

УДК 159.98:331.446.4

Літніх М.С.¹, Морозова-Ларіна О.І.²

¹ студ. 2 курсу магістратури Київського національного університету ім. Тараса Шевченка

² доц. Київського національного університету ім. Тараса Шевченка

АКТУАЛЬНІ ПСИХОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬНИХ ВІДНОСИН

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується динамічними соціально-економічними трансформаціями, глобалізацією і цифровізацією. У цих умовах управління людськими ресурсами набуває нового психологічного змісту, оскільки ефективність взаємодії організацій і працівників визначає продуктивність та адаптивність до змін. Психологічні проблеми управління персоналом сьогодні виходять за межі традиційних питань мотивації та лідерства, охоплюючи складні феномени емоційного вигорання, цифрової втоми, професійної ідентичності, внутрішньоорганізаційної довіри та психологічної безпеки працівників [3].

Однією з ключових проблем є криза мотиваційних механізмів у контексті трансформації трудових цінностей. Покоління Z та молодші когортні групи демонструють відмінні мотиваційні орієнтації – акцент на самореалізації, гнучкості, балансі між роботою та особистим життям, що вимагає перегляду класичних управлінських моделей, орієнтованих на матеріальні стимули. Водночас, у процесі трансформації суспільних відносин набуває особливого значення психологічна концепція людського потенціалу як інтегральної системи когнітивних, емоційних та ціннісно-мотиваційних ресурсів, що забезпечують життєздатність і конкурентоспроможність організації. Сучасні теоретичні моделі управління персоналом, зокрема підходи, засновані на теорії ресурсозбереження С. Хобфолла та моделі психологічного капіталу Ф. Лютанса, доводять, що ефективне управління можливе лише за умови цілеспрямованого розвитку позитивних психологічних станів – надії, оптимізму, самоефективності та стійкості. Ці стани не лише підвищують адаптивний потенціал працівників, а й знижують рівень організаційного стресу, сприяючи формуванню культури підтримки та спільної відповідальності [4].

Управлінські процеси сьогодні дедалі більше орієнтуються на психологію взаємодії та кооперації, що відображає перехід від ієрархічних структур до мережових і командних моделей. У такому контексті особливого значення набуває феномен психологічного контракту, який описує неформальні очікування між працівником і організацією. Порушення цього контракту (наприклад, унаслідок нестабільності, цифровізації або втрати

сенсу праці) викликає почуття дезорієнтації, емоційного виснаження та відчуження. Таким чином, актуальною стає розробка програм психологічної підтримки персоналу, спрямованих на відновлення почуття довіри, справедливості та залученості [1].

Особливої уваги потребує психологічна адаптація до змін як багатовимірний процес, що охоплює когнітивну переоцінку реальності, емоційне прийняття невизначеності та розвиток внутрішньої гнучкості. З позицій транзакційної моделі стресу Р. Лазаруса та С. Фолкман, адаптаційна ефективність визначається не стільки об'єктивними умовами праці, скільки інтерпретацією ситуації працівником та його здатністю застосовувати конструктивні копінг-стратегії. На практиці це виявляється у зростанні ролі психологічного консультування, коучингу, програм менторингу та супервізії, що допомагають працівникам осмислити власну професійну траєкторію в умовах соціальної турбулентності. Крім того, у сучасному середовищі управління людськими ресурсами зростає потреба у психологічній грамотності менеджерів, яка передбачає не лише знання базових закономірностей поведінки людини, а й розвиток навичок емоційного моніторингу, рефлексії та емпатійного лідерства. Відсутність цих компетенцій призводить до управлінських помилок, що знижують мотиваційний потенціал персоналу, підвищують конфліктність і сприяють плинності кадрів. Тому психологічна освіта керівників стає одним із ключових інструментів підвищення організаційної ефективності в умовах постійних соціальних змін. У контексті українського суспільства, що переживає наслідки воєнної агресії, релокації бізнесів і зміни трудових парадигм, управління людськими ресурсами набуває ще глибшого психологічного виміру. Йдеться про необхідність формування психологічно стійких колективів, здатних підтримувати продуктивність попри травматичний досвід і високий рівень невизначеності. Практична психологія управління має орієнтуватися на відновлення довіри, розвиток колективної згуртованості, підтримку смислових структур діяльності та профілактику вторинної травматизації серед персоналу. З цієї перспективи менеджмент виступає не лише економічною, а й терапевтичною функцією, спрямованою на стабілізацію внутрішнього психологічного середовища організації. Іншою актуальною проблемою стає адаптація психіки працівників до цифрового середовища. Масове впровадження технологій, гібридних форм зайнятості, віддаленої комунікації та штучного інтелекту створює нові психологічні ризики: інформаційне перевантаження, розмиття професійних меж, зниження рівня соціальної підтримки, фрагментацію ідентичності. Ці явища потребують системного розвитку цифрової компетентності та емоційної стійкості персоналу. З позицій когнітивно-біхевіорального підходу, ефективними стають тренінги саморегуляції, стрес-менеджменту, а також розвиток метакогнітивних стратегій для управління інформаційними потоками [2].

Не менш важливою є психологічна безпека організаційного середовища, що виступає детермінантою креативності, довіри й інноваційної поведінки. Оскільки наразі лише зростає потреба у формуванні підтримувального психологічного клімату, де співробітники можуть висловлювати ідеї без страху покарання чи осуду. Згідно з теорією самодетермінації Р. Десі та Е. Раяна, створення таких умов сприяє підвищенню внутрішньої мотивації та почуття автономії. У контексті українського суспільства особливого значення набуває відновлення колективної довіри, соціального капіталу та посттравматичної адаптації трудових спільнот. Також варто відзначити зміну ролі лідера в управлінні людськими ресурсами. Сучасний лідер виступає не лише стратегом і контролером, а передусім фасилітатором психологічного розвитку команди. У межах гуманістично-екзистенційного підходу це означає фокус на автентичності, емпатії, партнерських відносинах і сенсотворенні. Психологічна ефективність керівника сьогодні визначається його здатністю підтримувати емоційний баланс колективу, формувати культуру співучасті та сприяти самореалізації працівників через усвідомлену залученість.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що актуальні психологічні проблеми управління людськими ресурсами в умовах трансформації суспільних відносин мають комплексний характер, поєднуючи когнітивні, емоційно-вольові, соціально-перцептивні та екзистенційні компоненти. Їх розв'язання потребує інтеграції сучасних психологічних теорій – від позитивної психології до організаційної поведінки, від психодинамічних моделей до когнітивно-конструктивістських. Сталий розвиток суспільства можливий лише за умови гармонізації психологічного добробуту працівників із стратегічними цілями організацій [5].

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Edmondson A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*. 1999. № 44 (2). P. 350-383.
2. Farmanesh P., Vehbi A., Solati D.N. Uprooting Technostress: Digital Leadership Empowering Employee Well-Being in the Era of Industry 4.0. *Sustainability*. 2025. № 17 (19).
3. Luthans F., Youssef C. M., Avolio B. J. Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2017. № 4. P. 517-543.
4. Obbarius N., Fischer F., Liegl G., Obbarius A., Rose M. A Modified Version of the Transactional Stress Concept According to Lazarus and Folkman Was Confirmed in a Psychosomatic Inpatient Sample. *Frontiers in psychology*. 2021.
5. Trinkenreich B. A Model for Understanding and Reducing Developer Burnout. *45th International Conference on Software Engineering: Software Engineering in Practice*. 2023. P. 48-60.