

2. Різновиди мотивації персоналу. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatyiyi-personalu>.

3. Методичний посібник щодо аспектів управління ризиками, як складової системи внутрішнього контролю у розпорядника бюджетних коштів. – Міністерство фінансів України, Київ, 2022. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%B4%D0%BE%D0%B4\\_%20%20%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%89%D0%BE%D0%B4%D0%BE%20%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%96%D0%B2%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%B4%D0%BE%D0%B4_%20%20%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%89%D0%BE%D0%B4%D0%BE%20%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%96%D0%B2%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf) (дата звернення 19.06.2025)

4. Що таке KPI (ключові показники ефективності)? URL: <https://hurma.work/blog/shho-take-kpi-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti/>

*Любов Остролицька,*  
викладач кафедри психології  
навчально-наукового інституту  
права та психології Національної  
академії внутрішніх справ

## **ІНДИВІДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЯКОСТІ ОСОБИСТОСТІ ЯК ЧИННИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОСОБИСТОЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ В ТРУДОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

У сучасному організаційному просторі питання безпеки набуває не лише фізичного, але й психологічного виміру. З огляду на динамічність робочих процесів, високий рівень стресу, ризики професійного вигорання та міжособистісні конфлікти, дедалі більшої актуальності набуває дослідження психологічних чинників, що впливають на забезпечення як індивідуальної, так і колективної безпеки. Слід зазначити, що безпека людини у сучасному світі визначається не лише зовнішніми умовами, але й внутрішніми особливостями її особистості. Безпека – це не лише фізичний стан захищеності,

але й психологічний комфорт. Психологічна безпека включає відчуття контролю над ситуацією, впевненість у своїх діях та захищеність від маніпуляцій. Як зазначає Л. Карамушка, сучасна організаційна культура потребує орієнтації на психологічну безпеку працівників, що можливо лише за умови розуміння особистісних особливостей персоналу [1, с. 87; 2]. Особливе значення в цьому контексті мають індивідуально-психологічні якості особистості, які визначають здатність працівника до адаптації, саморегуляції, конструктивного реагування на критичні ситуації та дотримання норм безпечної поведінки. У межах організаційної психології зростає інтерес до таких характеристик, як емоційний інтелект, стресостійкість, схильність до ризику, рівень відповідальності та самоусвідомлення. Саме ці якості стають ключовими у формуванні культури безпеки на всіх рівнях організації.

Індивідуально-психологічні якості формують модель поведінки в умовах загрози, рівень стресостійкості, здатність до прогнозування ризиків і прийняття відповідальних рішень. До індивідуально-психологічних якостей належать темперамент, риси характеру, рівень тривожності, самооцінка, емоційна стабільність, когнітивні здібності, мотивація та інше. Ці характеристики впливають на те, як людина сприймає загрозу, як реагує на стресові ситуації, якою мірою здатна до адаптації в умовах небезпеки. Наприклад, особи з високим рівнем самоконтролю та емоційної стабільності краще справляються з панічними ситуаціями та зберігають раціональність. Люди з високим рівнем тривожності можуть бути більш пильними, але також схильні до надмірного страху, що знижує ефективність їхніх дій.

На нашу думку, до індивідуально-психологічних якостей, що формують безпеку, відносяться: психологічна стійкість (стресостійкість, воля до саморегуляції); стабільне увагове забезпечення: інтенсивність та стійкість уваги – важливий ресурс у небезпечних ситуаціях; критичне мислення: допомагає розрізняти реальні загрози від ілюзій; самооцінка, оптимізм, внутрішній локус контролю – підсилюють суб'єктивне відчуття безпеки; адаптивність та когнітивна гнучкість: швидке реагування на зміни допомагає уникнути небезпек.

Індивідуальні якості (увага, обережність, впевненість, досвід) напряму впливають на рівень травматизму на

виробництві. Психофізіологічний відбір та навчання уваги, вольових якостей покращують загальний рівень безпеки.

Крім того, вважаємо, що рівень особистої безпеки багато в чому залежить від таких якостей, як: рефлексивність – здатність аналізувати власні дії та прогнози ризику; асертивність – уміння чітко виражати власні межі та права; внутрішній локус контролю – переконаність у тому, що події залежать від особистих зусиль, а не випадковостей. Одним із найбільш досліджуваних чинників психологічної безпеки в організації є емоційний інтелект (EI). Д. Гоулман підкреслює, що емоційна компетентність працівника – це не лише здатність розпізнавати та регулювати власні емоції, а й уміння впливати на емоційний стан інших у командній взаємодії, що є критичним у запобіганні стресу та помилок у критичних ситуаціях [3, с. 26]. За даними дослідника, 80–90% відмінностей між високоєфективними лідерами й рештою пояснюються саме рівнем розвитку EI [3, с. 37].

В умовах ризику стресостійкість виступає ключовою якістю у збереженні психологічної стабільності особистості. У дослідженні Л. Карамушки вказується, що низький рівень стресостійкості у персоналу може стати джерелом помилкових дій, неусвідомленого порушення стандартів безпеки та емоційного вигорання [1, с. 53]. Самоконтроль і відповідальність як компоненти вольової саморегуляції описані в роботах О. Морозова, де підкреслюється їх зв'язок з уникненням імпульсивних рішень і готовністю дотримуватися інструкцій навіть у критичних умовах [4, с. 112–113].

У сучасних моделях оцінювання психологічної безпеки працівників важливе місце посідає усвідомлення відповідальності не лише за власну, а й колективну безпеку. Ми підтримуємо позицію М. Іванова, який вважає, що у професійних середовищах, де підтримується емпатія, співпереживання та орієнтація на взаємну підтримку, знижується ймовірність проявів деструктивної поведінки [5, с. 141].

Зазначимо, що типологічні особливості особистості також мають значення. Зокрема, високий рівень тривожності, за К. Юнгом, може призводити до надмірної обережності або зниження концентрації в умовах тиску [6, с. 214]. Натомість особи з екстравертованим профілем схильні до недооцінки ризиків, що потребує додаткового контролю за дотриманням процедур [6, с. 219].

Ураховуючи значущість індивідуально-психологічних якостей у забезпеченні безпеки трудового середовища, пропонуємо низку практичних рекомендацій:

1) здійснювати психодіагностичну оцінку персоналу з метою виявлення індивідуально-психологічних характеристик, що впливають на рівень особистої та організаційної безпеки (емоційна стабільність, стресостійкість, рівень тривожності тощо);

2) впроваджувати профілактичні програми психологічного супроводу працівників, орієнтовані на попередження професійного вигорання, розвиток саморегуляції та підвищення рівня емоційного інтелекту;

3) сприяти формуванню культури психологічної безпеки в організації шляхом розвитку навичок ефективної комунікації, конфліктологічної компетентності та підтримки відкритості у взаємодії;

4) організовувати психологічну підготовку працівників до дій у кризових ситуаціях, що включає тренінги з управління стресом, прийняття рішень в умовах невизначеності, а також освоєння технік психологічної самопомоги;

5) забезпечувати врахування індивідуально-психологічних особливостей при доборі персоналу на посади, пов'язані з високим рівнем відповідальності та ризику, зокрема через створення психологічних профілів безпечної поведінки;

6) розробляти та впроваджувати корпоративні стандарти забезпечення психологічної безпеки, що охоплюють положення про етичну взаємодію, захист від мобінгу та підтримку психічного здоров'я працівників.

Таким чином, індивідуально-психологічні якості особистості – важливий чинник безпеки в усіх її проявах, що впливає на безпеку організаційного середовища. Їх врахування дозволяє підвищити ефективність підготовки кадрів, знизити ризик помилок у критичних ситуаціях та поліпшити командну взаємодію. Подальші дослідження у цьому напрямі відкривають перспективи для розвитку нових підходів до профілактики ризиків і кризових ситуацій.

#### ***Список використаних джерел***

1. Карамушка Л. М. Психологічна безпека персоналу організації: теоретико-методологічні засади дослідження. Київ: Ін-т психології ім. Г. С. Костюка НАПН України, 2020. 198 с.

2. Карамушка Л. М. Обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення психологічного здоров'я персоналу організацій під час російсько-української війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 2(74). С. 250–264.

3. Goleman D. *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books, 1998. 383 p.

4. Морозов О. С. Саморегуляція поведінки в умовах організаційного стресу. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2022. 160 с.

5. Іванов М. П. Психологічний клімат і колективна відповідальність у професійних спільнотах. Львів: Видавництво ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 175 с.

6. Jung C. G. *Psychological Types* (Transl. by H.G. Baynes). Princeton: Princeton University Press, 2016. 617 p.

*Іван Охріменко,*  
професор кафедри юридичної  
психології Національної академії  
внутрішніх справ, доктор  
юридичних наук, професор

## **ПРОБЛЕМА ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

В організаційному середовищі є всі необхідні можливості розвивати владу, використовуючи при цьому страх та примус через наявні управлінські повноваження. В організаціях можуть використовуватися різні форми актуалізації страху: перспектива втратити роботу, отримати пониження в посаді, побоювання потенційних змін, особистих чи статусних втрат, неповаги чи осуду з боку керівництва та/або колег й ін. Проте всі наведені підстави можуть давати лише короткотерміновий ефект. Звернення до страху є ефективним методом впливу лише тоді, коли воно зорієнтовано на конкретного працівника, який порушив регламентовану поведінку, а також щодо якого пропонуються конкретні заходи [1]. Загалом же, будь-які форми страху та примусу заважають персоналу організації розкривати індивідуальний потенціал, виявляти ініціативність в роботі, запроваджувати та управляти необхідними змінами тощо. Натомість це все може призводити до технологічних та корпоративних проблем: ускладнення внутрішньо