

РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКИХ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПІДХОДУ

Н.М. Гуржій, д.е.н, доцент,

Є.А. Жарик, аспірант

Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

Необхідність розвитку менеджерів в даний час усвідомлюють більшість ефективно працюючих вітчизняних організацій. Без їх постійного розвитку важко розраховувати на ефективне функціонування підприємства. Дане завдання може бути вирішене лише за наявності науково обґрунтованого механізму розвитку компетенцій управлінських кадрів у відповідності з потребами і стратегічними завданнями, які стоять перед керованим об'єктом.

У сучасних умовах компетентностний підхід не втратив своєї актуальності. Франк М. Шеелен в книзі «Особа лідера» висловив наступну думку: «Аби йти в ногу з вимогами ХХІ століття, недостатньо однієї кваліфікації і ефективних методів праці у поєднанні з апробованими стратегіями успіху. Нове століття вимагає і нового рівня компетентності» [2].

Існуюча час практика відбору, підготовки, перепідготовки і розвитку управлінських кадрів в цілому дозволяє забезпечити високий рівень їх професійної компетентності. Проте залишається немало невирішених проблем, які пов'язані з недостатнім рівнем професійної освіти, нерозвиненістю деяких професійно важливих якостей, неповною задоволеністю працівників умовами професійної діяльності і програмами розвитку, що пропонуються. Основи компетентностного підходу були закладені американським дослідником Д. Мак-Клелландом, який висунув думку про те, що наявність у співробітника диплома про вищу або середню професійну освіту не означає його відповідність посаді, що обіймається, або здібності до роботи. Подальший розвиток компетентностного підходу як найповніше був відображений в роботах Р. Бояциса [3] і Л. і С. Спенсеров [4].

Аналіз підходів, що запропоновані різними авторами [1-4], дозволив також виділити найбільш повне визначення понять «компетенція» і «компетентність».

Під компетенцією розуміється сукупність знань, навиків, здібностей управлінського персоналу на різних рівнях управління організації, що сприяють виконанню певних виробничо- господарських функцій та обумовлюють отримання довгострокових конкурентних переваг організації.

Під компетентністю розуміється рівень володіння сукупністю

компетенцій, ступінь готовності до використання компетенцій в професійній діяльності.

На основі аналізу і співвідношення понять «компетенція» і «компетентність» було виявлено, що синергія компетенцій управлінських кадрів характеризує рівень їх компетентності, тобто сукупний прояв компетенцій може перевищувати або, навпаки, виявиться меншим за ефективністю, ніж сумарний прояв кожної компетенції окремо.

Аналіз класифікацій компетенцій вітчизняних і зарубіжних авторів дозволив систематизувати їх в окремі блоки, що сприяє більш чіткій орієнтації в змістовній основі компетенцій, що розвиваються, а також виділити в окремий блок компетенції, що впливають на результативність діяльності організації.

У зв'язку з тим, що в діяльності організації виділяються три рівні - оперативний, тактичний і стратегічний, логічно було виділити і компетенції кадрів управління за тим же принципом.

Оперативні компетенції організації сприяють щоденному виконанню роботи і впливають на результат діяльності організації постійно. Оперативні компетенції управлінців - це знання, навички і дії працівника, що передбачені посадовою інструкцією.

Тактичні компетенції організації впливають на досягнення поставлених цілей і реалізуються в щоденних тактичних діях. Тактичні компетенції управлінських кадрів - це коло тактичних питань, які можуть бути вирішені керівником в рамках і поза рамками його посади в організації.

Стратегічні компетенції - це стратегічно значущі для організації, визначені напрямки діяльності, в яких вона найбільш сильна. Для управлінських кадрів стратегічні компетенції - це знання, навички, уміння і здібності, які істотно відрізняють одних управлінців від інших і формують ключові компетенції для організації. Стратегічні компетенції мають бути добре розвинені у вищого керівництва, вони приносять найбільш високий прибуток, і виявляються в довгостроковій перспективі.

Алгоритм розвитку компетенцій управлінського персоналу організації включає:

1. Аналіз діяльності організації: за допомогою різних інструментів проаналізувати стратегічний, тактичний і оперативний рівні діяльності організації. Виконавці: управлінці різних рівнів.
2. Визначення потреб організації: задає спрямованість розвитку конкурентоспроможності організації. Виконавцями є керівники

- вищого рівня.
3. Формування цілей розвитку: є основою для реалізації стратегічних цілей організації, а також розвитку персоналу, створюється методом «мозкового штурму». Виконавці: керівники вищого рівня.
 4. Визначення компетенцій управлінського персоналу, необхідних для реалізації цілей розвитку організації: співвідношення цілей розвитку і ідеального набору компетенцій управлінського персоналу. Одним із способів визначення компетенцій може служити аркуш компетенцій, який строго не регламентується, але рекомендується приймати в остаточному варіанті 5-12 компетенцій. Виконавцями є керівники вищого рівня.
 5. Встановлення індивідуальних областей розвитку персоналу: базується на оцінках кадрів управління. Виконавці: фахівці кадрових служб і провідні кадри управління.
 6. Виявлення компетенцій, що вимагають вдосконалення: відповідно до цілей розвитку і ідеального набору компетенцій під мету розвитку виявляються невідповідності і обираються компетенції, які необхідно розвивати. Виконавці: менеджери з персоналу.
 7. Вибір способу розвитку компетенцій: встановлюється спосіб розвитку у відповідності з обраною метою і відповідним під неї ідеальним набором компетенцій. Виконавці: зовнішні і внутрішні фахівці з розвитку персоналу.
 8. Процес розвитку компетенцій: безпосередньо процес розвитку, який може здійснюватися як усередині організації, так і поза нею. Виконавці: внутрішні і зовнішні системи розвитку персоналу.
 9. Реалізація оновлених компетенцій в діяльності організації: впровадження в процесі діяльності оновлених, удосконалених і нових компетенцій. Виконавці: носії компетенцій.

Короткий огляд сучасних наукових підходів до методів менеджменту показує, що функція лідерства ефективно реалізовується при застосуванні ситуаційного підходу, оскільки це дає можливість враховувати зміни, пов'язані із етапами життєвого розвитку організації. Стратегія ситуативного лідерства постійно орієнтована на динамічні і високі завдання та доведення їх до працівників. Відповідно вона заохочує їх постійний розвиток на всіх рівнях організації.

Проведений аналіз сучасних підходів до розвитку компетенцій, якими повинен володіти сучасний менеджер, дозволив зробити головний висновок, що сучасні мови господарювання призводять до ускладнення

внутрішньофірмових відносин та вимагають від керівників прийняття оригінальних, творчих рішень, гнучкості. Сучасні менеджери повинні мати поглиблені знання в різних сферах, і ці знання повинні постійно поповнюватися та актуалізуватися.

Формування лідерської компетентності керівників українських підприємства на запропонованих засадах дозволить більш ефективно керувати підлеглими в різних ситуаціях, створити команду однодумців, які б плідно працювали для досягнення цілей організації, забезпечити ефективне делегування повноважень.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. *Брайан Т.* Личность лидера / Т. Брайан, Франк М. Шеелен. - М.: Попурри, 2008. - 288 с.
 2. *Бояцис Р.* Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / Р. Бояцис; пер. с англ. - М.: НИРРО, 2008. - 352 с.
 3. *Спенсер-мл. Лайл М.* Компетенции на работе / Лайл М. Спенсер-мл., Сайн М. Спенсер; пер. с англ. - М.: НИРРО, 2005. - 384 с.
 4. *Коул Д.* Управление персоналом в современных организациях / Дж. Коул; пер. с англ. Н. Г. Владимировой. - М.: Вершина, 2004. - 352 с.
- Глазов М. М.* Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента: учебник / М. М. Глазов, И. П. Фирова, О. Н. Истомина; под ред. М. М. Глазова. - СПб.: Андреевский издательский дом, 2007. - 251 с.

Екзистенційні та комунікативні питання управління: матеріали Міжнародної науково-теоретичної конференції, м. Суми, 23-25 січня 2014 р. - Суми: Сумський державний університет, 2014. - Ч.2. - С. 43-46.