

## **ПРО НЕОБХІДНІСТЬ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Наукові праці МАУП, 2007, вип. 2(16), с. 214–217

*Розглядається актуальна проблема сьогодення – підготовка майбутніх менеджерів до управління змінами в організації. Аналізуються різні підходи, обґрунтовується необхідність поглиблення підготовки менеджерів відповідно до вимог часу, що допоможе майбутньому фахівцю гнучко адаптуватися до змін, які супроводжують сучасні організації.*

В умовах соціально-економічних змін, що відбуваються нині у суспільстві, підготовка майбутніх менеджерів до управління змінами в організації потребує поглибленого вивчення.

Аналіз зарубіжної літератури показує, що розуміння поняття “зміна” у науковій літературі розглядається у двох аспектах: *зміна* (імен.) – зміна, поворот до чого-небудь (С. І. Ожегов); *Change* (дієслово, англ.) – 1) змінити, зробити щось іншим; 2) стать іншим; 3) перехід від одного стану до іншого (бути у процесі змін або конкретний результат); 4) передумати; 5) розвинути; 6) обміняти/ся; 7) замінити, зайняти чиєсь місце; 8) бути в ситуації, коли зміни вітаються, але нічого не міняється (*Longman language activator*). Зміни, як відзначав Фелікс Янссен у книзі “Епоха інновацій”, можуть стосуватися [8]:

- застосування нових матеріалів, компонентів, складових;
- введення нових процесів;
- відкриття нових ринків;
- впровадження нових організаційних форм.

Одним із суттєвих напрямів діяльності майбутніх менеджерів організації є, на наш погляд, управлінський компонент, а саме “управління змінами” (*Change Management*).

Спробуємо тут дослідити специфіку підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

Основною ланкою, що задіяна в управлінні змінами в організації, є менеджери. Тому підго-

товка менеджерів у процесі навчання у вищому навчальному закладі повинна відповідати вимогам часу і сприяти майбутньому фахівцю гнучко адаптуватися до змін, що супроводжують сучасні організації.

Соціально-психологічні дослідження показують, що найвищих результатів у роботі досягають ті менеджери, які виробили оптимальний стиль діяльності, що відповідає конкретним умовам. Важливим є те, що в системі економічних відносин стиль діяльності менеджера має відповідати як суб’єктивним особливостям особистості, так і об’єктивним вимогам, коли стиль забезпечує виконання всіх управлінських функцій, враховує своєрідність колективу та поставлених перед ним завдань. У психологічних дослідженнях деякі науковці особу менеджера як суб’єкта діяльності розглядають у таких аспектах:

- в індивідуально-психологічному (К. Зав’ялова, Б. Карлоф, С. Посохова);
- соціально-демографічному (Ю. Колеснікова, Р. Хізріч);
- масової свідомості (Н. Паніна, Ю. Пачковський, Ю. Пахомов).

Проаналізувавши досвід вітчизняних і зарубіжних учених та практиків, можна стверджувати, що для успішної підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації необхідно створити оптимальні умови, які б сприяли постійному оновленню знань, операційних вмінь, мотивів та особистісному зростанню.

Зазвичай під змінами в організації розуміють будь-яку зміну в одному або кількох елементах організації. Зміни можуть стосуватися будь-якого елемента процесу організації: рівня спеціалізації, способів групування, діапазону контролю, розподілу повноважень, механізмів координації та ін. [8].

Деякі вчені [3, 180; 6, 203–204] вважають, що одним з кінцевих продуктів стратегічного менеджменту є проект структури організації і змін, що дають йому змогу адаптуватися до зовнішнього середовища. Проведення змін створює умови, необхідні для реалізації обраної стратегії. Необхідність і характер стратегічних змін залежать від здатності організації ефективно працювати в нових умовах, які визначаються станом галузі, ринку, організації, продукту. На думку Є. Н. Лапигіна, під стратегічними змінами слід розуміти певні дії, які змушують організацію переходити з одного стану в інший, більш якісно і своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що, у свою чергу, сприяє постійному розвитку організації, а при систематичному проведенні змін неухильно призводить до підвищення якості її функціонування [5].

*Стратегічні зміни* зачіпають багато сторін діяльності організації та елементи її структури. Вони носять комплексний характер. Найбільші труднощі виникають при проведенні змін в організаційній структурі та організаційній культурі. Зміни в організаційних структурах управління фірмою у напрямку створення структур стратегічного менеджменту набувають форму пошуку оптимального співвідношення між централізацією і децентралізацією владних функцій. Виокремлюють три рівні стратегічних змін в організації [8]:

- *корінна реорганізація*. Виникає, наприклад, тоді, коли фірма залишає одну галузь і переходить в іншу. При цьому змінюються номенклатура її продукції і ринки збуту, технологія і склад ресурсів, місія організації. При корінній реорганізації у керівництва виникають найбільші труднощі з реалізацією стратегії;
- *радикальні зміни*. Як правило, такі зміни пов'язані з глибокими структурними перетвореннями всередині організації, зумовленими розподілом або злиттям з іншою аналогічною організацією. Об'єднання різних колективів, поява нових продуктів структурних підрозділів викликають необхідність проведення змін в організаційній

структурі й відповідного коригування організаційної культури;

- *помірні зміни*. Необхідність у помірних змінах виникає тоді, коли організація реалізує новий продукт на вже освоєному або новому ринку. Такі зміни, як правило, пов'язані з маркетингом і організацією виробництва. Основні зусилля керівництво спрямовує на привернення уваги покупців до нового товару, ведеться активний пошук нових каналів збуту та роз'яснювальна реклама.

Так, на думку С. А. Попова, стратегічні зміни охоплюють: інформування та мотивацію персоналу; лідерство і стиль менеджменту; базові цінності та корпоративну культуру; організаційну та інші структури; фінансування та інше ресурсне забезпечення; компетенцію і навички [7, 202].

Деякі психологи [3; 6] вважають, що постійний розвиток організації можливий лише в системі адекватних і своєчасних змін. Саме в час таких змін в організації роль менеджера є неоціненною. Готуючись до них, менеджер повинен враховувати всі управлінські ризики.

Відчуття необхідності та усвідомлення проведення змін в організації допоможе майбутньому менеджеру спрогнозувати труднощі і пастки, які можуть зустрітися на шляху впровадження нововведення. Нерідко недостатня опрацьованість алгоритму змін або дій того, хто намагається їх здійснити, викликає опір з боку учасників виробничого процесу і гальмує його. На думку Н. Боровикової та Г. Париної, зміни в організації можуть бути пов'язані [1]:

- з метою і завданнями діяльності — надання асортименту продукції з набором певних послуг, нові ринки, клієнти, постачальники;
- із застосуванням технологій — устаткування, знаряддя праці, матеріали, технологічні процеси, канцелярська техніка;
- з організаційними структурами та управлінськими процесами — внутрішня організація, трудові процеси, процеси прийняття рішень і керування, інформаційні системи;
- з організаційною культурою — цінності, традиції, неформальні стосунки, мотиви і процеси, стиль керівництва;
- з людськими якостями — керівництво і персонал, їхня компетентність, стосунки, мотивація, поведінка та ефективність у роботі;

- з ефективністю роботи організації — фінансові, економічні, соціальні показники, що проєктують зв'язок з навколишнім середовищем, виконання компанією завдань і використання нових можливостей;
- з престижем і репутацією організації у ділових колах та у суспільстві.

Отже, автори відзначають, що зміни можуть відбуватись як усередині організації, так і стосуватись безпосередньо всіх учасників виробничого процесу. У процесі функціонування організації під впливом численних факторів зовнішнього середовища виникає невідповідність сформульованої організаційної структури реальним потребам. Організаційні невідповідності у таких випадках стають сферою управління організаційними змінами.

На думку вчених [3; 4, 165–173; 5], управління процесом змін має певні принципи організації процесу змін:

- вжиття заходів не лише щодо підготовки і здійснення навчання, а й постійної уваги вищого керівництва до проблеми;
- координація та оптимальний розподіл обмежених ресурсів, зокрема кадрових;
- урахування відмінностей у мотивації працівників з різними прагненнями в умовах нестабільного середовища перехідного періоду;
- прийняття і проведення в життя рішень про початок і систематичне ведення змін, вжиття заходів щодо подолання опору та організації підтримки.

Урахування при підготовці майбутніх менеджерів усіх важливих аспектів цього питання має сприяти їхній психологічній готовності до управління змінами в організації.

Отже, аналіз як вітчизняної, так і світової літератури з підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами свідчить про відсутність чіткої інтерпретації поняття “управління змінами в організації”, що часто призводить до термінологічних неточностей, які створюють певні труднощі щодо подання матеріалу; про наявну проблему

дослідження психологічних умов, недостатність і практичну відсутність програми вирішення проблеми. У зв'язку з цим необхідно:

- впроваджувати у навчання майбутніх менеджерів програмні заняття з управління змінами в організації;
- розробити методичні рекомендації щодо проведення практичних і самостійних занять для майбутніх менеджерів, що дасть можливість на практиці закріпити вміння і навички управлінської діяльності;
- пропонувати розробити спецкурс “Формування психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації”.



### Література

1. Боровикова Н., Паринова Г. // Персонал-Микс. — 2004. — № 2. — С. 5–8.
2. Гапонова С. А. Особливості адаптації студентів вузів у процесі навчання // Психол. журн. — 1994. — Т. 15, № 3. — С. 131–135.
3. Зуб А. Т., Локтионов М. В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. — М.: Генезис, 2001.
4. Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту. — К.: МАУП, 1996.
5. Лагєрев В. В. Адаптація студентів до умов навчання в технічному вузі й особливості організації навчально-виховного процесу з першокурсниками. — М., 1991. — 48 с.
6. Маркова В. Д., Кузнєцова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекцій. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сиб. соглашение, 1999.
7. Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров “Управление развитием организации”. Модуль 4. — М.: ИНФРА-М, 1999.
8. Стратегические изменения в организации. — [http://examen.od.ua/strateg/page 68.html](http://examen.od.ua/strateg/page%2068.html)
9. Технології роботи організаційних психологів: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядипломної освіти / За наук. ред. Л. М. Карамушки. — К.: Фірма “ІНКОС”, 2005. — 366 с.
10. Шамис Е., Жогин Б. // Управление компанией. — 2005. — № 11. — С. 46.

*Розглядається проблема підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації. Аналізуються існуючі погляди науковців і практиків, а також подається бачення автора стосовно цієї проблеми. Основна ідея статті — активізувати знання студентів, обґрунтувати актуальність та необхідність введення до курсу підготовки майбутніх менеджерів організації програм і спецкурсів з означеної проблеми.*

*Рассматривается проблема подготовки будущих менеджеров к управлению изменениями в организации. Анализируются существующие взгляды ученых и практиков, а также представлено личный взгляд автора на эту проблему. Основная идея статьи — активизировать знания студентов, обосновать актуальность и необходимость введения в курс подготовки будущих менеджеров организаций программ и спецкурсов по указанной проблеме.*

*In clause (article) pays attention to an insufficiently studied theme of vocational training of the future managers to management of changes in the organizations. The author carries out (spends) the theoretical analysis of different concepts and approaches to management of changes in the organizations. Specifies, that by preparation of the future managers it is necessary to enter subjects which will help to understand faster essence of changes which occur in the organization and will help managers to make management of changes effective.*

**Надійшла 15 травня 2007 р.**