Москальов М.В.
Університет менеджменту освіти
НАПН України

ПРОБЛЕМИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті висвітлено нові підходи, обґрунтовано актуальні завдання підготовки майбутніх менеджерів у сучасних вищих навчальних закладах, а також значення їхньої психологічної підготовки, зокрема, у сфері управління змінами в організації, розкрито чинники, які впливають на неї.

***Ключові слова**: психологічна підготовка, майбутні менеджери, управління змінами в організації, психологічна підготовка майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.*

Постановка проблеми

Сьогодні у складний нестабільний час економічних змін та соціальних трансформацій проблема підготовки майбутніх менеджерів є особливо актуальною. Докорінні зміни в соціально-економічному та культурному розвиткові держави потребують підготовки 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 слід підготувати фахівців, які б стали провідниками цих змін. Майбутні менеджери мають бути готовими до проведення подібних дій, володіти механізмами регулювання в перехідний період, які б сприяли розвиткові 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 мають бути сформовані необхідні професійні знання, уміння, навички, які надали 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.Агеєв, Г.Андрєєва, О.Жу-

равльов, А.Леонова та ін.) та українських (О.Бондарчук, Л.Карамушка, Л.Колесніченко, П.Лушин, Л.Малімон, О.Можвіло, Л.Орбан-Лембрик, В.Семиченко, О.Філь, Н.Хміль, О.Щотка та ін.) учених. На основі цих досліджень можна дійти висновку про те, 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 допоможе майбутнім менеджерам бути мотиваційно зрілими, професійно обізнаними, конкурентоспроможними й адаптованими тощо. Водночас 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, *мета* нашого дослідження полягає у здійсненні теоретичного аналізу нових підходів до підготовки майбутніх фахівців у вищих навчальних закладах за сучасних умов, розкритті актуальних завдань підготовки майбутніх менеджерів та ролі психологічної підготовки, а також у розкритті основних проблем психологічної підготовки менеджерів до управління змінами в організації та чинників, які на них впливають.

Виклад основного матеріалу

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. [15].

Базуючись на цих підходах, багато дослідників зазначають, що, з огляду на принципові зміни, які відбуваються сьогодні в Україні (політичні, економічні, соціальні), потрібно суттєво підвищити якість професійної підготовки майбутніх фахівців. Розвиток суспільства безпосередньо пов’язаний з ефективною діяльністю вищої школи, формуванням професійної компетентності й особистісним зростанням її випускників. Саме тому необхідно шукати шляхи підвищення ефективності навчального процесу у вищих закладах освіти, що ґрунтується як на розробленні нових підходів до навчання та виховання, так і на розширенні можливостей уже відомих, традиційних форм і методів роботи [1].

Н.Смагло та Л.Мартинова [12] зазначають, що із суттєвими змінами у суспільстві відбуваються зміни і в освітньому просторі. Відповідно змінюються й вимоги до номенклатури вищих навчальних закладів, до професійних та особистісних якостей випускників.

На думку В.Вонсовича [4], існують багато чинників, які вплинули на зміну

позицій традиційної освіти та визначили нові підходи до її організації, 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 було 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 всупереч системі. Тому метою освіти було передбачено підготовку не стільки творчих працівників, як людей, здатних поширювати знання. За сучасних умов система опрацювання 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 [4].

Переходячи до аналізу *актуальних завдань підготовки майбутніх менеджерів та значення психологічної підготовки*, слід вказати насамперед на те, що дослідники наполягають на необхідності змін у здійсненні такої підготовки. Так, О.Романовський [13], 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 розроблення нових моделей управління й підготовки майбутніх керівників-професіоналів, здатних ефективно керувати різними галузями виробництва, оновлювати свої знання, постійно навчаючись, адаптуючись до ринкових умов [13].

Автор наголошує, що кардинальні зміни в політичній та економічній сис-темах не супроводжувалися відповідними змінами моделей і методів управ-ління, 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 [13].

О.Капітанець [5] 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 та громадянське суспільство [5].

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 [15].

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 [10].

Деякі автори зазначають важливість *психологічної підготовки* майбутніх менеджерів.

Так, основними завданнями психологічної підготовки менеджерів, на думку Н.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 [9].

Зазначається також, що психологічна підготовка майбутніх менеджерів має передбачити вивчення основ психології; психології управління (психологіч-

них особливостей вироблення та прийняття управлінських рішень, попередження конфліктів тощо); психології особистості (характеристики особистості: потреб, мотивів, життєвих планів, особливостей здібностей, характеру, темпераменту тощо); педагогічної психології (психологічних закономірностей навчання та виховання тощо); вікової психології (вікових особливостей розвитку особистості, перебігу психічних процесів) [6]. 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 [6].

М.Артюшина [1], яка вивчала проблеми психолого-педагогічної підготовки 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. Водночас уведення 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 й особистісно-необхідну, формально ставлячись до неї. За цих обставин актуальним є пошук шляхів підвищення результативності навчання з цих дисциплін [1].

Н.Черненко [16] відмічає, що важливе місце в системі психологічної підготовки майбутніх менеджерів має посідати їхня 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 (людьми, групами людей, технікою тощо), які здатні приймати інформацію, накопичувати і переробляти її за допомогою мови чи знаків [16].

Наголошується також [11] 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.Бондарчук [2], Л.Карамушка [6–8], Н.Коломінський [9], Е.Орбан-Лембрик [11]) зазначають про низку проблем у *психологічній підготовці майбутніх менеджерів,* що потребують негайного вирішення.

За Н.Коломінським [9], 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 мати 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) виникнення 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.Бондарчук [2], 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 такі виділені автором 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 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 [3]. На думку В.Василенка, праця інноваційного менеджера має високотворчий характер, вимагає різнобічних знань, схильності 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 важливо вжити заходів з організації підготовки менеджерів з інноваційної діяльності, при цьому розпочати фахову підготовку 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 має також володіти розвинутою уявою, проникливістю, розважливістю і здоровим глуздом, уміти вести ділові переговори і знаходити взаємоприйнятні рішення, виявляти твердість під час прийняття рішень, наполегливість тощо. Тобто майбутній менеджер інноваційної діяльності має бути готовим працювати у колективі, який характеризується рисами творчого колективу. Творче вирішення проблем, пов'язане з великим ризиком, часто має хиткий і непередбачуваний 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 [3]. Отже, для менеджерів інноваційної діяльності важливим є вміння творчо та гнучко поводитися у виробничих ситуаціях, швидко адаптуватися до нових умов праці, приймати вивірені рішення.

Групою дослідників під керівництвом Л.Карамушки [6] 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 до досягнення лише «зовнішніх» ефектів змін, без досягнення змін у безпосередньо «внутрішніх» процесах життєдіяльності організації. Показано також, що спостерігається певна диспропорція щодо вираження мотивів, які мають відношення до діяльності персоналу. По-перше, ці мотиви, на думку опитаних, кількісно виражені значно менше (від 2 до 10 разів, за різними показниками), ніж мотиви, які стосуються діяльності організації. По-друге, серед самих мотивів щодо персоналу організацій, мотиви, які стосуються підвищення професійної кваліфікації працівників, переважають (у 2–5 разів) над мотивами, які стосуються задоволення працею працівників та кращого поєднання професійного й 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 нечисельні розробки з психологічної підготовки менеджерів до управління змінами в організації, слід зазначити, що вони майже не стосуються психологічної підготовки майбутніх менеджерів з цієї проблеми, а також не враховують багатьох різноманітних чинників, які впливають на таку підготовку.

Висновки

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, їхній 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 приділяє недостатню увагу психологічній підготовці менеджерів до управління змінами в організації, що негативно позначається на їхній подальшій професійній діяльності та знижує ефективність діяльності організації, у 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 йтиметься в наступному розділі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Артюшина М.В. Взаємозв'язок соціально-психологічних та дидактичних умов групової навчальної діяльності студентів: автореф. дис. … канд. пед. наук: спец. 13.00.04 / М.В.Артюшина. — К., 2000. — 20 с.

2. Бондарчук О.І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності: монографія / О.І.Бондарчук. — К.: Наук. світ, 2008. — 318 с.

3. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. – 3-тє вид., вип. та доп. / В.О.Василенко, В.Г.Шматко. — К.: Центр навч. літ-ри, 2005. — 439 с.

4. Вонсович В.П. Професійна підготовка майбутніх учителів в умовах

модернізації педагогічної освіти / В.П.Вонсович // Проблеми сучасної психології: зб. наук. праць; за ред. С.Д.Максименка, Л.А.Онуфрієвої. — Кам'янець-Подільський, 2008. — Вип. 2. — С. 75–85.

5. Капітанець О.М. Педагогічна підготовка менеджерів у вищих технічних навчальних закладах: автореф. дис. … канд. мед. наук: спец. 13.00.04 / О.М.Капітанець. — К., 2001. — 18 с.

6. Карамушка Л.М. Аналіз інноваційних підходів до професійної підготовки менеджерів освіти: на матеріалі діяльності Нідерландської школи освітнього менеджменту (N 80) / Л.М.Карамушка // Психологія у XXI столітті: перспективи розвитку: матеріали VI Костюківських читань 28–29 січня 2003 р. — К., 2003. — Т. 2. — С. 248–254.

7. 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. — К., 2001. — Вип. 2. — С. 260–268.

8. Карамушка Л.М. Психологія управління: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та ін-тів післядип. освіти / Л.М.Карамушка. — К.: Міленіум, 2003. — 342 с.

9. Коломинский Н.Л. Теоретико-методологические и методические проблемы совершенствования психологической подготовки менеджеров / Н.Л.Коломинский // Персонал. — 2000. — № 1; № 3. — С. 7–11.

10. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студ. вузов, обучающихся на экон. спец. / А.Н.Люкшинов. — М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2000. — 374 с.

11. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: навч. посіб. / Л.Е.Орбан-Лембрик. — К.: Академвидав, 2003. — 567 с.

12. Романовський О.Г. Філософія досягнення успіху. Психологічний аспект: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / О.Г.Романовський, В.Є.Михайличенко. — Х.: НТУ «ХПІ», 2007. — 592 с.

13. Смагло Н.С. Підготовка майбутніх менеджерів / Н.С.Смагло, Л.Б.Мартинова. — Режим доступу: / http://conf.vstu.edu.ua/ humed/2006/txt/06snsufo.php

14. 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.: Наук. світ, 2008. — 96 с.

15. Чебышева В.В. Психологические основы формирования производственных умений и навыков / В.В.Чебышева. — М.: Высш. шк., 1980. — 79 с.

16. Черненко Н.М. Підготовка майбутніх менеджерів до діалогової комунікації в системі післядипломної освіти: автореф. дис. … канд. пед. наук: спец. 13.00.04 / Н.М.Черненко. — Одеса, 2004. — 20 с.

17. Шадриков В.Д. Проблемы профессиональных способностей / В.Д.Шадриков // Психологический журнал. — 1983. — № 5. — С. 3–10.

В статье рассмотрены новые подходы, обоснованы актуальные задачи подготовки будущих менеджеров в современных высших учебных заведениях, а также значение их психологической подготовки, в часности, в сфере управления изменениями в организации, раскрыты факторы, которые влияют на нее.

Ключевые слова: *психологическая подготовка, будущие менеджеры, управление изменениями в организации, психологическая подготовка будущих менеджеров к управлению изменениями в организации.*

The article deals with new approaches, the urgency of a task of training future managers in the modern institutions of higher education and the importance of psychological training in the above privacy in the area of change management in the organization, revealed the factors that affect it.

Key words: *psychological training future managers, change management in the organization, the psychological preparation of future managers to change management in the organization.*