

DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-512-9-15>

## **SOCIO-PSYCHOLOGICAL PROBLEMS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE PROCESS OF CHANGE**

### **СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ПРОЦЕСІ ЗМІН**

**Statsenko N. V.**

*Postgraduate Student at the Department  
of Pedagogy of the State Institution  
“South Ukrainian National Pedagogical  
University named after K. D Ushinsky”  
Odessa, Ukraine  
ORCID: 0000-0001-8761-7967*

**Стаценко Н. В.**

*аспірантка кафедри педагогіки  
Державний заклад  
«Південноукраїнський національний  
педагогічний університет  
імені К. Д. Ушинського»  
м. Одеса, Україна*

Соціально-психологічні проблеми управління людськими ресурсами в процесі змін є однією з ключових тем сучасних педагогічних, психологічних та управлінських наук, що зумовлено стрімким розвитком соціально-економічних, політичних та культурних трансформацій як у глобальному, так і в локальному вимірах. Зміни у зовнішньому середовищі, цифровізація робочих процесів, поява нових форматів праці та необхідність адаптації до непередбачуваних умов вимагають від організацій розробки ефективних підходів до управління людськими ресурсами. У цих умовах саме соціально-психологічні аспекти управління виступають визначальним фактором, що забезпечує стійкість, гнучкість та конкурентоспроможність організацій.

Актуальність розробки відповідної проблематики зумовлена зростаючою значущістю людського капіталу як стратегічного ресурсу, а також необхідністю врахування психологічних і соціальних чинників у процесах змін. У сучасних умовах недостатньо лише впровадження організаційних інновацій або реструктуризації, адже ключовим елементом успіху будь-яких перетворень є забезпечення ефективної взаємодії, мотивації, адаптації персоналу до нових умов, а також створення сприятливого психологічного клімату. Недооцінка соціально-психологічних аспектів управління може призводити до конфліктів, зниження продуктивності, опору змінам і навіть до відтоку кваліфікованих кадрів. Водночас існує потреба у розробці інструментів і методик, які дозволяють не лише подолати опір змінам, але й стимулювати активну участь працівників у їх реалізації.

Попри значну увагу до даної проблематики, низка питань залишається невирішеною. Зокрема, потребують подальшого дослідження

механізми формування довіри до змін з боку працівників, підходи до зменшення стресу і тривоги в умовах невизначеності, а також способи підвищення ефективності комунікації між керівництвом і персоналом. Недостатньо вивченими залишаються також питання впливу організаційної культури та стилю лідерства на адаптацію працівників до змін, а також роль індивідуально-психологічних особливостей керівників у створенні сприятливого психологічного середовища в динамічно змінюваних умовах [8]. Таким чином, необхідність комплексного аналізу соціально-психологічних проблем управління людськими ресурсами в процесі змін лежить в основі теоретичної та практичної значущості окресленої наукової проблематики.

Представлена у джерельній базі множина визначень філософської категорії «зміни», не дивлячись на своє розмаїття при більш детальному розгляді дозволяє пересвідчитись про більш менш тотожність розуміння різними авторами та науковцями. В інтерпретації Т. Пічугіної зміни в організаційному масштабі являють собою впровадження у функціонування організації нових методів та технологій [5, с. 28]. У розумінні С. Річардсона зміни являють собою нескінченний процес, перебудову та адаптацію [9]. У свою чергу В. Крижко, В. Радул, С. Клепко вказують на ще одне можливе значення категорії змін як переміщення з одного пункту до іншого [4, с. 174]. За визначенням О. Горішної зміни являють собою нові етапи у прогресивному або регресивному розвитку, які трансформують структуру і зміст певного об'єкта управління, що загалом впливає на загальні якості певного стану або процесу функціонування об'єкта [1, с. 54]. Це явище можна розуміти як протилежність сталості, стабільності, послідовності. Відповідно вони сприймаються як певна дія або модифікація, що вносить корективи у подальший розвиток подій, залежно від їхньої природи чи походження. Розуміння поняття «зміни» в організаціях ґрунтується на ключових положеннях про те, що: зміни – це природне явище, що відбувається безперервно задля розвитку організації, ефективність якої залежить від швидкої адаптації до динамічного середовища.

У колективі організації під час введення змін та інновацій часто спостерігається низка соціально-психологічних явищ, які можуть як сприяти успішній реалізації перетворень, так і перешкоджати їм. Впровадження нововведень нерідко викликає у працівників відчуття невизначеності, тривожності та страху перед можливими негативними наслідками, такими як зміна обов'язків, підвищення вимог до компетенцій або навіть ризик втрати роботи [2]. Разом з цим у колективі може формуватися опір змінам, зумовлений як особистими бар'єрами (психологічний дискомфорт, відсутність довіри до керівництва),

так і груповими факторами (захист усталених традицій, страх втрати соціального статусу в колективі тощо) [3].

Важливим є також те, що впровадження інновацій створює нові виклики для комунікації у колективі. Неefективна або недостатня комунікація щодо сутності, цілей і переваг змін може посилювати недовіру до керівництва та провокувати чутки, що сприяють поширенню негативних настроїв серед працівників [6]. Разом із цим у деяких працівників, особливо серед лідерів думок або молодих працівників, може проявлятися висока зацікавленість і мотивація до змін, що відкриває можливості для формування коаліцій підтримки нововведень.

Соціально-психологічний клімат у колективі під час змін значною мірою залежить від стилю управління, рівня емоційної компетентності керівників і готовності організації до діалогу з працівниками. Згідно з дослідженнями, відкритість у комунікаціях і підтримка співробітників на етапі впровадження змін сприяють зменшенню опору та підвищенню загальної ефективності інноваційних процесів [7].

На основі здійсненого аналізу можна виділити ключові соціально-психологічні проблеми управління людськими ресурсами в процесі змін:

1. Відчуття невизначеності та тривожності серед працівників через ризик втрати стабільності, зміни обов'язків або умов праці.

2. Опір змінам як на індивідуальному рівні (психологічний дискомфорт, недовіра) так і на груповому (захист традицій, страх втрати соціального статусу).

3. Проблеми комунікації у колективі, що проявляються у недостатньому інформуванні працівників про цілі, сутність та переваги змін, а також у поширенні чуток і негативних настроїв.

4. Погіршення соціально-психологічного клімату, що може призводити до конфліктів, напруги та зниження мотивації співробітників.

5. Розрив у мотивації між різними групами працівників, коли одні активно підтримують нововведення, а інші демонструють пасивність або опір.

6. Відсутність довіри до керівництва, яка виникає через неefективний стиль управління або відсутність емоційної підтримки.

Таким чином, соціально-психологічні проблеми, що виникають у процесі управління людськими ресурсами під час змін, є комплексними та багаторівневими. Вони охоплюють як індивідуальні реакції працівників, так і групові процеси, що впливають на загальний клімат у колективі. Ефeктивне управління змінами вимагає від керівників не лише врахування цих проблем, але й розробки стратегій, спрямованих на забезпечення відкритої комунікації, підтримку довіри,

зменшення стресу та стимулювання залученості персоналу до процесу інновацій.

### Література:

1. Горішна О. М. Управління змінами в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти : дис..... д-ра філософії: 011 Освітні, педагогічні науки / ДЗВО «Університет менеджменту освіти». Київ, 2023. 235 с. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/738893/1/Дисертація%20Горішна О. М.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/738893/1/Дисертація%20Горішна%20О.%20М.pdf) (дата звернення: 12.12.2024).

2. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами : навч. посібник / за наук. ред. Зайченко О. І. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 232 с. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki\\_pracevlasht/uprav\\_l\\_resurs.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_l_resurs.pdf) (дата звернення: 12.12.2024).

3. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посібник. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.

4. Крижко В., Радул В., Клепко С. Менеджмент в освіті : підручник / за ред. проф. Крижко В. Київ: Освіта України, 2020. 438 с.

5. Пичугіна Т. С. Управління змінами : навч. посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 226 с. URL: [http://megalib.com.ua/content/10171\\_Strategiya\\_zmin\\_Modeli\\_zmin\\_K\\_Terleya.html](http://megalib.com.ua/content/10171_Strategiya_zmin_Modeli_zmin_K_Terleya.html) (дата звернення: 12.12.2024).

6. Чорнодід І. С., Василюк Н. М., Федотов О. О. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : Економіка та управління*. 2024. №13. 2024. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-09>

7. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 208 p. URL: <https://www.accipio.com/eleadership/mod/wiki/view.php?id=1874> (last accessed: 06.06.2024).

8. Nazarova H., Rudenko V., Urdukanov R., Khomenko P. Transformation of personnel management principles in modern management. *Economics of Development*. 2022. № 21 (4 ). С. 59–67. DOI: [https://doi.org/10.57111/econ.21\(4\).2022.59-67](https://doi.org/10.57111/econ.21(4).2022.59-67)

9. Richardson S. Affective computing in the modern workplace. *Business Information Review*. 2020. № 37. P. 78–85. DOI: <https://doi.org/10.1177/0266382120930866> (last accessed: 12.12.2024).