

ВПЛИВ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ НА ПСИХІЧНЕ ЗДОРОВ'Я ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

THE IMPACT OF REMOTE WORK ON THE MENTAL HEALTH OF WORKERS IN MARTIAL LAW

УДК 159.923

DOI <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2023.53.38>

Друзь О.В.

головний психіатр Збройних Сил України, полковник медичної служби, Заслужений лікар України, професор кафедри публічного управління персоналом
начальник клініки психіатричної (з палатами для наркологічних хворих) Національний військово-медичний клінічний центр «Головний військовий клінічний госпіталь»
ORCID ID: 0000-0002-5149-9556

Родченко Л.М.

д. наук з держ. упр., професор, Заслужений діяч науки і техніки, професор кафедри публічного управління персоналом
офіцер клініки психіатричної (з палатами для наркологічних хворих) Національний військово-медичний клінічний центр «Головний військовий клінічний госпіталь», лейтенант ЗСУ
ORCID ID: 0000-0002-2141-4742

Руденко Л.М.

д. психол. н., професор, завідувач кафедри спеціальної психології і медицини Український державний університет імені Михайла Драгоманова
ORCID ID: 0000-0003-1655-5708

Особливого значення в умовах воєнного стану набуває проблема дистанційної зайнятості працівників організації. Для забезпечення стабільної та продуктивної роботи організацій ключовим завданням є пошук дієвих методів підтримки працівників та збереження їх психічного здоров'я. У статті здійснено теоретичний аналіз поняття «віддалена робота» та визначено її вплив на психічне здоров'я працівників в умовах війни. Визначено фактори, які впливають на віддалену роботу: гнучкість, автономія, продуктивність, технологія та психосоціальні ризики. Констатовано, що ключовим чинником у контексті впливу віддаленої роботи на працівників організації виступає стрес. Встановлено, що основними факторами віддаленої роботи, які впливали на робочий стрес, були організаційний клімат, задоволеність роботою, конфлікт між сім'єю та роботою, соціальна ізоляція, використання цифрових платформ, автономія роботи та зміни на робочому місці. Виокремлено основні елементи формування культури психічного здоров'я працівника на робочому місці такі як: комунікація, лідерство, зовнішня спільнота та зв'язки, політика та засоби, створення здорового робочого середовища. Результати проведеного теоретичного дослідження можуть бути використані у розробці спеціальних психологічних технологій задля збереження психічного здоров'я працівників організації.

Відзначено, що організації повинні сприяти підвищенню стійкості, вдосконалювати методи роботи, а також розвивати організаційну культуру, засновану на довірі та зниженні ризиків. Це дозволить створити ефективно середовище віддаленої роботи, яке гарантуватиме здоров'я та благополуччя працівників, одночасно виконуючи домовленості та цілі організації.

Підкреслено: впровадження віддаленої роботи в умовах воєнного стану має значний вплив на психічне здоров'я працівників організації, одним із основних факторів якого є робочий стрес. Для збереження психічного здоров'я працівників організації важливою є соціальна підтримка, яка включає довірливе ставлення, вираження близькості, співпереживання, поради колег та керівництва, аналіз ситуації та зворотній зв'язок щодо різноманітних робочих питань, вираження прийняття, а також позитивна неробоча взаємодія та дружнє спілкування.

Ключові слова: віддалена робота, організація, психічне здоров'я, стрес, воєнний стан, управління персоналом, безпека.

The problem of remote employment of employees of organisations is of particular importance in the context of martial law. In order to ensure stable and productive work of organisations, the key task is to find effective methods of supporting employees and preserving their mental health. The article carries out a theoretical analysis of the concept of "remote work" and determines its impact on the mental health of employees in wartime. The factors that influence remote work are identified: flexibility, autonomy, productivity, technology and psychosocial risks. It is stated that the key factor in the context of the impact of remote work on employees of organisations is stress. It has been found that the main factors of remote work that influenced work stress were organisational climate, job satisfaction, family-work conflict, social isolation, use of digital platforms, work autonomy and changes in the workplace. The main elements of the formation of an employee's mental health culture in the workplace are highlighted, such as: communication, leadership, external community and connections, policies and tools, and creating a healthy work environment. The results of the theoretical study can be used in the development of special psychological technologies to preserve the mental health of employees of organisations.

It was noted that organizations should promote resilience, improve work methods, and develop an organizational culture based on trust and risk reduction. This will create an effective remote work environment that will ensure the health and well-being of employees while meeting the agreements and goals of the organization.

Emphasized: the implementation of remote work in martial law conditions has a significant impact on the mental health of the organization's employees, one of the main factors of which is work stress. In order to maintain the mental health of the employees of the organization, social support is important, which includes a trusting attitude, expressions of closeness, empathy, advice from colleagues and management, analysis of the situation and feedback on various work issues, expressions of acceptance, as well as positive non-work interaction and friendship communication.

Key words: remote work, organisation, mental health, stress, martial law, personnel management, security.

Постановка проблеми. Кардинальні зміни в суспільстві викликали трансформацію соціальних поглядів та прагнень людей, що знайшло відображення у змінах суспільної свідомості. Адже норми й цінності, які раніше підтримувались соціальними інституціями, більше не відповідають реаліям сьогодення. Водночас нові переконання й орієнтири, котрі мають регулювати поведінку особистості у нових умовах,

ще остаточно не сформувались. Тому суспільство перебуває у стані ціннісної трансформації та пошуку оптимальних моделей соціальної взаємодії. Поширення інформаційно-комунікаційних технологій та віддалена робота стали новою реальністю в умовах пандемії COVID-19. Війна в Україні ще більше актуалізувала питання дистанційної зайнятості. Водночас зросло усвідомлення зв'язку між

віддаленою роботою та психологічним стресом працівників, адже криза породила глобальну невизначеність у всіх сферах життя. Для забезпечення стабільної та продуктивної роботи організацій в умовах воєнного стану ключовим завданням є пошук дієвих методів підтримки працівників та збереження їх психічного здоров'я. Адже саме згуртованість, витривалість і психічна стійкість колективу є запорукою ефективного функціонування організації в кризовий період. Тому важливо приділяти належну увагу як матеріальним, так і психологічним потребам працівників задля підтримання їх працездатності та оптимізму.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження впливу віддаленої роботи на психічний стан працівників є надзвичайно актуальним на теперішній час. Адже пандемія та воєнні дії змусили багато організацій перейти на дистанційний формат, що кардинально змінило умови праці працівників. Тривала ізоляція, невизначеність, побоювання за майбутнє можуть негативно позначатися на психічному здоров'ї працівників. Тому глибоке розуміння цієї проблематики та пошук ефективних методів підтримки працівників є вкрай важливим для забезпечення продуктивної роботи та стійкості організацій.

Мета дослідження: здійснити теоретичний аналіз поняття «віддалена робота» та визначити її вплив на психічне здоров'я працівників в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Віддалена робота виникла в контексті продуктивного відновлення, яке було породжене в сімдесятих роках із включенням технологій як посередницького елемента інновацій [13]. Віддалена робота полягає у використанні інформаційно-комунікативних технологій для виконання робочих завдань поза приміщенням організації.

Науковці [19; 20] стверджують, що на віддалену роботу впливають структурні, реляційні, контекстуальні та модеруючі фактори. Структурні фактори відповідають аспектам, які можуть сприяти або перешкоджати мож-

ливостям віддаленої роботи, таким як трудова незалежність і чіткість трудових критеріїв. Реляційні – це соціальні взаємодії та форми співпраці в компанії, такі як соціальна ізоляція. Серед контекстуальних факторів – зміна робочого місця та переривання робочих рутин. Модеруючі фактори стосуються якості організаційної комунікації та використання інформаційно-комунікативних технологій.

На віддалену роботу впливають такі фактори, як: гнучкість, автономія, продуктивність, технологія та психосоціальні ризики [15] (табл. 1).

Не існує єдиного визначення поняття «гнучкість праці», а є лише розуміння її зв'язку зі змінною традиційної моделі роботи. Дистанційна зайнятість розглядається як гнучка схема, яка дає додаткові свободи в управлінні робочим часом, а також як гнучка форма організації праці та робочого місця [2].

Трудова автономія – це свобода працівників у прийнятті рішень стосовно виконання своїх завдань та діяльності [7]. У зв'язку з цим Європейський фонд удосконалення умов життя та праці (Eurofound) і Європейське агентство з безпеки та гігієни праці (EU-OSHA) стверджують, що працівники з більшою автономією в роботі відчувають менше стресу, ніж ті, хто виконує вимогливу роботу з меншою автономністю. Тобто, чим більше самостійності має людина у ході виконання своїх обов'язків, тим меншим є рівень стресу, навіть якщо робота є складною та відповідальною. Автономність та контроль над власною діяльністю виступають стресозахисними чинниками.

За певних умов віддалена робота може позитивно впливати на продуктивність і ефективність праці [18]. З іншого боку, продуктивність віддаленої зайнятості залежить від індивідуального ставлення та сприйняття працівника [9]. Тобто віддалена робота за відповідного підходу та організації цілком здатна підвищувати результативність персоналу. Проте багато в чому це визначається суб'єктивною думкою кожного окремого співробітника про таку форму діяльності. Позитивне чи

Таблиця 1

Фактори впливу на віддалену роботу

Фактор	Індикатор
Гнучкість	Підтримка організації, виконання заходів, адаптація, комунікація, досягнення цілей та час, витрачений на досягнення цілей
Автономія	Свобода навантаження, планування, прийняття рішень, необхідних ресурсів, графіку роботи та необхідного обладнання
Продуктивність	Контроль і моніторинг діяльності, досягнення цілей, оцінка ефективності, робота в команді, умови праці, задоволеність роботою та перевантаження
Технологія	Технологічна інфраструктура, комунікаційні платформи, інформаційно-комунікаційні технології, підключення до Інтернету, цифрові навички та опір змінам
Психосоціальні ризики	Стрес, дискомфорт, депресія, тривога, мотивація, творчість, соціальна ізоляція та міжособистісні стосунки

негативне сприйняття віддаленої роботи впливатиме на її ефективність для цієї людини.

Технологічний прогрес став каталізатором розвитку віддаленої роботи завдяки можливості працювати з будь-якої локації та у зручний час. Водночас, вимоги та інтенсивність дистанційної зайнятості впливають на психічне та емоційне здоров'я працівників, спричиняючи стрес, тривожність та депресію. Отже, з одного боку цифровізація уможливила гнучкі умови праці, а з іншого – породила нові психологічні ризики, які потребують уваги та ефективного вирішення задля збереження благополуччя віддалених працівників [8].

За визначенням Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), психічне здоров'я – це стан благополуччя, за якого людина може реалізувати свій потенціал, справлятися зі звичайним життєвим стресом, а також продуктивно і плідно працювати на благо суспільства. Варто наголосити, що в сучасних дослідженнях поняття психічного здоров'я трактується ширше, ніж просто відсутність психічних розладів. Воно передбачає позитивне ставлення людини до життя, а також її психологічне, духовне та соціальне благополуччя [23].

На думку Дзюби Т., розуміння місця професійного здоров'я в системі цінностей фахівця та усвідомлення його важливості для продуктивної професійної діяльності є ключовими складовими формування культури дбайливого ставлення до власного здоров'я [1]. Професійне здоров'я залежить від цілого ряду чинників робочого середовища. Тому для працівників організацій особливо важливі здоровий спосіб життя, дотримання режимів праці та відпочинку, уникнення стресів тощо. Адже здоров'я є стратегічним ресурсом, що дозволяє ефективно реалізовувати себе в професії та досягати успіху з мінімальними витратами. Отже, культивування цінностей здорового способу життя важливе для фахівців будь-якої галузі.

Психічне здоров'я – це відносно стабільне відчуття людини себе як цілісної особисто-

сті, здатної адекватно реагувати на зовнішній вплив. Психічно здорова людина має стійкі емоційні реакції в подібних ситуаціях, може планувати і критично оцінювати свою поведінку та діяльність, а також змінювати їх. Вона переживає різноманітні емоції та ефективно з ними впоратися, що дає змогу жити повноцінним життям.

На рис. 1 представлено основні елементи формування культури психічного здоров'я працівника на робочому місці [16].

Комунікація. Працівники отримують зворотний зв'язок про свої успіхи та досягнення колективу у сфері психічного здоров'я. Вони залучені до обговорення цінності психічного благополуччя для окремого співробітника і організації загалом. Адже комунікація виступає інструментом навчання, мотивації, побудови довіри та просування різноманітних ініціатив.

Лідерство. Керівництво підтримує психічне здоров'я колективу через вплив на прийняття рішень, розподіл ресурсів та особистий приклад. Ця підтримка є важливим чинником успіху політики компанії у цій сфері.

Зовнішня спільнота та зв'язки. Організація підтримує контакти із зовнішнім соціальним середовищем як продовженням професійного, це має альтруїстичний характер та спрямоване на бажання допомогти. Обізнаність працівників щодо корпоративної соціальної відповідальності пов'язана з їхніми зусиллями на роботі.

Політика та інструменти. В організації є формальна політика та засоби, узгоджені з її цінностями та розроблені для їх підтримки. Це забезпечує інфраструктуру для впровадження та реалізації ініціатив із збереження психічного здоров'я. Стратегії ґрунтуються на політиці та підвищують залученість працівників у відповідні програми.

Створення здорового середовища. Формування сприятливих умов підтримує діяльність, узгоджену з цінностями організації. Фінансові ресурси забезпечують підтримку



Рис. 1. Основні елементи формування культури психічного здоров'я

благополуччя колективу. Саме здорове оточення в поєднанні з різноманітними заходами щодо збереження психічного здоров'я сприяють поліпшенню стану працівників. Підтримка з боку керівництва формує позитивне сприйняття адміністрації колективом.

ВООЗ наголошує на важливості зміцнення психічного здоров'я на робочому місці, адже саме воно є запорукою підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності організації. Отже, турбота про збереження психічного здоров'я і добробуту співробітників є вкрай необхідною.

Ключовим чинником у контексті впливу віддаленої роботи виступає боротьба зі стресом. Адже саме стрес часто є причиною виснаження й емоційного вигорання персоналу, що згубно позначається як на працівниках, так і на результатах діяльності компанії.

Зазначимо, стресовий досвід породжується низкою подій у навколишньому середовищі або особистих подій, які можна визначити як джерела стресу або стресори. Ці події призводять до того, що людина переживає низку емоційних переживань, які породжуються вимогою або вимогами, які вона не може контролювати і які стають для неї загрозою [17].

Стрес на роботі пов'язаний з організацією роботи, дизайном роботи та трудовими відносинами; і він виникає, коли вимоги не відповідають або перевищують можливості, ресурси чи потреби працівника. Це також трапляється, коли навички працівника не відповідають очікуванням організації [10].

Робочий стрес – це реакція взаємодії між працівником і його робочим середовищем. Він сприймається ними як непосильний; таким чином, що він перевищує їхні власні ресурси, і де він впливає на їхнє здоров'я та благополуччя.

Одночасно слід наголосити, що існує набір стресових характеристик роботи, які поділяються на дві групи: зміст і контекст роботи. Зміст роботи стосується умов та організації роботи; серед них виділяють робоче навантаження та робоче середовище. Контекст роботи пов'язаний з трудовими відносинами, організаційною культурою, виконуваною роллю та кар'єрним розвитком, серед іншого [6].

Michie S. [12] визначив ситуації, які регулярно викликають стрес на роботі, як непередбачувані або неконтрольовані, невизначені або невідомі, пов'язані з конфліктами або зниженням продуктивності. Так само стрес може бути спричинений подіями, обмеженими в часі, наприклад, тиском через дедлайни, або постійними ситуаціями, такими як вимоги сім'ї чи нестабільність на роботі.

Іншими словами, фактори на робочому місці, пов'язані зі стресом і ризиками для здоров'я працівника, зосереджені на соціальному

середовищі та організаційному контексті. Внутрішні фактори включають довгий робочий день, перевантаження, тиск часу, складні завдання, відсутність перерв і неадекватні фізичні умови.

На думку Marcilla-Gutierrez T. [11], психосоціальні фактори ризику виходять за межі середовища компанії і включають аспекти, які генерують стрес. Отже, психосоціальні фактори ризику – це умови на роботі, які потенційно генерують стрес, такі як робоча діяльність та міжособистісні стосунки.

ВООЗ [14] зазначає, що найчастішими причинами робочого стресу є психосоціальні ризики, пов'язані з організацією, дизайном та умовами праці, а також зовнішні умови, які можуть впливати на здоров'я, безробіття та задоволеність роботою.

За даними ВООЗ [21], робота та психічне здоров'я безпосередньо пов'язані між собою. Підтримка безпечного та здорового робочого середовища дозволяє людям працювати продуктивно. І навпаки, небезпечне та нездорове робоче середовище може погіршити психічне здоров'я, а поганий стан психічного здоров'я обмежує розвиток людини.

Варто зазначити, що нещасні випадки на роботі, такі як стрес, довгий робочий день і хвороби, пов'язані з роботою, спричиняють 374 мільйони смертей на рік і впливають на економічне, емоційне та фізичне благополуччя, а також на особисте та сімейне життя. Одним з аспектів, який спричинив вплив на працівників, є збільшення зв'язку або гіперзв'язку, що призвело до впливу на психічне здоров'я, яке впливає на роботу та особисте життя, оскільки вони не відпочивають [4].

Вплив наслідків робочого стресу варіюється від однієї людини до іншої, однак він може спричинити психічні захворювання, стрес, тривогу, депресію та вигорання, а також викликати цереброваскулярні, кістково-м'язові та репродуктивні захворювання. З іншого боку, стрес на роботі спричиняє різні поведінкові проблеми у людини, такі як зловживання алкоголем і наркотиками, а також збільшення куріння і розлади сну [14].

Епізоди стресу проявляються по-різному, симптоми яких можна згрупувати в наступні групи: фізіологічні, психологічні та поведінкові. Фізіологічні симптоми – це метаболічні зміни, такі як прискорене серцебиття, головні болі та серцеві напади. Психологічні – це зміни у ставленні та настрої людини, такі як незадоволеність роботою, напруженість і тривожність. Нарешті, поведінкові симптоми включають зміни в продуктивності, прогули та раціональне харчування [3].

Розвиток когнітивних або фізичних симптомів стресу у працівників може збільшити частоту відволікань, помилок у судженнях або

звичних невдач у їхній робочій діяльності. Крім того, такі робоче навантаження, вимоги до роботи, погана здатність приймати рішення, а також проблеми з керівниками та колегами пов'язані з робочим стресом у працівників [5].

Існують різні підходи до управління або запобігання стресу на роботі, найбільш помітними з яких є індивідуальні підходи та організаційні підходи.

У контексті індивідуального підходу можна віднести такі техніки, як: тайм-менеджмент, фізичні вправи, вправи на розслаблення, йога, соціальна підтримка, біологічний зворотній зв'язок, модифікація поведінки, вільний день та психологічна терапія.

Організаційний підхід, на нашу думку, передбачає: підбір персоналу, постановка цілей, групове прийняття рішень, організаційні комунікації, оздоровчі програми, контроль емоційного клімату, сприяння соціальній підтримці на роботі, спеціальні методи лікування стресу та встановлення соціальної відповідальності організацій.

У 2021 році Всесвітня асамблея ВООЗ схвалила оновлений «Комплексний план дій щодо охорони психічного здоров'я на 2013–2030 роки». Він визначає конкретні кроки для держав-членів ВООЗ, її Секретаріату та міжнародних і національних партнерів, спрямовані на сприяння психічному здоров'ю і благополуччю населення, попередження розладів для груп ризику та забезпечення загального доступу до послуг у сфері психічного здоров'я [22].

Незважаючи на оновлені показники та підходи, чотири основні цілі плану залишились незмінними: ефективніше лідерство та управління працівниками; надання комплексних послуг на рівні організацій; впровадження стратегій просування і профілактики; посилення інформаційних систем, доказової бази і досліджень.

Тому організації повинні сприяти підвищенню стійкості, вдосконалювати методи роботи, а також розвивати організаційну культуру, засновану на довірі та зниженні ризиків. Це дозволить створити ефективне середовище віддаленої роботи, яке гарантуватиме здоров'я та благополуччя працівників, одночасно виконуючи домовленості та цілі організації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У процесі проведення дослідження виявлено, що впровадження віддаленої роботи в умовах воєнного стану має значний вплив на психічне здоров'я працівників організації, одним із основних факторів якого є робочий стрес. Для збереження психічного здоров'я працівників організації важливою є соціальна підтримка, яка включає довірливе ставлення, вираження близькості, співпере-

живання, поради колег та керівництва, аналіз ситуації та зворотній зв'язок щодо різноманітних робочих питань, вираження прийняття, а також позитивна неробоча взаємодія та дружнє спілкування.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо у розробці спеціальних психологічних технологій задля збереження психічного здоров'я працівників організацій.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Дзюба Т.М. Професійне здоров'я в системі ціннісних орієнтацій професіонала. *Наука і освіта*. 2014. № 6. С. 46–50.
2. Alaimo V., Alarcón V., Hernandez J., Kaplan D., Novella R., Chaves M.N. El Futuro del Trabajo en América Latina y el Caribe: La Flexibilidad, ¿Llegó para Quedarse? Publications BID. Available online: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/El-futuro-del-trabajo-en-America-Latina-y-el-Caribe-la-flexibilidad-llego-para-quietarse.pdf>
3. Atalaya M. El Estrés Laboral y su influencia en el trabajo. *Ind. Data* 2001. 4. P. 25–36.
4. Azzi M. El Estrés, los Accidentes y las Enfermedades Laborales Matan a 7500 Personas Cada Día | Noticias ONU. Available online: <https://news.un.org/es/story/2019/04/1454601>.
5. Chan M. Fatigue: The Most Critical Accident Risk in Oil and Gas Construction. *Constr. Manag. Econ.* 2011. 29. P. 341–353.
6. Cox T., Griffiths A., Rial-Gonzalez E. Work-Related Stress; Office for Official Publications of the European Communities: Luxembourg, 2000.
7. Faya Salas A., Venturo Orbegoso C., Herrera Salazar M., Hernández Vásquez R.M. Autonomía del trabajo y satisfacción laboral en trabajadores de una universidad peruana. *Apunt. Univ. Rev. Investig.* 2018. 8. P. 43–56.
8. González-Valencia Y.L. Riesgos psicosociales y teletrabajo. *Cat. Editor.* 2021. 1. P. 202–227.
9. Howe L.C., Menges J.I. Remote Work Mindsets Predict Emotions and Productivity in Home Office: A Longitudinal Study of Knowledge Workers during the COVID-19 Pandemic. *Hum.-Comput. Interact.* 2022. 37. P. 481–507.
10. ILO. Stress at Work: A Collective Challenge. Available online: https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/resources-library/publications/WCMS_466549/lang-en/index.htm.
11. Marcilla-Gutierrez T. Los Riesgos Psicosociales. *DYNA-Ing. Ind.* 2010. 85. P. 167–174.
12. Michie S. Causes and Management of Stress at Work. *Occup. Environ. Med.* 2002. 59. P. 67–72.
13. Niles J.M., Carlson F.R., Gray P., Hanneman, G.G. The Telecommunications-Transportation Tradeoff. John Wiley: Hoboken, NJ, USA, 1976; Volume 88.
14. PAHO; WHO. Work Stress Is a Burden for Individuals, Workers and Societies. Pan American Health Organization/World Health Organization. URL: https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=11973:work-place-stress-takes-a-toll-on-individuals-employers-and-societies&Itemid=0&lang=es#gsc.tab=0

15. Pasquel Cajas A.F., Cajas Bravo V.T., Dávila Morán R.C. Remote Work in Peru during the COVID-19 Pandemic. *Adm. Sci.* 2023. 13. P. 58.
16. Payne J., Cluff L., Lang J., Matson-Koffman D., Morgan-Lopez A. Elements of a workplace culture of health, perceived organizational support for health, and lifestyle risk. *American Journal of Health Promotion.* 2018. 32(7), P. 1555–1567.
17. Peiro Silla J.M. El Estrés Laboral: Una Perspectiva Individual y Colectiva. *Investig. Adm.* 2001. 18. P.30.
18. Pinto A., Muñoz G.J. Teletrabajo: Productividad y bienestar en tiempos de crisis. *Esc. Psicol.* 2020. 2. P. 1–10.
19. Raghuram S., Garud R., Wiesenfeld B., Gupta V. Factors Contributing to Virtual Work Adjustment. *J. Manag.* 2001. 27. P. 383–405.
20. Semenets-Orlova, I., Rodchenko, L., Chernenko, I., Druz, O., Rudenko, M., & Poliuliakii, R. (2022). Requests for public information in the state Administration in situations of military operations. *Ann. Fac. Der. U. Extremadura*, 38, 249.
21. Semenets-Orlova, I. (2017). Procedural aspects of educational changes: empirical findings at institutional level. *Advanced Education*, 64–67.
22. Semenets-Orlova, I. A. (2018). Derzhavne upravlinnia osvithimiy zminamy v Ukraini: teoretychni zasady [Public Management of Educational Change in Ukraine: Theoretical Principles]. *Kyiv: YuSPTON [in Ukrainian]*.
23. Semenets-Orlova, I., Mykhailych, O., Klochko, A., Nestulya, S., & Omelyanenko, V. (2019). Readiness of the education manager to provide the organizational development of institutions (based on the sociological research). *Problems and Perspectives in Management*, 17(3), 132–142.
24. Semenets-Orlova, I. (2018). Tendencias in reforming the educational system of modern Ukraine: national and regional aspects. *Публічне урядування*, (2 (12)), 191–200.
25. Van Zoonen W., Sivunen A., Blomqvist K., Olsson T., Ropponen A., Henttonen K., Vartiainen M. Factors Influencing Adjustment to Remote Work: Employees' Initial Responses to the COVID-19 Pandemic. *Int. J. Environ. Res. Public Health.* 2021. 18. P. 6966.
26. WHO; ILO. Mental Health at Work; Report; ILO: Geneva, Switzerland, 2022. Available online: http://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS_856976/lang{-}-en/index.htm
27. World Health Organization. Comprehensive mental health action plan 2013–2030. *World Health Organization.* 2021. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/345301>
28. World Health Organization. «Mental health: strengthening our response». 2022. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>