

ДОРОШУК

Ганна Анатоліївна
doroshuk.anna@gmail.comк.е.н., доцент, Одеський
національний політехнічний
університет

УДК 334.716.061.5:658.589

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ
КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В ПОДГОТОВКЕ МЕНЕДЖЕРОВTHE CHANGES' MANAGEMENT WITH THE COMPETENT APPROACH
USING IN MANAGERS' TRAINING

Успешное внедрение изменений требует от персонала новых компетенций. Целью статьи является обоснование целесообразности использования компетентностного подхода в подготовке менеджеров в условиях изменений и формирования компетенций по управлению изменениями. Сформированы компетенции по управлению изменениями по видам и уровням управления: стратегический, мастерский, продвинутый, базовый. Описание и использование компетенций позволяет повысить мотивацию и степень внедрения изменений.

* * *

Introduction. Globalization processes in the world economy lead to an increase in the interrelationships and interdependencies between different economic entities, a considerable complication of the structures of enterprises and organizations and, as a result, exacerbate the problems of their management. Organizations are confidently developing when they have a well-grounded strategy and efficiently use resources, transforming when they cease to meet their chosen goals. Contemporary successful management of an enterprise must take into account the impact of the transient environment and be based on the ability of the management to choose the right vector for the development of the organization. That is why the training of managers capable of managing in a changing environment is becoming a very topical issue.

Purpose. The purpose of the article is to ground the expediency of using the competence approach in training managers in the conditions of change and to form competences for change management.

Results. The necessity of a competence approach for training managers in conditions of changes is grounded. The types and description of the competences for change management: corporate, leadership, managerial, professional are considered. Competencies to manage changes in the organization by management levels: strategic, mastery, advanced, basic are formed.

Conclusion. The quality of human capital is becoming a decisive factor in the context of global competition. The need to adapt to change and generate changes sets new tasks for modern managers, an attempt to solve which can be done through the formation of appropriate competencies. Prospects for further research in this direction is the formation of a card of competencies for agents and participants of change and the definition of competencies to manage change in the overall knowledge management system of the company.

* * *

Вступ. Глобалізаційні процеси у світовій економіці призводять до зростання взаємозв'язків і взаємозалежностей між різними економічними об'єктами, значного ускладнення структур підприємств і організацій і, як наслідок, загострюють проблеми управління ними. Організації впевнено розвиваються, коли мають обґрунтовану стратегію і ефективно використовують ресурси, трансформуються, коли перестають відповідати обраним цілям. Сучасне успішне управління підприємством повинно враховувати вплив швидкоплинного зовнішнього середовища і базуватися на вмінні керівництва вибрати правильний вектор розвитку організації. Саме тому підготовка менеджерів, здатних до управління в умовах змін стає вельми актуальною проблемою.

Мета. Метою статті є обґрунтування доцільності використання компетентнісного підходу в підготовці менеджерів в умовах змін і формування компетенцій з управління змінами.

Результати. У статті обґрунтовано необхідність компетентнісного підходу для підготовки менеджерів в умовах змін. Розглянуто види та опис компетенцій з управління змінами: корпоративні, лідерські, управлінські, професійні. Сформовано компетенції щодо управління змінами в організації за рівнями менеджменту: стратегічний, майстерський, просунутий, базовий.

Висновки. Якість людського капіталу стає вирішальним фактором в умовах глобальної конкуренції. Необхідність пристосовуватися до змін і генерувати зміни, ставить перед сучасними менеджерами нові завдання, спробу вирішити які можливо зробити через формування відповідних компетенцій. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є формування карти компетенцій агентів і учасників змін і визначення компетенцій до управління змінами в загальній системі управління знаннями компанії.

Ключевые слова: компетентностный подход; компетенция; менеджер по управлению изменениями; виды компетенций; компетенции по управлению изменениями; управление изменениями

Keywords: competence approach; competence; change management; types of competences; competence to manage change; change management

Ключові слова: компетентнісний підхід; компетенція; менеджер з управління змінами; види компетенцій; компетенції з управління змінами; управління змінами

ВВЕДЕНИЕ

Глобализационные процессы в мировой экономике приводят к росту взаимосвязей и взаимозависимос-

тей между различными экономическими объектами, значительному усложнению структур предприятий и организаций и, как следствие, обостряют проблемы управления ими. Современное успешное управление

предприятием должно учитывать влияние скоротечного внешней среды и базироваться на умении руководства выбрать правильный вектор развития организации. Именно поэтому подготовка менеджеров способных к управлению в условиях изменений становится весьма актуальной проблемой.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросы кадрового обеспечения изменений рассмотрены во многих работах, среди которых отдельно можно выделить работы авторов Н.В. Диденко, А.А. Дьяченко, Т.В. Мата, Д.В. Найпак [1-4], посвященных управлению персоналом и кадровой политике в условиях управления изменениями. Анализ научных работ позволил сделать вывод, что в них уделено внимание готовности управлять изменениями, кадровому потенциалу изменений, взаимодействию между участниками изменений, но остаются недостаточно изученными вопросы требований к компетенциям менеджеров по управлению изменениями.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Целью статьи является обоснование целесообразности использования компетентностного подхода в подготовке менеджеров в условиях изменений и формирования компетенций по управлению изменениями.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Работа выполнена на основе собранного авторами анализа публикаций специализированных периодических изданий, научных трудов, а также собственных исследований автора в ходе обучения менеджеров компании, внедряющей изменения. В процессе исследований данной проблемы использовались общенаучные методы исследований: классификаций, сравнения, абстрактно-логический и другие.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Компетенция – это основная характеристика личности, с помощью нее достигаются высокие результаты работы; это способность действовать в соответствии со стандартами и нормами работы. Компетенция – это способности к стабильному и успешному выполнению определенного вида деятельности, основанные на внутренней мотивации человека. Понятие компетенции определяется через стандарты поведения.

В современных условиях изменений и реформирования отечественного бизнеса именно компетенции становятся двигателем для развития бизнеса. Именно на основе их, а не простой привлекательности рынков определяются механизмы диверсификации и проникновения на новые рынки. Ключевая компетенция не уменьшается по мере ее использования. В отличие, от материальных активов, теряют со временем свою ценность, компетенции усиливаются по мере их применения и совместного использования. Однако, компетенции все равно нуждаются в уходе и защите, поскольку сила знания, которым не пользуются, угасает. Компетенция является тем клеем, который скрепляет воедино имеющиеся направления бизнеса в компании.

Кроме того, создание ключевых компетенций является делом более амбициозным и иным нежели вер-

тикальная интеграция. Менеджеры, которые выбирают между собственным производством и закупками извне, начинают с рассмотрения конечных продуктов и затем – возможностей интеграции «вверх» с точки зрения экономической эффективности цепи поставщиков и интеграции «вниз» в направлении дистрибуции и клиентов. Они не принимают во внимание имеющиеся в компании запасы навыков и не стремятся выяснить нетрадиционные пути их применения [5].

Наконец, любая ключевая компетенция должна быть достаточно сложна для ее имитации конкурентами. Конкурент может купить некоторые из технологий, входящих в состав конкретной ключевой компетенции, но он столкнется с большими трудностями при попытке копировать более или менее целостную модель внутренней координации и обучения.

Для руководителей и менеджеров можно выделить такие виды компетенций:

- корпоративные компетенции, отражающие основные ценности компании, это ожидания корпорации по отношению к каждому сотруднику независимо от должности;

- лидерские компетентности – это способности к лидерству; они основаны на неформальном влиянии на людей, который поддерживается эмоциональной или экспертной компетентностью, и связанные с видением путей достижения командной цели и качеством приема его всей командой через ценности и стиль поведения;

- управленческие компетенции отражают способность управлять, они основаны на формальной власти и полномочиях и связаны с управлением системами, процессами, людьми;

- функциональные (профессиональные) компетенции – это способность специалиста (сотрудника) решать определенный класс профессиональных задач; профессиональные компетенции основанные на знаниях по специальности, навыках и опыте работы по специальности.

Примеры и описание компетенций приведены в табл. 1.

Ключевые компетенции является результатом коллективного обучения организации, особенно в координации различных производственных навыков и интеграции различных технологий. Опыт участия автора статьи в организации и подготовке резерва высших руководителей энергетической компании в период корпоратизации, позволяет утверждать, что подготовку менеджеров в условиях изменений целесообразно проводить по определенному набору компетенций и уровней менеджмента (табл. 2).

Анализируя табл. 2, можно сделать вывод, что при организации обучения персонала в ходе изменений руководство, во-первых, формирует кадровый резерв из своих сотрудников, что для энергетической отрасли оптимальнее, чем привлекать менеджеров со стороны, во-вторых, занимается развитием персонала и повышает уровень их компетенций, в-третьих, снимает напряжение в коллективе и сопротивление изменениям путем привлечения к ним через обучение. Отдельно отметим, что для успеха изменений необходимы определенные компетенции, основанные в т.ч. и на знании методологии изменений.

Таблица 1

Примеры компетенций менеджеров в условиях изменений [разработка автора]

Компетенция	Описание
Корпоративные компетенции	
Клиент-ориентированность – степень направленности сотрудника на удовлетворение потребностей клиента, как внешнего так и внутреннего	Владеет полной информацией о клиентах Знает приоритетность требований клиента Обеспечивает качественную долгосрочную взаимодействие с клиентом Всегда внимательный к нуждам клиентов Привлекает новых клиентов
Достижение результатов - целеустремленность и результативность сотрудника, стабильность в достижении результата	Умеет ставить краткосрочные и долгосрочные цели Проясняет операционные задачи Выполняет задачи к установленному сроку Результаты работы стабильны, их можно запланировать Способен оценить свой личный вклад в достижение общего результата
Лидерские компетентности	
Влияние, с помощью которого менеджер поддерживает инициативу и вдохновляет других; к его точке зрения прислушиваются	Поощряет достижения подчиненных внушает доверие Умеет привлечь к процессу Справедливо относиться к сотрудникам Конструктивно решает конфликты
Работа в команде: менеджер является игроком команды, делиться знаниями, привлекает других в командную работу, уважает чужое мнение, имеет цель, разделяемую всеми, доверяет команде	Вдохновляет на дополнительные усилия Публично признает достижения членов команды Создает сплоченную команду Внедряет культуру сотрудничества Делегирует полномочия членам команды
Управленческие компетенции	
Управление и мотивация - это целенаправленное воздействие менеджера на организацию для достижения целей ее функционирования	Ориентирован на достижение результата вместе с другими людьми Имеет самостоятельное мнение по различным вопросам Легко справляется с задачами организации работы других Способен правильно ставить задачи в соответствии с компетенцией подчиненных Управляет мотивацией подчиненных
Принятие решений - процесс определения и решения проблем, результатом которого является осуществление действия для достижения цели или воздержание от него	Принимает решение, способен на инновации, риск Собирает всю необходимую информацию для принятия решения Консультируется с коллегами и обдумывает действия В принятии решений всегда учитывает цели, правила, политику организации Готов своевременно пересмотреть неправильное решение

Таблица 2

Пример уровней реализации компетенций по уровням менеджмента [собственные исследования]

Группа компетенций	Компетенция	Уровне менеджеров по управлению изменениями			
		Стратегический	Мастерский	Продвинутый	Базовый
Корпоратив-ные	Интегрированное управление безопасностью	Формирует систему и стратегию, управляет по ценностям, создает среду изменений	Руководит командами, планирует процесс и продвигает решения, достигает результат процесса эффективно	Действует проактивно лишь планирует функцию и принимает решение, решает проблемы клиента	Планирует задачи и готовит решение, открыт к изменениям, управляет с задачами, выполняет правила
Лидерские	Лидерство в команде Коммуникации и влияние Управление изменениями Взаимодействие				
Управлен-ческие	Планирования и принятия решений				
Профессиональные	Производственная и экономическая результативность				

Каждый из уровней менеджмента имеет определенные компетенции по управлению изменениями, которые можно оценить по направлениям, которые также могут быть пригодиться при формировании программы по формированию соответствующих компетенций:

- стратегический уровень, создает среду изменений: реагирование на вызовы для компании; видение рисков и угроз сопротивления; использования системных механизмов для предотвращения или умень-

шения рисков и сопротивления; обеспечение условий для формирования и пополнения базы знаний компании о лучших мировых практиках в технологии и управлении;

- мастерский уровень, который создает условия для изменений: внедрение улучшения на уровне подразделения, которые нацелены на повышение эффективности работы; измерения этих улучшений; поиск новых решений задач; заручение поддержкой других подразделений и его результаты;

- продвинутый уровень, который привлекает к изменениям других: самостоятельный поиск возможных усовершенствований; реализация усовершенствований; возможность аргументации своих идей; поиск группы поддержки усовершенствований;

- базовый уровень, открытый к изменениям: приобретение новых навыков в работе; побуждения себя к приобретению новых навыков; использование новых знаний в повседневной практике.

ВЫВОДЫ

Качество человеческого капитала становится решающим фактором в условиях глобальной конкуренции. Необходимость приспособляться к изменениям и генерировать изменения, ставит перед современными менеджерами новые задачи, попытку решить которые возможно сделать через формирование соответствующих компетенций. Перспективами дальнейших исследований в этом направлении является формирование карты компетенций агентов и участников изменений и определение компетенций по управлению изменениями в общей системе управления знаниями компании.

Список использованных источников

1. Діденко Н.В. Роль менеджменту персоналу при здійсненні організаційних змін. Вісник Хмельницького національного університету: економічні науки. 2010. № 6. Т. 2. С. 151-154.

2. Матюк Т.В., Дяченко О.О. Управління процесами організаційних змін на підприємствах. Проблеми підвищен-

ня ефективності інфраструктури. 2011 № 31. С. 32-39

3. Найпак Д.В. Формування алгоритму управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства на основі процесного підходу. Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. Х.: Вид. ХарРІНАДУ «Магістр», 2011. Випуск № 2 (33). С. 267-277

4. Дорошук Г.А., Савченко Г.О. Кадрове забезпечення управління змінами. Економіка: реалії часу. 2014. № 3(13). С. 50-56.

5. Prahalad C.K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. 1990. Vol. 68. № 3. pp 79-91.

References

1. Didenko N.V. The role of personnel's management in making organizational changes. Herald of Khmelnytskyi national university: Economic Sciences. 2010. № 6. Vol. 2. pp. 151-154. (in Ukrainian)

2. Matyuk T.V., Dyachenko O.O. The organizational changes processes' management at the enterprises. Problems of infrastructure's efficiency increasing. 2011 № 31. pp. 32-39 (in Ukrainian)

3. Naypak D.V. Formation of organizational changes management algorithm in providing enterprise's development on the basis of process approach. Theory and practice of public administration. Kharkiv: Vyd. KharRINADU «Mahistr». 2011. Issue № 2 (33). pp. 267-277 (in Ukrainian)

4. Doroshuk H.A. Savchenko H.O. Personnel providing of changes. Economics: realities of time. 2014 № 3 (13). pp. 50-56 (in Ukrainian)

5. Prahalad C.K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation Harvard Business Review. 1990. Vol. 68. № 3. pp. 79-91.