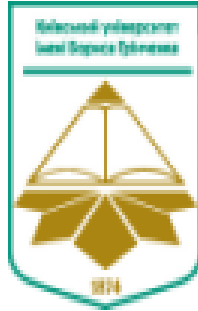


Л.М. Карамушка, М.В. Москальов

**ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ
ПІДГОТОВКИ
МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ
ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Київ – 2011

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ПСИХОЛОГІЇ ім. Г.С. КОСТЮКА
Лабораторія організаційної психології
КИЇВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені БОРИСА ГРІНЧЕНКА
Кафедра загальної вікової та педагогічної психології
УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПСИХОЛОГІВ ТА
ПСИХОЛОГІВ ПРАЦІ



Л.М. Карамушка, М.В. Москальов

ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ
ПІДГОТОВКИ
МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ
ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Монографія

Київ 2011

УДК 159.922.6:005
ББК
К

*Рекомендовано до друку
Вченою радою Київського університету імені Бориса Грінченка
(протокол № ___ від ___ березня 2011 р.)*

*Рекомендовано до друку
Вченою радою Інституту психології ім.Г.С. Костюка
(протокол № ___ від ___ березня 2011 р.)*

Рецензенти:

Москаленко В.В. – д-р психол. н., професор Інституту психології ім. Г.С. Костюка;

Сергєєнкова О.П. – д-р психол. н., доцент Київського університету імені Бориса Грінченка

Карамушка Л.М., Москальов М.В.

К 211 Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : Монографія. – К. : «Просвіта», 2011. – 200.

У монографії висвітлено стан розробки досліджуваної проблеми, проаналізовано основні підходи до розуміння сутності поняття «управління змінами в організації». Головну увагу зосереджено на обґрунтуванні змісту та структури психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації та дослідженні чинників, що впливають на її становлення, виокремленні проблем, які існують в психологічній підготовці майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

Детально проаналізовано рівні сформованості психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації. Виявлено типи структури психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації. Проаналізовано взаємозв'язок між типами структури психологічної готовності майбутніх менеджерів та низкою соціально-демографічних та організаційно-професійних чинників.

Представлено зміст та структуру спецкурсу «Психологічна підготовка майбутніх менеджерів до управління змінами в організації» та відображено результати його експериментального впровадження.

Монографію розраховано на менеджерів, майбутніх менеджерів, практичних психологів, викладачів та слухачів університетів, науковців, а також усіх, хто цікавиться проблемами управління змінами в організації.

УДК 159.922.6:005

ББК

© Карамушка Л.М., 2011

© Москальов М.В., 2011

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	
1.1. Психологічні особливості управління змінами в організації	12
1.2. Зміст та структура психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації	31
1.3. Проблеми психологічної підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації	44
Висновки до першого розділу	54
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	
2.1. Мета, завдання, методика та організація констатувального етапу дослідження	57
2.2. Рівень сформованості психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації	80
2.3. Чинники, що впливають на становлення типів структури психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації	99
Висновки до другого розділу	106
РОЗДІЛ 3. ПРОГРАМА ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	
3.1. Мета, завдання, методика та організація формувального етапу дослідження	109
3.2. Зміст та структура психологічної підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації	122
3.3. Результати експериментального впровадження програми психологічної підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організаціях	149
Висновки до третього розділу	157
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	160
ДОДАТКИ	163
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	254

ПЕРЕДМОВА

Сьогодні, у складний та нестабільний час економічних змін та соціальних трансформацій, проблема підготовки майбутніх менеджерів є особливо актуальною. Докорінні зміни в соціально-економічному та культурному розвитку держави потребують підготовки майбутніх менеджерів нової генерації. Реалізація цього стратегічного завдання зумовлена також глибинними змінами в системі й структурі вищої освіти та необхідністю інтеграції національної освіти в європейський та світовий освітній простір. Це вимагає подальшого вдосконалення та розвитку проблеми підготовки майбутніх менеджерів. Для реалізації стратегії безперервних змін в організації повинні бути підготовлені фахівці, які б стали провідниками цих змін. Майбутні менеджери повинні бути готовими до проведення подібних дій, володіти механізмами регулювання в перехідний період, які б сприяли розвитку організації.

Тому у вищій школі нагальним завданням є підвищення ефективності підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації. Адже саме під час професійної підготовки майбутніх менеджерів повинні бути сформовані необхідні професійні знання, уміння, навички, які надади б можливість адаптуватися до змін в організації.

Проблема психологічної підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації спеціально ще не вивчалася, проте окремі аспекти психології управління змінами знайшли відображення в працях зарубіжних (Д. Веттен, Р. Велтон, Р. Дафт, Л. Девіс, А. Коул, Б. Карлоф, М. Мескон, Дж. В. Ньюстром, К. Фрайлінгер та ін.), російських (В.Ф. Агеев, Г.М. Андреева, О.Л. Журавльов, А.Б. Леонова та ін.) та українських (О.І. Бондарчук, Л.М. Карамушка, Л.А. Колесніченко, П.В. Лушин, Л.Я. Малімон, О.А. Можвіло, Л.Е. Орбан-Лембрик, В.А. Семиченко, О.А. Філь, Н.М. Хміль, О.П. Щотка та ін.) учених. На основі цих досліджень можна зробити висновок, що розвиток психологічної готовності до змін є важливою складовою професійної підготовки майбутніх менеджерів. При цьому ефективність

підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації залежить від вдало спланованого процесу навчання у вищому навчальному закладі, що дозволить майбутнім менеджерам бути: мотиваційно зрілими, професійно обізнаними, професійно конкурентоздатними, професійно адаптованими тощо. Разом з тим, аналіз практичної підготовки майбутніх менеджерів, зокрема навчальних програм, свідчить про недостатню увагу до розвитку психологічної готовності до управління змінами в організації.

Виходячи з актуальності проблеми та її недостатньої теоретичної, методичної і практичної розробленості, обрано тему дослідження: *«Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації»*.

Монографія складається зі вступу, трьох розділів, висновків та додатків списку використаних джерел.

У першому розділі на основі зарубіжної та вітчизняної літератури проаналізовано основні підходи до розуміння сутності поняття «управління змінами в організації». Головну увагу зосереджено на виокремленні проблем, які існують в психологічній підготовці майбутніх менеджерів, обґрунтуванні змісту та структури психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації та визначенні чинників, що впливають на її становлення.

У другому розділі на основі проведеного авторами емпіричного дослідження обґрунтовано систему методичних прийомів та діагностичних методик для визначення рівня сформованості психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації; виявлено типи структур психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації; проаналізовано взаємозв'язок між цими типами та низкою соціально-демографічних та організаційно-професійних чинників.

У третьому розділі представлено зміст та структуру спецкурсу «Психологічна підготовка майбутніх менеджерів до управління змінами в

організації» та відображено результати його експериментального впровадження.

Додатки включають методики для вивчення особливостей майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

Необхідно підкреслити, що запропонована монографія є першою в Україні монографією з проблеми вивчення умов психологічної підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

Монографію розраховано на менеджерів, майбутніх менеджерів, практичних психологів, викладачів та слухачів університетів, науковців, а також усіх, хто цікавиться проблемами підготовки до управління змінами в організації.

Основні ідеї та підходи, викладені в монографії, пройшли апробацію під час проведення спецкурсу в вищих навчальних закладах освіти м. Києва (спеціалізація менеджер-бізнесу, менеджер управління, менеджер освіти).

Автори висловлюють вдячність дирекції та Вченій раді Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України, ректорату та керівництву кафедри загальної, вікової та педагогічної психології Інституту психології і соціальної педагогіки Київського університету імені Бориса Грінченка.

Людмила Карамушка,
член-кореспондент НАПН України,
доктор психологічних наук,
професор, завідувачка лабораторії
організаційної психології
Інституту психології
ім. Г.С. Костюка НАПН України,
президент Української Асоціації
організаційних психологів та
психологів праці, директор центру
організаційної та економічної
психології

Максим Москальов,
кандидат психологічних наук,
викладач кафедри загальної, вікової та
педагогічної психології
Київського університету
імені Бориса Грінченка,
член Української Асоціації
організаційних психологів та
психологів праці

березень 2011, м. Київ

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

У першому розділі дисертації висвітлено стан розробки досліджуваної проблеми, проаналізовано основні підходи до розуміння сутності поняття «управління змінами в організації». Головну увагу зосереджено на обґрунтуванні змісту та структури психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації та дослідженні чинників, що впливають на її становлення, виокремленні проблем, які існують в психологічній підготовці майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

1.1. Психологічні особливості управління змінами в організації

Аналіз психологічних особливостей управління змінами в організації передбачає, на наш погляд, висвітлення таких основних проблем:

- *сутність змін в організації;*
- *психологічні аспекти управління змінами в організації;*
- *роль менеджерів організацій в управлінні змінами в організації.*

Розглянемо, насамперед, **сутність змін в організації та основні підходи до визначення даного феномену**, наявні в психолого-педагогічній літературі.

Насамперед, зазначимо, що у зарубіжній та вітчизняній літературі наголошується, що проблема змін в організації є однією із найважливіших психологічних проблем [65; 172].

На думку М. Тевене, протягом останнього десятиріччя зміни є головною проблемою досліджень, як у зарубіжній, так і у вітчизняній науці. Зазначаючи, що під змінами мається на увазі загалом усе: товари, технології, структури,

компетентність, ставлення до підприємства, автор наголошує, що все знаходиться під імперативом мутацій, які треба спрямовувати в певному напрямку, підпорядковувати та контролювати [194].

Підкреслюється, що постійний розвиток організації можливий лише в системі адекватних і своєчасних змін [17].

Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн зазначають, що зміни для організації стають звичним явищем, лише слід врахувати їхнє походження [225].

Про значущість дослідження проблеми змін в організації, зокрема її психологічних аспектів, свідчить той факт, що в зарубіжній психології сформувався окремий напрямок досліджень, відомий під назвою «управління змінами» (Change Management), «управління змінами та розвиток» (Change Management and Development) [65; 233; 234; 241]. Протягом останніх років цей напрямок також знайшов достатню розробленість і в українській психологічній науці [65; 67; 196].

На основі аналізу зарубіжної та вітчизняної літератури нами виділено **основні підходи** до вивчення сутності змін в організації: стратегічний; інноваційний; структурно-процесуальний; особистісний (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні підходи до аналізу сутності змін в організації

Назва підходу	Основні ідеї підходу
<i>Стратегічний підхід</i>	«Під стратегічними змінами слід розуміти певні дії, які змушують організацію переходити з одного стану в інший, якісніше і своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що в свою чергу сприяє постійному розвитку організації, а при систематичному проведенні змін неухильно призводить до підвищення якості її функціонування» [6; 14; 17; 36; 113; 160; 193; 225; 241].
<i>Інноваційний підхід</i>	«Інновації та нововведення спрямовані на економічні перетворення будь-яких компонентів у структурі або функціонуванні організації» [20; 21; 22; 25; 28; 53; 54; 55; 56; 61; 114; 134; 148; 202; 214].

<i>Структурно-процесуальний підхід</i>	«Серед основних сфер організаційних змін слід виділяти такі сфери організаційних змін, насамперед це: завдання; бізнес-процеси; структура; технології; співробітники. Системна природа організацій повинна перетворюватися в кожній із перерахованих сфер та відбиватися на всіх елементах організації [17; 113; 126; 144; 150; 161; 169; 192; 194; 225].
<i>Особистісний підхід</i>	«Діяльність менеджера потребує багатьох психологічних зусиль, серед яких особливого значення набуває людський фактор – готовність до перетворень, які відбуваються в організації» [14; 34; 39; 113; 121; 124].

Проаналізуємо особливості кожного із підходів.

Стратегічний підхід до аналізу сутності змін в організації. У рамках даного підходу основний акцент робиться на розкритті сутності *стратегічних змін* в організації.

Так, на думку Є.М. Лапигіна, під стратегічними змінами слід розуміти певні дії, які змушують організацію переходити з одного стану в інший, більш якісніше і швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища, що в свою чергу сприяє постійному розвитку організації, а при систематичному проведенні змін неухильно веде до підвищення якості її функціонування [113].

На думку іншого автора, М. Армстронга, стратегічні зміни – це рух у майбутній стан [6].

Слід зазначити, що стратегічні зміни зачіпають багато сторін діяльності організації та елементи її структури. Вони носять *комплексний характер*. Найбільші ускладнення виникають при проведенні змін в організаційній структурі й організаційній культурі. Зміни в організаційних структурах управління фірмами й створення структур стратегічного менеджменту здобувають форму пошуку оптимального співвідношення між централізацією й децентралізацією владних функцій.

Виділяють три рівні стратегічних змін в організації: корінна реорганізація, радикальні та помірні зміни [225]. *Корінна реорганізація* виникає, наприклад, коли фірма залишає одну галузь і переходить в іншу. При

цьому змінюється номенклатура її продукції і ринки збуту, відбуваються зміни в технології, складі ресурсів; міняється місія організації. При корінній реорганізації в керівництва виникають найбільші труднощі з реалізацією стратегії. *Радикальні зміни* – ці зміни, передусім, пов'язані з глибокими структурними перетвореннями в організації, зумовлені поділом або злиттям з іншою аналогічною організацією. Об'єднання різних колективів, поява нових продуктів структурних підрозділів викликають необхідність проведення змін в організаційній структурі й відповідно корекції організаційної культури. *Помірні зміни* зустрічаються найчастіше [225].

На думку С.А. Попова, стратегічні зміни охоплюють: інформування та мотивацію персоналу; лідерство та стиль менеджменту; базові цінності та корпоративну культуру; організаційну та інші структури; фінансування й інше ресурсне забезпечення; компетенцію і навички [160].

Інші вчені вважають, що одним з кінцевих продуктів стратегічного менеджменту є проект структури організації і змін, що дають змогу йому адаптуватися до зовнішнього середовища [17; 36; 241]. 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.

Інноваційний підхід до аналізу сутності змін в організації.

Представники даного підходу роблять основний акцент на вивченні сутності *інноваційних змін*.

Так, у дослідженнях В.О. Василенка вказується, що innovation (англ.) – складається з двох слів – латинського «новація» (новизна, нововведення) і англійського префікса «in», що означає «в», «введення» [20; 21; 22]. Тому в перекладі з англійської «інновація» означає введення нового. Результатом же інноваційних процесів є новація, а її запровадження в господарську практику визначається як нововведення, тобто від моменту прийняття до поширення новація набуває нової якості і стає інновацією. Як стверджує автор, *інновація* –

це нововведення, пов'язане з науково-технічним прогресом (НТП), що полягає у відновленні основних фондів і технологій, в удосконаленні управління й економіки підприємства. Саме інновації та нововведення спрямовані на економічні перетворення будь-яких компонентів у структурі або функціонуванні організації [20; 21; 22].

Розглядаючи проблеми змін в освітніх організаціях, М.Е. Генсон вважає, що існують *спільні риси між винаходом, нововведенням та змінами*, де винахід – стосується процесу розвитку нових технологій, проектів чи процедур, які може використовувати організація; нововведення – цей термін стосується «умисних, незвичайних, специфічних змін, які, як вважають, будуть дієвішими у досягненні цілей системи» [241, с.14]. На думку автора, нововведення є продуктом (ідеєю, технологією чи, можливо, новою навчальною методою, яку нещодавно запровадили або пропонують використовувати у школах), бо винахід є процесом розвитку нововведення з наміром вирішити проблему або поліпшити рівень виконання в системі освіти.

Важливе місце в рамках даного підходу відводиться аналізу *різних видів інновацій* та обґрунтуванню їх особливостей.

Так, колектив авторів на чолі з С.Д. Ільєнковою [55] пропонує таку класифікацію інновацій: 1) залежно від технологічних параметрів: продуктові; процесні; 2) за новизною: нові для галузі в світі; нові для галузі в країні; нові для підприємства; 3) за місцем на підприємстві: інновації на вході; інновації на виході; інновації системної структури; 4) від глибини внесених змін: радикальні (базові); поліпшуючі; модифікаційні; 5) за сферою діяльності (РНПСІ): технологічні; виробничі; економічні; торгові; соціальні; в галузі управління.

П.Н. Завлін, пропонує класифікацію інновацій за такими ознаками [54]: 1) галузь застосування: управлінські; організаційні; соціальні; промислові; 2) етапи НТП: наукові; технічні; технологічні; конструкторські; виробничі; інформаційні; 3) ступінь інтенсивності: «бум»; рівномірна; слабка; масова; 4) темпи здійснення: швидкі; уповільнені; наростаючі; рівномірні; стрибкоподібні; 5) масштаб інновацій: трансконтинентальні; транснаціональні;

регіональні; великі, середні, дрібні; 6) результативність: висока; низька; стабільна; 7) ефективність: економічна; соціальна; екологічна; інтегральна.

Дещо іншу думку щодо класифікації інновацій запропоновано дослідником С.В. Ільдеменовим, яка ґрунтується на використанні отриманих знань і галузі застосування нововведень у різних сферах суспільства [53]: інновації, які засновані на використанні фундаментальних наукових знань, результати яких знаходять широке застосування в різних сферах; нововведення, що також спираються на наукові дослідження, але мають обмежену галузь застосування (вимірювальні прилади для хімічного виробництва); розроблені з використанням вже існуючих знань нововведення з обмеженою сферою застосування, нововведення, що входять до комбінації різних типів знань в одному продукті (створення нового покоління автомобілів); використання одного продукту в різних галузях; технічно складні нововведення, що з'явилися як побічний результат великої дослідницької програми; застосування уже відомої техніки чи методів у нових галузях (використання окремих видів військової техніки в результаті конверсії в окремих сферах народного господарства).

Ще одну думку висловлює Р.А. Фатхутдінов стосовно основних критеріїв класифікації інновацій: комплексність набору класифікаційних ознак, що враховуються для аналізу і кодування; можливість кількісного (і якісного) визначення критерію; наукова новизна і практична цінність пропонованої ознаки класифікації. Перераховані критерії закладено в його систему класифікації нововведень [202].

На думку В.О. Василенка, І.Е. Мельник, В.І. Шостака, О.М. Клейменова залежно від глибини внесених змін у новації виробництва виділяють: радикальні (принципово революційні зміни); поліпшувальні (удосконалюючі); модифікаційні (часткові поліпшення) [21].

На думку Л.Е. Орбан-Лембрик, внаслідок нововведень можуть зазнавати змін: завдання організації; організаційні структури та системи (інформаційні системи, механізми моніторингу та контролю, посадові інструкції, формальні

системи оплати та винагороди, виробнича політика тощо); організаційна культура (цінності, ритуали, джерела влади, лояльність, норми, неформальне заохочення, санкції тощо); співробітники (різноманітні навички, знання та досвід, особистісні якості, відносини та поведінка) [148].

Структурно-процесуальний підхід до аналізу сутності змін в організації. Даний підхід орієнтовано переважно на вивченні *структурно-процесуальних змін* в організації.

Серед основних організаційно-процесуальних змін Д. Бодді та Р. Пейтон виділяють: а) *завдання* – розробка нового продукту або послуг, зміна місії або загального напрямку, зміна ринкової орієнтації; б) *бізнес-процеси* – запровадження нового процесу обробки замовлень клієнтів, раціоналізація способів технічної експлуатації й ремонту, перегляд систем керування потоками коштів і капіталів; в) *структура* – перерозподіл функцій і обов'язків між відділами, перегляд організації виконання робочих завдань для підвищення рівня наділення владою, централізація або децентралізація; г) *технології* – установка нових апаратних засобів або програмного забезпечення, будівництво нового виробництва, створення своєї сторінки в Інтернеті; д) *співробітники* – розробка програм підготовки для закріплення навичок, зміна робочих завдань і пропозиція нової послуги, стимулювання позитивного ставлення до споживачів [14].

Процесуально-організаційні зміни, як зазначає Ф. Янссен, можуть стосуватися: застосування нових матеріалів, компонентів, складових; введення нових процесів; відкриття нових ринків; впровадження нових організаційних форм [56].

Підкреслюється, що структурно-процесуальні зміни є однією з *найбільш поширених змін* і стосуються розподілу повноважень і відповідальності, координаційних та інтеграційних механізмів, поділу на відділи; технологій і завдань, графіка виконання завдань, запровадження нового обладнання або методів, змін нормативів і самого характеру роботи [36; 210; 211]. Підкреслюється, зокрема, що технологічні зміни можуть викликати

модифікацію структури і робочої сили, зміни в людях допускають модифікацію можливих установок або поведінки персоналу організацій [36; 210; 211].

Особистісний підхід до аналізу сутності змін в організації. В рамках даного підходу основна увага приділяється *особистості* менеджерів та персоналу організацій, які беруть участь у змінах, тобто підкреслюється роль людського фактору в процесі перетворень, які відбуваються в організації.

В цьому аспекті для нас є цікавими ті дослідження, які присвячено вивченню сутності особистісних змін. На думку П.В. Лушина, існує дві форми особистісних змін: зміна-розвиток та зміна-перехід, які не є антагоністичними за своєю суттю та можуть співіснувати в рамках розгортання одного тривалого процесу розвитку як альтернативні механізми [121]. Автор зазначає, що розуміння самого поняття «зміна» останнім часом змінилося: від трактування його найчастіше негативної події (хаосу) до бачення як процесу розвитку, та в решті-решт, до визначення через формування порядку, стабільності через хаос (у трактуванні І. Прихожана) [121]. Це зумовлює появу нового поняття «особистісні зміни». Автор зазначає, що поняття «особистісні зміни» на науковому та побутовому рівні асоціюється з такими поняттями, як «модифікація особистості», «психічна (у сенсі психопатологічного) зміна» та «феномен зомбування» [121]. Але при цьому наголошується, що таке трактування «особистісних змін» нині поступово втрачає свою актуальність у зв'язку з глибоким вивченням так званих «квантових змін», які характеризуються позитивними змінами особистості за відсутності факторів соціальної дезадаптації. Досліджуючи даний психологічний феномен, П.В. Лушин вказує, що психологічні зміни містять широкий спектр змін, які розрізняються за певними критеріями: за засобом, характером та суб'єктом змін [121]. У нашому дослідженні, на наш погляд, варто звернути увагу на такий важливий акцент, який робить автор: природні або індивідні зміни вимагають такого способу змін, для якого характерна спонтанність вирішення трансформаційних завдань. Автор підкреслює, що дана форма змін дещо схожа з поняттям адаптації до певних умов існування [121].

Л.М. Карамушкою [67] проведено аналіз досліджень українських учених із проблеми психології управління змінами в організації, які присвячено таким актуальним проблемам: а) *психологічним основам діяльності менеджерів за умов соціально-економічних змін та особливості діяльності організацій*. У ньому розглянуто різноманітні аспекти інноваційної діяльності підприємців та менеджерів, зокрема в умовах злиття організацій [67]; розвитку психологічної готовності та компетентності менеджерів до управління змінами в організації [57; 60; 62; 69; 70; 73; 138; 139; 140]; формуванню команд з введення змін [46; 69; 149], як важливої умови введення змін; аналізу етичних основ діяльності менеджерів в умовах змін [26; 72; 221]; особливостям прийняття управлінських рішень в умовах змін [10; 29; 87; 148], реалізації гендерного підходу як важливого напрямку змін в управлінні організаціями [69; 172], а також за психологічних умов профілактики та подолання менеджерами власного професійного стресу [51; 60; 152; 172; 183]; б) *психологічним проблемам діяльності персоналу в умовах соціально-економічних змін*. Аналізуються проблеми прогнозування поведінки персоналу за умов змін, опору персоналу змінам в організації [82; 135; 106; 112]; висвітлюються питання формування конкурентоздатності персоналу, як важливої умови здійснення змін в організації [74; 180; 208]; розкриваються психологічні основи розвитку інноваційних навичок працівників [10; 18; 20; 25; 28; 54; 61] та здійснення ними професійної кар'єри [16; 41; 43; 62; 67; 68]; аналізуються психологічні умови профілактики та подолання професійного стресу та синдрому «професійного вигорання» у персоналу [15; 18; 66; 157]; в) *психологічним закономірностям взаємодії менеджерів та персоналу організацій в умовах соціально-економічних змін*. Розкриваються психологічні умови ділового спілкування в організаціях, зокрема, в процесі введення інформаційних технологій [19; 23; 204; 206]; стану соціально-психологічного клімату в організації та врахування особливостей організаційної культури в процесі змін [172]. Суттєвим є також те, що ці дослідження виконано на матеріалі діяльності організацій, які функціонують у різних соціальних сферах – в системі державної служби [133; 134], в бізнесі [74;

76; 207], на виробництві [63; 82], в освіті [52; 53; 54; 58; 61; 63; 66; 72; 77; 79; 185]; г) розробці тренінгових програм, спрямованих на підготовку менеджерів та персоналу до успішного управління змінами в організації [65; 69; 70; 72; 73; 206].

Як бачимо, в наведених дослідженнях велика увага приділяється особистісним характеристикам учасників змін та їхній психологічній готовності до змін. Тобто, результати досліджень, виконані в рамках особистісного підходу, свідчать про те, що особистість має бути готовою до перетворень, які відбуваються в організації.

Разом з тим слід зазначити, що серед даних досліджень відсутні роботи, які стосуються підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації. Тому, одним із завдань саме вищої школи має бути, на наш погляд, акцент на *психологічній підготовці майбутніх менеджерів до управління змінами в організації*. Адже, отримані під час такої підготовки професійні знання, вміння й навички особистості допоможуть їм самим швидко адаптуватися до змін в організації, забезпечити адаптацію їхніх працівників та швидко й ефективно виконувати необхідні завдання.

Проведений нами аналіз основних напрямків досліджень щодо розуміння сутності змін в організації дає можливість зробити кілька *теоретичних узагальнень*, важливих, на нашу думку, для теоретичного осмислення проблеми, яка досліджується.

По-перше, *зміни в організації* – це певні зрушення в діяльності організації, які виникають у результаті реакції організації на впливи зовнішнього та внутрішнього середовища, і які можуть мати, як позитивний, так і негативний характер.

По-друге, в рамках кожного із даних напрямків досліджень акцент робиться на *тих чи інших аспектах змін в організації*, які є суттєвими для вирішення конкретних наукових або прикладних завдань («стратегічні зміни», «інноваційні зміни», «структурно-процесуальні зміни», «особистісні зміни»).

По-третє, виконання нашого дослідження доцільно здійснювати в рамках *особистісного підходу*, який зорієнтовано, зокрема, на врахування ролі певних особистісних характеристик менеджерів, які є суттєвими для ефективного здійснення управління змінами в організації.

По-четверте, теоретичні положення та результати емпіричних досліджень, які представлено в рамках інших підходів, теж є достатньо суттєвими для нашого дослідження. Тобто, можна казати про те, що особистісний підхід в рамках нашого дослідження є *основним (базовим)*, а стратегічний, інноваційний та структурно-процесуальний підходи є *додатковими*.

Щодо змісту управління змінами в організації та його психологічних аспектів, то зазначимо, передсім, що управління змінами в організації становить важливий напрямок управлінської діяльності менеджерів сучасних організацій.

У процесі управління змінами слід, насамперед, враховувати, як зазначають автори, *позитивні та негативні аспекти змін* [65].

Так, до *негативних аспектів управління змінами в організаціях* (можливих ризиків) відноситься те, що зміни: дестабілізують наявні системи; руйнують наявні структури й традиції; реорганізують організацію; викликають страх та невпевненість у персоналу; обумовлюють необхідність кількісної концентрації персоналу на трудовій діяльності; обумовлюють необхідність якісної концентрації персоналу на вимогах до роботи; обумовлюють виникнення тиску часу та термінів, в межах яких потрібно виконувати конкретні завдання; призводять до виникнення бар'єрів у комунікаціях та співробітництві персоналу; обумовлюють виникнення у персоналу страху втратити роботу; спричиняють скорочення персоналу та ін. [65, с. 6].

В той же час, зміни характеризуються рядом *позитивних аспектів (можливостей)*, оскільки вони сприяють: розумінню багатоаспектності, багатовекторності роботи, що виконується; підвищенню рівня компетентності персоналу; стимулюють навчання персоналу протягом усього життя; надають

персоналу більше можливостей для прийняття рішень та здійснення дій; сприяють росту самовідповідальності персоналу; ускладнюють або модернізують сфери активності персоналу; створюють більше можливостей для спільної роботи персоналу; стимулюють розвиток самоуправління робочим часом (з боку персоналу); сприяють особистісному розвитку персоналу та ін. [65, 6].

Так, Л.М. Карамушка та О.А. Філь наголошують, що потенційно кожен працівник з-поміж позитивних можливостей введення змін в організації може виділити одну або кілька можливостей для себе, які він раніше не усвідомлював. Але, як правило, здебільшого це не відбувається, і зміни сприймаються лише в негативному аспекті [65, 6]. Тому, одним із важливих завдань управління змінами є сприяння усвідомленню працівниками організацій тих можливостей, які несуть зміни, не лише для організації загалом, але й для професійного та особистісного розвитку працівників, задоволення значущих для них потреб.

Також слід враховувати, що процес управління змінами має досить складну структуру та містить кілька **основних етапів та організаційно-психологічних умов**.

Так, досліджуючи дану проблему, американський науковець Л.І. Грейнер розробив модель процесу управління організаційними змінами [149]. Ця модель складається з шести основних етапів: 1 етап – тиск і спонукання – полягає в тому, що керівництво організацією має усвідомити необхідність змін і готуватися до їх проведення; 2 етап – посередництво і переорієнтація уваги – через невміння керівників належним чином, самостійно проводити зміни виникає потреба у посередницьких послугах зовнішнього консультанта, здатного об'єктивно оцінити ситуацію; 3 етап – діагностика та усвідомлення – визначає справжні причини виникнення проблем, які вимагають змін існуючої ситуації, а визначення обсягу проблеми веде до усвідомлення конкретних проблем; 4 етап – пошук нового рішення – вибір стратегії зміни ситуації; 5 етап – експеримент і виявлення – процес введення змін та

одночасне, за допомогою механізмів контролю керівництва, визначення якою мірою зміни допоможуть виправити незадовільний стан речей; 6 етап – підкріплення і згода – мотивує людей до прийняття змін, нововведень, завдяки заохоченню, кар'єрному зростанню, підвищенню оплати праці тощо [149].

Л.М.Карамушкою [72] виокремлено *основні умови та етапи успішного управління змінами* в системі середньої освіти, котрі належать до трьох основних рівнів: а) макрорівня (суспільство загалом); б) мезорівня (конкретної освітньої організації); в) мікрорівня (конкретної особистості). Так, стосовно організаційно-психологічних умов введення змін, яких потрібно дотримуватися на *макрорівні*, було виокремлено такі основні умови: а) підготовка суспільства до введення змін в освіті та забезпечення чіткої взаємодії всіх учасників введення змін; б) необхідність введення змін професіоналами. На *мезорівні* (рівні освітньої організації) було виділено такі основні етапи управління змінами: а) 1 етап – здійснення аналізу діяльності освітньої організації та чітке визначення мети; б) 2 етап – вироблення концепції введення змін, ґрунтуючись на наукових підходах та практичному досвіді школи; в) 3 етап – формування позитивної мотивації до введення змін; г) 4 етап – експериментальна апробація змін; здійснення моніторингу та надання інформації про результати введення змін; д) 5 етап – подальше, поступове впровадження змін з орієнтацією на конкретний результат. І до основних організаційно-психологічних умов управління змінами, які сприяють успішному введенню змін на *мезо- та макрорівні*, належать такі: забезпечення психологічної підготовки, згуртованості учасників введення змін; створення необхідних організаційних умов (чіткий розподіл обов'язків; розстановка кадрів; створення умов праці; визначення форм роботи тощо); створення методичних умов (розробка необхідних навчальних програм, посібників тощо); психологічне забезпечення змін (надання психологічних консультацій; проведення тренінгів); розробка та впровадження системи стимулювання учасників введення змін; орієнтація на конкретний позитивний результат та конкретні часові параметри та ін.

Л.Е. Орбан-Лембрик вказує [148], що визрівання обґрунтування та здійснення нововведень як правило охоплює такі фази: 1) Підготовча фаза. (передбачає усвідомлення потреби у змінах формулювання проблеми, ідеї перетворення, визначення їхнього рівня та складності, оцінення сил, які сприяють та можуть стати їм на заваді); 2) Фаза «розморожування» ситуації (охоплює інформування про заплановані перетворення, залучення до їхньої підготовки осіб, яких воно стосується, надання їм допомоги та підтримки, щоб звикнути до ідеї нововведення); 3) Здійснення перетворень (відбувається реалізація програми перетворень, організація необхідної підтримки та навчання персоналу, моніторинг реальних змін); 4) Фаза «замороження» нововведення (спрямована на закріплення нововведення і передбачає здійснення організаційно-управлінських дій з метою виявлення, усунення негативних побічних результатів, незапланованих ефектів, заохочення людей, які прийняли нову модель поведінки); 5) Оцінення змін (проводиться опис отриманих результатів, фіксуючи думки як прихильників, так і противників нововведення, які є незамінним джерелом інформації про їх ефективність).

Важливим у процесі управління змінами є також *урахування різних типів змін в організації*, які на основі аналізу літературних джерел (14; 17; 20; 21; 34; 39; 53; 54; 55; 113; 149; 150; 161; 192; 195; 202; 211; 121; 124) можна, на наш погляд, класифікувати за такими критеріями: *за новизною*: нові для галузі в світі; нові для галузі в країні; нові для підприємства; *за масштабом*: трансконтинентальні, транснаціональні, регіональні; *за рівнем*: радикальні (трансформаційні), додаткові, модифіковані; *за типом запровадження*: заплановані, незаплановані, раптові, еволюційні, штучні; *за тривалістю*: довготривалі, короткочасні; *за ступенем інтенсивності*: «бум», рівномірні, слабкі, масові; *за результативністю*: високі, низькі, стабільні; *за темпом*: швидкі, уповільнені, наростаючі; *за сферою змін*: завдання, бізнес-процеси, технології, співробітники; *за наслідками*: конструктивні, деструктивні, поліпшувальні, нейтральні; *за ефективністю*: економічні, соціальні, екологічні, інтегральні;

Однією із центральних психологічних проблем управління змінами в організації є проблема профілактики та подолання *опору персоналу змінам в організації*.

Різним аспектам опору персоналу змінам в організації присвячено певні дослідження. Це передусім дослідження, які присвячено вивченню сутності феномену «опір змінам в організації» І. Ансофф [5], С. Гапонов [34], Ю. Лапигін [113], П. Лушин [121], О. Люкшинов [124]; причинам опору змінам в організації, Р. Дафт [39], Д. Бодді [14], Р. Пентон [14], М. Альберт, Н. Маккей, Х. Маскон, Ф. Хедоурі [132].

На думку С.А. Гапонова, досить часто недосконалість алгоритму змін або дій того, хто намагається їх здійснити, викликає опір із боку учасників виробничого процесу і гальмує його [34, с. 131–135.].

О.М. Люкшинов вказує, що *опір* – це природна реакція груп і окремих осіб на зміни, що загрожують їхній культурі й впливу, і зумовлена порушенням наступності культури й влади; його сила залежить від швидкості наростання змін [124, 349].

І. Ансофф розглядає опір з різних точок зору: з одного боку – це багатогранний феномен, що веде до несподіваних затримок, непередбачених витрат і вносить нестабільність у процес стратегічних змін, з іншого – вираз «ірраціональності» організації, відмова від усвідомлення нових вимірів реальності, ігнорування логічних доказів [5].

Ю.М. Лапигін, порівнюючи ці два визначення, зазначає, що в них недостатньо відображено роль людського фактора [113]. Він стверджує, що носіями опору, як і носіями змін, є люди. А під опором розуміють проблеми, які виникають під час проведення змін як наслідок непродуманих дій керівників стосовно членів трудового колективу. На думку автора, будь-які зміни стосовно існуючих методів роботи створюють опір у працівників різного рівня як керівників, так і підлеглих. Отже, на думку автора, *опір змінам* – це явище, що виникає в організаціях внаслідок стратегічних змін, або певна

реакція трудового колективу на дії, які загрожують безпеці перебування, спокою існування як окремої людини, так і групи чи організації в загалом [113].

У зв'язку із цим слід проаналізувати, які причини змушують людей опиратися змінам. Так, одні вчені [62; 131] вважають, що люди чинять опір з трьох основних причин: через невизначеність, виникнення відчуття втрат та переконань, що зміни нічого гарного не принесуть; інші дослідники [34; 39] зазначають, що опір залежить від характеру та ступеня змін, а також від того, як вони запроваджуються.

Л.Е. Орбан-Лембрик [148] зазначає, що люди по різному реагують на нововведення і причиною цього може бути ставлення до змін. Автор виділяє п'ять груп людей, психологічні особливості яких надають можливість підібрати стратегії подолання опору змінам [148]: а) «супротивники» – це ті, хто негативно ставиться до нововведень, надають перевагу традиційним методам, способам, формам роботи. Іноді чинять опір конкретному нововведенню, намагаються залучити до нього і тих, хто ще повністю не визначився. Причинами спротиву нововведенням можуть бути: дрібновласницький інтерес; незрозуміння і дефіцит довіри; різне оцінювання ситуації; низька терпимість до змін; тиск колег; втома від змін; попередній невдалий досвід змін; б) «скептики» (вербальні супротивники) – ця категорія осіб байдуже ставиться до будь-яких змін та нововведень. Вони на словах виявляють незадоволення нововведеннями, однак на власну ініціативу не вдаються до жодних практичних кроків, які б унеможливили зміни; в) «нейтралі» – ця категорія осіб байдуже ставиться до будь-яких змін та нововведень. Вони вважають, що нововведення не вплине, а якщо станеться, то незначною мірою; г) «прихильники» – як правило схвалюють і на словах підтримують нову ідею, однак у конкретній справі малоініціативні. Іноді у них виникають сумніви щодо ефективності й актуальності конкретного варіанту проекту; д) «ентузіасти» – ця категорія виступає ініціаторами або активними прихильниками змін, вони підтримують їх і на словах, і на практиці. Своїми ідеями намагаються залучити до нової справи якомога більше людей в організації.

На основі аналізу сутності управління змінами в організації можна зробити низку важливих *теоретичних узагальнень*.

По-перше, *управління змінами в організації* становить один із важливих напрямків управлінської діяльності менеджерів, який полягає в здатності менеджерів визначати перспективно-інноваційні напрямки діяльності в організації, брати на себе відповідальність за їх реалізацію, сприяти попередженню та подоланню опору змінам з боку персоналу організації.

По-друге, в процесі управління змінами в організації слід враховувати як *негативні аспекти змін (ризик)*, так і *позитивні аспекти змін (можливості)* і створювати в організації максимальні умови для реалізації позитивних аспектів змін (можливостей), як для організації загалом, так і для кожного працівника.

По-третє, для успішного управління змінами в організації слід дотримуватися спеціального *алгоритму змін*, що передбачає впровадження певних етапів та організаційно-психологічних умов.

По-четверте, центральною психологічною проблемою в управлінні змінами в організації є проблема *профілактики та подолання опору* персоналу змінам в організації.

Переходячи до аналізу **ролі менеджерів організацій в управлінні змінами в організації**, слід, насамперед, зазначити, що важливу роль в управлінні змінами в організації відіграють агенти змін. Як зазначається в літературі, *агенти змін* – це люди, або групи людей, які беруть на себе відповідальність за зміну моделі поведінки інших людей чи соціальної системи [225]. До агентів змін, як правило, належать: менеджери організацій, консультанти, прогресивно налаштовані працівники та ін. [19; 65]. Л.Е. Орбан-Лембрик відмічає, що сфера, пов'язана з здійсненням змін, нововведень є однією з найважливіших у діяльності керівника, одним з найбільш захоплюючих процесів в управлінні [148].

Роль менеджерів організацій як агентів змін, зумовлена тією *центральною роллю*, яку відіграють менеджери в організації. Як зазначається в літературі, менеджер (анг. *menegement* – управління) – це суб'єкт, що виконує

управлінські функції; спеціаліст, який здійснює управлінську діяльність в економічних і виробничих структурах; особа, котра організовує конкретну роботу певної кількості працівників, керуючись сучасними методами – від його дій залежить успішність виконання поставлених завдань за умов змін [148]. При цьому управління розглядають як процес, як серію безперервних взаємопов'язаних дій, які забезпечують успіх функціонування певної організації [62].

Психологічні дослідження показують, що найвищих результатів у роботі досягають ті менеджери, які виробили оптимальний стиль діяльності, що відповідає даним конкретним умовам [62; 63; 96]. Важливим є те, що в системі економічних відносин стиль діяльності менеджера має відповідати як об'єктивним вимогам, так і суб'єктивним особливостям, коли стиль забезпечує виконання всіх управлінських функцій, враховує своєрідність колективу та поставлених перед ним завдань [14].

Як стверджує Л.А. Колесніченко, особистість менеджера та його індивідуально-психологічні властивості (відповідальність, ініціативність, самостійність, здатність вийти із складних та незвичних ситуацій) сприятиме спільній роботі у виконанні поставлених завдань. Серед цих якостей особливою є здатність до саморегуляції – необхідної риси плідної діяльності менеджера, яка забезпечує гармонійність функціонування різних властивостей особистості. Тільки за умови ефективної організації менеджером власної поведінки та діяльності можна досягти значних результатів в управлінні виробництвом та іншими людьми [89].

Що стосується *психологічних особливостей виконання управлінських завдань за умов змін*, то спеціальні дослідження показують, що їх реалізація залежатиме від таких дій: темпу змін (поступові або проривні); протистояння (опір або лояльність різних груп); мінливість цілей (необхідність коригування планів); ступінь підтримки керівництва (ресурси та управління); зовнішня підтримка (клієнти, партнери); почуття причетності (підтримка впливових прихильників) [14].

Виявлено кілька *психологічних проблем*, які існують у діяльності менеджерів у процесі управління змінами, зокрема в освітніх організаціях: неадекватність змін; відірваність змісту перетворень (теорії) від практики навчально-виховного процесу; безальтернативність змін; віддаленість результатів змін та ін. [72].

З'ясовано, що ефективність управління змінами в організації значною мірою залежить від *психологічних особливостей управлінської діяльності менеджерів*: використання кооперативного менеджерського стилю; довіри між менеджерами і працівниками; покращення обміну інформацією між менеджерами та працівниками; створення підтримуючої культури; забезпечення соціальної підтримки та ін. [65].

Особливий акцент зроблено на *недостатньому рівні психологічної підготовки* більшості менеджерів організацій до ефективного управління змінами та необхідності запровадження спеціальних тренінгових програм, які можуть сприяти вирішенню цих завдань [196].

Що ж стосується психологічної підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами, то, як уже зазначалось раніше, вона не була предметом спеціального аналізу.

На основі проведеного аналізу літератури можна зробити кілька суттєвих *теоретичних узагальнень*.

По-перше, суттєвим напрямком управлінської діяльності в сучасних організаціях є управління змінами.

По-друге, традиційні управлінські функції (планування, організація та контроль) та власне психологічні функції (мотивація, прийняття управлінського рішення, вплив та спілкування) [63] специфічно проявляється у процесі управління змінами.

По-третє, для забезпечення ефективної управлінської діяльності менеджерів організацій щодо управління змінами має проводитися їхня спеціальна психологічна підготовка, насамперед, у вищих навчальних закладах.

По-четверте, зміст такої підготовки має бути спрямовано, в першу чергу, на формування психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

Про зміст та основні складові психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації буде йти мова в наступному підрозділі.

1.2. Зміст та структура психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації

Аналіз змісту та структури психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації передбачає, на наш погляд, розгляд таких питань:

- *основні підходи до вивчення змісту психологічної готовності особистості до здійснення діяльності;*
- *сутність та основні компоненти психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації;*
- *чинники, що впливають на становлення психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.*

Що стосується **сутності психологічної готовності особистості до здійснення професійної діяльності**, то слід, насамперед, зазначити, що в сучасній психології визначають два підходи до визначення змісту та структури психологічної готовності: функціональний та особистісний.

На думку В.Й. Бочелюка [18], Ф. Генова [35], Л.М. Карамушки [59], А.Ц. Пуні [174], в рамках *функціонального підходу* готовність до діяльності трактується як певний стан психічних функцій, який забезпечує високий рівень досягнень під час виконання того чи іншого виду діяльності [13]. *Особистісного підходу* дотримуються такі автори, як О.І. Бондарчук [16], Н.Ю. Волянчук [30], О.В. Винославська [26], Л.М. Карамушка [59], П.В. Лушин

[121], за якими психологічна готовність розглядається як результат підготовки до певної діяльності.

Зазначається, що у першому випадку цей стан близький до феномена «оперативного спокою», у другому – як стійке, багатоаспектне та ієрархизоване формування особистості, яке містить такі компоненти (мотиваційний, когнітивний, операційний тощо), адекватних вимогам, змісту та умовам діяльності [201].

На основі та аналізі спеціальної літератури можна казати про *психологічну готовність особистості до різних видів діяльності* [19; 30; 59; 181; 201; 203].

Так, на думку В.А. Семиченко, готовність до професійної діяльності – це психічний стан, який містить: а) операційну готовність – що вимагає термінової активізації людини, її залучення на певному рівні до діяльності; б) функціональну готовність – усвідомленості людиною своїх цілей, оцінки існуючих постулатів, визначення найбільш ймовірних засобів дії; в) особистісну готовність, яка складається з пролонгованої високої активності особистості при залученні до виробничого процесу, пролонгованості необхідності та розподілу під час мотиваційних, вольових, інтелектуальних зусиль, оцінки ймовірності досягнення життєвих успіхів через діяльність [181].

На думку Н.Ю. Волянук [30], психологічна готовність – це суттєва передумова й умова цілеспрямованої професійно-педагогічної діяльності, її саморегуляції, стійкості та ефективності. Досліджуючи дану тему, автор стверджує, що *психологічна готовність тренера-викладача* – це складноструктурне утворення, яке характеризує рівень його самостійного задіяння до спортивно-педагогічної діяльності. Автор виокремлює структурні компоненти психологічної готовності до спортивно-педагогічної діяльності, а саме: операційний (володіння способами і прийомами діяльності, необхідними знаннями, навичками, вміннями); емоційно-вольовий (емоційне переживання свого ставлення до діяльності, самоконтроль, самоуправління); мотиваційний (інтерес до діяльності, усвідомлення відповідальності за виконання

професійних завдань, бажання виконувати діяльність на високому професійному рівні).

За визначенням О.П. Федика, психологічна готовність тренера-викладача до здійснення спортивно-педагогічної діяльності розглядається як особистісне новоутворення, що містить у собі оптимальну суму знань, необхідну систему вмінь і навичок, психологічну установку на досягнення поставленої мети, мотивів, якості, потреби, здібності, стан індивіда, тобто все те, що містить професійний склад особистості спеціаліста та його реальне ставлення до діяльності [203].

Л.М. Карамушка виділяє [59; 62; 63] *психологічну готовність керівників освіти до управління* – це комплекс мотивів, знань, умінь та навичок, особистісних якостей, які забезпечують ефективність управління в даній сфері. За своєю структурою вона становить складне багатоаспектне особистісне утворення, до якого входять функціонально зв'язані між собою та взаємообумовлені такі компоненти: мотиваційний – сукупність мотивів, адекватних цілям та завданням управлінської діяльності; когнітивний – сукупність знань, необхідних для управлінської діяльності; операційний – сукупність умінь та навичок практичного вирішення управлінських завдань; особистісний – сукупність важливих для управлінської діяльності особистісних якостей [59; 62; 63].

О.В. Брюховецька [19] виділяє в окремий вид психологічну готовність керівників загальноосвітніх навчальних закладів до управлінського спілкування, яка є стійким психологічним утворенням у структурі особистості фахівця, що забезпечує здійснення ефективного управлінського спілкування. Структура психологічної готовності керівників загальноосвітніх навчальних закладів до управлінського спілкування, на думку автора, виступає як складноорганізоване психологічне утворення особистості, що містить чотири взаємопов'язаних компоненти: когнітивний, операціонально-регулятивний, мотиваційний, особистісний [19].

О.П. Щотка визначає психологічну готовність особистості до професійно-управлінського самовизначення студентів педагогічних вузів як стійке системне психологічне утворення, що характеризує вибіркочу, прогнозуючу активність особистості при підготовці та вирішенні завдання професійно-управлінського самовизначення на допрофесійному етапі [227]. Автор на основі розробленої моделі виділяє кілька показників, які дають змогу диференційовано оцінити психологічну готовність до професійно-управлінського самовизначення студентів педагогічних університетів. Структура її містить взаємопов'язані компоненти: а) мотиваційно-смысловий, який забезпечує ініціацію процесу професійно-управлінського самовизначення та динаміку його розгортання; б) когнітивний, який здійснює інтеграцію уявлень про різні аспекти управлінської діяльності, визначає розуміння сутності управлінської діяльності в освіті та її вимог до особистості, осмыслення та узагальнення досвіду при взаємодії з різними управлінськими системами; в) рефлексивний компонент, який забезпечує усвідомлення власних цілей, цінностей, можливостей і обмежень в управлінні, співвіднесення їх із ціннісно-нормативною структурою управлінської діяльності в освіті, а також точне прогнозування наслідків вибору управлінської діяльності для розвитку власної особистості; г) саморегулятивний компонент, який визначає здатність людини протистояти тиску зовнішніх обставин, самостійно, відповідально, з опорою на власні можливості вирішувати проблеми розвитку управлінської кар'єри в освіті.

Беручи до уваги названі вище дослідження і насамперед дослідження, які розкривають структуру психологічної готовності керівників до управління, [59], спробуємо використати їх для визначення **змісту та структури психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації**, наповнивши її зміст новою суттю. Передусім враховуватимемо специфіку роботи майбутніх менеджерів, які виступають водночас як суб'єктом, так і об'єктом певної організації.

Зазначимо передусім, що *психологічна готовність майбутніх менеджерів до управління змінами в організації* – це комплекс знань, умінь, навичок, мотивів та особистісних якостей, який забезпечує ефективне управління змінами в організації. Структура *психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації* є складним, багатоаспектним особистісним новоутворенням, яке містить функціонально пов'язані між собою та взаємозумовлені компоненти (див. рис. 1.1):

а) *мотиваційний* (сукупність мотивів, адекватних цілям та завданням менеджерської діяльності щодо управління змінами в організації);

б) *когнітивний* (сукупність знань про сутність та особливості управління змінами в організації);

в) *операційний* (сукупність умінь та навичок, які забезпечують ефективне управління змінами в організації);

г) *особистісний* (сукупність особистісних якостей, які сприяють успішному управлінню змінами в організації).

Охарактеризуємо більш детально компоненти моделі психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

Мотиваційний компонент психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

Аналізуючи мотиваційний компонент психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації, слід зазначити, що це сукупність взаємопов'язаних між собою внутрішніх та соціально значущих мотивів, які оптимізують мотиваційну зрілість майбутнього менеджера і визначають його здатність діяти за умов змін.

В.А. Семиченко зауважує, що мотивація до праці, до певного виду професійної діяльності є складним процесом, який постійно змінюється співвідношенням різних спонукань (професійних покликань, професійних намірів, потреб у професійній праці, ціннісних орієнтацій у професійній діяльності, мотивів професійної діяльності, стимулів професійної діяльності,

мотивувань, професійних домагань, професійних очікувань, готовності до професійної діяльності тощо [190].



Рис. 1.1. Модель психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації

Окрім того, загальну структуру мотиваційної сфери, на думку В.А. Семиченко, можна розглянути і за іншими характерними особливостями: а) домінантний характер – орієнтація на зміст професійної діяльності, творчість у ній і вибіркова активність на користь справи, стабільно високий рівень домагань; б) ситуативний характер – надмірна залежність рівня і змісту діяльності від обставин, орієнтація на зовнішні фактори (заробіток, місце проживання); в) виконавський стиль тощо [190]. Щодо змістовних характеристик професійної мотивації, то можна зазначити такі особливості: домінування одного з видів мотивів у структурі особистісних якостей; усвідомленість як ступінь відображення у свідомості людини предмета

мотивації і способу його досягнення; опосередкованість як відбиття спонукань певних соціальних еталонів і норм; вибірковість як спрямованість на певний бік професійної діяльності та ін.

Також існують ознаки, які свідчать про зрілість мотиваційної сфери [190]: множинність, різноманітність спонук, наявність у ній таких збудників, як смисли, цілі, мотиви, інтереси та ін., що підтримує та зміцнює мотивацію за різних умов і обставин трудової діяльності; якість і наявність необхідних параметрів кожного зі збудників, наприклад, дієвості, усвідомленості, стійкості; ієрархічність, підпорядкування, виділення основних домінуючих збудників; переважання конструктивної спрямованості мотиваційної сфери праці за відсутності деструктивної мотивації, яка гальмує професійну діяльність; гнучкість, здатність до змін залежно від умов праці, соціальних відносин у суспільстві, логіки саморозвитку людини та ін.

Враховуючи названі теоретико-методологічні положення, розкриємо більш детально зміст мотиваційного компоненту психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації (рис. 1.2).

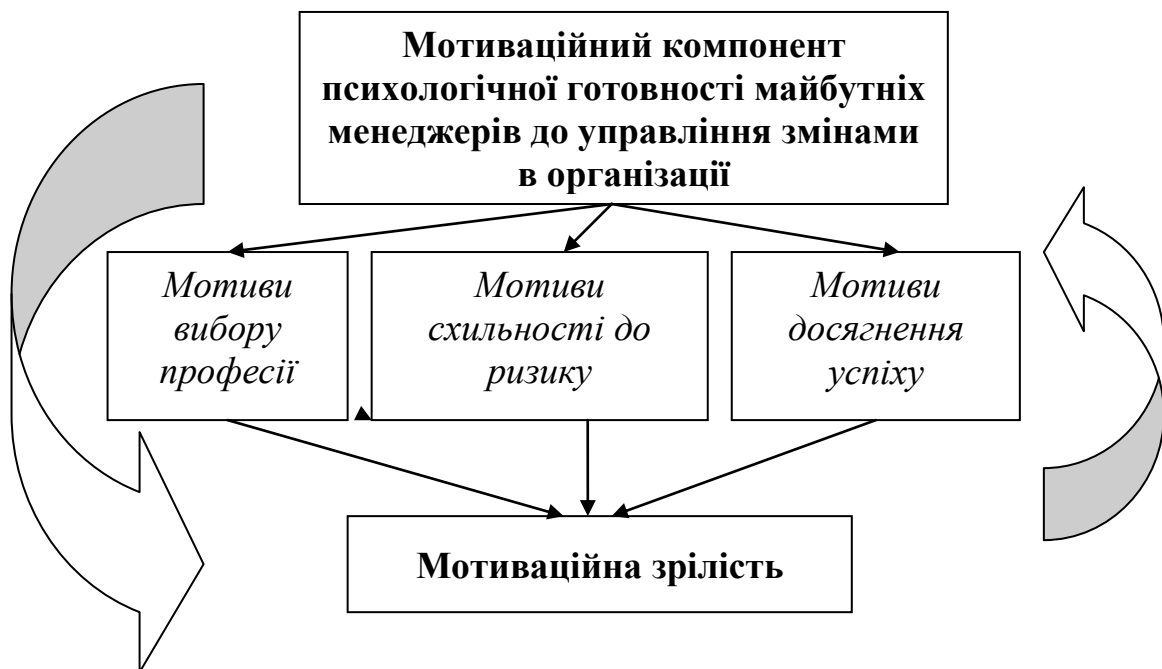


Рис. 1.2. Мотиваційний компонент психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації

Як видно із рис. 1.2, мотиваційний компонент психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами (мотиваційна зрілість) в організації містить такі *складові*:

- орієнтація на мотиви вибору професії, що належить до гуманістичного та духовного рівня смислів (задоволення, яке надає робота завдяки творчому характеру; можливість спілкування; можливість бути корисним іншим тощо); позитивне ставлення майбутніх менеджерів до професії;
- схильність майбутніх менеджерів до ризику, що досягається не завдяки бажанню діяти попри все, а здатністю до виправданого (зваженого) ризику, що враховує позитивні та негативні наслідки змін;
- потреба в досягненні успіху (доведення роботи до успішного завершення).

Рівень сформованості саме цих характеристик може визначити, на наш погляд, *мотиваційну зрілість майбутніх менеджерів і рівень сформованості мотиваційного компоненту психологічної готовності майбутнього менеджера до управління змінами в організації.*

Когнітивний компонент психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

Даний компонент визначає професійну обізнаність майбутніх менеджерів і передбачає наявність у них професійних та управлінських знань, глибину та масштабність мислення (див. рис. 1.3).

Як видно із рис. 1.3, когнітивний компонент психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації має такі *складові*:

- рівень професійних знань – ці знання можна розподілити на дві підгрупи а) знання особливостей конкретної професійної сфери (наприклад, сфера освіти); б) знання, що стосуються психологічних особливостей управління змінами в організації, психологічних характеристик менеджерів;



Рис. 1.3. Когнітивний компонент психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації

- рівень управлінських знань – це знання щодо структури управління та основні його елементи, гуманістичні основи управління, особливості прийняття управлінських рішень, здійснення впливу на працівників тощо [59; 62].
- рівень глобального мислення – знання, що допомагають майбутньому менеджеру здійснювати менеджерську діяльність за умов змін у міжнародному середовищі (на глобальному рівні). Це вимагає досконалого вивчення основних факторів економічного, законодавчо-політичного, соціокультурного простору інших держав та здатності їх аналізувати, узагальнювати, використовувати.

Змістом когнітивного складника психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації може бути інтегративна якість – *професійна обізнаність* майбутніх менеджерів щодо управління змінами в організації. Професійна обізнаність майбутніх менеджерів щодо управління змінами в організації – це сукупність професійних, управлінських знань

менеджерської діяльності, підкріплених знаннями про сутність управління змінами та здатність їх використовувати в організації в умовах постійно трансформуючого суспільства.

Операційний компонент психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

Даний компонент визначає готовність майбутніх менеджерів діяти підприємливо та незалежно, володіти прийомами нестандартних управлінських рішень, віднаходити внутрішні резерви для покращення функціонування організації. Аналіз наукової літератури [62] дав можливість виділити дві групи психолого-управлінських умінь та навичок, які пов'язані з психологічним забезпеченням ефективності управлінського процесу та спрямовані: а) на учасників управлінського процесу (самостійно приймати доцільні управлінські рішення з урахуванням психологічних особливостей управлінської ситуації; вміти ефективно спілкуватися з працівниками, обираючи залежно від ситуації необхідний стиль спілкування; вести індивідуальну роботу з працівниками, враховуючи їхні індивідуально-психологічні особливості, творчий потенціал тощо); б) на самого керівника (критично аналізувати свою діяльність; володіти собою за будь-якої ситуації; забезпечувати розвиток власної особистості, створювати умови для постійного професійного вдосконалення) (див. рис. 1.4).

Як видно із рис. 1.4, основними *складовими* операційного компоненту психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації є такі:

- здатність до підприємницької діяльності, вміння під час управління змінами в організації бути підприємливими, інноваційними, активними. Адже сьогодні істотно змінюються функції керівників виробництва та установ невиробничої сфери. Важливим є не лише запровадження новітніх технологій, а й наявність творчого вміння вирішувати проблеми управління персоналом, виявляти підприємницьку поведінку;

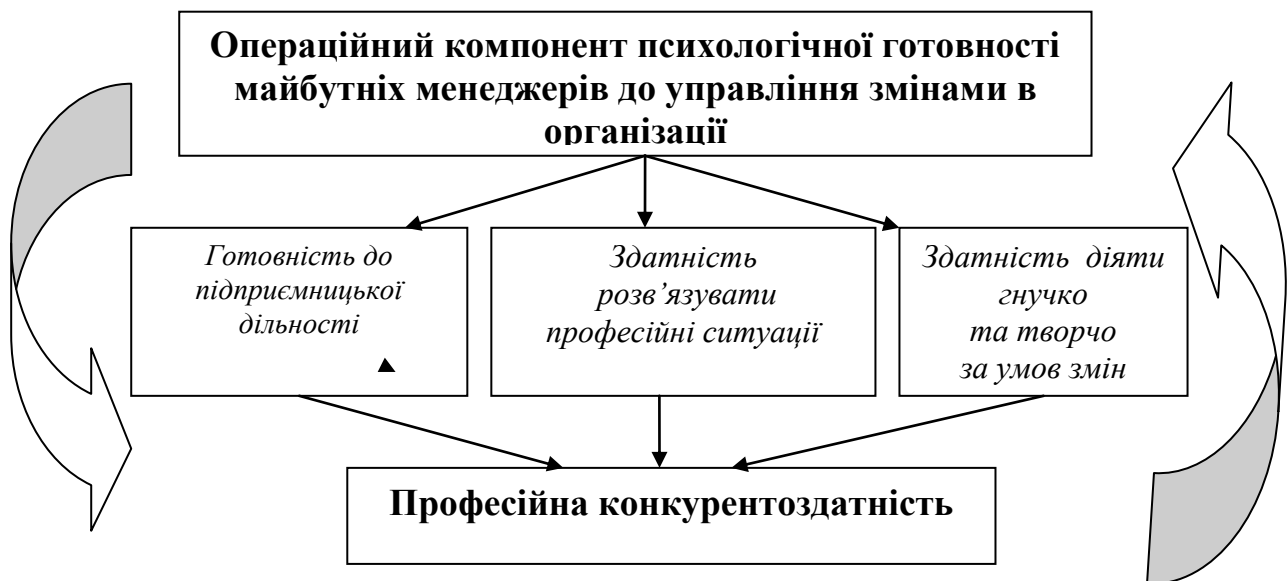


Рис. 1.4. Операційний компонент психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації

- здатність розв'язувати професійні ситуації за конкретних умов, уміння аналізувати та діяти швидко за умов змін, здійснювати пошук оптимальних варіантів розв'язання професійних завдань із врахуванням специфіки конкретної ситуації;

- здатність діяти гнучко і творчо за умов змін, вміння майбутнього менеджера проявляти себе під час управління змінами в організації креативним, здатним знаходити ефективні рішення та способи поведінки за нових виробничих ситуацій; переборювати стереотипність мислення і поведінки за незвичних ситуацій.

Інтегральною узагальнювальною характеристикою операційної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації є професійна конкурентоздатність. *Професійна конкурентоздатність* об'єднує такі вміння майбутнього менеджера при управлінні змінами в організації, як самодостатньо поводити себе за екстремальних умов; сприймати нові ідеї та досягнення; віднаходити резерви людського чинника в організації; бути діловитим, постійно виявляти ініціативу; здатність володіти мистецтвом

швидко опрацьовувати, ранжувати інформацію і на цій основі приймати рішення, тобто виявляти вміння аналітично мислити за умов змін в організації; володіти прийомами нестандартних управлінських рішень; знаходити проблеми та їх вирішення за тих умов, коли альтернативні варіанти і цілі нечіткі, сумнівні.

Особистісний компонент психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

Даний компонент становить сукупність індивідуально-психологічних особистісних якостей, які допомагають майбутнім менеджерам в управлінні змінами в організації (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Особистісний компонент психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації

Як видно із рис. 1.5, основними складовими особистісного компоненту психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації є:

- рішучість – це якість, яка дає змогу за умов управління змінами в організації поводитися майбутнім менеджерам рішуче, проте залишатися розважливими та спокійними;

- здатність до адаптаційної мобільності – це якість, яка свідчить про здатність майбутніх менеджерів своєчасно реагувати на зміни, адаптуватися до нових умов, схильність до неперервних якісних змін умов праці, здатність протистояти дестабілізуючому впливу негативних форм поведінки, швидко та ефективно запроваджувати нові ідеї задля ефективного функціонування організації [148];

- відповідальність – це високий показник суб'єктивного контролю, емоційної стабільності, характеризується самоконтролем і стриманістю, здатністю брати на себе відповідальність за все, що відбувається.

Тобто особистісну готовність до управління змінами в організації можуть характеризувати такі якості, як: рішучість, адаптаційна мобільність, відповідальність. Інтегральним показником особистісного компоненту готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації є *професійна адаптація*. На думку деяких психологів [13; 19; 29; 148], здатність адаптуватися до умов постійно трансформуючого суспільства відбувається за рахунок психологічної підтримки особистості, орієнтованої на актуалізацію та саморегуляцію внутрішніх можливостей і особистісного потенціалу фахівця. Як свідчить Ф.Б. Березін, адаптація – постійний динамічний процес, під час якого відчувається не лише інтеграція особистості в соціум, а й професійний, особистісний розвиток. Адаптація молодих спеціалістів здійснюється за рахунок психологічної підтримки особистості, орієнтованої на актуалізацію та саморегуляцію внутрішніх можливостей і особистісного потенціалу фахівця. Ефективна адаптація є однією з передумов до успішної професійної діяльності [11].

Таким чином, структура психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації містить кілька суттєвих компонентів та їхніх складових, які мають бути сформовані в процесі професійного навчання майбутніх менеджерів у вищих навчальних закладах.

Аналіз наукових досліджень, присвячених вивченню психологічної підготовки менеджерів (Т.М. Дзюба [43], Л.М. Карамушка [62],

Н.К. Котіленков [101], Л.А. Колесніченко [89], О.Ю. Кощинець [103], О.А. Філь [208], Г.Л. Федосова [205] та ін.). дав можливість виділити **чинники, що впливають на становлення психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації**. Дані чинники можна об'єднати в *три групи*:

1) *чинники макрорівня*, пов'язані із особливостями розвитку держави та суспільства в даний конкретний історичний період (особливості соціально-економічної ситуації, соціальні та політичні реформи; законодавчі основи для розв'язання проблем підготовки майбутніх менеджерів та ін.);

2) *чинники мезорівня*, пов'язані із характеристиками вищих навчальних закладів організації (форма власності вищих навчальних закладів, спеціалізація майбутніх менеджерів);

3) *чинники мікрорівня*, пов'язані із характеристиками майбутніх менеджерів (стать, сімейний стан тощо).

1.3. Проблеми психологічної підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації

Аналіз проблем психологічної підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації передбачає, на наш погляд, розгляд таких питань:

- *нові підходи до підготовки майбутніх фахівців у вищих навчальних закладах за сучасних умов;*
- *актуальні завдання підготовки майбутніх менеджерів та роль психологічної підготовки;*
- *проблеми психологічної підготовки менеджерів до управління змінами в організації та чинники, які на неї впливають.*

Що стосується **нових підходів до підготовки майбутніх фахівців у вищих навчальних закладах за сучасних умов**, то слід насамперед зауважити, що вони знайшли достатньо глибоке відображення в Законах

України «Про вищу освіту», «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», Державній національній програмі «Освіта» («Україна XXI століття») та ін. [216].

Базуючись на даних підходах, багато дослідників зазначають, що з огляду на принципові зміни, що відбуваються сьогодні в Україні (політичні, економічні, соціальні), потрібно суттєво підвищити якість професійної підготовки майбутніх фахівців. Розвиток суспільства безпосередньо пов'язано саме з ефективною діяльністю вищої школи, формуванням професійної компетентності і особистісним розвитком її випускників. Саме тому, необхідно шукати шляхи підвищення ефективності навчального процесу у вищих закладах освіти, що ґрунтується, як на розробці нових підходів до навчання та виховання, так і на розширенні можливостей уже відомих, традиційних форм і методів роботи [7].

Н.С. Смагло та Л.Б. Мартинова [188] зазначають, що із суттєвими змінами у суспільстві відбуваються зміни і в освітньому просторі. Відповідно змінюються й вимоги до номенклатури вищих навчальних закладів, до професійних і особистісних якостей випускників.

На думку В.П. Вонсовича [31], існує багато чинників, які вплинули на зміну позицій традиційної освіти та визначили нові підходи до організації освіти, зокрема в системі вищої школи: 1) традиційна система готувала людей до життя в умовах, які вже існували на момент підготовки. Сьогодні ми готуємо молоде покоління до життя за умов, про які мало що знаємо самі; 2) традиційна практика людей формується методом спроб та помилок; сучасні масштаби діяльності людей такі, що кожне рішення, втілення у життя, незворотно змінює початковий рівень середовища; традиційне майбутнє це збільшена чи зменшена копія сучасності чи майбутнього, тобто майбутнє будувалося на матеріалі історії засобами сучасного. Сучасні умови такі, що майбутнє є об'єктом осмисленого соціального проекту, в основу якого імплементовано деякі ще навіть необґрунтовані тенденції, що діють нині; 3) якщо традиційний підхід до майбутнього визначався технологічними

можливостями сучасного, прагматичними цілями, технократичним підходом, то за сучасних умов зростає роль етичної концепції, що лежить в основі життєдіяльності суспільства та визначає допустимі варіанти діяльності;

4) традиційну систему діяльності було зорієнтовано на стійку систему знань, умінь та навичок. За сучасних умов, коли період життя знань скоротився до 3–5 років, знання у традиційному розумінні не можуть виступати як ціль учня;

5) традиційну систему діяльності значно була пов'язано з тиражуванням раніше знайдених рішень: із мінімальною практичністю творчого компонента; традиційну модель навчального процесу зорієнтовано передусім, на формування репродуктивного типу діяльності: творчі люди у цьому випадку з'являються не завжди, а в супереч системі. Тому метою освіти було передбачено підготовку не так творчих працівників, як людей, здатних поширювати знання. За сучасних умов система обробки інформації, засоби автоматизації інтелектуальної діяльності, комп'ютерна техніка значною мірою виконують ці функції. У зв'язку з цим спеціаліст виступає носієм творчого джерела. Звідси змінюються вимоги до нього і в системі освіти – потрібно готувати спеціаліста, здатного до творчої діяльності та нестандартного мислення. За таких умов слід виховувати майбутнього фахівця саме завдяки активізації психологічного компонента педагогічної підготовки [31].

Переходячи до аналізу **актуальних завдань підготовки майбутніх менеджерів та ролі психологічної підготовки**, слід вказати насамперед, що дослідники зазначають, що потрібні зміни у здійсненні такої підготовки. Так, О.Г. Романовський [177], аналізуючи істотні недоліки в управлінні суспільно-політичним і соціально-економічним розвитком, що зумовили значний спад виробництва, погіршення добробуту населення, зниження його духовності, наголошує на необхідності висування принципово нових вимог до вищої школи щодо розробки нових моделей управління й підготовки майбутніх керівників-професіоналів, здатних ефективно керувати різними галузями виробництва, оновлювати свої знання, постійно навчаючись, адаптуючись до ринкових умов [177]. Автор наголошує, що кардинальні зміни в політичній та економічній

системах не супроводжувалися відповідними змінами моделей і методів управління, тому переважна більшість фахівців, що сформувалися як керівники в умовах адміністративно-командної системи, виявилися нездатними ефективно працювати в умовах ринку. В їхній свідомості й світогляді не відбулося відповідних змін у пріоритетах і сприйнятті нових життєвих цінностей та орієнтацій [177].

О.М. Капітанець [80] зазначає, що для підготовки нової генерації менеджерів-управлінців, здатних виконати складні завдання розвитку соціально-економічної трансформації українського суспільства та побудови в Україні демократичної, соціальної, правової держави, особливої актуальності набуває проблема єдності професіоналізму та гуманізації освіти. Це відіграє важливу роль у підготовці управлінців якісно нового рівня, від яких значною мірою залежить поступ України у XXI століття: як швидко і якою ціною ми здолаємо негаразди перехідного періоду і побудуємо соціальну, правову, демократичну державу і громадське суспільство [80].

В.В. Чебишева, досліджуючи психологічні основи підготовки майбутніх менеджерів-виробничої сфери вказує, що зросла потреба в належній кількості професійних керівників для різних соціально-економічних галузей суспільства, проте, існує певна суперечність: по-перше, у змісті фахової освіти інженерів, які становлять більшість керівників, мало уваги приділяється управлінській підготовці; по-друге, залучення фахівців до управлінської діяльності здійснюється без попереднього виявлення особистісних здібностей до неї і без професійного добору [215].

На думку І.О. Мамаєва, сучасна система підготовки менеджерів, зокрема в освіті, характеризується тим, що вона намагається підігнати кожного слухача під загальний віртуальний зразок, який уявляється як ідеал керівника. Автор наголошує, що існуючі системи підготовки менеджерів освіти не забезпечують необхідного рівня знань, умінь та навичок. Найістотнішими їхніми недоліками є: фрагментарність, відсутність синергетичного, системного підходу до наукового обґрунтування змісту підготовки; необґрунтованість поєднання

загальнотеоретичного і специфічного компонентів у змісті навчання; недооцінка необхідності формування системного бачення перспективного розвитку організації, розвитку стратегічного мислення та навичок індивідуального і групового спілкування; незабезпеченість центрів підготовки менеджерів освіти програмами, методичними та навчальними матеріалами [129].

Визначено основні принципи формування змісту підготовки менеджерів: відповідність змісту потребам суспільства; діалектична єдність змістової та процесуальної сторін навчання; структурна єдність змісту підготовки менеджерів на різних рівнях його формування [124].

Деяки автори зазначають важливість *психологічної підготовки* майбутніх менеджерів.

Так, основними завданнями психологічної підготовки менеджерів, на думку Н.Л. Коломінського, має стати цілеспрямована підготовка до інформаційного, морального і соціально-психологічного впливу на особистість майбутніх керівників. Автор визначає напрямки ефективної психологічної підготовки менеджерів а саме: особистісно-діяльнісна спрямованість змісту, методики, організації психологічної підготовки; концептуальна єдність змісту, форм і методів навчання; проблемно-методологічний характер навчання; міжпредметні зв'язки в процесі викладання психологічних дисциплін; індивідуалізація і диференціація психолого-професійної діяльності [97].

Зазначається також, що психологічна підготовка майбутніх менеджерів має передбачити вивчення основ психології; психології управління (психологічні особливості вироблення та прийняття управлінських рішень, попередження конфліктів тощо); психології особистості (характеристика особистості: потреби, мотиви, життєві плани, особливості здібностей, характеру, темпераменту тощо); педагогічна психологія (психологічні закономірності навчання та виховання тощо); вікова психологія (вікові особливості розвитку особистості, перебігу психічних процесів) [62]. При цьому наголошується, що психолого-педагогічну та управлінську підготовку

майбутніх менеджерів слід орієнтувати не лише на оволодіння певним рівнем теоретичних знань, а й на формування практичних умінь і навичок [62].

М.В. Артюшина [7], яка вивчала проблеми психолого-педагогічну підготовку у вищих закладах освіти непедагогічного профілю, зазначає, що малодослідженими є соціально-психологічні та дидактичні умови навчання. Частково, на думку автора, це пов'язано з тим, що таку підготовку запроваджено нещодавно і вона ще не набула нормативного характеру для студентів. Разом із цим введення психолого-педагогічних дисциплін до навчального процесу в таких закладах є актуальним, адже це один із шляхів гуманізації навчання. Але автор зазначає, що студенти відповідних навчальних закладів не завжди сприймають психолого-педагогічну підготовку як актуальну та особистісно-необхідну і формально ставляться до неї. За цих обставин актуальним є пошук шляхів підвищення результативності навчання з цих дисциплін [7].

Н.М. Черненко [217] відмічає, що важливе місце в системі психологічної підготовки майбутніх менеджерів має посідати їх підготовка до діалогової комунікації, яка є важливим складником їхньої професійної компетентності. Професійно-мовну комунікацію майбутніх менеджерів автор розглядає, як складний, динамічний механізм, за допомогою якого забезпечується існування і розвиток зв'язків і відносин у галузі їхньої професійної діяльності, що дає змогу встановлювати загальнозначущі правила для цієї діяльності, які полегшують взаємне пристосування поведінки людей і забезпечують кооперативну взаємодопомогу, координують дії щодо обміну інформацією між частинами цієї системи (люди, групи людей, техніка і т. ін.), які здатні приймати інформацію, накопичувати і переробляти її за допомогою мови чи знаків [188].

Також наголошується [188] на необхідності оволодіння майбутніми менеджерами такими знаннями, як основи педагогіки і психології, конфліктології, ділового спілкування. Саме оволодіння такими знаннями, на думку автора, підвищить гуманізацію вищої освіти і прискорить формування творчої еліти нової формації.

Дехто з авторів (О.І. Бондарчук [16], Л.М. Карамушка [60; 61; 62], Н.Л. Коломінський [97], Е.Л. Орбан-Лембрик [148]) зазначають низку проблем у психологічній підготовці майбутніх менеджерів, що потребують негайного вирішення.

За Н.Л. Коломінським [97] для саморозвитку особистості менеджерів освіти важливим є усвідомлення керівником певної суперечності між вимогами до нього з боку професійної управлінської діяльності і реальним рівнем його розвитку. Ці суперечності можуть носити двоїстий характер: а) між усвідомленою потребою відповідати вимогам професійної управлінської діяльності та реальним рівнем, що стає психологічним механізмом, рушійною силою розвитку особистості керівника освіти; б) виникненню високої емоційної напруженості будь-яких складових діяльності (адже керівник мусить постійно виступати як зразок їх виконання), зокрема через наявність значної кількості соціальних контактів на різних рівнях взаємодії, перевантаженість функціональними обов'язками поряд із високим рівнем відповідальності за умов неповної визначеності вихідних позицій, відсутності чітких однозначних критеріїв оцінки діяльності підлеглих.

На думку О.І. Бондарчук [16], це може породжувати професійні деформації особистості керівників, суттєві зміни у відповідальних стратегіях, пізнавальних стратегіях, емоційній сфері, мотиваціях, засобах взаємин з іншими людьми тощо. Серед характерних проявів таких деформацій у контексті проблеми управління змінами в організації слід назвати виділені автором такі деформації: а) переважання прагматичних установок, орієнтацію на отримання готових «рецептів» змін в організації без належного осмислення, засвоєння і перенесення на практику загальнотеоретичних знань і концептуальних підходів (досить лише згадати масове прагнення до створення свого часу так званих закладів нового типу без належного забезпечення відповідних змін); б) інтолерантність, неприйняття думок, відмінних від власних, сприйняття дій оточення, яке висловлює власну думку, як таких, що спрямовані проти особистості керівника, містять невизнання його особистісної та професійної

компетентності; це обмежує уявлення керівника про поточну ситуацію, ускладнює можливість врахувати всі фактори, що забезпечуватимуть конструктивні зміни в організації; в) зміну структури цілепокладання, коли найважливішим стає досягнення тактичних цілей підтримки функціонування організації лише на поточний момент, без визначення стратегії змін у діяльності організації на довготривалий період; при цьому часто перевага надається господарсько-економічним функціям, а не власне навчально-виховним.

Що стосується **психологічної підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації та чинників**, які на неї впливають, то аналіз літератури показує, що в наявній літературі виділено низку психологічних особливостей підготовки майбутніх менеджерів до здійснення такого виду діяльності.

Так, зокрема наголошується, що специфіка інноваційних процесів визначає особливості підготовки менеджерів інноваційної діяльності [22]. Так, на думку В.О. Василенка, праця інноваційного менеджера має високотворчий характер, вимагає різнобічних знань, схильність особистості до аналітичної діяльності й уміння концентруватися у визначені моменти часу на певних проблемах. На думку автора, підготовка фахівців для роботи в інноваційних програмах досі не одержала достатнього розвитку. Тому дуже важливим є: вжити заходів з організації підготовки менеджерів з інноваційної діяльності; розпочати фахову підготовку потрібно з діагностики психологічної готовності майбутніх менеджерів до виконання інноваційної діяльності. Адже майбутній менеджер з інноваційної діяльності має прагнути поєднати в собі знання всіх аспектів менеджменту й уміння реалізувати їх у процесі своєї творчої роботи. На думку цього автора, менеджер інноваційної діяльності повинен також мати непогану уяву, проникливість, розважливість і здоровий глузд, уміти вести ділові переговори і знаходити взаємоприйнятні рішення, виявляти твердість при прийнятті рішень, наполегливість тощо. Тобто, майбутній менеджер інноваційної діяльності має бути готовий працювати у колективі, який

характеризується рисами творчого колективу. Творче вирішення проблем, пов'язане з великим ризиком, часто носить хиткий і непередбачений характер. Люди творчого типу зазвичай цілком віддаються своїй роботі, заглиблюються у суть проблем, які вирішують не втрачаючи з виду перспективи і масштаби, сприйнятливі до будь-яких ідей, правильно їх оцінюють; надають перевагу вільним, не запланованим дослідженням, які можна швидко припинити і перейти до пошуку нових альтернатив, ідей, аналізу, рекомендацій тощо [22]. Отже, для менеджерів інноваційної діяльності важливим є вміння творчо та гнучко поводитися в виробничих ситуаціях, швидко адаптувати до нових умов праці, приймати вивірені рішення.

Групою дослідників під керівництвом Л.М. Карамушки [196] виявлено ряд проблем, які існують у рівні психологічної підготовки менеджерів освітніх організацій щодо управління змінами в організації. Зокрема виявлено певну диспропорцію в мотивах менеджерів щодо введення змін в організації – орієнтація на зовнішні ефекти діяльності організації („конкуренція”, „статус”, „імідж”) без достатньої орієнтації на зміни, які стосуються сутнісних, „внутрішніх” складових діяльності організації („орієнтація на клієнта, підвищення продуктивності праці”). На думку авторів, це часто призводить лише до досягнення „зовнішніх” ефектів змін, без досягнення змін у безпосередньо „внутрішніх” процесах життєдіяльності організації. Також показано, що спостерігається певна диспропорція щодо вираження мотивів, які мають відношення до діяльності персоналу. По-перше, дані мотиви, на думку опитаних, кількісно виражені значно менше (від 2 до 10 раз за різними показниками), ніж мотиви, які стосуються діяльності організації. По-друге, серед самих мотивів, які стосуються персоналу організацій, мотиви, які стосуються підвищення професійної кваліфікації працівників, переважають (в 2 – 5 раз) над мотивами, які стосуються задоволення працею працівників та кращого поєднання професійного та приватного життя. Тобто, тут спостерігається здебільшого прагматично-функціональний підхід до працівників щодо введення змін. З метою підвищення рівня психологічної

підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами авторами розроблено спеціальну систему тренінгових сесій.

Позитивно оцінюючи наявні хоча й небагаточисельні розробки з психологічної підготовки менеджерів до управління змінами в організації слід зазначити, що вони майже не стосуються психологічної підготовки майбутніх менеджерів з даної проблеми, а також не враховують багатьох різноманітних чинників, які впливають на таку підготовку.

На основі проведеного аналізу літератури можна зробити кілька *теоретичних узагальнень*.

По-перше, соціально-економічні трансформації, які відбуваються в українському суспільстві, вимагають суттєвих змін у підготовці фахівців у вищих навчальних закладах.

По-друге, особливе місце у професійній підготовці фахівців має відводитися професійній підготовці менеджерів, які відіграють провідну роль у діяльності організацій, зокрема, їх психологічній підготовці.

По-третє, суттєву роль у психологічній підготовці менеджерів має відігравати їхня підготовка до управління змінами в організації.

По-четверте, сучасна система професійної підготовки майбутніх менеджерів недостатньо приділяє увагу психологічній підготовці менеджерів до управління змінами в організації, що негативно позначається на їхній подальшій професійній діяльності та знижує ефективність діяльності організацій, в якій вони працюють.

Розглянуті вище теоретико-методологічні підходи до дослідження проблеми психологічної підготовки менеджерів до управління змінами в організації лягли в основу подальшого емпіричного дослідження, про що буде йти мова в наступному розділі.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. *Зміни в організації* – це певні зрушення в діяльності організації, які виникають в результаті реакції організації на впливи зовнішнього та внутрішнього середовища організації, і які можуть мати, як позитивний, так і негативний характер.

2. *Управління змінами в організації* – це один із важливих напрямків управлінської діяльності менеджерів, який полягає в їхній здатності визначати перспективно-інноваційні напрямки діяльності в організації, брати на себе відповідальність за їх реалізацію, сприяти попередженню та подоланню опору змінам з боку персоналу організації.

3. *Психологічна готовність майбутніх менеджерів до управління змінами в організації* становить комплекс знань, умінь, навичок, мотивів та особистісних якостей, який забезпечує ефективне управління змінами в організації.

4. *Структура психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації* є складним, багатоаспектним особистісним новоутворенням, яке містить функціонально пов'язані між собою та взаємозумовлені компоненти: а) мотиваційний (сукупність мотивів, адекватних цілям та завданням менеджерської діяльності, які пов'язані з управлінням змінами в організації); б) когнітивний (сукупність знань про сутність та особливості управління змінами в організації); в) операційний (сукупність умінь та навичок, які забезпечують ефективне управління змінами в організації); г) особистісний (сукупність особистісних якостей, які сприяють успішному управлінню змінами в організації).

5. Чинники, що впливають на становлення психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації, можна об'єднати в три групи: а) *макрорівень*, пов'язані із особливостями розвитку держави та суспільства в даний конкретний історичний період (особливості соціально-економічної ситуації, соціальні та політичні реформи; законодавчі основи для

вирішення проблем підготовки майбутніх менеджерів та ін.); б) *мезорівень*, пов'язані із характеристиками вищих навчальних закладів організації (форма власності вищих навчальних закладів, курс навчання майбутніх менеджерів, спеціалізація майбутніх менеджерів); в) *мікрорівень*, пов'язані із характеристиками майбутніх менеджерів (стать майбутніх менеджерів, сімейний стан тощо).

6. Існуюча професійна підготовка майбутніх менеджерів у вищих навчальних закладах не *достатньо уваги приділяє психологічній підготовці майбутніх менеджерів до управління змінами в організації*, що знижує ефективність діяльності, як самих менеджерів, так і організацій, в яких вони працюють.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

У другому розділі визначено загальну стратегію констатувального етапу дослідження. Обґрунтовано систему методичних прийомів та діагностичних методик для визначення рівня сформованості психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації. Виявлено типи структури психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації. Проаналізовано взаємозв'язок між типами структури психологічної готовності майбутніх менеджерів та низкою соціально-демографічних та організаційно-професійних чинників.

2.1. Мета, завдання, методика та організація констатувального етапу дослідження

Відповідно до плану дисертаційного дослідження другий його етап полягав у проведенні *констатувального експерименту*.

Мета дослідження: виявити рівень сформованості психологічної готовності працівників майбутніх менеджерів до управління змінами в організації та чинники, які впливають на неї.

Відповідно до мети було поставлено такі **завдання дослідження:**

1. Дослідити особливості когнітивного, мотиваційного, операційного та особистісного компонентів психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.
2. Виявити основні типи структури психологічної готовності до управління змінами в організації.

3. Дослідити соціально-демографічні та організаційно-професійні чинники, які впливають на особливості типів структури психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

В основу констатувального експерименту було покладено таку **гіпотезу**:

Існує зв'язок між типами структури психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації та такими чинниками:

а) соціально-демографічними (стать, сімейний стан майбутніх менеджерів тощо);

б) організаційно-професійними (форма власності вищих навчальних закладів, спеціалізація майбутніх менеджерів);

Емпіричне дослідження проходило в **три основні етапи**.

Перший етап емпіричного дослідження було присвячено вивченню рівня сформованості психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації та його структурних компонентів.

На *другому етапі* емпіричного дослідження на основі факторного та кластерного аналізу було виділено основні типи структури психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

На *третьому етапі* емпіричного дослідження аналізувався взаємозв'язок між виявленими типами структури психологічної готовності та низкою соціально-демографічних (стать, сімейний стан майбутніх менеджерів) та організаційно-професійних (форма власності ВНЗ, спеціалізація майбутніх менеджерів) чинників.

На кожному із етапів дослідження використовувалися адекватні методи та методики дослідження.

Загальне співвідношення етапів та методик дослідження представлено (див. табл. 2.1).

**Співвідношення етапів констатувального експерименту
та методик дослідження**

№ з/п	Складові психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації	Методики дослідження
Перший етап дослідження		
<i>Дослідження мотиваційного компоненту</i>		
1	Дослідження рівня сформованості мотивів вибору професії	Методика «Мотиви вибору професії» [156]
2	Визначення схильності до ризику при змінах в організації	Тест RSK для виявлення схильності до ризику (за Г. Шубертом) [99]
3	Визначення рівня сформованості на мотивацію досягнення успіху	Тест «Мотивація досягнення успіху» Т. Елерса [151]
<i>Дослідження когнітивного компоненту</i>		
4	Визначення рівня професійних знань майбутніх менеджерів	Анкета дослідження професійних знань майбутніх менеджерів (Авторська розробка)
5	Визначення рівня сформованості психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління	Методика «Чи здатні ви стати керівником?» [93]
6	Визначення рівня сформованості глобального мислення	Методика оцінки глобального управлінського потенціалу [29]
<i>Дослідження операційного компоненту</i>		
7	Визначення рівня психологічної готовності до підприємницької діяльності	Тест для визначення готовності до підприємницької діяльності [200]
8	Визначення умінь та навичок вирішувати професійні ситуації щодо управління змінами в організації	Методика «case-study» (аналіз ситуацій)
9	Визначення здатності діяти гнучко та творчо в умовах змін	Тест «Ваш творчий потенціал» [136]
<i>Дослідження особистісного компоненту</i>		
10	Визначення рівня готовності щодо рішучості при змінах в організаціях	Тест «Рішучість» [99]
11	Визначення рівня адаптивної мобільності	Авторська методика

12	Визначення рівня сформованості суб'єктивного контролю	Методика дослідження суб'єктивного контролю [131]
<i>Дослідження структурних компонентів</i>		
13	Порівняльний аналіз рівнів сформованості структурних компонентів психологічної готовності до управління змінами в організації	Методика системно-структурного аналізу складних об'єктів (за В.А. Семиченко) [180]
Другий та третій етапи дослідження		
14	Визначення типів структур психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації	Факторний аналіз та (на його основі) кластерний аналіз з використанням комп'ютерної програми SPSS (версія 13.0)
15	Визначення взаємозв'язку між організаційно-професійними, соціально-демографічними чинниками та типами структури психологічної готовності	Кореляційний та дисперсійний аналіз з використанням комп'ютерної програми SPSS (версія 13.0)

Використання тестових методик дало нам змогу зібрати кількісний і якісний матеріал з великої кількості досліджуваних. Застосування валідних та надійних психодіагностичних методик дало нам можливість робити узагальнення, вивчати тенденції, порівнювати дані експериментального дослідження. Перед тим як перейти до детального висвітлення методик, які використовувалися на кожному із етапів дослідження, зазначимо, що дослідження психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами було здійснено шляхом теоретичного моделювання, завдяки якому побудова науково-обґрунтованої структури моделі, що містить основні компоненти системи та їхні якісні характеристики, створює умови для коректної смислової формалізації психологічної інформації.

Методику системно-структурного аналізу складних об'єктів у психолого-педагогічних дослідженнях, було запропоновано В.А. Семиченко [180]. У нашому дослідженні системою виступала психологічна готовність майбутніх менеджерів до управління змінами в організації, а підсистемами: мотиваційна, когнітивна, операційна та особистісна складові. Методики підбирались таким чином, щоб відобразити основні ознаки відповідної підсистеми. Оскільки у

нашому дослідженні використовувався комплекс методик, виникло ще одне питання: яким чином трактувати результати, якщо за різними методиками визначаються різні тенденції. Тому, особливу проблему для системного дослідження становить процедура порівняння результатів, які отримані за допомогою різних методик та розрахунок інтегрального показника. Для виконання цієї роботи було використано методику, яка містить процедуру переведення вихідних параметрів у якісно однорідні кількісні значення. З цією метою було проведено процедуру формалізації первинних даних шляхом їх віднесення до відповідних рівнів. Для зручнішого підрахунку результатів умовно позначимо їх: високий (3), середній (2), низький (1).

У процесі обробки було зроблено розподіл за рівнями компонентів психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації. При цьому виникали й труднощі, пов'язані зі специфікою обраних методик і значущістю отриманих на їхній основі показників: не завжди в обраних методиках оптимум припадає на найвищі результати, а, швидше, проектується на середній (або ефективний) інтервал. Це ускладнило розрахунок середнього і низького рівнів. Тому, за високий рівень психологічної готовності приймався іноді ефективний або середній інтервал, тоді як максимальні та мінімальні показники відповідали або середньому, або низькому рівням психологічної готовності. Завдяки структурному аналізу можна провести процедуру узагальнення, але, водночас не втратити індивідуальні особливості кожного учасника дослідження. Після проведення усіх процедур постала можливість скласти для кожного учасника дослідження індивідуальну модель психологічної готовності до управління змінами в організації, яка містить узагальнені показники за кожним компонентом. Так, було підраховано інтегральну оцінку за чотирма узагальненими показниками компонентів. Наприклад, за трьома методиками отримано такі значення: 1, 2, 3. Це означає, що досліджуваний перебуває на низькому рівні за першою методикою, за другою – на другому, а за третьою – на третьому. Середньоарифметична становить 2,0 – свідчить про показник інтегральної оцінки, у даному випадку

загальний рівень відповідає середньому. У результаті чого складається таблиця індивідуальних показників та на її основі будується узагальнена таблиця результатів дослідження структури процесу формування психологічної готовності майбутніх менеджерів. Завдяки структурному аналізу можна провести процедуру узагальнення, але, водночас, не втратити індивідуальні особливості кожного учасника дослідження.

Далі проаналізуємо детально кожну із використаних методик.

Дослідження мотиваційного компоненту психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації. Дослідження рівня сформованості даного компоненту здійснювалося в результаті аналізу таких його складових: мотиви вибору професії; схильність до ризику; мотивація до успіху.

Для дослідження мотивів вибору професії було використано методику «Мотиви вибору професії» [181] (див. Додаток А.1). Ця методика містить 20 тверджень. Досліджувані обирали ті твердження, які надають можливість зрозуміти мотиви вибору професії майбутніх менеджерів. Респонденту пропонувалося оцінити, якою мірою кожне з них вплинуло на вибір професії. Шкала оцінок: 5 – дуже сильно вплинуло; 4 – сильно; 3 – середньо; 2 – слабо; 1 – ніяк не вплинуло. Методика дає можливість визначити домінуючі мотиви (внутрішні індивідуально значущі, внутрішні соціально значущі, зовнішні позитивні та зовнішні негативні). При цьому розрізняють внутрішні (інтровертні) та зовнішні (екстровертні) мотиви вибору професії.

Внутрішні (інтровертні) мотиви вибору вказують на суспільну значущість професії (почуття відповідальності, дає можливість приносити користь людям тощо) або особистісну значущість професії (спілкування з різними людьми; задоволення, яку надає робота, завдяки творчому характеру; привабливість тощо). Внутрішня мотивація виникає із потреб самої людини, тому її діяльність відбувається з задоволенням без зовнішнього тиску.

Зовнішні (екстровертні) мотиви є передусім, орієнтацією на заробіток, прагнення до престижу, боязнь осуду, невдачі. Зовнішні мотиви можна

розділити на позитивні та негативні. До позитивних мотивів можна віднести: матеріальне стимулювання; можливість вирішити власні проблеми; стимули заради яких людина вважає за необхідне докласти свої зусилля та ін.); до негативних – вплив на людину шляхом тиску; покарання; критика; осуд та інші санкції негативного характеру.

Враховуючи те, що переважання внутрішніх мотивів здебільшого впливає на задоволення та продуктивність праці, ми дотримуємося думки Л.М. Карамушки [62], що найоптимальнішим є поєднання внутрішніх та зовнішніх мотивів або забезпечення так званої полімотивації управлінської діяльності менеджера. У тих випадках, коли відбувається актуалізація лише одного типу мотивів (внутрішніх чи зовнішніх), результати діяльності будуть не завжди ефективними [62]. Вищий рівень сформованості мотивів вибору професії характеризувалися, насамперед, наявністю таких мотивів, що належать до гуманістичного рівня, а також позитивним ставленням до професії.

Нами визначено рівні сформованості мотивів вибору професії як складової мотиваційного компоненту психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами таким чином:

високий рівень (3): – це студенти, яким притаманні мотиви вибору професії гуманістичного спрямування (задоволення, яке надає робота, завдяки творчому характеру; можливість спілкування, бути корисним іншим людям тощо) та позитивне ставлення до професії. Домінуючим є переважання внутрішньо індивідуально значущих мотивів вибору професії;

середній рівень (2): це студенти, яким не вистачає впевненості у собі, рішучості при виборі професії. Мотиви вибору професії представлено розмито, характеризуються наявністю як внутрішніх, так і зовнішніх мотивів, але переважають зовнішні позитивні мотиви (матеріальне стимулювання, можливість кар'єрного росту);

низький рівень (1): це студенти, в яких є значна диспропорція при виборі професії, переважають зовнішні негативні мотиви (професія обирається під тиском батьків або друзів, або для того, щоб вирішити свої власні потреби).

Для визначення схильності до ризику майбутніх менеджерів у процесі управління змінами в організації було застосовано тест «RSK для виявлення схильності до ризику» за Г. Шубертом [119] (див. Додаток А.2).

Як відомо ризик це характеристика діяльності за невизначеності для суб'єкта її наслідків і наявності передбачень про можливі негативні наслідки на випадок неуспіху (покарання, біль, травма, втрата престижу тощо). Розрізняють такі види ризику: а) ситуативний (ризик на виграш, величина виграшу на випадок успіху перевершує величину витрат на випадок неуспіху); б) надситуативний (безкорисний, або «ризик заради ризику»); в) виправданий; невиправданий. За змін в організації менеджер повинен проявляти свою здатність до ризику. Проте виправданим, на наш погляд, він є тоді, коли виграш на випадок успіху буде значним, а програш на випадок неуспіху – мінімальним. Менеджер не має ризикувати заради ризику. Ризик заради ризику – це, найчастіше, імпульсивність, некерованість вчинків і поведінки. Як зазначає В.С. Лозниця, людина, яка так ризикує, може за один раз втратити все, що набула сама або набули інші за багато років [119]. Тому, на нашу думку, рівень схильності майбутніх менеджерам до ризику в процесі управління змінами, на наш погляд, може мати такі рівні сформованості:

високий рівень (3): це такі студенти, які при управлінні змінами в організаціях виявляють ефективний ситуативно-ризикований тип поведінки. Вони завжди поводять себе адекватно ситуації та схильні до виправданого ризику. Кількісне значення показників буде 51-75 балів.

середній рівень (2): це такі студенти, якими керують неусвідомлені мотиви, вони вагаються в своїй поведінці, хоча частіше поводяться адекватно, проте мають тенденцію до пониження ризикованості (26-50 балів), або тенденцію до підвищення ризикованості (76-100 балів).

низький рівень (1): це такі студенти, які поводяться невпевнено та не схильні до ризику. Їхня поведінка за ризикованих ситуацій неадекватно занижена (0-25 балів), їм притаманна пасивність, нерішучість, невпевненість.

Спрямованість на мотивацію до успіху досліджувалася за допомогою завдяки методики «Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху» Т. Елерса [175] (див. Додаток А.3.). Мотивація досягнення, на думку Г. Меррея, виражається в потребі переборювати перешкоди і домагатися високих показників у праці, самовдосконалюватися, конкурувати з іншими і випереджати їх, реалізувати свої таланти і тим самим підвищувати самоповагу [175]. Дослідження показали, що люди з помірно високою орієнтацією на успіх надають переваги середньому рівню ризику. Ті ж, хто побоюються невдач, надають переваги малому чи, навпаки, надто завеликому рівню ризику. Чим вища мотивація людини до успіху (досягнення мети), тим нижчий показник готовності до ризику. При цьому мотивація до успіху впливає і на сподівання на успіх: за сильної мотивації до успіху надії на успіх зазвичай більше, ніж за слабкої мотивації. До того ж людям, мотивованим на успіх і тим, що мають великі надії на нього, притаманно уникати великого ризику. Ті, хто сильно мотивований на успіх, і має високу готовність до ризику, рідше потрапляють у незручні ситуації, ніж ті люди, що мають високу готовність до ризику, але високу мотивацію до уникнення невдач (захист). І навпаки, коли в людини є висока мотивація до уникнення невдач (захист), це є перешкодою мотиву до успіху – досягнення мети [175].

Відповідно нами виділено три рівні сформованості мотивації до успіху у майбутніх менеджерів у процесі управління змінами:

високий рівень (3): – це студенти, які мають високий рівень мотивації до успіху. Кількісний показник даного рівня – понад 21 бал.

середній рівень (2): – це студенти, яким не вистачає впевненості у собі, але вони занадто рішучі при досягненні мети. Вони не завжди чітко визначають свої мотиви досягнення успіху, проте виявляють наполегливість при досягненні мети, кількісними показниками даного рівня є 11-20 балів.

низький рівень (1): це студенти, які мають невисокий прояв мотивації до успіху, кількісні показники – від 1 до 10 балів.

Як уже було зазначено у підрозділі 1.2, узагальненим показником рівня сформованості мотиваційного компоненту психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами можна вважати мотиваційну зрілість. *Мотиваційна зрілість*, на нашу думку, характеризується сукупністю мотивів вибору професії, що належать до гуманістичного спрямування (задоволення, яку надає робота, завдяки творчому характеру; можливість спілкування; можливість бути корисним іншим людям тощо) та позитивних мотивів виправданого ризику та досягнення успіху.

Дослідження когнітивного компоненту психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації. Дослідження рівня сформованості даного компоненту здійснювалося в результаті аналізу таких його складових: рівень знань майбутніх менеджерів; рівень здатності до управління; рівень готовності до глобального мислення.

Рівень знань майбутніх менеджерів вивчався в результаті використання розробленої авторської анкети «Анкета для дослідження професійних знань майбутніх менеджерів» (див. Додаток А.4). В анкеті досліджувався рівень знань: а) щодо особливостей менеджерської діяльності в цілому; б) щодо особливостей управління змінами в організації.

Анкета містила запитання, які стосуються визначення професійної компетентності майбутніх менеджерів: виконання управлінських завдань; розуміння вимог до особистості менеджерів різного статусу відповідно до управлінської ієрархії; обґрунтування якостей, які корисні під час управління змінами в організації та ін.

Нами було виділено наступні рівні сформованості знань майбутніх менеджерів:

високий рівень (3): це ті студенти, які чітко визначають функціональні обов'язки менеджера, виявляють основні професійні якості менеджера; володіють знаннями стосовно управління змінами в організації та вміють ними оперувати. Тобто, дані студенти мають високий рівень сформованості, як

загально-управлінських знань, так і знань із проблеми, що досліджується. Кількісні показники відповідей оцінено від 2,6 до 3,0 і більше балів.

середній рівень (2): це ті студенти, які не повністю володіють знаннями як загально-управлінськими, так і розуміння сутності управління змінами в організації та не є впевненими щодо їх застосування. Їх відповіді не чіткі, безсистемні. Кількісний показник – 1,40 – 2,60 балів.

низький рівень (1): це ті студенти, які не володіють знаннями. Вони надали неповні відповіді, або відповіді взагалі відсутні. Кількісний показник – від 1,00 до 1,40 балів.

Для вивчення *здатності до управління* майбутніх менеджерів використовувалася методика «Чи здатні ви стати керівником?» [88] (див. Додаток А.5). Як відомо, керівництво – це персоніфікована форма соціального контролю та інтеграції всіх механізмів і способів соціально-психологічного впливу з метою досягнення максимального ефекту в груповій діяльності [148]. Особливо це стосується проблем управління, яке відбувається в період змін в організації. Керівник у цей період має виявити свої організаторські, комунікативні, лідерські якості [148]. Тому важливим у процесі дослідження було виявлення за даною методикою деяких «потенційних» показників орієнтації керівника на гуманізацію управління організацією (орієнтація управлінської діяльності керівника на спільну діяльність з підлеглими, спрямованість не лише на виконання професійних завдань, а й на врахування потреб, інтересів працівників та колективу в цілому в період змін тощо). Методика містить 13 запитань та по два, три варіанти, а в деяких випадках чотири варіанти відповідей: а, б, в, г. Студентам пропонувалося обрати ту відповідь, з якою він погоджується. Нами в процесі дослідження було виділено наступні рівні *здатності майбутніх менеджерів до управління*:

високий рівень (3): це ті студенти, які володіють управлінськими знаннями. Вони орієнтуються на сучасний стиль управління, вимогливі до себе і своїх колег. Не терплять у своєму колективі ледарів, не прагнуть завоювати дешевий авторитет. Для сумлінних співробітників такий менеджер буде не

лише керівником, а й хорошим товаришем, який за складних ситуацій зробить все можливе для надання їм допомоги і підтримки. Кількісні показники – 40 балів і більше;

середній рівень (2): це ті студенти, які не повністю володіють управлінськими знаннями, тому за певних ситуацій можуть зустрітися з труднощами. Вони поводять себе суперечливо: намагаються бути для своїх підлеглих опікунами, але іноді можуть проявляти емоційну нестриманість, можуть пропонувати їм допомогу і поради різного роду, незважаючи на те, чи є в них потреба. Кількісні показники – від 10 до 40 балів;

низький рівень (1): це ті студенти, які мають слабкі управлінські знання. У них мало шансів досягти успіху в якості керівника. Вони невпевнені у собі, не завжди спроможні вирішувати, як власні проблеми, так і проблеми інших. Кількісні показники – менше 10 балів.

Для вивчення *готовності майбутніх менеджерів до глобального мислення* використовувалася методика «Оцінка власного глобального потенціалу» [39] (див. Додаток А.6). Слід зазначити, що готовність майбутніх менеджерів до глобального мислення – це та якість менеджерів, що забезпечує ефективну діяльність менеджера в глобальному середовищі. Всесвітня тенденція розвитку глобалізації свідчить, що майбутнє компаній та суспільства в цілому залежатиме не стільки від локальних, скільки від глобальних відносин. Тому, як стверджує Р.Л. Дафт, стрімкий розвиток технологій і засобів комунікації помітно підвищило потребу в знаннях міжнародного виміру зовнішнього середовища [39]. Це вимагає досконалого вивчення основних факторів міжнародного середовища (економічного, законодавчо-політичного, соціокультурного). Окрім того, глобалізація вимагає певних особистісних змін самого менеджера. Він має бути професійно освіченим, володіти кількома іноземними мовами, самовдосконалюватися, здатним гнучко використовувати свої знання [39].

Нами було виділено три рівні готовності майбутніх менеджерів до глобального мислення:

високий рівень (3): це студенти, в яких є всі необхідні знання для глобального мислення. Вони добре володіють одною або кількома іноземними мовами, знайомі з основами економічного, законодавчо-політичного, соціокультурного середовища інших країн. Знають події, які відбуваються в інших державах. Виявляють професійну гнучкість, спрямовану на впровадження та управління змінами в організації. Кількісні значення: 81-100 балів;

середній рівень (2): це студенти, які виявляють деякі ознаки знань щодо подій в іншому соціокультурному просторі. Проте мають також і недоліки знань у деяких галузях (недостатнє володіння іноземною мовою, обмежене спілкування з представниками інших держав, або відсутність інформації про зміни, які відбуваються в інших державах тощо). Кількісні значення: 61-80 балів;

низький рівень (1): це студенти, яким слід розпочати серйозну роботу для підвищення своїх знань щодо глобального мислення. Вони мають недостатній рівень знань іноземної мови, що звужує їхнє спілкування з людьми іншого соціокультурного середовища. Їх не цікавить рівень змін, які відбуваються в інших державах, вони не знають тенденцій розвитку основних факторів міжнародного середовища (економічного, законодавчо-політичного, соціокультурного). Кількісні значення: 60 балів і менше .

Як зазначалося раніше, узагальненим показником сформованості **когнітивного компоненту** психологічної готовності майбутнього менеджера до управління змінами в організації є професійна обізнаність. *Професійна обізнаність*, на наш погляд, це сукупність знань, як загально-управлінських, так і знань, які стосуються сутності управління змінами в організації, та розвиненого глобального мислення, які сприяють вирішенню виробничих завдань, як на регіональному (місцевому), так і на глобальному рівнях.

Дослідження операційного компоненту психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації. Дослідження рівня сформованості даного компоненту здійснювалося в результаті аналізу

таких його складових: рівень готовності до підприємницької діяльності; вміння вирішувати ситуативні завдання; рівень діяти гнучко та творчо в умовах змін.

Для дослідження *готовності до підприємницької діяльності* майбутніх менеджерів використовувалася методика «Визначення готовності до підприємницької діяльності» [229] (див. Додаток А.7). Дана методика дає можливість визначити такі характеристики майбутніх менеджерів: здатність самостійно, без допомоги інших, вирішувати виробничі завдання, які виникають під час виконання професійних завдань; здатність бути лідером, ініціативною, цілеспрямованою особистістю, хорошим організатором. Як зазначається в літературі, зміни сутності та змісту професійної діяльності майбутніх менеджерів зумовили необхідність нового розуміння його професіоналізму, серед складових якого важливе місце посідає навчання технології роботи з підприємницькою ідеєю, від визначення ролі підприємницьких ідей і мети до пошуку шляхів їх здійснення [188].

Нами було такі рівні сформованості готовності майбутніх менеджерів до підприємницької діяльності:

високий рівень (3): це студенти, які показали здатність до підприємницької діяльності та вмінні самостійно, без допомоги інших вирішувати питання, які виникатимуть під час виконання професійних завдань. Вони – підприємливі, активні, ініціативні, цілеспрямовані, хороші організатори, вміють розв’язувати професійні ситуації;

середній рівень (2): це студенти, які не завжди вміють діяти підприємливо та самостійно. В одних випадках виявляють схильність до підприємницької діяльності, а в більшості – знаходять труднощі при веденні переговорів з партнерами, розв’язанні поставлених виробничих завдань, прийнятті рішень тощо;

низький рівень (1): це студенти, в яких не сформовано вміння до підприємницької діяльності. Вони не схильні брати на себе відповідальність, приймати рішення, доводити розпочату справу до кінця.

Для дослідження *вмінь та навичок майбутніх менеджерів розв'язувати ситуативні професійні завдання* використовувалася методика «case-study» (аналіз ситуацій), розроблена автором (див. Додаток А.8.). Учасникам дослідження пропонувалося розв'язати ряд ситуативних професійних ситуацій щодо управління змінами в організації. Методика дає можливість обговорювати «реальні» проблемні професійні ситуації щодо управління змінами в організації та здійснювати пошук оптимальних варіантів їх розв'язання. Майбутнім менеджерам дослідження роздавали ситуації на бланках, які вони мали проаналізувати та дати відповіді на поставлені в кінці кожної ситуації запитання.

Було виділено наступні рівні сформованості *вмінь та навичок майбутніх менеджерів вирішувати ситуативні професійні завдання щодо управління змінами*:

високий рівень (3): такі студенти виявляють упевненість у вирішенні ситуативних професійних завдань, завжди виявляють адекватність їхнього застосування. Вони проявили високий рівень сформованості *вмінь та навичок* при розв'язуванні професійних ситуацій. Кількісний показник – 5;

середній рівень (2): такі студенти виявляють невпевненість щодо вирішення професійних ситуацій, не завжди можуть самостійно та самодостатньо запропонувати ефективне розв'язання виробничих ситуативних завдань. Вони показали середній рівень *вмінь та навичок* при розв'язанні професійних ситуацій. Кількісні показники від 2,6 до 5 балів;

низький рівень (1): такі студенти здебільшого не здатні самостійно вирішувати професійні ситуації, вони потребують додаткової допомоги. Вони виявили недостатній рівень *вмінь та навичок* розв'язувати виробничі ситуації. Кількісні показники від 1,0 до 2,60 балів.

Здатність майбутніх менеджерів діяти гнучко та творчо за умов змін досліджувався за допомогою методики «*Ваш творчий потенціал*» [159] (Див. Додаток А.9).

Показник «гнучко і творчо діяти в умовах змін» проявляється як здатність майбутнього менеджера до конструктивного, нестандартного мислення та поведінки, а також усвідомлення і розвитку свого досвіду, який виявляється у швидкості, точності, оригінальності мислення, багатій уяві, схильності до високих естетичних цінностей, ступені деталізації проблеми і дає майбутньому менеджеру можливість, з одного боку, знаходити ефективні рішення і способи поведінки у нових ситуаціях, а з іншого, переборювати стереотипність мислення і поведінки у незвичних ситуаціях, створювати нові, оригінальні рішення. На думку Л.Г. Подоляк, В.І. Юрченка [159], творча людина – це результат усього досвіду її спілкування і спільної діяльності з людьми, результат її власної активності. У неї поступово формується такий внутрішній світ, який надає всій діяльності творчого характеру або, навпаки, визначає діяльність за готовими, кимось створеними схемами. Саме збагачення внутрішнього світу, створеного самою людиною відповідно до законів саморозвитку і творчості, стає могутнім джерелом потенційного розвитку людини. Автори саме студентський вік визначають як сенситивний до набуття зрілості, сходження до вершин творчості, з яких починається соціальна (об'єктивна) творчість, а саме [159]: продуктивність мислення, яка виявляється в кількісних характеристиках розгортання пізнавальної діяльності (аналіз, синтез та ін.) і в якісних показниках (успішне розв'язання навчальних завдань, формування власного погляду, свого ставлення до проблеми і свого бачення шляхів її вирішення); критичність мислення, прагнення до обґрунтованості та доказовості своїх ідей і міркувань; розвиток рефлексивності: готовність до об'єктивної самооцінки; спроможність до дискусії з собою; здатність до саморегулювання; працелюбність, бути весь час у пошуку і русі, цілеспрямованість у праці; внутрішня єдність, цілісність і вибіркова позиція стосовно здійснення мети; загальний культурний рівень, розвиток духовно-моральних якостей особистості.

Методика містить 18 запитань та по три варіанти відповідей: а, б, в. Студентам пропонувалося обрати ту відповідь, з якою вони погоджуються.

Було визначено наступні рівні сформованості здатності майбутніх менеджерів діяти гнучко та творчо за умов змін:

високий рівень (3): це студенти, які виявили уміння діяти творчо та гнучко за умов змін. Вони вміють сприймати наукову інформацію не для механічного запам'ятовування, а для логічного опрацювання, для встановлення причинно-наслідкових зв'язків. Показник: 49 балів і більше.

середній рівень (2): це студенти, які частково виявили вміння діяти гнучко та творчо за умов змін. Хоча вони володіють деякими якостями (допитливість, віра в себе, хороша слухова та зорова пам'ять, прагнення бути незалежним), проте не завжди їх використовують за призначенням. Показник: 25-48 балів.

низький рівень (1): це студенти, в яких, на жаль, слабо виражені вміння діяти гнучко та творчо за умов змін. Вони недооцінюють свої можливості, думають, що не здатні творчо підходити до вирішення ситуативних завдань. Показник: 24 і менше балів.

Як вже зазначалося раніше, узагальненим показником рівня сформованості операційного компоненту психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації виступила професійна конкурентоздатність. *Професійна конкурентоздатність*, на наш погляд, це – сукупність умінь самостійно, без допомоги інших вирішувати виробничі завдання, позитивно розв'язувати конфліктні ситуації, вести переговори з партнерами, діяти творчо та гнучко за умов змін.

Дослідження особистісного компоненту психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації. Дослідження рівня сформованості даного компоненту здійснювалося в результаті аналізу таких його складових: рівень рішучості, рівень адаптаційної мобільності та рівень відповідальності.

Зазначимо, що у процесі дослідження особистісного компоненту ми дотримувалися концептуальних тверджень П.В. Лушина, згідно з якими *особистісні зміни* – це одне із базових вимірів особистості, як відкритої

системи, що перебуває у постійному переході до різних форм ідентичності, що забезпечує підтримку життя індивіда у певному середовищі [121]. Тому, саме особистісний компонент психологічної готовності до управління змінами в організації визначається сукупністю особистісних якостей, які оптимізують управління змінами в організації та характеризуються: рішучістю, адаптаційною мобільністю, відповідальністю.

Для визначення *рівня рішучості* використовувалася методика «*Чи рішуча ви людина?*» [119] (Див. Додаток А.10). Слід зазначити, що рішучість – це вольова якість особистості, яка пов'язана зі здатністю людини без сторонньої допомоги вирішувати та самостійно приймати рішення і без вагань, затримок, сумнівів переходити до їх виконання. Здатність людини до рішучості виявляється в складних ситуаціях, коли з певною долею ризику людині доводиться обирати один із можливих шляхів розв'язання проблеми. Рішуча людина здатна як брати відповідальність за прийняте рішення, так і за потреби затримувати або припиняти здійснення прийнятого рішення, якщо цього вимагають нові обставини. Рішучу людину слід відрізнити від нерозважливої, дії якої є поспішливими, необдуманими, скоєні під впливом першого почуття.

Нами було виділено три рівні сформованості рішучості майбутніх менеджерів:

високий рівень (3): – це ті студенти, яким притаманна логіка, послідовність і твердість у прийнятті рішень при управлінні змінами в організації. Вони спираються на практичний досвід, беруть на себе відповідальність за прийняті рішення. Кількісний показник – 23-29 балів.

середній рівень (2): це ті студенти, яким притаманно вагатися, всі рішення приймають обережно. Їм не завжди вдається терміново розв'язати питання. Вони коливаються, сумніваються, поведуться тривожно при вирішенні важливих питань. Кількісний показник – 13-22 бали.

низький рівень (1): ця група студентів є вкрай нерішучою. Вони постійно зважують всі «за» і «проти», їхня поведінка буває імпульсивною, нерозважливою, спонтанною. Кількісний показник – 0-12 балів.

Для дослідження *рівня сформованості майбутніх менеджерів до адаптаційної мобільності* використовувалася авторська методика експертної оцінки «Адаптаційна мобільність» (див. Додаток А.11).

Було визначено такі рівні готовності майбутніх менеджерів до адаптаційної мобільності:

високий рівень (3): це ті студенти, які мають готовність до адаптаційної мобільності. Вони прагнуть до новизни, інноваційних перетворень, виявляють інтерес до нових ідей, нововведень, але при цьому завжди діють адекватно до обставин. Кількісний показник: 30-40 балів;

середній рівень (2): це ті студенти, які виявили двополюсні ознаки: з одного боку – це ті, кому притаманна дуже велика здатність до будь-яких змін; з іншого – це ті, які не проти змін, проте часто до всього ставляться з достатньою часткою консерватизму.

Відповідно, для *першої групи* майбутніх менеджерів є характерними: готовність до експериментів, ризику (заради гострих відчуттів), занадто висока мобільність. Вони здатні змінювати міста, компанії, імідж. Їхнє життя – це вихор планів, проектів, пригод, але дуже часто безсистемних, імпульсивних. Кількісний показник 41-48 балів.

Друга група майбутніх менеджерів це ті, які зовсім не проти змін, проте часто вони до всього ставляться з достатньою часткою консерватизму. Вони все піддають сумніву, не готові самотійно змінюватися. Кількісний показник 20-29 балів;

низький рівень (1): це студенти, які не схильні до інновацій. Їм притаманна стереотипна поведінка. Вони дуже емоційно переживають будь-які зміни в житті, не схильні до змін та їх запровадження.

Для вивчення *рівня суб'єктивного контролю* використовувався тест «*Опитувальник шкали локусу контролю*», розроблений Є.Ф. Бажіним та ін. на основі шкали локусу контролю Дж. Роттера [154] (див. Додаток А.12). Зазначимо, що локус контролю – це характеристика людини, яка відображає її схильність приписувати відповідальність за результати своєї діяльності

зовнішнім силам або власним здібностям і зусиллям [154]. Приписування відповідальності за результати своєї діяльності зовнішнім силам називається екстернальним, або зовнішнім, локусом контролю, а приписування відповідальності власним здібностям і зусиллям – інтернальним, або внутрішнім (суб'єктивним) локусом контролю. Таким чином, можливі два полярних типи особистостей залежно від локалізації контролю: екстернальний та інтернальний.

Дана методика дозволяє порівняно швидко та ефективно оцінювати сформований у досліджуваного рівень суб'єктивного контролю над різноманітними життєвими ситуаціями. Ця шкала ґрунтується на двох принципових положеннях: 1) люди розрізняються між собою тим, як і де вони локалізують контроль над значущими для себе подіями. Можливі два полярних типи такої локалізації: екстернальний та інтернальний; 2) локус контролю, характерний для індивіда, універсальний щодо будь-яких подій і ситуацій, з якими йому доводиться стикатися. Один і той же самий тип контролю характеризує поведінку особистості як у випадку невдач, так і при досягненні успіхів, причому це однаково стосується різних сфер соціального життя.

Опитувальник РСК складається із 44 пунктів. В нього входять пункти, які вимірюють екстернальність-інтернальність у міжособистісних стосунках. Отже, чим більша величина інтернальності, тим менша екстернальність. Локус контролю, характерний для людини, є універсальним стосовно будь-яких типів подій і ситуацій, з якими їй доводиться стикатися. Один і той же самий тип контролю виявляється як у разі невдач, так і в разі досягнень, причому це спостерігається в різноманітних сферах життєдіяльності суб'єкта.

Для певного рівня локусу контролю користуються такими межами шкали інтернальності: 0-11– низький рівень інтернальності, 12-32– середній рівень інтернальності, 33-44 – високий рівень інтернальності.

В результаті проведеного тестування виявилися такі рівні сформованості локусу контролю у майбутніх менеджерів:

високий рівень (3): це студенти з високим рівнем інтернальності, що відповідає високому рівню суб'єктивного контролю над будь-якими значущими випадками. Люди, які мають такий локус контролю, вважають, що більшість важливих подій в їхньому житті – результат їхніх власних дій, що вони можуть ними керувати і відчувають відповідальність і за ці події, і за те, як складається їхнє життя. Такі відповідальні менеджери мають високий показник суб'єктивного контролю, емоційну стабільність. Вони впertі, завзяті, рішучі, відрізняються товариськістю, значним самоконтролем і стриманістю (33-44 бали).

середній рівень (2): це студенти з середнім рівнем інтернальності. Особливості їхнього суб'єктивного контролю можуть трохи змінюватися залежно від того, чи здається людині ситуація складною або простою, приємною або неприємною тощо. Їхня поведінка і психологічне почуття відповідальності залежить не від них самих, а від конкретних соціальних ситуацій (12-32 бали).

низький рівень (1) – це студенти в яких виявлено низький рівень інтернальності. Вони майже не простежують зв'язок між своїми діями і важливими для них подіями життя, не вважають себе здатними контролювати розвиток життєвих подій і думають, що більшість їх є результатом випадку чи вчинків інших людей. Тому «екстернали» емоційно нестійкі, схильні до неформального спілкування і поведінки, нетовариські, в них поганий самоконтроль і висока напруженість (0-11 бали).

Як уже зазначалося, узагальненим показником сформованості особистісного компоненту психологічної готовності до управління змінами в організації визначено професійну адаптивність. *Професійна адаптація*, на нашу думку, це сукупність особистісних характеристик, пов'язаних з рішучістю, послідовністю, твердістю у прийнятті рішень при управлінні змінами в організації. Вона характеризується відповідальністю, емоційною стабільністю, впertістю, завзятістю, рішучістю, товариськістю, значним самоконтролем і стриманістю, прагненням до новизни, інноваційних

перетворень, інтересу до нових ідей, нововведень, але при цьому вони завжди діють мобільно та адекватно обставинам.

На основі застосування названих вище методик було виділено рівні *загального прояву психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації*:

Високий рівень – характеризується наявністю мотивів вибору професії, що належать до гуманістичного спрямування (задоволення, яке дає робота, завдяки творчому характеру, можливість спілкування, бути корисним іншим людям тощо) та позитивні мотиви до виправданого ризику і досягнення успіху. Такі студенти виявляють як професійні, управлінські знання, так і знання сутності управління змінами в організації та розвиненого глобального мислення, які сприяють вирішенню виробничих завдань не лише на регіональному, місцевому рівнях, а й на глобальному. Вони вміють самостійно, без допомоги інших, вирішувати виробничі завдання, позитивно розв'язувати конфліктні ситуації, вести переговори з партнерами, діяти творчо та гнучко за умов змін. Виявляють такі якості: відповідальність, емоційну стабільність, впевненість, завзятість, рішучість, адаптаційну мобільність, самоконтроль і стриманість. Сукупність таких характеристик дасть можливість ефективно управляти змінами в організації.

Середній рівень – характеризується переважанням мотивів ексцентричних смислів (орієнтація на заробіток, прагнення до престижу, матеріальне стимулювання, можливість вирішити власні проблеми, стимули заради яких людина визнає за потрібне докласти своїх зусиль та ін.), мотиви схильності до ризику та досягнення успіху середньо-орієнтовані, виявляють безсистемні та суперечливі професійні та управлінські знання. Такі студенти здебільшого виявляють професійні знання, проте не обізнані щодо сутності управління змінами в організації (або навпаки), не у всіх випадках можуть застосовувати наявні професійні та управлінські знання; мають недоліки глобального мислення (недостатнє володіння іноземною мовою, обмежене спілкування з представниками інших держав, або відсутність інформації про зміни, які

відбуваються в них тощо). Їхні вміння та навички здебільшого виявляють середній рівень розвитку здатності до підприємницької діяльності, розв'язанні поставлених виробничих завдань, діяти гнучко та творчо за умов змін. Хоча вони володіють деякими особистісними якостями (допитливість, віра в себе, прагнення бути незалежним), проте не завжди використовують їх за призначенням. Сукупність таких характеристик свідчить про наявність труднощів при управлінні змінами в організації, які будуть виявлятися як у самих майбутніх менеджерів, так і стосунках з іншими.

Низький рівень – характеризується переважанням мотивів групоцентричних та егоцентричних особистісних смислів (вплив на людину шляхом тиску, покарання, критики, осуду та інших санкцій негативного характеру), не схильні до ризику, мають невисокий прояв мотивації до успіху. У таких студентів слабкі професійні та управлінські знання. Вони не підприємливі, не вміють самостійно приймати рішення при розв'язанні ситуативних виробничих завдань, діяти гнучко та творчо за умов змін. Їм притаманні такі особистісні характеристики, які свідчать про пасивність, безініціативність, байдужість, безвідповідальність, низьку адаптаційну мобільність. Сукупність таких особистісних якостей унеможлиблює ефективне управління змінами в організації та вимагає підвищення їхнього рівня.

Результати тестових методик піддавалися статистичному аналізу з наступною якісною інтерпретацією та змістовним узагальненням за допомогою методів математико-статистичної обробки даних з використанням комп'ютерного *пакету статистичних програм SPSS* (версія 13.0). Для виявлення статистично значущих відмінностей і зв'язку між різними групами досліджуваних використовувалися критерій «хі-квадрат», факторний і кластерний аналіз.

Вибірка досліджуваних.

У дослідженні взяли участь 507 студентів I-V курсів таких вищих навчальних закладів: Київського національного економічного університету (КНЕУ) імені Вадима Гетьмана (119 осіб), Національного технічного

університету України «КПІ» (120 осіб), Міжгалузевого інституту управління (126 осіб), Інституту інноваційного менеджменту (114 осіб), ДВНЗ «Університету менеджменту освіти» АПН України (28 осіб). Констатувальний експеримент проводився упродовж 2007 р.

2.2. Рівень сформованості психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації

2.2.1. Характеристика рівня сформованості основних структурних компонентів психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

Проведений детальний аналіз рівня сформованості складових кожного із компонентів психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації надав можливість визначити їх специфіку.

Рівень сформованості мотиваційного компоненту психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

Рівень сформованості мотиваційного компоненту аналізувався на основі аналізу рівня сформованості його складових: мотиву вибору професії, схильності до ризику, мотивації досягнення успіху (див. табл. 2.2 та Додаток Б).

Із таблиці 2.2 видно, що *мотиви вибору професії* сформовані у майбутніх менеджерів переважно на середньому рівні (54,2%). Це говорить про те, що більшість майбутніх менеджерів керуються переважно соціально-значущими мотивами (мотиви отримання достатньої заробітної платні, прагнення до престижу, кар'єрного росту тощо). Проте, варто відмітити, що частина майбутніх менеджерів (21,9%) мають недостатній рівень сформованості мотивів вибору професії, отже, вони керуються зовнішніми негативними мотивами (вплив на людину шляхом тиску, осуду та використання інших санкцій негативного характеру).

**Рівень сформованості складових мотиваційного компоненту психологічної
готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації
(в % від загальної кількості опитаних)**

Складові мотиваційного компоненту	Рівень сформованості		
	<i>Низький</i>	<i>Середній</i>	<i>Високий</i>
Мотиви вибору професії	21,9	54,2	23,9
Мотиви схильності до ризику	5,9	53,5	40,6
Мотиви досягнення успіху	3,7	63,4	32,9

І лише невелика частина опитаних (23,9%) мають високий рівень сформованості мотивів вибору професії, тобто, це ті майбутні менеджери, для яких притаманна орієнтація як на внутрішні, так і зовнішні позитивні мотиви (задоволеність роботою, бажанням бути корисним людям тощо). На це вказують, зокрема, результати контент-аналізу відповідей на додаткові запитання анкети дослідження професійних уявлень майбутніх менеджерів щодо мотивів, якими вони керуються при виборі професії (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Уявлення майбутніх менеджерів про мотиви вибору професії
(в % від загальної кількості опитаних)**

Мотиви вибору професії	Кількість опитаних
Втілення власних ідей	42,8
Вплив на інших людей	25,4
Влади	24,1
Матеріальний статок	6,3
Інші можливості	1,4

Як видно із табл. 2.3, опитані майбутні менеджери надають перевагу таким мотивам: втілення власних ідей (42,8%), вплив на інших людей (25,4%), влада (24,1%), матеріальний статок (6,3%) та інші можливості (1,4%).

В цілому можна сказати, що у багатьох майбутніх менеджерів відсутні внутрішні орієнтири при виборі професії.

Що стосується *здатності до ризику* майбутніх менеджерів (див. табл. 2.2. та Додаток Б.2), то отримані результати розподілилися таким чином: найбільша кількість респондентів потрапила в групу з середнім рівнем сформованості здатності до ризику (53,5%); другу групу склали респонденти, які показали високий рівень сформованості здатності до ризику (40,6%). Низький рівень зафіксовано у незначній кількості осіб (5,9%). При інтерпретації результатів, ми керувались дослідженнями Л.М. Карамушки та О.В. Креденцер [78], які відмічали, що для майбутніх менеджерів уміння йти на зважений ризик (вміння зіставляти позитивні та негативні наслідки змін) є дуже важливим і робити це необхідно самостійно.

На основі отриманих даних можна зробити висновок про те, що більшість майбутніх менеджерів мають середній рівень здатності до ризику що вказує, на наш погляд, на деякі труднощі в своєчасності прийняття рішень в умовах змін. На думку деяких вчених, наявність здатності «розумно ризикувати» (адекватно оцінювати власні можливості, діяти в умовах неповної інформації, визначати складні завдання тощо) можна вважати однією з необхідних умов здійснення інноваційної діяльності – як на рівні окремої особистості так і організації в цілому [78, с. 93].

Аналіз результатів щодо спрямованості майбутніх менеджерів *на мотиви досягнення успіху* показав (див. табл. 2.2 та Додаток Б.3), що переважна більшість досліджуваних виявила середній (63,4%) та високий (32,9%) рівні сформованості мотивації до успіху, і невелика кількість респондентів (3,7%) – низький рівень. Загалом отримані результати свідчать про те, що для більшості майбутніх менеджерів не вистачає впевненості у собі для досягнення успіху, що може їм заважати при управлінні змінами в організації.

В цілому, результати дослідження мотиваційного компоненту психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації вказують, на наш погляд, на *мотиваційну незрілість* майбутніх менеджерів. У своїх дослідженнях В.А. Семиченко вказує на ознаки несформованості мотиваційної сфери, які можуть впливати на професійну діяльність фахівця [190]: збідненість мотиваційної сфери, присутність лише окремих спонукань, до того ж несуттєвих, вторинних щодо базових суспільних або особистісних цілей; втрата базових ціннісних орієнтирів, дискредитації попередніх мотивів праці, їх підпорядкування другорядним мотивам; домінування мотивів, зовнішніх щодо професійної діяльності (заробіток, престиж, пільги) над внутрішніми (інтерес до змісту діяльності); незрілість спонукань (нестійкість, неусвідомленість, неупорядкованість); несприятлива динаміка мотивації, її згасання, втрата інтересу до професії, емоційне «вигорання» як втрата праці в цілому або окремих його аспектів емоційної привабливості тощо.

Рівень сформованості когнітивного компоненту психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

Рівень сформованості когнітивного компоненту аналізувався на основі аналізу рівня сформованості його складових: рівень професійних знань; рівень управлінських знань; рівень глобального мислення (табл. 2.4, Додаток В).

Таблиця 2.4

**Рівень сформованості складових когнітивного компоненту психологічної готовності до управління змінами в організації
(в % від загальної кількості опитаних)**

Складові когнітивного компоненту	Рівень сформованості		
	<i>Низький</i>	<i>Середній</i>	<i>Високий</i>
Рівень професійних знань	31,2	62,1	6,7
Рівень управлінських знань	-	71,6	28,4
Рівень глобального мислення	65,7	29,8	4,5

Із табл. 2.4. та Додатку В.1 видно, що *рівень професійних знань* майбутніх менеджерів сформований таким чином: більшість респондентів входять в групу з середнім (62,1%) та низьким (31,2%) рівнями. Що стосується студентів, які увійшли в групу з високим рівнем (6,7%), то їх дуже мало. Отже, отримані результати вказують на професійну необізнаність майбутніх менеджерів та змушують замислитись над їх вдосконаленням.

Дослідження рівня професійних знань відбувалося у двох аспектах: а) щодо сутності професійної діяльності; б) розуміння сутності управління змінами в організації.

Аналіз результатів показав, що майбутні менеджери мають недостатній рівень професійної обізнаності із зазначеної проблеми. Це проявляється у невмінні чітко висловлювати свої думки, надавати правильні, або повні відповіді щодо таких аспектів їх діяльності: виконання професійних завдань; визначення психологічних особливостей; розуміння вимог до особистості менеджера різного статусу відповідно до управлінської ієрархії; обґрунтування якостей, які корисні під час проведення змін в організації. Так, за результатами аналізу відповідей опитаних на запитання анкети було отримано такі дані: «не виявили чіткі системні знання» – 32,0%, «відповіді дещо невпевнені, неповні та випадкові» – 52,9%, «надають відповіді в повній мірі» – 15,1%.

Що стосується визначення сутності та розуміння майбутніми менеджерами поняття «управління змінами в організації», то отримані дані свідчать про наступне: «не виявлено знань стосовно поняття» – 43,6%, «дещо невпевнено висловлюють свою думку» – 46,2%, «вірно та правильно розкривають поняття» – 10,2%.

Отже, отримані результати вказують, на наш погляд, на необхідність підвищення рівня знань щодо розуміння сутності проблеми управління змінами в організації. Це підтверджують і відповіді самих опитаних. Так, на запитання: «Чи потрібно майбутньому менеджеру бути готовим до впровадження змін в організації?» більшість опитаних (57,0%) дали позитивну відповідь (див. табл. 2.5).

Тобто, проблема вивчення та отримання інформації щодо управління змінами в організації є актуальною і потребує нагального вирішення, що може бути здійснене в результаті надання майбутнім менеджерам знань в умовах діяльності ВНЗ.

Таблиця 2.5

Уявлення майбутніх менеджерів щодо необхідності отримання знань з проблеми управління змінами в організації у вищому навчальному закладі (в % від загальної кількості опитаних)

Варіанти відповідей	Кількість опитаних
«Погоджуються»	57,0
«Залежно від обставин»	31,0
«Важко відповісти»	11,6
«Не обов'язково»	0,4

Аналіз результатів рівня сформованості *управлінських знань* показав, що лише 28,4% респондентів знаходяться на високому рівні, а решта на середньому рівні (71,6%) (див. табл. 2.4 та додаток В.2). Такі показники вказують на *недосконалість* професійних знань щодо здатності до управління змінами. А на рівні психологічної готовності до управління змінами в організації – вказує на недосконалість *управлінської обізнаності* майбутніх менеджерів. Такі результати свідчать, що більшість майбутніх менеджерів виявляють неефективний стиль управління, який не сприятиме управлінню змінами в організації.

Дослідження *рівня глобальності мислення* майбутніх менеджерів (див. табл. 2.4 та Додаток В.3) показало, що у більшості (65,7%) опитаних виявлено низький рівень сформованості даної якості, у 29,8% – середній рівень, і лише у 4,5% – високий рівень. Виявлено психологічні характеристики, які вказують на нездатність майбутніх менеджерів ефективно працювати на глобальному ринку

та вчасно реагувати на ситуації, які відбуваються в умовах соціально-економічних змін.

Загалом можна констатувати недостатній рівень *професійної обізнаності* майбутніх менеджерів до управління змінами в організації, що виявляється в несформованості рівня професійних знань та здатності до керівництва, обмеженості глобального мислення, що не сприяє сформованості когнітивної складової психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

Рівень сформованості операційного компоненту психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

Рівень сформованості операційного компоненту аналізувався на основі аналізу рівня сформованості його складових: готовність до підприємницької діяльності; уміння та навички розв'язувати професійні ситуативні завдання; Здатність діяти гнучко та творчо в мовах змін (див. Додаток Д).

Результати дослідження *готовності майбутніх менеджерів до підприємницької діяльності* (див. табл. 2.6 та Додаток Д.1). вказують на переважання в опитаних середнього рівня сформованості такої готовності (81,5%). Також виявлено 13,6% досліджуваних з низьким рівнем сформованості. І лише 4,9% – це респонденти, які мають високий рівень такої готовності. При аналізі результатів дослідження ми керувалися поглядами Л.М. Карамушки на підприємницьку поведінку менеджерів, яка може бути важливим чинником ефективного введення змін в організації. На думку автора, активність та ініціативність є якісною характеристикою підприємницької поведінки в умовах введення змін в організації [78]. Отже, отримані дані вказують на несформованість рівня підприємницької діяльності у майбутніх менеджерів, що загалом не сприяє психологічній готовності їх до управління змінами в організації. Підприємливі уміння майбутніх менеджерів допомагають при управлінні змінами в організації, а саме: займатися пошуком можливостей,

залучати до робочих дій, контактів, переконувати та встановлювати зв'язки, прагнути бути поінформованим, завзятим, цілеспрямованим та наполегливим [78].

Таблиця 2.6

**Рівень сформованості складових операційного компоненту готовності
майбутніх менеджерів до управління змінами в організації
(в % від загальної кількості опитаних)**

Складові операційного компоненту	Рівень сформованості		
	<i>Високий</i>	<i>Середній</i>	<i>Низький</i>
Готовність до підприємницької діяльності	4,9	81,5	13,6
Здатність розв'язувати ситуативні завдання	1,2	39,3	59,6
Здатність діяти гнучко та творчо в ситуації змін	1,2	96,3	2,6

Проаналізуємо більш детально результати, які стосуються підприємницької діяльності майбутніх менеджерів. Серед характеристик підприємницької діяльності було виділено: ініціативність, бажання до співпраці, відповідальність, лідерство тощо.

Аналіз рівня ініціативності майбутніх менеджерів виявив, що «ініціативно» себе поведуть 44,1%, протилежно – 10,1%, проте «залежно від обставин» – 45,8%. Цікавими є результати ставлення майбутніх менеджерів до оточуючих: «доброзичливо» – 40,6%, «стримано» – 39,4%, «не дружньо» – 20,0%. Зазначений рівень досить високого показника емпатійності майбутніх менеджерів до оточуючих вказує, що вони налаштовані на позитивну модальність при налагоджуванні стосунків, але наявність стриманості свідчать, скоріше всього, про невміння бути комунікативними, що, на нашу думку, не сприятиме ефективному управлінню змінами в організації. Серед здатних «брати на себе відповідальність» в підприємницькій діяльності виявилось 34,5% опитаних, «бути відповідальним при необхідності» – 45,5%, проте «не

виявили себе» – 20,0%. Отже, виявлено значну кількість майбутніх менеджерів не здатних брати на себе відповідальність в умовах змін. Майбутніх менеджерів з «лідерськими здібностями» виявлено 25,2%, «залежно від ситуацій» – 47,5%, решта опитаних (27,3%) зазначили, що вони виявляють лідерські якості дуже рідко. Виявляють «організаторські здібності» – 36,3% опитаних, «побоюються ускладнень» – 38,9%, «відчувають проблеми» – 24,8%. Отже, результати дослідження підтвердили наявність певних проблем щодо сформованості у майбутніх менеджерів такої складової операційного компоненту, як підприємливість.

Також було визначено *рівень здатності вирішувати професійні завдання* (див. табл. 2.6 та додаток Д.2). Як видно із табл. 2.6, більшість менеджерів мають низький рівень готовності вирішувати професійні завдання (59,6%). Середній рівень готовності притаманний для 39,3% опитаних. І лише 1,2% опитаних мають високий рівень готовності. Отже, отримані дані свідчать про неготовність майбутніх менеджерів виявляти аналітичність мислення, пластичність при розв'язанні ситуативних та виробничих завдань. Це може пояснюватися, зокрема, браком практичного досвіду, а також інформацією про ті уміння, якими має володіти майбутній менеджер при управлінні змінами в організації.

Крім того, було виявлено рівень готовності майбутніх менеджерів *діяти гнучко та творчо* в умовах змін (див. табл. 2.6 та Додаток Д.3). Встановлено, що значна кількість досліджуваних (96,3%) мають середній рівень розвитку уміння діяти гнучко та творчо, 2,6% – низький рівень, і лише 1,2% мають високий рівень сформованості діяти гнучко та творчо в умовах змін. Більш детальний аналіз результатів дослідження надав можливість виявити ряд характеристик, які впливають на готовність до управління змінами в організації. Серед досліджуваних умінь ми звернули увагу на такі: «поліпшувати навколишній світ», «сприяти прогресу», «відстоювати власні наміри», «виконувати незнайому справу». Щодо уміння «поліпшувати навколишній світ» то таку здатність виявили 17,9% студентів, 37,5% відповіли,

що в цьому немає потреби, решта (44,6%) – вказали на часткову згоду. Здатність «сприяти прогресу» виявлено лише у 36,5% майбутніх менеджерів, значна кількість (39,4%) – дали негативну відповідь, решта (24,1%) – погодились з тим, що це потрібно у деяких випадках. Завжди «відстоювати власні наміри» готові 26,8% опитаних, виявляють невпевненість при цьому – 39,3%, решта (33,9%) – частіше впевнені. «Виконувати незнайому справу» – приваблює 27,0% опитаних, не цікавить – 50,1%, цікавить залежно від справи – 22,9%. Отже, отримані результати вказують на достатню кількість майбутніх менеджерів, які не готові діяти гнучко та творчо в умовах змін, що не сприятиме розвитку професійної конкурентоздатності в умовах змін.

В цілому, можна зазначити, що представлені дані вказують на недостатню сформованість операційного компонента майбутніх менеджерів до управління змінами в організації у більшості майбутніх менеджерів. Отже, це говорить про необхідність розвитку у майбутніх менеджерів таких якостей, як підприємливість, аналітичність та вміння діяти гнучко та творчо, що забезпечить розвиток їх професійної конкурентоздатності в умовах сьогодення та ефективного управлінню змінами в організації.

Рівень сформованості особистісного компоненту психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

Рівень сформованості особистісного компоненту аналізувався на основі аналізу рівня сформованості його складових: рівень рішучості; рівень адаптаційної мобільності; рівень відповідальності (див. табл. 2.7 та Додаток Ж).

Як показали результати дослідження, *рівень рішучості* у більшості майбутніх менеджерів сформований на середньому рівні (61,3%), решта опитаних мають низький рівень рішучості (28,8%) та зовсім невеликий відсоток (9,9%) мають високий рівень рішучості (див. табл. 2.7 та Додаток Ж.1). Це свідчить про наявність незначної частини досліджуваних, які здатні поводити себе рішуче, впевнено, активно, ініціативно в умовах змін.

**Рівень сформованості складових особистісного компоненту психологічної
готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації
(в % від загальної кількості опитаних)**

Складові особистісного компоненту	Рівень сформованості		
	<i>Високий</i>	<i>Середній</i>	<i>Низький</i>
Рівень рішучості	9,9	61,3	28,8
Рівень адаптаційної мобільності	51,5	1,8	46,7
Рівень відповідальності	6,7	88,2	5,1

Аналіз отриманих результатів щодо рівня сформованості *адаптаційної мобільності* показав (табл. 2.7, додаток Ж.2), що достатня кількість майбутніх менеджерів (51,5%) мають високий рівень адаптаційної мобільності. Разом з тим, значна кількість осіб (46,7%) мають низький рівень адаптаційної мобільності і 1,8% мають середній рівень сформованості адаптаційної мобільності. Отже, отримані дані змушують замислитись над тим, щоб під час професійної підготовки майбутніх менеджерів створити такі психологічні умови, щоб підготувати до адаптаційної мобільності якомога більше студентів здатних на різних етапах функціонування організації вести пошук нестандартних та творчих підходів до вирішення поточних завдань та нових напрямків роботи.

Аналіз отриманих результатів стосовно рівня *відповідальності* (табл. 2.7 та Додаток Ж.3) показав, що більшість з майбутніх менеджерів знаходяться на середньому рівні (88,2%), а решта на низькому (5,1%) та високому рівні (6,7%). Такий розподіл результатів вказує на незначну кількість майбутніх менеджерів, які здатні брати на себе відповідальність.

Отже, в цілому можна констатувати недостатню сформованість у майбутніх менеджерів таких якостей, як рішучість, ініціативність, відповідальність, що негативно позначається на *професійній адаптованості* майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

Порівняльний аналіз рівнів сформованості структурних компонентів психологічної готовності до управління змінами в організації.

Для порівняння структурних компонентів було використано методику системно-структурного аналізу складних об'єктів (В.А. Семиченко).

Під час обробки результатів дослідження було зроблено розподіл за рівнями по інтегральним показникам компонентів психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації. В результаті чого було визначено узагальнений інтегральний показник компонентів психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації. Як вже вказувалося вище, завдяки структурному моделюванню, проведення процедури узагальнення дає можливість не втратити індивідуальні особливості кожного учасника дослідження. Для цього ми підраховали формалізовані показники по складовим психологічної готовності і на основі цього визначили узагальнений інтегральний показник психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Інтегральний показник психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації

Складові психологічної готовності	Бали (у середньому)
Мотиваційний	2,2
Когнітивний	1,8
Операційний	1,8
Особистісний	1,9
Узагальнений інтегральний показник	1,9

Із табл. 2.8 видно, що у майбутніх менеджерів показники структурних компонентів розподілені не однаково: мотиваційний – 2,2, особистісний – 1,9,

когнітивний – 1,8, операційний – 1,8. Такий розподіл надав можливість зафіксувати розбіжності у сформованості складових психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації. Дослідження виявило недостатній рівень розвитку компонентів психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

Щодо узагальненого інтегрального показника, який складає 1,9, то він також вказує на недостатній рівень розвитку психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації та вимагає підвищення.

Також було проведено аналіз розвитку структурних компонентів психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації за рівнями сформованості (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Рівень сформованості компонентів психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації
(в % від загальної кількості опитаних)**

Компоненти психологічної готовності до управлінського спілкування	Рівні сформованості компонентів (кількість досліджуваних, у %)		
	Низький	Середній	Високий
Мотиваційний компонент	2,2	76,5	21,3
Когнітивний компонент	15,6	82,6	1,8
Операційний компонент	8,1	91,5	0,4
Особистісний компонент	16,6	75,0	8,5

Як видно з табл. 2.9, більшість майбутніх менеджерів мають середній рівень розвитку сформованості компонентів психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації, а саме: операційний (91,5 %), когнітивний (82,6 %), мотиваційний (76,5 %). При цьому, порівнюючи рівні розвитку структурних компонентів психологічної готовності до

управління змінами в організації, можна констатувати, що у більшості майбутніх менеджерів більше розвинений мотиваційний компоненти психологічної готовності (високий рівень розвитку цієї складової мають 21,3% респондентів). Решта компонентів, когнітивний (1,8 %), операційний (0,4 %) і особистісний (8,5 %) компоненти розвинуті дуже слабо.

В цілому, дослідження виявило недостатній рівень розвитку компонентів психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

Спираючись на отримані дані, ми розподілили всіх досліджуваних майбутніх менеджерів на три групи відповідно до рівня сформованості психологічної готовності до управління змінами в організації (табл. 2.10, Додаток 3).

Таблиця 2.10

Рівень сформованості психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації (в % від загальної кількості опитаних)

Рівні розвитку	Кількість досліджуваних (у %)
Низький рівень	29,4
Середній рівень	48,9
Високий рівень	21,7

Як видно з табл. 2.10, переважна більшість досліджуваних майбутніх менеджерів має середній (48,9% від загальної кількості респондентів) і низький (29,4% досліджуваних) рівень психологічної готовності до управління змінами в організації. І лише 21,7% досліджуваних майбутніх менеджерів були віднесені до групи з високим рівнем психологічної готовності до управління змінами в організації.

2.2.2. Типи структури психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

Наступним етапом нашого дослідження стало *визначення типів структури психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації*.

У результаті проведення *факторного аналізу* відповідей опитаних було виділено **чотири фактори** (охоплюють 63,3% загальної дисперсії), що відображають основні вияви психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації (Див. Додаток 3).

Перший фактор – «мотивація до змін», який включає такі складові: «зовнішні позитивні мотиви» (0,788), «внутрішні індивідуально значущі мотиви» (0,709), «внутрішні соціально значущі мотиви» (0,680), «зовнішні негативні мотиви» (0,658). Фактор охоплює 20,2% загальної дисперсії.

Другий фактор – «гнучкість, здатність до змін», який характеризується «адаптацією до змін» (0,816), «рівнем управлінських знань» (0,736), «здатністю гнучко та творчо діяти в умовах змін» (0,756). Фактор охоплює 17,6% загальної дисперсії.

Третій фактор – «підприємливість», який включає такі змінні: «інтернальний локус контролю» (0,593), «глобальність мислення» (0,555), «мотивацію досягнення успіху» (0,552), «готовність до підприємницької діяльності» (0,426), «схильність до виваженого ризику» (0,416). Фактор охоплює 14,7% загальної дисперсії.

Четвертий фактор – «компетентність», характеризується «здатністю розв'язувати ситуативні завдання» (0,748) та «рівнем професійних і управлінських знань» (0,689). Фактор охоплює 10,8% загальної дисперсії.

Щодо змісту виділених факторів, то на основі проведеного аналізу даних можна говорити про те, що суттєвими характеристиками *1-го фактору* є, на наш погляд, такі мотиви вибору професії майбутніх менеджерів, які дозволять ефективно управляти змінами в організації. До них ми можемо віднести в

одному випадку такі: задоволеність професією, що приносить робота творчого характеру; можливість спілкування; керівництво іншими людьми; внутрішнє бажання сприйняти зміни; в іншому: матеріальне стимулювання, можливість кар'єрного зростання, схвалення колективу, престиж.

Що стосується *2 фактора*, то основною його характеристикою є здатність майбутніх менеджерів діяти гнучко та творчо в умовах змін, орієнтація на демократичний стиль поведінки, прагнення бути незалежним, адаптуватися до змін в організації та управляти ними.

До складу *3 фактора* увійшли так звані підприємницькі характеристики: готовність до підприємницької діяльності, схильність до виваженого ризику, вміння розв'язувати ситуативні виробничі завдання, які вказують, що більшість важливих подій у житті майбутніх менеджерів – результат їхніх власних дій.

Стосовно *4 фактора* можна відмітити, що основною характеристикою є рівень професійної та управлінської компетентності, що відображає орієнтацію певної групи майбутніх менеджерів на ефективне виконання професійних обов'язків в умовах змін, розуміння сутності управління змінами в організації, здатність діяти в умовах глобального середовища, знання іноземної мови та культури інших народів та уміння розв'язувати ситуативні виробничі завдання тощо.

Аналіз отриманих даних надав можливість умовно об'єднати отримані фактори за двома напрямками: а) «мобільний» – який вказує на здатність та бажання змінюватись, швидко приймати рішення, бути активними, ініціативними. До них ми віднесли такі фактори, як: «мотивація до змін» та «гнучкість, здатність впроваджувати зміни»; б) «раціональний» – який характеризується завзятістю та наполегливістю, готовністю до виваженого ризику, цілеспрямованістю, здатністю переконувати та встановлювати зв'язки. До них ми віднесли такі фактори, як: «підприємливість» та «професійну компетентність».

На основі результатів факторного аналізу було проведено *кластерний аналіз*, що надав можливість виділити **типи структури психологічної**

готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації (табл. 2.11 та Додаток К).

Таблиця 2.11

Типи структури психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації (на основі кластерного аналізу)

Фактори	Кластери					
	1	2	3	4	5	6
1 фактор («мотивація до змін»)	0,671	-0,387	-1,244	0,452	-0,399	0,453
2 фактор («гнучкість, здатність впроваджувати зміни»)	-1,107	-1,195	0,238	0,701	0,151	0,671
3 фактор («підприємливість»)	-0,455	0,432	-0,607	-0,420	1,514	0,150
4 фактор («компетентність»)	-0,345	0,940	-0,096	-0,737	-0,753	1,054

Як видно із табл. 2.11, типи структури психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації розподілились наступним чином.

Перший тип («вмотивований») – це структура, для якої характерні складові, що належать до 1-го фактора. Тобто, менеджери, які мають таку структуру психологічної готовності вмотивовані до змін (0,671), але їм бракує гнучкості, здатності впроваджувати зміни (-1,107), підприємливості (-0,455) та компетентності (-0,345).

Тому, ці майбутні менеджери будуть виявляти здатність до управління змінами в організації тоді, коли їх професійна діяльність зорієнтована як на внутрішні (задоволеність професією, керівництво іншими людьми тощо), так і на зовнішні соціально значущі мотиви (матеріальне стимулювання, можливість кар'єрного зростання, престиж тощо).

Другий тип («ригідний») – містить характеристики 3-го та 4-го факторів. Тобто, це майбутні менеджери, які хоча і виявляють професійну компетентність (0,941), здатність до підприємництва (0,432), проте не здатні впроваджувати

зміни (-1,195) та мають слабку мотивацію до змін (-0,387). Ці майбутні менеджери, можуть входити в групу ризику. Адже для управління змінами в організації наявність таких характеристик як орієнтація на негативні мотиви вибору професії, нездатність адаптуватися до умов навколишнього середовища, невміння йти на виправданий ризик, відсутність глобального мислення, мотивів досягнення успіху вказує на проблеми, які майбутнім менеджерам необхідно виправляти.

Третій тип («невизначений») – який характеризується показниками 2-го фактору. Це майбутні менеджери, які хоча й виявляють гнучкість та здатність впроваджувати зміни (0,238), проте не мотивовані на зміни (-1,244), не компетентні (-0,096) та не підприємливі (-0,607). Це ті майбутні менеджери, які хоча і можуть характеризуватися демократичним стилем керівництва, де цінуються колегіальність, товарицькість, уміння гнучко та творчо діяти в умовах змін, проте не вміють застосувати в конкретних суто виробничих ситуаціях.

Четвертий тип («гнучкий») – якому притаманні характеристики 1-го і 2-го факторів. Тобто, ці майбутні менеджери, орієнтовані гнучко та творчо діяти в умовах змін (0,701), мотивовані до змін (0,452), проте, вони мають слабкі компетентні (-0,737) та підприємливі (-0,420) можливості. Вони характеризуються рівнем професійних та управлінських знань, переважанням орієнтації на внутрішні та соціально-значущі мотиви, гнучко та творчо діяти в умовах змін, проте не підприємливі, не здатні вирішувати складні виробничі завдання, не рішучі, не вміють адаптуватися та не здатні брати на себе відповідальність.

П'ятий тип («підприємливий») – відповідає 2-му і 3-му факторам. Тобто, це майбутні менеджери, які досить підприємливі (1,514), гнучкі (0,151), але некомпетентні (-0,753) та невмотивовані на зміни (-0,399). Вони характеризуються такими ознаками як: відповідальність, схильність до зваженого ризику, гнучко діяти в умовах глобального ринку, добре володіють іноземною мовою, мають схильність до підприємницької діяльності, проте

мають низький рівень професійних та управлінських знань, труднощі при вирішенні виробничих ситуативних завдань, часто орієнтовані на зовнішні негативні мотиви при виборі професії.

Шостий тип («гармонійний») – який показав наявність всіх факторів стосовно готовності до управління змінами в організації. Тобто, ці майбутні менеджери компетентні (1,054), гнучкі та здатні впроваджувати зміни (0,671), вмотивовані до змін (0,453), схильні до підприємливості (0,150). У менеджерів цього типу домінуючими є характеристика професійної компетентності та мотиви впровадження змін, представлена вмотивованість до змін та схильність до підприємницької діяльності. На нашу думку, цей тип є найбільш ефективним типом майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

Проаналізувавши більш детально результати кластерного аналізу, можна говорити про певну специфіку, яка характеризує кожен кластер: а) «гармонійний тип» майбутніх менеджерів поєднує як «мобільні», так і «раціональні» види факторів, тому, на нашу думку, він є найефективнішим; б) «ригідний» та «гнучкий» типи, виявляють дихотомічні ознаки, перший, поєднує в собі «раціональні» фактори, а інший – «мобільні» фактори; в) «вмотивований» та «невизначений» типи характеризуються «мобільними» чинниками, але різними за значенням; г) «підприємливий» – характеризується частково «мобільними» та частково «раціональними» ознаками.

Типи структури психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації

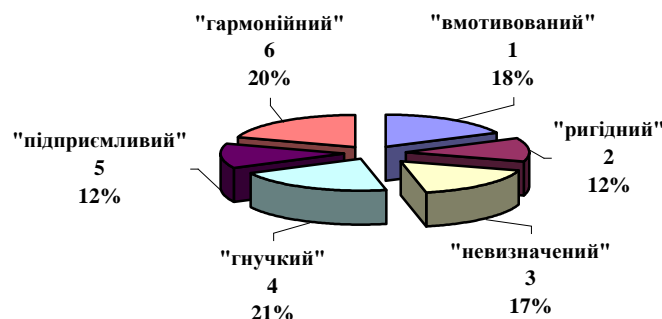


Рис. 2.1. Типи структури психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації (у %, від загальної кількості опитаних)

На рис. 2.1, представлено кількісний розподіл виділених типів структури психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

Виявлено, що найбільша кількість майбутніх менеджерів належить до «гнучкого типу» (21,0%), дещо менша (20,0%) – до «гармонійного типу». Решта майбутніх менеджерів розподілилась таким чином: «вмотивований тип» (18,0%), «невизначений тип» (17,0%), «підприємливий тип» (12,0%), «ригідний тип» (12,0%).

Тобто, можна стверджувати, що для незначної кількості майбутніх менеджерів притаманний найефективніший тип – «гармонійний». Це складає лише п'яту частину від опитаних. Для решти опитаних, необхідне подальше вдосконалення особистісних характеристик, необхідних при управлінні змінами в організації.

Отже, у результаті проведеного дослідження виявлено певну недосконалість типів структури психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

2.3. Чинники, що впливають на становлення типів структури психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації

До основних чинників, які впливають на становлення типів структури психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації, було віднесено:

а) соціально-демографічні чинники: *стать* – майбутні менеджери чоловіки та майбутні менеджери-жінки; *сімейний стан* – одружені, не одружені та ті, що перебувають у цивільному шлюбі.

б) організаційно-професійні чинники: *форма власності вищих навчальних закладів* – державні, приватні; *етапи професійної підготовки* – майбутні

менеджери 1-го, 2-го, 3-го, 4-го та 5-го курсів, спеціалізація – майбутні менеджери організацій та управління економікою.

Для встановлення взаємозв'язку між кожним із соціально-демографічних та організаційно-професійних чинників та типами структури психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації було використано кореляційний аналіз (використовувався критерій χ^2).

2.3.1. Соціально-демографічні чинники, що впливають на становлення психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

Вплив статі на особливості становлення типів структури психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

Нами було проаналізовано залежність розвитку типів психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації від статі майбутніх менеджерів. Аналіз результатів даних за критерієм χ^2 і коефіцієнтом рангової кореляції (ρ) виявив статистично значущі зв'язки між типами структури психологічної готовності та їх статтю (табл. 2.12, додаток М.1).

Таблиця 2.12

Зв'язок типів структури психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації та їх статтю (в % від загальної кількості опитаних)

Типи структури психологічної готовності	Стать	
	<i>Жінки</i>	<i>Чоловіки</i>
«вмотивований»	12,5	25,5*
«ригідний»	9,6	15,7
«невизначений»	17,8	15,2
«гнучкий»	22,4	18,6
«підприємливий»	12,5	12,3
«гармонійний»	25,1*	12,7

Примітка: *- $p < 0,01$.

Як видно з табл. 2.12, існують статистично значущі відмінності ($p < 0,01$) між майбутніми менеджерами-чоловіками та майбутніми менеджерами-жінками щодо сформованості типів структури психологічної готовності до управління змінами в організації.

Зокрема, виявлено, що серед типів структури психологічної готовності майбутніх менеджерів-жінок переважає «гармонійний тип» (25,1%). Інші типи структури психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації виражені в такій послідовності: «гнучкий» (22,4%), «невизначений» (17,8%) та «ригідний» (9,6%). Варто відмітити, що такі типи психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації, як «вмотивований» та «підприємлиий», виявлені у невеликій кількості респондентів (12,5% відповідно).

Подальший аналіз результатів досліджуваних типів структури психологічної готовності майбутніх менеджерів-чоловіків надав можливість відмітити, що найбільше осіб входить в групу «вмотивованого типу» (25,5%), «гнучкого типу» (18,6%), «невизначеного типу» (15,2%), «ригідного типу» (15,7%), а ось «гармонійний» та «підприємлиий» типи недостатньо представлені (12,7% та 12,3% відповідно).

Це говорить, на наш погляд, про те, що чоловіки-менеджери більшою мірою виступають «каталізаторами» змін, в той час, як жінки-менеджери, окрім виконання такої функції, беруть на себе ще і функцію безпосередніх «впроваджувачів» таких змін.

Вплив сімейного стану на особливості становлення типів структури психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації

Аналіз отриманих результатів за критерієм χ^2 і коефіцієнтом рангової кореляції (ρ) виявив статистично значущий зв'язок (на рівні тенденції, $p < 0,05$) між типами психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації та їх сімейним станом (див. табл. 2.13, додаток М.2).

**Зв'язок типів структури психологічної готовності майбутніх менеджерів
до управління змінами в організації та їх сімейним станом
(в % від загальної кількості опитаних)**

Типи структури психологічної готовності	Сімейний стан		
	<i>Одружені</i>	<i>Неодружені</i>	<i>Цивільний шлюб</i>
«вмотивований»	15,4	17,9	-
«ригідний»	7,7	12,3	-
«невизначений»	11,5	16,9	100*
«гнучкий»	23,1	20,8*	-
«підприємливий»	7,7	12,7	-
«гармонійний»	34,6*	19,4	-

Примітка: *- $p < 0,05$.

Як видно із табл. 2.13, серед *одружених* виявився найбільше сформованих «гармонійний» тип психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації (34,6%), серед *неодружених* – «гнучкий» (20,8%), а серед тих, хто перебуває в цивільному шлюбі – «невизначений» (100%).

Більш детальний аналіз вибірки, серед *одружених*, показав наявність інших типів психологічної готовності майбутніх менеджерів, а саме: «гнучкого» (23,1%), «вмотивованого» (15,4%), «невизначеного» (11,5%), «ригідного» та «підприємливого» (7,7%). Серед *неодружених* виявлено дещо інші типи структури психологічної готовності майбутніх менеджерів: «гармонійний» (19,4%), «лише вмотивований» (17,9%), «невизначений» (16,9%), «підприємливий» (12,7%) і «ригідний» (12,3%).

Отримані дані свідчать, про те, що одружені майбутні менеджери є більш орієнтованими та підготовленими до управління змінами, що, скоріше всього,

пов'язано з їх більш підвищеним рівнем відповідальності не лише за себе, а і за членів своєї родини.

2.3.2. Організаційно-професійні чинники, що впливають на становлення психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

Зв'язок типів структури психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації та формою власності вищого навчального закладу

Виявлено наявність статистичного значущого зв'язку ($p < 0,01$) між виявленими типами структури психологічної готовності майбутніх менеджерів та формою власності вищого навчального закладу (табл. 2.14, Додаток М. 4).

Таблиця 2.14

Зв'язок типів структури психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації та формою власності вищого навчального закладу (в % від загальної кількості опитаних)

Типи структури психологічної готовності	Форма власності ВНЗ	
	<i>Державна</i>	<i>Приватна</i>
«вмотивований»	23,4*	5,1
«ригідний»	13,1	9,6
«невизначений»	16,0	18,5
«гнучкий»	20,6	21,7
«підприємливий»	13,4	10,2
«гармонійний»	13,4	35,0*

Примітка: *- $p < 0,01$.

Це знайшло відображення в тому, що у майбутніх менеджерів, які навчаються у ВНЗ державної форми власності, переважає «вмотивований» тип, а для майбутніх менеджерів, які навчаються у ВНЗ приватної форми власності, більш притаманний «гармонійний» тип. Скоріше за все, це можна пояснити, тим, що більш «приземлені» умови у ВНЗ державної форми власності стимулюють виникнення у майбутніх менеджерів мотивації до управління змінами. У той же час, більш «комфортні» умови навчання у ВНЗ приватної форми власності сприяють більш активному становленню «гармонійного» типу.

Більш детальний аналіз показав наявність залежності типу психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації від форми власності вищого навчального закладу.

Як видно із табл. 2.14, серед майбутніх менеджерів *державного закладу* навчання переважають: «вмотивований» (23,4%), «гнучкий» (20,6%), «невизначений» (16,0%) типи структури психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації. Решта типів структури психологічної готовності майбутніх менеджерів в державних закладах представлена: «підприємливим» (13,4%), «гармонійним» (13,4%) та «ригідним» (13,1%). Це вказує на те, що в державних ВУЗах при підготовці майбутніх менеджерів не реалізується можливість розвитку психологічної готовності до управління змінами в організації.

Серед майбутніх менеджерів *приватної форми навчання* переважають: «гармонійний» (35,0%), «гнучкий» (21,7%), «невизначений» (18,5%), «підприємливий» (10,2%), «ригідний» (9,6%) та «лише вмотивований» (5,1%) типи. Це вказує на те, що майбутні менеджери приватної форми навчання є більш психологічно готовими до управління змінами в організації, проте, таких типів структури психологічної готовності є лише третя частина, що змушує констатувати необхідність проведення підвищення рівня психологічної підготовки.

Зв'язок типів структури психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації та їх спеціалізацією

Встановлено зв'язок між виявленими типами структури психологічної готовності майбутніх менеджерів та *їх спеціалізацією* (табл. 2.15, Додаток М.5).

Таблиця 2.15

**Зв'язок типів структури психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації та їх спеціалізацією
(в % від загальної кількості опитаних)**

Типи структури психологічної готовності	Спеціалізація майбутніх менеджерів		
	<i>Менеджмент організацій в бізнесі</i>	<i>Управління персоналом</i>	<i>Менеджмент організацій в освіті</i>
«вмотивований»	20,2	16,1	29,6
«ригідний»	14,3	12,2	-
«невизначений»	14,3	17,5	18,5
«гнучкий»	26,9	19,1	18,5
«підприємливий»	15,1	10,8	22,2
«гармонійний»	9,2	24,4	11,1

Як видно з табл. 2.15, у майбутніх менеджерів за спеціалізацією: «менеджмент організацій в бізнесі» – переважає «гнучкий тип» (26,9%); «управління персоналом» – переважає «гармонійний тип» (24,4%); «менеджер організацій в освіті» – переважає «вмотивований тип» (29,6%).

Більш детальний аналіз, надав можливість виявити, що за спеціальністю «менеджер організацій в бізнесі» є особи «вмотивовані» (20,2%) та «підприємливі» (15,1%), проте також представлені «ригідні» та «невизначені» (14,3% відповідно) і лише 9,2 % є «гармонійними».

За спеціальністю «управління персоналом» також виявлені типи структури психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління

змiнами, як: «гнучкi» (19,1%), «вмотивованi» (16,1%), «пiдприємливи» (10,8%), «невизначенi» (17,5%) та «ригiднi» (12,2%).

Майбутнi «менеджмент органiзацiй в освiтi» виявилися «пiдприємливими» (22,2%), «гнучкi» та «невизначенi» (18,5% вiдповiдно) i лише 11,1% студентiв виявили «гармонiйний» тип психологiчної готовностi майбутнiх менеджерiв до управлiння змiнами в органiзацiї.

Тобто, отриманi данi свiдчать про те, що спецiалiзацiя «управлiння персоналом» в бiльшiй мiрi, порiвняно з iншими спецiалiзацiями, орієнтує на становлення у майбутнiх менеджерiв якостей, характерних для «гармонiйного типу», спецiалiзацiя «менеджмент органiзацiй в бiзнесi» – на становлення якостей, притаманних «гнучкому типу»; спецiалiзацiя «менеджмент органiзацiй в освiтi» – на становлення якостей, характерних для «вмотивованого типу». Це може бути, на наш погляд, обумовлено специфікою майбутньої дiяльностi менеджерiв та особливостями їх професiйної пiдготовки. Разом з тим, слiд, напевне, говорити i про те, що професiйна пiдготовка майбутнiх менеджерiв до управлiння змiнами в органiзацiї, окрiм врахування змiсту спецiалiзацiї майбутнiх менеджерiв, має бути зорiєнтована на пiдготовку менеджерiв «гармонiйного» типу, який має виступити певним «еталоном» такої пiдготовки.

Висновки до другого роздiлу

1. Порiвняльний аналіз рiвнiв розвитку структурних компонентiв психологiчної готовностi до управлiння змiнами в органiзацiї, показав, що у майбутнiх менеджерiв бiльшою мiрою розвинений мотивацiйний компонент (2,2), решту можна розмiстити у такiй послiдовностi за виявом високого рiвня розвитку: когнiтивний (1,8), операцiйний (1,8), особистiсний (1,9).

2. Показано, що особливостi розвитку цих компонентiв визначають рiвнi сформованостi психологiчної готовностi майбутнiх менеджерiв до управлiння змiнами в органiзацiї.

3. Визначено рівні сформованості психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: високий, середній та низький. За результатами констатувального ескперименту виявлено *недостатній рівень* психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: лише 21,7 % досліджуваних характеризуються високим рівнем психологічної готовності. Значна частина майбутніх менеджерів мають середній (48,9%) та низький (29,4%) рівні психологічної готовності.

4. За допомогою факторного аналізу було виділено *чотири фактори*, що об'єднали основні складові психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: 1) «мотивація до змін»; 2) «гнучкість, здатність до змін»; 3) «підприємливість»; 4) «професійна компетентність».

5. Проведений кластерний аналіз (на основі факторного аналізу) дозволив виділити *6 типів структури психологічної готовності майбутніх менеджерів* до управління змінами в організації: «вмотивований»; «ригідний»; «невизначений»; «гнучкий»; «підприємливий»; «гармонійний». Підкреслено, що найбільш досконалим є «гармонійний» тип, для представників якого характерно: вмотивованість до змін, професійна компетентність, гнучкість та здатність впроваджувати зміни, схильність до підприємливої поведінки. Але, як показали результати дослідження, він виявлений лише у 20,0% опитаних. Для решти опитаних (80,0%) притаманні інші типи, які вимагають, на наш погляд, спеціальної психологічної підготовки щодо підвищення рівня психологічної готовності до управління змінами в організації.

6. Встановлено статистично значущі зв'язки між типами структури психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації та *а) соціально-демографічними характеристиками*: статтю ($p < 0,01$); сімейним станом ($p < 0,05$); *б) організаційно-професійними характеристиками*: наявність значущого зв'язку з формою власності вищих навчальних закладів ($p < 0,01$), та визначено зв'язок із спеціалізацією: «управління персоналом» – орієнтує на становлення у майбутніх менеджерів якостей, характерних для «гармонійного типу»; «менеджмент організацій в

бізнесі» на становлення якостей, притаманних «гнучкому типу»; «менеджмент організацій в освіті» – для «вмотивованого типу».

РОЗДІЛ 3

ПРОГРАМА ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

У третьому розділі викладено мету, зміст та завдання формувального експерименту, відображено результати впровадження програми психологічної підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації, розглянуто форми та засоби підвищення рівня психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

3.1. Мета, завдання, методика та організація формувального етапу дослідження

Мета формувального експерименту полягала в розробці та апробації психолого-педагогічної програми, спрямованої на розвиток психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

Відповідно до мети були сформовані **завдання**:

1. Розробити та апробувати програму, спрямовану на розвиток психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

2. Визначити ефективність психолого-педагогічної програми.

В основу формувального експерименту було покладено таку **гіпотезу**:

Підвищити рівень психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації можна в результаті використання в системі професійної підготовки майбутніх менеджерів спеціальної технології, яка забезпечує реалізацію таких *психологічних умов*: а) формування позитивної мотивації майбутніх менеджерів до управління змінами в організації; б) оволодіння знаннями, що розкривають сутність управління змінами в організації; в) оволодіння методами діагностики основних компонентів психологічної готовності до управління змінами та чинників, які впливають на

її становлення; г) оволодіння засобами та прийомами забезпечення ефективної взаємодії менеджерів та персоналу в процесі управління змінами в організації.

Психологічна підготовка майбутніх менеджерів ґрунтується на розробленій нами моделі психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації і її змістовій структурі. Розвиток психологічної готовності майбутніх менеджерів розглядається як результат підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації (рис. 3.1).

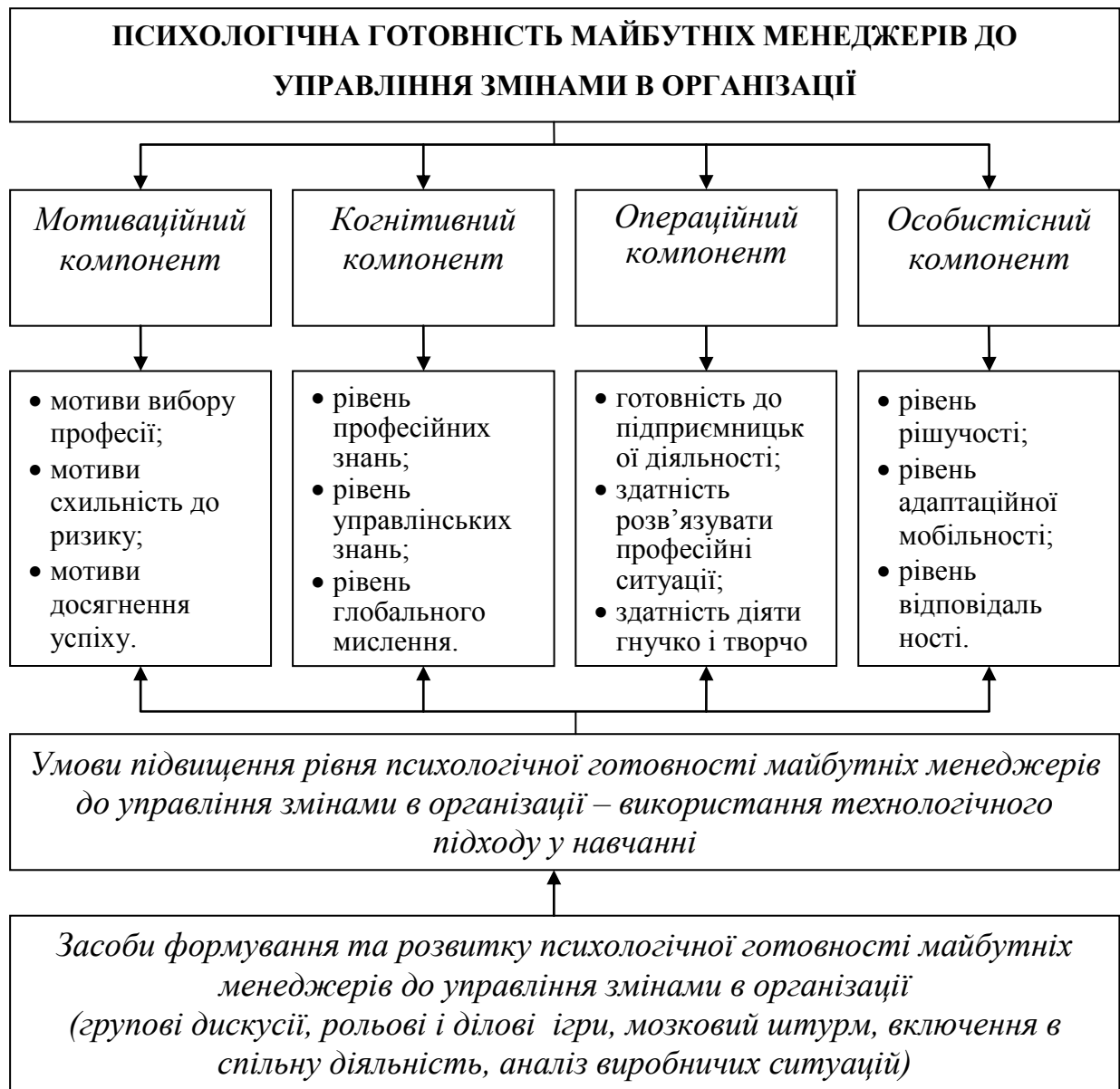


Рис. 3.1. Модель психологічної підготовки майбутнього менеджера до управління змінами в організації

Як видно із рис. 3.1, формування психологічної готовності відбувається в умовах професійної підготовки, яка забезпечує не тільки формування знань, умінь і навичок майбутнього менеджера, але й оптимізує розвиток мотивів та особистісних характеристик щодо управління змінами в організації.

Формувальний експеримент складається із трьох етапів, які забезпечують послідовне, цілісне розкриття навчально-розвивального матеріалу. *На першому етапі* (ознайомчо-підготовчому) відбувається знайомство викладача з групою та здійснюється перший діагностичний зріз з метою виявлення загального рівня психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації; *на другому* (основному) – впроваджується психолого-педагогічна програма підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації; *на третьому* (завершальному) – підводиться підсумок, проводиться другий діагностичний зріз, узагальнюються результати тощо (рис. 3.2).

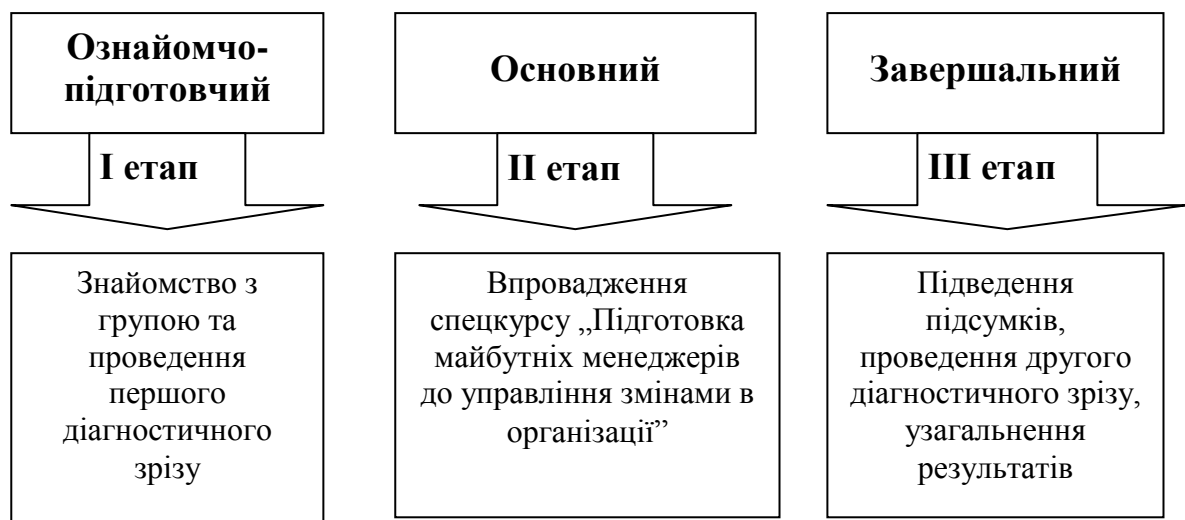


Рис. 3.2. Етапи формувального експерименту щодо розвитку психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації

При підготовці програми для майбутніх менеджерів були використані принципи, що регулюють процес навчання. Принципи – це керівне положення щодо реалізації знання про мету, сутність, зміст та структуру навчання на

практиці. Принципи побудовано відповідно до цілей навчання й дидактичної концепції. У сучасній дидактиці є класичні принципи, а також принципи, розроблені в останні десятиліття. Їх необхідно, на наш погляд, використовувати при виборі методів і прийомів навчання психології [22]. Хоча принципи викладання психології опираються на загальнодидактичні принципи навчання, однак їхнє використання в навчанні психології має свою специфіку. Специфічні принципи важливі саме для вивчення психологічних дисциплін.

Для реалізації програми було використано такі принципи психології [19; 34; 148]:

Принцип єдності свідомості і діяльності – свідомість і діяльність знаходяться в нерозривній єдності, де свідомість формує внутрішній план діяльності людини.

Принцип системності – (грец. *systema* – утворення) – підхід до аналізу психічних явищ, за яким воно розглядається як певна система, що не зводиться до суми складових, а має власну структуру. Основи системного підходу до вивчення різних явищ розробив австрійсько-американський вчений Л. Фон Берталанфі. Їх було конкретизовано у працях представників гештальтпсихології, психоаналізу, операційної концепції розвитку інтелекту Ж. Піаже, неофройдизмі та інших психологічних шкіл і напрямів. Принцип системності вимагає розглядати психіку як складну систему взаємопов'язаних психічних явищ. Тому при викладанні психологічних програм, навчальний матеріал ділиться на логічні розділи й теми, у кожній темі виділяють змістовно-сміслові центри, головні поняття, ідеї, структурується матеріал.

Принцип науковості – вимагає, щоб навчальний матеріал, який пропонується студентам відповідав сучасним досягненням наукової й практичної психології, не суперечив об'єктивним науковим фактам, теоріям та закономірностям. Дотримання принципу науковості при навчанні психології означає, що інформація, яка викладається студентам є достовірною та науково обґрунтованою.

Принцип детермінізму – визначається способом життя і змінюється під впливом зовнішніх умов.

Принцип розвитку – може бути правильно зрозумілим, якщо психіка особистості розглядатиметься у безперервному розвитку як процес і результат діяльності.

Принцип єдності предметно-орієнтованого і індивідуально-орієнтованого навчання психології. Психологія як навчальний предмет має більшу специфіку в порівнянні з усіма іншими дисциплінами. З одного боку, психологія, це наука, що має свій об'єктивний предметний зміст, як інші природні і гуманітарні науки, тому вона повинна вивчатися об'єктивно та неупереджено. З іншого – предмет цієї науки особистісно-орієнтований на студента, який намагається всі отримані знання використати з метою самопізнання. У зв'язку із цим психологія привертає велику увагу на тих студентів, що бажають із допомогою отриманих знань розібратися в собі. Дотримання принципу єдності означає збереження необхідного балансу предметно-орієнтованого й особистісно-орієнтованого змісту на заняттях психологічного циклу. Цей принцип повинен дотримуватися при навчанні психології.

Принцип задоволення – принцип регулювання психічного життя людини, сутність якого полягає у прагненні, враховуючи реальні умови, уникнути невдоволення й отримувати насолоду. Принцип задоволення виходить із принципу постійності: невдоволення викликає певне напруження, з усуненням його або одержанням задоволення зменшується або з'являється змога уникнути його. При розгляді особистості принцип задоволення протиставляється принципу реальності. Тому в психоаналізі формування і розвиток особистості розглядається як процес переходу від принципу задоволення до принципу реальності.

Принцип реальності – (лат. *realis* – суттєвий, дійсний) – у психоаналізі З. Фрейда — принцип регулювання психічного життя людини, сутність якого полягає в узгодженні несвідомих, украй егоїстичних прагнень до задоволення з

вимогами навколишньої дійсності. Принцип реальності виявляється в урахуванні реальних умов та можливостей задоволення потягів і, нерідко, у відмові від різних способів їх задоволення. Йому підкоряється потяг Я.

Принцип проєкції – (лат. *projectio* – викидання) – положення, за яким стверджується, що в різноманітних проявах індивіда втілюється його особистість із її прихованими неусвідомленими спонуканнями, бажаннями, переживаннями і конфліктами. Вони проєктуються на її ціннісні орієнтації, світогляд, творчість, розуміння подій, висловлення тощо. Принцип проєкції тлумачиться ширше, ніж розуміння проєкції в психоаналізі.

Принцип єдності теоретичного й емпіричного знання. Даний принцип є конкретизацією дидактичного принципу єдності конкретного та абстрактного. Відповідно до цього принципу у викладанні психології повинні оптимально сполучатися теоретичні ідеї та конкретні емпіричні факти (конкретні приклади, ілюстрації тощо).

Принцип доступності полягає в необхідності співвіднесення змісту і методів навчання з типом студентів, їхніми освітніми намірами, віковими особливостями, рівнем їхнього розвитку. У відповідності із цим принципом необхідно при вивченні психології переходити від простого до складного, від легкого до складного, від відомого до невідомого.

Принцип активності в навчанні полягає в тому, що ефективно засвоєння знань студентами відбувається тільки в тому випадку, коли вони проявляють самостійну активність у навчанні. Реалізація цього принципу може досягатися за рахунок: 1) формування потреби студентів у психологічних знаннях; 2) діалогічної форми навчання; 3) проблемного підходу в навчанні; 4) широкого використання практичних методів навчання (у вигляді навчальних експериментів, тестів, психологічних тренінгів).

Навчання психології повинне носити розвиваючий характер. Цей принцип є особливо важливим при проведенні психологічних занять. Заняття з психології допомагає краще зрозуміти себе, причини виникнення особистісних

проблем та віднайти шляхи їх усунення, а також налагодити стосунки з іншими.

Базуючись на підходах О.І. Бондарчук, Л.М. Карамушки, В.А. Семиченко, М.Г. Ткалич, В.В. Третьяченко та ін., а також враховуючи результати констатувального етапу дослідження, було розроблено програму психологічної підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

Ефективність такої програми була перевірена у процесі її апробації в Національному авіаційному університеті із студентами 5 курсу, які навчалися за спеціальністю «менеджмент організацій» протягом 2008 року.

Для проведення формувального експерименту було створено експериментальну та контрольну групи (експериментальна група 26 осіб, контрольна – 30 осіб). Обидві групи майбутніх менеджерів мали приблизно однакові соціально-демографічні та організаційно-професійні характеристики (за віком, статтю, спеціалізацію навчання тощо).

В *експериментальній* групі підготовка мала системний, організований характер і була побудована на психологічних принципах. Останні були забезпечені за допомогою спеціальних форм і методів навчання, розроблених автором.

Для студентів, які увійшли до *контрольної групи*, не проводилась спеціальна психологічна підготовка до управління змінами в організації. Їх навчання носило стандартний характер, відповідно до плану підготовки менеджерів і питання управління змінами в організації обговорювалось фрагментарно.

Організаційною формою програми психологічної підготовки майбутніх менеджерів став спецкурс «Психологічна підготовка майбутніх менеджерів до управління змінами в організаціях».

Обсяг психологічної підготовки склав 36 академічних годин, із них лекційних – 10 год., практичних – 14 год., консультацій – 6 год., самостійна робота – 6 год.

Мета спецкурсу полягала в підготовці майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

У процесі впровадження програми реалізувалися такі *завдання*: 1) оволодіння майбутніми менеджерами знаннями про психологічні особливості управління змінами в організації; 2) оволодіння майбутніми менеджерами методами діагностики та самодіагностування психологічних чинників, які впливають на особливості управління змінами в організації; 3) оволодіння майбутніми менеджерами уміннями та навичками щодо виконання конкретних управлінських завдань, які виникають у процесі управління змінами.

В основу спецкурсу покладено технологічний підхід Л. М. Карамушки [195]. Відповідно до якого психологічна підготовка майбутніх менеджерів до управління змінами містила: а) *змістовно-смісловий компонент* – використання методів і форм роботи, які сприяють розумінню майбутніми менеджерами сутності управління змінами та його істотних характеристик; б) *діагностичний компонент* – використання методів та форм роботи, які забезпечують діагностику власних особистісних характеристик, які необхідні для управління змінами; в) *корекційно-розвивальний компонент* – використання методів та форм роботи, необхідних для оволодіння майбутніми менеджерами вміннями та навичками виконання певних професійних завдань, які виникають у процесі управління змінами; розробка індивідуальної програми підготовки управління змінами (актуалізації необхідних мотивів; підвищення рівня розвитку умінь та навичок, розвитку інноваційних якостей тощо).

За своєю структурою психолого-педагогічна програма складалася із вступу, основної частини та заключної частини. Основна частина складалася із трьох модулів: 1) «Психологічний зміст і основні характеристики управління змінами в організації». 2) «Сутність психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації». 3) «Психологічні умови підвищення ефективності управління змінами в організації».

Зазначені модулі були реалізовані через систему інтерактивних технік: мозкові штурми, рольові та ділові ігри, творчі завдання, аналіз виробничих і управлінських ситуацій та ін. При цьому особлива увага приділялася обговоренню з учасниками результатів виконання практичних вправ, рефлексію власних дій тощо. У процесі проведення навчальних занять у структурі кожного модулю за допомогою спеціальних інтерактивних технік, вдалося реалізувати основні три блоки технології: *інформаційно-пізнавальний, діагностичний та корекційно-розвивальний*.

Під час читання лекцій з проблеми психологічної підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації реалізується *інформаційно-пізнавальний блок*. Використання інтерактивних методик саме під час *інформаційно-пізнавального* блоку дає можливість осмислити зміст та значення сутності та окремих компонентів управління змінами в організації, орієнтують на усвідомлення сучасних підходів до діяльності та розвитку в умовах змін.

Проводити комплексні соціально-психологічні обстеження за допомогою анкет, тестування, обговорення в групах можливо завдяки *діагностичному блоку*. На думку Л.М. Карамушки, саме під час впровадження діагностичного блоку технології створюються психологічні умови для осмислення певних проблем, які існують або в діяльності організації, або окремих осіб; сприяють актуалізації потреби майбутніх менеджерів у самопізнанні та аналізі особливостей як організації, так і своїх власних психологічних та професійних якостей; формують позитивне ставлення до практичного використання психологічних закономірностей управління організацією [196].

Корекційно-розвивальний компонент включає в себе проведення групових дискусій, ділових та рольових ігор, мозкових штурмів, аналізу ситуативних виробничих ситуацій. Саме в корекційно-розвивальному компоненті використовувалися нові інтерактивні техніки, які сприяють формуванню потреби та вмінь учасників занять використовувати отримані знання з метою оптимізації управління змінами в організації, професійного й особистісного вдосконалення; забезпечують визначення конкретних напрямів та способів

вирішення проблем, які існують у діяльності організації (груп людей в організації, окремих особистостей); створюють умови для оволодіння вміннями і навичками, що сприяють підвищенню ефективності діяльності організації (прийняття колегіальних та індивідуальних рішень, врахування мотивації діяльності майбутніх менеджерів, формування сприятливого соціально-психологічного клімату) тощо [196].

Використовуючи під час проведення занять з програми інтерактивних методів навчання, вдається створити такі умови навчання, за яких кожен відчуває свою успішність та інтелектуальну спроможність. Зупинимося на деяких з них.

Для презентації навчального матеріалу, основних етапів заняття та окремих смислових питань, інформаційних джерел та результатів власних досліджень використовувалася *мультимедійна презентація*.

Для проведення колективно-групового навчання було використано: *метод незавершених речень* (із подальшим груповим обговоренням), *метод мозкового штурму*, *криголами*, *заповнення робочих аркушів* (вивчення очікувань, розкриття змісту основних понять теми тощо), *виконання творчих завдань* (проектів та їх представлення у вигляді схем, малюнків тощо), *міжгрупове обговорення* (представлення робочими групами результатів виконання певних завдань, постановка уточнюючих та проблемних питань, відповіді на поставленні запитання тощо), *вправи* для закріплення певних стратегій управління змінами в організації.

Для визначення рівня знань майбутніх менеджерів було використано метод «case-study» (аналіз виробничих ситуацій). Даний метод надав можливість обговорити «реальні» проблемні ситуації та провести пошук оптимальних варіантів їх розв'язання.

Наприкінці занять проводилась рефлексія (індивідуальна, групова), заповнювались анкети «Аналіз ефективності роботи заняття».

Розкриємо більш детально зміст деяких технік, що використовувались під час проведення навчального курсу.

Інтерактивна методика *криголам*, частіше всього використовується на початку заняття з метою зняття емоційної напруги, створення робочої атмосфери, налаштування на виконання сумісної творчої взаємодії. Для цього використовуються нескладні вправи, які сприяють активності учасників таких занять. Це можуть бути такі вправи, як «Гарні побажання другові», «Бажаємо Вам таких позитивних (конструктивних) змін...», «Протягом останнього року зі мною відбулися такі зміни...», «Розміщення учасників заняття по колу за інтересами (завдяки міміці та жестам)», відобразити «броунівський рух» – рух молекул, які постійно знаходяться в активному стані та ін. [196; 220]. Використання «криголамів» сприяє основному – налагодити стосунки між групою та ведучим заняття, сприяти підвищенню емоційного стану.

Мозковий штурм – це метод, за допомогою якого учасники заняття намагаються вирішити якусь проблему. Мозковий штурм починається з того, що учасникам заняття пропонується проблема, а вони надають різні ідеї стосовно неї, або її вирішення. Викладач повинен вислухати думку кожного без обговорення, оцінки та критики, коротко фіксуючи відповіді кожного. З поміж них варто обирати найбільш неймовірні, незвичні, бо саме вони можуть надати нетрадиційний, творчий вихід з даної проблеми. Мозковий штурм має три основні форми проведення: індивідуальна – кожен учасник заняття генерує ідеї самостійно; парна – ідеї генерують два учасники заняття, а потім презентують іншим; групова – група спільно генерує ідеї, а також може доповнювати ідеї інших. Підводячи підсумок, викладач обирає ті ідеї, які допомагають розв'язати певну проблему.

У процесі виконання *творчих завдань*, учасники занять повинні створити та презентувати групові проекти вирішення проблеми. Для цього необхідно створити такі умови: виділити робочі зони для учасників занять, забезпечити допоміжним роздатковим матеріалом (ватман, фломастери і кольорові олівці, ножиці, кольоровий папір тощо). Кожна група самостійно підходить до вирішення творчих завдань (наприклад, методом групового мозгового штурму виділяють основні причини виникнення опору змінам в

організаціях у вигляді малюнка тощо). Підчас виконання спільної роботи поліпшується соціально-психологічного клімат, налагоджуються позитивні стосунки між учасниками заняття.

Метод «case-study» (аналіз виробничих ситуацій). Даний метод надає можливість обговорювати «реальні» проблемні ситуації та здійснювати пошук оптимальних варіантів їх розв'язання. Вони мають певну структуру опису та аналізу: зміст ситуації; обґрунтування її складності та значущості в умовах конкретної організації; описання рішення, яке було прийняте учасниками для розв'язання проблеми; аргументування того чому було прийняте саме таке рішення, а не інше; до яких результатів (позитивних чи негативних) привело таке розв'язання ситуації; чи можна було б, враховуючи результати, вирішити ситуацію іншим чином тощо [59]. Психологічний аналіз управлінських ситуацій може здійснюватися на індивідуальному, парному та груповому рівнях.

Навчально-рольова гра ставить за мету завдяки засвоєнню «навчальних» ролей, досягти вирішення таких завдань: залучення до обговорення теоретичних проблем управління змінами в організації якомога більшої кількості студентів менеджерів; виділення основних аспектів і методів аналізу актуальних проблем управління змінами в організації; формування позитивного ставлення та інтересу до управління змінами в організації.

Ділова гра спрямована на те, щоб імітуючи реальні управлінські ситуації за допомогою справжніх, а не «навчальних» ролей, забезпечити формування умінь та навичок, необхідних для ефективного розв'язання управлінських ситуацій [196]. Ділова гра сприяє розвитку таких особистісних якостей, як: зниження ригідності та стереотипності мислення; підвищення здатності діяти гнучко та творчо в умовах змін; посилення почуття відповідальності за результати прийнятих рішень при управлінні змінами в організації, оптимізація мотиваційної зрілості тощо. Наприклад, проведення ділової гри «Контракт», вимагала від майбутніх менеджерів провести процедуру підписання психологічного контракту. За визначенням Л.Е. Орбан-Лембрик, психологічний

контракт – (лат. *contractus* – угода) – комплекс усвідомлених зобов'язань, які мають індивіди один перед одним та організацією. Під час виконання ділової гри ми намагались простежити здатність майбутніх менеджерів дотримуватись, зобов'язань при взаємодії один з одним. Як вважають психологи, діяльність спрямована на досягнення успіху, що пов'язана з мотивом досягнення успіху й мотивом уникнення невдачі, відрізняється. Тому ми спостерігали таку ситуацію, одні майбутні менеджери ставили перед собою позитивну ціль, досягнення якої розцінювалось як успіх; інші – мотивовані на уникання невдач: всі їхні думки і дії налаштовані на уникання невдачі. Ці майбутні менеджери різні – одні прагнуть успіху і здатні швидко мобілізувати свою діяльність на досягнення мети, інші – невпевнені, бояться відповідальності, помилок, покарання. Ділова гра чітко вказує на те, що майбутні менеджери, які прагнуть успіху, зазнавши невдачі, активізують свою діяльність і досягають нерідко вищих результатів, ніж очікували, а орієнтована на невдачі – за таких обставин часто втрачають бажання до дії [148]. Дуже важливо розкрити майбутнім менеджерам під час проведення ділової гри важливість орієнтації на успіх.

Таким чином, можна підсумувати, що заняття за програмою побудовані так, що заняття кожного модуля, можуть розпочинатися висвітленням теоретичних питань, а на практичних заняттях проводяться закріплення цього матеріалу методиками і вправами, пов'язаними як з діагностичними, так і з корекційно-розвивальними компонентами. Або навпаки, початком заняття може стати діагностична методика, яка висвітлить певні характеристики особистості, які потребують поглиблення знань майбутніх менеджерів. Заняття може розпочинатися і методикою мозковий штурм, яка надасть можливість спочатку виявити проблеми, а потім поступово у процесі заняття отримати на них відповіді.

Програма реалізувалася завдяки запровадженню ще двох форм роботи: *консультативної* (індивідуальної та групової) та *самостійної* (виконання творчих та практичних завдань в домашніх умовах, що стимулює уміння та навички майбутніх менеджерів працювати самостійно з необхідною

літературою, аналізувати та осмислювати власний психолого-управлінський досвід, а також оптимізує мотивацію на удосконалення управління змінами в організації). Під час проведення консультацій проводиться розмова викладача з студентами з приводу проблем, які пов'язані з управлінням змінами в організації. Майбутні менеджери можуть отримати відповіді на запитання з приводу роз'яснення результатів тестування, поліпшення своїх психологічних характеристик та способів подолання опору змінам в організації персоналом. Виконання домашніх завдань сприяло більш глибокому засвоєнню знань з навчального матеріалу спецкурсу; вмінню самостійно підбирати та переробляти психологічну інформацію на задану тематику, моделювати виробничі ситуації та шляхи їх розв'язання.

3.2. Зміст та структура психологічної підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації

У даному підрозділі наводиться опис кожного з занять спецкурсу «Психологічна підготовка майбутніх менеджерів до управління змінами в організації» (див. табл. 3.1), побудованої на основі технологічного підходу та розробок тренінових програм з психології управління змінами Л.М. Карамушки [196].

Хоча зміст більшості психологічних вправ, творчих завдань ділових та рольових ігор, ситуативних завдань є авторськими розробками, проте при розробці програми були використані деякі модифікації відомих технік групової роботи відомих психологів [52; 155; 163; 166; 173; 186; 191; 193; 192; 205; 207; 218; 219; 229].

Під модифікацією розуміється використання основної ідеї вправи щодо мети та завдання, проте вони мали інше формулювання відповідно до запропонованої програми.

Структура спецкурсу “Психологічна підготовка майбутніх менеджерів до управління змінами в організаціях”

Назва модулю	Основні блоки
<p>Модуль 1. Психологічний зміст і основні характеристики управління змінами в організації</p>	<p><i>Вступ</i> <i>Блок 1. (Змістовно-смысловий)</i> Аналіз основних видів змін в організаціях (2 год.). <i>Блок 2. (Діагностичний)</i> Діагностика психологічних чинників, які впливають на спрямованість змін в організаціях (4 год.). <i>Блок 3. (Корекційно-розвивальний)</i> Розвиток у майбутніх менеджерів умінь та навичок для виконання конкретних завдань, які виникають у процесі управління змінами в освітніх організаціях (2 год.). <i>Заключна частина.</i></p>
<p>Модуль 2. Визначення готовності майбутнього менеджера до управління змінами в організації</p>	<p><i>Вступ</i> <i>Блок 1. (Змістовно-смысловий)</i> Аналіз основних психологічних проблем, які виникають у процесі управління змінами в організації (2 год.). <i>Блок 2. (Діагностичний)</i> Діагностика визначення готовності майбутнього менеджера до управління змінами в організації (4 год.). <i>Блок 3. (Корекційно-розвивальний)</i> Розвиток загальних умінь та навичок для психологічного забезпечення готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації (2 год.). <i>Заключна частина.</i></p>
<p>Модуль 3. Підвищення ефективності управління змінами в організації</p>	<p><i>Вступ</i> <i>Блок 1. (Змістовно-смысловий)</i> Проблема вибору оптимальної моделі психологічної допомоги майбутнім менеджерам щодо управління змінами в організації (2 год.). <i>Блок 2. (Діагностичний)</i> Діагностика чинників, які впливають на розвиток умінь і навичок управління змінами в організації (2 год.). <i>Блок 3. (Корекційно-розвивальний)</i> Розвиток загальних умінь та навичок для психологічного забезпечення управління змінами в організації (4 год.). <i>Заключна частина.</i></p>

Як вказувалось вище, програма містить три модулі. *Перший модуль* «Психологічний зміст і основні характеристики управління змінами в організації», присвячений вивченню психологічного змісту та основних характеристик управління змінами в організації. Під час занять обґрунтовано основні наукові підходи до вивчення поняття «управління змінами в організації» та розкрито психологічні особливості управління змінами в організації.

На заняттях *другого модуля* «Визначення психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації», відбувалось розкриття змісту та структури психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації та визначення чинників, що впливають на психологічну готовність майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

Третій модуль «Психологічні умови підвищення ефективності управління змінами в організації», присвячений проблемі вибору оптимістичної моделі управління змінами в організації та розвитку загальних умінь та навичок особистісних якостей для психологічного забезпечення управління змінами в організації.

Заняття по розвитку психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами містять такі основні структурні компоненти: вступ, змістовно-смысловий, діагностичний, корекційно-розвивальний та підведення підсумків заняття. Наводимо зміст та структуру занять до програми «Психологічна підготовка майбутніх менеджерів до управління змінами в організаціях», які характеризують кожен із трьох модулів.

Модуль 1. Психологічний зміст і основні характеристики управління змінами в організації.

Мета цього заняття полягала у формуванні у майбутніх менеджерів уявлень про сутність управління змінами в організації. Згідно з метою були поставлені такі завдання: засвоєння майбутніми менеджерами знань про зміст та психологічні особливості управління змінами в організації; оволодіння

майбутніми менеджерами методами діагностики психологічних характеристик, необхідних для ефективного управління змінами в організації; оволодіння майбутніми менеджерами вміннями і навичками виконання конкретних завдань, які виникають у процесі управління змінами в організації. Зміст заняття розгортається шляхом поєднання основних компонентів психолого-педагогічної програми та інтерактивних технік, які використовуються для представлення кожного із визначених компонентів.

Вступ до заняття:

Вправа «Знайомство». Учасникам заняття пропонується познайомитися. Для цього кожний по черзі називає три слова, які пов'язані з власним ім'ям, проте саме ім'я не називається. Завданням інших є відгадати та назвати ім'я людини, яка себе презентує. Основним завданням проведення вправи є: знайомство учасників, запам'ятовування імен та створення позитивної творчої атмосфери в колективі.

Вивчення очікувань (заповнення індивідуальних робочих аркушів з наступним груповим обговоренням): «Мої очікування щодо заняття» (Учасники дають відповіді на три запитання: «Чому я беру участь у занятті?»; «Які знання я хочу отримати?»; «Якими практичними навичками я хочу оволодіти?»);

Міні-презентація: «Що ми сьогодні будемо разом робити?» (визначення мети та завдань заняття та його загального формату);

Групове обговорення: «Як ми організуємо свою роботу?»;

Мозковий штурм: «Визначення правил групової роботи (визначення правил міжособистісної взаємодії та спільної роботи в групі)».

Вступне слово викладача: «Настав момент заняття, коли нам з вами необхідно обрати правила, які сприятимуть створенню позитивної психологічної атмосфери та допоможуть легко взаємодіяти в групі». Група також обирає спільно правила взаємодії (деякі з них) [134]:

а) правило «тут і тепер» – полягає в тому, що кожний учасник групи може всебічно дослідити конкретний момент свого власного перебування в групі, виключення загальних, абстрактних міркувань. Виконання даного

принципу дає можливість обговорити матеріал, який турбує кожного учасника заняття, що дає змогу залучити до діяльності всіх присутніх і підвищує ефективність розпочатої роботи та бажання вирішити саме зараз те, що турбує людину.

б) правило «персоніфікації висловлювань» – полягає у відмові від безособових мовних форм, таких як «зазвичай вважається», «На думку декого із присутніх», які в повсякденному спілкуванні допомагають приховувати власну позицію того, хто говорить, або ж уникати прямих висловлювань у небажаних випадках. Це забезпечує конкретність дискусій, що в свою чергу сприяє аналітичній роботі в групі.

в) правило «акцентування мови почуттів» – полягає в униканні оцінних суджень та заміні їх описом власних емоційних станів (на зразок «не ти мене скривдив», а «я відчув образ, коли ти..» тощо). Виконання цього принципу допомагає студентам – учасникам заняття чітко ідентифікувати й адекватно висловлювати свої почуття.

г) правило «активності» – полягає у залученні до інтенсивної міжособистісної групової взаємодії кожного члена групи, а також виявлення дослідницької позиції учасників занять, які передбачають елементи тренінгу. Під час виконання цього правила вдається цілеспрямовано спостерігати за своїми думками, бажаннями, ідеями. Це дає можливість проаналізувати як свою поведінку, власні відчуття, внутрішні проблеми, так і почути інших.

д) правило «довірливого й відкритого спілкування» – полягає у створенні сприятливих умов для довірливого спілкування учасників заняття, забезпечує групову динаміку, значною мірою визначає результативність занять. Довірливість підтримується незаперечним правилом: «Казати лише правду, або хоча б не брехати». На думку Л.А. Петровської, саме клімат довірливого спілкування «перетворює групу в систему дзеркал, у яких можна побачити власний образ, зазирнути у внутрішній світ партнера або потаємні процеси групи».

Також до правил можна віднести: правило часу (тривалість роботи,

кількість перерв тощо), правило відключення мобільного зв'язку, правило ведення записів тощо.

Змістовно-смісловий компонент програми. «Аналіз основних видів змін в організаціях»:

Криголам: «Протягом останнього року зі мною відбулися такі зміни...»;

Метод незавершених речень (із подальшим груповим обговоренням): «Зміни – це...», «Управління змінами в організації – це...»;

Мозковий штурм (робота в парах): «Позитивні та негативні зміни в навчальних закладах» (класифікація позитивних та негативних змін) та ін.

Проведення групової роботи: Вправа «Боротьба мотивів».

Завдання даної вправи: формування у майбутніх менеджерів здібностей аналізувати та узгоджувати власні суперечливі мотиви при змінах в організації.

Інструкція. Найчастіше у нас зустрічаються протиріччя суперечливих імпульсів та бажань. Цей феномен відомий у психології за назвою «боротьба мотивів». Іноді людині важко зрозуміти, чого більше хочеться. Згадайте, будь-ласка, ситуацію, при якій Ви відчували боротьбу мотивів або хотіли зробити щось важливе, але не робили цього, бо водночас вам хотілося чогось іншого. Спробуйте згадати таку ситуацію. Буде навіть краще, якщо ця ситуація актуальна для вас зараз: хочете зробити щось, але при цьому вам хочеться чогось іншого. Хто міг би розповісти про боротьбу власних мотивів?

Хід виконання: Учасники намагаються пригадати такі ситуації. Спочатку надається можливість висловитися тим учасникам, які побажали розповісти про подібні ситуації. Потім обрати ту ситуацію, що здається тренерів найбільш перспективною для аналізу, і запропонувати групі розглянути її за такими питаннями:

1. Чи хочу я досягти своєї мети?
2. Чи хочеться мені зараз цим займатися?
3. Що мені хочеться робити?
4. Як поєднати це з тим, що я вирішив зробити?

Наприклад:

а) Вирішив переосмислити, переписати та довести до відома свого персоналу нові посадові обов'язки. Однак, так утомився, що хочеться одного – спати. У результаті не можна ні писати інструкції, а ні спати.

1. Чи хочу я досягти своєї мети?

У принципі, так. Це моя мета, я перед собою її поставила.

2. Чи хочеться мені зараз цим займатися?

Зараз мені цим займатися не хочеться.

3. Що мені хочеться робити?

Мені хочеться відпочити, а потім поїхати у відпустку. Ну, хоча б виспатися. Для цього мені кілька днів потрібно.

4. Як поєднати мої бажання, прагнення з тим, що я вирішила зробити?

Піти з навчання на декілька днів, відпочити та на диктофон записати свої думки.

Результат вправи: відчуття корисності поєднання суперечливих прагнень, замість боротьби з одним із них.

Мульти-презентація (Міні-лекція). Основні види змін в організаціях.

Діагностичний компонент програми. «Діагностика психологічних чинників, які впливають на спрямованість змін в організаціях»:

Психологічний практикум:

«Визначення адаптаційної мобільності» – за допомогою тесту «Чи вмієте ви адаптуватись?»).

«Визначення ступеня мотивів вибору професії» – за допомогою методики «Мотиви вибору професії»).

«Визначення рівня глобального потенціалу особистості» – за допомогою методики «Глобальний потенціал особистості») та ін.

Групове обговорення отриманих результатів дослідження.

Корекційно-розвивальний компонент програми: «Розвиток у майбутніх менеджерів організацій умінь та навичок для виконання

конкретних завдань, які виникають у процесі управління змінами в освітніх організаціях»:

Міжгрупова дискусія: «Інноваційні зміни в освітніх організаціях: чим вони відрізняються від «традиційних» змін?».

Ділова гра «Контракт».

Завдання: сформувані у майбутніх менеджерів здатність визначити проблему, яка сприяє: налагодженню, зміні або порушенню взаємодії.

Інструкція. Зараз ми розділимося на дві команди. Кожна з команд повинна подумати про те, який контракт вона могла б укласти з іншою командою. Контракт має складатися із чотирьох частин:

Частина 1. Передбачуване зобов'язання першої команди. Команда зобов'язується проспівати популярну сучасну пісню.

Частина 2. Передбачуване зобов'язання другої команди. В обмін на це друга команда складає договір-угоду, де зобов'язується виконати для першої команди відповідне завдання (наприклад намалювати портрет ведучого).

Частина 3. Штрафна санкція для першої команди. Якщо перша команда не виконає зобов'язань, передбачених частиною 1, то повинні виплатити штрафну санкцію (наприклад, протанцювати танець «Маленьких каченят» тощо).

Частина 4. Штрафна санкція для другої команди. Якщо друга команда не виконає зобов'язань, передбачених частиною 2, вона повинна буде виплатити штрафну санкцію (наприклад скласти вірш про управління змінами в організації).

Отже, зараз кожній команді надається 10 хвилин для забезпечення умов запропонованого нею контракту. Дуже важливо, щоб всі умови контракту були здійсненними й щоб їх можна було виконати до закінчення терміну нашого заняття. Напишіть контракт на папері й передайте його іншій команді.

Хід проведення: Кожна з команд вирішує, чи згодні вони прийняти запропонований їм контракт, разом із усіма його умовами. Якщо якась із умов

запропонованого контракту команду не влаштовує, подайте свої пропозиції щодо змін умов контракту.

Термін обговорення запропонованого контракту: 10 хвилин.

Прошу команди повідомити мені про результати свого обговорення. Після того як контракти укладено (або не укладено), обговорення про прийняття умови контракту, зміна або відхилення їх – не можливе. Простежте, які мотиви викликали бажання співпрацювати, а які заважали цьому.

Групова робота.

Блок психологічних вправ першого модуля

Вправа «Автономізація мотиву».

Завдання: навчитися проектувати й реалізувати ситуацію, за якої в інших людей відбувалася б автономізація мотиву при змінах в організації.

Автономізація мотиву – це перетворення засобу реалізації первісного мотиву в самостійний мотив.

Наприклад: Начальникові відділу продаж запропонували пройти психологічний тренінг для того, щоб навчитися мотивувати своїх підлеглих. Він настільки захопився психологією, що перейшов на роботу до психологічного центру, в якому проходив тренінг.

Інструкція. Зараз Вам треба буде розділитися на дві команди. Перша команда повинна буде викликати автономізацію мотиву в другій команді та навпаки. Ваше завдання – домогтися того, щоб команда, яку ви мотивуєте, настільки захопилася роботою, що забула б первісну її мету. Пам'ятайте: успіх справи залежить від того, наскільки зацікавлена людина тим, що вона робить. Адже, якщо вам подобається якесь заняття, то ви насолоджуєтеся самим процесом роботи, а не примушуєте себе постійно думати про основну мету. Вдається навіть знаходити нові методи та творчі підходи для виконання справи. Варто прагнути до того, щоб команда-адресат повністю захопилася процесом виконання даного завдання, забувши про все інше. Сприяйте тому, щоб у них активізувалася внутрішня мотивація, нагородою для якої є сам процес діяльності.

Термін на обмірковування завдання: 5 хвилин.

Якщо виникне потреба, можна використовувати наступні завдання:

1. Одному з учасників протилежної команди дають словосполучення (наприклад, «березневий заєць») та завдання показати це словосполучення невербально, протилежна команда має відгадати це словосполучення.

2. Створіть рекламу відомому співакові. При цьому Ви не повинні обговорювати, як ви це робитимете. Сядьте спиною до дошки. Один з вас, крайній праворуч, вийде до дошки й намалює на ній будь-який елемент цієї реклами. Після того, як він повернеться на місце, наступний за ним учасник встане, підійде до дошки й намалює там наступний елемент. Після того як він повернеться на місце, встане третій і додасть свій елемент. Все це необхідно робити мовчки. Інші учасники груп можуть спостерігати, але не повинні висловлювати вголос свої коментарі.

Вправа «Рахунок з вибуванням».

Мета: формувати у майбутніх менеджерів вміння бути уважним, бажання досягати успіху, здатності поводити себе адекватно.

Викладач пропонує учасникам заняття розрахуватись: перший починає рахунок – “один”, наступний учасник каже “два”, наступний – “три” і так далі по-порядку. Керівник тренінгу попереджає: “Будьте уважні, якщо вам випаде число, яке ділиться на 5, або число в яке входить цифра “5” (наприклад 15), то замість цього число, вам треба мовчки плескати в долоні. Той, хто помилиться, вибуває з гри, але залишається у колі, тож треба бути дуже уважним. Лічити необхідно швидко”.

Психологічний коментар. Під час гри умови виконання вправи можна модифікувати (наприклад, не плескати в долоні, а вставати, тощо).

Питання для обговорення (для тих в кого були помилки): На Вашу думку, які причини змусили Вас помилитися? Який характер помилок?

Вправа «Актуальне самопочуття».

Мета: навчити аналізувати майбутніх менеджерів взаємозв'язок внутрішнього стану і зовнішніх емоційних проявів та їх вплив на управління змінами в організації.

Сюжет гри. Кидаючи одному з учасників м'яч, називають його ім'я. Той, хто отримав м'яч, виходить у коло і звуками, жестами, позою виражає свій внутрішній стан в цей момент. Всі інші повторюють за ним рухи, намагаючись відчувати цей стан. Потім група вгадує, який стан був продемонстрований. Учасник кидає м'яч іншому, і той в свою чергу демонструє внутрішній стан. Питання для обговорення: Чи легко Вам було виконувати вправу? Чи вдалось відчувати внутрішній стан іншої людини? Яке значення ця здатність має для Вашої менеджерської діяльності?

Творче домашнє завдання: написати твір на тему: «Як досягнути позитивних інноваційних змін в організаціях?»

Підбиття підсумків практичного заняття:

Рефлексивний аналіз (робота в групі): «Що дало мені практичне заняття?».

Фото-презентація: «Так ми працювали сьогодні разом...».

Побажання учасників заняття один одному: «Бажаємо Вам таких позитивних (конструктивних) змін...».

Підсумок до заняття: Варто зазначити, що на початку заняття учасники поводити себе по різному: одні були дуже зацікавлені роботою та її результатами; інші виявляли таку поведінку: споглядальне реагування (що постає, як пасивність, байдужість), тривожне реагування (що залежить від особистісних властивостей і якостей майбутніх менеджерів – низька самооцінка, почуття провини тощо) [148]. Це було видно по тому, що одні поводити себе активно, жваво, інші – стримано, насторожено, обережно, але це не завадило їм досягати спільну мету. Під кінець заняття всі були включені в спільну діяльність, особливо це розкрилось при виконанні ділової гри.

Модуль 2. Визначення готовності майбутнього менеджера до управління змінами в організації.

Мета практичного заняття: формування у майбутніх менеджерів організацій уявлень про психологічні проблеми, які виникають в процесі управління змінами в освітніх організаціях. Виходячи з мети, були поставлені наступні завдання: оволодіння знаннями щодо психологічної готовності до управління змінами; оволодіння методами діагностики визначення готовності до управління змінами в організації; оволодіння певними вміннями та навичками для психологічного забезпечення готовності до управління змінами в організації.

Зміст практичного заняття розгортається шляхом поєднання основних компонентів заняття та інтерактивних технік, які використовуються для представлення кожного із компонентів заняття. Далі наведено детальний зміст заняття.

Вступ до заняття:

Криголам «Я люблю займатись...»;

Мультимедійна презентація: «Мета, завдання та організація заняття»
(Визначення мети, завдань спецкурсу та його загального формату);

Мозковий штурм (груповий варіант): назвіть чинники, що впливають на управління змінами в організації....

Групова робота. Вправа «Керівник – співробітник».

Завдання: формувати навички ефективної взаємодії менеджера з іншими.

Інструкція. Зараз група розділиться на пари. Одна людина з пари стає керівником, інша – співробітником. Завдання «керівника» – донести мету (пов'язану з ефективністю діяльності в умовах змін в організації) до «співробітника», мотивуючи його при цьому на її досягнення (наприклад підготувати проект заходів щодо збільшення обсягу продажів виготовленого товару). Завдання «співробітника» – вступити в діалог з «керівником» і залежно від ступеня мотивації погодитися чи ні із пропозицією керівництва.

Хід виконання: Учасники рольової гри обговорюють 5-10 хвилин. Потім за 10-бальною системою оцінюють ступінь ефективності своєї взаємодії (кожний залежно від своєї мети). Потім учасники обмінюються ролями (і бажано партнерами).

Обговорення результатів. Учасники у вигляді мозкового штурму відповідають на два запитання «Що допомагало мотивувати співробітників до досягнення мети?» (наприклад, чітка мета, впевненість «керівника», пропозиція допомоги й підтримки, узгодження бачення результатів, вказівка на вигоду й т.п.) і «Що заважало цьому?» (наприклад, нечітка, розпливчаста мета; відсутність діалогу, маніпулювання, тиск на «співробітника» і т.п.)

Змістовно-смісловий компонент програми: «Аналіз основних психологічних проблем, які виникають в процесі управління змінами в організаціях»:

Метод незавершених речень (з подальшим груповим обговоренням): «У процесі введення змін в організації можуть виникати такі психологічні проблеми...»;

Робота в малих групах: «Чи відрізняються психологічні проблеми в процесі введення змін в організації від економічних (юридичних тощо) проблем?»;

Групова робота. Вправа «Створення мотивації співробітників з досягнення цілей організації» (коучинг-технологія).

Інформація для психолога. Перш ніж розпочинати роботу зі створення мотивації майбутніх менеджерів, психолог має пам'ятати про основні ознаки мотивуючої мети. Це потрібно для формулювання й постановки мети у зв'язку із запитом керівництва організації.

Ознаки мети (залежно від мотивів):

1. Важливість мети, її співвідношення із цінностями людини.
2. Ясність мети, її чіткість і конкретний опис.
3. Термін досягнення мети (min - max).
4. Усвідомлення корисності сьогоdnішнього стану справ (чому досі у нас

цього немає).

5.Необхідність досягнення мети (якщо цього не досягти...)

Зразок запитань для прояснення мети та створення споконвічної мотивації її досягнення.

Важливість. Для чого це потрібно? Навіщо? Що можна одержати в результаті? Частиною якої великої мети є ця мета?

Ясність, чіткість, конкретність.

Як конкретно це буде виглядати? Які критерії оцінки результатів? Як можна довідатися, що мета досягнута (ознаки досягнення)?

Скільки часу знадобиться для досягнення результатів...

За несприятливого збігу обставин.

Вигоди для сьогоdnішнього стану справ.

Яка вигода, коли цього не мати? Чому не треба досягати цієї мети? Що гарного в тих людях, які не прагнуть цього досягти?

Необхідність досягнення цієї мети.

Що буде, якщо ми не досягнемо мети? Що ми втратимо в результаті?

Що буде в житті організації, якщо ми не туди підемо?

Мультипрезентація. (Міні-лекція). Зміст та структура психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

Діагностичний компонент програми: «Діагностика визначення готовності майбутнього менеджера до управління змінами в організації»:

Психологічний практикум:

а) дослідження когнітивного компоненту «Виявлення рівня знань, стосовно управління змінами в організації» (за допомогою анкети розробленої автором);

б) дослідження мотиваційного компоненту «Виявлення особливостей мотивації до успіху» (за допомогою методик «Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху» Т. Елерса, а також методики «Діагностика ступеня готовності до ризику» Шуберта);

в) дослідження операційного компоненту методика «Який ваш творчий потенціал»;

г) дослідження особистісного компоненту «Визначення локус контролю (за допомогою методики «Визначення локус контролю» Дж. Роттера).

Корекційно-розвивальний компонент програми: «Розвиток загальних умінь та навичок для забезпечення психологічної готовності майбутнього менеджера до управління змінами в організації»:

Виконання творчого завдання (робота в малих групах): «Розробка стратегії профілактики психологічних проблем, які виникають в мотиваційній, когнітивній, операційній та особистісній сферах діяльності персоналу освітніх організацій» на прикладі введення конкретних змін: а) «впровадження мультимедійних презентацій у навчальному процесі»; б) «використання інтерактивних дощок під час проведення уроків»; в) «впровадження профільного навчання» тощо та ін.;

Презентація результатів творчого завдання та міжгрупова дискусія: «Стратегії профілактики психологічних проблем, які можуть виникати в процесі введення змін в організації».

Групова робота

Блок психологічних вправ другого модуля.

Вправа «Витягнуті руки».

Завдання:

а) проаналізувати стилі реагування на зміни та мотивацію до процесу змін;

б) формувати розуміння того, які потреби є ведучими при виконанні завдань у ситуації змін.

Інструкція. «Зараз ми з вами проведемо невеликий експеримент. Для цього нам потрібно встати в коло. Я навмисне не буду визначати мету експерименту, але по закінченню спробуємо сформулювати її разом. Подумайте та дайте відповідь на такі запитання: «Як ви вважаєте, що відбувалося? Для

чого ви виконували цю вправу і, що при цьому відчували.? Отже якщо немає запитань, почнемо... ».

Хід проведення.

Група встає в коло для виконання вправи. Тренер просить усіх витягнути руки перед собою та переплести пальці рук і подивитися, який з пальців опиниться зверху (зафіксувати це). Потім просить опустити руки і якнайшвидше переплести руки знову, але при цьому, поклавши зверху інший палець (демонструє).

Переплетіть руки на грудях та дуже швидко поміняйте їх місцями. Потім кожний учасник повинен повернутися до сусіда та розповісти про свої відчуття.

Групове обговорення. На цій стадії відбувається зворотній зв'язок тренера з групою. Намагайтесь нікого не змушувати надавати відповіді, дотримуючись правила добровільності. Хоча у випадку, якщо ніхто не відповідає, можна задати деякі запитання: «Чи є той, кому не сподобалось виконувати цю вправу?». Якщо такі є, варто запитати, що саме не сподобалося і та ін., поки люди не опишуть пережите своїми словами. Отриманий спектр відповідей записується у вигляді ключових фраз від кожного. Після цього тренер висловлює думку, що різні люди по-різному сприймають одне і теж завдання. Тому, якщо вони не змогли погодити зміни у власному житті зі своїми відчуттями та підходами до вирішення завдання, то, напевно, втратять інтерес до виконання завдання.

Далі викладач пропонує прокоментувати висловлювання, які він записав. Наприклад:

«Я боявся, що все робив неправильно». Чи означає це про усвідомлення неоднозначності вправи та відчуття, що воно веде до деякого стресу? (потреба в безпеці);

«Який у цьому сенс?» Чи відбиває це запитання роз'яснення в корисності вправи? (потреба в змісті);

«Мені було весело». Чи значить це, що процес був цікавий сам по собі? (потреба у взаємодії, спілкуванні);

«Мені цікаво було дізнатись, чого хочуть навчити цією вправою?». Чи вказує це твердження на спробу аналізувати, осмислювати отриманий досвід? (потреба в розвитку).

Коментар викладача до вправи. З даної вправи видно, що кожний учасник тренінгу має свою мету та шляхи її досягнення. Треба враховувати, якщо зміни загрожують досягненню мети людини, то його реакцією буде опір. Якщо зміни сприяють досягненню мети – то людина сприйме їх з радістю. Думаючи про введення будь-яких змін у роботу свого відділу у майбутньому, постав таке запитання: «Чому люди приходять щодня на роботу? Чи сприятимуть досягненню їхніх цілей зміни, які відбуваються?».

Рекомендації:

Складіть «карту цілей» ваших співробітників – це дозволить вам визначити основну мету праці ваших співробітників.

Розпочніть діалог стосовно змін, які очікуються в організації, що зміниться із введенням необхідних інновацій і, як заплановані зміни вплинуть на підлеглих.

Вправа «Голосуємо ногами».

Завдання: допомогти учасникам заняття активізувати потребу розуміння визначеної проблеми, формувати вміння спільної активної дії.

Учасники тренінгу шикуються в шеренгу. Викладач ставить запитання відповідно до того, що він хотів би дізнатись (прикладом можуть бути такі запитання: мотиваційний компонент психологічної готовності до управління змінами в організації це: інтереси, бажання тощо; здатність відчувати, рахувати, бачити тощо; професійні покликання, професійні наміри, потреби у професійній праці; мотиви професійної діяльності, стимули професійної діяльності, готовність до професійної діяльності тощо). В залежності від обраної відповіді учасники заняття залишаються на місці чи переходять на протилежний бік.

Вправа «Цікавий мозковий штурм»

Завдання: допомогти усвідомити майбутнім менеджерам спрямованість власних інтересів, мотивів тощо.

Учасники заняття розподіляються на підгрупи по 5-8 осіб. У кожного повинен бути олівець та аркуш папіру. У кожній підгрупі вибирають лідера. Викладач показує учасникам заняття будь-який предмет. *Завдання:* за 2 хвилини вони повинні написати якомога більше варіантів використання цього предмету. Після виконання завдання лідери груп зачитують відповіді, але без повторювань.

Вправа «Чи вмієш ти переконувати».

Завдання: проаналізувати мотиви, які спонукають майбутніх менеджерів до змін в організації, або навпаки стримують.

Учасникам заняття дається завдання вибрати собі партнера (один партнер – А, другий партнер – В).

Пари стають по різні сторони кімнати та пробують випробовувати себе:

- 1) як менеджер (партнер А) організації, який повинен повідомити співробітника (партнер В) про необхідність введення змін в організації;
- 2) як менеджер (партнер А), який повинен переконати про необхідність введення змін інших (партнера В), який ніяк не погоджується зі змінами;
- 3) як менеджер (партнер А), який є агентом змін в організації, а інший (партнера В) має свою власну думку.

Після вправи проводиться обговорення відчуттів кожного учасника гри. Питання для обговорення: Як ви себе почували? В якій із ситуацій було комфортніше, в якій ні? Які мотиви переважають у Вас?

Вправа «Ніяких розмов».

Завдання: навчити майбутніх менеджерів включитися в ситуацію “тут і тепер”, аналізувати проблеми, які допомагають та заважають адаптуватися до змін в організації.

1 варіант – запропонувати учасникам заняття передати свої почуття стосовно змін в організації, але без слів.

2 варіант – розбитись на пари. Показати один одному яким для них був попередній робочий тиждень. Чи відбулися зміни та які?

Поспілкуйтесь, поділіться досвідом та обговоріть: Чи легко було виконувати вправи? Яка з них була найлегшою? Чи однаково всі відносяться до змін в організації? Які мотиви спонукають до змін в організаціях, а які стримують?

Підбиття підсумків практичного заняття:

Рефлексивний аналіз: «Що нового я дізнався?»;

Побажання учасників заняття один одному: «Бажаю Вам не зустрічатися з такими психологічними проблемами в процесі введення змін».

Домашнє завдання: складіть власну стратегію управління змінами в організації.

Коментар до заняття: Під час проведення практичного заняття спостерігалось, що дана тема є актуальною для майбутніх менеджерів. Значно зріс інтерес до всього, що відбувається на занятті. Кожен із учасників намагався висловити свою думку, доповнити інших. Особливо цікаво пройшов діагностичний компонент заняття, під час якого учасники визначали свій власний потенціал управління змінами в організації, а потім аналізували отримані результати. Такий вид діяльності надав можливість побачити приховані резерви щодо управління змінами в організації. Проте найважливішим було те, що вдалось актуалізувати бажання майбутніх менеджерів до вивчення психологічних особливостей щодо управління змінами в організації.

Модуль 3. Психологічні умови підвищення ефективності управління змінами в організації.

Мета заняття: формування у майбутніх менеджерів знань, умінь і навичок ефективного управління змінами в організації. На основі цієї мети, були поставлені такі завдання: оволодіння знаннями щодо оптимальної моделі психологічної допомоги майбутнім менеджерам з управління змінами в

організації; оволодіння майбутніми менеджерами організації методами діагностики психологічних якостей, які впливають на управління змінам в організації; оволодіння майбутніми менеджерами організацій уміннями та навичками для психологічного забезпечення ефективного управління змінами в організації.

Вступ до заняття: Вправа-розминка «Привіт». Завдання: активізація учасників заняття; створення сприятливої психологічної атмосфери; введення ритуалу початку роботи.

Інструкція. «На занятті, як і у житті, є місце ритуалам. Ритуали допомагають нам налаштуватися на певну роботу, відповідній настрій. Під час заняття таким ритуалом стане вітання один одного на початку роботи. Робити ви це будете особливим чином. Зараз ви почнете ходити по кімнаті. Я запропоную вам привітатися з кожним із групи за руку й при цьому сказати: «Привіт! Як твої справи? ». Вам необхідно казати тільки ці прості слова і більше нічого. Але в цій грі є одне важливе правило: здоровуючись із ким-небудь із учасників, ви можете звільнити свою руку тільки після того, як іншою рукою ви почнете здороватися ще з кимось. Тобто, ви повинні безупинно бути в контакті із іншими членами групи. Уявили собі, як це відбувається?».

Хід проведення. Учасники вільно пересуваються по кімнаті і вітають один одного. Після того як всі потисли один одному руки, тренер запрошує всіх знову сісти в коло.

Криголам «Про себе я б сказав (сказала), що я... »;

Вивчення очікувань (заповнення індивідуальних робочих аркушів, з наступним груповим обговорення): «Мої очікування щодо заняття» (Учасники дають відповіді на такі запитання: „Що я хочу отримати в результаті заняття? »; «Що я хочу дізнатися після цієї зустрічі? »);

Групове обговорення: «Регламент нашої роботи».

Змістовно-смісловий компонент програми: «Проблема вибору оптимальної моделі психологічної допомоги майбутнім менеджерам щодо управління змінами в організації»:

Криголам: «Коли на мене тиснуть, я... »;

Метод незавершених речень: «Опір змінам – це... »;

Метод незакінчених речень (індивідуальна форма роботи): «Опір змінам в організації виникає тому, що... »;

Творче завдання: «Основні причини виникнення опору змінам в організаціях»;

Робота в парах: «Позитивні та негативні аспекти опору персоналу змінам»;

Групова робота. Вправа «Долоньки».

Завдання:

продемонструвати стратегії роботи з опором змінам;

підвищення енергетики групи.

Інструкція. «Бізнес — це взаємодія цілей. Часто буває, що для реалізації своєї мети доводиться корегувати чужу. Зараз завдання кожного з вас – зайняти свою позицію. Станьте таким чином, щоб у вас було відчуття, що ви впевнено тримаєтесь на ногах. (Учасники стають у дві шеренги один навпроти іншого). Тепер станьте в цій позиції, витягніть долоні вперед та з'єднаєтеся долонями й спробуйте шляхом взаємодії тільки долонями зрушити один одного з місця. Ваше завдання – зрушити з місця партнера. Той, хто не втримався хоча б на одній нозі, вважається переможеним. Кожному варто виробити власну технологію знешкодження позиції партнера, при цьому не втратити своєї. Увага! Взаємодіяти тільки долонями. Руки можна забирати, але штовхати в корпус партнера не можна».

Хід проведення. Після декількох спроб одна шеренга по команді робить крок уліво й учасник, що звільнився, повинен підійти до вільного учасника іншої шеренги й т. ін. Бажано орієнтувати групу на виконання якомога більшої кількості спроб.

Обговорення. Кому вдалося змістити з позиції партнера, не втрачаючи при цьому свою? Які техніки знайшли для успішної взаємодії? У чому, по-вашому, полягає запорука успіху в даній вправі?

Коментар викладача. «У бізнесі, у переговорах при введенні змін, важливо вміти зберегти свою позицію, тобто «твердо стояти на ногах». Та не менш важливим при цьому є вміння перевести опонента на свою позицію. Ми зараз відчули, що робиться це не за допомогою сили, а за допомогою нашої гнучкості, маневреності й кмітливості. У житті все, як у цій вправі».

Мультимедійна презентація (міні-лекція): «Контроль, як необхідний фактор управління змінами в організації».

Діагностичний компонент програми: «Діагностика якостей, які впливають на розвиток умінь і навичок управління змінами в організації»:

Психологічний практикум:

«Визначення рівня готовності до підприємницької діяльності» (за допомогою тесту «Готовність до підприємництва»);

«Виявлення здатності до вирішення ситуативних завдань» (за допомогою ситуативних завдань, розроблених автором) та ін.

Корекційно-розвивальний компонент програми: «Розвиток загальних умінь та навичок для психологічного забезпечення управління змінами в організації»:

Мозковий штурм: «Коли доцільно чинити опір змінам?». Відпрацювання техніки «Ні» (як чинити опір «невиправданним змінам»).

Групова робота.

Блок психологічних вправ третього модуля

Вправа «Пропозиція».

Завдання: оволодіння методами позитивної мотивації до змін.

Інструкція учаснику. Розподіліться на дві команди. Завдання кожної з команд – розробити план створення та передачі мотивації учаснику протилежної команди. Кого ви будете мотивувати, ви обираєте самі. Головне ваше завдання – зуміти використати такі мотиви, які допомогли б вам залучити учасника іншої групи у команду введення змін в організації. Ви можете використовувати різноманітні мотиви, головне, щоб вони мотивували учасника протилежної команди на перехід у вашу команду.

Командам надається 5 хвилин на підготовку.

Хід проведення: Ведучий стимулює першу команду до дій. За командою учасники починають виконувати мотивуючі впливи. Вибравши одного з учасників з протилежної команди, розпочинається вправа. Команда організує ігровий простір самостійно, розташовуючись так, як їм зручно.

Обговорення. Далі всі учасники обговорюють:

- а) Які саме методи мотивації Вам найбільше сподобалися?
- б) Які, на Вашу думку, мотиви найбільш вплинули на прийняття рішення?
- в) Які методи мотивації допомогли досягти найбільш істотного впливу при прийнятті рішення гравців перейти в іншу команду?
- г) Які методи були менш ефективними?

Вправа «Параметри контролю»

Завдання: навчити учасників заняття визначати показники реалізації поставлених цілей; ознайомлення з майбутнім; стимуляція вільного розмірковування учасників.

Хід проведення.

Викладач визначає команди із трьох осіб і призначає одного Ведучим, іншого – секретарем, третього – співробітником.

Ведучий пропонує співробітникові обрати один із значущих для себе аспектів: мету, питання або проблему та записати її на папері. Метою може бути успішний запуск нового продукту. Проблемою може бути щось, пов'язане з персоналом. Ведучий пропонує обрати місце в кімнаті, яке буде представляти майбутнє. Необхідно розміститися там (сісти або стати). Під час активності старайтеся залишитися в уявленому майбутньому. Закрийте очі й дійсно уявіть, що перебуваєте у майбутньому, де ціль досягнута або проблема успішно вирішена. Секретар повинен бути готовим записувати.

Ведучий говорить: «Я збираюся поставити кілька запитань. Намагайтеся відповісти на них з майбутнього, начебто ціль досягнута й проблема вирішена. У цей момент секретар буде записувати ваші відповіді».

Що допомогло вам досягти повного успіху? Що ви дізналися стосовно

себе такого, що дозволило вам домогтися успіху? Щоб дізналися про себе інші люди, що допомогло їм домогтися успіху? Які відбулися особистісні зміни, що допомогло завершити справу успішно? Що для досягнення успіху зробили ви, або ваша команда? Якби ви повинні були надати пораду всім хто тут перебуває, то якою б вона була?

Ведучий говорить: «Розслабтеся. Поверніться в сьогоднішній день. Давайте поговоримо про те, що ви тільки що пережили».

Секретар зачитує записи. Ведучий, секретар і виконавець обговорюють їх.

Секретар визначає 5-7 ключових слів, які ілюструють показники виконання їх на фліпчарті.

Групове обговорення. Викладач задає учасникам запитання: Які основні показники виконання ми можемо відмітити? Чи можете ви визначити фінансові й нефінансові показники? Чи є у вас показники для цих категорій (фінансовий; процес; ресурси; результати)? Чи ретельно ви проаналізували завдання, які виконували? Ваші показники виконання дуже амбіційні або дуже скромні? Які точні виміри?

Потім тренер підкреслює, що показники виконання повинні бути вимірюваними або кількісно, або якісно.

Вправа «Самопрезентація, або Хто я?»

Завдання: формувати у майбутніх менеджерів позитивні особистісні якості та взаємозв'язок їх зі здатністю до управління змінами в організації.

Інструкція учасникам: "Продовжимо подальше знайомство із групою. Зараз за 10 хвилин ви повинні відповісти на запитання "Хто я?", використовуючи для цього 20 слів або речень. Не шукайте вірних відповідей на це питання. Пишіть перше, що приходить вам на думку. Старайтесь зосередитися на розумінні самого себе, на своїх особливостях, яскравих проявах, індивідуальних характеристиках. Постійно пам'ятайте про загальну тему заняття. Потім ми обговоримо ваші відповіді, щоб ще глибше зрозуміти один одного".

На першому етапі проводиться індивідуальна робота, а надалі – у складі всієї групи, перед якою виступає кожний учасник. При підведенні підсумків цієї вправи варто керуватися правилами, що всі відповіді класифікуються на три групи (залежно від пояснення причин): все залежить від мене; все залежить від інших; все залежить від долі. Наприклад, якщо учасник відповів на дане запитання «Я розумний», то цілком можливі наступні варіанти пояснення: «Я» – це залежить в основному від мене, тому що я завжди несу відповідальність самостійно за все, що зі мною відбувається. «О» – те, що я став розумним, заслуга найближчого мого оточення. Спочатку це заслуга, в основному, моїх батьків, які змушували мене вчитися, купували цікаві книги, водили в театр, брали із собою в цікаві поїздки тощо; потім друзів, які у всьому мені допомагали; тепер моєї сім'ї, яка сприяє становленню моєї кар'єри. «Д» – це доля піднесла мені такий подарунок (гарна школа, талановиті учитель, розумні друзі й т.д.). Чим більше відповідей учасника відноситься до першої групи "Я", тим вище бал, що він отримує (від 0 до 10 балів). Питання для обговорення: Чи помітили Ви осіб схожих за особистісними характеристиками? Назвіть ці якості? Які якості можуть допомогти при управлінні змінами в організації?

Вправа «Голосуйте за мене».

Завдання: допомогти учасникам перебороти внутрішні бар'єри, такі як: страх перед партнером, скутість тощо. Формувати здатність до лідерства майбутніх менеджерів.

Інструкція учасникам: «Лідер – це незалежна людина, але він не може ігнорувати думку стосовно себе оточуючих людей, тим більше, якщо він хоче залишатися визнаним. Їхня думка впливає на успіх справи. Вам необхідно провести попередні вибори лідера вашої групи. Для цього кожен отримає бюлетень та проголосує. Кожний із Вас повинен підійти до якомога більшого числа групи з одним запитанням: «Ти проголосуєш за мене під час виборів лідера нашої групи?»».

Той, до кого звернулися, може не відповідати на це запитання, адже йому самому потрібно зібрати якнайбільше підписів для себе. Але якщо він вирішує

відповісти на це запитання, то потрібно дати відповідь „так”, „ні” або „поки не знаю”. Ви приймаєте рішення залежно від ставлення до людини. Рішення відразу записується в бюлетень того учасника, який до Вас підходив, а також засвідчується підписом (без підпису дана відповідь не зараховується).

Термін виконання вправи 5-7 хвилин. Підведення підсумків.

Наступним етапом буде підведення підсумків голосування. Для цього попросіть учасників заняття вишукуватися в шеренгу у зменшуваному ранзі (від найбільшої кількості зібраних відповідей „так”, до найменшої). Питання для обговорення: Чому на вашу думку учасник зайняв саме це місце у рейтингу виборців? Яка стратегія поведінки у виборах кандидата Вам сподобалась, а яка ні? Хто із обраних, на Вашу думку, є найбільш ефективним керівником при управлінні змінами?

Вправа «Асоціативний ряд до поняття «зміна»».

Завдання: Виявити емоційне ставлення та настанови стосовно поняття «зміна».

Інструкція: «Замисліться, будь-ласка, над поняттям «зміна». Коли ми промовляємо це слово, то одразу у кожного виникає ряд власних асоціацій, відчуттів. Ми багаторазово чули про зміни, а хтось відчував їх дію на собі. Зараз ми спробуємо дослідити вплив цього поняття на внутрішній стан. Для цього кожен повинен сказати з чим асоціюється слово «зміна». Прослідкуйте, який образ підказує Вам ваша уява».

Хід проведення вправи: кожен із учасників записує власні асоціації на аркуші паперу. Після чого викладач може запропонувати учасникам заняття відповіді:

якщо зміни – це робота, то яка?

якщо зміни – це подорож, то яка?

якщо зміни – це навчання, то яке? тощо...

Групове обговорення: в ході обговорення викладач може задати таке запитання: «Скажіть будь-ласка, для чого ми виконували цю вправу?».

Варто відмітити, що асоціації виражали певні емоційні стани, які

викликалися словом «зміни». Для того щоб керувати своїми емоційними станами та станами своїх підлеглих в ситуаціях змін, треба вміти визначати характер емоцій, їх глибину та ступінь впливу на поведінку.

Підведення підсумків:

Рефлексивний аналіз: «Що дало мені заняття?»;

Анкетне опитування: «Оцінка ефективності проведених занять»;

Фото-презентація: «Так пройшов сьогодні наш день...»;

Побажання учасника заняття членам групи: «Бажаю усім чинити опір таким змінам...».

Коментар до заняття: хотілося б відмітити, що під час проведення даного заняття вдалось побачити основне: активізацію процесів управління змінами в організації майбутніх менеджерів. На це вказували аргументовані відповіді майбутніх менеджерів при виконанні завдань, професійна компетентність при розв'язанні ситуативних творчих завдань, здатність виявляти конкурентоздатність при презентації творчих проєктів, здатність адаптуватися до умов тощо. На цьому практичному занятті відчувалось помітне поліпшення психологічної атмосфери в колективі, організація ефективної взаємодії учасників психологічної підготовки до управління змінами в організації і засвоєння ними форм, методів та прийомів ефективного управління змінами в організації.

Висновок. Розроблена навчальна програма курсу психологічної підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації, допомагає активізувати потенційні можливості для виконання професійних обов'язків майбутніми фахівцями. В ній витримано такі вимоги: поєднання навчального та тренувального матеріалу, дотримання загальноприйнятих принципів, норм та правил групової роботи, проведення рефлексії.

Аналіз відгуків групи щодо навчальної програми курсу «Психологічна підготовка майбутніх менеджерів до управління змінами в організації» виявив, що 92,0% опитаних вважають таку форму проведення занять більш ефективною, ніж традиційну. 78,0% респондентів стверджують, що після

відвідання занять спостерігалось підвищення загального тону; 32,2% – виявили бажання досягти успіху; 36,6% – стали зважувати ризики при прийнятті рішень і це допомогло їм при вирішенні багатьох особистісних та навчальних проблем; 48,7% – стали більш наполегливими, рішучими, цілеспрямованими в навчанні; 45,6% – відмітили, що кожен в своїй діяльності повинен брати на себе відповідальність. Загалом, проведення навчання за програмою спецкурсу психологічної підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації отримала позитивні відгуки учасників.

3.3. Результати експериментального впровадження програми психологічної підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організаціях

У цьому підрозділі викладено результати формульованого експерименту та їх інтерпретація. Статистична обробка результатів проводилася за допомогою комп'ютерних програм Microsoft Excel для Windows-98 та SPSS (версія 13.0). Порівняльний аналіз результатів діагностичних зрізів до та після формульованого експерименту в експериментальній та контрольній групах показав наявність статистично значущих відмінностей (за критерієм χ^2 та за G-критерієм знаків) [185].

Порівняльний аналіз результатів діагностичних зрізів – до та після формульованого експерименту в експериментальній та контрольній групах, які визначають узагальнюючий показник «рівень психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації, між цими групами встановлено статистично значущі відмінності (за критерієм χ^2). Так, наприклад, отримані дані (див. табл. 3.2) вказують на те, що після формульованого експерименту між показниками загального рівня психологічної підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації статистично значущі відмінності ($p < 0,01$), хоча до формульованого експерименту таких відмінностей виявлено не було.

Рівень психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації (учасників експериментальної та контрольної груп, у %)

Рівень психологічної готовності	Експериментальна група		Контрольна група	
	I зріз	II зріз	I зріз	II зріз
Низький	19,2	0,0*	16,7	36,7
Середній	46,2	23,1*	50,0	53,3
Високий	34,6	76,9*	33,3	10,0

Примітка: * – рівень статистичної значущості ($p < 0,01$)

Як видно із табл. 3.2, в експериментальній групі в результаті формувального експерименту зафіксовано статистично значущі зміни ($p < 0,01$), які відображають відсутність кількості майбутніх менеджерів з низьким (зменшилось на 19,2%) та збільшення кількості респондентів з високим (на 42,3%) рівнями розвитку загального показника психологічної готовності до управління змінами в організації. За критерієм знаків ця різниця є статистично значущою, що вказує на позитивні зміни щодо розвитку психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації в експериментальній групі.

Що стосується контрольної групи, то результати першого та другого зрізів показують, що тут зафіксовано незначну різницю між отриманими даними до і після формувального експерименту. За критерієм знаків ця різниця не є статистично значущою, що в цілому вказує на те, що отримані результати не змінюють ситуацію щодо розвитку рівнів психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації

Далі проаналізуємо зміни, які зафіксовані в результаті формувального експерименту в експериментальній і контрольній групах по окремих компонентах психологічної готовності до управління змінами в організації.

Подальше порівняння результатів 1-го (до початку формувального експерименту) та 2-го (після завершення формувального експерименту) зрізів розвитку *мотиваційного компоненту* психологічної готовності до управління змінами в організації, що були проведені в *експериментальній* та *контрольній* групах, дозволило виявити між ними значні відмінності (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Вплив експериментальної роботи на розвиток мотиваційного компоненту психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації п'ятого курсу (у %)

Рівень психологічної готовності мотиваційного компоненту	Експериментальна група		Контрольна група	
	I зріз	II зріз	I зріз	II зріз
Низький	0,0	0,0*	0,0	6,7
Середній	73,1	61,5*	76,7	83,3
Високий	26,9	38,5*	23,3	10,0

Примітка: * – рівень статистичної значущості ($p < 0,01$)

Як видно з табл. 3.3, результати першого та другого зрізів показують, що в *експериментальній* групі були зафіксовані відмінності (на рівні $p < 0,01$): низький рівень – не виявлено змін, високий рівень – збільшився за рахунок пониження показників середнього рівня (на 11,6%). За критерієм знаків відмінності не є статистично значущими (додаток М. 2).

Щодо *контрольної групи*, то тут статистично значущих змін у рівнях розвитку мотиваційної складової психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації майже не відбулося. За результатами першого та другого зрізів зафіксовано незначні зміни: зменшення осіб з високим (на 13,3%) рівнем та підвищенням низького (на 6,7%) та середнього (на 6,6%) рівнів розвитку мотиваційної готовності до управління змінами в організації. За критерієм знаків ця різниця не є статистично значущою (додаток М. 1).

За допомогою подальшого порівняння результатів першого та другого зрізів рівнів розвитку *когнітивного компоненту* психологічної готовності до управління змінами в організації, в *експериментальній* групі виявлено значне підвищення рівня когнітивного компоненту, в *контрольній* групі рівень розвитку когнітивного компоненту залишився без позитивних змін (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Вплив експериментальної роботи на розвиток когнітивного компоненту психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації п'ятого курсу (у %)

Рівень психологічної готовності когнітивного компоненту	Експериментальна група		Контрольна група	
	I зріз	II зріз	I зріз	II зріз
Низький	19,2	0,0*	13,3	26,7
Середній	69,2	57,7*	76,7	63,3
Високий	11,6	42,3*	10,0	10,0

Примітка: * – рівень статистичної значущості ($p < 0,01$)

Як видно з табл. 3.4, результати 1-го та 2-го зрізів формувального експерименту зафіксували статистично значущі зміни ($p < 0,01$), які відображають, що в *експериментальній* групі до формувального експерименту низький рівень розвитку когнітивного компоненту до управління змінами в організації мали 19,2% досліджуваних, середній – 69,2%, а високий рівень – лише 11,6% респондентів.

В результаті проведеного психологічного навчання кількість досліджуваних в *експериментальній групі* щодо управління змінами в організації зменшилась за рахунок середнього рівня (на 11,5%), але збільшилась кількість з високим рівнем на 30,7% ($p < 0,01$), натомість в *контрольній групі* збільшилась кількість осіб з низьким рівнем та зменшилась кількість майбутніх менеджерів середнього рівня (див. дод. Н.3). За критерієм знаків ця різниця не є статистично значущою.

Наступний порівняльний аналіз результатів першого та другого зрізів рівня розвитку *операційного компоненту* психологічної готовності до управління змінами в організації, проведених в *експериментальній* та *контрольній* групах, виявив значні відмінності розвитку операційного компоненту в *експериментальній* групі під час формуючого експерименту, а в *контрольній* групі таких змін практично не зафіксовано (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Вплив експериментальної роботи на розвиток операційного компоненту психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації п'ятого курсу (у %)

Рівень психологічної готовності операційного компоненту	Експериментальна група		Контрольна група	
	I зріз	II зріз	I зріз	II зріз
Низький	7,7	0,0*	6,7	16,7
Середній	92,3	61,5*	93,3	83,3
Високий	0,0	38,5*	0,0	0,0

Примітка: * – рівень статистичної значущості ($p < 0,01$)

Результати дослідження, наведені в табл. 3.5, дають можливість казати про те, що зафіксовано статистично значущі зміни ($p < 0,01$), які відображають значне зростання кількості майбутніх менеджерів в експериментальній групі з високим рівнем розвитку (на 38,5%) за рахунок зменшення низького та середнього рівнів розвитку операційного компоненту (відповідно на 7,7% та 30,8 %). За критерієм знаків ці відмінності статистично значущі (див. дод. М.2).

Що стосується *контрольної групи*, то результати 1-го та 2-го зрізів показують, що тут статистично значущих змін не відбулося. Виявлені лише незначні зміни, але за критерієм знаків відмінності не є статистично значущими та істотно не змінюють ситуацію щодо рівня розвитку операційного

компоненту психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації (додаток Н.1).

Порівняльний аналіз 1-го та 2-го зрізів рівня *особистісного компоненту* психологічної готовності до управління змінами в організації, проведених в *експериментальній* та *контрольній* групах, також виявив зміни рівнів розвитку особистісного компоненту в *експериментальній* групі, а в *контрольній* групі таких змін практично не зафіксовано (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Вплив експериментальної роботи на розвиток особистісного компоненту психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації п'ятого курсу (%)

Рівень психологічної готовності особистісного компоненту	Експериментальна група		Контрольна група	
	I зріз	II зріз	I зріз	II зріз
Низький	3,8	0,0*	3,3	10,0
Середній	76,9	61,5*	83,4	86,7
Високий	19,3	38,5*	13,3	3,3

Примітка: * – рівень статистичної значущості ($p < 0,01$)

Як випливає з табл. 3.6, в *експериментальній групі* в результаті формуючого експерименту зафіксовані значущі відмінності ($p < 0,01$) між результатами 1-го та 2-го зрізів. Отримані дані свідчать, що збільшення кількості управлінців з високим рівнем розвитку особистісного компоненту (на 19,2%) відбулося в результаті значного зниження кількості респондентів у групі з низьким (на 3,8%) та середнім (на 15,4%) рівнями розвитку особистісного компоненту. За критерієм знаків відмінності є статистично значущими (див. дод. Н.2).

Що стосується *контрольної групи*, то результати 1-го та 2-го зрізів показують, що тут статистично значущих змін у рівні розвитку особистісної складової психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління

змінами в організації зафіксовано не було. Кількість майбутніх менеджерів із високим рівнем знизилось (на 10,0%) на фоні зростання осіб з низьким (на 6,7%) та середнім (на 3,3 %) рівнями особистісної готовності до управління змінами в організації. Проте зміни, які виявлені за низьким та середнім рівнями розвитку особистісного компоненту не змінюють ситуацію в цілому. За критерієм знаків відмінності не є статистично значущими (див. дод. Н.1).

Для більш точної перевірки виділимо узагальнені показники по кожному компоненту в окрему таблицю, підрахувавши інтегральний показник психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації (див. табл. 3.7).

Із даної таблиці чітко видно зміни, які відбулися у результаті проведеної роботи з майбутніми менеджерами. Дані, отримані в *контрольній групі*, не засвідчують тенденцію до зростання складових психологічної готовності. Узагальнений інтегральний показник до та після експерименту тут навіть знизився (із 2,0 до 1,9).

Таблиця 3.7

Узагальнений інтегральний показник психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації (до та після формувального експерименту)

Респонденти	І зріз					ІІ зріз				
	Компоненти структури				Узагальнений інтегральний показник	Компоненти структури				Узагальнений інтегральний показник
	Мотиваційний	Когнітивний	Операційний	Особистісний		Мотиваційний	Когнітивний	Операційний	Особистісний	
ЕГ	2,3	1,9	1,9	2,1	2,0	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4
КГ	2,2	1,9	1,9	2,1	2,0	2,0	1,8	1,9	1,9	1,9

Дані експериментальної групи доводять: у майбутніх менеджерів, що брали участь у формувальному експерименті, помітно збільшуються показники сформованості складових психологічної готовності до управління змінами в організації: мотиваційного компоненту (із 2,3 до 2,4), когнітивного компоненту (із 1,9 до 2,4), операційного компоненту (із 1,9 до 2,4), особистісного (2,1 до 2,4) компоненту. Також підвищується узагальнений інтегральний показник індивідуальних структур психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації (із 2,0 до 2,4).

Детальний аналіз результатів показав, що в експериментальній групі відбулися статистично значущі зміни у позитивний бік, щодо типів структур психологічної готовності майбутніх менеджерів ($p < 0,01$). Так, зокрема, значно зросла кількість «гармонійного» типу (з 19,2% до експерименту до 46,2% після експерименту) і «гнучкого» (з 19,2% до експерименту до 30,8% після експерименту). Решта типів структур психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації дещо знизилась, а «ригідного» типу взагалі не виявлено (Додаток П.1). За критерієм знаків ця різниця є статистично значущою, що вказує на позитивні зміни щодо розвитку структури психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

В той же час в контрольній групі позитивних статистично значущих змін зафіксовано не було (Додаток П. 5).

В цілому, результати формувального експерименту підтвердили гіпотезу, яка була висунута на початку експерименту, і довели, що важливою умовою психологічної підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації є психологічна підготовка, яка спрямована на реалізацію психологічних умов, що забезпечують розвиток позитивної мотивації майбутніх менеджерів до управління змінами в організації, оволодіння знаннями, уміннями і навичками щодо управління змінами в організації, оволодіння методами діагностики основних компонентів психологічної готовності до управління

змінами та чинників, які впливають на її становлення, удосконалення особистісних характеристик майбутніх менеджерів тощо.

Висновки до третього розділу

1. *Психологічними умовами* підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації є: а) формування позитивної мотивації майбутніх менеджерів до управління змінами в організації; б) оволодіння знаннями, що розкривають сутність управління змінами в організації; в) оволодіння методами діагностики основних компонентів психологічної готовності до управління змінами та чинників, які впливають на її становлення; г) оволодіння засобами та прийомами забезпечення ефективної взаємодії менеджерів та персоналу в процесі управління змінами в організації.

2. Ефективною формою психологічної підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організаціях є спецкурс, який передбачає використання технологічного підходу з використанням *інформаційно-пізнавальних, діагностичних та корекційно-розвивальних методів*. Розроблений спецкурс (зміст та структура) базується на поєднанні навчального та тренувального аспектів, дотриманні загальноприйнятих норм і правил групової роботи.

3. Результати експериментального дослідження довели, що психологічній підготовці майбутніх менеджерів до управління змінами в організації сприяло впровадження *інтерактивних методів навчання, а саме*: проблемних міні-лекцій, практичних занять, групових дискусій, мозкових штурмів, рольових та ділових ігор, аналізу ситуативних виробничих завдань, індивідуальних домашніх завдань – з метою підвищення рівня психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організаціях.

4. Результати запропонованої програми психологічної підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організаціях та попередня оцінка її ефективності дали змогу виявити викликані впливом навчання

достовірні кількісні і якісні зміни в *експериментальній групі*, на відміну від *контрольної*. В експериментальній групі кількість майбутніх менеджерів з високим рівнем психологічної готовності до управління змінами збільшилась (на 42,3%). Простежуються позитивні зміни у розвитку всіх складових компонентів психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: мотиваційної, когнітивної, операційної, особистісної. Відмічено позитивні зміни розвитку типів структури психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

5. Дослідження довело, що впровадження запропонованої програми психологічного навчання в межах формульованого експерименту позитивно вплинуло на підвищення рівня психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організаціях.

Основні результати другого розділу дисертаційного дослідження дістали своє відображення в таких публікаціях:

1. *Москальов М.В.* Особливості використання інтерактивних технік навчання у процесі підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації / М.В. Москальов // Вісник післядипломної освіти : зб. наук. праць / редкол. В.В. Олійник, (голов. ред.). [та ін.]. – К., 2008. – Вип. 9. – С. 232–238.

2. *Москальов М.В.* Використання нових інтерактивних технік навчання у процесі підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації / М.В. Москальов // Тези V наук.-практич. конф.: Психологічні основи ефективної діяльності освітніх організацій в умовах системних змін, м. Запоріжжя, 9-10 жовтня 2008 р. / АПН України, Ін-т психології ім. Г.С. Костюка, Запорізьке міське управління освіти, Запорізький нац. ун-т, Укр. Асоціація організаційних психологів та психологів праці. Центр організаційної та економічної психології. – К., 2008. – С. 103–105.

3. *Москальов М.В.* Структура та зміст психологічної підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації / М.В. Москальов //

Вісник післядипломної освіти : зб. наук. праць / редкол. : В.В. Олійник (голов. ред.) [та ін.]. – К., 2009. – Вип. 11, ч.2. – С. 207–216.

4. *Москальов М.В.* Дослідження психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації / М.В. Москальов // Проблеми загальної та педагогічної психології : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / ред. С.Д. Максименка. – К., 2009. – Т. XI, ч.2. – С. 323–330.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

За результатами дисертаційного дослідження зроблено наступні **ВИСНОВКИ:**

1. Теоретичний аналіз довів, що ефективно управління змінами в організації можливо за умови психологічної готовності менеджерів до управління змінами в організації. Визначено зміст та структуру даної *психологічної готовності* як складного, багатоаспектного особистісного новоутворення, що містить функціонально пов'язані між собою та взаємообумовлені компоненти: а) мотиваційний (сукупність мотивів, які спонукають до управління змінами в організації); б) когнітивний (сукупність знань, які стимулюють управління змінами в організації); в) операційний (сукупність умінь та навичок, які допомагають діяти творчо та гнучко в умовах змін); г) особистісний (сукупність якостей, які оптимізують управління змінами в організації тощо). Показано, що особливості розвитку цих компонентів визначають рівні сформованості психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

2. За результатами емпіричного дослідження виявлено *недостатній рівень* психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: лише 21,7% досліджуваних характеризуються високим рівнем психологічної готовності. Переважна частина майбутніх менеджерів мають середній (48,9%) та низький (29,4%) рівні.

3. Виокремлено *основні типи* структур психологічної готовності до управління змінами в організації: «вмотивований», «ригідний», «невизначений», «гнучкий», «підприємливий» та «гармонійний». Найбільш досконалим є «гармонійний» тип, для представників якого характерно: вмотивованість до змін, професійна компетентність, гнучкість та здатність впроваджувати зміни, схильність до підприємливої поведінки. Але, як показали результати дослідження, він виявлений лише у 20,0% опитаних. Для решти

опитаних (80,0%) притаманні інші типи, що вимагає необхідність підвищення рівня психологічної готовності до управління змінами в організації.

4. Встановлено статистично значущі зв'язки між типами структури психологічної готовності до управління змінами в організації та *а) соціально-демографічними характеристиками* (статтю, сімейним станом); *б) організаційно-професійними характеристиками* (формою власності вищих навчальних закладів, спеціалізацією).

5. Визначено психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: *а) формування позитивної мотивації* майбутніх менеджерів до управління змінами в організації; *б) оволодіння* знаннями, що розкривають сутність управління змінами в організації; *в) оволодіння* методами діагностики основних компонентів психологічної готовності до управління змінами та чинників, які впливають на її становлення; *г) оволодіння* засобами та прийомами забезпечення ефективної взаємодії менеджерів та персоналу в процесі управління змінами в організації.

6. Розроблено зміст спецкурсу «Психологічна підготовка майбутніх менеджерів до управління змінами в організації», який базується на технологічному підході з використанням інформаційно-пізнавальних, діагностичних та корекційно-розвивальних методів; інтерактивних методів навчання, а саме: проблемних міні-лекцій, практичних занять, групових дискусій, мозкового штурму, рольових та ділових ігор, аналізу ситуативних виробничих завдань, індивідуальних домашніх завдань тощо.

7. За результатами впровадження програми психологічної підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації засвідчено достовірні кількісні та якісні зміни в експериментальній групі, на відміну від контрольної. Отже, запропонована програма психологічного навчання в межах формувального експерименту позитивно вплинула на підвищення рівня психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

Проведене дослідження відкриває *перспективи подальшого дослідження* проблеми підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації. До перспективних напрямків можна віднести: вивчення психологічних умов підготовки майбутніх менеджерів до управління різними типами змін; розробка моделі психолого-педагогічного консультування майбутніх менеджерів щодо ефективного управління змінами в організації.

ДОДАТОК А

**МЕТОДИКА ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПСИХОЛОГІЧНОЇ
ГОТОВНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ДО УПРАВЛІННЯ
ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Додаток А.1

Методика «Мотиви вибору професії»

(Семиченко В.А. Проблемы мотивации поведения и деятельности человека: Модульный курс психологи. Модуль „Направленность”. (Лекции, практические занятия, задания для самостоятельной работы). К.: Миллениум, 2004. – С. 373.

Мета дослідження: дослідження рівня сформованості мотиву вибору професії майбутніх менеджерів при управлінні змінами в організації.

Інструкція. Нижче наведені твердження, що характеризують будь-яку професію. Прочитайте й оцініть, якою мірою кожне з них вплинуло на вибір професії. Шкала оцінок: 5 - дуже сильно вплинуло; 4 - сильно; 3 - середньо; 2 - слабо; 1 - ніяк не вплинуло.

Назвіть цю професію, спеціальність.

- 1 Вимагає спілкування з різними людьми.
- 2 Подобається батькам.
- 3 Припускає високе почуття відповідальності.
- 4 Вимагає переїзду на нове місце проживання.
- 5 Відповідає моїм здібностям.
- 6 Дозволяє обмежитися наявною освітою.
- 7 Дає можливість приносити користь людям.
- 8 Сприяє розумовому й фізичному розвитку.
- 9 Є високооплачуваною.
- 10 Дозволяє працювати близько від будинку.
- 11 Є престижною.
- 12 Дає можливість для росту професійної майстерності.
- 13 Єдино можлива в існуючій ситуації.
- 14 Дозволяє реалізувати здібності до керівної роботи.
- 15 Є привабливою.
- 16 Близька до улюбленого шкільного предмета.

17 Дозволяє одразу одержати гарний результат праці для інших.

18 Обрана моїми друзями.

19 Дозволяє використовувати професійні вміння поза роботою.

20 Дає більше можливостей виявити творчість.

Обробка й інтерпретація результатів:

Вся сукупність відповідей обробляється за такими блоками:

- Внутрішні індивідуально значущі мотиви: позиції 1,5,8,15,20.
- Внутрішні соціально значущі мотиви: 3,7,12,14,17.
- Зовнішні позитивні мотиви: 4, 9, 10, 16, 19.
- Зовнішні негативні мотиви: 2, 6, 11, 13, 18.

Максимальна сума вказує на переважаючу мотивацію.

Внутрішні мотиви вибору – це суспільна особиста значущість професії: задоволеність, яку приносить робота завдяки творчому характеру, можливість спілкування, керівництва іншими людьми тощо. Внутрішня мотивація виникає з потреб самої людини, тому на її основі людина трудиться із задоволенням без зовнішнього тиску.

Зовнішня мотивація – це заробіток, прагнення до престижу, страх осуду, невдачі й т.д. Зовнішні мотиви можна розділити на позитивні й негативні. До *позитивних мотивів* відносяться: матеріальне стимулювання, можливість просування по службі, схвалення колективу, престиж, тобто стимули заради яких людина вважає потрібним прикласти свої зусилля. До *негативних мотивів* відносяться впливи на особистість шляхом тиску, покарання, критики, осуду й інших санкцій негативного характеру.

Перевага внутрішніх мотивів є найбільш ефективним з погляду задоволеності працею та продуктивності.

Додаток А.2

Тест RSK для виявлення схильності до ризику

(за Г. Шубертом)

(Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. посіб. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2003. – С. 479–483)

Мета дослідження: визначення схильності до ризику при змінах в організації.

Інструкція: Вам пропонується відповісти на 25 запитань. Відповіді можуть бути п'яти видів: «Ні»; «Скоріше ні, ніж так»; «Важко сказати (можливо)»; «Скоріше так, ніж ні»; «Так».

Прочитавши уважно запитання, дайте на нього відповідь, поставивши знак «+» в ту колонку, яка відповідає вашій відповіді.

Текст-опитувальника

№	Запитання	Ні	Скоріше ні, ніж так	Важко сказати (можливо)	Скоріше так, ніж ні	Так
1.	Чи перевищили б ви встановлену швидкість, щоб якнайшвидше надати медичну допомогу тяжко хворій людині?					
2.	Чи погодилися б ви заради високого заробітку взяти участь у небезпечній і тривалій експедиції?					
3.	Чи стали б ви на шляху небезпечного утікача?					
4.	Чи могли б ви їхати на підніжці товарного вагона при швидкості 100 км/год?					
5.	Чи ризикнули б ви на наступний день після безсонної ночі взятися за відповідальну роботу?					

6.	Чи стали б ви першим переходити вбхід дуже холодну рїчку?					
7.	Чи позичили б ви другувї велику суму грошей, не маючи цїлковитої впевненостї, що вїн зможе вам повернути цї грошї?					
8.	Чи увїйшли б ви разом із приборкувачем в клїтку з левами при запевненнї, що це безпечно?					
9.	Чи змогли б ви під керївництвом їнших вилїзти на високу фабричну трубу?					
10.	Чи змогли б ви без попереднього тренування керувати парусним човном?					
11.	Чи ризикнули б ви схопити за вуздечку коня на ходу?					
12.	Чи ризикнули б ви пїсля 10 склянок пива поїхати на велосипедї?					
13.	Чи змогли б ви здїйснити стрибок з парашутом?					
14.	Чи змогли б ви в разї необхідностї проїхати без квитка в поїзді далекого прямування?					
15.	Чи змогли б ви здїйснити автоподорож, якщо б за кермом сидїв ваш знайомий, який нещодавно був у тяжкїй дорожнїй пригодї?					
16.	Чи змогли б ви з 10-метрової висоти скочити на тент пожежної команди?					
17.	Чи змогли б ви, щоб позбутися затяжної хвороби з лїжковим режимом, вїдважитись на операцїю, яка небезпечна для життя?					

18.	Чи змогли б ви зіскочити з підніжки товарного вагона, який рухається зі швидкістю 50 км/год.?					
19.	Чи змогли б ви у винятковій ситуації разом із сімома іншими людьми піднятися на ліфті, який розрахований на шість чоловік?					
20.	Чи змогли б ви за велику винагороду перейти із зав'язаними очима поживавлене вуличне перехрестя?					
21.	Чи взялись би ви за небезпечну для життя роботу, якщо б за неї добре платили?					
22.	Чи змогли б ви за вказівкою вашого керівника взятися за високовольтний провід, якщо б він вас запевнив, що провід знеструмлений?					
23.	Чи ризикнули б ви після важкого перенавантаження вирахувати відсотки?					
24.	Чи змогли б ви після деяких попередніх пояснень керувати гелікоптером?					
25.	Чи змогли б ви, маючи квитки, але без грошей і продуктів, здійснити далеку поїздку на потязі?					

Обробка результатів:

- Відповідь „Ні” – 0 балів;
- Відповідь „Скоріше ні, ніж так” – 1 бал;
- Відповідь „Важко сказати (можливо)” – 2 бали;
- Відповідь „Скоріше так, ніж ні” – 3 бали;
- Відповідь „Так” – 4 бали.

Загальна оцінка тенденцій схильності до ризику здійснюється на основі всієї суми балів за схемою „чим більше балів, тим вища ризикованість”.

Але для кращої диференціації схильності до ризику ми ввели шкалу оцінки ризикованості за результатами відповідей:

0-25 – не ризикований;

26- 75 – „ситуативно” ризикований;

76-100 – „надситуативно” ризикований.

Додаток А.3

Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху

Т. Елерса

(Райгородський Д.Я. (Редактор-составитель). Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. – Самара: Издательский Дом «БАХРАХ», 1998. – С. 626-629)

Мета дослідження: визначення рівня сформованості на мотивацію до успіху майбутніх менеджерів в умовах управління змінами в організації.

Інструкція для учасників дослідження: Вам запропоновано 41 твердження, на кожне із яких дайте відповідь: „Так” чи „Ні”.

Текст опитувальника

№	Твердження	Так	Ні
1	Коли є вибір між двома варіантами, їх краще зробити швидше, чи відкласти на певний час		
2	Я легко роздратовуюсь, коли відчуваю, що не можу на всі 100 % виконати завдання		
3	Коли я працюю, це виглядає так, ніби я все ставлю на карту		
4	Коли виникає проблемна ситуація, я часто приймаю рішення одним з останніх		
5	Коли в мене два дні поспіль немає справи, я втрачаю спокій		
6	В деякі дні мої успіхи нижче за середній показник		
7	До себе я суворіший, ніж стосовно інших людей		
8	Я більш доброзичливий, ніж інші		
9	Коли відмовляюся від важкого завдання, пізніше суворо засуджую себе, бо знаю, що в ньому я домігся б успіху		
10	У процесі роботи я потребую невеликих пауз для відпочинку		
11	Старанність — це не основна моя риса		
12	Мої досягнення в праці не завжди однакові		
13	Мене більше приваблює інша робота, ніж та, чим я зайнятий		

14	Осуд стимулює мене сильніше, ніж похвала		
15	Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною		
16	Перешкоди роблять мої рішення більш твердими, стійкими		
17	У мене легко викликати честолюбство		
18	Коли я працюю без натхнення, це зазвичай помітно		
19	Під час роботи я не розраховую на допомогу інших		
20	Іноді я відкладаю те, що мав зробити зараз		
21	Потрібно покладатися тільки на самого себе		
22	В житті мало речей більш важливих, ніж гроші		
23	Завжди, коли мені належить виконати важливе завдання, я ні про що інше не думаю		
24	Я менш честолюбний, ніж багато інших		
25	Наприкінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу		
26	Коли я налаштований на роботу, я роблю її більш кваліфіковано, ніж інші		
27	Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, які можуть наполегливо працювати		
28	Коли в мене немає справ, я ніяковію		
29	Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим		
30	Коли мені доводиться приймати рішення, я намагаюсь робити це якнайкраще		
31	Мої друзі іноді вважають мене ледачим		
32	Мої успіхи певною мірою залежать від моїх колег		
33	Безглуздо протидіяти волі керівника		
34	Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати		
35	Коли щось не вдається, я нетерплячий		
36	Я зазвичай мало зважаю на свої досягнення		
37	Коли я працюю разом з іншими людьми, моя робота дає вагоміші результати, ніж в інших		
38	Чимало з того, за що я беруся, я не доводжу до кінця		

39	Я заздрю людям, які не завантажені роботою		
40	Я не заздрю тим, хто прагне влади і високих посад		
41	Коли я певен, що стою на вірному шляху, для доведення своєї правоти я готовий піти на крайнощі		

«Ключ»

Ви отримуєте по 1 балу за відповіді „Так” на запитання 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

Ви також отримуєте по 1 балу за відповіді „Ні” на запитання 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Відповіді на запитання 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не враховуються. Порахуйте суму набраних балів.

Інтерпретація результатів:

Від 1 до 10 балів — *низький рівень мотивації до успіху.*

Від 11 до 16 балів — *середній рівень мотивації до успіху.*

Від 17 до 20 балів — *помірно високий рівень мотивації до успіху.*

Понад 21 бал — *дуже високий рівень мотивації до успіху.*

Дослідження показали, що люди з помірно високою орієнтацією на успіх падають переваги середньому рівню ризику. Ті ж, хто побоюються невдач, надають переваги малому чи, навпаки, надто завеликому рівню ризику. Чим вища мотивація людини до успіху — досягнення мети, тим нижчий показник готовності до ризику. При цьому мотивація до успіху впливає на сподівання та успіх: при сильній мотивації до успіху надії на успіх зазвичай більш, ніж при слабкій. До того ж людям, мотивованим на успіх і тим, що мають великі надії па нього, притаманно уникати великого ризику. Ті, хто сильно мотивований на успіх і має високу готовність до ризику, рідше потрапляють в незручні ситуації, ніж ті люди, що мають високу готовність до ризику, але високу мотивацію до уникнення невдач (захист). І навпаки, коли у людини є висока мотивація до уникнення невдач (захист), це є перешкодою мотиву до успіху —а досягнення мети.

Додаток А.4

„Анкета дослідження професійних знань майбутніх менеджерів”.

(Авторська розробка)

Мета дослідження: визначення рівня сформованості професійних знань майбутніх менеджерів

АНКЕТА

З метою вивчення рівня обізнаності майбутніми менеджерами організацій з досліджуваної теми

Дайте, будь-ласка, відповіді на наступні запитання:

1. Які професійні завдання вирішують менеджери організації у своїй діяльності? _____

2. Що в роботі менеджера приваблює особисто вас:
 - можливість впливу на інших людей;
 - здатність втілити власні ідеї в життя;
 - влада;
 - матеріальний статок;
 - інше _____.
3. Якими є вимоги до особистості менеджерів, що займають різний статус в управлінській ієрархії, а саме:

топ-менеджери _____

менеджери нижньої ланки _____

менеджери середньої ланки _____
4. Як ви розумієте поняття „зміни в організації”?

5. Що означає поняття „управляти змінами в організаціях”?

6. Чи потрібно менеджеру бути готовим до впровадження змін в організаціях?

- Так.
- Залежно від обставин.
- Важко сказати.
- Не обов’язково.
- Не замислювався (не замислювалась).
- Інше (вказіть) _____

7. Які якості найбільше характерні для майбутнього менеджера при управлінні змінами в організації _____

Вкажіть, будь-ласка,

Вік _____

Стать _____

Сімейний стан (наявність дітей) _____

Регіон проживання (схід, захід, південь, північ, центр) _____

Рік навчання _____

Суміщаєте навчання з роботою (за фахом, не за фахом, тільки навчаюсь) _____

Тип навчального закладу _____

Шифр спеціальності _____

Додаток А.5

Методика „Чи здатні ви стати керівником?”

(Козловська О.В, Романюк А.Й., Урумський В.І.(Укладачі). Діагностика професійної компетентності педагогічних працівників. Збірник тестів для керівників закладів освіти. – Тернопіль, 1999. – С. 14–17)

Мета дослідження: визначення рівня сформованості психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління.

Інструкція: Приготуйте, будь-ласка, бланк для методики (перелік цифр від 1 до 13).

На кожне із запропонованих 13 запитань наведені три, а в деяких випадках чотири варіанти відповідей: а, б, в, г. Оберіть, будь-ласка, ту відповідь, яка Вас влаштовує і запишіть букву, що її позначає, біля номера відповідного запитання у бланку до методики.

Опитувальник

1. *Уявіть собі, що від завтрашнього дня Вам належить керувати великою групою співробітників, які дещо старші від Вас за віком. Чого найбільше Ви остерігались би в цьому випадку?*

- а) Ви можете виявитись менш проінформованим у суті справи, ніж вони?
- б) що Вас будуть ігнорувати і опротестовувати прийняте вами рішення;
- в) що не вдасться виконати роботу на тому рівні, як Вам би хотілося.

2. *Якщо Вас у якій-небудь справі спіткала велика невдача, то:*

- а) чи постараетесь Ви втішитися, нехтуючи нею, вважаючи те що сталося, несуттєвим («подумаєш, могло бути і гірше!») і попрямуєте розвіятися, наприклад, на концерт;
- б) чи почнете гарячкувато роздумувати: а чи не можна перекласти провину на кого-небудь іншого чи, в крайньому разі, на об'єктивні обставини;
- в) чи аналізуєте причини невдачі, оцінюючи, в чому полягав Ваш особистий промах і як можна виправити справу;
- г) чи опустяться у Вас руки від того, що сталося, чи впадете Ви у відчай чи в депресію.

3. *Яке з нижче перерахованих поєднань якостей і рис найбільше підходить до Вас?*

а) скромний, комунікабельний, поблажливий, вразливий, добродушний, повільний, слухняний;

б) привітний, наполегливий, енергійний, винахідливий, вимогливий, рішучий;

в) працьовитий, впевнений у собі, стриманий, старанний, виконавський, логічний.

4. *Чи вважаєте Ви, що більшість людей:*

а) люблять працювати старанно і добре;

б) сумлінно ставляться до роботи тільки тоді, коли їхня праця оплачується належним чином;

в) трактують роботу як необхідність, не більше.

5. *Керівник повинен бути відповідальним за:*

а) підтримання хорошого настрою в колективі (тоді і з роботою не буде турбот);

б) відмінне і своєчасне виконання завдань (тоді і підлеглі будуть задоволені).

6. *Уявіть собі, що Ви є керівником організації і повинні протягом тижня подати «наверх» план певних робіт. Як Ви вчините?*

а) складете проект плану, доповісте про нього керівництву і попросите поправити, якщо щось не так;

б) вислухаєте думки підлеглих спеціалістів, після чого складете план, сприймаючи ті з висловлених пропозицій, які узгоджуються з Вашою точкою зору;

в) доручите скласти проект плану підлеглим і не станете вносити в нього ніяких суттєвих поправок, пославши для узгодження у вищу інстанцію свого заступника чи іншого компетентного працівника;

г) проект плану розробите спільно із спеціалістами, після чого доповісте про план керівництву, обґрунтовуючи і відстоюючи його положення.

7. *На Ваш погляд, найкращих результатів досягає той керівник, який:*

а) пильно слідкує, щоб усі його підлеглі точно виконували свої функції і завдання;

б) підключає підлеглих до вирішення спільного завдання, керуючись принципом «довіряй та перевіряй»;

в) турбується про роботу, але за метушною справою не забуває і про тих, хто її виконує.

8. *Працюючи в якомусь колективі, чи вважаєте Ви відповідальність за свою власну роботу рівнозначною Вашій відповідальності за підсумки роботи всього колективу в цілому?*

- а) так;
- б) ні.

9. *Ваш погляд чи вчинок іншими оцінюється критично. Як Ви станете себе вести ?*

- а) не піддаючись миттєвій захисній реакції, не поспішатимете із запереченнями, а зумієте твердо зважити всі „за” і „проти”;
- б) не пасуватимете, а намагатиметесь захищати переваги своїх поглядів;
- в) через запальний характер не зумієте приховати свого розчарування і, можливо, розгніваєтесь;
- г) змовчите, але погляду свого не зміните і чинити будете, як і раніше.

10. *Що краще вирішує виховні завдання і вносить найбільший успіх?*

- а) заохочення;
- б) покарання.

11. *Чи хотіли б Ви:*

- а) щоб інші бачили в Вас хорошого товариша;
- б) щоб ніхто не піддавав сумніву Вашу чесність і рішучість надати допомогу в потрібний момент;
- в) викликати в оточуючих захоплення Вашими якостями і досягненнями.

12. *Чи любите Ви приймати самостійне рішення?*

- а) так;
- б) ні.

13. *Якщо Ви повинні прийняти важливе рішення щодо того чи іншого відповідального питання, то:*

- а) чи прийняте зробите якнайшвидше і, зробивши, не повертатиметесь знову і знову до цієї справи;
- б) чи робите це швидко, але потім довго сумніваєтесь: „а не краще було б так чи так...”;
- в) чи прагнете не робити ніяких поспішних дій.

Обробка даних дослідження та їх інтерпретація:

Залежно від відповідей, за наведеною нижче таблицею визначте набрану кількість балів. Правильну відповідь Ви отримаєте лише в тому випадку, якщо відповідатимете на кожне питання максимально відверто.

Ключ для підрахунку балів

№з/п	а	б	в	г
1.	0	2	4	—
2.	2	0	6	0
3.	0	3	2	—
4.	6	2	0	—
5.	3	5	—	—
6.	3	0	1	6
7.	2	6	4	—
8.	6	0	—	—
9.	2	6	4	—
10.	3	0	—	—
11.	3	5	—	—
12.	3	0	—	—
13.	6	3	—	—

Підсумок:

Якщо Ви набрали більше 40 балів:

- це означає, що Ви володієте великою кількістю задатків стати добрим керівником з сучасним стилем поведінки. Ви вірите в людей, їх знання і хороші якості. Вимогливі до себе і своїх колег. Не терпітимете в своєму колективі ледарів і бракоробів, не будете прагнути завоювати дешевий авторитет. Для сумлінних співробітників будете не лише керівником, а й хорошим товаришем, який у важких ситуаціях зробить все можливе для надання їм допомоги і підтримки словом і ділом.

Якщо Ви набрали від 10 до 40 балів:

- могли б керувати певними об'єктами і роботами, але нерідко зустрічалися б з труднощами (і тим частіше, чим менше балів Ви зуміли набрати за нашою шкалою). Прагнули б бути для своїх підлеглих опікуном; але іноді могли б зігнати на них свій поганий настрій і гнів; надавали б їм допомогу і давали б різного роду поради, не зважаючи на те, чи є в них потреба.

Якщо ви набрали менше 10 балів:

- будемо відверті: у Вас мало шансів досягти успіху в якості керівника. Хіба що у вас достатньо сили волі переглянути більшість своїх поглядів і відмовитися від укорінених звичок, перш за все необхідно повірити в себе і в людей.

Додаток А.6

Тест „Оцінка власного глобального потенціалу”

(Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. /Пер.с англ. СПб.: Питер,2006. – С. 171-173)

Мета дослідження: визначити рівень сформованості глобального мислення майбутніх менеджерів.

Інструкція: Просимо прийняти участь у дослідженні глобального управлінського потенціалу майбутнього менеджера організацій. Це допоможе визначити наскільки ви готові до кар'єри глобального менеджера.

Пропонуємо вам наступний тест.

Бланк тесту

	Висока оцінка										Низька оцінка
1. Я підтримую зв'язки з людьми з різних країн	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
2. Я часто відвідую семінари та лекції на міжнародні теми	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
3. Мені здається, що жінки-менеджери можуть працювати за кордоном не гірше чоловіків	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
4. Я знайомий з життям не тільки своєї країни, але й інших	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
5. Я вмію слухати інших людей і співпереживати їм	10	9	8		6	5	4	3	2	1	
6. Я провів в іншій країні більше двох тижнів (туристична поїздка або відрядження)	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	

7. Перебуваючи в одній команді зі студентами з інших країн, я легко пристосовуюся до різних підходів щодо роботи	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
8. Я володію іноземною мовою	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
9. Я знаю, які країни мають схожу економіку і соціокультурні цінності	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
10. Я вмію оцінювати дистанцію влади, неприйняття невизначеності, індивідуалізм і мужність різних культур.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Ключ до методики

Підрахунок балів: складіть свої оцінки за кожне питання.

Якщо ви набрали:

81-100 балів – ви маєте всі необхідні навички для глобального менеджменту.

61-80 балів – свідчить про наявність у вас необхідного потенціалу, але також і недоліку навичок у деяких областях. Можливо, ви погано знаєте іноземну мову або мало бували за кордоном.

60 балів і менше означає, що вам необхідно почати серйозну роботу для підвищення свого глобального управлінського потенціалу. Проте скільки б балів ви не отримали, зверніть увагу на відповіді з оцінкою нижче 5 і складіть план дій чи перегляньте відповіді кожного запитання з оцінкою нижче 5 і складіть план дій підвищенню своїх показників.

Додаток А.7

Тест для визначення готовності до підприємницької діяльності

(Як започаткувати і розвинути власну справу: Практичний посібник підприємця / Петренко В.П., Табахарнюк М.О., Пасічник О.В. та інш. – Івано-Франківськ: Лілея – НВ, 1998. – С. 12–13.)

Мета дослідження: визначення рівню розвитку психологічної готовності майбутніх менеджерів до підприємницької діяльності.

Інструкція для учасників дослідження: Приготуйте, будь-ласка, бланк для методики (перелік цифр від 1 до 10).

Дайте щирі відповіді на наступні 10 запитань. При цьому виберіть із запропонованих до кожного питання відповідей одну, яка на Вашу думку, найбільш точно відображає реалії.

Текст опитувальника

1. Чи Ви є ініціативною особою?

1. Я завжди знаю, що і як робити. Для цього мені не треба радників.
2. Я працюю добре тільки тоді, коли мене хтось орієнтує і надихає.
3. Ініціативу проявляють тільки дурні. Без крайньої потреби я пасую.

2. Як Ви ставитесь до інших?

1. Я люблю людей і можу знайти спільну мову майже з кожним.
2. Я маю достатньо друзів і мені більше нікого не потрібно.
3. Більшість людей мене роздратовує.

3. Чи здатні Ви взяти відповідальність на себе?

1. Мені подобається особисто контролювати перебіг справ.
2. Я беру відповідальність тільки тоді, коли в ньому є крайня потреба.
3. Працьовиті роботяги-ентузіасти знаходяться завжди. Я нічого не маю проти того, щоб інші керували і несли відповідальність.

4. Чи здатні Ви до лідерства?

1. Коли я розпочинаю якусь справу, мені неважко залучити до цього інших людей.
2. Я вмію розпоряджатися, якщо мені пояснять, що і як потрібно робити.
3. Як правило, долучаюся до роботи тільки тоді, коли мене просять.

5. *Чи гарний Ви організатор?*

1. Перед початком роботи я складаю план дій і належу до тих, хто завжди в своїх діях керується інтересами групи.

2. Я добре працюю до тих пір, поки все йде на лад. Ускладнення виводять мене з гри.

3. Проблеми, що виникають під час роботи, я сприймаю як неминуче непереможне зло.

6. *Наскільки Ви гарний працівник?*

1. Я працюю стільки, скільки потрібно для успішного завершення справи.

2. Певний час я працюю сумлінно і старанно, та коли робота набридне, я можу легко полишити її іншим.

3. Я перекопаний, що важка праця не завжди приносить свої плоди.

7. *Чи здатні Ви приймати рішення?*

1. Для мене це легко навіть у «цейтноті». Як правило, мої рішення є вдалими.

2. Я можу приймати рішення тільки тоді, коли у мене достатньо часу. Інакше у мене завжди виникають сумніви щодо їх правильності.

3. Мені взагалі не подобається приймати будь-які рішення.

8. *Чи довіряють інші люди Вашим словам?*

1. Авжеж! Я ніколи не кажу того, в чому не впевнений на 100 %.

2. Я тримаю марку, але іноді кажу те, що перше спаде на думку.

3. Я не звергаю на це уваги, оскільки відрізнити де правда, а де брехня, — важко.

9. *Наскільки Ви цілеспрямовані?*

1. Якщо я берусь за щось, то доводжу все до кінця і не дозволяю нікому і нічому мене зупинити.

2. Як правило, я доводжу справу до кінця, якщо все гаразд.

3. Якщо робота не йде в лад, я її лишаю.

10. *Чи міцне у Вас здоров'я?*

1. Я маю дуже міцне здоров'я.

2. У мене достатньо енергії для всіх моїх справ.

3. Я виснажуюся значно швидше від своїх колег.

Обробка та інтерпретація результатів:

Підрахуйте кількість обраних відповідей.

Скільки разів Ви обрали:

першу відповідь

другу відповідь

третю відповідь

Якщо Ви обрали 8 і більше відповідей за номером 1 – Ви маєте всі задатки для того, щоб стати менеджером.

Якщо ні, то в процесі роботи у Вас виникатиме більше проблем, ніж бажано. Залучіть на поміч досвідчених партнерів, які зможуть компенсувати Ваші недоліки.

Якщо Ви 5 і більше разів зупинилися на відповідях за номером 3, краще не займатися цим видом діяльності.

Додаток А.8

Методика «case study»

(аналіз професійних ситуативних завдань)

(авторська розробка)

Розгляньте, будь-ласка, приклади ситуацій та прокоментуйте.

Ситуація 1.

Уявіть собі, що у Вас на роботі у виконанні багато важливих справ. Раптом директор надає додаткове завдання і попереджає про термінове виконання. Проте він також нагадав, що відбулись зміни в оформленні і презентації документів.

Запитання: Якими будуть Ваші дії?

Ситуація 2.

Іванова було призначено на посаду старшого менеджера. На попередньому місці роботи у нього було в підпорядкуванні лише дві особи і вони виконували нескладні завдання. Його характеризували, як акуратного, досвідченого відповідального службовця. На новому місці він повинен був керувати дуже складними проектами, в підпорядкуванні у нього було вже 7 осіб. Він вірно вибрав стратегію діяльності свого підрозділу, сам працював значно більше, ніж його колеги, знайшов спільну мову з клієнтами. Результати роботи за декілька місяців були невтішними. З його пояснень стало відомо, що його підлеглі хоча і професійно підготовлені, проте не охочі до роботи, безініціативні. Навіть, якщо і працюють, то не вміють спрямувати свою роботу в тому напрямку, який вимагає ситуація. Це змусило замислитись адміністрацію. Адже у попереднього керівника цього підрозділу таких проблем не виникало.

Запитання: Чи відбулися зміни в особистісному житті робітника? Чи зміг старший менеджер правильно побудувати свою поведінку, після змін в виконаннях службових обов'язків? Які стосунки утворились між керівником та підлеглими в організації? Обґрунтуйте свою відповідь.

Ситуація 3.

Президент компанії великого туристичного комплексу (надалі ВТК) проводить збори із вищими менеджерами підлеглих йому філій, які розташовані в невеликих містах країни. ВТК володіє декількома готелями в країні. Метою їх зібрання було внесення стратегічних змін щодо функціонування компанії. Президент запропонував кожному менеджеру письмово викласти бачення діяльності свого підрозділу на найближчі десять років. Після проведеного аналізу отриманих відповідей стало з'ясовано, що бачення майбутнього щодо розвитку туристичного комплексу даної компанії радикально протилежні. Президента занепокоїло, що члени управлінської команди кожен по-своєму висловлювали думки про корпоративну стратегію. Він запропонував їм свій план, який був спрямований на розширення компанії та зростання кількості підпорядкованих їм філій. Крім того він запропонував, щоб кожний обґрунтував своє рішення.

В основі одних відповідей було побоювання, що за короткий час не можливо побудувати багато об'єктів, бо це вимагає додаткових фінансових та робочих витрат; інших – стурбованість про те, де будувати, адже ніша, яку займає їх компанія – готелі середнього класу у невеликих містах. Тоді президент запропонував, що можливо дійсно варто приступити до будівництва готелів в великих мегаполісах, що надасть можливість розширити напрямок розвитку компанії. Проте менеджери висловили занепокоєння та побоювання відносно запропонованих змін, які можливо порушать стратегію компанії та призвести до порушень іншого порядку. Президент був наполегливим і наголосив на тому, що стратегічні зміни можуть сприяти також і розквіту компанії.

Запитання: Як ви вважаєте, до чого можуть призвести зміни в організації? Чи отримає підтримку план президента? Обґрунтуйте.

Ситуація 4.

В одному із відділів організації у зв'язку з переорієнтацією діяльності відбулося зниження навантаження. Тоді керівництво вирішило частину

робітників, що майже залишилися без роботи, перекинути на інші сектори. Надання їм роботи інших співробітників недоцільно, бо це потягне за собою ланцюжок зміни діяльності у інших. Така зміна може викликати розвиток не передбачуваних подій, так як основна маса співробітників жінки. При перегляді окладів керівник приймає рішення підвищити їх тільки робітникам з інтенсивним навантаженням. Жінка, зі стажем роботи в цій організації понад 20 років, є хорошим кваліфікованим спеціалістом, стала заручником тих обставин, які склалися на одному із напрямків діяльності. Вона почала сваритися, не погоджуватися з рішенням керівництва, що створило в організації хаос.

Запитання: Які зміни відбулися в організації? Чи погоджуєтеся ви з усіма рішеннями керівництва? Які рішення прийняли б ви?

Ситуація 5.

В одній із організацій у відділі оптового продажу виникла конфліктна ситуація при обговоренні розподілу клієнтської бази за категоріями серед менеджерів. Основною причиною конфлікту було побоювання загубити частину клієнтів, та, як наслідок, зменшення об'єму продажу, а звідси і втрати зарплатні.

Запитання: Які дії планується застосувати, щоб вирішити цю ситуацію?

Оцінка кожної ситуації відбувалася окремо за такою шкалою:

5 – володіє вміннями та навичками з визначеної теми. В повній мірі, самодостатньо поводить себе стосовно запропонованих ситуацій, самостійно пропонує шляхи вирішення ситуативних завдань;

4 – не в повній мірі не до кінця виявляється здатність вирішувати ситуативні завдання, виявляє несамотійність, невпевненість, нерішучість;

3 – показує безсистемні знання, невміння обґрунтувати висловлену думку, відповіді на поставлені запитання іноді надаються, іноді залишаються без пояснень;

2 – знання слабо виявляються, відповіді не відповідають поставленим завданням або відсутні;

1 – знання дуже слабкі, які не дають можливість визначити рівень умінь щодо розв'язання професійних ситуацій.

Додаток А.9

Тест «Ваш творчий потенціал?»

(Подоляк Л.Г., Юрченко В.І. Психологія вищої школи: Навч. посіб. – К.: Каравела, 2008. – С.138-141)

Мета дослідження: визначення рівень розвитку творчого потенціалу майбутніх менеджерів при підготовці до управління змінами в організації.

Інструкція досліджуваному: Приготуйте, будь-ласка, бланк для методики (перелік цифр від 1 до 18).

На кожне із запропонованих 18 запитань наведені три варіанти відповідей: а, б, в. Оберіть, будь-ласка, одну із запропонованих варіантів відповідей, яка Вас влаштовує і запишіть букву, що її позначає, біля номера відповідного запитання у бланку до методики.

Опитувальник

1. *Чи вважаєте ви, що навколишній світ може бути поліпшеним?*
 - а) так, вважаю;
 - б) ні, він і так досить гармонійний;
 - в) так, але тільки в дечому.
2. *Чи думаєте ви, що самі зможете брати участь у значних змінах навколишнього світу?*
 - а) здебільшого так;
 - б) ні;
 - в) так, у деяких випадках.
3. *Чи вважаєте ви, що деякі із ваших ідей сприяли значному прогресу в тій сфері діяльності, в якій ви працюєте? -*
 - а) так;
 - б) так, за сприятливих обставин;
 - в) тільки до певної міри.

4. *Чи вважаєте ви, що в майбутньому досягнете такого рівня, що зможете щось принципово змінювати?*
- а) так, напевно;
 - б) це малоймовірно;
 - в) можливо.
5. *Коли ви вирішуєте щось вдіяти, чи думаєте ви, що свої наміри здійсните?*
- а) так;
 - б) часто думаю, що не зумію;
 - в) часто думаю, що зумію.
6. *Чи відчуваєте ви бажання взятися за справу, якої абсолютно не знаєте?*
- а) так, невідоме мене приваблює;
 - б) невідоме мене не цікавить;
 - в) все залежить від характеру цієї справи.
7. *Вам доводиться займатися незнайомою справою. Чи відчуваєте ви бажання домогтися в ній досконалості?*
- а) так;
 - б) задовольняюся тим, чого зміг досягти;
 - в) так, але тільки тоді, коли мені це подобається.
8. *Якщо справа, яку ви не знаєте, вам подобається, чи бажаєте ви знати про неї все?*
- а) так;
 - б) ні, я хочу навчитися тільки основному;
 - в) я хочу задовольнити свою цікавість.
9. *Коли ви зазнасте невдачі, то:*
- а) роблю далі свою справу, навіть коли очевидно, що перешкоди нездоланні;
 - б) махаю рукою на цей намір, бо розумію, що він нереальний;

в) якийсь час стою на своєму, всупереч здоровому глузду.

10. *По-вашому, професію треба вибирати, виходячи з:*

- а) своїх можливостей, подальших перспектив для себе;
- б) стабільності, значимості потрібної професії, потреби в ній;
- в) переваг, які вона забезпечить.

11. *Подорожуючи, змогли б ви зорієнтуватися на маршруті, яким уже пройшли?*

- а) так;
- б) ні, боюся збитися зі шляху;
- в) так, але тільки там, де місцевість мені сподобалася і запам'яталася.

12. *Чи зможете ви відразу після якоїсь розмови згадати, про що говорилося?*

- а) так, без зусиль;
- б) всього згадати не зможу;
- в) запам'ятаю тільки те, що мене цікавить.

13. *Коли ви чуєте слово незнайомої вам мови, чи зможете повторити його по складах, без помилок, навіть не розуміючи його значення?*

- а) так, без зусиль;
- б) так, якщо це слово легко запам'ятовується;
- в) повторю, але не зовсім правильно.

14. *Здебільшого у вільний час Ви:*

- а) залишаюсь на самоті;
- б) перебуваю в колі друзів;
- в) мені байдуже, буду я сам чи в компанії.

15. *Ви займаєтесь якоюсь справою. Вирішуєте припинити це заняття тільки тоді, коли:*

- а) справа завершена, і мені здається, що на «відмінно»;
- б) мені ще не все вдалося зробити;

в) я більш-менш задоволений результатом.

16. *Коли ви одні:*

а) люблю мріяти про якісь навіть абстрактні речі;

б) за всяку ціну намагаюся знайти собі конкретне заняття;

в) інколи люблю помріяти, але про речі, пов'язані з моєю роботою.

17. *Коли якась ідея захоплює вас, то ви будете думати про неї:*

а) незалежно від того, де і з ким я знаходжусь;

б) я можу робити це тільки наодинці;

в) тільки там, де буде не занадто гамірно.

18. *Коли ви відстоюєте якусь ідею:*

а) можу відмовитися від неї, якщо вислухаю переконливі аргументи опонентів;

б) залишусь при своїй думці, які б аргументи не вислухав;

в) зміню свою думку, якщо опір виявиться надто сильним.

Ключ до тесту

Підрахуйте суму балів, яку ви набрали:

за відповідь «а» - 3 бали,

за відповідь «б» - 1 бал,

за відповідь «в» - 2 бали.

Межа вашої допитливості визначається питаннями 1, 6, 7, 8;

віра в себе - 2, 3, 4, 5;

твердість - 9, 15;

амбіційність - 10;

слухова пам'ять - 12, 13;

зорова пам'ять - 11;

прагнення бути незалежним - 14;

здатність абстрагуватися - 16, 17;

міра зосередженості - 18.

Ці здібності і становлять основні якості творчого потенціалу. Загальна сума набраних балів покаже рівень вашого творчого потенціалу.

49 і більше. У вас значний творчий потенціал, який надає вам багатий вибір творчих можливостей. Якщо ви на ділі зможете застосувати ваші здібності, то вам по силі найрізноманітніші форми творчості.

Від 24 до 48. У вас цілком нормальний творчий потенціал. Ви наділені тими якостями, які дозволяють вам творити, але і у вас є проблеми, які стримують процес творчості. У всякому разі, ваш потенціал дозволяє вам творчо виявити себе, якщо ви, звичайно, цього побажаєте.

23 і менше. Ваш творчий потенціал, на жаль, невеликий. Але, можливо, ви просто недооцінили себе, свої здібності. Відсутність віри в свої сили може привести вас до думки, що ви взагалі не здатні до творчості. Позбудьтеся цього комплексу і таким чином зможете вирішити проблему.

Додаток А.10

Тест «Рішучість»

(Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. посіб. – К.: ТОВ „УВПК„”ЕксОб”, 2003. – С. 459-460).

Мета дослідження: Методика дає можливість визначити рівень готовності майбутніх щодо рішучості при управлінні змінами в організації.

Інструкція: Приготуйте, будь-ласка, бланк для методики (перелік цифр від 1 до 11).

Запропонований Вам опитувальник має 11 запитань. Прочитайте їх і дайте відповідь, якщо згодні, то в банку для відповідей перед відповідним номером поставте знак (+), якщо ні – знак (-). Пам'ятайте, що в тексті немає „правильних” і „неправильних” відповідей. Свою думку висловлюйте відверто. Надавайте перевагу тій відповіді, яка перша спала Вам на думку.

Опитувальник

1. Чи легко ви пристосовуєтесь до нових обставин?
2. Чи виключаєте ви телевізор, коли стає ясно, що цього вечора нічого цікавого не буде?
3. Чи в змозі ви все відкласти вбік заради улюбленого заняття?
4. Якщо вам пропонують добре оплачувану роботу, то чи погоджуєтесь ви без вагання?
5. Чи одразу ви визнаєте свої помилки?
6. Чи розгублюєтесь ви від несподіваних гостей?
7. Чи змінюєте ви свою думку в результаті серйозної дискусії?
8. Чи купуєте ви річ, яка сподобалась вам у вітрині, хоча на даний момент вона вам не потрібна?
9. Чи погоджуєтесь ви після довгих умовлянь на такі вчинки, які б ви ніколи не зробили з власної волі?
10. Чи знаєте ви достеменно, що будете робити в найближчі вихідні?
11. Чи завжди ви виконуєте свої обіцянки?

ТАБЛИЦЯ-КЛЮЧ

Номери запитань	Відповіді в балах	
	ТАК	НІ
1	3	0
2	2	0
3	1	0
4	3	0
5	0	3
6	3	0
7	4	0
8	0	3
9	0	4
10	2	0
11	1	0

Інтерпретація результатів

Просумуйте кількість балів.

Від 0 до 12 балів. Ви нерішучі, постійно зважуєте всі «за» і «проти». Тому часто упускаєте шанс. Але в певні моменти бути таким просто небезпечно. Намагайтеся бути жорсткішими, інколи потрібно ризикнути. І ви помітите, що оточенню стало легше з вами, та й самі відчуєте себе комфортніше. Не заспокоюйте себе, що це обережність - ви часто просто боїтесь.

Від 13 до 22 балів. Рішення ви приймаєте обережно, але не уникаєте проблем, які треба вирішити негайно. Коливаєтесь зазвичай тоді, коли потрібно зробити щось стомлююче або обтяжливе для вас. Покладіться на свій досвід та інтуїцію, і вони підкажуть вам правильне рішення.

Від 23 до 29 балів. Ваша логіка, послідовність і твердість, а також те, що ви спираєтесь на практичний досвід, допомагають вам швидко і в більшості випадків правильно приймати рішення. Однак ці ваші якості інколи пригнічують оточуючих. Непогано було б час від часу проявляти трошки легковажності.

Додаток А.11

Експертна оцінка «Адаптаційна мобільність» (авторська експертна розробка).

Інструкція: Оцініть, будь-ласка за чотирибальною шкалою зазначені в експертному листі якості майбутнього менеджера. Шкала оцінення від 1 до 4 балів, де 1 вказує на те, що «Ніколи» не використовується ця якість, 2 – «Іноді», 3 – «Часто», 4 – «Так».

Процедура проведення: В дослідженні беруть участь група експертів (у кількості 10 осіб). В групу експертів включені як викладацький склад (куратор групи, викладачі), так і група студентів майбутніх менеджерів.

Бланк для заповнення

Особистісні характеристики готовності до адаптаційної мобільності	Експертна оцінка			
	«Ніколи»	«Іноді»	«Часто»	«Завжди»
Виявляють інтерес до нових ідей				
Легко адаптуються до нових обставин				
Легко встановлюють контакти з іншими людьми				
Легко переключаються з одного виду діяльності на інший				
Готові діяти швидко та продуктивно при розв'язанні складних ситуацій				
Схильні впроваджувати нові ідеї				
Схильні до неперервних форм діяльності та навчання				
Схильні протистояти дестабілізуючому впливу				
Здатні брати відповідальність за нововведення				
Здатні до інноваційних перетворень				
Виявляють творчий підхід в розв'язанні поставлених перед ними завдань				
Спрямовані на перемогу та успіх				

Інтерпретація результатів:

12-19 – майбутні менеджери, які входять у цю групу надають перевагу стабільності. Вони довго звикають до нового, їм складно адаптуватися. Тому готові відмовитися від самої привабливої пропозиції, адже будь-яка дрібниця перетворюється для них у нерозв'язну проблему. Вони постійно відчують дискомфорт, коли доводиться відмовлятися від колишніх звичок, не схильні до змін, їм складно погодитися на будь-які нововведення.

20-29 – такі студенти адаптуються повільно, тому до всього (навчання, відпочинку, особистісного життя) вони ставляться з достатньою часткою консерватизму. Часто вони не можуть адаптуватися, бо все, що ними планується вимагає сторонньої поради.

30-40 – ці майбутні менеджери здатні адаптуватися. Вони володіють певними знаннями та навичками, які допомагають їм приймати швидкі рішення в умовах змін. Прагнуть до новизни, нововведень, інноваційних перетворень. Їх життя завжди цікаве та повноцінне.

41-48 – такі майбутні менеджери завжди готові до експериментів, полюбляють ризик і заради гострих відчуттів готові на будь-які зміни: міняти міста проживання, компанії, імідж. Їх життя – це вихор планів, проектів, пригод. Проте, не здатність своєчасно розставити пріоритети не позбавляє їх життя злетів та невдач, успіхів та невдач.

Додаток А.12

Методика дослідження суб'єктивного контролю

(Пашукова Т. І., Допіра А.І., Дьяконов Г.В. Практикум із загальної психології / За ред. Т. І.Пашукової. – К.: Т-во „Знання”, КОО. 2000. – С. 94–100.

Мета дослідження: визначення рівня сформованості у майбутніх менеджерів рівня локусу суб'єктивного контролю при управлінні змінами в організації.

Інструкція досліджуваному. Запропонований Вам опитувальник містить 44 твердження. Прочитайте їх і дайте відповідь, чи згодні Ви з даним твердженням, чи ні. Якщо згодні, то в бланку для відповідей перед відповідним номером поставте знак "+", якщо не згодні – знак "-".

ТЕКСТ ОПИТУВАЛЬНИКА РСК

№ з\п	Твердження	Так ("+")	Ні ("-")
1.	Просування по службі більше залежить від здібностей і зусиль людини. вдалого збігу обставин, ніж від здібностей і зусиль людини		
2.	Більшість розлучень відбувається тому, що люди не захотіли пристосуватися один до одного.		
3.	Хвороба – справа випадку; якщо вже судилося захворіти, то нічого не вдієш		
4.	Люди виявляються самотніми від того, що самі не проявляють зацікавленості і доброзичливості до оточуючих.		
5.	Здійснення моїх бажань часто залежить від везіння.		
6.	Марно витратити зусилля на те, щоб завоювати симпатію інших людей		
7.	Зовнішні обставини - батьки і добробут – впливають на сімейне щастя не менше, ніж стосунки подружжя		
8.	Я часто відчуваю, що мало впливаю на те, що зі мною відбувається		
9.	Як правило, керівництво виявляється ефективнішим, якщо повністю контролювати дії підлеглих, а не покладатися на їхню самостійність.		

10. Мої оцінки в школі частіше залежали від випадкових обставин (наприклад, від настрою учителя), ніж від моїх власних зусиль
11. Коли я будує плани, то я взагалі вірю, що зможу здійснити їх
12. Те, що багатьом людям здається вдачею або везінням, насправді є результатом тривалих цілеспрямованих зусиль.
13. Думаю, що правильний спосіб життя може більше зарадити здоров'ю, ніж лікарі та ліки
14. Якщо люди не підходять одне одному, то як би вони не старались, налагодити сімейне життя всеодно не зможуть
15. Те добро, що я роблю, зазвичай гідно оцінюється іншими.
16. Діти виростають такими, якими їх виховують батьки
17. Думаю, що випадок або доля не відіграють важливої ролі в моєму житті
18. Я намагаюсь не планувати далеко наперед тому що багато що залежить від того як складуться обставини
19. Мої оцінки в школі найбільше залежали від моїх зусиль і міри підготовленості
20. У сімейних конфліктах я частіше відчуваю вину за собою, ніж за протилежною стороною
21. Життя більшості людей залежить від збігу обставин.
22. Я віддаю перевагу таким керівникам, при яких можна самостійно визначати, що і як робити
23. Думаю, що мій спосіб життя жодною мірою не є причиною моїх хвороб
24. Як правило, саме невдалий збіг обставин заважає людям домогтися успіху в своїй справі
25. Врешті-решт за погане управління організацією відповідальні самі люди, які в ній працюють
26. Я часто відчуваю, що нічого не можу змінити в стосунках, які склалися в сім'ї
27. Якщо я дуже захочу, то зможу схилити до себе майже будь-кого
28. На підростаюче покоління впливає так багато різних обставин, що зусилля батьків по їхньому вихованню часто виявляються марними.
29. Те, що зі мною відбувається, – залежить від мене.

- | | |
|----|--|
| 30 | Тяжко буває зрозуміти, чому керівники чинять так, а не інакше. |
| 31 | Людина, яка не домоглася успіху в своїй роботі, скоріш за все не доклала достатньо зусиль |
| 32 | Найчастіше я можу домогтися від членів моєї сім'ї того, чого хочу |
| 33 | У прикрощах і невдачах, які були в моєму житті, найчастіше більшою мірою винні інші люди, ніж я сам |
| 34 | Дитину завжди можна уберегти від застуди, якщо за нею дивитися і правильно її вдягати |
| 35 | У складних ситуаціях я волію зачекати, поки проблеми не розв'яжуться самі по собі |
| 36 | Успіх є результатом наполегливої праці і не залежить від випадку або талану. |
| 37 | Я відчуваю, що від мене більше, ніж від будь-кого, залежить щастя моєї сім'ї. |
| 38 | Мені завжди було важко зрозуміти, чому я подобаюсь одним людям і не подобаюсь іншим |
| 39 | Я завжди волію приймати рішення і діяти самостійно, а не сподіватися на допомогу інших людей чи на долю |
| 40 | Шкода, але заслуги людини часто залишаються невизнаними, не дивлячись на всі її чесноти |
| 41 | У сімейному житті бувають такі ситуації, які неможливо вирішити навіть при сильному бажанні |
| 42 | Здібні люди, які не змогли реалізувати свої можливості, повинні звинувачувати в цьому тільки самих себе |
| 43 | Багато з моїх успіхів стали можливими тільки завдяки допомозі інших людей |
| 44 | Більшість невдач у моєму житті сталася від невміння, незнання або лінощів і мало залежала від того, щастить мені чи ні |

Ключ до методик

Якщо на більшість суджень ви відповіли „так” (більше 22 запитань), то у Вашій психіці переважає інтернальність, тобто ви звинувачуєте більшою мірою себе і покладаєтесь більше на себе, ніж на зовнішній вплив і обставини.

Якщо на більшість суджень ви відповіли „ні” (більше 22 запитань), то у Вашій психіці переважає екстернальність, тобто вам здається, що ваші успіхи і невдачі більшою мірою залежить не від вас, а від інших.

Якщо ви в основному відповіли

„так” на запитання: 2, 4, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 19, 20, 22, 25, 27, 29, 31, 32, 34, 36, 39, 42, 44 і

„ні” на запитання: 1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 18, 21, 23, 24, 26, 28, 30, 33, 35, 38, 40, 42, 43, то це вказує на вашу загальну інтернальність.

Аналіз результатів

Локус контролю – це характеристика людини, яка відображає її нахил приписувати відповідальність за результати своєї діяльності зовнішнім силам або власним здібностям і зусиллям. Приписування відповідальності за результати своєї діяльності зовнішнім силам називається екстернальним, або зовнішнім, локусом контролю, а приписування відповідальності власним здібностям і зусиллям – інтернальним, або внутрішнім, локусом контролю.

Таким чином, можливі два полярних типи особистостей залежно від локалізації контролю: екстернальний і інтернальний. Будь-якій людині властива певна позиція на континуумі, що простирається від екстернального до інтернального типу.

0 _____ ! _____ 44
екстернальний інтернальний

Отриманий у процесі обробки результатів показник локусу контролю (Io) розшифровується так:

(Io)	Величина	Локус контролю
	0 – 21	екстернальний
	22 – 44	інтернальний

У цілому, чим більше величина інтернальності, тим менше екстернальність.

Локус контролю, характерний для людини, є універсальним стосовно будь-яких типів подій і ситуацій, з якими їй доводиться стикатися. Один і той же тип контролю проявляється як у разі невдач, так і в разі досягнень, причому це спостерігається в різноманітних сферах життєдіяльності суб'єкта.

При *низькому рівні інтернальності* люди майже не простежують зв'язок між своїми діями і важливими для них подіями життя. Вони не вважають себе здатними контролювати розвиток таких подій і думають, що більшість їх є результатом випадку чи вчинків інших людей. Тому "екстернали" емоційно

нестійкі, схильні до неформального спілкування і поведінки, нетовариські, у них поганий самоконтроль і висока напруженість.

Високий рівень інтернальності відповідає високому рівню суб'єктивного контролю над будь-якими значимими випадками. Люди, які мають такий локус контролю, вважають, що більшість важливих подій у їхньому житті – результат їхніх власних дій, що вони можуть ними керувати і відчувають відповідальність і за ці події, і за те, як складається їхнє життя в цілому. "Інтерналі" з високими показниками суб'єктивного контролю мають емоційну стабільність, вперті, завзяті, рішучі, відрізняються товариськістю, значним самоконтролем і стриманістю.

Середній рівень інтернальності характерний для більшості людей. Особливості їхнього суб'єктивного контролю можуть трохи змінюватися залежно від того, чи здається людині ситуація складною або простою, приємною або неприємною і тощо. Хоча їхня поведінка і психологічне почуття відповідальності за нього залежить від конкретних соціальних ситуацій, все-таки можна й у них встановити перевагу того або іншого локусу контролю.

Таким чином, суб'єктивний локус контролю пов'язаний з відчуттям людини своєї сили, відповідальності за те, що відбувається, із самоповагою, із соціальною зрілістю і самостійністю особистості. Тому, складаючи рекомендації для самовдосконалення, варто врахувати, що:

- конформна, поступлива поведінка властива людям з екстернальним локусом контролю; інтерналі менш схильні підкорятися тискові (думкам, емоціям й ін.) інших людей;
- людина з інтернальним локусом контролю краще працює на самоті;
- інтерналі більш активно шукають інформацію, вони більше поінформовані про ситуацію, ніж екстернали;
- в інтерналів більше активна, ніж в екстерналів, позиція щодо свого здоров'я.

Дослідження показали, що інтерналі більш популярні, займають сприятливу позицію в системі міжособистісних стосунків. Вони більш доброзичливі, впевненіші в собі та витриваліші. Особи з інтернальним локусом контролю воліють до недирективних методів виховання і психокорекції. В роботі з екстерналами важливо подбати про зниження тривожності та депресії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агеев В.С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы / В.С. Агеев. – М. : ИМУ, 1992. – 249 с.
2. Ананьев Б.Г. Избранные психологические труды : в 2-х т. / Б.Г. Ананьев. – М. : Педагогика, 1980.
– Т. 1. – 1980. – 232 с.
– Т. 2. – 1980. – 288 с.
3. Ананьев Б.Г. О проблемах современного человекознания / Борис Герасимович Ананьев. – М. : Наука, 1997. – 380 с.
4. Андреева Г.М. Социальная психология : учеб. для высших учебных завед. / Галина Михайловна Андреева. – М. : Аспект Пресс, 1999. – 375 с.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Игорь Ансофф; при содействии Макдонелля Эдварда Джо; [пер. с англ. С. Жильцов]. – СПб. : Питер, 1999. – 413, [1] с.
6. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / Майкл Армстронг; [пер. с англ. Н.В. Гринберг.] – М. : ИНФРА, 2002. – VIII. – 328 с.
7. Артюшина М.В. Взаємозв'язок соціально-психологічних та дидактичних умов групової навчальної діяльності студентів : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти / М.В. Артюшина. – К., 2000. – 20 с.
8. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: [навч. посіб. для вищ. навч. закл.] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак; Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.І. Туган-Барановського. – К. : ВД «Професіонал», 2004. – 303 с.
9. Балл Г.О. Методологічні засади гуманізації (особистісної орієнтації) професійної діяльності та підготовки до неї / Г.О. Балл // Психологія праці та професійної підготовки особистості : навч. посіб. / за ред. П.С. Перепелиці, В.В. Рибалки. – Хмельницький : ТУП. – 2001. – С. 5–25.
10. Безденежных И.И. Психологическое обеспечение управленческой деятельности директора инновационной школы : автореф. дисс. на соискание

учен. степени канд. психол. наук : спец. 19.00.10 – организационная психология, экономическая психология / И.И. Безденежных. – Иркутск, 2001. – 191 с.

11. Березин Ф.Б. Психическая и психофизиологическая адаптация человека / Ф.Б. Березин; АН СССР, Дальневосточное отд-ние. Ин-т биол. проблем Севера. – Л. : Наука, 1988. – 267, [2] с.

12. Бідзюра І. Етапи і перспективи системних реформ в Україні / І. Бідзюра // Політичний менеджмент. – 2004. – № 1 (4). – С. 75–82.

13. Бодалев А.А. Акме – эффект личностного осуществления в процессе социализации и индивидуализации взрослого человека / А.А. Бодалев // Мир психологии. – 1998. – № 1. – С. 59–65.

14. Бодди Д. Основы менеджмента / Дэвид Пейтон Роберт, Бодди; [под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского; пер. с англ., С.Ю. Каптуревский]. – СПб. : Питер, 1999. – 809 с.

15. Болтівець С.І. Змістовні складові підготовки студентів медичних, психологічних і педагогічних спеціальностей до психогігієнічного виховання молоді / С.І. Болтівець // Практична психологія та соціальна робота. – 2008. – № 6. – С. 75–76.

16. Бондарчук О.І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності : монографія / О.І. Бондарчук. – К. : Науковий світ, 2008. – 318 с.

17. Боровикова Н. Нововведения в организации : предупрежден – значит, защищен / Н. Боровикова, Г. Паринова // Персонал-Микс. – 2004. – № 2. – С. 5–8.

18. Бочелюк В.Й. Психологічні засади готовності учасників освітньої діяльності до управління інноваційними процесами в школі : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра. психол. наук : спец. 19.00.05 – соціальна педагогіка / В.Й. Бочелюк. – К., 2004. – 36 с.

19. Брюховецька О.В. Психологічні особливості управлінського спілкування керівників загальноосвітніх навчальних закладів /

О.В. Брюховецька // Актуальні проблеми психології : [зб. наук. праць / за ред. Максименка С.Д., Карамушки Л.М.]; Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України; – К., 2005. – Т. 1, ч. 16 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – С. 6–9.

20. Василенко А. Менеджмент у контексті інноваційної моделі розвитку / А.Василенко // Політичний менеджмент. – 2003. – № 1. – С. 59–65.

21. Василенко В.А. Стратегии и инновации в системе менеджмента : учеб. пособ. / В.А. Василенко, И.Е. Мельник. – М. : МГИУ, 2001. – 418 с.

22. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за ред. В.О. Василенко; В.О. Василенко, В.Г. Шматко. – вид. 3-є, вип. та доп. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 439 с.

23. Васильева П.А. Психологические аспекты применения информационных технологий / П.А. Васильева, Е.М. Осипова, П.П. Петрова // Вопросы психологии. – 2003. – № 3. – С. 81–87.

24. Варій М.Й. Основи психології і педагогіки : навч. посіб. / М.Й. Варій, В.Л. Ординський. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 376 с.

25. Ващенко Л.М. Система управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук : спец. 13.00.01 – загальна педагогіка та історія педагогіки / Л.М. Ващенко. – К., 2006. – 40с.

26. Винославська О.В. Тренінгова програма підготовки майбутніх менеджерів до етичної поведінки в умовах змін / О.В. Винославська // Етичні та духовні аспекти розвитку людини та суспільства: тези доп. на VII Міжнар. форумі, 25-26 трав. 2007 р., м. Київ, «Палац Україна». – К., 2007. – С. 8–9.

27. Винославська О.В. Людські стосунки : навч. посіб. / О.В. Винославська, М.П. Малигіна. – К. : КПІ, 2001. – 82 с.

28. Власенко Ю.О. Психологічний аналіз інноваційного потенціалу особистості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.01 – загальна психологія, історія психології / Ю.О. Власенко. – Одеса, 2003. – 19 с.

29. Вознюк А.В. Рівень сформованості психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління атестацією педагогічних працівників / А.В. Вознюк // Актуальні проблеми психології : [зб. наук. праць / за ред. С.Д. Максименка, З.Г. Кісарчук]; Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України. – К., 2006. – Т. 1, ч. 18 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – С. 28–34.

30. Воляннюк Н.Ю. Психологія професійного становлення тренера: [монографія] / Наталія Юріївна Воляннюк. – Луцьк : Волинська обл. друкарня, 2006. – 444 с.

31. Вонсович В.П. Професійна підготовка майбутніх учителів в умовах модернізації педагогічної освіти / В.П. Вонсович // Проблеми сучасної психології : зб. наук. пр. / Кам'янець-Подільський нац. ун-т ім. Івана Огієнка, Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України; [за ред. С.Д. Максименка, Л.А. Онуфрієвої]. – Кам'янець-Подільський, 2008. – Вип.2. – С. 75–85.

32. Вэттен Д.А. Развитие навыков менеджмента / Дэвид А. Вэттен, Ким С. Камерон; [пер. с англ. А.А. Чех; под ред. В.А. Спивака]. – 5-е изд. – СПб. : Нева, 2004. – 670 с.

33. Вязникова Л.Ф. Психологические основания профессиональной переподготовки руководителей системы образования: время перемен / Л.Ф. Вязникова. – Хабаровск: ХГПУ, 2002. – 290 с.

34. Гапонов С.А. Особливості адаптації студентів вузів у процесі навчання / С.А. Гапонов // Психологічний журнал. – 1994. –Т. 15, № 3. – С. 131–135.

35. Генев Ф. Психология управления: основные проблемы / Филип Генев; [пер. с болг. П.Г. Васильев; общ. ред. Б.Ф. Ломов]. – М. : Прогресс, 1982. – 422с.

36. Генсон М.Е. Керування освітою та організаційна поведінка / М.Е. Генсон; [пер. с англ. Х. Проців]. – Л. : Літопис, 2002. – 378 с.

37. Головатий М. Обережно – глобалізація / Микола Головатий // Освіта і управління. – 2004. – Т. 7, число 2. – С 24–29.

38. Гончаренко С.У. Технологія навчання / С.У. Гончаренко // Український педагогічний словник. – К., 1997. – С. 331.

39. Дафт Р.Л. Менеджмент : [учебник] / Ричард Л. Дафт; пер. с англ. В. Вольского – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2002. – 829 с.

40. Денисов В.М. На початку був менеджер / В.М. Денисов [Електронний ресурс]. – режим доступу / <http://www.cfin.ru/management/people/denisov.shtml> (2002).

41. Деркач А.А. Формирование и развитие профессионального мастерства руководящих кадров: социально-психологический тренинг и прикладные психотехнологии / А.А. Деркач, А.М. Ситников. – М. : Луч, 1993. – 72 с.

42. Дзюба Л.А. Психологічні чинники впровадження сучасних освітніх технологій у вищому навчальному закладі : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.07 – педагогічна та вікова психологія / Л.А. Дзюба, – К., 2003. – 20 с.

43. Дзюба Т.М. Формування психологічної готовності заступника директора школи до взаємодії з учителями в умовах конфлікту : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.07 – педагогічна та вікова психологія / Т.М. Дзюба. – К., 2007. – 20 с.

44. Дрозденко К.С. Загальна психологія в таблицях і схемах : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / К.С. Дрозденко. – К. : Професіонал, 2004. – 303 с.

45. Друкер Питер Ф. Эффективный управляющий / Питер Ф. Друкер; пер. с англ. А. Мкервали . – М. : Бук Чембар Интернешнл, 1994. – 266, [1] с.

46. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента : науч. пособие / Питер Ф. Друкер; [пер. с англ.]. – М. : Вільямс, 2001. – 397 с.

47. Дубровина И.В. Психологическая служба образования: научные основания, цели и средства / И.В. Дубровина // Психологическая наука и образование. – 1998. – № 2. – С. 5–10.

48. Дьяченко М. И. Психологические проблемы готовности к деятельности / М. И. Дьяченко, Л.А. Кандибович. – Минск: БГУ, 1976. – 175с.

49. Ермолаева Н.А., Проблемы в становлении профессионализма педагога / Н.А. Ермолаева, Е.А. Майорова // Журнал прикладной психологии. – 2005. – № 4. – С. 2–7.

50. Журавлев А.Л. Стиль руководства для управления социально-психологическим климатом коллектива / А.Л. Журавлев // Социально-психологический климат коллектива: теория и методы изучения / АН СССР, Ин-т психологии; [отв. ред. Е.В. Шорохова]. – М., 1979. – С. 134–145.

51. Зайчикова Т.В. Соціально-психологічні детермінанти синдрому «професійного вигорання» у вчителів : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.05 – соціальна психологія / Т.В. Зайчикова. – К., 2005. – 20 с.

52. Иванова Е.В. Тренинг управления изменениями в организации / Е.В. Иванова – СПб. : Речь, 2007. – 292 с.

53. Ильдеменов С.В. Управление нововведениями в промышленности / Сергей Валентинович Ильдеменов; под общ. ред. В.Н. Войтоловского, А.М. Лайкова. – Л. : ЛФЭИ, 1991. – 160 с.

54. Инновационный менеджмент : справ. пособие / под ред. П.Н. Завлина. – [2-е изд., перераб. и доп.] – СПб. : Наука, 1997. – 558 с.

55. Инновационный менеджмент : [учеб. для студ. вузов по спец. «Менеджмент»] / [С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, Н.Д. Ильенкова и др.]; под ред. С.Д. Ильенковой. – М. : ЮНИТИ, 2001. – 327 с.

56. Казмиренко В.П. Социальная психология организаций / В.П. Казмиренко. – К. : МАУП, 1993. – 382, [2] с.

57. Карамушка Л.М. Психологічна готовність до управлінської діяльності керівників традиційних і нових типів навчальних закладів / Л.М. Карамушка // Психологічні проблеми виховання, навчання та розвитку особистості : матеріали звіт. наук. сесії, 22-24 лют. 1993 р.; Ін-т психології АПН України. – К., 1993. – С. 110–113.

58. Карамушка Л.М. Ділова гра // Словник-довідник термінів з конфліктології / Л.М. Карамушка. – К., 1995. – С. 66–67.

59. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти: [монографія] / Л.М. Карамушка. – К. : Ніка-центр, 2000. – 331 с.

60. Карамушка Л.М. Концептуальні засади дослідження підготовки практичних психологів до надання психологічної допомоги управлінському персоналу організацій / Л.М. Карамушка // Актуальні проблеми психології : [зб. наук. пр.; за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки.] / Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України. – К., 2001. – Вип. 2 : Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. – С. 260–268.

61. Карамушка Л.М. Аналіз інноваційних підходів до професійної підготовки менеджерів освіти (на матеріалі діяльності Нідерландської школи освітнього менеджменту (N80) / Л.М. Карамушка // Психологія у XXI столітті : перспективи розвитку : матеріали VI Костюківських читань 28-29 січ. 2003р./ Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України. – К., 2003. – Т. 2. – С. 248–254.

62. Карамушка Л.М. Психологія управління : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та ін-тів післядипломної освіти] / Л.М. Карамушка. – К. : Міленіум, 2003. – 342, [1] с.

63. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Л.М. Карамушка. – К. : Либідь, 2004. – 422, [1] с.

64. Карамушка Л.М. Психологічні особливості введення змін в освітніх організаціях / Л.М. Карамушка // Актуальні проблеми психології : [зб. наук. пр.] / Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України; за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К., 2005. – Т. 1, ч. 16. – С. 5–21.

65. Карамушка Л.М. Психологічні проблеми управління змінами в організації: аналіз основних підходів у західній психології / Л.М. Карамушка, О.А. Філь // Актуальні проблеми психології : [зб. наук. праць / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки]; Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України. – К., 2006. – Вип. 17. – С. 3–11.

66. Карамушка Л.М. Особливості вияву професійного стресу в менеджерів освітніх організацій в умовах соціально-економічних змін / Л.М. Карамушка, В.Л. Паньковець // Психологічні основи ефективної

діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін: тези IV наук.-практ. конф. з організаційної та економічної психології, 26-24 листоп. 2006р., м. Київ / за наук. ред. Л.М.Карамушки. – К., 2006. – С. 50–52.

67. Карамушка Л.М. Зміст та функції кар'єрних орієнтацій особистості як важливого чинника здійснення професійної кар'єри в процесі особистісних та організаційних змін / Л.М. Карамушка, А.П. Поплавська // Психологічні основи ефективної діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін : тези IV наук.-практ. конф. з організаційної та економічної психології, 23-24 листоп. 2006 р. м. Київ / за наук. ред. Л.М. Карамушки. – К., 2006. – С. 82–84.

68. Карамушка Л.М. Взаємозв'язок між кар'єрними орієнтаціями і типами ставлення до змін студентів-менеджерів / Л.М. Карамушка, В.В. Чернявська // Психологічні основи ефективної діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін : тези IV наук.–практ. конф. з організаційної та економічної психології, 23-24 листоп. 2006 р. / за наук. ред. Л.М. Карамушки. – К., 2006. – С. 84–85.

69. Карамушка Л.М. Особливості діяльності команд по введенню змін в освітніх організаціях (на матеріалі системи середньої освіти) / Л.М. Карамушка, О.А. Філь // Актуальні проблеми психології : [зб. наук. праць / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки]; Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України. – К., 2007. – Ч. 19. – С. 8–15.

70. Карамушка Л.М. Тренінг «Психологічні основи діяльності по введенню змін в освітніх організаціях» / Л.М. Карамушка, О.А. Філь // Актуальні проблеми психології : [зб. наук. праць / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки]; Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України. – К., 2007. – Ч. 19. – С. 16–21.

71. Карамушка Л.М. Психологічні особливості процесів змін в освітніх організаціях / Л.М. Карамушка // Організація та зміст діяльності наукових лабораторій інституту : наук.-метод. посіб. / за ред. Л.М. Карамушка, Н.І. Клокар, О.О. Дем'яненко. – Біла Церква, 2007. – Вип. 3. – С. 5–24.

72. Карамушка Л.М. Психологічні проблеми запровадження змін в освітніх організаціях / Л.М. Карамушка // Вісник післядипломної освіти : зб. наук. пр. / редкол. : В.В. Олійник (голов. ред.) [та ін.] – К., 2007. – Вип. 4. – С. 172–178.

73. Карамушка Л.М. Тренінг «Психологічні основи управління змінами в освітніх організаціях» / Л.М. Карамушка // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць / Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К., 2007. – Ч. 19. – С. 3–7.

74. Карамушка Л.М. Особенности развития характеристик конкурентоспособности студентов экономического профиля индустриального техникума / Л.М. Карамушка, Е.А. Филь, К.В. Терещенко // Психология и социология в бизнесе: актуальные проблемы современности : материалы II междунар. конгресса, 20-21 апреля 2007г., БГПУ. г. Минск. – Минск, 2007. – С. 98–100.

75. Карамушка Л.М. Формування конкурентоздатної управлінської команди: [на матеріалі діяльності освітніх організацій] : [монографія] / Л.М. Карамушка, О.А. Філь; АПН України, Ін-т психології ім. Г.С. Костюка. – К.: Фірма «ІНКОС», 2007. – 264 с. – (Організаційна та економічна психологія).

76. Карамушка Л.Н. Психология управления изменениями в бизнес-организациях как важное направление зарубежной организационной психологии / Л.Н. Карамушка // Психология и социология в бизнесе: актуальные проблемы современности: материалы II междунар. конгресса, 20-21 апреля 2007г., БГПУ г. Минск. – Минск, 2007. – С. 16–18.

77. Карамушка Л.М. Психологічні особливості процесів змін в освітніх організаціях / Л.М. Карамушка // Організація та зміст діяльності наукових лабораторій інституту : наук.-метод. посіб. / за ред. Л.М. Карамушки, Н.І. Клокар, О.О. Дем'яненко. – Біла Церква, 2007. – Вип. 3 – С. 18–24.

78. Карамушка Л.М. Технологія розвитку підприємницької поведінки у працівників освітніх організацій для забезпечення ефективного введення змін в освітніх організаціях / Л.М. Карамушка, О.В. Креденцер // Актуальні проблеми

психології : зб. наук. праць / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки; Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України. – К., 2008. – Вип. 20. – С. 64–69.

79. Карамушка Л.М. Психологія управління змінами як актуальний напрям досліджень у сфері організаційної психології / Л.М. Карамушка // Коломінські читання : матеріали II міжнар. наук. форуму, присвяч. пам'яті д-ра психол. наук, проф. Н.Л. Коломінського, м. Київ, МАУП, 19 лют. 2008р. / [редкол. : М.Ф. Головатий (голов. ред.), О.Л. Туриніна (відп. ред.)]. – К., 2009. – С. 406–417.

80. Капітанець О.М. Педагогічна підготовка менеджерів у вищих технічних навчальних закладах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. мед. Наук : спец. 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти / О.М. Капітанець. – Т., 2001. – 18 с.

81. Карандашев В.Н. Методика преподавания психологии: [учеб. пособие для студ. вузов, обучающимся по направлениям и специальностям психологии] / В.Н. Карандашев. – СПб. : Питер, 2005. – 249 с.

82. Киричук В.О. Прогнозування поведінки персоналу в період змін на підприємстві / В.О. Киричук // Соціальна психологія. – 2004. – № 2. – С. 123–133.

83. Кларин М.В. Корпоративный тренинг от А до Я : [науч.-практ. пособ.] / Кларин М.В. – М.: Дело, 2000. – 220, [2] с.

84. Кларин М.В. Педагогическая технология в учебном процессе : . анализ зарубежного опыта / М.В. Кларин. – М.: Знание, 1989. – 75, [2] с.

85. Ключева Н.В. Технология работы психолога с учителем : учеб. пособие / Н.В. Ключева. – М. : ТЦ «Сфера», 2000, – 192 с.

86. Коваль Т.І. Теоретичні та методичні основи професійної підготовки з інформаційних технологій майбутніх менеджерів-економістів : дис. д-ра. пед. наук : 13.00.04 / Коваль Тамара Іванівна. – К., 2008. – 572 с.

87. Ковальчук О.С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах змін в організаціях / О.С. Ковальчук // Актуальні проблеми психології :

[зб. наук. праць / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки]; Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України. – К., 2006. – Вип. 17. – С. 20–25.

88. Козловська О.В. Діагностика професійної компетентності педагогічних працівників : зб. тестів для керівників закладів освіти / О.В. Козловська, А.Й. Романюк, В.І. Урумський. – Т., 1999. – С. 14–17.

89. Колесніченко Л.А. Психологічні особливості саморегуляції у професійній діяльності менеджерів : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук: спец. 19.00.07 – педагогічна та вікова психологія / Л.А. Колесніченко. – К., 2004. – 21с.

90. Коломинский Я.Л. Диагностика педагогического взаимодействия: учеб. пособ. / Я.Л. Коломинский, Е.А. Панько. – Минск : Высшая шк., 1993. – 76 с.

91. Коломинский Я.Л. Психология взаимоотношений в малых группах: (общие и возрастные особенности) : [учеб. пособ. для студ. пед. специальностей вузов] / Я.Л. Коломинский. – Минск : Тетра Системс, 2000. – 431 с.

92. Коломінський Н.Л. Модель психологічної готовності особистості до особливих видів професійної діяльності / Н. Коломінський, О. Мартинов // Наук. зап. Тернопільського держ. пед. ун-ту ім. В. Гнатюка: Сер. Педагогіка. – 1999. – № 1. – С. 58–64.

93. Коломінський Н.Л. Особистість як системоутворюючий фактор гуманізації управління в освіті / Н.Л. Коломінський // Міжнар. семінар з гуманіст, психології та педагогіки, Рівне, 15-17 черв. 1998р. : тези доп. і повід. – Київ-Рівне : Ліста, 1998. – С. 45–46.

94. Коломінський Н.Л. Проблеми оптимізації соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі / Наум Коломінський // Освіта і управління. – 1999. – Т. 3, число 2. – С. 75–86.

95. Коломінський Н.Л. Психологічне забезпечення педагогічного менеджменту / Н.Л. Коломінський // Нива знань : психол.-пед. проблеми самопізнання, саморозвитку, самореалізації особистості в умовах гуманізації

освіти : всеукр. наук.-прак. конф., 14-15 січ. 1998 р. – Дніпропетровськ, 1998. – С. 15–18.

96. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : [монографія] / Н.Л. Коломінський; Міжрегіональна акад. упр. персоналом; [відп. ред. І.В. Хронюк]. – К., 2000. – 284, [1] с.

97. Коломинский Н.Л. Теоретико-методологические и методические проблемы совершенствования психологической подготовки менеджеров / Н.Л. Коломинский // Персонал. – 2000. – № 1, № 3 (приложение) : теоретико-методологические проблемы совершенствования психологической подготовки менеджеров. – С. 7–11.

98. Комаров В.Ф. Управление карьерой / В.Ф. Комаров // Управление персоналом. – 1999. – №1. – С. 37–42.

99. Комаров В.Ф. Управленческие имитационные игры / Владимир Федорович Комаров; АН СССР, Сибирское отделение – Новосибирск : Наука, 1989. – 268, [3] с.

100. Костюк Г.С. Избранные психологические труды / Григорий Силович Костюк; под ред. Л.Н. Проколиенко; АПН СССР. – М. : Педагогика, 1988. – 301, [2] с.

101. Котиленков Н. К. Диагностика профессиональной направленности учащихся: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. пед. наук : спец. 13.00.01- загальна педагогіка та історія педагогіки / Н.К. Котиленков. – Минск, 1979. – 17 с.

102. Коуберн А. Люди как нелинейные и наиболее важные компоненты в создании программного обеспечения [Электронный ресурс]. – Режим доступа http://www.maxkir.com/sd/people_as_nonlinearRUS.htm (Октябрь 1999).

103. Кошинець О.Ю. Соціально-психологічні особливості управлінської діяльності керівника закладу освіти : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.05 – соціальна педагогіка / О.Ю. Кошинець. – К., 2001. – 18 с.

104. Кристофер З. Тренинг в рекрутменте / З. Кристофер, Л. Смит. –

СПб. : Питер, 2001. – 224 с.

105. Кривко М.П. Організаційно-педагогічні основи індивідуалізації підготовки менеджерів освіти шкільного рівня : автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.01, 13.00.04 – теорія та історія педагогіки, професійна педагогіка. – К., 1996. – 22 с.

106. Кристофер З. Тренинг лидерства / Элизабет Кристофер, Ларри Смит. – СПб. : Питер, 2001. – 317 с.

107. Кроник А.А. Каузометрия: методы самопознания, психодиагностики и психотерапии в психологии жизненного пути / А.А. Кроник, Р.А. Ахмеров – М. : Смысл, 2003. – 285 с. – (Психодиагностические монографии).

108. Ксенофонтова Е.Г. Исследование локализации контроля личности – новая версия методики «Уровень субъективного контроля» / Е.Г. Ксенофонтова // Психологический журнал. – 1999. – № 2. – С. 103–114.

109. Кудрявцев Т.В., Влияние характерологических особенностей личности на динамику профессионального самоопределения / Т.В. Кудрявцев, А.В. Сухарев // Вопросы психологии. – 1985. – № 1. – С. 86–93.

110. Кузьмин И.А. Психотехнологии и эффективный менеджмент / И.А. Кузьмин. – М. : Технологическая школа бизнеса, 1992. – 190 с.

111. Кузьмина Н.В. Основы вузовской педагогіки : учеб. пособ. для студ. ун-та / Нина Васильевна Кузьмина – Л. : ЛГУ, 1972. – 311 с.

112. Лагерев В.В. Адаптация студентов к условиям обучения в техническом вузе и особенности организации обучающе-воспитательного процесса с первокурсниками / В.В. Лагерев. – М. : Педагогика, 1991. – 48 с.

113. Лапыгин Ю.Н. Стратегическое развитие организации : учеб. пособ. / Юрий Николаевич Лапыгин; под ред. Ю.Н. Лапыгина. – М. : КНО РУС, 2005. – 288 с.

114. Ларионова Т.А. Личность педагога и его роль в организации инновационных процессов в системообразовании / Т.А. Ларионова // Прикладная психология и психоанализ. – 2006. – № 4. – С. 85–91.

115. Латышев В.Л. Психолого-педагогические аспекты подготовки преподавателей к работе в условиях информатизации образования / В.Л. Латышев // Мир психологии. – 2005. – № 1. – С. 103–123.
116. Леонова А.Б., Профессиональный стресс в процессе организационных изменений / А.Б. Леонова, П.А. Мотовилова // Психологический журнал. – 2006. – Т. 27, № 2. – С. 79–92.
117. Леонтьев А.Н. Избранные психологические труды : в 2-х т. / [А.Н. Леонтьев; под ред. В.В. Давыдова]. – М. : Педагогика, 1983. – Т. 1. – 1983. – 391 с.
Т. 2. – 1983. – 318 с.
118. Ложкин Г.В. Проницательность менеджера в конфликте / Г.В. Ложкин, Петровская Т.В. // Персонал. – 2000. – № 1 : Теоретико-методологические проблемы совершенствования психологической подготовки менеджеров. – С. 124–128.
119. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: теорія і практика : навч. посіб. / В.С. Лозниця – К. : ТОВ “УВПК” “Екс об” 2003. – 512 с.
120. Лукашевич Н. Деловая карьера как проблема менеджмента / Н. Лукашевич // Персонал. – 1998. – № 1. – С. 46–53.
121. Лушин П.В. Личностные изменения как процесс : теория и практика / П.В. Лушин – Одеса : Аспект, 2005, – 334 с.
122. Лушин П.В. О психологии человека в переходной период : как выживать, когда все рушится? / П.В. Лушин. – [2-е изд.] – К. : Наук. світ, 2007. – 207 с.
123. Льовкіна О. Проблема відчуження у світлі сучасних глобалізаційних трансформацій: соціокультурний та політико-економічний аспекти / О. Льовкіна // Освіта і управління. – 2004. – Т. 7, число 3/4. – С. 81–87.
124. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент : [учеб. пособ. для студ. вузов обучающихся на экон. спец.] / А.Н. Люкшинов; [гл. ред. Н.Д. Эрцашвили]. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2000. – 374 с.

125. Максименко С.Д. Теорія і практика психолого–педагогічних досліджень / Сергій Дмитрович Максименко. – К. : НДП, 1990. – 240 с.

126. Максименко С.Д. Експериментальна психологія (дидактичний тезаурус) : навч. посіб. / С.Д. Максименко, Е.П. Косенко – К. : МАУП, 2002. – 127 с.

127. Малімон Л.Я. Психологічні аспекти подолання опору персоналу при нововведеннях в організації / Л.Я. Малімон // Психологічні основи ефективної діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін: тези IV наук. – практ. конф. з організаційної та економічної психології, 23-24 листоп. 2006 р., м. Київ / за наук. ред. Л.М. Карамушки. – К., 2006. – С. 67–68.

128. Малімон Л.Я. Психологічні особливості управління нововведеннями в організації / Малімон Л.Я // Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки; Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України. – К., 2007. – Вип. 19. – С. 21–25.

129. Мамаєв І.О. Упровадження особистісного підходу до підготовки менеджерів освіти / І.О. Мамаєв // Зб. наук. пр. Бердянського держ. пед. ун-ту. – Бердянськ, 2005. – С. 70–77.

130. Марасанов Г.И. Социально-психологический тренинг / Г.И. Марасанов. – [3-е изд. исправ. и доп.]. – М. : Совершенство, 1998. – 208с.

131. Меновщиков В.Ю. Особенности дистантного консультирования / В.Ю. Меновщиков // Вестник психосоциальной и коррекционно–реабилитационной работы. – 1997. – № 1. – С. 25–32.

132. Мескон М., Основы менеджмента / Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури; [пер. с англ.; общ. ред. Е.И. Евенко]. – М. : Дело, 1995. – 701 с. – (Зарубежный экономический учебник).

133. Митин А.П. Информационные технологии в профессиональном образовании государственных служащих : психолого-дидактические аспекты / А.П. Митин // Мир психологии. – 2003. – № 4. – С. 146–151.

134. Михайленко В.О. Особливості вияву інноваційних навичок командної роботи держслужбовців / В.О. Михайленко // Актуальні проблеми

психології : зб. наук. праць / за ред. С.Д. Максименка, Л.М.Карамушки; Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України. – К., 2007. – Вип. 19. – С. 25–29.

135. Можвіло О.А. Аналіз основних причин опору змінам персоналу організацій / О.А. Можвіло // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки; Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України. – К., 2006. – Вип. 18. – С. 15–19.

136. Моляко В.А. Психологическая готовность к творческому труду / В.А. Моляко. – К. : Знание, 189. – 48 с.

137. Москаленко В.В. Соціальна психологія : [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] / В.В. Москаленко; Центр навчальної літератури АПН України, Ін-т психології ім. Г.С. Костюка. – К., 2005. – 624 с.

138. Москальов М.В. Дослідження психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації / М.В. Москальов // Зб. наук. пр. Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка. – К., 2009. – Т. XI, ч.2. – С. 323–330.

139. Москальов М.В. Психологічні особливості підготовки майбутніх менеджерів до діяльності в організації в період стратегічних змін / М.В. Москальов // Наукові записки / Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України / [голов. ред. С.Д. Максименко]. – К., 2006. – Вип. 29. – С. 483–491.

140. Москальов М.В. Психологічні особливості підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації / М.В. Москальов // Теоретичні і прикладні проблеми психології : зб. наук. праць / Східноукраїнський нац. ун-т імені Володимира Даля. – Луганськ, 2006. – № 5 [16]. – С. 134–137.

141. Муратов В.В. Особенности развития идентичности в условиях социально-экономических преобразований / Муратов В.В. // Мир психологии. – 2004. – № 2. – С. 37–42.

142. Мучински П. Организации и организационные изменения / П. Мучински // Психология, профессия, карьера. – СПб. : Питер. 2004. – С. 271–307.

143. Наумкіна С. Глобалізація: тенденції інтеграції, універсалізації та

поляризації сучасного світу / С. Наумкіна, Ю. Ткачук // Політичний менеджмент. – 2005. – № 6 (15). – С. 121–128.

144. Ньюстром Дж.В. Организационные изменения и их последствия / Дж.В. Ньюстром, К. Дэвис // Организационное поведение : [учеб. для студ. вузов, обучающихся по спец. 061.108 / пер с англ.; ред. Ю.Н. Каптуревский]. – СПб. : Питер, 2004. – С. 341–388.

145. Обозов Н.Н. Межличностные отношения / Николай Николаевич Обозов. – Л. : ЛГУ, 1979. – 151 с.

146. Овчарова Р.В. Технологии практического психолога образования: учеб. пособие / Раиса Викторовна Овчарова. – М. : ТЦ «Сфера», 2000. – 448с.

147. Ожегов С.И. Словарь русского языка / сост. С.И. Ожегов; под общ. ред. С.Л. Обнорского. – М. : Госиздат, 1953. – 848 с.

148. Орбан–Лембрик Л.Е. Психологія управління: посібник / Лідія Ернестівна Орбан–Лембрик. – К.: Академвидав, 2003. – 567 с.

149. Осовська Г.В., Основи менеджменту: навч. посіб. / Г.В. Осовська, В. Копитова. – К. : Кондор, 2005. – 579, [1] с.

150. Павлова Е.Н. Социально-психологические факторы организационных изменений / Е.Н. Павлова, А.В. Журавлев // Вопросы психологии. – 2006. – № 3. – С. 131–143.

151. Панок В.Г. До побудови теоретичних засад української практичної психології / В.Г. Панок // Проблеми розвиваючого навчання: матеріали I та II Міжнар. конф. / за ред. академіка С.Д. Максименка; Ін-т психології ім. Г.С. Костюка. – К., 1997. – С. 344–351.

152. Паньковець В.Л. Психологічні чинники професійного стресу менеджерів освітніх організацій : автореф дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.10 – організаційна психологія, економічна психологія / В.Л. Паньковець. – К., 2006. – 20 с.

153. Паркер Г., Формирование команды : сборник упражнений для тренеров / Г. Паркер, Р. Кропп; [пер. с англ. Н. Макарова]. – СПб. : Питер, 2003. – 160 с. (Эффективный тренинг).

154. Пашукова Т.І Практикум із загальної психології / Т.І. Пашукова, А.І. Допіра, Г.В. Дьяконов; ред. Т.І. Пашукової. – К. : Знання, 2000. – 203 с.
155. Педагогические технологии: что это такое и как их использовать в школе : практико-ориентированная монография /под ред. Т.И. Шамовой, П.И. Третьякова. – М. : МГУ, 2003. – 205 с.
156. Петрова Н. Тренинг для победителя: самоменеджмент эпохи Интернет / Н. Петрова – СПб. : Речь, 2002. – 216 с. – (Психологический тренинг).
157. Петровская Л.А. Теоретические и методические проблемы социально-психологического тренинга / Лариса Андреевна Петровская. – М. : МГУ, 1989. – 168 с.
158. Подольська Є. Освіта в контексті глобалізації, напрями та механізми реалізації реформ в Україні / Євгенія Подольська // Вища школа. – 2007. – № 1. – С. 48–55.
159. Подоляк Л.Г. Психологія вищої школи : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Л.Г. Подоляк, В.І. Юрченко. – К. : Каравела, 2008. – 351 с. – (Серія Вища освіта в Україні).
160. Попов С.А. Стратегическое управление / С.А. Попов; [науч. ред. Наумов А.И.]; Гос. ун-т управления Нац. фондом подготовки кадров. – М. : ИНФРА–М, 1999. – XXII, 321 с. – (Управление развитием организации. 17-модульная программа для менеджеров).
161. Портная Е.Б. Социолого-психологические особенности управления высшей школой в условиях трансформации общества / Е.Б. Портная, Г.И. Попов, В.П. Логвиненко // Журнал прикладной психологии – 2005. – № 1. – С. 55–64.
162. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб. : [Речь], 2001. – 444, [3] с. – (Психологический практикум).
163. Практикум по социально-психологическому тренингу. – [3-е изд., испр. и доп.] / глав. ред. Б.Д. Парыгина. – СПб. : Изд-во В.А. Михайлова, 2000.

– С. 25–47.

164. Практическая психология: учебник / [М.К. Тутушкина, В.А. Артемьева, С.А. Волков и др.]; под ред. М.К. Тутушкиной. – СПб. : Дидактика плюс, 2001. – 359, [1] с.

165. Пряжников Н.С. Методы активизации профессионального и личностного самоопределения: учеб. метод. пособ. / Н.С. Пряжников; РАО, Моск. психол.-социал. ин-т – 2-е изд. – М. : Воронеж : НПО МОДЭК, 2003. – 392 с. – (Библиотека школьного психолога).

166. Психогимнастика в тренинге : каталог : [220 упражнений для развития способностей] / под ред. Н.Ю. Хрящевой. – СПб. : Речь : [Ин-т тренинга], 2000. – 250, [1] с. – (Психологический тренинг).

167. Психологические портреты персонала: типология и диагностика: учеб. пособие / под ред. Ю.П. Платонова. – СПб. : Речь, 2003. – 415 с.

168. Психология и педагогика: учеб. пособ. для ВУЗов / сост. Радугин А.А. – М. : Центр, 2003. – 254, [1] с.

169. Психология и психоанализ характера : [хрестоматия по психологии и типологии характеров] / ред.–сост. Райгородский Д.Я. – [Самара] : БАХРАХ, 1997. – 639 с.

170. Психология : учебник для студ. высш. пед. учеб. завед. : в 3-х кн. / Р.С. Немов. – М.: ВЛАДОС, 1997. –

Кн. 1: Общие основы психологии. – 1997. – 688 с.

171. Психологічна енциклопедія : [А–Я] / авт. – упоряд. : О.М. Степанов. – К. : Академвидав, 2006. – 422, [1] с.

172. Психологічні основи ефективної діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін : тези IV наук.-практ.конф. з організаційної та економічної психології, 23-24 листоп. 2006 р., м. Київ, / за наук. ред. Л.М. Карамушки; АПН України, Ін-т психології ім. Костюка. – К. : Наук. світ, 2006. – 136 с.

173. Пугачев В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом : [учеб. для студ. вузов, обучающихся по спец. и направлению

«Менеджмент»] / В.П. Пугачев. – М. : Аспект Пресс, 2000. – 284, [1] с.

174. Пуни А.Л. Проблема личности в психологии спорта : лекция для слушателей фак. повышения квалификации / Авксентий Лазаревич Пуни. – М. : ГЦОЛИФК, 1980. – 28 с.

175. Райгородський Д.Я. Практическая психодиагностика : методики и тесты : учеб. пособие / ред.-сост. Д.Я. Райгородський. – [Самара] : БАХРАХ, 2002. – 667, [1] с.

176. Репина Г.А. Анализ теории полоролевой социализации в современной западной психологии / Г.А. Репина // Вопросы психологии. – 1987. – № 2. – С. 158–165.

177. Романовський О.Г. Філософія досягнення успіху. Психологічний аспект : підруч. для студ. вищ. навч. закл./ О. Г. Романовський, В.Є. Михайличенко. – Харків : НТУ «ХП», 2007. – 592 с.

178. Рубинштейн С.Л. Бытие и сознание. Человек и мир / Сергей Леонидович Рубинштейн. – М.; СПб. : Питер, 2003. – 508 с. – (Мастера психологии).

179. Свенцицкий А.Л. Социальная психология управления: учеб. пособие / А.Л. Свенцицкий.; под. ред. Е.С. Кузьмина. – Л. : ЛГУ, 1986. – 175, [1] с.

180. Семиченко В.А. Опыт системно-структурного моделирования сложных объектов в психолого-педагогических исследованиях / Валентина Анатольевна Семиченко // Проблемы сучасної педагогічної освіти : [зб. наук. ст.]. Педагогіка і психологія / Кримський держ. гуманіт. ін-т. – К., 2003. – Вип. 5. – С. 253–266.

181. Семиченко В.А. Проблемы мотивации поведения и деятельности человека : модульный курс психологи. Модуль «Направленность" : лекции, практические занятия, задания для самостоятельной работы для преподавателей и студентов / В.А. Семиченко – К. : Миллениум, 2004. – 521с.

182. Семиченко В.А. Пути повышения эффективности изучения психологи : учеб. науч. пособие / В.А. Семиченко. – К. : «Магістр–S», 1997. – 119 с.

183. Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / [С.Д. Максименко, Л.М. Карамушка, Т.В. Зайчикова та ін.]; за наук. ред. С.Д. Максименка. – [2-е вид., перероб. та доп.]. – К. : Міленіум, 2006. – 368 с.

184. Селіверстова Н.І. Підготовка менеджерів у альтернативній школі. – Запоріжжя: Запорізький держ. пед. ін-т, 1999. – 160 с.

185. Скребець В.О. Основи психодіагностики : [навч. посіб.] – [4-е вид.]. – К. : Видавничий дім «Слово», 2007. – 191 с.

186. Скок А.Г. Соціально-психологічні умови формування комунікативної толерантності у викладача вищого навчального закладу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.05 – «Соціальна педагогіка» / А.Г. Скок. – К., 2007. – 19 с.

187. Слободчиков В.И. Выявление и категориальный анализ нормативной структуры индивидуальной деятельности / В.И. Слободчиков // Вопросы психологии. – 2000. – № 2. – С. 42–52.

188. Смагло Н.С., Мартинова Л.Б. Підготовка майбутніх менеджерів [Електронний ресурс] – Режим доступу / <http://conf.vstu.edu.ua/humed/2006/txt/06snsufo.php>.

189. Смирнова Т.В. Анализ состояния учебного процесса и принятие адекватных управленческих решений / Т.В. Смирнова // Психологическая наука и образование. – 1997. – № 1. – С. 81–85.

190. Соціально-психологічні чинники мотивації професійного вдосконалення особистості керівних кадрів освіти : [наук.-метод. посіб.] / [О.І. Бондарчук, М.Й. Боришевський, В.А. Семиченко та ін.]. – К. : Логос, 2005. – 128 с.

191. Стаут С. Управленческий тренинг / Санни Стаут; [пер. с англ.

А. Ракитина; гл. ред. Е. Строганов]. – СПб. : Питер, 2002. – 256 с. – (Эффективный тренинг).

192. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений / Джим Стюарт; [пер. с англ. А. Смирнов]. – СПб. : Питер, 2001. — 254 с. – (Эффективный тренинг).

193. Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров / Владимир Константинович Тарасов. – Л.: Машиностроение, Ленинградск. отделение, 1989. – 368 с.

194. Тевене М. Культура предприятия / Морис Тевене; [пер. с франц.; под ред. А. Спивака. 3-е изд.]. – СПб. : ИД «Нева», 2003. – 123, [5] с. – (Школа бизнеса).

195. 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.

196. Технологія підготовки персоналу освітніх організацій до роботи в умовах соціально-економічних змін : [навч. посіб.] / Л.М. Карамушка, Н.І. Клокар, О.А. Філь [та ін.]; за наук. ред. Л.М. Карамушки. – К. : Науковий світ, 2008. – 99 с.

197. Ткалич М.Г. Психолого-організаційні детермінанти самоактуалізації менеджерів комерційних організацій : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.10 – організаційна психологія; економічна психологія / М.Г. Ткалич. – К., 2006. – 20 с.

198. Третьяченко В.В. Соціально-психологічні механізми формування й розвитку колективних суб'єктів управління : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра психол. наук : спец. 19.00.05 – соціальна педагогіка / В.В. Третьяченко. – К., 1997. – 32 с.

199. Третьяченко В.В. Соціально-психологічні технології моделювання спільної діяльності в управлінських командах освітян / В.В. Третьяченко // Теоретичні і прикладні проблеми психології : зб. наук. праць /

Східноукраїнський нац. ун-т імені Володимира Даля. – Луганськ, 2008. – №1(18). – С. 6–13.

200. Третьяченко В.В., Соціально-психологічні технології професійної підготовки студентів в умовах сучасного освітнього простору : теоретико-методичний аспект / В.В. Третьяченко, О.О. Шевченко. – К. : Український видавничий консорціум, 2008. – 240 с.

201. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент : учеб. для студ. вузов, обучающихся по эконом. и техн. спец. и направлениям. – М. : Интел-Синтез, 2000. – 615 с.

202. Федик О.П. Психологічні особливості професійної підготовки студентів до майбутньої спортивно-педагогічної діяльності : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.07 – педагогічна та вікова психологія / О.П. Федик. – К., 1999. – 16 с.

203. Федосова Г.Л. Особливості ділового спілкування в організації в умовах соціально-економічних змін / Г.Л. Федосова // Актуальні проблеми психології : [зб. наук. праць / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки]; Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України. – К.; 2005, – Ч. 16. – С. 58–61.

204. Федосова Г.Л. Соціально-психологічні умови подолання комунікативних бар'єрів студентської молоді : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.05 – соціальна педагогіка / Г.Л. Федосова. – К., 2007. – 20 с.

205. Федосова Г.Л. Тренінг ефективної комунікації в організаціях в умовах змін / Г.Л. Федосова // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки; Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України. – К., 2007. – Вип. 19. – С. 29–32.

206. Філь О.А. Тренінг розвитку конкурентоздатності управлінської команди бізнес-організації в умовах змін / О.А. Філь // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць / Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К., 2007, – Ч. 19. – С. 33–36.

207. Філь О.А. Формування психологічної готовності персоналу освітніх

організацій до роботи в конкурентоздатній управлінській команді: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.10 – організаційна психологія; економічна психологія / О.А. Філь. – К., 2006. – 20 с.

208. Фрайлингер К., Управление изменениями в организации / К. Фрайлингер, И. Фишер; [пер. с нем. Н.П. Береговой, И.А. Сергеевой]. – М. : Книгописная палата, 2002. – 264 с.

209. Фуллан М. Сили змін : вимірювання глибини освітніх реформ / Майкл Фуллан; пер. с англ. Г. Шиян, Р. Шиян. – Л. : Літопис, 2000. – 269 с.

210. Фуллан М. Сили змін: продовження / Майкл Фуллан; пер. с англ. І. Савчак; наук. ред. Р. Шиян; Центр гуманітарних досліджень Львівського нац. ун-ту ім. І. Франка. – Л.: Літопис, 2001. – 161, [1] с.

211. Хмель Н.М. Аналіз основних підходів до розуміння сутності проблеми соціально-економічних змін / Н.М. Хмель // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки; Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України. – К., 2007. – Вип. 19. – С. 37–40.

212. Хьелл Л. Теории личности (Основные положения, исследования и применения) : учеб. пособ. для студ. высш. учеб заведений / Л. Хьелл, Д. Зиглер. – СПб. : Питер-прес, 1997. – 608 с.

213. Чвякин В. Социально-психологическое обеспечение инновационных процессов в образовательной среде / В. Чвякин, О. Горбачев, К. Фильковская, О. Архипова // Прикладная психология и психоанализ. – 2005. – № 2. – С. 58–65.

214. Чебышева В.В. Психологические основы формирования производственных умений и навыков / Варвара Васильевна Чебышева. – М. : Высшая школа, 1980. – 79 с.

215. Чепелева Н.В. Роль психологічної служби вузу у становленні особистості фахівця / Н.В. Чепелева, Н.І. Пов'якель // Вища освіта в Україні : реалії, тенденції, перспективи розвитку : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 17-18 квітн. 1996р. / Ін-т педагогіки і психології проф. освіти АПН України. – К., 1996, – Т.4. – С. 147–149.

216. Черненко Н.М. Підготовка майбутніх менеджерів до діалогової комунікації в системі післядипломної освіти : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 – теорія та методика професійної освіти / Н.М. Черненко. – Одеса, 2004. – 20 с.

217. Шадриков В. Д. Проблемы профессиональных способностей / В. Д. Шадриков // Психологический журнал. – 1983. – № 5. – С. 3–10.

218. Шакуров Р.Х. Социально-психологические проблемы руководства педагогическим коллективом / Рафаил Хайрулович Шакуров. – М. : Педагогика, 1982. – 207 с.

219. Шапиро Д. Конфликт и общение: путеводитель по лабиринту регулирования конфликтов; Давид Шапиро; [пер. с англ.]. – Кишинэу : ARC, 1997. – 320 с.

220. Швалб Ю.М. Практична психологія в економіці та бізнесі / Ю.М. Швалб, О.В. Данчева. – [К]. : Лібра, 1998. – 269 с.

221. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство : Построение. Эволюция. Совершенствование / Эдгар Шейн; [пер. с англ. С. Жильцов, А. Чех]. – СПб: Питер, 2002. – 335 с. – (Теория и практика менеджмента).

222. Шейнис М.Ю. Рабочая книга психолога организации / М.Ю. Шейнис. – [Самара] : Изд. дом «Бахрах –М», 2001. – 224 с.

223. Шепель В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера (управленческая гуманитарология) / В.М Шепель. – М. : Финансы и статистика, 1992. – 237, [1] с.

224. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение: учеб. для слушателей по программе «Мастер делового администрирования» / Джон Шермерорн, Джон Хант, Ричард Осборн; [пер. с англ.; под ред. Е.Г. Молл]. – СПб.: Питер, 2004. – 636 с.

225. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. – [2-е вид.], перероб. і доп. / Зоя Євгенівна Шершньова; Київ. нац. економ. ун-т. – 2-е вид., перероб. і допов. – К., 2004. – 699 с.

226. Щотка О.П. Формування психологічної готовності студентів педагогічних університетів до професійно-управлінського самовизначення : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.07 – педагогічна та вікова психологія / О.П. Щотка. – К., 2004. – 19 с.

227. Щотка О.П. Вікова психологія дорослої людини : навч. посіб. / О.П. Щотка; Ніжин. Держ. пед. ун-т ім. М. Гоголя. – Ніжин, 2001. – 193, [1] с.

228. Як започаткувати і розвинути власну справу : практич. посіб. підприємця / [Петренко В.П., Табахарнюк М.О., Пасічник О.В. та ін.]. – Івано-Франківськ : Лілея–НВ, 1998 – 71 с.

229. Якиманская И.С. Разработка технологии личностно-ориентированного обучения / И.С. Якиманская // Вопросы психологии. – 1995. – № 2. – С. 31–42.

230. Якунин В.А. Обучение как процесс управления: психологические аспекты / В.А. Якунин; Ленинградский гос. ун-т им. А.А. Жданова. – Л. : ЛГУ, 1988. – 159, [1] с.

231. Яценко Т.С. Психологічні основи групової психокорекції: [навч. посіб.] / Т.С. Яценко. – К. : Либідь, 1996. – 264 с.

232. Convivence in Organizations and Society. Ed.dy F. Avalone, H.K. Sinangil, A. Caetano. Milano, Guerini Pub. – 2005. – 238 p.

233. Convivence in Organizations and Society: Abstracts of XII European Congress of Work and Organizational Psychology : Istambul, Tukey, May 12-15, 2005 (CD).

234. Fayol H. General and industrial management. – london. Pitman. 1949.

235. George F.Wieland and Robert A. Ulrich, Organisations : Behavior, Design, and Change (Homewood III., Irwin. 1976) p. 78.

236. Hall, D.T. Carrer developmen in organization / San Francisco : Jossey-Bass, 1986. 6. Tiedeman.

237. Ivkin V. Factors that hamper effective change in education organizations \\ Work and organizational Psychology in Human Services Organizations : different European perspectives : Conference proceedings of Xth European Conference on

Organizational Psychology and Human Services Work (3-6 October 2007, Kyiv, Ukraine) / Editors : Lyudmila Karamushka, Jose V. Peiro, Wilmar Schaufeli. Kyiv, «Naukovyi svit», 2007. p. 22.

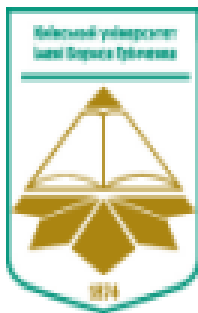
238. Levis E.Devis. «Job Satisfaction Research «The Post Industrian View» Industrial Relations, vol. 10 (1971), pp. 176–193.

239. Miles Matthew. Educational Innovation : The Nature of the Problem \\ Innovation in Education, Matthew Miles ed. New York : Teachers College Press, 1964. P.57

240. Ozarelli. N. (2005) Communication, attitude toward change and perceived organizational change climate. In : Convivence in Organizations and Society. Ed. by F. Avalone, H.K. Sinangil, A. Caetano. Milano, Guerini Pub, pp.31–38.

241. Richard E. Walton, “From Control To Commitment in the Workplace”, Harward Business Review, March-April 1985, 76–84; Don Hellriegel, Susan E. Jackson, John W. Slocum, Jr., Management, 8 ed. (Cincinnati, Ohio: South–Western College Publishing, 1999), 663.

ІНФОРМАЦІЯ ПРО ОРГАНІЗАЦІЇ, ЯКІ ПРЕДСТАВЛЯЮТЬ АВТОРИ
МОНОГРАФІЇ



КАФЕДРА ЗАГАЛЬНОЇ, ВІКОВОЇ ТА ПЕДАГОГІЧНОЇ ПСИХОЛОГІЇ КИЇВСЬКОГО
УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА

Київський університет імені Бориса Грінченка бере свої витoki ще з 1874 р., коли було відкрито педагогічні курси удосконалення вчителів початкових народних училищ Київського навчального округу, з яких розпочалась історія Університету.

Навчальний заклад є багатoproфільним університетом європейського рівня, що відповідає потребам розвитку столичного регіону та системи освіти м. Києва, бере участь у формуванні перспективних напрямів розвитку столиці та продукує суспільно значущі цінності.

Сьогодні Київський університет імені Бориса Грінченка очолює доктор філософських наук, професор, академік НАПН України, президент Української академії акмеологічних наук Віктор Олександрович Огнев'юк. Заступники ректора: Жильцов Олексій Борисович, кандидат педагогічних наук, проректор з науково-методичної та навчальної роботи; Калашнікова Світлана Андріївна, кандидат наук з державного управління, доцент, проректор з науково-методичної та інноваційної роботи; Соломатова Вікторія Василівна, кандидат історичних наук, доцент, проректор з науково-педагогічної та соціально-гуманітарної роботи; Турунцев Олександр Петрович, проректор з організаційних питань та адміністративно-господарської роботи; Хорунжа Людмила Леонідівна, доктор педагогічних наук, професор, проректор з наукової роботи.

У 2002 р. Виповнилося 9 років як Київський міжрегіональний інститут удосконалення вчителів імені Б.Д. Грінченка реорганізовано у Київський міський педагогічний університет імені Б.Д. Грінченка. Та вже 22 серпня 2007 р. Рішенням Київради затверджено Концепцію цілісної системи підготовки і підвищення кваліфікації педагогічних кадрів м. Києва. До структури Університету ввійшли муніципальні педагогічні коледжі м. Києва: Київський міський педагогічний коледж при Київському національному університеті імені Тараса Шевченка, Київський педагогічний коледж імені К.Д. Ушинського, Київський міський педагогічний коледж. **1 вересня 2007 р.** – на базі факультету післядипломної педагогічної освіти в структурі Університету створено Інститут післядипломної педагогічної освіти. **Вересень 2008 р.** – розроблено та схвалено рішенням Вченої ради Концепцію розвитку Університету на 2008-2012 роки. 1 січня 2008 р. – у структурі Університету розпочинають діяльність: Інститут психології та соціальної педагогіки, Гуманітарний інститут, Інститут дошкільної, початкової та мистецької освіти, Університетський коледж. 1 вересня 2008 р. – у структурі Університету розпочав діяльність Інститут лідерства, освітнього законодавства і політики. 2008-2009 навчальний рік – акредитовано 10 спеціальностей за IV рівнем (магістр). 8 жовтня 2009 р. – рішенням Київради Київський міський педагогічний університет імені Б.Д. Грінченка перейменовано у Київський університет імені Бориса Грінченка.

Хочеться окремо зупинитися на характеристиці Інституту психології та соціальної педагогіки. Очолює Інститут – Безпалько Ольга Володимирівна, доктор педагогічних наук, професор, директор Інституту педагогіки та соціальної психології; Клішевич Наталія Анатоліївна, заступник директора з навчально-методичної роботи; Буйницька Оксана Петрівна, кандидат педагогічних наук, заступник директора з наукової роботи і соціально-гуманітарних питань.

Головною Місією Університету є – сприяння розвитку столичного регіону на засадах демократії, ринкової економіки та соціального партнерства

шляхом підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації високопрофесійних і конкурентоспроможних фахівців, реалізації наукових досліджень фундаментального і прикладного характеру.

Основними пріоритетами розвитку Університету:

- запровадження нових перспективних напрямів підготовки;
- підвищення якості освітніх послуг та забезпечення їх відповідності національним, європейським і міжнародним фаховим стандартам та вимогам Болонського процесу;
- модернізація навчальної системи (навчальних планів, змісту навчання);
- запровадження в Університеті інноваційних підходів, форм, методів і засобів навчання;
- посилення науково-експертного супроводу розвитку м. Києва;
- забезпечення ефективної взаємодії та співпраці із замовниками і клієнтами послуг;
- активізація діяльності в міжнародному та європейському освітньому просторі.

Принципами розвитку Університету є:

- партнерство;
- відповідність суспільним потребам;
- сталість;
- ефективність, результативність і економічність діяльності;
- інноваційність та орієнтація на провідний досвід;
- відповідність міжнародним, європейським та вітчизняним фаховим стандартам якості.

Основними механізмами розвитку Університету є:

- розвиток автономії;
- розвиток персоналу та корпоративної культури;
- удосконалення соціального забезпечення співробітників;
- запровадження сучасних інструментів менеджменту та організаційного розвитку;

- оптимізація структури та розвиток матеріально-технічної бази;
- створення єдиного електронного інформаційно-комунікаційного середовища;
- реалізація міжнародних освітніх проектів та участь у міжнародних освітніх програмах.
- Кафедра загальної, вікової та педагогічної психології утворена шляхом реорганізації кафедри загальної і практичної психології в кафедру загальної, вікової та практичної психології та в кафедру практичної психології.

Кафедра має статус загальноуніверситетської і обслуговує викладання психологічних дисциплін у всіх інститутах Університету.

Науковий колектив кафедри складається із **13 працівників**:

- Доктор психологічних наук, доцент, завідувач кафедри загальної, вікової та педагогічної психології Київського університету імені Бориса Грінченка, Сергєєнкова Оксана Павлівна;
- Доктор психологічних наук (за сумісництвом), професор, Побірченко Неоніла Анетонівна;

Координати кафедри загальної, вікової та педагогічної психології Київського університету імені Бориса Грінченка:

м. Київ, 04053,

вул. Пр-т Тичини, 17

Київський університет імені Бориса Грінченка

Кафедра загальної, вікової та педагогічної психології

тел. 294-40-41

e-mail: kafedrazvpp@mail.ru