

ПРАКТИКА ВИКОРИСТАННЯ КОМПЕТЕНТНІСТНОГО ПІДХОДУ В РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ КЕРІВНИКА

© Сімченко Н.О., 2009

Розглянуто та обґрунтовано підходи до управління розвитком компетенцій персоналу організації. Досліджено компетенції, що визначають успіх сучасного керівника. Проаналізовано управлінські компетенції, які необхідні для успішного виконання роботи керівникам різних рівнів управління.

The approaches to manage the competencies of human resources of organization are analyzed in this work. It's determined the competences, which develop of manager's potential. The managers' competencies which are needed for successful implementation of working as the leaders of different levels of management are analyzed.

Постановка проблеми у загальному вигляді. У сучасних умовах соціально-економічного розвитку України актуалізується проблематика ефективного управління розвитком персоналу в контексті стратегічної гнучкості організації. Питання адаптації системи управління персоналом організації до безпрецедентної появи викликів та загроз набувають особливої значущості в період кризи, коли критичними факторами ефективності діяльності стають знання, вміння, навички персоналу, його здатність до активних форм взаємодії із зовнішнім оточенням.

Для ефективного управління організацією керівник повинен мати знання сучасного менеджменту й здібності до керування колективом. Здібності до успішного керівництва виявляються в наявності розумових особистих цінностей і принципів; чітких власних цілей; вмінні навчати та розвивати підлеглих; формувати ефективні робочі групи; управляти власним потенціалом успіху.

Одним із підходів до забезпечення розвитку системи управління персоналом на засадах гнучкості є компетенційний підхід, який передбачає поступову переорієнтацію домінуючої освітньої парадигми на створення умов для оволодіння людиною комплексом компетенцій, які відображають її потенціал, здатність до активних форм взаємодії із зовнішнім оточенням.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В основу концепції компетенцій управлінського персоналу організації покладено необхідність формування та розвитку потенціалу успіху керівника та інноваційна спрямованість його діяльності [1–4]. У зв'язку з цим особливої значущості набувають питання розвитку потенціалу керівника з урахуванням його компетенцій. Узагальнюючи наукові здобутки вітчизняних та закордонних вчених з проблематики компетенційного підходу до управління людськими ресурсами [2, 5–8], відзначимо, що потенціал успіху сучасного керівника становлять: інтелектуальні здібності (розум і логіка; розсудливість; прозорливість; концептуальність; знання справи; мовна розвиненість); риси, що характеризують особистість (ініціативність; гнучкість; креативність; чесність; сміливість і упевненість в собі; незалежність; амбітність; наполегливість і завзятість; енергійність; працездатність; обов'язковість; співчутливість); сформовані вміння та навички (заручатися підтримкою; завойовувати популярність і престиж; організувати; переконувати; змінювати себе; бути надійним; жартувати і розуміти гумор; знатися на людях) тощо.

До того ж пріоритетними і малодослідженими залишаються питання розвитку потенціалу успіху керівника на засадах компетенцій. Відзначаючи змістовну орієнтованість процесу розвитку компетенцій працівника на успіх [2, 3], у сучасних наукових працях недостатньо приділено уваги дослідженню взаємозв'язку між рівнем компетенцій працівника та розвитком його особистого потенціалу. Зважаючи на це, актуальним, на наш погляд, є розгляд передумов

забезпечення управлінського успіху крізь призму компетенційного підходу. У цьому контексті під потенціалом успіху керівника розумітимемо сукупність ключових компетенцій, розвиток яких на збалансованій основі сприятиме досягненню успіху у здійсненні певних видів управлінської діяльності.

Цілі статті. Метою статті є дослідження структури компетенцій управлінського персоналу організації шляхом виявлення та аналізу компетенцій, що визначають успіх керівників різних рівнів управління.

Основний матеріал дослідження. Дослідження особливостей реалізації компетенційного підходу в підвищенні ефективності управлінської діяльності здійснювалися на базі 68 підприємств України різних форм власності. У дослідженні взяли участь 175 керівників різних рівнів управління. Під час досліджень були проаналізовані компетенції персоналу, реалізація яких сприяє досягненню управлінського успіху керівниками різних рівнів управління. Результати опитувань наведені в табл. 1. У графічному вигляді результати досліджень наведені на рис. 2.

Таблиця 1

Компетенції, які визначають успіх сучасного керівника

Рівень управління	Компетенції							Всього
	системне мислення	формування взаємовідносин	емоційний інтелект	лідерство	саморозвиток	здатність адаптуватися до нових умов	Без відповіді	
Вищий	25	7,5	17,2	25	9,6	12,9	3,22	100
Середній	18,37	8,73	18,67	24,7	19,88	9,34	0,3	100
Нижчий	22,73	9,09	19,70	22,73	18,18	7,58	-	100
У середньому	20,16	8,55	18,53	24,44	17,72	9,78	0,81	100

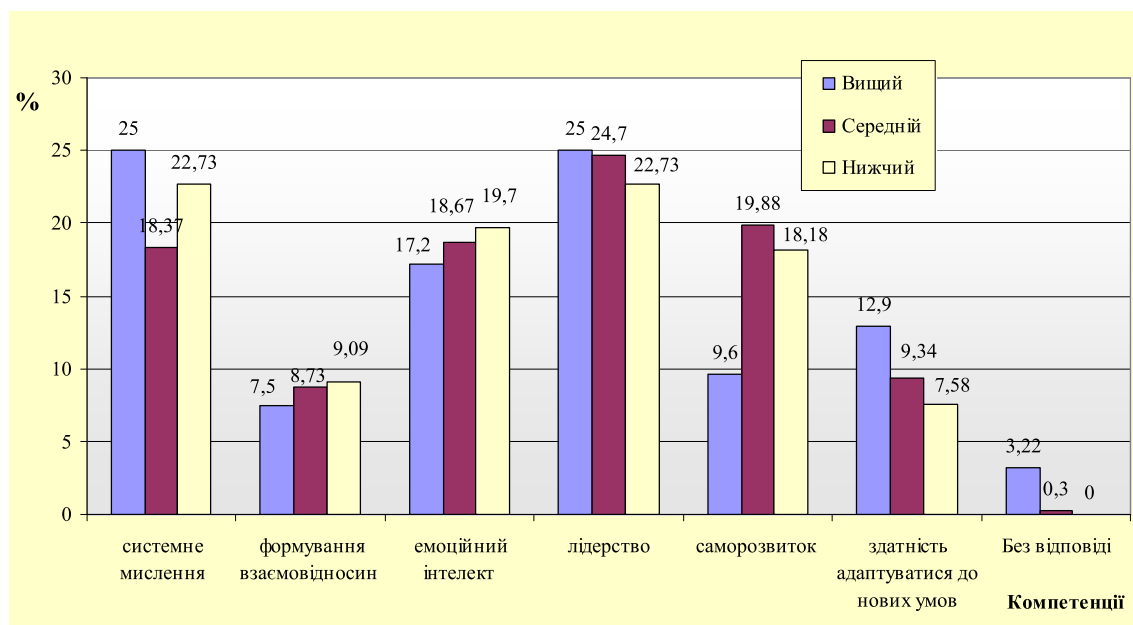


Рис. 1. Аналіз компетенцій, що визначають успіх керівників різних рівнів управління

Як свідчать дані табл. 5.6, однією з ключових управлінських компетенцій є лідерство. Важливість цієї компетенції відзначили 24,4 % управлінців, з них 25 % керівників вищого рівня управління; 24,7 % та 22,7 % – середнього та нижчого рівнів.

Під компетенцією “лідерство” розумітимемо:

- здатність до мобілізації людей на діяльність для досягнення загальних цілей в інтересах підрозділу, людей, які працюють в підрозділі, а також людей, яких цей підрозділ обслуговує;
- залучення у свою команду талановитих співробітників, надання їм підтримки, сприяння їх розвитку та закріпленню в команді;
- забезпечення підтримання високого морального духу колективу.

Під час дослідження особливостей реалізації компетенції “лідерство” було виявлено такі поведінкові індикатори опису цієї компетенції: бачення; довіра; знання; відповідальність; зміни.

Отже, на ефективність реалізації компетенції лідерства впливає сукупність особистісних якостей керівника, що становлять його потенціал, а також професійні компетенції, мотиваційні установки, управлінські та міжособистісні навички. Результати досліджень розкрили важливість для лідера ще однієї якості – емоційної інтелігентності, що передбачає самопоінформованість, саморегуляцію, мотивацію до досягнень, емпатію, соціальні навички. Значущість такої компетенції визначили 18,53 % керівників.

Поняття “емоційна інтелігентність” детально розкрито у наукових працях Д. Гоулмана [8], який ув’язує емоційну інтелігентність із вмінням працювати над собою, формувати з підлеглими взаємозадовільні відносини, які б сприяли опору негативним емоціям на робочому місці. Під час досліджень були виявлені та проаналізовані чинники, які спричиняють негативні емоції в діяльності управлінського персоналу (рис. 2).



Рис. 2. Чинники, що спричиняють негативні емоції в діяльності управлінського персоналу

Як очевидно з рис. 2, майже половина респондентів (47 %) відзначили зростання негативних емоцій на роботі за рахунок необхідності вирішення незапланованих справ. Такі результати свідчать про недостатнє приділення уваги керівництва організації питанням планування своєї особистої роботи. Це наголошує важливості розвитку управлінських вмінь та навичок у сфері вирішення проблем; визначення власних пріоритетів в діяльності; делегування повноважень; раціонального використання робочого часу тощо.

Розглядаючи потенціал успіху керівника крізь призму компетенцій, зазначимо, що поряд з такими компетенціями, як лідерство, емоційна компетентність, вагоме значення в забезпеченні успішності діяльності має компетенція “вирішення проблем”. Схильність людини до самостійного, активного і відповідального вирішення проблем – одна з найважливіших якостей, необхідних в бізнесі, яка дає змогу керівникові високою мірою надавати довіру підлеглому. У контексті цього були проаналізовані навички керівників різних рівнів управління щодо самостійного вирішення проблем, пов’язаних з діяльністю певного відділу. Результати опитування наведені в табл. 3.

Підходи керівників до вирішення проблем, пов'язаних з діяльністю структурної одиниці

%

Рівень управління	Напрями вирішення проблем, пов'язаних з діяльністю відділу						
	Вирішую проблему самостійно	Звертаюся до безпосереднього керівника	Звертаюся до адміністрації підприємства	Звертаюся до надійних співробітників відділу	Інше (директор)	Без відповіді	Всього
Вищий	68,5	20	2,85	5,7	2,85	-	100
Середній	38,02	34,71	7,44	18,18	0,83	0,83	100
Нижчий	31,25	28,13	34,38	6,25	-	-	100
У середньому	42,55	30,85	11,17	13,83	1,06	0,53	100

Враховуючи дані табл. 3, самостійне вирішення проблем, пов'язаних з діяльністю структурної одиниці/організації, більшою мірою характерно для керівників вищого рівня управління (68,5 %). Необхідність звернення за допомогою під час вирішення проблем до безпосереднього керівника відзначили 34,7 % керівників середнього рівня управління та 28,1 % керівників нижньої ланки управління. Звернення до адміністрації організації з проблемних питань визначили 34,4 % керівників нижнього рівня управління. На нашу думку, велика частка звернень управлінців середнього та нижнього рівнів управління з проблемних питань до вищого керівництва значною мірою може призводити до інформаційно-комунікаційного та психологічного перенавантаження діяльності топ-менеджерів, що є передумовою зростання їх емоційної напруженості, роздратованості, збільшення частки незапланованих справ у щоденній діяльності.

Щоб сформувавши успішну модель поведінки, керівник під час управління і мотивації може зробити такі дії:

- делегувати підлеглим повноваження і відповідальність; контролювати їх подальшу діяльність; надати можливість працівникам розвивати необхідні навички вирішення складних і конфліктних ситуацій; знаючи мотиви кожного співробітника;
- створювати передумови для забезпечення самостійного вирішення проблем з боку працівників. Якщо для однієї людини стимул-реакцією є похвала, керівникові потрібно схвалювати дії співробітника саме тоді, коли він бере на себе ініціативу у вирішенні проблеми. Якщо мотивом виступає результат, то бажано пов'язувати його досягнення з пошуком виходу із складної ситуації; якщо інтерес – то показати, наскільки цікавий і варіативний шлях виходу з конфліктів і ухвалення рішень для подолання проблем. У разі виникнення складної ситуації необхідно повідомити про неї керівникові, запропонувати варіанти виходу з неї, проаналізувати вірогідність успіху кожного з них і лише після цього дізнатись думку керівника.

Такий підхід привчає співробітників до самостійності і формування відчуття відповідальності за результат своїх дій. Окрім того, він дає їм абсолютно необхідні в бізнесі навички вирішення проблем.

Важливим аспектом успішної діяльності керівника є ставлення до виконуваної роботи. Як свідчить практика, людина не може досягти значного успіху в тій справі, яка викликає у неї постійне роздратування і дискомфорт. Під час досліджень було здійснено опитування керівників різних рівнів управління щодо виявлення тих навичок та вмінь, які є необхідними для успішного виконання роботи. Результати опитувань наведені на рис. 3.

Згідно з виконаними дослідженнями ключовими факторами успішності управлінської роботи є спрямованість на результат (21,18 % відповідей); уміння зосередитися на цілях (18,23 %); захопленість роботою (10,34 %); стресостійкість (13,79 %) та ін. Зазначимо, що отримані результати

щільно взаємопов'язані із набором компетенцій, які визначають успіх діяльності керівника (див. табл. 5.6). Так, розглянута нами ключова управлінська компетенція “лідерство” безпосередньо характеризується проявом таких якостей, як спрямованість на результат; уміння зосередитися на цілях. А реалізація компетенції “емоційний інтелект” включає стресостійкість, що значною мірою обумовлює успішне виконання роботи.

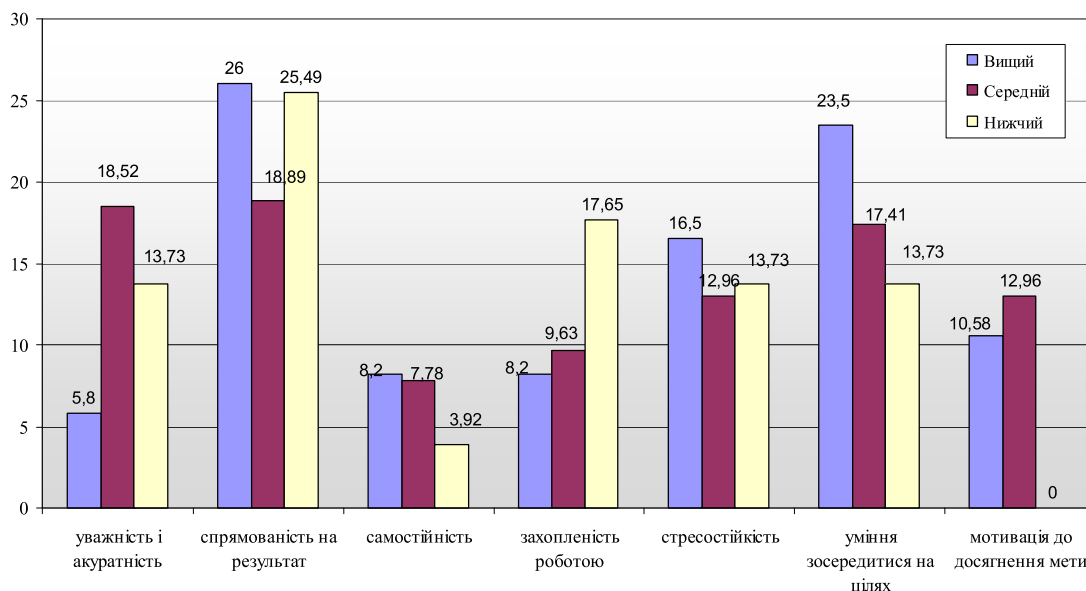


Рис. 3. Аналіз якостей, необхідних керівникам різних рівнів управління для успішного виконання роботи

Згідно з результатами досліджень виявлено, що більшість керівників вищого рівня управління вважають за необхідне приділяти значну увагу вивченню іноземних мов (14,5 %); розвитку лідерських якостей (11,1 %); формуванню ефективної системи комунікацій (9,4 %). Керівники середнього рівня управління відзначили значимість додаткового навчання іноземним мовам (14,37 %); розвитку вмінь щодо ефективної організації робочого часу (12,32 %), а також оволодіння сучасними інформаційними технологіями (10,47 %). Поряд із цим 18,67 % керівників нижчої ланки управління відзначили, що на практиці їм бракує знань та вмінь щодо ефективного делегування повноважень, а 16 % керівників відзначили важливість розвитку навичок з мотивації персоналу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Успішна діяльність організацій в умовах підвищеної конкуренції, жорстких фінансових обмежень, перманентних змін у зовнішньому середовищі значною мірою визначається ефективним управлінням персоналом організації. Існуючі форми та механізми управління персоналом організації свідчать про домінування компетенційного підходу як такого, що передбачає поступову переорієнтацію домінуючої освітньої парадигми на створення умов для оволодіння людиною комплексом компетенцій, які відображають її потенціал, здатність до активних форм взаємодії із зовнішнім оточенням.

Компетенції як колективне організаційне знання дозволяють організувати і управляти використанням ресурсів та здібностей організації в забезпеченні її конкурентоспроможності. Управління організацією на засадах компетенцій дає змогу систематизувати дії щодо підвищення соціальної ефективності діяльності організації у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Значимість компетенційного підходу до управління персоналом організації полягає в забезпеченні розвитку системи ключових і предметних компетенцій працівників в підвищенні якості та ефективності їхньої роботи. Враховуючи наведені дослідження, відзначимо, що сукупність компетенцій керівника, яка утворює потенціал управлінського успіху, безпосередньо впливає на результативність та ефективність виконуваної роботи. Успішна управлінська діяльність значною мірою характеризується реалізацією комплексу компетенцій залежно від цілей та завдань діяль-

ності, що визначає специфіку виконання функцій управління. Отримані результати дозволяють дійти висновку, що імплементація моделей компетенцій здійснюється крізь призму основних та специфічних функцій управління, які становлять зміст управлінської діяльності. До того ж у межах кожної функції управління здійснюється ідентифікація компетенцій, виділення ключових компетенцій, які сприяють підвищенню управлінської результативності. Пріоритетними залишаються питання дослідження впливу управління компетенціями управлінського персоналу на забезпечення її стійкого розвитку на інноваційній основі.

1. *Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование* / В.А. Александров, Т.С. Вещугина, В.И. Герчиков и др. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. – 485 с. 2. *Зимняя И.А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании.* – М.: Исследоват. Центр проблем кач-ва под-ки спец-ов, 2004. 3. *Spencer L.M. & Spencer S.M. Competence at Work: Models for Superior Performance.* – New York: John Wiley & Sons, Inc. – 1993. 4. *Dubois D.D. Competency-based Performance Improvement: A Strategy for Organization Change / Human Resource Development Press.* – 1993. 5. *Управління розвитком людських ресурсів* / Н.І. Верхоглядова, С.Б. Ільїна, Н.А. Іваннікова, О.В. Лаврінченко; Дніпропетр. обл. рада, Обл. комун. вищ. навч. закл., Ін-т підприємництва “Стратегія” – Д.; Жовті Води: Наука і освіта, 2006. – 316 с. 6. *Врис, Манфред Кетс де. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / Пер. англ. М. Шалуновой; Науч. ред. А. Куницын.* – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 310 с. 7. *Mayer J.D., Salovey P., & Caruso D.R. Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.). Handbook of Human Intelligence (2nd ed).* – 2000. – P. 396–420. New York: Cambridge. 8. *Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта.* – М.: Изд-во “Альпина Бизнес Букс”, 2007. – 302 с.

УДК 65.9(4УКР)29

І.М. Станьковська

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

© Станьковська І.М., 2009

Проаналізовано розвиток підприємств машинобудівної галузі Івано-Франківської області, уточнено поняття стратегічного управління конкурентним розвитком підприємства, запропоновано використання принципів управління в умовах змін для забезпечення системного розвитку підприємств.

In this publication the analysis of the development of machine building enterprises of Ivano-Frankivsk region is held, the notion of strategic management of competitive development of an enterprise is precised, the implementation of management principles for system development of enterprises in changing conditions is suggested.

Постановка проблеми. Забезпечити належний рівень життя громадян та гідне місце серед країн світової спільноти Україна може за допомогою промислового виробництва, що розвивається, та науково-дослідного потенціалу, зокрема в галузі машинобудування. Питання розвитку машинобудівної галузі стосується не тільки областей, де традиційно розвинута ця галузь – Дніпропетровської, Донецької, Луганської, Одеської, Львівської, Харківської, Київської, а й областей, зокрема Івано-Франківської,