутніми іншими» та «контролю випадку» вираженості цих показників складає в обох випадках 12,5% та 13,2%. І протилежна картина спостерігається стосовно низького рівня вираженості цих показників. Кількість осіб, для яких характерний низький рівень «внутрішнього контролю», складає всього 5,9%, в той час як кількість осіб з низьким рівнем «контролю могутніми іншими» та «контролю випадку» складає відповідно 29,4% та 34,6%.

Отже, результати виконання першого завдання виявили ряд проблем у вираженості психічного здоров'я персоналу комерційних організацій в умовах війни.

У процесі виконання *другого завдання дослідження*, було проаналізовано показники толерантності до невизначеності та її зв'язок із психічним здоров'ям у персоналу комерційних організацій в умовах війни.

Констатовано, що більше п'ятої частини респондентів (21,3%) мають високий рівень загального показника толерантності до невизначеності, 60,3% мають середній рівень вираженості цього показника та 18,4% опитаних характеризується низьким його рівнем (табл. 2). Варто вказати на те, що працівники комерційних організацій з високим рівнем толерантності до невизначеності більш схильні брати відповідальність за свої дії і ефективно діяти в умовах невизначеності, ніж особи з низьким рівнем толерантності до невизначеності, що важливо в умовах війни.

Виявлено, що серед різних показників толерантності до невизначеності найбільш представленим на високому рівні показником є «надання переваги невизначеності»: 44,1% респондентів характеризуються високим рівнем його вираженості. Окрім того, біля третини респондентів (33,1%) демонструють високий рівень «ставлення до складних завдань». Водночас менше чверті респондентів характеризуються високим рівнем «ставлення до новизни» (21,3%). І на останньому місці знаходиться такий показник, як «ставлення до невизначених ситуацій»: високий рівень його вираженості виявлено лише у 18,4% опитаних.

Таблиця 2. Рівень вираженості толерантності до невизначеності персоналу комерційних організацій (у % від загальної кількості опитаних)

Толерантність до невизначеності	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
Ставлення до новизни	21,3	44,9	33,8
Ставлення до складних завдань	33,1	50,0	16,9
Ставлення до невизначених ситуацій	18,4	53,7	27,9
Надання переваги невизначеності	44,1	35,3	20,6
<i>Загальний показник толерантності до невизначеності</i>	21,3	60,3	18,4

Отже, існують певні резерви розвитку толерантності до невизначеності персоналу комерційних організацій в умовах війни.

На наступному етапі дослідження встановлено зв'язок між рівнем

вираженості компонентів психічного здоров'я та показниками толерантності до невизначеності персоналу комерційних організацій в умовах війни (табл. 3).

Таблиця 3. Зв'язок між компонентами психічного здоров'я та показниками толерантності до невизначеності у персоналу комерційних організацій (r)

Компоненти психічного здоров'я	Показники толерантності до невизначеності				
	Ставлення до новизни	Ставлення до складних ситуацій	Ставлення до невизначених ситуацій	Надання переваги невизначеності	Толерантність до невизначеності (загальний показник)
<i>Емоційний компонент:</i>					
Тривожність	-0,091	-0,254**	-0,258**	-0,079	-0,278**
Фрустрованість	-0,030	-0,339***	-0,273**	-0,048	-0,312***
Агресивність	-0,166	0,055	0,142	0,333***	0,141
Ригідність	-0,128	-0,151	-0,160	0,077	-0,186*
<i>Рефлексивно-особистісний компонент:</i>					
Позитивне психічне здоров'я	0,197*	0,251**	0,303***	0,368***	0,326****
<i>Операційно-функціональний компонент:</i>					
Шкала внутрішнього локусу контролю	0,121	0,167	0,014	0,216*	0,114
Шкала контролю «могутніми іншими»	0,061	-0,029	0,081	0,222**	0,015
Шкала контролю випадку	0,012	0,030	0,052	0,131	0,045

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Виявлено тісний негативний зв'язок між такою складовою емоційного компонента психічного здоров'я, як «тривожність» та показниками толерантності до невизначеності: «ставлення до складних ситуацій» ($r = -0,254$, $p < 0,01$), «ставлення до невизначених ситуацій» ($r = -0,258$, $p < 0,01$) та «загальний показник толерантності до невизначеності» ($r = -0,278$, $p < 0,01$). Також виявлено тісний негативний зв'язок між «фрустрованістю» і тими ж показниками толерантності до невизначеності: «ставлення до складних ситуацій» ($r = -0,339$, $p < 0,001$), «ставлення до невизначених ситуацій» ($r =$

$-0,273$, $p < 0,01$) та «загальний показник толерантності до невизначеності» ($r = -0,312$, $p < 0,001$). Більш слабкий негативний кореляційний зв'язок констатовано між «ригідністю» та «загальним показником толерантності до невизначеності» ($r = -0,186$, $p < 0,05$). І лише в одному випадку констатовано позитивний кореляційний зв'язок: між такою складовою емоційного компоненту, як «агресивність» та «надання переваги невизначеності» ($0,333$, $p < 0,001$). Загалом, можна говорити про те, що чим вище вираженість негативних психічних станів, тим нижчою є толерантність до

невизначеності у персоналу комерційних організацій.

Разом з тим, спостерігається протилежна ситуація стосовно рефлексивно-особистісного компоненту психічного здоров'я персоналу комерційних організацій. Це проявляється в тому, що позитивне психічне здоров'я персоналу комерційних організацій має сильно виражений позитивний кореляційний зв'язок з більшістю показників толерантності до невизначеності: «ставлення до складних завдань» ($r = 0,251$, $p < 0,01$), «ставлення до невизначених ситуацій» ($r = 0,303$, $p < 0,001$) та «надання переваги невизначеності» ($r = 0,368$, $p < 0,001$), а також загальний показник толерантності до невизначеності ($r = 0,326$, $p < 0,001$). Дещо менш вираженим є зв'язок між позитивним психічним здоров'ям та ставленням до новизни ($r = 0,197$, $p < 0,05$). Сутність цього зв'язку полягає у тому, що чим вищі показники позитивного психічного здоров'я, тим більш вираженою є толерантність до невизначеності у персоналу комерційних організацій.

Що стосується операційно-функціонального компоненту психічного здоров'я, то тут виявлено позитивний кореляційний зв'язок між «шкалою внутрішнього локус контролю» і лише одним показником толерантності, таким, як «надання переваги невизначеності» ($r = 0,216$, $p < 0,05$). Аналогічна ситуація спостерігається і стосовно «шкали контролю «могутніми іншими» та «надання переваги невизначеності» ($r = 0,222$, $p < 0,01$). Тобто, мова йде про те, що чим вищими є показники даних видів локус контролю, тим вищими є показник толерантності «надання переваги невизначеності».

Загалом, можна говорити про те, що психічне здоров'я має достатньо виражений зв'язок з толерантністю до невизначеності персоналу комерційних організацій в умовах війни. А це свідчить, в свою чергу про необхідність реалізації в комерційних організаціях спеціальних управлінських рішень стосовно підтримки психічного здоров'я та розвитку

толерантності до невизначеності персоналу комерційних організацій в умовах війни. Визначення таких управлінських рішень складає зміст **третього завдання нашого дослідження**.

З метою посилення ролі організацій у підтримці та збереженні психічного здоров'я та розвитку толерантності до невизначеності персоналу організацій в умовах війни, варто говорити, на наш погляд, про *прийняття та реалізацію спеціальної системи управлінських рішень* в комерційних організаціях з цієї проблеми.

По-перше, підтримка та збереження психічного здоров'я й толерантності до невизначеності персоналу комерційних організацій повинні бути одним із важливих напрямків управління організацією в умовах війни (наряду з ефективним виконанням організацією основної та волонтерської діяльності, спрямованих на реалізацію основних виробничих завдань організації, захист країни та підтримки населення), що має бути відображено у відповідних документах та практиках діяльності комерційної організації.

По-друге, необхідно створити в організації культуру «відкритості», яка передбачає, що проблема психологічного 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, підтримки один одного, гармонійного, наскільки це можливо, поєднання роботи та інших сфер життя персоналу, розвитку оптимізму організації, пошуку організаційно-психологічних та індивідуально-психологічних ресурсів та ін.).

По-третє, першочергову увагу має бути приділено працівникам, які зазнали особливо негативного впливу війни на їхнє психічне здоров'я (працівникам, хто втратив на війні рідних; працівникам, чії рідні зараз воюють на фронті або знаходяться в полоні; працівникам, які повернулись із фронту і мають проблеми із

здоров'ям; внутрішньопереміщенням особам та ін.).

В-четвертих, слід роз'яснювати персоналу особливості діяльності комерційних організаціях в умовах війни, яка характеризується як діяльність в умовах невизначеності, а також аналізувати на спеціальних тренінгах (за допомогою інтерактивних форм) зміст толерантності до невизначеності в цілому і таких її складових, як ставлення до новизни, ставлення до складних завдань, ставлення до невизначених ситуацій, надання переваги невизначеності та ін.

В-п'ятих, варто аналізувати труднощі в професійній діяльності, можливі ризики психічного здоров'я персоналу в конкретній організації в умовах війни, вияви інтолерантності, 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-шосте, 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 відноситься: стресостійкість; резил'єнтність (Лазос, 2018); продуктивні копінг-стратегії (Chudzicka-Czupala et al., 2023); використання гумору для опанування робочим стресом (Шотка & 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, такі як: 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 інтернет та медіа ресурсів (на спеціальних сторінках на Facebook, тематичних Telegam, YouTube-каналів тощо).

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

По-сьоме, важливим є також використання, подальше посилення та розвиток керівниками та психологами організацій *ресурсів організації (організаційних ресурсів)*, таких як: створення позитивної підтримуючої організаційної культури (Карамушка & Сняданко, 2010); створення безпечного простору і середовища (Діденко, 2023); забезпечення автономії та самоорганізації персоналу у плануванні роботи, прийнятті рішень, методах роботи; профілактика травми в організації; включення у волонтерську діяльність та психологічна підтримка діяльності волонтерів; психологічна підтримка щодо забезпечення балансу роботи та сім'ї; організація соціально-психологічної реадaptaції українських ветеранів (Чижевський, Колесніченко, & Бондаренко, 2022). та ін.

До найбільш розповсюджених сьогодні *форм роботи* з цього напрямку можна віднести на рівні організації: 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; організація та проведення психологічних груп підтримки, тренінгів; розробка методичних рекомендацій для профілактичних негативних виявів психічного нездоров'я (тривожність, фрустрованість, агресивність, ригідність).

Також необхідно проводити *спеціальне навчання керівників та працівників* (за допомогою офлайн та

онлайн вебінарів, тренінгів, майстер-класів та ін.) щодо існуючих труднощів в професійній діяльності та взаємодії персоналу в умовах війни, ймовірних ризиків психічного здоров'я та виявів інтолерантності, а також методів та засобів їх попередження. 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.

Висновки.

1. Результати дослідження показали, що в цілому персонал комерційних організацій має *ряд проблем* у вираженості психічного здоров'я в умовах війни (в середньому більше половині опитаних притаманний високий рівень таких негативних психічних станів, як ригідність, агресивність, тривожність, фрустрованість; менше третини опитаних має високий рівень позитивного психічного здоров'я, трохи більше третини - високий рівень вираженості «внутрішнього локус контролю» здоров'я).

2. Встановлено, що лише трохи більше п'ятої частини респондентів мають високий рівень загального показника толерантності до невизначеності, отже, існують значні резерви розвитку толерантності до невизначеності персоналу комерційних організацій в умовах війни. Констатовано, що найбільш вираженими складовими толерантності до невизначеності персоналу комерційних організацій є «надання переваги невизначеності» та «ставлення до складних завдань».

3. Виявлено зв'язок між показниками психічного здоров'я персоналу комерційних організацій та толерантністю до невизначеності: а) негативні психічні стани супроводжуються зниженням багатьох показників толерантності до невизначеності; б) позитивне психічне здоров'я підвищує всі показники толерантності до невизначеності; в) «внутрішній локус контролю здоров'я» та

Література:

1. Батюк, Б. Б. (2024). Інноваційні управлінські рішення в умовах сучасних викликів *Наукові*

«локус контролю «могутніми іншими» підвищує такий показник толерантності до невизначеності, як «надання переваги невизначеності» .

4. З метою забезпечення психічного здоров'я та розвитку толерантності до невизначеності у персоналу комерційних організацій в умовах війни розроблено систему управлінських рішень, яка реалізується на двох рівнях (організації та персоналу). До основних із них відноситься: розроблення та провадження спеціальних політик, програм, практик з проблеми забезпечення психічного здоров'я та розвитку толерантності до невизначеності у персоналу; формування в організації культури «відкритості» до означених питань; регулярний моніторинг стану означених проблем в організації; врахування організаційних та особистісних ресурсів, які впливають на означені феномени; проведення психоедукації персоналу за допомогою спеціальних інформаційних джерел, що знаходяться в соцмережах, або, по можливості, мають бути розроблені в організації; практичне навчання персоналу (проведення вебінарів, тренінгів, майстер-класів, психологічних практикумів та ін.); проведення індивідуальних консультативних та психотерапевтичних сесій; приділення особливої уваги найбільш вразливим категоріям персоналу (працівникам, які втратили рідних; працівникам, які мають рідних, що знаходяться в полоні; працівникам, які знаходяться в зоні бойових дій; працівникам-ветеранам, які повернулись з фронту; працівникам-внутрішньо-переміщеним особам) та ін.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо в розробці тренінгової програми для підготовки менеджерів комерційних організацій для прийняття ефективних управлінських рішень щодо забезпечення психічного здоров'я та розвитку толерантності до невизначеності у персоналу комерційних організацій в умовах війни.

інновації та передові технології. Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія

- «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка», 2(30), 365-372.
2. Гордіня, Н. (2023). Психологічні особливості прийняття ефективних управлінських рішень державними службовцями в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник Національного університету оборони України*, 71(1), 48–58. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-71-1-48-58>.
3. Гусев, А. І. (2007). До проблеми формування та розвитку толерантності до невизначеності. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія № 12. Психологічні науки*, 17 (41), ч. 1, 101-113.
4. Діденко, М. (Ред.) (2023). *Як зберегти ментальне здоров'я працівників: Поради для роботодавців*. ГО «Точка опори» ЮА.
5. Карамушка, Л. (2021). «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>
6. Карамушка, Л.М. (2023а). *Психічне здоров'я персоналу організації в умовах війни*. Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України. <https://lib.iitta.gov.ua/737839/>
7. 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/10.31108/2.2023.2.29.3>
8. Карамушка, Л.М., & Сняданко, І.І. (2010). *Психологія організаційної культури. (На матеріалі промислових підприємств)*. Київ-Львів: Край.
9. Карамушка, Л. М., Креденцер, О. В., Терещенко, К. В., Лагодзінська, В. І., Івкін, В. М., & Ковальчук, О. С. (2021). *Психолого-організаційні детермінанти забезпечення психологічного здоров'я персоналу освітніх організацій в умовах соціальної напруженості: монографія / за ред. Л. М. Карамушки*. Київ – Львів : Видавець Вікторія Кундельська.
10. 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>
11. Олексюк, Р. (2024). Прийняття господарських та управлінських рішень в умовах війни за посередництвом візуалізації інформації. *Економіка та суспільство*, 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-62>
12. Семиченко, В., & Артюшина, К. (2019). Проблема невизначеності у теорії та практиці вищої школи. *Вісник Національного авіаційного університету. Серія: Педагогіка. Психологія*, 2(15), 141–152. Відновлено з <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/41847>
13. Сингаївська, І. В., Гура, Г. Н. (2023). Психологічні особливості ухвалення рішень керівниками бізнесу в ситуації невизначеності. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 29(2-3). 95–111.
14. Томаржевська, І. В. (2018). Феномен «толерантність до невизначеності» і його психологічний аналіз. *Психологічний журнал*, 1. <http://psyj.udpu.edu.ua/article/view/152564>
15. 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>
16. 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>
17. Chudzicka-Czupala, A., Hapon, N., Ho Chun Man, R., Li, D.-J., Żywiołek-Szeja, M., Karamushka, L., Grabowski, D., Paliga, M., McIntyre, R.S., Chiang, S.-K., Pudełek, B., Chen, Y.-L. & Yen, C.-F. (2023). Associations between coping strategies and psychological distress among people living in Ukraine, Poland, and Taiwan during the initial stage of the 2022 War in Ukraine. *European Journal of Psychotraumatology*, 4(1), 2163129. <https://doi.org/10.1080/20008066.2022.2163129>
18. Lukat, J, Margraf, J., Lutz, R., VanderVeld, W. M., & Becker E S. (2016). Psychometric properties of the Positive Mental Health Scale (PMH-scale). *BMC Psychology*, 4(8). <https://doi.org/10.1186/s40359-016-0111-x>
19. McLain, D. L. (1993). The MSTAT-I: A new measure of an individual's tolerance for ambiguity. *Educational and Psychological Measurement*, 1(53), 183-189.
20. 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>
21. Moroz, L. (2023). Principles and directions of administrative activity of the head of the enterprise during the conditions of war. *European Science*, 2(sge23-02), 7–19. <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2023-23-02-013>
22. Wallston, K.A., Wallston, B.S., & DeVellis R. (1978). Development of Multidimensional Health Locus of Control (MHLC) Scales. *Health Education Monographs*, 6(1), 160-170. <https://doi.org/10.1177/109019817800600107>
23. WHO. «Mental health» (2022). <https://www.who.int/news-room/factsheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>