

УДК 005.952:005.53

ДОРОЖНЯ КАРТА ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

Полянська А.С., Мажак А.П.

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

У статті розглянуто сутність понять «дорожня карта» та «компетенції», виокремлено комплекс компетенцій формування сучасного менеджера відповідно до вимог ринкового бізнес-середовища та сучасних тенденцій розвитку. Досліджено середовище формування компетенцій сучасного менеджера. На основі проведених досліджень освітянського середовища, зокрема опитування студентів університету та результатів опитування ставлення населення до процесу навчання з використанням формату SWOT-аналізу виділено слабкі та сильні сторони, можливості і загрози формування сучасних фахівців в управлінській сфері діяльності. Узагальнено основні етапи формування компетенцій сучасного менеджера та запропоновано дорожню підготовки конкурентоспроможного фахівця у сфері управління.

Ключові слова: компетенції, менеджер, дорожня карта, освіта.

Постановка проблеми. Менеджери виконують важливі ролі як у діяльності господарюючих суб'єктів, так і державних органів влади. Тому сучасним організаціям та підприємствам необхідні компетентні працівники, які володіють професійними знаннями, навичками і вміннями, що дозволить їм справлятися з новими викликами розвитку та непередбачуваними ситуаціями, бути готові до прийняття швидких та ефективних рішень, та проявляти і реалізовувати свої творчі здібності та практичні уміння.

Саме тому питання підготовки таких фахівців, зокрема формування компетенцій менеджерів, які допоможуть пришвидшити процес професійної адаптації та набуті статусу конкурентоспроможного працівника набувають особливо важливого значення і є на часі. Пошук шляхів та способів, які допоможуть працівнику сформувати чи доповнити перелік професійних компетенцій універсальними компетенціями турбує та займає увагу не тільки фахівців вищої та професійної освіти, але і кадрових служб сучасних організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним аспектам дослідження понять «компетенції» «лідерські компетенції» присвячені праці таких відомих зарубіжних і вітчизняних науковців, як Л. Спенсер, С. Спенсер, С. Уїддот-

та, С. Холліфорд, Е. Ксенофонтова [1], О. Скібіцька [2], Л. Щетініна [3] та ін.

У працях О. Гури [4], С. Нечіпора [5], Ю. Рашкевича [6], Родигіна І.В. [7] подано визначення понять «компетенція» і «компетентність», пояснюється відмінність між цими поняттями [4; 5], виділено окремі види компетенцій [5; 6], описано складові компетенцій працівників і визначено, в яких сферах доцільно їх застосовувати [4; 6; 7] тощо.

Так, переважна більшість авторів єдині у підході до виділення загальних (ключових) та фахових (професійних) компетенцій, а Д. Стюард одним із перших виокремив компетенції, якими повинен володіти менеджер, до яких відніс: уміння приймати рішення (компетенція, тісно пов'язана з проактивними відносинами), лідерські здібності, аналітичне мислення [8].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте, незважаючи на широке різноманіття теоретичних досліджень понять «компетенція», види компетенцій та їх класифікації, на сьогодні недостатньо повно розкриті питання шляхів формування компетенцій. Враховуючи те, що на сьогодні у різних сферах управління для окреслення шляхів реалізації змін широко використовується поняття дорожніх карт, їх діапазон є досить широким і охоплює як сферу бізнесу, так і державне управлін-

ня, вважаємо доцільним впровадження дорожніх карт у процес формування компетенцій сучасного менеджера. Проте даний процес потребує ґрунтовного дослідження та аналізу, оскільки питання є особливо актуальним для вітчизняних студентів, які здобувають освіту у вітчизняних закладах вищої освіти та формують свої компетенції в складних умовах формування вітчизняного ринку праці та широкої спектру пропозиції освітніх послуг з-за кордону.

Мета статті. Метою написання даної статті є розроблення дорожньої карти формування компетенцій сучасного менеджера на основі розгляду наукових підходів до формування компетенцій менеджера, дослідження середовища, під впливом якого відбувається процес формування компетенцій та практичного застосування запропонованих рекомендацій для підготовки конкурентоздатного менеджера.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні актуальним є питання, які здібності і якості необхідні людині сучасного і майбутнього суспільства для вирішення її особистісних і професійних задач? Тому навчання необхідним компетенціям є основним викликом для сучасного менеджера.

Недостатній рівень компетенцій сучасних менеджерів є однією з основних причин низької конкурентоспроможності підприємства або його незадовільного фінансового стану. І саме тому останнім часом все більшої вагомості набуває питання навчання та розвитку компетенцій, які є важливими у роботі менеджера. У вирішенні цього завдання допомагає поняття дорожньої карти, як окресленого напрямку формування компетенцій.

Дорожня карта – це покроковий сценарій розвитку об'єкта управління, наочно представлений у вигляді графа процесу управління, на якому відображені стратегічно значущі події, що визначають розвиток об'єкта управління, і послідовність їх настання [9].

Як правило, дорожня карта складається у вигляді графічної схеми, алгоритму, де зображуються важливі точки розвитку («вузли»), які одночасно є етапами розвитку об'єкту та прийняття важливих управлінських рішень, а також причинно-наслідковий зв'язки між ними. Дорожня карта має визначений набір критеріїв для прийняття рішень залежно від ціннісних орієнтирів і дозволяє сконцентрувати ресурси на найважливіших напрямках розвитку, необхідних для досягнення встановлених цілей [10].

Важливими складовими побудови дорожньої карти для формування компетенцій є визначення поняття компетенцій, досвіду їх формування. Це можливо шляхом дослідження особливостей цього процесу в сучасних умовах та виділення вимог для їх практичної реалізації в певних ситуаціях, зокрема в вітчизняній практиці. Так, у визначеннях дослідників можна зустріти, що компетенція – це характеристики співробітника; професійно значимі якості; здібності співробітника; професійні навички; професійні навички, мотиви, психічні установки; ділові якості; знання, навички, установки, орієнтації; поведінкові характеристики; уміння, навички, ключові кваліфікації, знання, поведінкові навички [11; 12; 13; 14].

У навчальному процесі компетенція – це передує результати навчання: під час вивчення

модуля той, хто навчається, засвоює конкретну компетенцію – конкретні знання, вміння; набуває досвіду (професійних якостей) і продемонструє під час цього наполегливість, самостійність, відповідальність (особистісні якості) [15].

У Європейській практиці виділяють п'ять ключових компетенцій, прийняті Радою Європи, якими мають володіти молоді європейці. Серед них:

1) політичні, соціальні компетенції (здатність приймати відповідальність, брати участь у прийнятті групових рішень, у підтримці, покращенні демократичних інститутів, вирішувати конфлікти ненасильницькими способами);

2) компетенції, пов'язані з життям у багатокультурному суспільстві (прийняття відмінностей, повага інших, здатність жити з людьми інших культур, мов, релігій);

3) компетенції, що відносяться до володіння усною та письмовою комунікацією (більш, ніж однією мовою), які особливо важливі для роботи й соціального життя (для уникнення соціальної ізоляції);

4) компетенції, пов'язані з інформатизацією суспільства (володіння, розуміння технологій, їх позитивних та негативних аспектів, застосування, здатність до критичного мислення щодо масмедійної інформації та реклами);

5) здатність вчитися протягом життя як основи безперервного навчання в контексті як особистого професійного, так і соціального життя [16].

Але цей список є загальним, а сучасні роботодавці розраховують на те, що менеджер володітиме різноманітними вміннями, навичками – зокрема здатністю креативно мислити й керувати часом; здатністю ставити нові амбіційні цілі з досягнення попередніх; швидко і адекватно реагувати на непередбачувані ситуації; здатність до навчання, самонавчання, прийняття нових методів і технологій; вплив, вміння переконувати до свід; вміння керувати проектами та роботи у команді та інші. І цей список можна продовжувати, бо чим вища керівна посада, тим більші вимоги до працівника, тому і виникає завдання формування заходів, шляхів та способів, які допоможуть менеджеру удосконалити наявні і оволодіти новими компетенціями відповідно до ситуації, яка складається в його робочому середовищі.

Для побудови дорожньої карти формування компетенцій менеджера необхідно виділити їх основний перелік (особистісні, професійні, лідерські, універсальні) через дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливає на їх зміст і структуру.

У межах дослідження зовнішнього середовища ми скористалися нашими спостереженнями та результатами проведених досліджень серед людей, які вже працюють [17]. В результаті узагальнено такі зовнішні чинники формування компетенцій: здобуття вищої традиційної освіти; розвиток самоосвіти; зростання зацікавленості у короткостроковому навчанню, зокрема курсах, тренінгах.

Значний вплив на формування компетенцій менеджера здійснює такий зовнішній чинник як виникнення нових професій у світі. В найближчі 15-20 років наше життя і перелік професій дуже зміняться. Десятки професій зникнуть, а на зміну їм прийдуть зовсім нові і незвичайні вакансії.

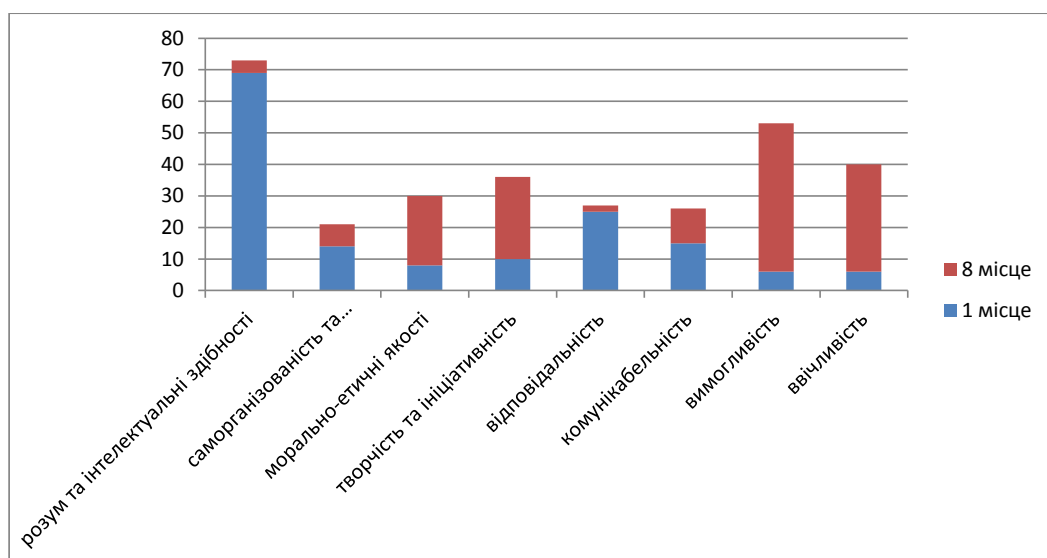


Рис. 1. Якості, які мають бути притаманні сучасному керівнику, за результатами опитування студентів університету

Джерело: розроблено авторами за даними [18]

І навіть на зміну традиційній спеціальності менеджера можуть з'являтися такі спеціальності як особистий мотиватор, спеціаліст з комунікацій, керівник корпоративного планування.

Досліджуючи внутрішнє середовище формування компетенцій сучасного менеджера, за допомогою соціологічного дослідження було вивчено думку студентів університету щодо компетенції, якими повинен володіти сучасний менеджер [18]. Можемо зазначити, що студенти мають власний погляд на дане питання, оскільки вони в майбутньому будуть підпорядковуватися керівникові або самі займатимуть керівні посади.

Згідно результатів опитування, відповідно до шкали пріоритетності, майбутні менеджери визначили першочергово важливим високий рівень інтелекту та компетентність у професійних питаннях. Тобто студенти розуміють, що сучасний менеджер не може обійтися без професійних знань та навичок, які потрібні для чіткого розуміння цілей, прийняття нових ідей, для кваліфікованого аналізу виникаючих ситуацій та прийняття обґрунтованих рішень.

До категорії найменшої вагомості серед представлених варіантів відповідей респондентами обрано вимогливість і контроль. Тобто, на думку студентів, сучасний менеджер – це лідер компанії, який здатний надихати та мотивувати працівників, досягає своїх цілей не через контроль чи вимоги, а розширюючи сферу автономії підлеглих та надаючи їм більше повноважень.

В управлінській практиці зазвичай використовують широкий спектр стратегічних методів аналізу діяльності організації для встановлення стратегічних напрямків її функціонування. Ми скористалися форматом SWOT-аналізу для того, щоб виявити сильні сторони та можливості для подолання слабких сторін та загроз у сфері отримання компетенцій конкурентоздатного фахівця (табл. 1).

На нашу думку, однією з найголовніших перешкод на шляху формування компетенцій сучасного менеджера є несформована мета життя,

невизначені пріоритети та основні цілі, недостатність досвіду, відірваність науки від практики. Менеджер, який має чітко сформовану мету життя чи професійної діяльності буде іти до цієї мети доти, доки не отримає бажаного, буде прораховувати і планувати свою діяльність до хвилини і вдосконалюватиме наявні компетенції. Він намагатиметься сформувати нові компетенції, які допоможуть йому попри будь-які труднощі вирішити завдання та досягнути цілей.

Сучасний світ характеризується стрімким розвитком інформаційних технологій, постійне збільшення інформаційних потоків призводить до неспроможності людини їх повністю осмислити, виділити головне та зосередити свою увагу на найнеобхіднішому. Усе це ставить досить високі вимоги до сучасного управлінця (менеджера). Швидкий розвиток технологій вдосконалює наявні компетенції і спричиняє появу нових, це стає ще однією перешкодою для менеджера. Тому треба бути готовим до того, що отриманої освіти буде не достатньо і доведеться протягом життя постійно вивчати щось нове, відповідно до розвитку технологій.

Характерна для сьогоднішньої ситуації модернізація виробництва вимагає підготовки працівників, які швидко пристосовуються до змін, готових змінити свою професію й ступінь відповідальності, а це означає – і здатних навчитися нової професії та оволодіти новими компетенціями. Перед ними стоїть виклик бути готовими освоїти нові професійні функції. Тож сьогодні менеджери повинні бути професійно-мобільними, кваліфікованими фахівцями, готовими повноцінно жити й працювати навіть у стані невизначеності й непередбачуваності, та прагнути до постійного саморозвитку й самовдосконалення.

Таким чином, якісні зміни, широкомасштабні інновації, які ми спостерігаємо у суспільстві, промисловості, економіці, міжнародних відносинах, швидкий та бурхливий розвиток науки і техніки, що супроводжується використанням у всіх сферах людської діяльності інформаційно-комуніка-

Таблиця 1

SWOT-аналіз формування компетенцій

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Прагнення студентів, працівників набувати, удосконалювати та набувати компетенцій. Випуск з навчальних закладів відсоток професійно мобільних кваліфікованих фахівців. Компетенції формують конкурентоспроможного працівника.	Зміни характеру самовизначення особистості. Жорсткі умови конкуренції, модернізація виробництва вимагає підготовки працівників, які швидко пристосовуються до змін, готових змінити свою професію й ступінь відповідальності, а це означає – і здатних навчитися нової професії та оволодіти новими компетенціями за найкоротший термін. Постійне збільшення інформаційних потоків призводить до неспроможності людини їх повністю осмислити, виділити головне та зосередити свою увагу на найнеобхіднішому. Неуспішність у професійній діяльності призводить до стійких стресів, депресії, тобто порушує здоров'я людини; відбиває прагнення самовдосконалення та саморозвитку. Відірваність науки і освіти від практики.	Різноманітність форми освіти дозволяє з легкістю набувати та розвивати компетенції: початкова, загальна середня освіта, вища освіта, освіта після закінчення ВНЗ; професійно спрямовані й загальнокультурні курси навчання в центрах освіти дорослих, індивідуальна пізнавальна діяльність, що супроводжує повсякденне життя (читання, відвідування установ культури, подорожі, засоби масової інформації).	Старіння професій та поява нових професій. Несформована мета життя та діяльності, невизначені пріоритети та основні цілі (професійні, фінансові цілі, цілі здоров'я та відносин) та задачі студентів, менеджерів, фахівців призупиняють шлях формування професійних компетенцій. Вимоги до фахівців постійно зростають і будуть зростати в майбутньому.

Джерело: розроблено авторами

ційних технологій, міграційні процеси вимагають від менеджера, який протягом тривалого періоду використовував певний набір знань, умінь та навичок, постійного вдосконалення та здатностей формування нових універсальних компетенцій.

Узагальнюючи проаналізовані теоретичні положення та результатів проведених досліджень та спостережень нами виділено основні критерії формування компетенцій сучасного менеджера (рис. 2).

Таким чином, визначивши основні критерії компетенції сучасного менеджера та дослідивши внутрішнє і зовнішнє середовище їх формування

ми запропонували дорожню карту формування компетенцій сучасного менеджера. Дорожня карта включає основні етапи формування компетенцій, характеристики основних компетенцій та ті заходи, які допоможуть отримати необхідні компетенції. Запропоновано виділити 5 етапів формування компетенцій, кожний з яких має свою роль і значення. Оскільки навіть коли менеджер є професіоналом, фахівцем своєї справи, він не повинен зупинятися, а навпаки розвиватися та навіть більше – набувати компетенції з інших галузей) (рис. 3).

Необхідно зазначити, що дорожня карта формування компетенцій менеджера має не тільки



Рис. 2. Критерії формування компетенцій сучасного менеджера

Джерело: розроблено авторами

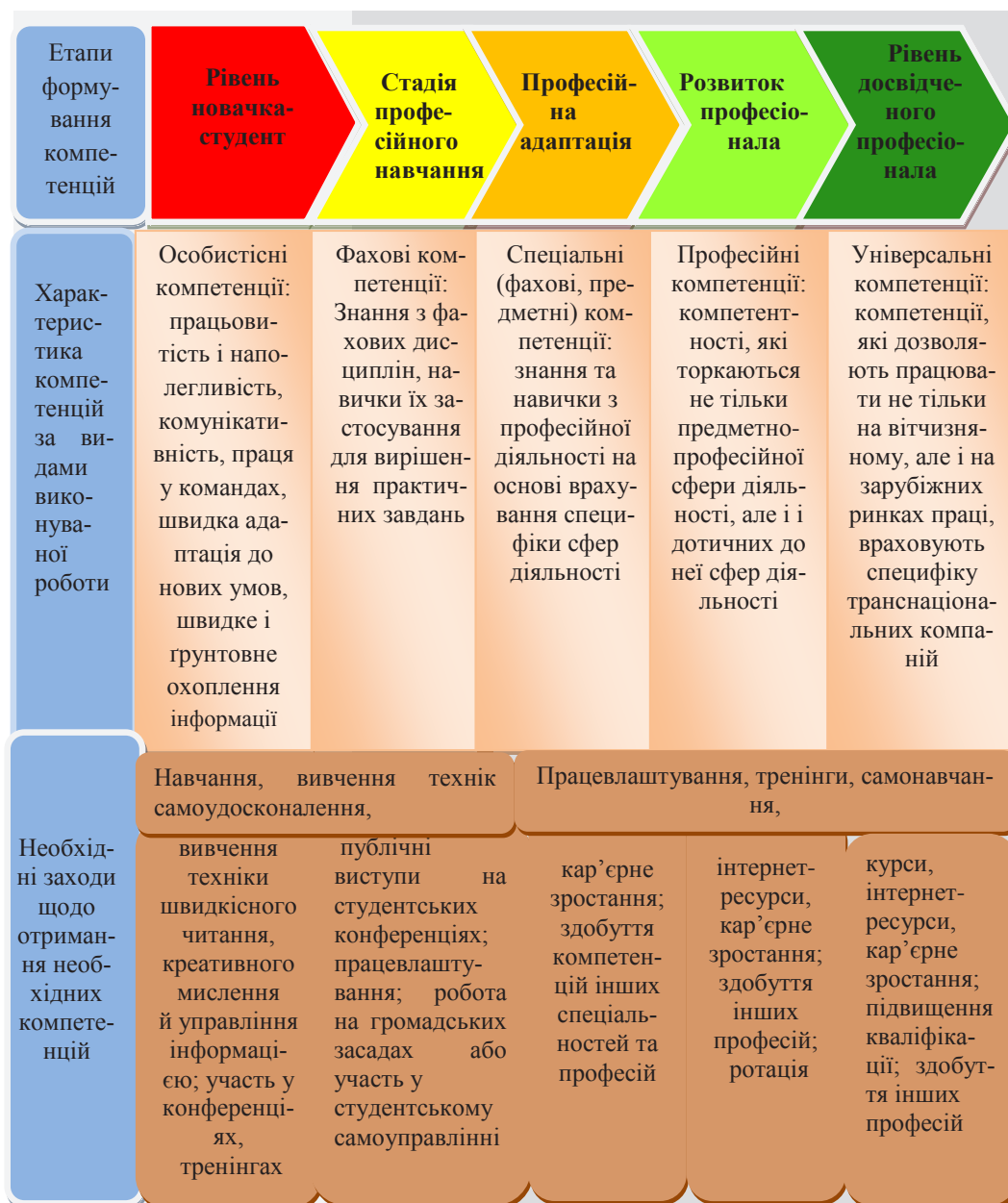


Рис. 3. Дорожня карта формування компетенцій сучасного менеджера

Джерело: розроблено авторами

теоретичне значення, яке дозволяє узагальнити усі підходи до їх формування, але і практичне, зміст якого полягає у створенні нових освітніх програм підготовки фахівців. Це дозволить, з одного боку, врахувати вимоги стандартів вищої освіти щодо підготовки спеціаліста у галузі управлінської діяльності, а з іншого боку – створить для потенційного студента свободу вибору того напрямку діяльності, який для нього є найбільш привабливим чи доцільним для кар'єрного зростання. При цьому, вищий навчальний заклад залишить за собою можливість позиціюватись як джерело здобуття нових, унікальних знань у сфері нових, нетрадиційних чи незнайомих у вітчизняній практиці сфер діяльності, про що згадувалось у даній роботі.

Отже, перелік компетенцій з кожним днем змінюється і вдосконалюються і саме освіта чи то формальна, чи неформальна і навіть інфор-

мальна з допомогою дорожньої карти формування компетенцій допоможе послідовно підійти до вибору способів набуття, удосконалення чи доповнення особистісних, професійних та універсальних компетенцій, зокрема сучасного менеджера.

Висновки і пропозиції. Таким чином, підсумовуючи викладене у статті можна зробити такі висновки:

1. В сучасних умовах менеджер повинен опанувати науку і мистецтво управління самим собою і успішна реалізація менеджерами своїх професійних функцій передбачає вираженість у них відповідних компетенцій. Сучасний менеджер повинен володіти великим переліком компетенцій, серед них основними є особистісні компетенції, професійні (фахові) та універсальні. До найбільш значущих компетенцій можна віднести: працьовитість і наполегливість; особистий приклад; вміння вести команду за собою; авторитетність, уміння

приймати рішення, аналітичне мислення, орієнтація на результат, здатність до навчання і т.д.

2. Європейська спільнота виділяє навчання протягом життя, як одну з найважливіших компетенцій молодого європейця. Цю думку підтримують і студенти університету, оскільки дослідження поведінки студентів щодо визначення моделі сучасного менеджера на основі проведеного опитування підтвердило, що сучасний менеджер має бути розумним, компетентним та відповідальним, з висококультурними моральними чеснотами, ризикованим, навіть коли шанси будуть 50/50. Відсутність однієї з якостей негативно відбивається на діяльності, унеможливує високопрофесійне управління. Тому, здатність вчитися протягом життя, неперервна освіта та самонавчання є одними з важливих кроків у набутті нових компетенцій.

3. Основними перешкодами на шляху формування компетенцій сучасного менеджера є не сформована мета життя, невизначені пріоритети та основні цілі, недостатність досвіду, відірваність науки від практики.

4. На основі проведених досліджень освітнього середовища в Україні та за кордоном, запропоновано дорожню карту формування компетенцій сучасного менеджера. Дорожня карта розглядає етапи формування компетенцій на основі виділення їх характеристик за видами виконуваної роботи на кожному етапі їх формування та розгляду усіх можливих робіт і заходів, необхідних для того, щоб необхідні компетенції було здобуто.

5. Дана дорожня карта може бути використана для формування освітніх програм, які дозволять сформувати компетенції, необхідні сучасному керівнику.

Список літератури:

1. Ксенофонтowa Е.Г. Это модное слово: «компетенции» // Управление персоналом. – 2006. – Т. 23, № 153. – С. 47–51.
2. Скібіцька О.М. Нові компетенції співробітників і нові ролі кадрових служб у формуванні людського потенціалу в умовах упровадження інновацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ed.ksue.edu.ua/>.
3. Щетініна Л.В. Теоретико-методологічні основи визначення поняття «компетенція» [Електронний ресурс] / Л.В. Щетініна. – Режим доступу: <http://www.ir.kneu.kiev.ua>.
4. Гура О.І. Психолого-педагогічна компетентність викладача вищого навчального закладу: теоретико-методологічний аспект: монографія / О.І. Гура. – Запоріжжя: ГУ «ЗІДМУ», 2006. – 332 с.
5. Нечіпор С.В. Класифікація предметних компетенцій майбутніх кваліфікованих робітників / С.В. Нечіпор // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/4_SND_2012/Pedagogica/5_100537.doc.htm.
6. Рашкевич Ю. Кваліфікація. Як ми її розуміємо? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vnz.org.ua/statii/1782-kvalifikatsija-jak-my-yiyi-rozumiyemo>.
7. Родигіна І.В. Типологія компетентностей / І.В. Родигіна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua>.
8. Albright R.E., Kappel T.A. Roadmapping in the corporation. Res. Technol. Manage. 2003. № 46(2). P. 31–40.
9. Ярмош О.В. Розробка дорожньої карти інноваційного проекту як інструмент стратегічного менеджменту // Вісник Хмельницького національного університету, 2014, № 6, Т. 1.
10. Бурда Н.В. Роль підвищення кваліфікації персоналу підприємства в його ефективному використанні / Н.В. Бурда // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2012_4/90.pdf.
11. Енциклопедія освіти / академія педагогічних наук України, головний ред. В.Г. Кремень. – К.: Юрінком Інтер, 2008. – 1040 с.
12. Ожегов С.И. Слова русского языка: 70000 слов / Под ред. Н.Ю. Шведовой. – 23-е изд., испр. – М.: Русский язык, 1990. – 917 с.
13. Шишов С.Е. Школа: мониторинг качества образования / С.Е. Шишов, В.А. Кальней. – М.: Педагогическое общество России, 2000. – 316 с.
14. Хуторской А.В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования / А.В. Хуторской // Ученик в общеобразовательной школе. – М.: ИОСО РАО, 2002. – С. 135–157.
15. Кадемія М.Ю. Формування професійної компетенції майбутнього фахівця / Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти. – Вінниця.
16. Hutmacher Walo. Key competencies for Europe // Report of the Symposium. Berne, Switzerland 27–30 March, 1996. Council for Cultural Cooperation (CDCC) a // Secondary Education for Europe Strasbourg, 1997.
17. Пашкіна Т. Украинские сотрудники рассказали, чем можно заменить высшее образование: результаты опроса [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://thepoint.rabota.ua/soyskately-rasskazaly-chem-mozhno-zamenyt-vysshee-obrazovanye-rezultaty-oprosa/>.
18. Кудлач В.І. Філософське осмислення сучасного менеджменту / Мажак А.П // Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences, IV (18), I.: 109, 2016.

Полянська А.С., Мажак А.П.

Ивано-Франковский национальный технический университет нефти и газа

ДОРОЖНАЯ КАРТА ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖЕРА

Аннотация

В статье рассмотрена сущность понятий «дорожная карта» и «компетенции», выделены комплекс компетенций формирования современного менеджера в соответствии с требованиями рыночной бизнес-среды и современных тенденций развития. Исследована среда формирования компетенций современного менеджера. На основе проведенных исследований образовательной среды, в частности опроса студентов университета и результатов опроса отношения населения к процессу обучения с использованием формата SWOT-анализа, выделены слабые и сильные стороны, возможности и угрозы формирования современных специалистов в управленческой сфере деятельности. Обобщены основные этапы формирования компетенций современного менеджера и предложено дорожную карту подготовки конкурентоспособного специалиста в сфере управления.

Ключевые слова: компетенции, менеджер, дорожная карта, образование.

Polyanska A.S., Mazhak A.P.

Ivano-Frankivsk National State University of Nail and Gas

MODERN MANAGER'S COMPETENCE FORMATION ROADMAP

Summary

The essence of the concepts "roadmap" and "competence" is analyzed in this article. The special emphasize is placed on the complex of competence formation for the modern manager according to the requirements of the market business environment and the modern development trends. The environment of the modern manager's competence formation is studied. By using the SWOT analysis, the strong and weak sides, opportunities and obstacles in the formation of the modern specialists in the managerial sphere of activity are marked based on the undertaken studies of the educational environment, especially from the opinion polls of the students and the attitude of the population towards the learning process. The main stages of the competence formation for the modern manager are generalized. Leadership training for the competitive specialists in the managerial sphere is suggested.

Keywords: competences, manager, roadmap, education.