

ПІДТРИМКА МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я ПЕРСОНАЛУ ЯК СТРАТЕГІЧНА ФУНКЦІЯ HR У БІЗНЕСІ

Вовк Валентина Олегівна,

кандидат психологічних наук,

доцент кафедри психології

Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка

ORCID ID: 0000-0002-4008-9789

Scopus ID: 58526053100

Благополуччя працівників стало критично важливим пріоритетом для HR-фахівців, особливо з огляду на зростання поширеності проблем психічного здоров'я на робочому місці у зв'язку з наслідками повномасштабного вторгнення РФ в Україну. У таких умовах підвищується значення формування безпечного, підтримувального та здорового робочого середовища, де працівники можуть ефективно реалізовувати свій потенціал.

У статті актуалізовано та теоретично проаналізовано роль HR-фахівців у створенні робочого середовища, яке сприяє збереженню психічного здоров'я працівників бізнес-організацій. Визначено, що роль HR у сучасних умовах значно розширюється. Фахівець із персоналу виступає стратегічним партнером керівництва, який не лише здійснює підбір і розвиток кадрів, а й відповідає за емоційне благополуччя, стабільність та згуртованість команди. Підтримка ментального здоров'я працівників через коучинг, психологічні консультації, велнес-програми, тренінги з управління стресом, воркшопи з емоційного інтелекту, підтримку в кризових ситуаціях, гнучкі формати роботи та інші заходи позитивно впливає на ефективність організації.

Додатково підкреслено, що ефективна стратегія у сфері збереження психічного здоров'я має включати профілактичні заходи, спрямовані на зниження професійного вигорання, підвищення рівня емоційної грамотності та розвитку навичок саморегуляції серед працівників. Важливою є інтеграція принципів психологічної безпеки у корпоративну культуру, що забезпечує довіру, відкритість у комунікаціях і можливість звернення по допомогу без страху стигматизації. Також розглядається значення HR-фахівців у побудові системи підтримки персоналу під час кризових ситуацій, адаптації нових співробітників, а також у створенні програм розвитку, орієнтованих на емпатію та турботу про команду.

Результати теоретичного аналізу засвідчують, що орієнтація HR на підтримку психічного здоров'я працівників стає одним із ключових чинників сталого розвитку бізнесу, підвищення його репутаційного капіталу та конкурентоспроможності в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

Ключові слова: HR, HR-фахівці, адаптація, рекрутинг, ментальне здоров'я, депресія, тривожні розлади, гнучкий графік роботи, велнес-ініціативи, коучинг, психологічна консультація, програми підтримки психічного здоров'я, тренінги з управління стресом, воркшопи з емоційного інтелекту.

Vovk Valentyna. Supporting employee mental health as a strategic HR function in business

Employee well-being has become a critical priority for HR professionals, especially given the increasing prevalence of mental health problems in the workplace in the wake of the Russian Federation's full-scale invasion of Ukraine. In such circumstances, the importance of creating a safe, supportive, and healthy work environment where employees can effectively realize their potential is increasing.

The article updates and theoretically analyzes the role of HR professionals in creating a work environment that promotes the mental health of employees in business organizations. It is determined that the role of HR in modern conditions is significantly expanding. The HR professional acts as a strategic partner of management, who not only carries out the selection and development of personnel, but is also responsible for the emotional well-being, stability, and cohesion of the team. Supporting employees' mental health through coaching, psychological counseling, wellness programs, stress management training, emotional intelligence workshops, crisis support, flexible work formats, and other measures has a positive impact on organizational effectiveness.

It is additionally emphasized that an effective strategy for maintaining mental health should include preventive measures aimed at reducing burnout, increasing emotional literacy, and developing self-regulation skills among employees. It is important to integrate the principles of psychological safety into the corporate culture, which ensures trust, openness in communications, and the ability to seek help without fear of stigmatization. The importance of HR professionals in building a staff support system during crisis situations, adapting new employees, and creating development programs focused on empathy and caring for the team is also considered.

The results of theoretical analysis show that HR's focus on supporting employees' mental health is becoming one of the key factors in sustainable business development, increasing its reputational capital and competitiveness in the face of modern socio-economic challenges.

Key words: HR, HR professionals, adaptation, recruitment, mental health, depression, anxiety disorders, flexible work schedules, wellness initiatives, coaching, psychological counseling, mental health support programs, stress management training, emotional intelligence workshops.

Вступ. Проблема психічного здоров'я персоналу організацій є однією із актуальних в діяльності сучасних бізнес-організацій. Зазначена проблема особливо почала виявлятися у період пандемії COVID-19

у всьому світі та продовжує маніфестувати в теперішній непростий час повномасштабного вторгнення Росії в Україну. Агресивна війна спричинила глибокі соціальні, економічні та психологічні зміни, призвела

до зростання рівня стресу, тривожності, емоційного вигорання та почуття нестабільності серед працівників.

Багато людей втратили близьких, змушені були змінити місце проживання або працювати в умовах постійної небезпеки, що суттєво вплинуло на їхню здатність зберігати психологічну стійкість та ефективність у професійній діяльності.

Окрім особистісних переживань, значний тиск спричиняють також економічна невизначеність, скорочення робочих місць, зміна формату праці, а подекуди й фізичне руйнування робочого середовища. У таких умовах підтримка психічного здоров'я персоналу стає не просто елементом турботи, а стратегічною необхідністю для забезпечення стабільної та продуктивної діяльності організацій.

Традиційно функції HR-фахівця зосереджувались на підборі персоналу, адаптації, навчанні та оцінці. Однак проблеми скорочення персоналу, перепрофілювання або переорієнтація на інший напрям ведення бізнесу, втрати бізнесу або релокацію організацій у більш безпечну зону, вимагають розширення меж активного впливу HR. HR-фахівець може стати ключовою фігурою в забезпеченні стабільності умов праці та створенні робочого середовища бізнес-організації, яке підтримує ментальне здоров'я та якість життя працівників. Впровадження програм, які сприяють психоемоційному благополуччю працівників, розвиток гнучких підходів до роботи, підтримка балансу між роботою та особистим життям можуть стати частиною функціональних обов'язків HR фахівців.

Попри зростаючу кількість ініціатив у цій сфері, в багатьох бізнес-організаціях ментальне здоров'я все ще не інтегроване у стратегічну HR-політику. Відсутність системного підходу, чітких механізмів реалізації та фахової підготовки кадрового персоналу створює розрив між потребами працівників і реальними можливостями компаній. Часто заходи обмежуються разовими ініціативами або формальними тренінгами, що не мають довготривалого ефекту. Брак спеціалізованих програм, відсутність фахових знань у самих HR-фахівців, а також стигматизація психологічних труднощів створюють значні бар'єри для формування дійсно психологічно-здорового середовища.

Матеріали та методи. У даній статі використано методи теоретичного аналізу, синтезу, систематизації та узагальнення сучасного розуміння ролі HR-фахівця у створенні робочого середовища, яке сприяє збереженню психічного здоров'я працівників бізнес-організацій.

Результати дослідження. Проблеми психічного здоров'я персоналу організацій внаслідок широко-масштабної війни РФ проти України знайшла відображення в наукових працях вітчизняних авторів: Зликов В., Лукомська С.; Кокун, О., Мороз, В., Пішко, І., Лозінська, Н., Deineko O. та інші. У контексті цих досліджень особливо важливим є розуміння суті психічного здоров'я як такого, що, за визначенням ВООЗ (World Health Organization) являє собою стан благополуччя, за якого людина реалізує власні здібності, може впоратися зі звичайними стресами життя, може продуктивно

та ефективно працювати на допомогу своїй громаді [9]. Воно пов'язане не лише з відсутністю психічних розладів, а й здатністю підтримувати гармонійні стосунки та долати щоденні виклики, зберігаючи психоемоційну рівновагу. Ментальне здоров'я відіграє ключову роль у забезпеченні гармонійного та збалансованого життя. Воно впливає на наші рішення, емоції та поведінку, формує здатність справлятися зі стресом, розвивати здорові стосунки та продуктивно працювати.

Досліджуючи проблему психічного здоров'я, Н. Гончаренко дає розгорнуту диференціацію критеріїв психічного здоров'я, до яких відносить [2]:

- властивості особистості: оптимізм, зосередженість, урівноваженість, стичність, адекватний рівень вимог (домагань), почуття обов'язку, впевненість у собі, невразливість до образ (уміння позбавлятися образ), працелюбство (не лінивість), незалежність, безпосередність (природність), відповідальність, почуття гумору, доброзичливість, терпимість, самоповага, самоконтроль;
- такі психічні стани як стійкість, зрілість почуттів, володіння негативними емоціями (страх, гнів, жадоба, заздрість та ін.), вільний природний прояв почуттів та емоцій, здатність радіти, збереження звичного оптимального самопочуття;
- психічні процеси: адекватне сприйняття самого себе; здатність до логічної обробки інформації; критичність мислення; креативність; знання себе; дисципліна розуму.

Досліджуючи сутність та структуру психічного здоров'я персоналу організацій в умовах війни, Л. Карамушка стверджує, що психічне здоров'я персоналу організацій в умовах війни включає такі основні компоненти [3]:

- 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, реалізувати свої здібності в умовах війни.

Численні дослідження показують, що найбільші витрати для будь-якого бізнесу спричиняють психологічні проблеми співробітників. За оцінками Всесвітньої організації охорони здоров'я, депресія та тривожні розлади щорічно призводять до 12 млрд втрачених робочих днів та \$1 трлн збитків через знижену продуктивність.

ВООЗ прогнозує, що у світі до 2030 року психічні захворювання та відсутність на робочому місці внаслідок психологічних проблем стануть, зростання яких досягне до \$6 трлн.

За соціологією Gradus (вересень, 2022), понад 70% українців відчувають стрес або сильну нервозність, більше 90% мають хоча б один симптом тривожного розладу. Втрати можуть досягати 4–5% ВВП.

Тому підприємствам України потрібна дієва політика щодо підтримки ментального здоров'я на робочому місці для відповіді на виклики у воєнний та післявоєнний час. За даними ВООЗ (2020), сприяння

психічному здоров'ю може зменшити прогули до 27%, оскільки здоровіші працівники краще підготовлені до управління стресом і рідше йдуть у відпустки через проблеми з психічним здоров'ям ([6]. Компанії, які надають пріоритет психічному здоров'ю через впроваджену політику та ресурси, демонструють вищий рівень залученості та утримання співробітників [5].

Стратегічний підхід до промоції ментальної підтримки працівників, передбачає вбудовування принципів психічного добробуту у загальну стратегію організації та культуру управління персоналом, довгострокове впровадження політик, програм і практик, спрямованих на створення психологічно безпечного робочого середовища.

Зважаючи на теоретичне дослідження та великий практичний досвід роботи на позиції HRBP у різних компаніях, ми виокремили ключові аспекти у роботі HR фахівців у впровадження політики підтримки ментального здоров'я персоналу.

1. Розробка та впровадження заходів, спрямованих на зниження стигми та дискримінації щодо психічного здоров'я серед працівників.

Попри зростання обізнаності про важливість психічного здоров'я, багато працівників досі відчувають дискомфорт у розмовах на цю тему. Причиною є страх бути засудженими, зіштовхнутися з дискримінацією або сприйматися як «слабкі». За даними Американської психіатричної асоціації (АРА, 2019), майже половина працівників не наважуються обговорювати психічне здоров'я з роботодавцем через побоювання негативних наслідків для кар'єри таких як втрата можливостей для просування чи погіршення робочих стосунків. Через цю стигму багато хто уникає звернення по допомогу або не використовує доступні ресурси, що з часом лише поглиблює проблеми та знижує ефективність роботи.

HR-фахівці відіграють ключову роль у формуванні робочого середовища, де обговорення психічного здоров'я є природною та прийнятною частиною корпоративної культури. Вони можуть створювати безпечний простір, у якому працівники не бояться говорити про свої труднощі, а також підтримувати один одного в складні моменти. Розвиваючи культуру відкритості та взаємопідтримки, HR допомагають зменшити упередження й стигму навколо теми психічного здоров'я. Такі зусилля не лише покращують атмосферу в колективі, а й позитивно впливають на загальний психоемоційний стан працівників [6].

2. Забезпечення системної підтримки ментального здоров'я на всіх етапах роботи з персоналом: під час відбору, адаптації, навчання, мотивації та оцінювання. Зокрема, під час відбору створення безпечної та доброзичливої атмосфери на співбесіді, емпатійне спілкування з потенційним співробітником. У період адаптації працівника, HR можуть надавати менторську підтримку, інформувати новачка про політику організації щодо ментального здоров'я, а також регулярно перевіряти самопочуття, особливо в перші місяці. Включення тем про емоційний інтелект, керування стресом, саморегуляція, підтримка розвитку м'яких навичок,

пов'язаних з психічним здоров'ям може бути частиною роботи HR, що пов'язана із навчанням та розвитком персоналу. У частині мотивації та залучення працівників сприяти запровадженню гнучких форматів роботи, днів відпочинку, ініціатив підтримки балансу «робота – життя», врахування індивідуальних потреб і ресурсів працівників у системі заохочень, впровадження анонімних опитувальників або розмов «1-на-1» із HR.

3. Впровадження велнес-ініціатив, програм підтримки покращення ментального здоров'я та підвищення продуктивності. Такі програми можуть включати в себе психологічне консультування, коучинг на робочому місці, тренінги з управління стресом, воркшопи з емоційного інтелекту, підтримку в кризових ситуаціях та інші заходи, спрямовані на покращення психологічного стану працівників. Така підтримка сприятиме працівникам вчасно справитися із стресом, професійним вигоранням, плинністю персоналу, а як результат дасть можливість відновити ментальне здоров'я, покращити добробут та зберегти колектив.

4. Діагностика психоемоційного стану команди. Проведення опитувань, інтерв'ю, отримання зворотного зв'язку для діагностики ризиків вигорання та напруги, особливостей соціально-психологічного клімату в колективі. Діагностика психоемоційного стану команди передбачає систематичний моніторинг рівня задоволеності роботою, взаємин у колективі та балансу навантаження. За результатами опитувань та інтерв'ю формується узагальнений звіт із виявленням ключових зон ризику та ресурсів команди. Отримана інформація дозволяє вчасно впроваджувати профілактичні заходи проти емоційного вигорання, знижувати рівень стресу й конфліктності.

Особлива увага приділяється аналізу комунікаційних процесів, стилю керівництва та індивідуальних потреб співробітників. Регулярна діагностика створює основу для формування здорового соціально-психологічного клімату та підвищення загальної ефективності команди.

5. Запровадження днів психічного здоров'я. Така практика дає працівникам можливість брати відпустку для турботи про свій емоційний стан без необхідності виправдовуватися чи оформлювати лікарняний. Означений підхід допомагає нормалізувати потребу в психологічному відновленні та зменшує стигму навколо ментального здоров'я, підкреслюючи, що воно так само важливе, як і фізичне

6. Впровадження гнучких форматів зайнятості, які враховують особисті потреби та очікування працівників (наприклад, часткова зайнятість чи гібридна модель роботи), допомагає зменшити рівень стресу й водночас підтримує психічне здоров'я персоналу. Такі практики дають можливість співробітникам ефективніше поєднувати професійну діяльність із особистим життям, що позитивно впливає на їхній баланс та загальне благополуччя.

Дослідження показують, що різні формати гнучкої зайнятості (дистанційна робота або регульований графік) здатні суттєво знижувати рівень напруги, підвищуючи задоволеність працівників та зменшуючи ризик їх звільнення [7]. Робота з дому або з будь-якого іншого

зручного місця зменшує стрес, пов'язаний із щоденними поїздками до офісу, і дозволяє співробітникам створити для себе більш комфортне робоче середовище.

Крім того, аналітика свідчить, що віддалена робота може підвищити продуктивність працівників у середньому на 13%, оскільки вона дає змогу гнучкіше розподіляти свій час і краще узгоджувати особисті та професійні обов'язки без жорстких рамок традиційного офісного простору [5]. Подібні результати підтверджують також емпіричні дослідження, які вказують, що гнучкі моделі зайнятості стають важливим чинником підвищення ефективності та лояльності персоналу [4].

Сьогодні в Україні вже сформувалася ціла система підтримки психічного здоров'я, яка працює як на рівні корпоративного сектору, так і завдяки державним ініціативам. Наприклад, компанії все частіше впроваджують Employee Assistance Programs (EAP), які забезпечують працівників індивідуальними консультаціями, груповою терапією, тренінгами для керівників і кризовою підтримкою. Wellbeing Company – програма «Supportive Leadership», аудит психологічної безпеки, підтримка ветеранів. IN-Person Corporate – цілодобова мережа допомоги працівникам та їхнім родинам. Mental Help – понад 19 тис. консультацій для бізнесів і організацій з початку війни. Impact Force – освітньо-відновлювальні програми для жінок-ветеранок та їхніх родин/

На національному рівні діють масштабні програми, спрямовані на формування культури турботи про мен-

тальне здоров'я та забезпечення доступності допомоги. Меморандум МОЗ та ВООЗ: навчання сімейних лікарів і медсестер за програмою mhGAP. Національна програма ментального здоров'я за ініціативи Першої Леді «Як ти?» охоплює просвітницьку ініціативу з ресурсами для самоперевірки та порадами.

Висновки. Отже, у сучасних умовах воєнних і соціально-економічних викликів в Україні питання збереження ментального здоров'я працівників набуває особливого значення. Дослідження підтверджує, що HR-фахівці стають не лише керівниками процесів підбору й розвитку персоналу, а й стратегічними партнерами бізнесу, відповідальними за створення безпечного та психологічно здорового робочого середовища.

Впровадження практик турботи про ментальне благополуччя, таких як програми підтримки, заходів спрямованих на зниження стигми та дискримінації щодо психічного здоров'я, коучинг на робочому місці, психологічні консультації, розвиток велнес-ініціатив, забезпечення системної підтримки ментального здоров'я на всіх етапах роботи з персоналом, а також гнучкі підходи до організації праці сприяють підвищенню продуктивності, зменшенню плинності кадрів та формуванню лояльності співробітників.

Таким чином, забезпечення психоемоційного добробуту персоналу слід розглядати як одну з стратегічних функцій сучасного HR-менеджменту, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність і стійкість бізнес-організацій.

Література:

1. Кашлюк Ю. Психологічне здоров'я і психологічне благополуччя як складові задоволеності життям. *Психологічний часопис*. 2017. № 3 (7).
2. Терещенко К. Психічне здоров'я та благополуччя персоналу бізнес-організацій в умовах невизначеності. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2023. № 2–3 (29).
3. Технології забезпечення психічного здоров'я та благополуччя освітнього персоналу в умовах війни та післявоєнного відновлення: монографія / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко [та ін.]; за ред. Л. М. Карамушки. Київ, 2024. 288 с.
4. Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
5. Global Workplace Analytics. (2020). *Work-at-home and telecommuting: State of the telework in the U.S.* Retrieved from <https://globalworkplaceanalytics.com>
6. Ridoini N., Benabdelhadi A., Biouaraine H. Employee Wellbeing in the Workplace: The Role of HR in Mental Health and Wellness Initiatives. *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM) Int. J. Econ. Stud. Manag.* 4, No. 5 (OCTOBER–2024). https://www.researchgate.net/publication/385037597_Employee_Wellbeing_in_the_Workplace_The_Role_of_HR_in_Mental_Health_and_Wellness_Initiatives.
7. Harvard Business Review. (2019). *Flexible work is the future of work*. Retrieved from <https://hbr.org>
8. Kang, H., Fischer, I. C., Vus, V., Chobanian, A., Kolyshkina, A., Ponomarenko, L., Esterlis, I., & Pietrzak, R. H. Well-being of mental health workers during the Russian-Ukrainian War. *Mental Health: Global Challenges Journal*. 2024. V ol. 7, № 1. P. 41–49.
9. World Health Organization. Mental health in the workplace. Режим доступу: <https://www.who.int/teams/mental-health-and-substance-use/promotion-prevention/mental-health-in-the-workplace>.
10. The Health Ovation. The cost of mental health problems in workplaces: some mitigation strategies. 2025. Режим доступу: <https://www.thehealthovation.com/2025/04/topics/public-health/the-cost-of-mental-health-problems-in-workplaces-some-mitigation-strategies/>.

References:

1. Kashliuk, Yu. (2017). *Psykhologichne zdorov'ia i psykhologichne blahopoluchchia yak skladovi zadovolenosti zhyttiam* [Psychological health and psychological well-being as components of life satisfaction]. *Psykhologichni Chasopys*, (3)7.
2. Tereshchenko, K. (2023). *Psykhichne zdorovia ta blahopoluchchia personalu biznes-orhanizatsii v umovakh nevyznachenosti* [Mental health and well-being of business organization personnel in conditions of uncertainty]. *Orhanizatsiina Psykhologhiia. Ekonomichna Psykhologhiia*, 2–3(29).
3. Karamushka, L. M., Kredentser, O. V., Tereshchenko, K. V., et al. (2024). *Tekhnologii zabezpechennia psykhichnoho zdorovia ta blahopoluchchia osvithnoho personalu v umovakh viiny ta pisliavoiennoho vidnovlennia* [Technologies for ensuring mental health and well-being of educational staff in the conditions of war and post-war recovery] (L. M. Karamushka, Ed.). Kyiv: Institute of Psychology of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine.
4. Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.152>
5. Global Workplace Analytics. (2020). Work-at-home and telecommuting: State of the telework in the U.S. Retrieved from <https://globalworkplaceanalytics.com>
6. Ridoini, N., Benabdelhadi, A., & Biouaraine, H. (2024). Employee wellbeing in the workplace: The role of HR in mental health and wellness initiatives. *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)*, 4(5). Retrieved
7. from https://www.researchgate.net/publication/385037597_Employee_Wellbeing_in_the_Workplace_The_Role_of_HR_in_Mental_Health_and_Wellness_Initiatives
8. Harvard Business Review. (2019). Flexible work is the future of work. Retrieved from <https://hbr.org>
9. Kang, H., Fischer, I. C., Vus, V., Chobanian, A., Kolyshkina, A., Ponomarenko, L., Esterlis, I., & Pietrzak, R. H. (2024). Well-being of mental health workers during the Russian-Ukrainian war. *Mental Health: Global Challenges Journal*, 7(1), 41–49. <https://doi.org/10.32437/mhgcj.v7i1.231>
10. World Health Organization. (n.d.). Mental health in the workplace. Retrieved from
11. <https://www.who.int/teams/mental-health-and-substance-use/promotion-prevention/mental-health-in-the-workplace>
12. The Health Ovation. (2025). The cost of mental health problems in workplaces: Some mitigation strategies. Retrieved from <https://www.thehealthovation.com/2025/04/topics/public-health/the-cost-of-mental-health-problems-in-workplaces-some-mitigation-strategies/>

Дата першого надходження рукопису до видання: 28.10.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 27.11.2025

Дата публікації: 30.12.2025