

Источники и литература:

1. Беспалов В. А. Управление сельскохозяйственным производством / В. А. Беспалов. – К. : Высшая школа, 1992. – 256 с.
2. Веснин Р. В. Менеджмент : учеб. / В. Р. Веснин. – М. : ТК Велби; Проспект, 2006. – 504 с.
3. Есинова Н. И. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Н. И. Есинова. – К. : Кондор, 2003. – 464 с.
4. Иванец В. М. Основы менеджмента : опорный конспект лекций / В. М. Иванец. – Симферополь : ИПП «Таврия», 2002. – 116 с.
5. Крамаренко В. И. Менеджмент / В. И. Крамаренко. – К. : ЦУЛ, 2000. – 248 с.
6. Основы управления персоналом / под ред. Б. М. Генкина. – М. : Высш. шк., 1996. – 386 с.
7. Соболев М. Ю. Как разработать систему материального стимулирования персонала / М. Ю. Соболев // Управление персоналом. – 2008. – № 5. – 48 с.
8. Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
9. Управление персоналом / под ред. С. Г. Черемисиной. – Симферополь : Таврия, 2004. – 132 с.
10. Щёкин Г. В. Организация и психология управления персоналом / Г. В. Щёкин. – К. : МАУП, 2002. – 832 с.

Денисюк О.В.**УДК 338.65****МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ
УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА**

Постановка проблеми. В умовах невизначеності та динамічності змін економічного середовища одним з ключових факторів, що забезпечує успішність діяльності вітчизняних підприємств, є компетентність управління ними. Враховуючи активізацію процесів інформатизації суспільства, наукомісткості виробництва, обмеженості ресурсних та зростання споживчих ринків, у системі управління підприємств нарізла необхідність застосування нових, вдосконалених та адаптованих до сучасних економічних умов підходів, методах і моделях управління, в основу яких покладене знання. Ця нематеріальна компонента становить базу й безпосередню продуктивну силу для стратегічного розвитку та інноваційної активності підприємств.

Більшість економічних, управлінських та організаційних теорій визнають, що знання підприємства служать основою для розвитку базових здатностей - компетенцій, які, в свою чергу, надають підприємству потенційно значущі переваги над конкурентами. Знання забезпечують такий рівень управління, що дозволяє приймати доцільні управлінські рішення, застосовувати передовий досвід, розробляти та реалізовувати стратегії бізнесу, формувати нові моделі поведінки на ринку, отримувати знання про клієнтів, накопичувати, нарощувати та використовувати інтелектуальний потенціал підприємства. Це дає змогу розглядати знання підприємства як стратегічний ресурс для формування та розвитку його управлінських компетенцій. Враховуючи швидкий розвиток та початковий етап становлення теорії управління знаннями, а також різнонаправленість теоретичних досліджень, необхідно зазначити, що в існуючому теоретичному базисі недостатньо чітко сформульовано понятійний апарат, визначено зміст складових системи управління знаннями, механізмів формування управлінських компетенцій для успішного функціонування та розвитку підприємства, підходів до їх оцінювання. Актуальність, практична значущість і недостатня розробленість питань щодо розвитку управлінських компетенцій на основі використання та створення нових корпоративних знань підприємства зумовила вибір теми дисертації, мету, перелік і зміст завдань для її повного розкриття і досягнення.

Аналіз публікацій. З кінця 90-х менеджмент на основі компетенцій став широко поширеним явищем не лише по відношенню до розвитку людських ресурсів, але особливо у відношенні до лідерства, а саме відбору, утриманню і винагородам управлінців. Теоретичний аналіз літературних джерел довів, що багато вчених підкреслюють роль компетенцій у формуванні видатних організаційних здатностей. Так, Хемел і Прахалад розглядають компетенцію не тільки на індивідуальному рівні, а й в контексті організації і порівнюють її з «запасом, накопиченим у результаті безперервного навчання для зміцнення й розширення організації» [1, с. 300]. Відповідно до їх концепції, знання підприємства є основою для формування та виміру компетенцій.

Ілюстрування значущості різних видів знань для формування та розвитку компетенцій проявляється у наступному : «запропоновані Р. Санчезом «знання – що / знання – чому / знання – як», безсумнівно, відносяться до стратегії і стратегічного бачення та складають дуже важливий аспект компетенції організації» [1, с. 297]. Це зумовило становлення концепції компетенцій у руслі глибокого вивчення ролі знань і навиків поряд з поведінковими або психо-соціальними характеристиками.

В моделі багатомірної структури компетенцій [2], яка широко використовується в практиці французьких та німецьких організацій, коли мова йде про вимірювання рівня сформованості компетенцій, професійні управлінські компетенції розглядаються у двох аспектах: концептуальному і операційному. У концептуальному аспекті професійні компетенції носять когнітивний характер, в операційному – функціональний. П. Дженмстер та Д. Хассі представляють компетенцію як сукупність управлінських вмінь та технологій, які можуть бути вигідно використані підприємством [3, с.288].

Елкін [4] пов'язує компетенції підприємства високим рівнем розвитку «управлінських важелів». При цьому «управлінські важелі» мають різну природу: стратегічну (стратегічне мислення, що приводить до стратегічного бачення, стратегічної логіки, стратегічному розміщенню ресурсів і стратегічному прийняттю рішень); організаційну (організаційна структура й управлінські процеси); мотиваційну (установка стимулів, а також виховання позитивного мислення й поведінки, стимулювання відданості й бажання), і координуються функціями управління. Відповідно до цього компетенції управління підприємства будуть визначатися функціями: планування, координації, організації, мотивації, обліку й контролю, аналізу, розробки й ухвалення рішення.

Метою статті є формування методичного підходу до оцінювання пріоритетів розвитку управлінських компетенцій підприємства.

Виклад основного матеріалу. Узагальнення підходів до визначення та аналізу управлінських компетенцій, виявило ретроспективність характеру їх оцінювання – тобто на основі вивчення стану компетенцій без врахування стратегічних цілей підприємства. Але динамічні умови функціонування підприємств диктують необхідність оцінювання управлінських здатностей, що співвідносяться із стратегічним цілям підприємства. Крім того, вивчення літературних джерел показало, що [1, 3] для розробки методичного підходу щодо оцінювання управлінських компетенцій необхідно враховувати наступні ознаки: характер управління, функції управління, сфери діяльності підприємства, ефективність діяльності та пріоритетні напрями розвитку.

Необхідно зазначити, що компетенції управління носять „загальний” характер та підпорядковані функціям, повноваженням, знанням, інтересам та мотивам учасників корпоративних відносин, їх структурування, здійснюється за ознакою суб'єктів - учасників корпоративних відносин трьох рівнів – рівні зацікавлених сторін на загальносуспільному рівні; рівні корпоративного співробітництва та внутрішньому корпоративному рівні (рис. 1). Подібна підпорядкованість й лежить в основі методичного підходу до оцінювання пріоритетів розвитку управлінських компетенцій. Оцінювання та розвиток управлінських компетенцій наглядової ради та менеджменту підприємства може здійснюватися як в межах його внутрішнього середовища, так і сторонніми організаціями та особами – експерти, консультанти, оцінювальні центри. Як правило, тут вирішується три основні завдання: оцінка здатностей, досвіду, навиків, особистих і ділових якостей; відбір керівників, що мають найбільш високий рівень управлінського потенціалу для формування кадрового резерву або заповнення наявних управлінських вакансій; визначення для кожного з керівників індивідуальної програми навчання, направленої на розвиток виявлених здатностей або на ліквідацію виявлених недоліків.

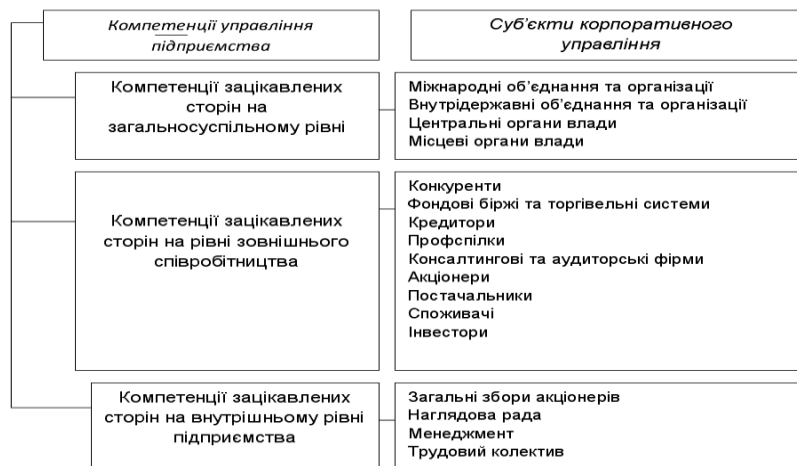


Рис. 1. Схема підпорядкованості управлінських компетенцій.

Якщо підприємство планує створити у себе центр оцінки управлінської компетенції, для цього необхідно відповісти на наступні питання: Як відбиратимуться керівники, що братимуть участь як експерти в роботі центру? На підставі яких критеріїв, за допомогою яких процедур відбиратимуться керівники організації? Як комплектуватиметься штат центру та вирішуватимуться проблеми навчання його співробітників? Яке устаткування необхідне для організації роботи центру? Як використовуватимуться результати роботи центру? Якого роду зворотній зв'язок буде наданий керівникам, що пройшли оцінку в центрі? Чи передбачається повторна оцінка тих працівників, які раніше вже пройшли через аналогічні процедури? Хто відповідатиме за ведення звітності по роботі центру і за зберігання всієї інформації? Хто матиме доступ до звітів центру оцінки і на яких умовах?

Більша частина діючих центрів оцінки працює за наступною схемою: оцінюються групи від 3-4 до 10-12 чоловік, причому можлива оцінка як роботи груп, так і окремих осіб. Центри розробляють спеціальні програми відбору кандидатів на управлінські посади. При оцінці кандидатів зазвичай проводиться ретельний аналіз їх особових і ділових якостей, необхідних для успішної роботи на конкретній посаді. Остаточний висновок виноситься загальним вирішенням спостерігачів-експертів, що брали участь в процесі оцінки. Як спостерігачі-експерти, окрім керівників-практиків, до роботи центрів оцінки часто залучають і

консультантів, що спеціалізуються на проблемах відбору і оцінки керівників. Звичайне співвідношення чисельності спостерігачів-експертів і чисельності керівників, що пройшли оцінку в центрі, вагається від 1:3 до 1:4. У центрах оцінки широко використовуються психометричні тести і опитувальники. Окрім тестів і опитувальників в процедуру зазвичай включаються: один - два структуровані інтерв'ю і декілька вправ. Ці вправи розробляються так, щоб змоделювати найбільш важливі аспекти роботи. Види вправ: презентації, групові вправи, ролеві ігри, завдання по аналізу інформації.

Аналіз існуючих методичних підходів до оцінювання компетенцій довів, що в світовій практиці найбільш поширеним є досвід формування індивідуальних управлінських компетенцій на основі стандартів з управління знаннями, кодексів корпоративного управління, які є основними нормативними документами для забезпечення збалансованої структури вимог до знань, навиків і умінь управлінців різних ієрархічних рівнів. Розробка подібних стандартів здійснюється провідними спеціалістами в галузі управління; в них враховується практичний досвід організацій, які на добровільній основі готові ділитися своїми стандартами компетенцій. Практика розробки і впровадження стандартів продиктована наступними основними цілями: взаємне прагнення держав мати один загальний рівень стандартів для управлінців з метою досягнення взаємної вигоди; мобільність управлінських компетенцій в Європі та усьому світі; взаємне визнання стандартів всередині Європи; визначення загальних вимог до управлінців в кожній країні.

Згідно з проведеними дослідженнями [2, 4] оцінка пріоритетів розвитку управлінських компетенцій повинна здійснюватися під впливом процесів, що відповідають їх рівням або стадіям. У цьому сенсі знання являють собою стадію компетенції; та їх накопичення здійснюється по мірі того, як інформація акумулюється і перетворюється в систему поглядів, що забезпечують послідовність і структуру зібраної бази знань. Даному перетворенню відповідають процеси селекції, упорядкування та оформлення інформації. Інформація при цьому розглядається як дані, що були «застосовані в цілях відповідності до вже існуючої структури знань». Таким чином, можна вважати, що дані «повинні отримати законну силу» перед тим, як набути статус інформації, що надалі може бути інтегрована як елемент в базу знань. Тут доцільним буде відмітити, що структура знань представлена сукупністю різних їх видів, в залежності від виділених суб'єктів - носіїв. І виділення різних підходів до формування напрямів розвитку управлінських компетенцій пов'язано, насамперед з використанням різних методик до накопичення та використання організаційних знань. Оскільки робота керівника передбачає вирішення значного числа різнопланових завдань (робота з людьми, ефективне використання матеріальних ресурсів, планування, висока особиста організованість і ін.), то очевидно, що за успішною управлінською діяльністю стоїть значний набір самих різних характеристик і умінь, оцінка яких передбачає використання комплексного методичного підходу.

Так, вважається, що оцінити знання, уміння та навички достатньо просто, оскільки вони «знаходяться на поверхні», це поверхневі компетенції. Найбільш рентабельним способом їх закріплення та збереження виступає тренінг. Натомість, глибинні компетенції (мотиви, властивості), що лежать в основі особистості, оцінити та розвинути дуже складно. Для підприємства доцільним є відбір кандидатів з урахуванням наявності достатнього потенціалу для розвитку таких компетенцій.

Для того, щоб сформулювати і «закріпити» розвиток управлінських компетенцій, необхідна розробка комплексу стратегічних заходів. Зрозуміло, що їх зміст для кожного підприємства досить індивідуальний: необхідно зважати як на специфіку бізнесу-сегменту, так і реальну ситуацію з кадрами. Важливо не лише правильно реалізувати увесь набір необхідних дій, але і узгодити різні заходи між собою.

Висновки. Пріоритетними напрямками розвитку управлінських компетенцій є аудит рівня управлінських знань; розробка схем та форм обміну знаннями між менеджерами в процесі міжособових комунікацій; застосування різних форм навчання управлінського персоналу для залучення нових знань; впровадження спеціальних інформаційних технологій для управління знаннями; розробка системи мотивації здобуття знань та обміну ними; розробка заходів щодо організаційного розвитку, підтримка керівництвом організаційних змін та фінансування відповідних робіт, що пов'язані з впровадженням системи знань. Наступний етап дослідження вбачається в обґрунтуванні вибору критеріїв оцінювання управлінських компетенцій.

Джерела та література:

1. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'нил; [пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2005. – 384 с. : ил. – (Теория менеджмента).
2. Звонников В. И. Контроль качества обучения при аттестации: компетентностный подход : [Электронный ресурс] / В. И. Звонников, М. Б. Челышкова. – Режим доступа : http://www.litres.ru/pages/biblio_book.
3. Дженстер П. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / П. Дженстер, Д. Хасси; [пер. с англ.]. – М. : Изд-кий дом «Вильямс», 2003. – 368 с. : ил.
4. Boxall P. (ed) The Challenge of Human Resource Management: Directions & Debates in New Zealand / P. Boxall (ed). – Auckland : Longman-Paul, 1995. – P. 250-267.