

## ПСИХОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА ПЕРСОНАЛУ В ЕПОХУ ЦИФРОВИХ ЗМІН: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

### **ВОДЯНКА Любов Дмитрівна**

кандидатка економічних наук, доцентка  
доцентка кафедри бізнесу та управління персоналом,  
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8153-2532>

### **СТАХОВА Наталія Петрівна**

кандидатка економічних наук, доцентка  
доцентка кафедри бізнесу та управління персоналом,  
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0964-2734>

### **КОЗАК Віра Святославівна**

кандидатка економічних наук,  
асистентка кафедри бізнесу та управління персоналом,  
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7690-2233>

***Анотація.** У сучасних умовах цифрової трансформації підприємств та організацій постає гостра проблема забезпечення психологічної безпеки персоналу. У статті розглянуто основні аспекти психологічної безпеки працівників у цифровому середовищі, зокрема вплив цифрових технологій на психоемоційний стан співробітників, специфіку роботи HR-служб в умовах трансформацій, а також ключові ризики цифрової взаємодії. Проведено аналіз стратегії адаптації персоналу до цифрових змін, особливостей управління психологічним комфортом у колективі та розроблено рекомендації щодо підтримки ментального здоров'я працівників. Практична цінність дослідження полягає у розробці адаптивних механізмів для керівників та HR-менеджерів, що дозволяють ефективно реагувати на виклики цифрової економіки, підтримувати високу продуктивність та психоемоційне благополуччя працівників.*

***Ключові слова:** психологічна безпека, персонал, цифрова трансформація, професійне вигорання, цифровізація HR-процесів, адаптація до змін.*

**Постановка проблеми.** Сучасний світ переживає стрімку цифрову трансформацію, яка охоплює всі сфери суспільного життя, зокрема бізнес, економіку та управління персоналом. Цей процес супроводжується як численними можливостями для оптимізації робочих процесів і підвищення продуктивності, так і новими викликами, серед яких особливе місце займає забезпечення психологічної безпеки працівників.

Психологічна безпека персоналу - це важливий аспект, що забезпечує комфортне

робоче середовище, мінімізацію стресових факторів і сприяє розвитку творчого потенціалу співробітників. В умовах цифровізації ключовими загрозами для психологічної безпеки стають: надмірне інформаційне навантаження, страх втрати робочого місця через автоматизацію, проблеми з адаптацією до нових технологій та дистанційної роботи.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю розробки дієвих механізмів управління психологічною безпекою персоналу, які відповідатимуть викликам цифрової трансформації. Ефективне управління цим аспектом сприяє зменшенню рівня професійного вигорання, підвищенню мотивації співробітників, а також забезпечує злагоджену роботу команд в умовах змін.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Тематика управління психологічною безпекою персоналу та її аспектів у контексті цифрової трансформації досліджується низкою вітчизняних авторів. Ось декілька ключових імен і напрямів їхніх досліджень: Карамушка Л.М. - досліджує проблеми організаційної психології, стресу на роботі та управління психологічною безпекою персоналу; значна увага приділяється адаптації працівників до змін у організаціях, включаючи цифрові трансформації [5, с. 20-29]. Сафарян Н.О. - аналізує питання професійного вигорання, психологічного комфорту та їхнього впливу на ефективність роботи персоналу; розглядає сучасні підходи до забезпечення психологічного добробуту у роботі команд [9, с. 33-41]. Бойко В.В. - досліджує стрес-менеджмент у професійній діяльності, акцентуючи увагу на емоційному стані співробітників; розробляє методики профілактики стресу та підвищення психологічної стійкості [1, с. 27-35]. Рибалко О.В. - вивчає взаємозв'язок між цифровими змінами, стресом і продуктивністю працівників; звертає увагу на формування адаптивних стратегій для співробітників в умовах змін [7, с. 42-50]. Грінчук Т.П. - досліджує проблематику психологічного клімату в організаціях, питання лідерства та управління в умовах невизначеності [4, с. 9-17]. Клименко В.В. - аналізує вплив інформаційних технологій на психоемоційний стан працівників, зокрема, в умовах дистанційної роботи; пропонує методи підтримки мотивації та психологічної безпеки у цифровому середовищі [6, с. 22-29]. Ткаченко Л.О. - проводить дослідження з адаптації працівників до нових технологій, включаючи навчання та підтримку в умовах цифрової трансформації [10, с. 55-63]. Романюк І.Б. - вивчає питання забезпечення психологічного комфорту на робочому місці через впровадження сучасних інструментів управління персоналом [8, с. 37-45].

**Метою роботи** є розробка практичних рекомендацій щодо управління психологічною безпекою персоналу в організаціях, які адаптуються до цифрових змін.

У статті проведено теоретичний аналіз, а саме використано підходи гуманістичної психології для визначення психологічної безпеки та її впливу на розкриття людського потенціалу. Системний аналіз застосовано для вивчення впливу цифрової трансформації на психологічну безпеку працівників в організації. Метод аналізу та синтезу використано для врахування різних аспектів впливу діджиталізації на персонал, а саме виявлення загроз конфіденційності, впливу соціальних мереж та організаційні фактори.

**Виклад основних результатів.** Перелічені дослідники роблять значний внесок у розвиток розуміння психологічної безпеки працівників, її складових і практичних підходів до управління цим аспектом у сучасних організаціях.

Більшість дослідників сходяться на думці, що психологія безпеки перебуває у процесі становлення. Згідно з визначенням Карамушка Л., психологічна безпека – це стан особистості, в якому вона задовольняє базові потреби самозбереження та відчуває

захищеність у соціальному середовищі. Безпека, як індивідуальна, так і національна, поряд із міжнародною, є одним із пріоритетів сучасного глобального порядку денного [5, с. 20-29].

Стратегії забезпечення безпеки зосереджені на виявленні та запобіганні загрозам. Їхні основні цілі включають:

- захист життя людини;
- захист від наявних загроз;
- гарантування основних прав і свобод усіх людей;
- створення умов для політичної, економічної, соціальної та культурної стабільності, що забезпечують реалізацію прав і свобод.

Гуманістична психологія (Дж. Бюдженал, А. Маслоу, К. Роджерс, Р. Снайдер та інші) стверджує, що для розкриття людського потенціалу необхідно створити умови, які сприяють задоволенню позитивних потреб. Сукупність таких умов можна визначити як «психологічна безпека».

Сучасні підходи до психологічної безпеки охоплюють дослідження надзвичайних ситуацій, аварій та катастроф, а також вивчають людський фактор у високоризикових умовах. Нові напрями включають науку про ризик, яка аналізує політичні, екологічні, фінансові та інші аспекти невизначеності.

Психологічна безпека також розглядається у світлі потреб людини, таких як самозбереження та розвиток, які описували В.П. Симонов, А. Маслоу, К. Роджерс. Їхні теорії акцентують увагу на важливості умов, що сприяють задоволенню позитивних потреб.

Емі Едмондсон визначає психологічну безпеку як клімат у команді, де люди відчують, що їхні ідеї та дії не викликать осуду чи покарання. Такий клімат характеризується довірою та взаємоповагою, що сприяє відкритості у спілкуванні та підтримці міжособистісних зв'язків.

М.А. Котик вважав психологічну безпеку галуззю науки, яка вивчає причини нещасних випадків і способи їх профілактики в умовах ризику. Він наголошував на важливості розуміння закономірностей діяльності людини в умовах небезпеки для забезпечення її безпеки.

Т.С. Кабаченко трактує психологічну безпеку як стан інформаційного середовища і умов життєдіяльності, які не порушують цілісності, адаптивності та розвитку соціальних суб'єктів, включаючи індивідів, групи та суспільство в цілому. Подібну думку висловлює Г.Г. Вербіна, розглядаючи психологічну безпеку як стан захищеності особистості, що дозволяє зберігати її цілісність та забезпечує розвиток в умовах інформаційної взаємодії із середовищем.

Створення психологічно безпечної робочої середовища (рис.1) є важливим чинником забезпечення добробуту працівників.



**Рис. 1. Структура безпеки особистості**

*Джерело: побудовано авторами*

Це включає відсутність проявів психологічного насильства, сприяння довірчому спілкуванню та підтримці психічного здоров'я. Такі умови не лише підвищують рівень задоволеності працівників, а й сприяють зростанню ефективності праці (рис. 2.).



**Рис. 2. Індивідуально-особистісні засоби захисту**

*Джерело: побудовано авторами*

Отже, психологічна безпека робочого середовища передбачає гармонійний баланс, що захищає психічне здоров'я працівників і сприяє задоволенню їхніх базових потреб. Забезпечення цього стану вимагає скоординованих зусиль з боку держави, громадських організацій та кожної людини.

Сучасні технології стимулюють потребу у цифровій трансформації та підтримують оцифрування організації. Хоча жодна окрема програма або технологія не забезпечує перетворення, кілька технологій цифрового перетворення мають вирішальне значення для цифровізації:

1. Хмарні технології забезпечують організаціям швидкий доступ до програмного забезпечення, оновлень, нових функцій, а також дозволяють зберігати й використовувати дані з будь-якого місця та в будь-який час.

2. Мобільні платформи дають можливість працювати незалежно від місця та часу.

3. Машинне навчання і штучний інтелект допомагають організаціям приймати більш швидкі та точні рішення в сферах продажу, маркетингу, розробки продуктів та інших стратегічних напрямках.

4. Автоматизація забезпечує використання ботів для виконання рутинних завдань швидше й точніше за людину, що дозволяє працівникам зосередитися на важливіших завданнях.

Новітні трансформаційні технології включають інструменти, які сприяють підвищенню ефективності роботи організацій і створенню інноваційних продуктів та послуг, серед яких: блокчейн; доповнена (AR) і віртуальна (VR) реальність; соціальні медіа; онлайн-магазини; граничні обчислення. Цифрова трансформація відіграє важливу роль у розвитку економіки та суспільства загалом. Вона дозволяє підвищити ефективність роботи, покращити якість життя та відкрити нові можливості для бізнесу та інновацій. Водночас цифрова трансформація пов'язана з ризиками, такими як загрози конфіденційності й безпеки даних, а також нерівномірний розподіл її переваг між різними групами населення.

Основною перевагою цифрової трансформації для організацій є можливість досягнення успіху в умовах цифрової епохи. Для бізнесу це означає збільшення доходів і прибутків, а для некомерційних організацій - ефективніше задоволення потреб зацікавлених сторін. Крім того, цифрова трансформація сприяє:

- підвищенню ефективності та продуктивності, завдяки автоматизації бізнес-процесів, зниженню кількості помилок та прискоренню виходу продуктів на ринок;
- покращенню взаємодії з клієнтами, співробітниками та партнерами, завдяки кращій обробці даних та прийняттю обґрунтованих рішень;
- гнучкості та адаптивності, що дозволяє організаціям оперативно реагувати на зміни ринку;
- розширенню можливостей для інновацій, завдяки модернізованим технологіям та підтримці експериментів із меншими ризиками.

Ці переваги дозволяють автоматизувати рутинні завдання, звільняючи співробітників для більш креативної та цінної роботи, а також забезпечують можливість краще ідентифікувати можливості та ефективно використовувати ресурси.

Втім, цифрова трансформація може зазнати невдач через такі причини, як:

- недостатнє залучення співробітників;
- слабка підтримка з боку керівництва;
- відсутність міжфункціональної співпраці;
- проблеми з конфіденційністю і безпекою даних;
- обмеження бюджету;

- дефіцит внутрішніх навичок і досвіду;
- незрілість цифрової культури в організації;
- застарілі системи та програми, які ускладнюють реалізацію цифрових ініціатив.

Одним із найбільших викликів для компаній, які не мають «цифрового коріння», є необхідність заміни застарілих технологій. Без відповідного фінансування та підтримки на рівні керівництва це може стати значною перепоною для впровадження цифрових змін.

Таким чином, цифровізація є невід'ємною складовою сучасного світу, яка продовжує розвиватися. Держави та суспільство повинні бути готові до змін, які вона приносить, і активно працювати над мінімізацією її можливих негативних наслідків.

Пандемія докорінно змінила умови роботи, зробивши дистанційний формат буденною реальністю. Організації в усьому світі були змушені перевести співробітників на віддалену роботу майже миттєво. Цифровізація робочого процесу стала нагальною необхідністю, і багато компаній вважали, що закупівля ноутбуків та ліцензій Zoom вирішить проблему. Проте незабаром стало зрозуміло, що це лише початок довгого шляху, сповненого складних викликів.

Одним із несподіваних наслідків пандемії стала висока готовність працівників змінити роботу. Згідно з дослідженням консалтингової компанії Gallup, майже половина (48%) співробітників у США прагнуть знайти нові можливості. Подібні тенденції спостерігаються й в інших країнах, створюючи серйозний виклик для роботодавців [2-3].

Цифрова трансформація, попри всі її переваги, несе також психологічні виклики. З одного боку, нові технології підсилюють почуття захищеності завдяки можливостям швидкого зв'язку та оперативного вирішення проблем. З іншого боку, вони можуть стати джерелом психологічного дискомфорту, спричиненого технічною неготовністю, страхом втратити роботу чи внутрішньою невпевненістю працівників.

Водночас цифровізація приносить і низку ризиків, серед яких глобальні економічні та соціальні виклики:

- поляризація зайнятості;
- цифрове безробіття;
- зниження оплати праці;
- цифровий розрив між поколіннями.

Інформаційно-психологічний вплив нових технологій може викликати тривожність і страх, особливо у працівників передпенсійного віку, які важко адаптуються до нових вимог. Такі фактори ускладнюють процес цифрової трансформації, спричиняючи конфлікти та підвищену напругу в колективах.

Для збереження психологічної безпеки важливо враховувати, як впровадження нових технологій впливає на різні групи працівників, та розробляти стратегії підтримки, які сприятимуть успішній адаптації персоналу до змін.

Аналізуючи вищезазначені поняття, необхідно враховувати, що цифровізація суттєво впливає на психологічну безпеку працівників в організації та може піддаватися впливу психологічних загроз, які негативно позначаються на працездатності та ефективності трудових процесів.

Однією з головних проблем є загроза конфіденційності та захисту персональних даних. З поширенням інтернету та цифрових технологій зростає ризик витоку конфіденційної інформації, що може порушити психологічну безпеку людини.

Додатковою загрозою у цифровому середовищі є вплив соціальних мереж та онлайн-платформ на психологічний стан працівників. Постійне порівняння себе з

іншими, неолік уваги з боку оточення чи негативні коментарі можуть викликати тривожність, депресію та інші проблеми, що, своєю чергою, позначаються на рівні зайнятості літнього населення.

За словами експертів, основною причиною невдоволення співробітників є відсутність психологічної безпеки на робочому місці. У командах із високим рівнем психологічної безпеки співробітники відчують можливість відкрито пропонувати ідеї, ставити запитання та висловлювати незгоду, знаючи, що це не призведе до осуду чи покарання. Проте багато працівників утримуються від висловлення своїх думок чи пропозицій щодо покращення, що стримує інноваційний розвиток.

Психологічна безпека є основою допитливості та інноваційності. У безпечних умовах працівники готові ризикувати, експериментувати та пропонувати нові рішення для вдосконалення бізнес-операцій і створення цифрових продуктів. За відсутності такої атмосфери люди зосереджуються на рутинних завданнях, уникаючи сміливих ідей, які потрібні для успішної цифрової трансформації.

Цифрова трансформація вимагає від співробітників готовності до змін і прийняття ризиків. Для цього важливо, щоб вони відчували підтримку навіть у разі невдач. Якщо організація не створює середовища, де помилки стають основою для навчання, а не осуду, вона втрачає інноваційний потенціал.

Психологічна безпека безпосередньо пов'язана зі здатністю організації впроваджувати зміни. Відсутність підтримки та довіри серед працівників може перешкоджати ризикувати, обговорювати проблеми та приймати нові технології. Безпечне середовище є ключовою умовою соціально-психологічного благополуччя працівників, а також успішної цифрової трансформації.

Ефективне створення психологічно безпечного робочого місця вимагає:

- лідерських і управлінських навичок;
- прозорості організаційних пріоритетів і стратегій;
- забезпечення низького рівня емоційного навантаження;
- довіри між працівниками та керівництвом.

Довіра є ключовим фактором у процесі цифрової трансформації. Її відсутність призводить до страху перед ризиками, гальмуючи інновації та знижуючи продуктивність. Культура, яка підтримує навчання через помилки та стимулює обмін ідеями, сприяє згуртуванню команди й ефективності роботи.

Дослідження демонструють, що процеси цифрової трансформації є складними та вимогливими, часто стикаються з перешкодами, які можуть значно вплинути на їхній успіх. Виявлення таких перешкод, їх аналіз та оцінка ймовірності виникнення є ключовими для успішного впровадження цифрової трансформації.

Цифрові технології дають можливість організаціям впроваджувати інноваційні процеси на всіх етапах створення цінності. У цьому контексті цифрова трансформація розглядається як цілісний підхід, що охоплює всі функції та процеси, дозволяючи максимально використовувати цифровий потенціал організації.

Цифрова трансформація - це не лише переведення даних та документів в електронний формат, але й створення інтегрованих освітніх мереж, ефективних інтерфейсів для обміну даними та їхнього управління.

Успішна цифрова трансформація сприяє:

- адаптації до змінних завдань майбутнього та зміцненню позицій на ринку праці;
- підвищенню конкурентоспроможності через оптимізацію процесів із економією витрат і ресурсів;

- досягненню високої якості роботи;
- максимізації організаційної ефективності та раціональному плануванню робочих процесів.

Крім того, трансформація дозволяє запроваджувати гнучкі форми роботи, розвиваючи самоорганізацію та багатозадачність у сфері освіти та навчання впродовж життя.

Цифрова трансформація організацій дає змогу підвищити продуктивність через впровадження технологій моніторингу, які відстежують ефективність роботи працівників і досягнуті результати. Нові технології допомагають HR-відділам розробляти стратегії планування наступності, визначати ключові ролі та створювати плани дій на випадок непередбачених обставин. Використання сценарного планування дозволяє замінити традиційні підходи до кадрового планування.

Ефективна комунікація є ключовим елементом успішної цифрової трансформації, забезпечуючи готовність працівників до змін. Роль навчання та розвитку стає центральною у сучасних практиках управління персоналом, сприяючи вдосконаленню навичок і знань співробітників, що підвищує їхню стійкість до змін та конкурентоспроможність.

Цифрові технології сприяють аналізу робочої сили, дозволяючи вимірювати досвід, залученість і задоволеність працівників. Аналітичні інструменти допомагають організаціям точніше визначати потреби у персоналі, оцінювати ефективність, оптимізувати витрати та розробляти стратегії залучення талантів. Віртуальні середовища дедалі частіше застосовуються для планування, пошуку, оцінки, відбору та найму працівників.

Використання технологій, таких як штучний інтелект і віртуальна реальність, створює можливість усунути упередженість у прийнятті рішень на організаційному рівні. Такі інновації покращують функції HR-відділів, дозволяючи автоматизувати процеси, наприклад, перевірку резюме, скорочуючи час і витрати на найм. Великі дані та аналітика підвищують якість пошуку талантів і оцінки продуктивності персоналу.

Впровадження цифрових навчальних платформ сприяє пришвидшенню процесів перепідготовки та підвищення кваліфікації без додаткових витрат на інфраструктуру чи логістику. Водночас, людський фактор залишається незамінним, адже для реалізації потенціалу цифрової трансформації організаціям необхідно інвестувати в розвиток навичок і знань своїх співробітників.

Розвиток знань і навичок сприяє створенню адаптивної робочої сили, яка відповідає вимогам швидко змінюваного середовища. Інтеграція освітніх процесів із новими цифровими технологіями та узгодження робочих місць зі здібностями співробітників значно покращують загальну ефективність організації.

Дослідження показують, що навички майбутнього включають «трансформацію», «лідерство» та «стратегію». Цифрова епоха зруйнувала традиційні підходи до комунікації, змушуючи організації розробляти гнучкі стратегії для взаємодії з внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами.

**Висновки.** Цифрова трансформація відкриває HR-функціям нові можливості для впливу на організаційну культуру, покращення стосунків між працівниками та організацією, а також створення умов, що підвищують залученість і добробут співробітників. Успішна реалізація трансформацій потребує участі співробітників, керівників і зацікавлених сторін у прийнятті змін.

Останнім часом принципи цифрової трансформації застосовуються як до організацій, так і до їхніх працівників. Компанії шукають таланти, здатні спростити



процеси впровадження цифрових технологій у діяльність організацій.

Цифрова трансформація передбачає зміни бізнес-моделей, продуктів, послуг і процесів, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності. Це включає розвиток кадрового потенціалу, компетенцій, управлінських підходів і культури, а також використання сучасних підходів до впровадження цифрових рішень.

Використання цифрових інструментів, таких як соціальні мережі, електронна пошта та месенджери, забезпечує плавну комунікацію між співробітниками та сприяє оптимізації робочих процесів. Це дозволяє прискорити та підвищити ефективність освітнього процесу, створюючи нові можливості для розвитку організацій.

#### *Список використаної літератури*

1. Бойко В. В. Емоційний стан співробітників та методи профілактики стресу. Практична психологія та соціальна робота. 2018. № 6. С. 27-35.
2. Водянка Л. Д., Харовська А. В. Вплив цифрової економіки на тенденції сучасного ринку праці. Ефективна економіка. 2022. № 1. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9889>
3. Водянка Л., Кобеля З. Особливості формування та удосконалення соціально-психологічного клімату у підприємницьких структурах. Інвестиції: практика та досвід. № 5. 2023. С. 60-65 URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1193>
4. Грінчук Т. П. Лідерство в умовах невизначеності психологічні аспекти. Психологія управління. 2020. № 4. С. 9-17.
5. Карамушка Л. М. Психологічні особливості управління організаційними змінами в умовах цифрової економіки. Психологія і суспільство. 2019. № 3. С. 20-29.
6. Клименко В. В. Методи підтримки мотивації та психологічної безпеки у цифровому середовищі. Управління персоналом у цифрову епоху. 2019. № 5. С. 22-29.
7. Рибалко О. В. Адаптивні стратегії для співробітників в умовах цифрової трансформації. Управління змінами в організаціях. 2021. № 3. С. 42-50.
8. Романюк І. Б. Впровадження сучасних інструментів управління персоналом для підвищення психологічного добробуту. Психологія та менеджмент. 2019. № 4. С. 37-45
9. Сафарян Н. О. Психологічний комфорт у команді як фактор підвищення ефективності роботи. Управління персоналом теорія та практика. 2019. № 4. С. 33-41.
10. Ткаченко Л. О. Роль навчання у процесі цифрової трансформації організацій. Освіта та розвиток. 2020. № 2. С. 55-63.