



BUSINESS PERSPECTIVES



Publisher

LLC "CPC "Business Perspectives"
Hryhorii Skovoroda lane, 10,
Sumy, 40022, Ukraine
www.businessperspectives.org



V. HETMAN KNEU



Founder

State Higher Educational
Establishment "Kyiv National
Economic University named after
Vadym Hetman",
Prospect Peremogy, 54/1,
Kyiv, 03057, Ukraine
<https://kneu.edu.ua/>

Received on: 4th of November, 2020
Accepted on: 3rd of December, 2020
Published on: 13th of July, 2021

© Svetlana Rudakova, Liudmyla Shchetinina,
Nataliia Danylevych, Yaroslav Kasianenko, Taras
Kytsak, 2021

Svetlana Rudakova, Ph.D. in Technics, Associate
Professor, Personnel Management and Labor
Economics Department, Kyiv National Economic
University named after Vadym Hetman, Ukraine.

Liudmyla Shchetinina, Ph.D. in Economics,
Associate Professor, Personnel Management and
Labor Economics Department, Kyiv National
Economic University named after Vadym Hetman,
Ukraine.

Nataliia Danylevych, Ph.D. in Technics, Associate
Professor, Personnel Management and Labor
Economics Department, Kyiv National Economic
University named after Vadym Hetman, Ukraine.

Yaroslav Kasianenko, applicant for a master's
degree in higher education, Kyiv National
Economic University named after Vadym Hetman,
Ukraine.

Taras Kytsak, Ph.D. in Economics, Associate
Professor, Personnel Management and Labor
Economics Department, Kyiv National Economic
University named after Vadym Hetman, Ukraine.



This is an Open Access article,
distributed under the terms of the
[Creative Commons Attribution 4.0
International license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits
unrestricted re-use, distribution,
and reproduction in any medium,
provided the original work is
properly cited.

Svetlana Rudakova (Ukraine), Liudmyla Shchetinina (Ukraine),
Nataliia Danylevych (Ukraine), Yaroslav Kasianenko (Ukraine),
Taras Kytsak (Ukraine)

MENTAL HEALTH OF STAFF UNDER QUARANTINE RESTRICTIONS

Abstract

The article considers the approaches to the management of the mental health of staff in the context of quarantine restrictions based on human-oriented values. The purpose of the study is to analyze the current factors influencing the mental health of staff as an important management problem, the solution of which involves the use of innovative methods and management practices for its preservation and improvement. The study substantiated the need to assess the factors of negative impact on the mental health of staff in order to eliminate them or reduce their effects. It has been proven that ensuring the mental health of staff is one of the main tasks of organizations, as the socio-economic losses from its deterioration are significant. In the course of research of theoretical approaches to an estimation of indicators of a condition of mental health of the personnel the own point of view on value and urgency of its preservation for the organizations is formed; the importance of its impact on staff productivity is determined. The method of sociological research determined that in the conditions of remote regime during quarantine such factors (causes) of stress as: overtime, work without breaks, low level of recognition and remuneration, lack of employment guarantees, insufficient support of managers, managers and / or colleagues, high emotional involvement of employees, poor communication, negatively affect the mental health and productivity of staff. Approaches to improving the mental health of staff based on innovative management practices have been developed.

Keywords

mental health, psychological state, productivity,
quarantine restrictions, well-being

JEL Classification

J10, O15

С. Г. Рудакова (Україна), Л. В. Щетініна (Україна),
Н. С. Данилевич (Україна), Я. А. Касяненко (Україна), Т. Г. Кицак (Україна)

МЕНТАЛЬНЕ ЗДОРОВ'Я ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КАРАНТИННИХ ОБМЕЖЕНЬ

Анотація

У статті розглядаються підходи до управління станом ментального здоров'я персоналу в умовах карантинних обмежень на основі людиноорієнтованих цінностей. Мета дослідження – провести аналіз сучасних факторів впливу на стан ментального здоров'я персоналу як важливої управлінської проблеми, вирішення якої передбачає використання інноваційних методів та управлінських практик щодо його збереження та поліпшення. У процесі проведеного дослідження обґрунтовано необхідність оцінювання факторів негативного впливу на ментальне здоров'я персоналу з метою їх усунення або зниження їх дії. Доведено, що забезпечення ментального здоров'я персоналу є одним з головних завдань організацій, оскільки соціально-економічні втрати від його погіршення є значними. В ході дослідження теоретичних підходів до оцінювання показників стану ментального здоров'я персоналу сформовано власну точку зору на цінність та актуальність його збереження для організацій; визначено вагомість його впливу на продуктивності праці персоналу. Методом соціологічного дослідження визначено, що в умовах дистанційного режиму в період карантину поширені такі фактори (причини) стресу як: понаднормова робота, робота без перерв, низький рівень визнання та винагороди, відсутність гарантій зайнятості, недостатня підтримка керівників, менеджерів та/або колег, висока емоційна включеність працівників, погана комунікація, негативно впливають на стан ментального здоров'я та продуктивність праці персоналу. Розроблені підходи до поліпшення ментального здоров'я персоналу на основі інноваційних управлінських практик.

Ключові слова

психічне здоров'я, психологічний стан, продуктивність праці,
карантинні обмеження, well-being

Класифікація JEL

J10, O15

ВСТУП

Поширення коронавірусу COVID – 19 негативно вплинуло на загострення проблеми психічного здоров'я людини. Люди відчули ізолюваність від нормальної соціальної взаємодії, що є не тільки є природою людини, а й важливою умовою її розвитку. Зайнятість набула дистанційного характеру і зумовила усунення межі між робочим та особистим життям. Такі зміни негативно позначаються на продуктивності персоналу. Тому роботодавці мають розробити комплекс заходів, які сприятимуть вирішенню окресленої проблеми. Одним з їх найголовніших кроків має бути поліпшення ментального (психічного) здоров'я персоналу, оскільки психічні розлади та ментальні проблеми напряму впливають на ефективність бізнесу та економіку загалом.

Результати дослідження, проведеного в Канаді продемонстрували той факт, що економічні втрати від психічних розладів становлять 51 млрд доларів на рік, з них 6.3 млрд доларів складають втрати через зниження продуктивності. Дослідники Великої Британії визначили, що величина втрат продуктивності персоналу через депресивний стан була в 23 рази вище, ніж вартість лікування його в системі охорони здоров'я. Отже, причини і фактори погіршення ментального здоров'я мають вагомий соціальний та економічний наслідок та потребують ефективних дій.

1. ЛІТЕРАТУРНИЙ ОГЛЯД

Ментальне здоров'я може розглядатися в різних аспектах, зокрема медичному, правовому, управлінському, економічному, тощо. Значна кількість наукових досліджень присвячена медичним аспектам цього питання, а саме рекомендаціям з діагностики, збереження та поліпшення ментального здоров'я, тоді як з управлінського та економічного аспектів ментального здоров'я наукових публікацій недостатньо. У науковій праці Бойчука зазначено, що здоров'я в сучасному суспільстві розглядається як глобальна проблема, яка на рівні соціуму визначає його можливості щодо виживання, а на індивідуальному – можливості особистості щодо самореалізації [1]. Дослідження фахівців Великої Британії та Австралії показали, що основними чинниками, що впливають на рішення людини залишитися на роботі – є сприятливе психологічне середовище та увага до ментального здоров'я працівника. За даними «PWC» та «Deloitte», за рахунок підвищення продуктивності праці персоналу при інвестованні 1 долара в створення такого середовища бізнес повертає 9 доларів, що виражається ефективністю, лояльністю персоналу, зменшенню випадків абсентеїзму у зв'язку з погіршенням стану здоров'я [3].

Європейські дослідники вважають, що ментальне здоров'я — це частина культури та ознака середовища. Психічне здоров'я визначає стан благополуччя, добробуту, коли людина може впоратися з стресами, продуктивно працювати, робити свій внесок в життя спільноти та реалізовувати свій потенціал [2]. Ховат, який займається дослідженнями ментального здоров'я та його впливу на результати трудової діяльності в рамках функціонування Канадської комісії ментального здоров'я зазначає, що абсолютно психологічно здорова людина, яка досягає стану гармонії та внутрішнього балансу, працює з максимальною віддачею [4].

Під благополуччям персоналу Towers Watson розуміє його фізичне, соціальне та ментальне (психічне) здоров'я. Доведено зв'язок благополуччя персоналу з його залученістю до справ компанії, але висока залученість і низький рівень турботи про ментальне здоров'я призводять до вигорання та плинності персоналу. В сучасній соціоекономічній реальності стрес є звичним явищем, з часом психофізіологічні резерви людини виснажуються.

Проблематика ментального здоров'я є актуальною для науковців та практиків, а необхідність обґрунтувати управлінські підходи до стану його покращення виникає особливо в період поширення на території України коронавірусної інфекції COVID – 19. Дослідження цієї проблематики вимагає не поверхового опису, а ретельного аналізу та глибинного підходу. Під час поширення коронавірусу турбота про ментальне здоров'я працівників в організації потребує значних зусиль з боку роботодавців, це передбачає організаційну та планову роботу для поліпшення соціально-психологічної атмосфери в організації.

2. МЕТОДИ

Для досягнення поставленої мети в дослідженні було використано метод аналізу для формулювання висновків за результатами соціологічного дослідження стану ментального здоров'я персоналу та факторів його формування. Метод синтезу використано для конкретизації управлінських практик зменшення негативного впливу факторів на стан ментального здоров'я.

3. РЕЗУЛЬТАТИ

Тематика ментального здоров'я персоналу вимагає ґрунтовних досліджень та уваги науковців і практиків. Консалтингові компанії, такі як «CASE» і «Deloitte» протягом останніх десятиліть досліджують вплив стану ментального здоров'я співробітників на ефективність їх роботи. Результати досліджень показують, що значна частина фонду оплати праці витрачається на поліпшення фізичного і психологічного здоров'я працівників. Фахівці з управління персоналом стикаються з такими явищами як абсентеїзм (практика регулярної відсутності на роботі через погане самопочуття, як фізичне так і психологічне) і презентеїзм (низька продуктивність праці співробітника, що перебуває на робочому місці, через погане самопочуття). Як наслідок, для роботодавця абсентеїзм означатиме втрати у зв'язку із оплатою лікарняних, а презентеїзм – втрати від низької якості та ефективності роботи.

Турбота про ментальне здоров'я не передбачає одноразових заходів (наприклад, введення до штату психолога, проведення занять з медитації та йоги в офісі, організація корпоративів і тренінгів з тимбилдингу, стресостійкості та таймменеджменту), а має забезпечити людиноорієнтований підхід до персоналу.

Проведене авторами соціологічне дослідження у компанії «Vodafone Ukraine» дало можливість оцінити рівень стресу працівників в умовах карантинних обмежень, а також виявити його психоемоційні наслідки. За даними результатів опитування значна частка респондентів (70%) надали позитивну відповідь на запитання «Чи вважаєте ви свою роботу стресовою?» (Рисунок 1).

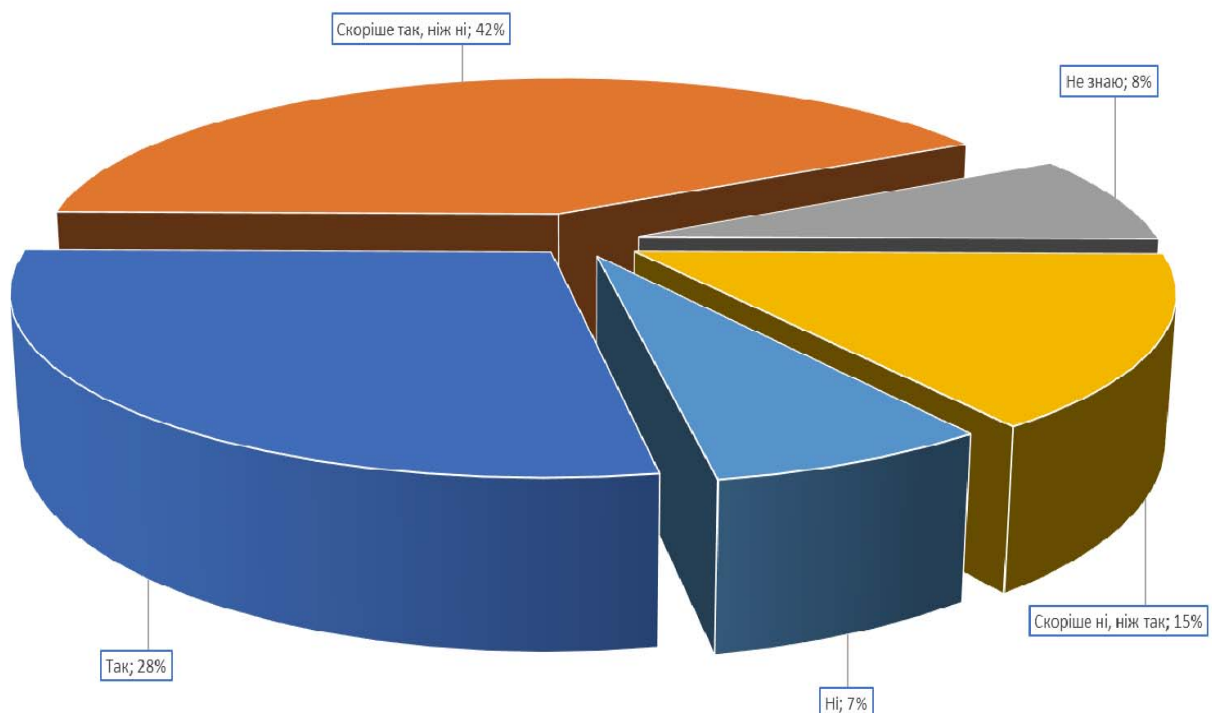


Рисунок 1. Результати відповідей респондентів на запитання «Чи вважаєте ви свою роботу стресовою?»

Виявлення факторів стресів на роботі є критично важливим етапом, оскільки визначає вектори управління стресами в організації. Серед найбільш поширених факторів, які зумовлюють стрес на роботі, респонденти обрали наступні (Рисунок 2).

Найбільш вагомим фактором було визначено тривалий час роботи, понаднормована робота, без перерв, що свідчить про стирання межі між робочим та вільним часом під час роботи в дистанційному форматі. На другому місці два фактори: низький рівень визнання та винагороди і відсутність гарантії зайнятості, це свідчить про невпевненість в завтрашньому дні і як наслідок – відсутність мотивації.

Вплив довготривалого стресу на персонал призводить, як правило, до психоемоційних наслідків, яких за різними оцінками, можна назвати від 7 до 20. При проведенні дослідження для оцінювання респондентам представлено перелік можливих негативних наслідків (Рисунок 3). Визначити стресову природу психоемоційних порушень у людини не завжди є можливим, оскільки вони можуть маскуватися під різні захворювання. Як результат, роботодавці отримують зниження ефективності працівників, оскільки першопричина поганого самопочуття та його лікування може бути помилковою. Тому ініціатором уваги до ментального здоров'я персоналу має бути роботодавець.

Отже, на першому етапі доцільно провести аудит ментального здоров'я в організації. Мається на увазі певний скринінг ситуації в конкретній організації чи команді - оцінити показники абсентеїзму, презентеїзму, вплив стресових факторів, рівень вигорання, тривожність. Подібні дослідження дають можливість комплексно оцінити, які передумови створені в організації для збереження та поліпшення ментального здоров'я працівників. Наступним етапом має стати розробка програми поліпшення ментального здоров'я персоналу, в основі якої буде інформація про індивідуальні підходи, інструменти та рішення. Роботодавці мають визначити етапи програми покращення ментального здоров'я персоналу

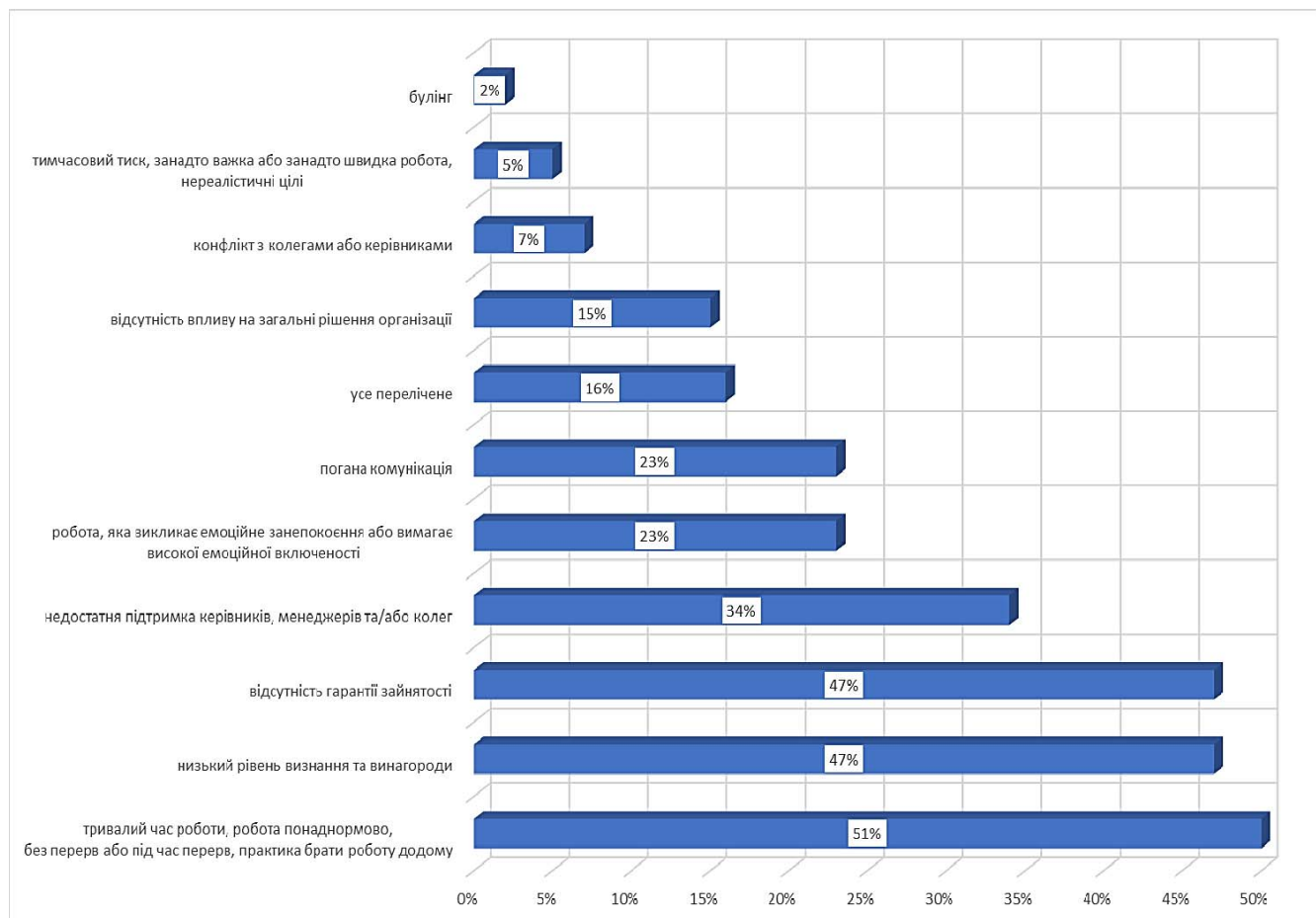


Рисунок 2. Результати відповідей респондентів на запитання про фактори стресів на роботі

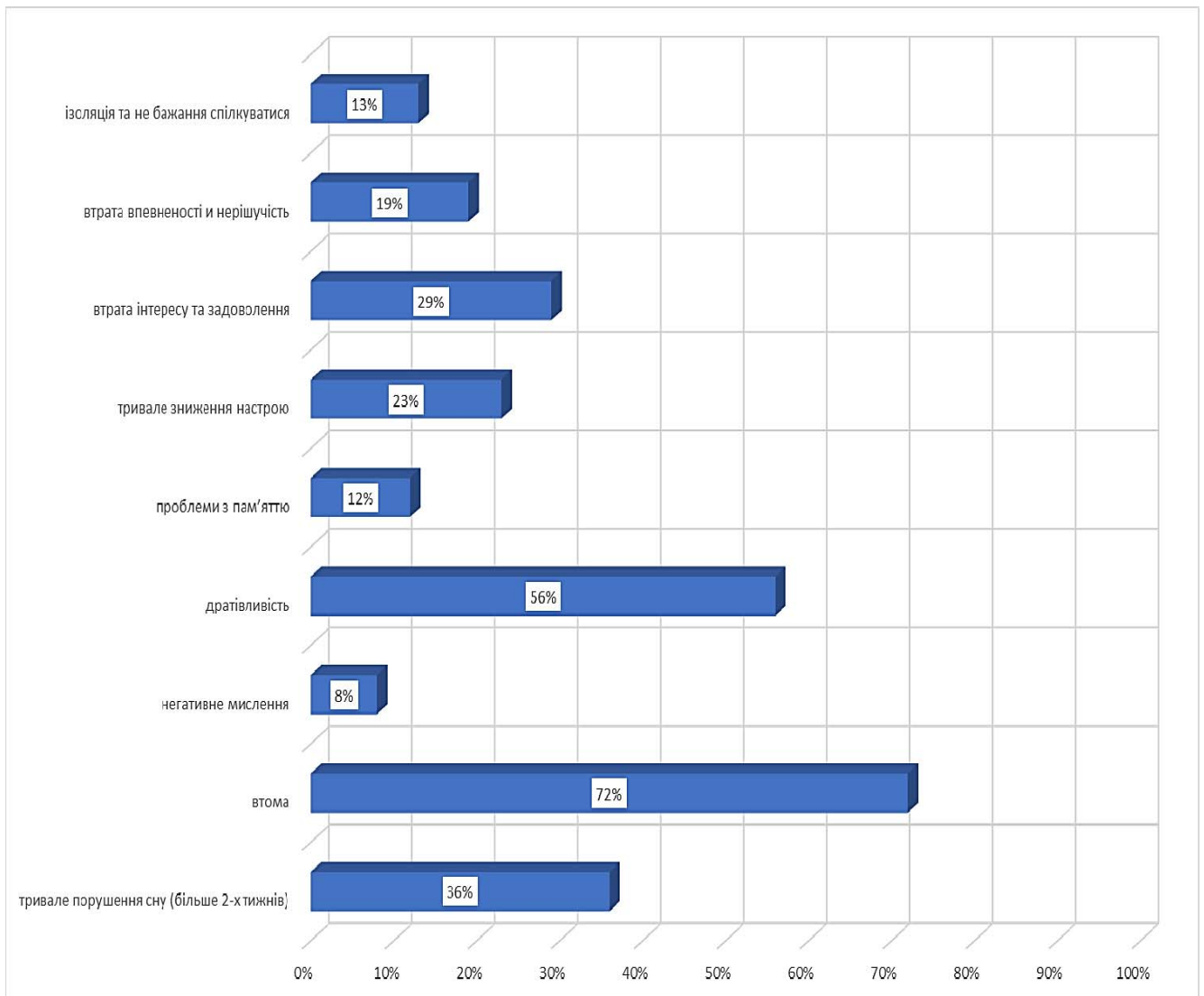


Рисунок 3. Результати відповідей респондентів на запитання про психоемоційні наслідки погіршення ментального здоров'я

та розробити заходи їх реалізації. Під час розробки заходів необхідно орієнтуватись на такі складові: профілактика (збереження здоров'я працівників на робочому місці), раннє втручання (допомога персоналу у вирішенні проблем ментального здоров'я під час роботи), допомога після відсутності (повернення до роботи тих, хто не працює).

Імплементация засад поліпшення ментального здоров'я у практику діяльності компанії вимагає підготовчої роботи. Варто обґрунтувати важливість аудиту ментального здоров'я персоналу для розвитку компанії. Для цього корисними можуть бути результати досліджень науковців та практиків, досвід інших організацій або/та власні спостереження.

Під час жорсткого карантину у компанії «Vodafone Ukraine» для персоналу неоднозначність та ізоляція стали відчутною стресовою ситуацією. Персоналоцінив підтримку компанії і турботу керівництва в наданні можливості поспілкуватися з експертами і психологами в онлайн-форматі. Всі бажаючі ознайомилися з «анатомією» емоцій, навчилися розвивати свій професійний потенціал і самостійно справлятися зі звичайними життєвими труднощами, тривогами і стресом, які виникали» [5]. «Велику цінність представляє те, що компанія «Vodafone Ukraine» ставить до свого персоналу як до найважливішого ресурсу і завжди швидко адаптується до зовнішніх змін. Персоналу була надана можливість вивчати

тему ментального здоров'я в digital форматі. З одного боку – це було дуже зручно, а з іншого – це прояв соціально відповідального і безпечного ставлення до персоналу» [5]. Основою корпоративної культури компанії «Vodafone Україна» є турбота про людей. Логіка цього проявляється в тому, що саме щасливі люди створюють найкращі продукти та задовольняють потреби клієнтів. Відповідальні співробітники є запорукою успішного бізнесу і довірливого клімату в колективі. Саме на таких принципах побудована політика з управління персоналом в «Vodafone Україна». З запровадженням дистанційного формату роботи, вона почала займати 80% нашого часу, що фактично стирає межу робочого та вільного часу. Відчуття щастя тісно пов'язано зі станом здоров'я і успіхом, якого людини досягає в тій чи іншій сфері свого життя.

Інформування менеджменту про значення, сутність та заходи поліпшення ментального здоров'я персоналу – це є перший крок до розробки заходів його покращення. Формами інформування менеджменту про ментальне здоров'я можуть бути тренінги, тематичні лекції, події. Також дієвим заходом підтримки психічного здоров'я в персоналу може бути випробовування менеджерами інструментів піклування про своє психічне здоров'я (наприклад, індивідуальне психологічне консультування чи коучинг здоров'я). Відчувши і усвідомивши переваги піклування про психічне здоров'я на собі, – управлінці почнуть не лише опікуватися цим напрямом, а й ініціювати власні проекти. Про важливість психічного здоров'я та заходи його поліпшення слід інформувати також і працівників. Це можна зробити через дайджест або/та інформаційні ролики. Працівники компанії «Vodafone Україна» на власному досвіді переконалися в корисності для ментального здоров'я ознайомчих лекцій, тренінгів, ділових ігор, спілкування з психологом. Такі форми роботи з персоналом дають позитивний соціальний ефект та сприяють підвищенню ефективності працівників компанії. В період пандемії, коли дуже важко зберегти сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі та залучити якомога більшу аудиторію на допомогу приходять digital-інструменти: Skype, Google Meets, SAP E-Learning різноманітні онлайн бізнес-кейси тощо.

4. ОБГОВОРЕННЯ

Актуальною є інформація про стан ментального здоров'я і благополуччя працівників у провідних компаніях світу. Цей напрям стрімко набуває сили та вже є сталим для відповідального бізнесу в Європі та Америці. В Україні, на жаль, це не так. Але ці питання необхідно ставити і обговорювати. Саме зараз в умовах пандемії та певних кризових явищ особливо важливо залишатися в русі, не піддаватися стану занепаду та вміти швидко відновлюватися від стресу. Компанії мають тримати курс на розширення горизонтів обізнаності персоналу у піклуванні про ментальне здоров'я. Завдяки цьому персонал стане ще сильнішим, впевненішим, стійким до стресів та ефективним в роботі. Це дозволить подолати будь-яку кризу та дасть можливість віднайти нові можливості для розвитку.

Обговорення теми ментального здоров'я почало звучати все частіше з початком карантину і переходом на дистанційний режим роботи. Персоналу довелося миритися з тим, що бракує живого спілкування в скайпі / зумі. Стало складніше побачити прояв емоцій людини з екрану монітора. При роботі з дому персонал частіше контактує та проводить більше часу зі своїми близькими. Все це спонукає до необхідності збереження ментального здоров'я.

У багатьох країнах прийняті на державному рівні стандарти безпеки праці, які передбачають піклування про ментальне здоров'я працівників. Так, у Канаді на державному рівні затверджений стандарт «Психологічне здоров'я і безпека на робочому місці» («Psychological Health and Safety in the Workplace»), що є обов'язковим для дотримання усіма державними та приватними організаціями.

Є цілий ряд підходів до поліпшення ментального здоров'я працівників. Науковці та практики пропонують його поліпшувати за допомогою well-being – практик: створити відчуття нагальної необхідності; зібрати команду змін; створити бачення успіху; донести ідею до кожного; надихнути команду власним прикладом; спланувати, що стане цими перемогами, завчасно; не здаватися, підтримувати фокус на

змінах; запровадити нову культуру тощо. Центр громадського здоров'я України пропонує покращувати ментальне здоров'я працівників за допомогою: спілкування з людьми; фізичної активності; навчання, допомоги іншим; уважного ставлення до власних думок, емоцій та поведінки. В свою чергу, Американська Асоціація Психологів пропонує такий алгоритм поліпшення ментального здоров'я: відстежуйте свої фактори стресу; розвивайте здорові реакції (здоровий спосіб життя); фізичні вправи чудово знімають стрес; встановіть особисті межі (межі між особистим та робочим життям); знайдіть час для того, щоб підзарядитися; не дозволяйте відпустці або вихідним пропадати даремно; дізнайтеся, як розслабитися; поговоріть зі своїм керівництвом; отримайте підтримку. Наведені рекомендації є корисними, але поліпшення ментального здоров'я персоналу організації вимагає індивідуалізованого та ситуаційного підходів.

Відповідно до факторів, які спричиняють стрес на роботі, бізнес-організаціями мають бути розроблені заходи поліпшення ментального здоров'я.

Фактор 1: тривалий час роботи (понаднормово робота, робота без перерв, практика брати роботу додому). Роботодавець має розробити та імплементувати регламенти обмеження робочого часу, встановлення обов'язкових перерв, заборонити практику брати роботу додому. Не менш важливими є організація та/або замовлення тренінг-курсів з тайм-менеджменту, після яких працівники можуть ефективно планувати свій робочий час. Роботодавець повинен враховувати гнучкість працівників у робочому процесі й графіку.

Фактор 2: низький рівень визнання та винагороди. Як відомо з теорії менеджменту, визнання може бути більш дієвим, ніж матеріальна винагорода. Водночас, визнання зі сторони керівництва є заходом, який не потребує фінансових ресурсів. Якщо мова йде про матеріальну винагороду, вона має якнайбільше залежати від результатів трудової діяльності працівників.

Фактор 3: відсутність гарантій зайнятості. Забезпечення стабільної зайнятості передбачає укладання не короткострокових, а довгострокових трудових договорів (мінімум на 5 років). Можливо встановлювати залежність терміну трудового договору від результатів трудової діяльності працівників. Результати повинні бути вимірюваними та однозначними в трактуванні.

Фактор 4: недостатня підтримка керівників, менеджерів та / або колег. Зменшити вплив цього фактору допоможе проведення неформальних бесід, надання можливостей висловлювання власної думки, спільна участь працівників в соціальних проєктах. Принципами роботи керівників мають бути уникнення суб'єктивізму у рішеннях, залучення працівників до їх прийняття, уважне ставлення до працівників.

Фактор 5: висока емоційна включеність працівників. Уникнути негативного впливу високої емоційної включеності можна завдяки запобіганню монотонності та підвищенню змістовності праці, збільшенню тривалості відпочинку, скороченню тривалості роботи порівняно із традиційною її тривалістю. Необхідно розуміти власний емоційний стан і керувати ним, бути відкритим до навчання і розвитку.

Фактор 6: погана комунікація. Для покращення комунікації в компанії необхідно інформувати персонал про її фінансово-економічний стан та про перспективи розвитку. Позитивний вплив на комунікації в компанії має ініціювання керівниками заходів з управління соціально-психологічним кліматом, розвитку корпоративної культури, а також урізноманітнення стилів управління.

ВИСНОВОК

Проаналізувавши фактори впливу на стан ментального здоров'я та його роль у діяльності компаній, приходимо до висновку, що увага до ментального здоров'я є важливою проблематикою управління організацією, від якої залежать як соціальні, так і економічні результати її функціонування. Аналіз

результатів досліджень показав наявність проблем у збереженні ментального здоров'я персоналу, а також важливість ініціювання роботодавцями заходів його поліпшення. Існує цілий ряд підходів до поліпшення ментального здоров'я, але їх вибір залежить від ситуації та індивідуальної орієнтованості на проблеми кожного конкретного працівника. За результатами дослідження найбільш негативними факторами ментального здоров'я вітчизняних працівників є: тривалий час роботи, низький рівень визнання та винагороди, відсутність гарантій зайнятості, недостатня підтримка керівників, менеджерів та / або колег, висока емоційна включеність працівників, погана комунікація. Відповідно до виявлених факторів погіршення ментального здоров'я мають розвиватись інноваційні управлінські практики, форми та принципи соціальної взаємодії задля покращення стану ментального здоров'я персоналу. Також має бути сформоване нормативно-правове забезпечення в сфері поліпшення ментального здоров'я на державному рівні, удосконалення методик оцінювання стану ментального здоров'я персоналу на рівні компаній.

AUTHORS CONTRIBUTIONS

Conceptualization: Svetlana Rudakova, Liudmyla Shchetinina, Nataliia Danylevych, Yaroslav Kasianenko, Taras Kytsak.

Data curation: Svetlana Rudakova, Nataliia Danylevych.

Methodology: Liudmyla Shchetinina, Nataliia Danylevych.

Project administration: Svetlana Rudakova.

Investigation: Svetlana Rudakova.

Supervision: Svetlana Rudakova.

Visualization: Svetlana Rudakova, Liudmyla Shchetinina, Nataliia Danylevych, Yaroslav Kasianenko, Taras Kytsak.

Writing – original draft: Svetlana Rudakova, Liudmyla Shchetinina, Nataliia Danylevych, Yaroslav Kasianenko, Taras Kytsak.

Writing – review & editing: Svetlana Rudakova, Liudmyla Shchetinina.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Boichuk, Yu. (2017). General theory of health and healthcare (488 p.). Kharkiv: Publisher Rozhko S. (In Ukrainian). Retrieved from http://hnpu.edu.ua/sites/default/files/files/Kaf_zdor_ta_korr_os/Zagalna_teorija_zdorovia_i_zdorviazberegennja.pdf
2. Dutchak, I. (2020). «Zberihajte spokii. Chy maie kompaniia pikluvatysia pro psykhologichne zdorovia pratsivnyka», - kilka porad vid Natalii Mukhitdinovoi [«Keep calm. Should the company take care of the employee's mental health?», - some advice from Natalia Mukhitdinova]. *IT-Cluster*. (In Ukrainian). Retrieved from <https://it-cluster.if.ua/news/tpost/z2y2n56l91-zbergaite-spoki-chi-ma-kompanya-pkluvati>
3. EBA (2018). *EBA Lviv: Mental Health: influence, development, effectiveness*. (In Ukrainian). Retrieved from <https://eba.com.ua/en/eba-lviv-mentalne-zdorov-ya-vplyv-rozvytok-efektyvnist>
4. Howatt, B. (2017). *Understanding mental health, mental illness, and their impacts in the workplace*. Mental Health Commission of Canada. Retrieved from <https://www.morneaushepell.com/permafiles/91248/mental-health-white-paper-2018.pdf>
5. Mykhaĭljuk A. (2020). *Psykhichne zdorovia v orhanizatsii: z choho rozpochaty? [Mental health in the organization: where to start?]*. (In Ukrainian). Retrieved from <https://prohr.rabota.ua/psihichne-zdorov-ya-v-organizatsiyi-z-chogo-rozpochati/>