

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-12>  
УДК 005.95.96

## ПСИХОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

## PSYCHOLOGICAL SAFETY OF PERSONNEL AS A FACTOR OF EFFECTIVE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

**Католик Галина Вікторівна**

доктор психологічних наук,  
професор кафедри практичної психології,  
Львівський державний університет внутрішніх справ  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2169-0018>

**Katolyk Galina**

Lviv State University of Internal Affairs

У статті автор розкриває категорію психологічної безпеки особистості в науковій літературі. Констатовано, що досі немає єдиної точки зору щодо поняття психологічної безпеки та усіх її передумов. Науковці тлумачать це поняття як динамічне, інтегральне та комплексне явище, відчуття, переживання чи стану захищеності від внутрішніх та зовнішніх небезпек, контрольованості подій життя, самовпевненість, здатність зберігати рівновагу та опірність загрозам, задоволеність життям та базових потреб особистості, внутрішній спокій та сприятливе оточення для розвитку в майбутньому та її самореалізації. Автор стверджує, що головними ознаками психологічної безпеки особистості є почуття захищеності й психологічного благополуччя, задоволеність власним життям, впевненість у завтрашньому дні, у можливості самоздійснення та саморозвитку, віра в себе, у свою спроможність справлятися з труднощами в житті, відносна передбачуваність змін в зовнішньому середовищі й соціумі. У статті розкрито три чинника, які визначають особистісну безпеку, зокрема, чинник захищеності, чинник середовища, людський чинник.

**Ключові слова:** психологічна безпека, персонал організації, саморегуляція, чинники впливу, управління організаціями, професійне середовище, психічні стани.

In the article, the author reveals the category of psychological safety of the individual in the scientific literature. It was established that there is still no unified point of view regarding the concept of psychological safety and all its prerequisites. Scientists interpret this concept as a dynamic, integral and complex phenomenon, a feeling, experience or state of protection from internal and external dangers, controllability of life events, self-confidence, the ability to maintain balance and resistance to threats, satisfaction with life and basic personal needs, inner peace and a favorable environment for development in the future and its self-realization. The author claims that the main signs of psychological security of an individual are a sense of security and psychological well-being, satisfaction with one's life, confidence in the future, in the possibility of self-realization and self-development, faith in oneself, in one's ability to cope with difficulties in life, relative predictability of changes in the external environment and society. The article reveals three factors that determine personal safety, in particular, the security factor, the environmental factor, and the human factor. The levels of psychological safety and its structure were also analyzed. To form the psychological security of the individual, it is important to create conditions that ensure the safety of choice and life activities, since this determines the direction of its self-realization and safety. The most effective mechanism for the development of psychological security is socialization, which can impose certain restrictions on the process of self-realization. However, reflection allows you to overcome these restrictions and realize your own self, acting as a source of restoring psychological security, especially in extreme conditions. The prospect of further research may be the study of the influence of personal security on the motivation of the organization's personnel.

**Keywords:** psychological security, organizational personnel, self-regulation, influencing factors, organizational management, professional environment, mental states.

**Постановка проблеми.** Сучасні організації функціонують у середовищі, де динамічні зміни, економічні нестабільності, техноло-

гічні нововведення та зростаючі вимоги до якості послуг та продукції створюють значне навантаження на працівників. Це посилює

важливість підтримки психологічної безпеки персоналу, яка є основою для підтримання мотивації, здоров'я та продуктивності працівників. Різні стресові фактори, як-от збільшення робочих обов'язків, конкуренція, невизначеність майбутнього тощо, можуть негативно впливати на психологічний стан працівників. У цьому контексті психологічна безпека стає не лише умовою комфортного середовища, а й стратегічним фактором для забезпечення довготривалої продуктивності та лояльності персоналу.

Психологічна безпека є основою для створення позитивної корпоративної культури, яка об'єднує працівників навколо спільних цілей, сприяє згуртованості, а також залученості персоналу. Сьогодні менеджмент розглядається не тільки через призму продуктивності та контролю, а й з точки зору підтримки особистісних ресурсів працівників, зокрема їх психологічного благополуччя. Це вимагає від менеджерів нових підходів і знань для створення умов, що сприяють психологічній безпеці.

Аналіз наукової літератури свідчить, що феномен особистісної безпеки ще потребує більш глибокого вивчення, а єдиного науково обґрунтованого визначення поняття «безпеки» поки що немає. Попри інтуїтивну зрозумілість, цей термін залишається складним і суперечливим, адже його зміст формувался протягом тривалого історичного періоду. Психологічне тлумачення «безпеки» означає «відсутність загрози» та включає захищеність, стан поза небезпекою і безпеку особистості. Основу становить психічний стан особи в надійному і спокійному середовищі в конкретний момент часу, хоча можливі зміни в майбутньому [11].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковці трактують поняття безпеки по-різному, до прикладу, як стан, коли нічого та нікому не загрожує [1]; як умова формування ресурсних функцій особистості, реалізації особистісного ресурсу, профілактики та корекції її психосоматичних відхилень [9], як умови її якості життя та діяльності [7]. Важливого значення науковий світ зараз надає вивченню питань інформаційної безпеки особистості, зокрема, як наукової проблеми у сучасній психології [6], як феномену, що виявляється як на суспільному, так і на особистісному рівнях [8], як явища, що має свою структуру [5], як структурної складової політичних взаємин [11].

Сучасні дослідження психологічної безпеки також охоплюють аспекти соціальних

взаємодій у різних контекстах: в освітньому середовищі [2; 3; 9], у професійній діяльності [7] тощо. Багато вчених пов'язують психологічну безпеку з благополуччям, зокрема добробутом, життєвою задоволеністю та психічним здоров'ям, серед яких К. Хорні, І. Попович, Н. Бордовська, Л. Карапетян та ін. І. Приходько зазначає, що психологічна безпека особистості є складноорганізованим процесом, який активує психологічні захисти, життєві сценарії та поведінкові стилі, що підтримують особу на різних рівнях життєдіяльності (свідомому й несвідомому, набутому й вродженому, віддаленому й наближеному) [7].

Дослідження у сфері безпеки поза умовами праці чи особистої життєдіяльності набувають дедалі більшої популярності [17], охоплюючи питання формування особистості та соціального капіталу, накопиченого протягом життя. Так, А. Кармеллі у своїй роботі зазначає, що люди, які відчують психологічну безпеку в процесі соціальної взаємодії, мають загалом вищий рівень безпеки порівняно з іншими [12].

У наукових дослідженнях 2020–2021 рр. особлива увага приділяється питанням охорони здоров'я, вакцинації та медичного обслуговування в умовах пандемії COVID-19 [14].

**Метою статті** є визначення ролі психологічної безпеки персоналу як одного з ключових факторів ефективного управління в організаціях.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Детальний аналіз поняття психологічної безпеки здійснив А. Маслоу. Він порівнював характеристики людей, які відчують безпеку, з тими, хто її втратив, та описував психологічну безпеку як почуття довіри, свободи і захищеності, що допомагають уникати тривоги та страху, особливо задовольняючи потреби особистості як у сьогоденні, так і в майбутньому [13]. Маслоу стверджував, що усвідомлення психологічної безпеки є важким та глибоко індивідуальним для простого пояснення. На його думку, це складний синдром, у якому структурні елементи настільки переплетені, що створюють єдність, яка формує якісну основу думок і почуттів людини, адже кожна особа прагне безпеки.

Сьогодні психологічну безпеку розглядають у контексті корпоративного середовища, національної безпеки, а також психічних станів, особистісних рис та процесів. Всі види національної безпеки (воєнна, інформаційна, соціальна, політична, економічна, правова, демографічна, медична та ін.) включають психологічну безпеку особистості. Переважна

більшість вчених виокремлюють три рівні психологічної безпеки: високий, нестабільний граничний та низький [10; 11].

Аналіз феномену «психологічна безпека» в тлумачних словниках англійської, української та французької мов свідчить, що в уявленні людини безпека пов'язана не лише з відсутністю загроз, але і зі станами, почуттями та переживаннями. Так, словник англійської мови Чемберса визначає безпеку як «стан, почуття та комфорт перебування в безпеці»; це також відсутність тривожності та занепокоєння, впевненість, захищеність, стабільність. Оксфордський словник визначає безпеку як «більше, ніж просто впевненість». Американський словник додає до визначення «свободу від небезпеки та ризику», «відсутність заклопотаності та сумнівів». Французький словник Лярус акцентує на «впевненості» чи «відсутності занепокоєння». У німецькому словнику безпека визначається як «впевненість та надійність», можливість «розраховувати на щось». Сучасні дослідження цього феномену також підкреслюють зв'язок безпеки з ризиком, водночас відокремлюючи його від поняття особистісного благополуччя, визначаючи як «відсутність неприпустимого ризику». Саме так законодавство країни пояснює безпеку та пропонує різноманітні заходи для її забезпечення, зокрема й індивідуальні [1].

Особистісна безпека складається з трьох основних чинників: захищеності, середовища та людського фактора. Чинник захищеності включає засоби, які люди використовують для захисту від небезпечних і стресових ситуацій, і вони можуть бути як психологічними (механізми психозахисту), так і фізичними. Рівень захищеності визначається активністю і конструктивністю поведінки особистості. Важливою умовою конструктивної стратегії є адекватна соціалізація, яка полягає в задоволенні потреб соціально схвальним способом [11].

Наступні два чинники – людський фактор і середовище – є ключовими. Людський фактор включає різні реакції людини на небезпеку, тоді як середовище традиційно розділяється на соціальне і фізичне. Соціальне середовище, у свою чергу, має мікро- і макро-рівні. Макросоціальне середовище охоплює економічні, демографічні та інші фактори, що впливають на людину, тоді як мікросередовище включає її найближче оточення: сім'ю, професійні та референтні групи.

Уявлення про будь-яке явище чи подію формуються у відповідному середовищі, але кожна людина індивідуально сприймає

загальноприйняті погляди на значення небезпечної ситуації. Особистісні властивості відіграють ключову роль у цьому сприйнятті, тому ставлення до небезпеки формується як під впливом суспільного уявлення про загрозу, так і з власного значення, яке небезпека має для особистості [11].

Безпека особистості безпосередньо залежить від її здатності до саморегуляції. На думку І. Приходька, існують чотири ключові рівні, що визначають цю здатність [7], один з яких – біологічні властивості, що впливають на несвідому саморегуляцію; другий – індивідуальні особливості психічних функцій і відображення; третій – знання, досвід, навички, а також здатність до безпечного розв'язання різних завдань; четвертий – установки, інтереси, мотиви, тобто спрямованість особистості.

Останні два рівні розвиваються через навчання та виховання і підсилюються з життєвим і професійним досвідом. Важливу роль відіграють також креативні здібності, що дають змогу особистості застосовувати нові способи для вирішення завдань у непередбачуваних ситуаціях. Психологічна безпека в системі умов розвитку особистості підтримує актуалізацію і розвиток творчого потенціалу.

Для індивідуальної безпеки важливим є також уміння справлятися з небезпечними ситуаціями з мінімальними витратами, хоча ця навичка формується протягом життя [14].

Умови для безпечної поведінки включають критичне мислення, вольовий контроль над емоціями, уважність, здатність компенсувати дезорганізаційні стани, такі як втома чи поганий настрій. Досвід показує, що нещасні випадки частіше трапляються з агресивними, розсіяними, імпульсивними та емоційно нестабільними людьми [8].

Дослідження Т. Цюман та О. Нагули зосереджені на важливості психологічної безпеки в організаціях та її впливу на комунікацію і взаємодію між співробітниками. Ось кілька ключових аспектів її роботи [10]:

– Визначення психологічної безпеки: співавтори акцентують увагу на тому, що психологічна безпека в організації визначається як стан, в якому співробітники відчують себе вільними висловлювати свої думки, брати участь у дискусіях і ризикувати без страху перед негативними наслідками. Це створює середовище, де кожен може вносити свій внесок і почуватися цінним.

– Вплив на комунікацію: дослідження підкреслює, що психологічна безпека сприяє відкритій і чесній комунікації між співробіт-

никами. У безпечному середовищі працівники менш схильні до самоцензури та більше готові ділитися ідеями, запитувати та давати зворотний зв'язок. Це, в свою чергу, сприяє покращенню командної роботи та підвищенню продуктивності.

– Взаємодія між співробітниками: співавтори вважають, що психологічна безпека має прямий вплив на якість взаємодії між членами команди. Коли працівники відчують себе в безпеці, вони більше відкриваються до співпраці, готові підтримувати один одного та спільно вирішувати проблеми. Це веде до формування позитивної командної культури, де взаємоповага і довіра є основними компонентами.

– Методи оцінки: Вони також розробляють методи оцінки рівня психологічної безпеки в організаціях, що дозволяє керівництву зрозуміти, на якому рівні перебуває їх команда і які аспекти потребують поліпшення.

– Практичні рекомендації: надають рекомендації для управлінців щодо створення та підтримання психологічної безпеки в організації. Це включає розвиток культури зворотного зв'язку, регулярні тренінги з комунікації, підтримку інклюзивності та забезпечення ресурсів для професійного розвитку співробітників.

– Вплив на ефективність управління: дослідження вказує на те, що психологічна безпека є важливим фактором, що впливає на ефективність управлінських практик. Організації з високим рівнем психологічної безпеки демонструють кращі результати, ніжчий рівень плинності кадрів і вищу задоволеність працівників.

Психологічні властивості особистості також відіграють важливу роль у формуванні ставлення до небезпеки та поведінки в таких ситуаціях. Відомо, що особистість розвивається під впливом зовнішнього середовища, тому рівень захищеності індивіда чи його схильність до небезпеки є не лише вродженими якостями, але й наслідком розвитку. Усе це пояснює, чому недоліки у розвитку особистості можуть виявлятися у стресових ситуаціях [16]. Нездатність швидко розподілити увагу та виділити основний об'єкт серед інших, емоційна невірноваженість, неадекватне сприйняття ризику та нестача витримки значно підвищують ризик для особи.

Особистісні якості людей з високим рівнем захисту від небезпеки також впливають на їхнє місце в групі. Емоційна врівноваженість, гарна координація та уважність не тільки

забезпечують кращу захищеність індивіда, але й підвищують його статус у соціальному середовищі. Такі люди краще справляються з екстремальними ситуаціями і можуть дозволити собі ризик, коли це стає необхідним.

Психічні стани також впливають на поведінку в небезпечних ситуаціях, оскільки можуть або сприяти, або заважати вирішенню завдань. Наприклад, тривога підвищує чутливість до небезпеки, тоді як втома знижує цю чутливість та ослаблює можливості протидії [14].

Важливу роль у забезпеченні особистісної безпеки відіграє фактор середовища, здатного викликати екстремальні та небезпечні ситуації. Середовище може бути фізичним або соціальним. Фізичне середовище включає умови, в яких людина живе і працює, такі як клімат, географічні особливості, умови праці та відпочинку, а також режим дня.

Іноді небезпечні ситуації можуть бути викликані психічними станами, що виникають у тісноті, такими як паніка. У таких випадках знижується концентрація уваги, а емоційний фон поведінкових реакцій зростає. Тому вплив середовища є опосередкованим, адже різні люди можуть по-різному реагувати на одні й ті ж умови [5].

У надзвичайних умовах важливе значення має соціальне середовище, яке включає макро- та мікросередовище. Макросередовище охоплює економічні фактори (стан економіки, що впливає на злочинність), демографічні (перенаселення, що веде до асоціальної поведінки), релігійні (взаємовідносини між різними конфесіями), соціокультурні (представленість субкультур) та національні (культурні взаємозв'язки між національностями) аспекти.

Психологічні стани великих груп людей також впливають на макросередовище. У контексті безпеки особистості важливе значення має натовп як безструктурне скупчення людей, які не мають спільної мети, але пов'язані схожими емоційними станами та спільним об'єктом уваги. У таких ситуаціях створюється сприятливе середовище для виникнення масових та індивідуальних панічних реакцій, що ґрунтуються на постійній тривозі та страху [11].

**Висновки.** На сьогодні в науковій літературі немає єдиного погляду на поняття психологічної безпеки та її передумови. Дослідники трактують це явище як динамічне, інтегральне і комплексне, що охоплює відчуття захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз,

контроль над життєвими подіями, самовпевненість, здатність зберігати рівновагу і стійкість до загроз, задоволення життям і базовими потребами, внутрішній спокій, а також сприятливі умови для майбутнього розвитку і самореалізації.

Особистісна безпека регулюється потребою людини в самозбереженні і виступає як ресурс у ситуаціях, коли методи досягнення соціально-психологічної безпеки не можуть бути застосовані через різні обставини. Захищеність – це потенційна здатність психіки протистояти небезпекам та один з варіантів реакції на загрозу, а також наслідок практичної реалізації цих можливостей [3].

Для формування психологічної безпеки особистості важливо створити умови, які забезпечують безпеку вибору та життєдіяльності, оскільки це визначає напрямок її самореалізації та безпеку. Найбільш ефективним механізмом розвитку психологічної безпеки є соціалізація, яка може накладати певні обмеження на процес самореалізації. Однак рефлексія дозволяє подолати ці обмеження і реалізувати власне Я, виступаючи джерелом відновлення психологічної безпеки, особливо в екстремальних умовах. Перспективою подальших досліджень може стати вивчення впливу особистісної безпеки на мотивацію персоналу організації.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови: Уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь : Перун, VIII. 2005, 1728 с.
2. Коструба Н. С., Хвесик Ю. Ю. Психологічна безпека студента у медіасередовищі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Психологія*. 2021. Вип. 4. DOI: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2021.4.8>
3. Карамушка Л. М. Дослідження змісту психологічної безпеки освітнього середовища вищих навчальних закладів. *Правничий вісник Університету «КРОК»*. 2013. Вип. 16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pvuk\\_2013\\_16\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pvuk_2013_16_33)
4. Лазорко О. В. Психологія безпеки особистості як суб'єкта професіоналізації. *Психологічні перспективи*. 2017. Вип. 30. DOI: <https://doi.org/10.29038/2227-1376-2017-30-96-112>
5. Литвинчук А. Психологічна безпека особистості як актуальна проблема сучасної психології. *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки*. 2021. Вип. 9. URL: [http://psy-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/9\\_2021/22.pdf](http://psy-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/9_2021/22.pdf)
6. Поуль В. С. Психологічна безпека особистості в несприятливих обставинах: питання розуміння та особистісного вибору. Міжнародна колективна монографія за загальною редакцією професора І. В. Волженцевої. 2021. С. 640–662.
7. Приходько І. Психологічна безпека персоналу екстремальних видів діяльності: концепція, трансформаційна модель, методологія дослідження. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*. 2015. № 4 (29). URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/229858825.pdf>
8. Слюсаревський М. М., Найдьонова Л. А., Титаренко Т. М., Татенко В. О., Горностай П. П., Кочубейник О. М., Лазоренко Б. П. Життєвий світ і психологічна безпека людини в умовах суспільних змін. Реферативний опис роботи. Київ : Талком, 2020. 318 с.
9. Харченко А. С. Психологічна безпека особистості викладача вишу. *Науковий вісник ЛьвДУВС. Серія психологічна*. 2012. № 2. С. 443–450.
10. Цюман Т., Нагула О. Психологічна формула безпеки як концептуальна основа формування навичок безпечної поведінки особистості. *Збірник наукових праць «Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка»*. 2021. № 35 (1). DOI: <https://doi.org/10.28925/2311-2409.2021.35>
11. Чуйко Г., Чапляк Я., Комісарик М. Психологічна безпека особистості в нестабільному світі. *Психологічний журнал*. 2021. Випуск №7, №1 (45). С. 65–80. DOI: <https://doi.org/10.31108/1.2021.7.1>
12. Carmeli A., Gittel J. H. High quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*. 2009. No 30(6). P. 709–729.
13. Maslow, A. H. The dynamics of psychological security-insecurity. *Journal of Personality*, 10, 4, 1942, 331-344. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1942.tb01911.x>
14. O'Donovan R., De Brún A., McAuliffe E. Healthcare Professionals Experience of Psychological Safety, Voice, and Silence. *Frontiers in Psychology*. No 12. 2021, P. 383.
15. Stühlinger M., Schmutz J. B., Grote G., Nicca D., Flury D. To get vaccinated or not? psychological safety as a catalyst for the alignment between individual beliefs and behavior. *Group & Organization Management*. No 46(1). 2021, P. 38–69.

16. Wang, J., Long, R., Chen, H., & Li, Q. Measuring the Psychological Security of Urban Residents: Construction and Validation of a New Scale. *Frontiers in Psychology*, 10, 2019, 2423. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02423>
17. Wanless S. B. The role of psychological safety in human development. *Research in Human Development*. No 13(1). 2016, P. 6–14.

## REFERENCES:

1. Busel, V. T. (Ed.). (2005). Velykyi tumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy [Great explanatory dictionary of modern Ukrainian language]. Kyiv; Irpin: Perun, 1728 p. [in Ukrainian].
2. Kostruba, N. S., & Khvesyk, Y. Y. (2021). Psykholohichna bezpeka studenta u mediaseredovyschi [Psychological safety of a student in a media environment]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya Psykholohiia*, 4. DOI: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2021.4.8> [in Ukrainian].
3. Karamushka, L. M. (2013). Doslidzhennia zmistu psykholohichnoi bezpeky osvithnoho seredovyscha vyshchikh navchalnykh zakladiv [Research on the content of psychological safety in higher education environments]. *Pravnychiy visnyk Universytetu "KROK"*, 16. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pvuk\\_2013\\_16\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pvuk_2013_16_33) [in Ukrainian].
4. Lazorko, O. V. (2017). Psykholohiia bezpeky osobystosti yak sub'iekta profesiionalizatsii [Psychology of personal safety as a subject of professionalization]. *Psykholohichni perspektyvy*, 30. DOI: <https://doi.org/10.29038/2227-1376-2017-30-96-112> [in Ukrainian].
5. Lytvynchuk, A. (2021). Psykholohichna bezpeka osobystosti yak aktualna problema suchasnoi psykholohii [Psychological safety of a person as a pressing issue of modern psychology]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriya psykholohichni nauky*, 9. Available at: [http://psy-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/9\\_2021/22.pdf](http://psy-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/9_2021/22.pdf) [in Ukrainian].
6. Pouli, V. S. (2021). Psykholohichna bezpeka osobystosti v nespriyatlyvykh obstavynakh: pytannia rozuminnia ta osobystisnoho vyboru [Psychological safety of a person in adverse conditions: issues of understanding and personal choice]. In Volzhentseva, I.V. (Ed.), *Mizhnarodna kolektyvna monohrafiia [International collective monograph]* (pp. 640–662) [in Ukrainian].
7. Prykhodko, I. (2015). Psykholohichna bezpeka personalu ekstremalnykh vydiv diialnosti: kontseptsiia, transformatsiina model, metodolohiia doslidzhennia [Psychological safety of personnel in extreme activities: concept, transformation model, research methodology]. *Aktualni problemy sotsiologii, psykholohii, pedahohiky*, 4 (29). Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/229858825.pdf> [in Ukrainian].
8. Slyusarevskyi, M. M., Naidyonova, L. A., Titarenko, T. M., Tateno, V. O., Hornostai, P. P., Kochubeinyk, O. M., & Lazorenko, B. P. (2020). Zhyttievyi svit i psykholohichna bezpeka liudyny v umovakh suspilnykh zmin [Life world and psychological safety of a person in times of social changes]. Kyiv: Talkom, 318 p. [in Ukrainian].
9. Kharchenko, A. S. (2012). Psykholohichna bezpeka osobystosti vykladacha vyshchoho navchalnoho zakladu [Psychological safety of a faculty member in higher education]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriya psykholohichna*, 2, 443–450 [in Ukrainian].
10. Tsyuman, T., & Nahula, O. (2021). Psykholohichna formula bezpeky yak kontseptualna osnova formuvannia navychok bezpechnoi povedinky osobystosti [Psychological safety formula as a conceptual basis for forming safe behavior skills]. *Zbirnyk naukovykh prats "Pedahohichna osvita: teoriia i praktyka. Psykholohiia. Pedahohika"*, 35 (1). DOI: <https://doi.org/10.28925/2311-2409.2021.35> [in Ukrainian].
11. Chuiko, H., Chapliak, Y., & Komisaryk, M. (2021). Psykholohichna bezpeka osobystosti v nestabilnomu sviti [Psychological safety of a person in an unstable world]. *Psykholohichniy zhurnal*, 7 (1), 65–80. DOI: <https://doi.org/10.31108/1.2021.7.1> [in Ukrainian].
12. Carmeli A., Gittel J. H. (2009). High quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*. No 30(6). P. 709-729.
13. Maslow, A. H. (1942). The dynamics of psychological security-insecurity. *Journal of Personality*, 10, 4, 331-344. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1942.tb01911.x>
14. O'Donovan R., De Brún A., McAuliffe E. (2021). Healthcare Professionals Experience of Psychological Safety, Voice, and Silence. *Frontiers in Psychology*. No 12. P. 383.
15. Stühlinger M., Schmutz J. B., Grote G., Nicca D., Flury D. (2021). To get vaccinated or not? psychological safety as a catalyst for the alignment between individual beliefs and behavior. *Group & Organization Management*. No 46(1). P. 38-69.
16. Wang, J., Long, R., Chen, H., & Li, Q. (2019). Measuring the Psychological Security of Urban Residents: Construction and Validation of a New Scale. *Frontiers in Psychology*, 10, 2423. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02423>
17. Wanless S. (2016). B. The role of psychological safety in human development. *Research in Human Development*. No 13(1). P. 6–14.