

УДК 334.716.061.5:658.589

DOI: 10.18524/2413-9998/2018/1(38).135523

Г. А. Дорошук,

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту

Одеського національного

політехнічного університету

пр-т Шевченка, 1, м. Одеса, 65044

e-mail: doroshuk.anna@gmail.com

КОМПЕТЕНТНІСТНИЙ ПІДХІД В ПІДГОТОВЦІ МЕНЕДЖЕРІВ В УМОВАХ ЗМІН

У статі обґрунтовано необхідність компетентнісного підходу для підготовки менеджерів в умовах змін. Розглянуто види та опис компетенцій з управління змінами. Сформовано компетенції щодо управління змінами в організації за рівнями менеджменту.

Ключові слова: компетентністний підхід, компетенція, менеджер з управління змінами, види компетенцій, компетенції з управління змінами, управління змінами.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Глобалізаційні процеси у світовій економіці призводять до зростання взаємозв'язків і взаємозалежностей між різними економічними об'єктами, значному ускладненню структур підприємств і організацій і, як наслідок, загострюють проблеми управління ними. Сучасне успішне управління підприємством повинно враховувати вплив швидкоплинного зовнішнього середовища і базуватися на вмінні керівництва вибрати правильний вектор розвитку організації. Саме тому підготовка менеджерів, які здатні до управління в умовах змін, стає досить актуальною проблемою.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання кадрового забезпечення змін розглянуто в багатьох роботах, серед яких окремо можна виділити роботи авторів Н. В. Діденко, О. О. Дяченко, Т. В. Матюка, Д. В. Найпака [1-4], що присвячені управлінню персоналом та кадрової політики в умовах управління змінами. Аналіз наукових праць дозволив зробити висновок, що в них приділено увагу готовності управляти змінами, кадровому потенціалу змін, взаємодії учасників змін, але недостатньо висвітлено питання вимог до компетенцій менеджерів з управління змінами.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування доцільності використання компетентнісного підходу в підготовці менеджерів в умовах змін та формування компетенцій з управління змінами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Компетенція – це основна характеристика особистості, за допомогою неї досягаються високі результати роботи; це здатність діяти у відповідності зі стандартами та нормами роботи. Компетенція – це здатності до стабільно успішного виконання певного виду діяльності, що базуються на внутрішньої мотивації людини. Поняття компетенції визначається через стандарти поведінки.

В сучасних умовах змін та реформування вітчизняного бізнесу саме компетенції стають двигуном для розвитку бізнесу. Саме на основі їх, а не простий привабливості ринків визначаються механізми диверсифікації і проникнення на нові ринки. Ключова компетенція не зменшується в міру її використання. На відміну, від матеріальних активів, які втрачають з часом свою цінність, компетенції посилюються в міру їх застосування та спільного використання. Однак, компетенції все одно потребують догляду і захисту, оскільки сила знання, яким не користуються, згасає. Компетенції є тим клеєм, який скріплює воедино наявні бізнеси компанії.

Крім того, створення ключових компетенцій є справою більш амбітним і іншим, ніж вертикальна інтеграція. Менеджери, які вибирають між власним виробництвом і закупівлями ззовні, починають з розгляду кінцевих продуктів і потім – можливостей інтеграції «вгору» з точки зору економічної ефективності ланцюга постачальників і інтеграції «вниз» в напрямку дистрибуції і клієнтів. Вони не беруть до уваги наявні у компанії запаси навичок і не прагнуть з'ясувати нетрадиційні шляхи їх застосування [5].

Нарешті, будь-яка ключова компетенція повинна бути досить складна для її імітації конкурентами. Конкурент може купити деякі з технологій, що входять до складу конкретної ключової компетенції, але він зіткнеться з великими труднощами при спробі копіювати більш-менш цілісну модель внутрішньої координації та навчання.

Для керівників та менеджерів можна виділити такі види компетенцій:

- корпоративні компетенції, які відображають основні цінності корпорації, це сподівання корпорації до кожного співробітника не залежно від посади;
- лідерські компетентності – це здатності до лідерства; вони ґрунтуються на неформальному впливі на людей, який підтримано

емоційною або експертною компетентністю, і пов'язані з баченням шляхів досягнення командної цілі і транслюванням його всій команді через цінності та стиль поведінки;

– управлінські компетенції відображають здатність керувати, вони основані на формальній владі та повноваженнях та пов'язані з управлінням системами, процесами, людьми;

– функціональні (професійні) компетенції – це здатність спеціаліста (співробітника) вирішувати певний клас професійних завдань; професійні компетенції основані на знаннях зі спеціальності, навичок і досвідом роботи за фахом.

Приклади та опис компетенцій наведено в табл. 1.

Ключові компетенції є результатом колективного навчання організації, особливо в координації різних виробничих навичок і інтеграції різноманітних технологій. Досвід участі авторки статті в організації та підготовці резерву вищих керівників енергетичної компанії в період корпоратизації, дозволяє стверджувати, що підготовку менеджерів в умовах змін доцільно проводити за певним набором компетенцій та рівнів менеджменту (табл. 2).

Таблиця 1

Приклади компетенцій менеджерів в умовах змін

Компетенція	Опис
I. Корпоративні компетенції	
1. Клієнт-орієнтованість – ступінь спрямованості співробітника на задоволення потреб клієнта, як зовнішнього так і внутрішнього	<ul style="list-style-type: none"> a) Володіє повною інформацією о клієнтах b) Знає пріоритетність вимог клієнта c) Забезпечує якісну довгострокову взаємодію з клієнтом d) Завжди уважний до потреб клієнтів e) Залучає нових клієнтів
2. Досягнення результатів – цілеспрямованість та результативність співробітника, стабільність в досягненні результату	<ul style="list-style-type: none"> a) Уміє ставити короткострокові та довгострокові цілі b) Прояснює операційні задачі c) Виконує задачі до встановленого строку d) Результати роботи стабільні, їх можна запланувати e) Здатен оцінити свій особистий вклад в досягнення загального результату

Продовження таблиці 1

II. Лідерські компетентності	
1. Вплив, за допомогою якого менеджер підтримує ініціативу і надихає інших; до його точки зору прислуховуються	<ul style="list-style-type: none"> a) Заохочує досягнення підлеглих b) Вселяє довіру c) Вміє залучити до процесу d) Справедливо ставитися до співробітників e) Конструктивно вирішує конфлікти
2. Робота в команді: менеджер є гравцем команди, ділитися знаннями, залучає інших в командну роботу, поважає чужу думку, має мету, що розділяється всіма, довіряє команді	<ul style="list-style-type: none"> a) Надихає на додаткові зусилля b) Публічно визнає досягнення членів команди c) Створює згуртовану команду d) Впроваджує культуру співпраці e) Делегує повноваження членам команди
III. Управлінські компетенції	
1. Керування і мотивація – це цілеспрямований вплив менеджера на організацію для досягнення цілей її функціонування	<ul style="list-style-type: none"> a) Орієнтований на досягнення результату спільно з іншими людьми b) Має самостійне думку з різних питань c) Легко справляється з завданнями організації роботи інших d) Здатний правильно ставити завдання відповідно до компетенції підлеглих e) Управляє мотивацією підлеглих
2. Прийняття рішень – процес визначення і рішення проблем, результатом якого є здійснення дії для досягнення цілі або утримання від нього	<ul style="list-style-type: none"> a) Швидко приймає рішення, здатен на інновації, ризик b) Збирає всю необхідну інформацію для прийняття рішення c) Консультується з колегами і обмірковує дії d) В прийнятті рішень завжди враховує цілі, правила, політику організації e) Готовий своєчасно переглянути неправильне рішення

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 2

Приклад рівнів реалізації компетенцій за рівнями менеджменту (власні дослідження)

Група компетенцій	Компетенція	Рівні менеджерів з управління змінами			
		Стратегічний	Майстерський	Просунутий	Базовий
Корпоративні	Інтегроване управління безпекою	Формує систему і стратегію, управляє за цінностями, створює середовище змін	Керує командами, планує процес і просуває рішення, досягає результату процесу ефективно	Діє проактивно, планує функцію і приймає рішення, вирішує проблеми клієнта	Планує завдання і готує рішення, відкритий до змін, керує за завданнями, виконує правила
Лідерські	Лідерство в команді Комунікації і вплив Управління змінами Взаємодія				
Управлінські	Планування й прийняття рішень				
Професійні	Виробнича та економічна результативність				

Джерело: розроблено автором.

Аналізуючи табл. 2 можна зробити висновок, що при організації навчання персоналу в ході змін керівництво, по-перше, формує кадровий резерв зі своїх співробітників, що для енергетичної галузі оптимальніше ніж залучати менеджерів зі сторони, по-друге, займається розвитком персоналу та підвищує рівень їх компетенцій, по-третє, знімає напруження в колективі та опір змінам через залучення до них через навчання. Окремо зазначимо, що для успіху змін необхідні певні компетенції, які базуються в тому числі і на знанні методології змін.

Кожен з рівнів менеджменту має певні компетенції щодо управління змінами, які можна оцінити за напрямками, які також можуть бути в нагоді при формуванні програми щодо формування відповідних компетенцій:

- стратегічний рівень, що створює середовище змін: реагування на виклики сьогодення для компанії; бачення ризиків та загроз опору; використання системних механізмів для запобігання або зменшення ризиків та опору; забезпечення умов для формування і поповнення бази знань компанії про кращі світові практики в технології і управлінні;
- майстерський рівень, який створює умови для змін: впрова-

дження поліпшення на рівні підрозділу, які націлені на підвищення ефективності роботи; вимірювання цих поліпшень; пошук нових рішень задач; заручення підтримкою інших підрозділів та його результати;

– просунутий рівень, який залучає до змін інших: самостійний пошук можливих удосконалень; реалізація удосконалень; можливість аргументування своїх ідей; пошук групи підтримки удосконалень;

– базовий рівень, відкритий до змін: придбання нових навичок в роботі; спонукання себе до придбання нових навичок; використання нових знань в повсякденній практиці.

Якість людського капіталу стає вирішальним фактором в умовах глобальної конкуренції. Необхідність пристосовуватись до змін та генерувати зміни, ставить перед сучасними менеджерами нові завдання, спробу вирішити які можливо зробити через формування відповідних компетенцій. Перспективами подальших досліджень в цьому напрямку є формування карти компетенцій агентів та учасників змін та визначення компетенцій до управління змінами в загальній системі управління знаннями компанії.

Список використаної літератури

1. Діденко Н. В. Роль менеджменту персоналу при здійсненні організаційних змін / Н. В. Діденко // Вісник Хмельницького національного університету : економічні науки. – 2010. – № 6. – Т. 2. – С. 151-154.
2. Матюк Т. В. Управління процесами організаційних змін на підприємствах / Т. В. Матюк, О. О. Дяченко // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2011. – № 31. – С. 32-39.
3. Найпак Д. В. Формування алгоритму управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства на основі процесного підходу / Д. В. Найпак // Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. – Харків : Вид. ХарПІНАДУ «Магістр», 2011. – Випуск № 2 (33). – С. 267-277.
4. Дорошук Г. А. Кадрове забезпечення управління змінами // Г. А. Дорошук, Г. О. Савченко // Економіка : реалії часу. – № 3(13). – 2014. – С. 50-56.
5. Prahalad C. K. The Core Competence of the Corporation / C. K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. – 1990. – Vol. 68, N 3. – pp. 79-91.

Стаття надійшла 01.02.2018 р.

А. А. Дорошук,
кандидат экономических наук,
доцент кафедры менеджмента
Одесского национального
политехнического университета
пр-т Шевченко, 1, г. Одесса, 65044
e-mail: doroshuk.anna@gmail.com

КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В ПОДГОТОВКЕ МЕНЕДЖЕРОВ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЙ

Обоснована необходимость компетентного подхода для подготовки менеджеров в условиях изменений. Рассмотрены виды и описание компетенций по управлению изменениями. Сформированы компетенции по управлению изменениями в организации по уровням управления.

Ключевые слова: компетентный подход, компетенция, менеджер по управлению изменениями, виды компетенций, компетенции по управлению изменениями, управление изменениями.

Н. А. Doroshuk,
PhD in Economics,
associate professor
of Department of Management
Odessa national polytechnic university,
1, Shevchenko av., Odessa, 65044, Ukraine
e-mail: doroshuk.anna@gmail.com

COMPETENCE APPROACH TO MANAGER TRAINING IN THE CONDITIONS OF CHANGES

The necessity of a competence approach for training managers in conditions of changes is grounded. The types and description of the competences for change management are considered. Competencies to manage changes in the organization by management levels are formed.

Key words: competence approach, competence, change management, types of competences, competence to manage change, change management.

References

1. Didenko, N. V. (2010). Rol menedzhmentu personalu pry zdiysnenni orhanizatsiynykh zmin [Role of personnel management in the conditions of organizational changes]. *Visnyk Khmilnytskoho natsionalnoho universytetu : ekonomichni nauky. – Bulletin of National University of Khmelnytskyi : economic sciences*, Vol. 6 (2), pp. 151-154. [in Ukrainian].

2. Matiuk, T. V. & Diachenko, O. O. (2011). Upravlinnia protsesamy orhanizatsiynykh zmin na pidpriumstvakh [Process management of organizational changes at the enterprises]. *Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury. – Issues of the effectiveness improvement of the infrastructure*, Vol. 31, pp. 32-39. [in Ukrainian].
3. Naipak, D. V. (2011). Formuvannia alhorytmu upravlinnia orhanizatsiinomy zminamy v zabezpechenni rozvytku pidpriumstva na osnovi protsesnoho pidkhodu [Creation of the alhorythms of management of organizational changes in the process of the securing the enterprise's development on the basis process approach]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia : zb. nauk. pr. – Theory and practice of public administration*, Vol. 2 (33), pp. 267-277. [in Ukrainian].
4. Doroshuk, H. A. & Savchenko, H. O. (2014). Kadrove zabezpechennia upravlinnia zminamy [Staffing of the management of changes]. *Ekonomika : realii chasu. – Economics : Time realities*, Vol. 3 (13), pp. 50-56. [in Ukrainian].
5. Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68 (3), pp. 79-91.