

Л.М. Баценко, канд. екон. наук, доцент
Сумський національний аграрний університет

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА

У статті розглянуто теоретичні аспекти поняття «компетентність». Викладено опис розробленої методики визначення рівня компетентності, що включає в себе професійні, когнітивні і соціальні та особистісні компетенції. Визначено можливість використання моделі компетенції як способу визначення ефективності праці керівника .

Ключові слова: компетентність, рівень компетентності, компетенції, керівник, підприємство.

Постановка проблеми. Компетентний менеджмент є основною умовою конкурентоспроможності компанії і її успіху на світовому ринку. Можна визнати практично доведеним, що організація не доб'ється успіху, не маючи досить компетентних менеджерів.

Конкурентоспроможність персоналу формується як інтегральний показник тих якостей і особливостей, за рахунок яких саме конкретний працівник є кращим за інших на посаді з точки зору організації, і за рахунок яких організація надає йому перевагу. До об'єктивних його характеристик, можна віднести компетентність, досвід роботи, стаж роботи, освіту, здоров'я, продуктивність праці, внесок даного працівника у результати діяльності підприємства тощо. Тому слід зазначити, що сучасні вимоги до діяльності людини в будь-якій економічній сфері потребують в першу чергу компетентнісного підходу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Безпосереднє відношення до аналізованої проблеми мають розробки і дослідження з наступних питань: аналіз умов і факторів досягнення найвищої продуктивності діяльності – В.Н. Маркова; аналізу розвитку професійних умінь і навичок – Е.А. Климова; готовності фахівців до ефективної управлінської діяльності – В.Г. Зазикін; розкриття професійної управлінської компетентності у сфері управління – Ю.В. Синягіна та Л.А. Степнова; а також взаємозв'язок

між компетенцією та діяльністю – А.Л. Слобідський, Я.Я. Клементовічус та О.Д. Смирнова.

Формулювання цілей статті. У цій статті будуть узагальнені досягнення науковців при визначенні компетентності, розглянуті базові кластери компетенцій для категорії «Керівник» та запропонована методика визначення рівня компетентності менеджера.

Виклад основного матеріалу досліджень. Розкриваючи сутність поняття «компетентність» зазначимо, що воно означає здатність людини успішно задовольняти індивідуальні й соціальні потреби, діяти й виконувати поставлені завдання. Кожна компетентність побудована на поєднанні взаємовідповідних знань, умінь, ставлень, цінностей та поведінкових компонентів, усього того, що особистість може мобілізувати для активної дії.

Вважається, що наявність високоякісних людських ресурсів є ключовою передумовою високого рівня їх компетентності. Проте якість свідчить лише про володіння певним рівнем трудового потенціалу, а компетентність відображає здатність працівників застосувати потенціал у практичній діяльності з метою досягнення як особистих так і корпоративних цілей. В зв'язку з цим, компетентність персоналу детермінується не тільки складовими трудового потенціалу, але й здатністю реалізувати наявний потенціал відповідно до виробничих та управлінських потреб.

Узагальнення досягнень науковців дають змогу виділити наступні варіанти визначення рівня компетентності персоналу: функціонально-аналітичний підхід («Модель ініціативної хартії менеджменту - МСІ») та підхід заснований на особистісних характеристиках («Модель Бояциса»).

Ціллю функціонального аналізу «МСІ» є визначення обов'язків та задач, необхідних для конкретної професії. При цьому встановлюється мінімальний рівень компетентності. Даний підхід передбачає формування переліку знань, які повинні здобувати та розвивати працівники. Але володіння знаннями не є свідченням вмілого та кваліфікованого виконання працівником, покладених на нього професійних та посадових обов'язків, що, в свою чергу, чітко відображає рівень його компетентності [3].

На відміну від концепції «МСІ» підхід, запропонований Бояцисом, концентрується на індивідуальних особливостях працівників. Ціллю даного підходу є не лише характеристика поведінки працівника, що забезпечує ефективне виконання функцій, але також визначення ступенів

результативності виконання посадових обов'язків. Боячис також здійснює диференціацію рівнів компетентності, встановлюючи мінімальний рівень, яким повинні володіти всі працівники та рівень, що відрізняє найбільш успішних виконавців. Проте в даній методиці поза увагою залишилось питання визначення переліку компетенцій, які найбільшою мірою впливають на ефективність виконання поставлених завдань [4].

Аналіз ринкової діяльності в трудовій сфері показав, що все ще досить дискусійним залишається питання оцінки рівня конкурентоспроможності працівників. В зв'язку з цим використання запропонованої автором компетентнісної моделі управлінського працівника дозволяє більш обґрунтовано підійти до формування критеріїв і методики цієї оцінки. При цьому пропонується використовувати два блоки показників:

- показники професійної компетентності: вік, рівень освіти, стаж роботи, рівень володіння персональним комп'ютером, рівень володіння іноземною мовою і ін.;

- показники управлінської компетентності: управлінські, комунікативні, лідерські, особові якості працівника, рівень автономності і самоорганізації.

Говорячи про потенціал керівника, про його здатність в перспективі вирішувати складніші управлінські завдання, ніж ті, з якими він стикався, в першу чергу необхідно оцінити рівень розвитку його компетенцій. Запропонуємо використовувати наступні кластери компетенцій для категорії «Керівники»:

1. Професійні – компетенції, необхідні працівнику для виконання посадових обов'язків; розкривають рівень спеціалізованих знань та вмінь, необхідних для досягнення цілей; є складовими процесів і функцій, за які відповідає працівник. Професійна компетентність виступає у якості інтегрованого показника, що включає в себе систему професійних компонентів, які є сполучними ланками, що об'єднують професійно важливі якості: рівень знань, умінь і практичних навичок працівника, здатність до професійної діяльності в умовах виробництва та забезпечення якісного виконання виробничих завдань.

2. Когнітивні – передбачають практичне використання теорій та понять, а також прихованих знань, здобутих на основі практичного досвіду. Це компетенції, що розкривають вміння керівників працювати та контролювати інформаційні потоки, управляти процесами навчання та

розвитку персоналу; аналіз стану колективу; збір й обробка управлінської інформації; цілепокладання, планування, підготовка й прийняття рішень; доведення завдань до виконавців, їх мобілізація й мотивація; контроль і оцінювання результатів; проведення переговорів; інноваційна активність.

3. Соціальні – відображають наявність комунікаційних навичок та здібностей, вміння надавати соціальну та психологічну допомогу, створювати та підтримувати позитивний морально-психологічний клімат у колективі; забезпечувати продуктивну співпрацю з різними соціальними групами; працю в команді; ефективно застосовувати ситуативні стратегії спілкування.

4. Особистісні – характеризують вольові та лідерські якості керівників, свідчать про можливості адаптації до мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища, етику поведінку, стиль спілкування та ставлення до підлеглих; ерудованість; енергійність; зовнішня привабливість; впевненість у собі та прийнятих рішеннях; цілеспрямованість та дієвість; вимогливість та критичність; гнучкість та креативність; наявність розвинутої інтуїції, володіння адаптивним стилем керівництва; наявність почуття гумору.

Компетентність працівника (K_x) можна вичислити за допомогою набору початкових характеристик:

- x_1 - рівень професійної компетентності;
- x_2 - рівень когнітивної компетентності;
- x_3 - рівень соціальної компетентності;
- x_4 - міра особистісної комунікації;

Таким чином, вони утворюють вектор: $x = (x_1, \dots, x_n)$. Кожну з характеристик складають певні ознаки - u_n . Наприклад, елементи професійної компетентності для керівника - це рівень знань, умінь (y_1), рівень практичних навичок працівника (y_2) і т. д. Кожній з ознак привласнюється ваговий коефіцієнт - v_n . Він визначається один раз експертним методом. Коригування ваги тієї або іншої ознаки може робитися з урахуванням зміни стратегічних цілей організації. Вага чинників повинна в сумі дорівнювати 1 (чи 100 %).

При необхідності кожна із складових можна також розділити на декілька елементів: u_{n1}, u_{nm} . Ним відповідатимуть і вагові коефіцієнти: v_{n1}, v_{nm} .

Компетенції описуються з урахуванням їх рівня: 3 - майстерність, 2 - досвіду, 1 - розвитку, 0 - некомпетентності.

Запропонована методика визначення рівня компетентності працівників є не лише одним з варіантів оцінювання ділової результативності та соціальної ефективності працівників. Оцінка компетентності відкриває наступні можливості. По-перше, дає змогу сформуванати плани особистого розвитку, які покликані нівелювати розрив між зростаючими професійними вимогами та наявним рівнем компетенції кожного працівника. По-друге, працівники одержуючи детальну інформацію стосовно власного рівня компетентності, усвідомлюють, в якому напрямі необхідно покращувати свої професійно-кваліфікаційні характеристики, соціально-психологічні та морально-етичні якості. По-третє, оцінка компетентності дає змогу виявити ключових працівників, від яких залежить соціально-економічний результат діяльності підприємства.

Висновки. Активність і успіх діяльності будь-якого підприємства насамперед залежить від роботи керівника. Його праця - це органічний сплав науки і мистецтва, тісне поєднання майстерності, якому можна і потрібно навчити, і таланту організатора, з яким потрібно народитися і який потрібно розвивати й удосконалювати. Чим більше амбіцій, тим сильніше мають бути розвинені компетенції. Тому в арсенал сучасного керівника можна додати таку компетенцію, як управління власною кар'єрою, куди входить постановка кар'єрних цілей, оцінка своїх навичок і розробка шляхів їх розвитку, аналіз своїх можливостей і обмежень, сильних і слабких сторін, визначення цінності свого професійного і управлінського капіталу.

Бібліографічний список: 1. Красовский Ю.Д. Диагностика компетенций руководителя // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. М.: ИНФРА-М. V. 2. I. 4. С. 24-31. 2. Роцин Д. Карьера руководителя. Справочник по управлению персоналом № 2 февраль, 2011. – С. 110-113. 3. Roberts G. Recruitment and Seletion: A Competency Approach / G. Roberts. – London: Institute of Personnel and Development, 2007. – 371 p. 4. Boyatzis R. The Competent Manager / R. Boyatzis. – New York: Wiley, 2005. – 406 p.

Л.Н. Баценко. Практические аспекты компетентности руководителя. В статье рассмотрены теоретические аспекты понятия «компетентность». Изложено короткое описание разработанной методики определения уровня компетентности, включающий в себя

профессиональные, когнитивные, социальные и личностные компетенции. Определена возможность использования модели компетенций как способа определения эффективности труда руководителя.

Ключевые слова: компетентность, уровень компетентности, компетенции, руководитель, предприятие.

L. Batsenko. Practical aspects of the leader's competence.

Competitiveness of the personnel is formed as the cumulative index of those qualities and features, through which a particular employee is better than the other on the position in the point of view of the organization, and by which organization gives him the advantage. The objective of its characteristics include competence, work experience, education, health, labour productivity, the contribution of this employee to the performance of the enterprise, etc. Therefore, it should be noted that modern requirements to human activity in any economic sector require a competence in the first place. Talking about potential, about its ability in the future to solve more complex management tasks than those with whom he faced in the first place it is necessary to assess the level of development of its competences. The article proposed to use the following clusters of competencies for the category "Leaders": the professional, cognitive, social and personal, for which you can define the level of competence of the manager.

Assessment of competence opens up the following features. First, it allows you to establish personal development plans, which are designed to neutralize the growing gap between professional requirements and the existing level of competence for each employee. Secondly, employees getting information about your own level of competence, are aware of, in which direction it is necessary to improve their vocational qualification characteristics, socio-psychological and moral-ethical qualities. Thirdly, the assessment of competence allows you to identify key employees, which depends on the socio-economic results of the company.

Key words: competence, level of competence, competency, leader of the enterprise.