

ПОВЕДІНКОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК БАЗИСНА СКЛАДОВА ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

*Журавльова Ольга Іванівна,
кандидат мистецтвознавства, професор
Донецький державний університет управління*

Постановка проблеми. Проблема формування професійної компетентності сучасного менеджера, розробка її теоретичної моделі займає одне із центральних місць у теорії й практиці професійної освіти. Результатом його є створення проектної моделі, яка випробувана в світовій практиці підготовки сучасного менеджера, у тому числі й в Україні (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0 професора Бушуєва С.Д). Вона охоплює широкую низку якостей, що пред'являються сьогодні до випускників у даній галузі. Значною частиною цієї моделі є *поведінкова компетентність*, що відображає систему особистісних і професійних якостей сучасного менеджера.

Аналіз досліджень і публікацій Дана версія моделі професійної компетентності сучасного менеджера сформована з використанням інтегрованих методів взаємодії системного, проектного й процесуального підходів, які засновані на дослідженнях Ю.Н. Лапыгіна, С.Д.Бушуєва, Ф.А. Ярошенко Ф.А.

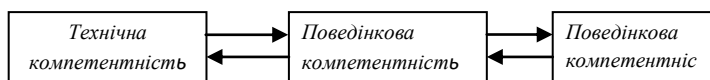
Метою даної статті є розгляд ролі і значення *поведінкової компетентності в системі* професійних компетенцій сучасного менеджера на основі стандартів, розроблених Міжнародною асоціацією управління проєтами IPMA (Internation Project Menedgment Association), представленою й адаптованою в Україні школою професора С.Д.Бушуєва.

Виклад основного матеріалу. За останнє десятиліття теорію й практику професійної компетентності сучасного менеджера внесені серйозні зміни. Розглянемо найважливіші ключові поняття, які пов'язані з комплексом нових базових компетенцій. Насамперед саме поняття *компетентність* включає у себе - набір знань, особистих професійних стосунків, навичок і досвіду, що необхідні для успішного виконання менеджером визначених професійних функцій. Для того, щоб допомогти менеджерам визначити й розвинути свою компетентність і допомогти експертам провести її оцінювання, було прийнято вирішення систематизувати їх по трьом напрямкам: *технічна, поведінкова й контекстуальна компетентність*. Ці напрямки відносно незалежні, а в сукупності окреслюють грані професійних якостей, знань, умінь і навичок сучасного менеджера.

Технічна компетентність - призначена для опису основних елементів знань у професійній сфері діяльності сучасного менеджера. Цей напрямок охоплює саму суть менеджменту, іноді називану «тверді складні». *Технічна компетентність* в умовах ІСВ складається з 20 елементів знань.

Поведінкова компетентність - призначена для опису особистісних і професійних якостей менеджера, його стосунки, поведінки й учинки в умовах роботи в команді співробітників і «зацікавлених» осіб. Вона призначена для характеристики елементів знань у сфері управління, які зав'язані з реалізацією мети (Таб.1.).

Табл. 1.



Цей блок складається з 15 поведінкових елементів. Послідовно розглянемо комплекс елементів поведінкової компетентності в порядку їх убутої важливості, а також у порядку збільшення кількості залучених людей. У результаті одержуємо таку послідовність поведінкової компетентності (Таб.2.).

Табл. 2.

1.Лідерство	9. Продуктивність
2.Участь і мотивація	10. Узгодження
3.Самоконтроль	11. Переговори
4.Упевненість у собі	12. Конфлікти й кризи
5.Розрядка	13. Надійність
6.Відкритість	14. Розуміння цінностей
7.Творчість	15. Ділова етика
8.Орієнтація на результат	

1. Лідерство має на увазі формулювання розпоряджень, завдань і мотивацію підлеглих до виконання мети. *Ця компетенція є життєво важливою для керівника.* Лідерство повинне урахувати і використати компетенції всіх членів команди таким чином, щоб вони могли самостійно приймати рішення й реалізовувати поставлену мету.

Крім проявлення своїх лідерських якостей, керівникові необхідно бути лідером під час презентації мети або проекту перед вищим керівництвом і зацікавленими сторонами. Керівник повинен бути обізнаний (компетентний) про існуючі стилі лідерства й вибрати той стиль, що найбільше підходить для даної цілі, його команди, роботи з вищим керівництвом і зацікавленими сторонами в різних ситуаціях. Стиль, що вибраний керівником містить у собі: *моделі поведінки, методи спілкування, відношення до конфліктів і критики, шляху контролю поведінки членів команди, процесі прийняття рішень, об'єм і види делегування повноважень.*

2. Участь і мотивація - зто особиста зацікавленість і внесок із боку менеджера або співробітників, комплексу питань, які задіяні у роботі, або що мають відношення до нього. Мотивація професійної команди залежить від того, як

добре сплочені її члени, і від їхньої здатності переборювати зльоти й па-діння.

3. Самоконтроль або самоврядування - це систематичний і дисципліно-ваний підхід до виконання щоденної роботи, до подолання мінливих вимог і стресових ситуацій. Керівник повинен бути інформований про рівень стресу в команді й уживати відповідні профілактичні міри, щоб запобігти їм.

4. Упевненість у собі - це здатність авторитетно викладати свою точку зору. Керівникові необхідна така компетенція для того, щоб ефективно обміню-ватися інформацією із професійною командою, а також і з зацікавленими сторо-нами. Керівник уникає ситуацій, де він може бути залежним, або, де їм можуть маніпулювати, щоб змусити його прийняти або рекомендувати прийняття неві-гідні рішення. *Переконливість* - це здатність досягати консенсусу загальних цілей за допомогою дебатів або чинності аргументації. Особисті або загальні ідеї й зав-дання не можуть бути здійснені, якщо відсутня сила переконання.

5. Розрядка - здатність менеджера зняти напругу в складній ситуації. По-гашення напруги важливо для підтримки плідного співробітництва між сто-ронами. Стресові ситуації будуть неминуче виникають у кожному роботі. Вони ведуть до розбіжностей у думках або роздратуванню, що раптово вихлопує-ся назовні. Ситуація може стати ворожою й нести в собі погрозу результатам ро-боти. Керівник повинен вживати профілактичні заходи, щоб передбачити вини-кнення таких ситуацій і звести їхній вплив до мінімуму. Зіткнення команди й соціальні заходи також можуть сприяти розрядці.

6. Відкритість - це вміння дати іншим відчутти, що їхня думка вітається, що кожний член команди може одержати вигоду від свого внеску, пропозицій, хвилювань і заклопотаності. Відкритість необхідна як засіб витягу користі зі знань і досвіду інших осіб. Оскільки керівник працює з різними фахівцями, від-критість є важливою компетенцією, бо більшість членів команди у своїй сфері мають більший професійний досвід, чим керівник. Відносини в команді будує-ться на *взаємоповага, довірі й надійності*.

7. Творчість - це здатність мислити й діяти оригінальними шляхами, ви-користовуючи яву й інтуїцію. Керівник проекту використовує творчі здатності співробітників, сукупний творчий потенціал команди й організації, у якій вони працюють. Керівникові треба заохочувати команду *ініціювати, записувати, оцінювати й прагнутиреалізувати будь-які творчі ідеї, які з'являються в чле-нів команди й можуть принести користь* в роботі команди. Часто, щоб бути прийнятою, творча ідея нуждается в ініціаторі, котрий зміг би піднести її ко-манді та зацікавленим особам. Інші члени команди, швидше за все, виступлять на підтримку цієї ідеї й удосконалять її так, що вона одержить ще більше виз-нання. *Творчість - це одна з стрижневих компетенцій, що сприяє успіху*.

8. Орієнтація на результат має на увазі зосередження уваги команди на ключових завданнях з метою досягнення оптимального результату для усіх сторін, що беруть участь. Керівник повинен гарантувати результати роботи, які задовольнять усі зацікавлені сторони. Це також ставиться до всіх домовлених змін, внесеним уже в ході роботи. Зосереджуючи увагу на результатах керів-никові як і раніше варто бути обізнаним і реагувати на будь-які професійні етичні або юридичні питання, які можуть вплинути на хід рішення проблем.

9. Продуктивність - це здатність рентабельно використовувати час і ре-сурси, щоб зробити застережений кінцевий продукт і задовольнити очікування зацікавлених сторін. Ця компетенція також охоплює користування методів, систем і процедур найефективнішим способом. Продуктивність - це основний елемент управління, принаймні, якщо його застосовують до належних питань. Щоб досягнути результати відповідали очікуванням, продуктивність повинна стати частиною організаційної культури, частиною роботи керівника і його ко-манди. У випадку необхідності продуктивність можна поліпшити шляхом нав-чання або наставництва.

10. Узгодження - це вміння обговорювати, приводити вагомі аргументи, вислухувати думку інших сторін, вести переговори й знаходити рішення. По суті - це обмін думками з питань роботи, заснований на системному й структу-рованому мисленні, аналізу фактів, аргументів або сценаріїв, що веде до прий-няття обопільних рішень. Процес узгодження винесить різні думки на відкрите обговорення. Вон корисний при проведенні рольової гри. Міркування допома-гають людині змінити свою точку зору, розуміти ситуації, що ставляться до будь-якої сфери знань, і з високим ступенем впевненості ухвалювати рішення щодо різних питань. Аргументовані міркування піддають рішення, побудовані на почуттях і забобонах, випробуванню на міцність.

11. Переговори - це засіб дозволу розбіжностей між сторонами по різних професійних питаннях досягнення взаємовигідного рішення. Переговори які добре розвинені може реально допомогти керівникові уникнути конфліктів. Переговори з повинні проводитися з належною повагою до позиції кожної зі сторін. Бажаний результат переговорів - *це взаємовигідне рішення, прийнято у відкритій манері спілкування*.

12. Конфлікти й кризи. Цей елемент компетенції охоплює шляхи подо-лання конфліктів і криз, які можуть виникнути між особами та сторонами, що беруть участь у рішенні професійних питань. Конфлікти й кризи можуть виник-нути в ході роботи і можуть мати місце на усіх рівнях, головним чином, тому, що спільно діючі сторони мають свої власні чіткі цілі. Процес подолання конф-ліктів або кризи варто становити на початку роботи. Управління починається із проведення ретельного аналізу ризику й планування сценарію подолання перед-бачуваних криз.

Прозорість і прямота, виявлені керівника, його виконання ролі незалеж-ного посередника між сторонами зробить йому величезну допомога у пошуку прийнятних рішень. Люди більше схильні йти на примирення, коли вони впевнені, що керівник зацікавлений лише в одному - розв'язати конфлікт. Мистец-тво управління конфліктом і кризою полягає в тому, щоб виявити причини й наслідки, зібрати додаткову інформацію для прийняття можливих рішень. Все це доводиться робити в умовах паніки й озлобеності, що панують серед людей і організацій. У мінімальній термін менеджеріві потрібно зібрати воедино всю інформацію, зважити варіанти рішень, тримаючи курс на позитивне, оптималь-не рішення й, що більш важливо, зберегти при цьому спокій, витримку й дру-желюбність. У таких обставинах найважливішими якостями є збалансоване су-дження й уміння досягти розрядки.

13. Надійність - це своєчасна поставка обіцяного продукту або послуги, які відповідають якості, зазначеному в технічних умовах проекту. Надійність сприяє росту впевненості ваших партнерів у тім, що ви виконаєте обіцяне. На-дійність має на увазі такі якості, як відповідальність, коректне поведження, ро-зсудливість і довіра, відкритість і послідовність, прагнення звести можливість помилки до нуля. Надійність - ця одна з тих характеристик, які високо цінують-ся зацікавленими сторонами. Ця компетенція збільшує шанси на досягнення поставлених завдань і стимулює як окремих людей, так і групи, що беруть участь у роботі.. Вона заохочує членів команди до самоконтролю й зміцнює впевненість у собі. Надійність - це один зі шляхів відхилення від перешкод і невдач, які зустрічаються в ході роботи, або більш ефективного подолання їх.

14. Розуміння цінностей - це вміння сприймати внутрішні якості інших людей і розуміти їхню точку зору. Сюди також ставиться вміння спілкуватися й відчувати їхню думку, суб'єктивну оцінку й етичні стандарти. Фундаментом для розуміння цінностей є *взаємоповага*. Керівник має свій власний набір внут-рішніх цінностей і виражає їх у взаємодії зі членами команди й зацікавлених сторін. Він також чуйно реагує на цінності навколишніх і спонукує їх виражати ці

цінності у відносинах з ним.

15. Ділова етика виконує моральні норми керівництва й поведження кожного індивідуума. Етичне поведження є основою будь-якої соціальної системи. У масштабах організації, у контракті про наймання на роботу перераховані певні етичні стандарти, що охоплюють професійні й міжособистісні правила поведінки співробітників. Вони можуть мати також і юридичну підставу, відповідно до якої організація повинна дотримуватися стандартів, установлених у правових і регулюючих структурах держави. Етичні компетенції дозволяють персоналу здійснювати проект і досягати гарних результатів. *Етичні принципи вимагають поваги до себе, тому що вони дозволяють особам виконувати свої функції, не вступаючи в моральні конфлікти як усередині проекту, так і стосовно зацікавлених сторін і суспільству.* Соціальні й культурні розходження між індивідуумами можуть виявити їхньої відмінності в етичних нормах. Такі розходження можуть породити *конфлікт лояльності*, коли організація може натиснути на керівника, примушуючи його додержуватися такого курсу дій, що він особисто вважає *неетичним*. Керівникові необхідно зайняти усвідомлену позицію до цих розходжень: або він продовжує миритися з ними, або він дозволяє їх. У кожному разі керівникові варто надходити відповідно до прийнятого кодексу професійного поведження.

Висновки: Висока динаміка відновлення знань і концепцій управління у світовій і національній практиці підтверджує значний інтерес до даної області діяльності. Досвід теорії й практики сучасного менеджменту накопиченого за останні п'ять років у багатьох країнах миру підтверджує необхідність розробки систем знань, базових і спеціальних компетенцій як найважливіших інструментів розвитку управління сучасного суспільства, а значить його прогресу й виходу із глибокої і затяжної кризи.

Резюме. У статті розглядається модель поведінкової компетенції сучасного менеджера, на основі стандартів, розроблених Міжнародної асоціації управління проектами IPMA (International Project Management Association).

Резюме. В статье рассматривается модель поведенческой компетенции современного менеджера, на основе стандартов, разработанных Международной ассоциацией управления проектами IPMA (International Project Management Association).

Summary. This article analysed the model of conduct jurisdictions modern managers, on the basis of standards, developed of International Project Management Association (IPMA).

Література

1. Бушуев С.Д. Керування проектами: Основи професійних знань і система оцінки компетентності проектних менеджерів / С.Д. Бушуев, Н.С.Бушуева (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0) - К.: ІРІДУМ, 2006 - 208 с.
2. Лапыгин Ю.Н. Управления проектами: от планирования до оценки эффективности / Ю.Н. Лапыгин.— М.: Омега-Л, 2008. — 252 с.
3. Ярошенко Ф.А. Управління інноваційними проектами й програмами на основі системи знань: Монографія / Ф.А. Ярошенко, С.Д.Бушуев, Х.Танака. - К.: ІРІДУМ, 2011. -569 с.