

УДК 377.354

**О.В.Бородієнко**

м.Київ

oborodienko@ukr.net

## **ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЗВ'ЯЗКУ**

*В статті висвітлюється зарубіжний досвід розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку. Виявлено закономірності в організації процесів розвитку професійної компетентності керівників в зарубіжних компаніях сфери зв'язку.*

*Ключові слова: розвиток професійної компетентності, керівники структурних підрозділів, підприємства сфери зв'язку.*

**Постановка проблеми.** Сфера зв'язку та інформатизації на сучасному етапі перебуває на етапі трансформації. Поява клієнту нового типу – «спраглого до інформації власника смартфона» [2, с.7] - призводить до необхідності перегляду підприємствами сфери зв'язку бізнес-моделей, стратегій, асортиментного ряду послуг, методів просування та тарифної політики. Помітними тенденціями в світі стало суттєве розширення операторами власних лінійок продуктів, перегляд своїх тарифних планів, збільшення інвестицій в основний капітал (обладнання, мережі) для зростання пропускної здатності мереж, пошук унікальних джерел конкурентних переваг для збільшення сегменту на ринку, зростання доходів (як валових, так і доходів у розрахунку на кожного абонента), скорочення кількості дрібних операторів, зростання рівня конкуренції на ринку [2, с.7]. Більшість крупних телекомунікаційних операторів концентрують свої зусилля на взаємодії з клієнтами, створення середовища для комфортного та персоналізованого обслуговування, вважаючи сервіс основним джерелом конкурентних переваг [2, с.8].

Враховуючи всі умови та виклики, які домінують в сфері зв'язку та інформатизації, виключного значення набуває розвиток професійної компетентності персоналу та керівників з продажу послуг та обслуговування споживачів. Аналіз позитивного зарубіжного досвіду та кращих практик в цій сфері є продуктивними для адаптації зарубіжних підходів до розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів вітчизняних підприємств сфери зв'язку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розвитку професійної компетентності різних категорій персоналу, зокрема персоналу та керівників структурних підрозділів сфери зв'язку, знайшли широке висвітлення у зарубіжній науковій літературі. Зокрема, вивченню особливостей функціонування та сучасним тенденціям розвитку сфери зв'язку та інформатизації присвячено праці В.Атурби, К.Накамури, Г.Фремпоннга, Н.Фуджий, С.Хіракі. Питанням розвитку професійної компетентності керівників телекомунікаційних компаній присвячено праці Р.Бат, Ф.Баумана, Е.Варун, Дж.Волша, М.Дасанаяке, В.Джайна, С.Ірума, Н.Кравчук, Н.Маковської, А.Манута, Р.Мейнерта, Н.Мехмуда, Дж.Мюлера, Б.Патіл, Н.Соусенга, А.Султани, В.Трохіна, Й.Хонди-Окіцу, Г.Хорі.

**Постановка завдання.** Таким чином, метою статті є аналіз наукової літератури з питань розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку та відповідний аналіз зарубіжного досвіду в цій сфері.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз зарубіжної наукової літератури з питань розвитку професійної компетентності керівників, зокрема керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку дає підстави нам виділити деякі закономірності, особливості та сучасні тенденції, притаманні даній сфері.

Однією з найбільш суттєвих закономірностей, на нашу думку, є переосмислення ролі навчання і розвитку персоналу для розвитку підприємства. Під впливом глобалізації, бурхливого розвитку технологій,

тенденції до аутсорсингу багатьох бізнес-процесів, посилення конкуренції в багатьох галузях, зростання середнього віку працездатного населення відбувається переосмислення значення процесів навчання і розвитку персоналу на підприємствах. Традиційно, головною метою навчання й розвитку було забезпечення персоналу необхідними для виконання робочих функцій, завдань та операцій знаннями, вміннями, навичками, компетентностями. Нинішні зміни бізнес-середовища призводять до необхідності постійного вдосконалення, впровадження інновацій, реінжинірингу бізнес-процесів. Головною рушійною силою цих змін є людський капітал, його знання, вміння, вмотивованість, готовність до змін, інноваційне мислення. Тому функції процесу навчання та розвитку персоналу на підприємстві стають значно ширшими, ніж «оснащення» персоналу інструментарієм для виконання функцій у вигляді знань, умінь, навичок, компетентностей: збереження, поширення знань в організації, розвиток кар'єри, поширення кращих практик, покращення рівня обслуговування клієнтів, підвищення рівня індивідуальної, командної та організаційної ефективності [6, с.4]

Крім того, завдяки грамотно побудованій системі розвитку професійної компетентності керівників організації має змогу: найбільш оптимально використовувати людські ресурси і, як наслідок, досягати як цілей організації, так і індивідуальних цілей працівників; забезпечувати постійний розвиток потенціалу людських ресурсів через неперервний розвиток актуальних компетентностей; забезпечувати зростання результативності персоналу і, відповідно, забезпечення досягнення організацією довгострокових цілей; розвивати командну взаємодію, командну синергію, результати команд; розвивати та удосконалювати організаційну культуру та ефективність, розвивати культуру навчання й розвитку в організації; покращувати організаційний клімат, вибудовувати позитивне сприйняття організації; покращувати рівень якості роботи, надання послуг та обслуговування споживачів; створювати здорове організаційне середовище, клімат, відносини в колективі; покращувати імідж організації; покращувати показники

прибутковості; сприяти організаційному розвитку, впровадженню політики організації на всіх рівнях управління; розвивати лідерські якості, покращувати рівень вмотивованості персоналу, його ставлення та лояльності до організації [4, с.12]; система розвитку професійної компетентності також вирішує завдання підвищення ефективності й результативності роботи співробітників, впровадження сучасних систем управління й розвитку управлінського потенціалу, підвищення конкурентоздатності й ринкової привабливості компанії [8], таким чином безпосередньо пов'язана із стратегічними цілями підприємства.

На думку фахівців, для успішного впровадження систем розвитку професійної компетентності персоналу організації потрібно сконцентруватися на створенні наступних організаційно-педагогічних умов: урізноманітнення програм, форм та методів навчання; визначення реальних потреб у навчанні (кого, як часто, чому навчати); прискорення темпів навчання персоналу (вибір форм та методів, які дозволять досягати результатів навчання значно швидше); переконання персоналу в значних можливостях навчання й розвитку, професійного та кар'єрного зростання, який пропонує компанія; створити систему накопичення й поширення знань в компанії; зміни організаційного середовища з метою створення умов для навчання та розвитку (зокрема, впровадження принципу терпимості до помилок під час навчання; принципу використання устаткування та технологій, зокрема ІТ, для розвитку персоналу; відкритості до нових ідей та практик; підтримка експертів, супервізорів, наставників; визнання досягнень; створення середовища для професійного спілкування; підтримка процесів поширення знань та обміну досвідом) [6, с.9]. Саме за таких умов процес навчання та розвитку персоналу буде ефективним та сприятиме реалізації зазначених вище функцій.

Впровадження в компаніях концепції «організації, що навчається» (організацій, в яких персонал неперервно навчається, розвиває свій потенціал для створення продуктів, послуг та проектів, де існують колективні форми роботи та навчання, поширення, збереження та накопичення знань) [5, с.12] є

ще одним із свідчень переосмислення ролі процесів навчання та розвитку персоналу для забезпечення сталого розвитку компаній. Згідно з цією концепцією, працівник розглядається як «навчальний клієнт» (learning customer), який має власні потреби, вподобання, бачення. Створення навчального середовища спрямовується на розвиток індивідуального потенціалу працівника, його досвідченості і, одночасно з цим, підвищення результативності діяльності підприємства. Автор концепції П.Сенж вважає, що «організація, що навчається» має включати неперервне навчання й розвиток (з обов'язковим обміном досвідом, використанням можливостей підприємства для впровадження та генерування нових знань), продукування й поширення нових знань (створення системи для збереження, створення та поширення знань всередині організації), критичне системне мислення (підтримується у співробітників аналіз взаємозв'язків, тестування гіпотез), культура постійного навчання й розвитку (навчання підтримується, просувається та винагороджується керівництвом компанії), підтримка гнучкості та експериментування (підтримується розумний ризик, інновації, тестування нових ідей, розвиток нових продуктів і послуг), висока оцінка кожного працівника (створення середовища для справедливого визнання роботи кожного працівника, підвищення його добробуту) [5, с.17].

Елементами системи «організація, що навчається», на думку П.Сенжа, є наставництво і коучинг (плановані коучингові взаємодії, оцінка за методикою 360 градусів, щоденні бесіди з керівниками), індивідуальний план професійного розвитку (включає заходи із розвитку професійної компетентності), тимчасові завдання (участь в роботі проектних команд, стажування), мобільність (виконання завдань під час ротації, виконання завдань із практики закордонних філій), набуття досвіду зовні організації (громадська діяльність, творчі відпустки, навчання в університетах) [5, с.34].

Одним із показових прикладів впровадження концепції «організації, що навчається» є компанія Siemens – один із найбільших в світі виробників телекомунікаційного обладнання. Крім традиційних підходів у навчанні та

розвитку персоналу, компанія вдається до інноваційних форм та методів, які дають можливість та ресурси персоналу на постійній основі вдосконалювати свою професійну компетентність, набувати актуальних практико орієнтованих знань.

Так, з метою накопичення, збереження, поширення знань всередині компанії лідером телекомунікаційної галузі – компанією Siemens AG було впроваджено інноваційну модель Com ShareNet. Це глобальна база знань компанії, яка, проте, виконує значно ширші функції – спільне навчання персоналу, поширення кращих практик та кращих рішень в глобальному масштабі, створення глобальної мережі розвитку сучасних компетенцій, сервіс для самостійного планування, організації та оцінки саморозвитку.

Система пропонує два типи користування: користування загальнодоступною інформацією (проекти, технічні рішення, інформація про клієнтів тощо), а також індивідуалізовані сервіси (можливість створити індивідуальний запит, персональні новини та тематичні дискусійні майданчики). Інформація, яка міститься в системі, носить не теоретичний, а практико орієнтований характер (детальний опис бізнес-процесів, нормативно-правових документів, алгоритмів, аналогічних проектів, успішних та неуспішних прикладів). Система містить декілька модулів: загальна інформація (за бізнес-процесами обслуговування й продажів, досліджень і розробок, аналізу конкурентів); персоналізований модуль (містить персоналізовані форуми (спілкування т.з. «спільноти практиків»), термінові запити, новини, сервіс обміну інформацією між користувачами, сервіс обміну програмними продуктами та обладнанням. Com ShareNet також побудована у відповідності із сучасними підходами до розвитку персоналу та його мотивації. Зокрема, використовуються принципи гейміфікації (втілені в системі винагород за активне користування системою), гарантування якості (зокрема, матеріали, якими діляться користувачі, проходять експертизу та отримують зворотній зв'язок). Таким чином, за задумом розробників, гарантується не тільки накопичення знань всередині компанії, але й плекання цінності навчання й

розвитку у свідомості персоналу й пріоритезація цих завдань серед виконання трудових функцій. Щодо мотивації, то, використовуючи Com ShareNet, персонал має можливість отримати цінну інформацію й поради в обмін на свою інформацію й досвід, стає частиною міжнародної професійної спільноти, отримує визнання як експерта міжнародному масштабі; в діяльності компанії в цілому скорочується витрачання часових ресурсів для вирішення типових ситуацій [3]. Ключовим, на нашу думку, є впровадження на підприємстві культури та цінності неперервного навчання, а також створення віртуального середовища, яке з одного боку, є інструментом неперервного розвитку та мотивації до розвитку, а з іншого – інструментом для накопичення, збереження та поширення знань всередині підприємства та формування професійної спільноти.

Таким чином, створення т.з. «середовища взаємодії» (яке включає різні форми формального, інформального навчання та взаємодії в соціальній професійній мережі) призводить до підвищення результативності діяльності, збереження, примноження знань в компанії, прийняття виважених управлінських рішень, розвитку професійної компетентності працівників, зростання рівня їх лояльності до компанії.

Отже, переосмислення значення й ролі навчання і розвитку персоналу компанії через впровадження нової культури навчання, систем збереження, накопичення та поширення знань, створення професійних соціальних мереж, підтримка ініціативності, інноваційності, відповідальності працівників є необхідною умовою підвищення результативності підприємства та його конкурентоздатності. Крім того, дані досліджень, які проводились в телекомунікаційних компаніях [1] свідчать про тісний кореляційний зв'язок між навчанням та розвитком персоналу, його готовністю до змін та результативністю діяльності. Таким чином, впроваджуючи системи розвитку професійної компетентності, компанії безпосередньо впливають на інтелектуальний капітал – джерело конкурентних переваг, і опосередковано – на бізнес-результати, конкурентоздатність та сталий розвиток.

Ще однією закономірністю є побудова таких систем розвитку професійної компетентності персоналу, зокрема керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку, метою яких є забезпечення підвищення результативності діяльності персоналу і підприємства в цілому.

Діяльність підрозділів, що забезпечують процес навчання та розвитку персоналу на підприємствах спрямовується на створення таких систем розвитку професійної компетентності працівників телекомунікаційних компаній, які мають на меті не тільки розвиток необхідних знань, умінь та навичок, але в кінцевому результаті – підвищення результативності діяльності персоналу та досягнення запланованих виробничих результатів.

Дослідження, проведене пакистанськими вченими показало, що грамотне планування, організація, проведення навчальних заходів з наступним посттренінговим супроводом та підтримкою персоналу на робочих місцях призводить не тільки до розвитку компетентності співробітників, але й до підвищення результативності їх діяльності. Крім того, має місце опосередкований вплив на інноваційність персоналу, рівень його включеності та лояльності до компанії, конкурентну позицію компанії тощо [7].

Аналізуючи умови розвитку телекомунікаційної галузі в Пакистані, дослідники зазначають, що вони характеризуються швидким зростанням галузі, посиленням конкуренції, швидким зростанням мереж та технологій, ускладненням ринкових стратегій компаній, що посилює потребу у висококваліфікованому персоналі [7]. Це призводить до усвідомлення виключної значущості неперервного розвитку персоналу з метою набуття актуальних компетентностей, що в кінцевому результаті призводить до підвищення результативності діяльності.

Дослідники виявили деякі закономірності у функціонуванні систем розвитку персоналу в телекомунікаційних компаніях Пакистану. Ними стали: системний підхід до розвитку персоналу дає кращий ефект, ніж не планований, стихійний процес; рівень вмотивованості персоналу впливає на швидкість набуття нових знань, розвитку компетенцій; критично важливим є негайний



зворотний зв'язок щодо рівня розвитку необхідних компетентностей та їх використання під час виконання трудових функцій [7]. Вчені виявили значний рівень кореляції між навчанням та розвитком персоналу та його результативністю. На думку вчених, навчання й розвиток персоналу є тим ключовим фактором, який допомагає подолати розрив між вимогами компаній щодо якості, стандартів та продуктивності, й реальними показниками роботи персоналу. Для гарантування підвищення результативності персоналу, на думку вчених, мають бути забезпечені наступні організаційно-педагогічні умови: обов'язкове визначення потреби у навчанні; компліментарність напрямів навчання персональним потребам тих, хто навчається; необхідність широкого комунікування на ресурсах компанії цілей, завдань, очікуваних результатів навчання; перевагу потрібно надавати тренерам з-поміж працівників компанії, а не зовнішнім тренерам, а відтак, розвивати власну систему внутрішнього тренерства в компанії; необхідною є оцінка якості навчання; процес навчання й розвитку персоналу в компанії має бути неперервним й системним і включати визначення потреби у навчанні, оцінку поточного рівня розвитку компетенцій, планування й організацію навчання, визначення його змісту та форм, проведення навчання та оцінку його ефективності [7].

Таким чином, для забезпечення досягнення цілі підвищення результативності діяльності персоналу через розвиток його професійної компетентності, мають бути забезпечені специфічні організаційно-педагогічні умови, системний підхід до навчання і розвитку персоналу, забезпечений вплив на рівень вмотивованості персоналу до навчання й розвитку.

**Висновки і перспективи досліджень.** Здійснений нами аналіз зарубіжного досвіду розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів сфери зв'язку дозволив виділити наступні закономірності: більшість компаній розглядає процес розвитку професійної компетентності персоналу не тільки як процес розвитку необхідних для виконання функціональних обов'язків компетентностей, а як необхідний для сталого розвитку, укріплення конкурентних позицій, впровадження

інноваційної організаційної та управлінської культури процес; широко розповсюджений підхід до створення «організації, що навчається» передбачає впровадження цінностей та культури неперервного професійного розвитку, а також створення середовища для накопичення, збереження та поширення унікальних знань та досвіду всередині компаній; основною цільовою орієнтацією систем розвитку професійної компетентності керівників є підвищення індивідуальної результативності працівників та підвищення результативності діяльності всього підприємства. Перспективним, на нашу думку, є вивчення шляхів адаптації закономірностей та принципів розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку до реалій, в яких функціонують вітчизняні підприємства відповідної сфери.

### Список використаних джерел

1. A.I.Azim, M.Waqas, L.J.Cheema. Mediating Character of Readiness Between Training and Development and Employee Performance. – Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter), 2012. – Vol.2. - №2. – P.1-11.
2. Global telecommunications study: navigating the road to 2020. – Ernst and Young, 2015. – 40 p.
3. J. Mueller, F.Baumann, A.Manuth, R.Meinert. Learn and Change Faster by Leveraging and Capitalizing Knowledge in Siemens: The 'Com ShareNet' Case Study. – Siemens AG, Com S SI, Knowledge Management . - Точка доступу: <http://mueller24.info/pub/04mue.pdf>.
4. B.Patil. Training and Development Survey in BSNL. HR Project Report. – Bharat Sanghar Nigam Limited, Mumbai, 2015. – 72 p.
5. Peter M.Senge. The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization. – The Third Edition. – Crown Business, 1994. - 464 p.
6. Strategic Training and Development: a Gateway to Organizational Success. Research Quarterly. – Society for Human Resource Management, 2008. – 11 p.
7. A.Sultana, S.Irum, N.Mehmood. Impact of Training on Employee Performance: a Study of Telecommunication Sector in Pakistan / A.Sultana, S.Irum, N.Mehmood // Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2012. – Vol.4. - №3. – P.646-661.
8. Ивлева Т.В. Где, чему и как учить связистов / Т.В.Ивлева // Вестник связи, 2012. - №4. – С.86-89.

**А.В.Бородиенко**

г.Киев

**ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ  
КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СТРУКТУРНЫХ  
ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ ОТРАСЛИ СВЯЗИ**

*В статье освещается зарубежный опыт развития профессиональной компетентности руководителей структурных подразделений предприятий отрасли связи. Выявлены закономерности в организации процессов развития профессиональной компетентности руководителей в зарубежных компаниях отрасли связи.*

*Ключевые слова: развитие профессиональной компетентности, руководители структурных подразделений, предприятия отрасли связи.*

**O.V.Borodiyenko**

Kiev

**FOREIGN EXPERIENCE IN PROFESSIONAL COMPETENCY  
DEVELOPMENT OF HEADS OF DEPARTMENTS OF COMMUNICATION  
COMPANIES**

*The article highlights the foreign experience in professional competency development of heads of departments of communication companies. It is revealed regularities in design and organization of process of competency development of heads of departments of communication companies.*

*Keywords: competency development, professional competency, heads of departments, communication companies.*