

Богомолова В. В.,
здобувачка вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»
Миколаївський національний аграрний університет
Науковий керівник: Тищенко С.І., канд. пед. наук, доцент,
завідувачка кафедри економічної кібернетики,
комп'ютерних наук та інформаційних технологій,
Миколаївський національний аграрний університет
м. Миколаїв

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У тезах розглянуто психологічні чинники, які формують ефективність управління змінами на підприємстві. Проаналізовано причини опору персоналу, особливості сприйняття нововведень та роль керівництва у формуванні психологічної готовності до змін. Подано структуровану характеристику ключових психологічних аспектів та організаційних дій, що впливають на успішність трансформаційних процесів.

Управління змінами в організації є комплексним соціально-психологічним процесом, що охоплює як зовнішні організаційні фактори, так і внутрішні переживання працівників, їх цінності та очікування. Кожна трансформація торкається усталених моделей поведінки та емоційного комфорту персоналу, тому її сприйняття неминуче пов'язане з певним рівнем стресу.

Працівники можуть відчувати загрозу стабільності, невизначеність щодо майбутнього та зниження контролю над професійною діяльністю. Саме ці психологічні реакції часто формують природний опір, який зумовлює уповільнення реформ або їх спотворення на рівні повсякденних практик. Тому ефективність змін залежить не лише від змісту управлінських рішень, а передусім від того, як саме ці рішення комунікуються та сприймаються персоналом [1].

Одним із провідних чинників є психологічна готовність працівників, яка формується завдяки своєчасному інформуванню, прозорості управлінських дій, можливості брати участь у прийнятті рішень і відкрито обговорювати власні занепокоєння. Люди зазвичай проходять кілька емоційних етапів - від заперечення та активного опору до часткового прийняття й готовності адаптуватися.

Завдання керівника полягає в тому, щоб розпізнати ці стани та забезпечити індивідуальну підтримку, використовуючи різні стилі лідерства - від директивного до коучингового. Гнучкість управлінця та його здатність реагувати на психологічні потреби працівників значно пришвидшують процес адаптації.

Успішність змін значною мірою визначається тим, чи розуміє персонал їх стратегічну доцільність і бачить можливі вигоди для себе та організації. Важливо, щоб працівники не лише знали про мету змін, а й відчували свою роль у їх реалізації. На цьому етапі вирішальне значення має організаційна

культура [2 с. 150].

Якщо вона базується на відкритості, партнерстві та підтримці, то зміни сприймаються легше, адже колектив звик до обміну думками та конструктивного діалогу. Навпаки, авторитарна культура, атмосфера покарань чи надмірного контролю часто спричиняють прихований опір, поширення чуток і зниження загальної довіри. Для глибшого розуміння цих факторів важливо систематизувати психологічні аспекти, що впливають на успішність трансформацій.

Таблиця 1

Психологічні чинники, що впливають на успішність змін в організації

№	Психологічний чинник	Характеристика	Вплив на успішність змін
1	Рівень довіри до керівництва	Відкритість, чесність, стабільність рішень	Знижує опір, підсилює прийняття нововведень
2	Відчуття психологічної безпеки	Можливість висловлювати думку без осуду чи покарання	Підвищує залученість, сприяє командній роботі
3	Мотивація працівників	Стимули, перспективи, розуміння вигод	Формує готовність вчитися та працювати в нових умовах
4	Емоційний стан колективу	Стрес, тривожність, впевненість у майбутньому	Негативні емоції блокують зміни, позитивні - підтримують
5	Комунікація у період змін	Регулярність, чіткість, доступність інформації	Зменшує невизначеність, запобігає чуткам

Систематизація свідчить, що психологічні аспекти не менш важливі, ніж організаційно-адміністративні чи економічні. Коли працівники не відчують підтримки, їх емоційний стан погіршується, виникає відчуття хаосу, зростає рівень опору, і це значно уповільнює процес реформ.

Водночас за умов відкритої комунікації, доступного навчання, справедливих заохочень та стабільної взаємодії з керівництвом колектив здатен мобілізувати внутрішні ресурси та швидше адаптуватися до нових стандартів роботи [3 с. 35-42].

Отже, управління змінами потребує глибокого розуміння психологічних механізмів, що визначають поведінку працівників у період невизначеності. Завдання керівника - створити середовище підтримки, де кожен співробітник відчуває себе цінним учасником змін, усвідомлює їх необхідність та розуміє власну роль у досягненні результату.

Такий підхід перетворює зміни з джерела стресу на природний і очікуваний етап організаційного розвитку, що сприяє сталому зростанню та підвищенню ефективності управління.

Список використаних джерел

1. Приб К. А., Дунай В. І. Чинники формування опору змінам персоналу організації / К. А. Приб, В. І. Дунай // *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/222?utm>
2. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150 с. Режим доступу: https://shron1.chtyvo.org.ua/Pryschak_Mykola/Psykholohiia_upravlinnia_v_orhaniza_tsii.pdf?utm
3. Карамушка Л. М., Толков О. С. Психологічні особливості опору змінам персоналом вищої школи / Л. М. Карамушка, О. С. Толков // *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2015. № 2. С. 35–42. Режим доступу: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/10538/7/%D0%9A%D0%B0%D1%80_%D0%A2%D0%BE%D0%BB%D0%BA_2.pdf?utm