

МОДЕЛЬ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

У статті досліджено підходи щодо визначення основних складових моделі сучасного менеджера. Надано практичні рекомендації щодо інжинірингу комунікативного і технологічного середовища управління та адаптації KM-орієнтованої стратегії компанії.

Ключові слова: менеджер, компетенція, професійні компетенції, управління знаннями.

В статье исследованы подходы определения основных составляющих модели современного менеджера. Предоставлены практические рекомендации инжиниринга коммуникационной и технологической среды управления и адаптации KM-ориентированной стратегии компании.

Ключевые слова: менеджер, компетенция, профессиональные компетенции, управление знаниями.

Modern approaches are examined in relation to determination of basic constituents of model of manager. It gives the practical recommendations concerning engineering technique of communication and technological space of management and adaptation of company's KM-oriented strategy.

Keywords: manager, competence, professional competence, knowledge management.

Жодна теорія, програма чи урядова політика не можуть зробити компанію успішнішою, це можуть зробити тільки люди.

A. Morita

Зміни у сучасних господарюючих системах пов'язані з переходом до нового етапу розвитку суспільства – суспільства орієнтованого на знання. Це етап постінформаційного розвитку, коли зростає роль індивідуальних і колективних знань, робляться спроби щодо формалізованого представлення знань та зберігання їх у вигляді певної матеріальної субстанції. На теоретичному рівні цей етап характеризується формуванням понятійного апарату інтелектуального капіталу, розв'язанням проблем дослідження та вимірювання знань в умовах інформаційно-інноваційного середовища, а на практиці – створенням технологічних носіїв та систем управління орієнтованих на знання. Прагнучи максимально реалізувати свій потенціал, нині компанії усього світу акцентують увагу на інтелектуальному капіталі: структурних, ринкових та людських авуарах. Основу інтелектуального капіталу компанії складають люди та їх професійні компетенції, при цьому особливе місце належить фахівцям управлінської діяльності. Тому, природно, постає проблема у формуванні та розвитку раціонального набору професійних компетенцій менеджерів відповідно до потреб сучасного бізнес-середовища.

Проблеми формування відповідних професійних компетенцій фахівців активно обговорюються в науковій та науково-практичній літературі, зокрема: у межах управлінських наук (Дж. Барні, Б. Вернерфельт, Р. Грант, П. Друкер, Г. фон Круг, Д. Леонард-Бартон, Е. Пенроуз, К. Прахалад, М. Портер, Дж. Роос, Д. Тіс, Г. Хемел, Х'ю-берт К. Рамперсад та ін.); у становленні та розвитку кон-цепції управління знаннями та підходів до інтелектуального капіталу (Е. Брукінг, Т. Стюард, О. Бутнік-Сіверський, С. Вовканич, Д. Амідона, М. Малоуна, К.-Е. Свейбі, Д. Скарма, Л. Едвінсона); у теорії організаційного навчання (К. Арджіріса, Дж. Б. Куїнна, Ч. Ліндблома,

Дж. Лемпела, Дж. Марча, Р. Сайерта, П. Сенджа, Д. Шена); щодо місця та ролі керівника в управлінському процесі (В. Шепель, В. Маслов, В. Пікельна, С. Молл, С. Москвичов та ін.); щодо впливу психічних станів особи-стості на ефективність управління (Г. Сельє, К. Ізард, Л. Кітаєв-Смик, С. Бочаров, О. Землянська, О. Тимченко, А. Черкашин, В. Христенко та ін.); дослідження компетенцій менеджерів та факторів, які забезпечують їх професійне становлення (А. Алексюк, О. Беленкова, І. Бех, М. Євтух, І. Прокопенко, О. Романовський, Л. Холод та ін.); компонентний склад компетентності фахівця з управління та окремих складових професіоналізму сучасного менеджера, а саме: комунікативної (Г. Данченко, В. Черевко), організаторської (М. Байрамукова), правової (В. Олійника), іншомовної (Л. Волкової), психологічної (Л. Возняк).

Професійна діяльність менеджера сучасного підприємства вимагає спеціального аналізу її структури та функцій, характеру посадових завдань, організації адекватної системи підготовки та самопідготовки, розвитку професійно важливих якостей. Водночас формування професійних управлінських компетенцій як при підготовці фахівців ВНЗ так і в процесі розвитку персоналу компанії, безпосередньо пов'язаний з ринковою конкуренцією, новими вимогами на ринку праці, знаннями з менеджменту, інтелектуальної власності, економіки, інформаційних технологій, відповідних професійних умінь і навичок. Проте механізми формування і використання професійних компетенцій фахівців потребують різностороннього глибокого наукового осмислення, методологічної формалізації та обґрунтування методів їх вимірювання.

Метою статті є виокремлення і дослідження комплексу професійних KM-орієнтованих (KM – Knowledge Management) компетенцій сучасного менеджера відповідно до вимог ринкового бізнес-середовища та встано-

влення взаємозв'язків ефективності управлінської діяльності з його професійною ідентичністю, самоактуалізацією, ціннісними орієнтирами.

Сучасний бізнес вимагає появи нової генерації менеджерів-професіоналів різних рівнів управління, здатних повною мірою акумулювати весь ринковий, структурний та інтелектуальний потенціал компанії та сфокусувати його на реалізацію стратегії підприємства відповідно до реалій гіпердинамічного бізнес-середовища. Разом з тим, нині, вітчизняний ринок праці не здатний забезпечити бізнес-потреби фахівцями (у тому числі й управлінськими) з достатнім рівнем професійних компетенцій, що пов'язано із системними дисфункціями системи вищої освіти України (комерціалізація освітніх послуг (надмірні акценти на комерціалізації освітніх послуг спричинила втрату зв'язку між системою вищої освіти України і реальним бізнесом); низькі зовнішні/внутрішні стандарти до освітньої сфери; високий рівень "іміджевого попиту" населення до вищої освіти та її доступність (через значну кількість ВНЗ); формальний підхід до впровадження вимог Болонської декларації тощо) та потреб сучасного бізнес-середовища (недостатній рівень як інноваційно-інвестиційної бізнес-свідомості так і наукового підходу до управління (у тому числі, спостерігається, що переважна більшість керівників надають перевагу інтуїтивному управлінню, і, як наслідок, у структурному капіталі компанії відсутні чітко визначені професійні компетенції

фахівців); недовіра щодо рівня професійної підготовки випускників ВНЗ тощо; низький рівень корпоративної соціальної відповідальності тощо). У кінцевому результаті, взаємозв'язок між бізнесом та вітчизняною вищою освітою повністю втрачено – з одного боку, бізнес не може чітко визначити, які професійні компетенції фахівців необхідні для ефективного господарювання, а з другого боку, система вищої освіти України готує, в своїй більшості, незатребуваних або частково затребуваних на ринку праці України фахівців. У цьому випадку ініціативу щодо визначання та обґрунтування професійних компетенцій фахівців має взяти на себе наука. Шляхом наукового обґрунтування практичних потреб реалій сучасного бізнес-середовища можна виокремити необхідні та достатні вимоги до професійних компетенцій сучасного менеджера, з одного боку, фахівець з управління має володіти достатнім професійним інструментарієм у конкретній предметній області (відповідно до сфери діяльності компанії) – базові професійні компетенції, а з іншого боку – управлінець має володіти спеціальними професійними компетенціями у сфері інформаційних технологій і систем (IT & C) та відповідним рівнем комунікаційних компетенцій (у т.ч. компетенцій ділового спілкування та міжособистісних взаємовідносин, лінгвістичних і соціальних компетенцій, компетенцій емоційного інтелекту тощо) (рис. 1а).



Рис. 1а. Базис професійних компетенцій менеджера

* Розроблено автором.

Таким чином, необхідний (мінімальний) рівень професійних компетенцій сучасного менеджера лінійного (технічного) рівня управління неодмінно складається із комплексу: а) базових управлінських компетенцій (професійних, інтелектуальних, ситуативних, соціальних компетенцій); б) елементарних компетенцій ІТ&С-грамотності (компетенції у сфері Internet, телекомунікацій, роботи з ортехнікою, навички роботи принаймні в одній автоматизованій інформаційно-аналітичній системі ERP-класу тощо); ключових комунікаційних компетенцій (базові навички CRM-технологій, вільне володіння щонайменше однією іноземною мовою тощо).

Достатній рівень професійних компетенцій менеджера (управлінці середнього (управлінського) та вищого (інституційного рівня) вимагає наявності корпоративних компетенцій, що визначаються відповідно до рівня організаційної зрілості компанії, етапу її життєвого цик-

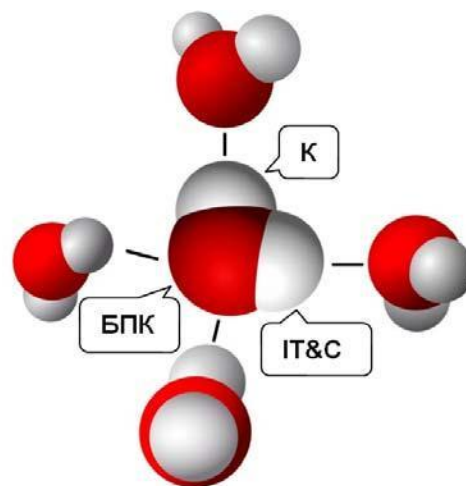


Рис. 1б. КМ-орієнтований кластер професійних компетенцій менеджера

лу (рис. 2) та кваліфікаційних характеристик професійної діяльності (табл. 1–2) [1–4].

У випадку корпоративних компетенцій модель професійних управлінських компетенцій становить КМ-орієнтований кластер (рис. 1б), у якому раціонально поєднуються знання, вміння, досвід, інтелектуальні, соціально-орієнтовані та психофізичні здібності конкретного індивіда.

Отже, вихід із ситуації, що склалася, можливий тільки шляхом адекватних науково-обґрунтованих радикальних змін у системі вищої освіти України, що базуються на орієнтованому на знаннях компетентнісному підході до визначення та стандартизації професійних компетенцій фахівців. Безумовно, що такого роду радикальні зміни не можливі без участі головних споживачів освітніх послуг – підприємств, організацій та установ (роль бізнесу у формуванні професійних компетенцій фахівця буде визначено нижче).



Рис. 2. Корпоративні компетенції на різних етапах розвитку компанії

*Розроблено автором на основі даних [1-4].

Таблиця 1

Піраміда професійних компетенцій компанії за організаційно-посадовими рівнями*

	Оперативний менеджмент	Лідерство	Проектний менеджмент	Процесне управління	Системне управління	Мотивація	Стратегічне управління
Топ менеджмент	+	+	+	+	+	+	+
Керівники бізнес структур, підрозділів, філій	+	+	+	+	+	+	
Менеджери за напрямками	+	+	+	+	+		
Лінійний менеджмент	+	+	+	+			
Менеджери робочих груп	+	+	+				
Фахівці	+	+					
Кадровий резерв	+	+					

* Джерело: [1-4].

Однак нині участь бізнесу в навчальному процесі ВНЗ є умовною та формальною, що зумовлено наступними факторами: міф конфіденційності (більшість компаній необґрунтовано вважають, що розкриття організаційно-управлінських механізмів ведення бізнесу призведе до втрати конкурентних переваг); великі компанії частково вирішили потреби щодо розвитку необхідних професійних компетенцій своїх співробітників шляхом створення у структурі компанії спеціальних підрозділів: навчальних центрів, професійних академій, центрів знань тощо (оскільки організування та підтримка життєдіяльності таких підрозділів потребує значних постійних

витрат, то їх доцільність є обґрунтованою тільки в сенсі реалізації функції управління знаннями) і / або використання продуктів ринку інформаційних і консалтингових послуг (що також потребує додаткових витрат); середні та малі компанії, за відсутності достатніх вільних коштів, у більшості використовують методи професійної адаптації, що значно збільшує час "входження фахівця у посаду" та набуття необхідних професійних компетенцій адекватних робочому місцю (вимагає додаткових витрат на оплату праці, ризик індивідуальної профнепридатності тощо) і / або залучення консалтингу чи додаткове професійне навчання тощо.

Таблиця 2

Цільові організаційно-управлінські компетенції на різних етапах розвитку компанії*

	Тип управління	Навички менеджменту	Завдання	Недоліки
Сімейна компанія	Управління здійснюється на основі індивідуальних якостей і досвіду керівника	Наявність управлінської позиції: уміння бути уважним до роботи кожного; раціонально розподіляти роботу виходячи з індивідуальних особливостей; підтримувати емоційний настрій	раціональний вибір ключових фігур; розвиток управлінської позиції; розвиток навичок ситуативного лідерства; розвиток навичок регулювання емоційно-складних ситуацій; розвиток комунікативної компетентності	Керівником стає фахівець з високим рівнем професійних компетенцій. Відсутність розрізнення функцій фахівця і керівника і / або вони нечіткі
Невелика компанія, що розвивається	Управління здійснюється за рахунок чіткої постановки рутинних завдань, стандартизації різних видів робіт	Навички оперативного управління: уміння ставити завдання, здійснювати правильний контроль, делегування, систематичний зворотний зв'язок	стандартизація робіт на кожній ділянці; розробка стандартів управлінської діяльності; навчання навичкам оперативного управління; впровадження стандартів управлінської діяльності; навички проектного управління	Оперативне управління підмінюють владним впливом, відсутність стандартів управління

продовження табл. 2

<p>вертикальний Бюджетова, інтеграція</p>	<p>Управління здійснюється за рахунок консолідованої роботи різних за функціями підрозділів з досягнення загальної мети</p>	<p>Реалізація системного управління: декомпозиція загального завдання до цілей підрозділу; застосування принципів системного управління; узгодження цілей; колегіальне прийняття рішень; управління бізнес-процесами</p>	<p>стандартизація діяльності компанії загалом; запровадження системних процедур управління: атестація, бізнес планування, бюджетування тощо; впровадження системи постановки цілей та оцінки діяльності; розвиток навичок комунікативного управління бізнес середовищем (наради, колегіальне прийняття рішень, узгодження цілей); розвиток навичок структуризації цілей, показники досягнення результатів; навички процесного управління</p>	<p>Концентрація на управлінні виконанням завдань, невміння перейти від завдань до цілей. Невірний вибір показників ефективності роботи</p>
<p>Велика компанія, орієнтована на продаж</p>	<p>Управління здійснюється за рахунок уміння стимулювати співробітників виконувати поставлені завдання</p>	<p>Реалізація мотивуючого управління: знання законів мотивації/стимулювання і уміння їх використовувати в управлінській діяльності; наявність навичок лідерства</p>	<p>підміна об'єкта управління: замість результату, об'єктом управління стає мотивація співробітників; розробка заходів мотивуючого управління та управління на основі емоційного інтелекту; навчання навичкам мотивуючого управління; розвиток навичок прийняття рішень на основі даних про динаміку мотивації; розвиток навичок лідерства</p>	<p>Адміністрування та диспетчеризація – замість управління</p>
<p>Компанія – лідер</p>	<p>Управління включає розробку стратегії і здійснюється на основі емоційного інтелекту за допомогою емоційного лідерства, що дає змогу здійснювати реалізацію стратегії</p>	<p>Стратегічне управління: навички емоційного лідерства уміння впливати на бажання людей виконувати поставлені перед ними завдання як свої власні. збереження і передача накопичених знань спрямоване формування корпоративної культури компанії</p>	<p>створення відповідності між стратегічними цілями, зонами відповідальності, повноважень і організаційною структурою; створення і підтримка норм корпоративної культури, культури управління; створення системи управління знаннями, наставництва і коучингу; розвиток лідерських якостей у керівників; розвиток емоційного інтелекту; розвиток навичок наставництва і коучингу; уміння приводити структуру цілей у відповідність структурі діяльності</p>	<p>Переоцінка раціональних методів управління. Недооцінка емоційного компонента управління. Відсутність навичок емоційної саморегуляції</p>

* Джерело: [1-4]

Таким чином, відновлення престижу та реального попиту на освітянські продукти вітчизняної вищої освіти для сучасного бізнесу – виключно завдання як системи вищої освіти України так і держави загалом, вирішення якого потребує визначення чітких, адекватних і зрозумілих для бізнесу параметрів освітянських продуктів – професійних компетенцій фахівців (у тому числі професійних компетенцій сучасних менеджерів). Дієвим кроком вирішення проблемної ситуації якості вітчизняної вищої освіти стануть спільні зусилля щодо зближення сучасного бізнесу та сфери освітніх послуг України шляхом глибокого проникнення та імплементації "реальної практики" в навчальний процес. Навчальний процес вищої школи має стати невід'ємним структурним елементом сучасного бізнесу, що безумовно сприятиме адекватному виокремленню та кристалізації моделей професійних компетенцій фахівців.

1. *Белуценко Т.* Модели компетенций . Пример построения модели корпоративных компетенций [Текст] / Т. Белуценко // Кадровик Украї-

ни. – 2008. – № 5. – С. 112–116. 2. ГСВО МОНУ. Освітньо-кваліфікаційна характеристика магістра за спеціальністю 8.050201

"Менеджмент організацій" напряму підготовки 0502 "Менеджмент". – Вид. офіц. – К., 2003. – 66 с. 3. ГСВО МОНУ. Освітньо-кваліфікаційна характеристика магістра спеціальності 8.050209 "Менеджмент інноваційної діяльності" напряму підготовки 0502 "Менеджмент" галузі знань "Економіка, комерція та підприємництво". – Вид. офіц. тимчас. – К., 2007. – 35 с. 4. ГСВО МОНУ. Освітньо-кваліфікаційна характеристика магістра спеціальності 8.000014 "Управління інноваційною діяльністю" напряму підготовки «Специфічні категорії». – Вид. офіц. тимчас. – К., 2007. – 37 с. 5. *Дюран Т.* Алхимия компетенции [Текст] / Т. Дюран // Стратегическая гибкость. – СПб. : Питер, 2005. – С. 281–305. 6. *Кострікін О. В.* Професійно важливі якості керівника як чинник ефективності управлінської діяльності : Дис. ... канд. психол. наук : 19.00.03 / О. В. Кострікін / Укр. інж.-пед. акад. – Х., 2010. – 228 с. 7. *Мойсеєнко І. П.* Управління інтелектуальним потенціалом суб'єктів господарювання в національній економіці : Дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03 / І. П. Мойсеєнко / Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. – Л., 2010. 8. *Спенсер Л. М.* Компетенция на работе [Текст] : пер. с англ. А. Яковенко / Лайл М. Спенсер, Сайн М. Спенсер. – М. : НИРРО, 2005. – 384 с. 9. *Murray E. Jennex.* Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications (6-volume set) / Murray E. Jennex. – IGI Global, San Diego State University, USA, 2007. – 3420 p.

Надійшла до редколегії 29.12.11