

Семенець-Орлова Інна Андріївна, доктор наук з державного управління, професор, директор Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу Міжрегіональної Академії управління персоналом

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ КОВІДНОГО ПЕРІОДУ

Розв'язання завдань оптимізації діяльності закладів вищої освіти висуває якісно нові вимоги до технологій управління людськими ресурсами в університетах. Це передбачає врахування найбільшою мірою соціально-психологічних чинників, пов'язаних із індивідуальними особливостями працівників та закономірностями внутрішньоорганізаційних комунікацій. Наразі у галузі вищої освіти відбуваються системні зміни, а зміна – це завжди процес навчання. Модернізація управління освітою передбачає запровадження нової етики управлінської діяльності, що базується на принципах взаємоповаги, позитивної мотивації, загальному позитивному морально-психологічному кліматі, розвиненій організаційній культурі установи. І це постає неодмінною умовою інноваційних процесів в освіті, формування економіки, заснованої на знаннях.

Програми організаційного розвитку допомагають у розкритті лідерського потенціалу закладу вищої освіти (ЗВО) через розвиток його спроможностей пристосовувати до змін в суспільстві свої цілі, структуру, діяльність. Як засвідчує зарубіжний досвід розбудови інноваційних університетів, програми організаційного розвитку розпочинаються з процесів самооцінки для реалізації запланованих змін. На основі вимірювання потенціалу організації розробляються нові або коригуються попередні програми та плани розвитку, здійснюються заходи на виконання операційних завдань розбудови закладу.

Спеціальні структурні підрозділи ЗВО з питань організаційного розвитку є досить масовим явищем не лише сучасних західних, але і вітчизняних університетів. Австралійський дослідник Р. Малфорд функціональне навантаження таких потенційних центрів/відділів організаційного розвитку визначає за такими напрямками [1, с. 619]:

- 1) аналіз зворотного зв'язку, оцінка його найбільш ефективних каналів;
- 2) діяльність з побудови команд – визначення навичок, необхідних для виконання завдань стратегічного розвитку ЗВО, оцінка потреби створення тимчасових, вузькогалузових, кроскультурних команд;
- 3) здійснення міжгрупової роботи – дії, спрямовані на підвищення ефективності взаємозалежних груп);
- 4) освітні та тренінгові заходи, спрямовані на поліпшення навичок, здібностей і знань членів організації. Ці дії можуть бути спрямовані на поліпшення як технічних навичок для ефективного виконання робочих завдань, так і на покращення міжособистісної або соціальної компетентностей співробітників;
- 5) «структурні інтервенції» як заходи, спрямовані на поліпшення ефективності організаційних одиниць – експериментування зі створенням нових організаційних структур та оцінка їх ефективності, вдосконалення організації через зміну завдань, технологій тощо;
- 6) поширення практик учасницького прийняття рішень у закладі вищої освіти;
- 7) посередництво, попередження та вирішення конфліктів;
- 8) розробка індивідуальних рекомендацій для викладачів;
- 9) планування життя і кар'єри педагогів – заходи, проведення яких дозволяє сфокусуватися на посиленні орієнтації на людський фактор, визнання важливості якості трудового життя співробітників, що позитивно впливає на мотивацію праці, а, отже, і на ефективність організації в цілому.

Організаційний розвиток передбачає обов'язкові втручання агента змін (керівника, лідера) в процес зміни організації (на відміну від природнього процесу розвитку організації). Ці втручання мають бути чітко прив'язані до стратегічних цілей та задач і включають в себе методологію і підходи в рамках стратегічного планування, організаційного дизайну, управління результатами діяльності (performance management), коучингу, різноманіття і балансу між роботою та особистим життям. Отже, організаційний розвиток – зміна всіх

складових організації з тим, щоб вона більшою мірою відповідала вимогам мінливого навколишнього світу і завданням розширення власних внутрішніх можливостей щодо вирішення поточних проблем. Організаційний розвиток є ціннісно-орієнтованим процесом самооцінки і запланових змін, що включають специфічні стратегії і технології, націлені на посилення загальної ефективності організаційної системи. При цьому, увага акцентується на викладачах та студентах як головних учасниках освітнього процесу.

Австралійський дослідник освітніх змін Р. Малфод виділяє такі виміри організаційного навчання:

- 1) організаційна структура закладу, що спонукає співробітників на всіх рівнях разом постійно навчатися і спільно використовувати результати навчання;
- 2) партисипаторне управління закладом, учасницьке прийняття рішень, що ґрунтується на розширенні прав і свобод учасників освітнього процесу;
- 3) загальне бачення, що поділяється усіма членами університетської спільноти;
- 4) розвиток знань і навичок у спільній діяльності;
- 5) лідерство;
- 6) дієвий зворотній зв'язок і підзвітність [1, с. 618].

На думку Р. Малфорда, організації, що навчаються, характеризуються такими ознаками:

- 1) використовують методи сканування зовнішнього та внутрішнього довкілля;
- 2) корегують цілі розвитку, що сповідує і поширює весь колектив;
- 3) створюють спільно середовища навчання і викладання, інтеграції науки та освіти;
- 4) заохочують ініціативу та взяття ризиків;
- 5) регулярно переглядають всі аспекти, що впливають на роботу закладів;

- 6) визнають та мотивують якісну роботу;
- 7) забезпечують можливість для постійного професійного розвитку (зокрема, створення довірливого клімату співробітництва).

На думку відомого теоретика, який поширив термін «організація, що навчається» П. Сенге, візія такої організації стає продовженням візії кожного співробітника, що повною мірою відданий організаційній місії [2]. Організаційні цінності працюють тільки тоді, коли вони щиро поділяються усіма членами університетської спільноти (shared values). Сама спільнота має усвідомлювати доленосне значення цінностей закладу та спрямовувати свої зусилля на їх реалізацію. Звісно, спільне бачення та місія підвищують відданість колективу організації.

За логікою Р. Блейка і Д. Моутона, організаційний розвиток слід розпочинати з навчання працівників менеджерським навичкам, розвитку їх лідерських здібностей, продовжити процес заходами щодо поліпшення і розвитку команд, а опісля – перейти до розвитку міжгрупових взаємин. Ще більш пізні етапи включають корпоративне планування, набуття працівниками тактичних навиків виконання планів. Заключною визначається фаза оцінки змін в організаційній культурі і визначенням майбутніх напрямів роботи [3].

Одним із найбільш поширених підходів організаційного навчання є організація спільної діяльності викладачів як перенесення зразків командного менеджменту на систему управління персоналом у ЗВО. У 80–90-х рр ХХ ст. проблему спільної діяльності в організації визначали як психологічний феномен колективу [4]. Деякі психологи розглядають спільну діяльність як один із основних видів людського спілкування. Для того, щоб взаємодія була ефективною, важливим є внесок кожного працівника у кінцевий результат. Проте дослідження свідчать, що далеко не кожна група має установки до спільної діяльності, тому її потрібно додатково підтримувати за рахунок управлінського впливу.

У групі людина легше відмовляється від шкідливих звичок або норм; у колективі людина легше сприймає нове, прогресивне або правильне. Саме тому

на стадії «розмороження» (в процесі впровадження змін) застосовуються методи групового тренінгу, колективного пошуку організаційних рішень (мозковий штурм, інтенсивні проблемні наради і т. п.). Спільна діяльність в організації – це організована система активності взаємодіючих між собою індивідів, спрямована на виконання певного завдання, в ході якої суб'єкти почергово та взаємно змінюють соціально-психологічні стани, цінності й наміри один одного.

Науковці радять управлінцям у кожному окремому випадку вирішувати, чи готовий працівник до спільної діяльності, й лише тоді, відповідно, добирати методи роботи [3]. Вважається, якщо група погано справляється зі спільною роботою, то в цьому провина керівника, бо він не підготував людей до неї.

Роль постійних корпоративних програм професійного вдосконалення, які призводять до переоцінки організаційних цілей, цінностей, трансформації організаційної культури наразі стає все більш значущою. Такі програми виконують важливі функції. Зокрема, будучи чутливими до особистісних потреб, запитів кожного співробітника і релевантними саме його інтересам (створення так званого «контексту для людей»), вони:

- 1) посилюють ті цінності, в яких люди відчують потребу, виконуючи свої професійні обов'язки;
- 2) актуалізують внутрішню мотивацію співробітників працювати інноваційно, створюючи клімат довіри, розвивати культуру досконалості;
- 3) створюють спільні середовища навчання і викладання, інтеграції науки та освіти, заохочують ініціативу та взяття ризиків.

Список бібліографічних посилань:

1. Mulford, R., Zarins, S. (2002). Organisational learning and school change, *Educational Administration Quarterly*, vol. 38, issue 5, p. 613–642.
2. Сенге, П. (2003). *Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации*.
3. Gummings, T., C. Worley (2009). *Organization Development and*

Change, Mason: South-Western Cengage Learning, 2009.

4. Salmi, J. (2009). *The Challenge of Establishing World-Class Universities*, Washington, DC: The World Bank.

References:

1. Mulford, R. & Zarins, S. (2002). Organisational learning and school change, *Educational Administration Quarterly*, 38, 5, 613–642.

2. Senge, P. (2009). *The fifth discipline: the art and practice of self-learning organization*, Olympus-Business.

3. Gummings, T. & Worley, C. (2009). *Organization Development and Change*. Mason, South-Western Cengage Learning, 2009.

4. Salmi, J. (2009). *The Challenge of Establishing World-Class Universities*, Washington, DC: The World Bank, 2009.

Abstract. The article is dedicated to conceptualization of organizational development in the sphere of Ukrainian higher education. Through the prism of functions of the structures of organizational development the authors have detected the main tools of organizational development that can be used in the management of modern universities.

The growing demand for initiative, creativity, non-standard approach to project activities, emotional stability, high motivation, future orientation, original application of special knowledge in solving professional problems, sustainable nature of communication productivity in the activities of the modern teacher of the innovative university determines the need for special technologies of their professional development supported by the administration of the institution. The responsibility of managers at all levels for human resource management, support for innovation in employees is a challenge for management in a modern university.

Ensuring the preparation and implementation of educational changes at different levels of the educational system is possible through the creation or development of new educational practices. These are non-linear situations of open dialogue, direct communication and feedback, solidarity educational adventure, immersion in one self-consistent pace of education. The latest approaches to organizational learning through the joint activities of teachers, students, administration and other staff are increasingly seen as part of the concept of organizational development of universities.

Key words: organizational development, educational change, organizational learning, learning organization.