

РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЗВ'ЯЗКУ: АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

Статтю присвячено аналізу зарубіжного досвіду побудови систем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку. Виявлено особливості побудови систем розвитку професійної компетентності зазначеної категорії керівників: диверсифікація політики в сфері навчання та розвитку та її прив'язка до стратегії розвитку підприємства; навчання й розвиток персоналу розглядається компаніями як рушійна сила і головний фактор впливу на інноваційну активність, відтак, системи розвитку професійної компетентності мають на меті розвиток також і інноваційного мислення керівників; створення систем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку на основі моделі компетенцій; системний підхід до розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку; фокусування на розвитку лідерських якостей (на відміну від традиційного підходу до розвитку управлінських якостей); впровадження інноваційних форм навчання і розвитку персоналу.

Ключові слова: професійна компетентність, керівники структурних підрозділів, підприємства сфери зв'язку.

РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ ОТРАСЛИ СВЯЗИ: АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА

Статья посвящена анализу зарубежного опыта построения систем развития профессиональной компетентности руководителей структурных подразделений предприятий отрасли связи. Выявлены особенности построения систем развития профессиональной компетентности указанной категории руководителей: диверсификация политики в сфере обучения и развития и ее привязка к стратегии развития предприятия; обучение и развитие персонала рассматривается компаниями как движущая сила и главный фактор влияния на инновационную активность, поэтому системы развития профессиональной компетентности имеют целью развитие также и инновационного мышления руководителей; создание систем развития профессиональной компетентности руководителей структурных подразделений предприятий отрасли связи на основе модели компетенций; системный подход к развитию профессиональной компетентности руководителей структурных подразделений предприятий отрасли связи; фокусировка на развитии лидерских качеств (в отличие от традиционного подхода к развитию управленческих качеств), внедрение инновационных форм обучения и развития персонала.

Ключевые слова: профессиональная компетентность, руководители структурных подразделений, предприятия отрасли связи.

BORODIYENKO O.V.

FEATURES OF HEADS' OF DEPARTMENTS PROFESSIONAL DEVELOPMENT SYSTEMS IN COMMUNICATION COMPANIES: ANALYSIS OF FOREIGN EXPERIENCE

The article is devoted to analysis of foreign experience of design of heads' of departments professional development systems in communication companies. It is revealed features of systems of professional development of heads of departments: diversification of learning and development policy and its accordance to the organization's development strategy; training and development of personnel is seen by companies as the driving force and the main factor of influence on innovative activity, therefore, the system of professional development is aimed at developing innovative thinking of leaders; design of heads' of departments professional development systems in communication companies is based on the model of competence; systematic approach to the development of system of professional development of heads of departments of communication companies; focusing on leadership development (as opposed to the traditional approach to the development of management skills); implementation of innovative forms of training and personnel development.

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

Сфера зв'язку та інформатизації в сучасному світі відіграє виключну роль, її функції та значення розглядаються значно ширше, ніж «інструмент в прийнятті рішень, моніторингу та оцінки середовища» [11, с.6]. В контексті забезпечення цілей сталого розвитку [10] сфера зв'язку та інформатизації також сприяє: ефективному використанню ресурсів навколишнього середовища (через створення геоінформаційних систем, які містять комплексну інформацію для оцінки, моніторингу та використання ландшафтів); ефективному використанню людських ресурсів (через зростання питомої ваги електронної комерції, віртуальних офісів, оптимізації процесів логістики та паперового документообігу); технології документування, оцифрування та візуалізації даних про рівень бідності сприяють ефективному розповсюдженню ресурсів у глобальному масштабі; програми збору, аналізу, систематизації, статистичної обробки даних сприяють виваженому прийняттю рішень в контексті досягнення

цілей сталого розвитку [11, с.35]. Варто також відзначити деякі суспільні трансформації, які стали можливими завдяки розвитку сфери зв'язку та інформатизації. Зокрема, поширення феномену електронного урядування, що сприяє прозорості діяльності місцевих органів влади, демократизації процесів взаємодії між органами влади та громадянами, адаптації послуг до потреб та особливостей кожної місцевої громади, більш ефективному розподілу ресурсів, уникнення процесів корупції, поглибленню прозорості, підзвітності та ефективності на всіх рівнях управління [12, с.158].

Бізнес в сфері зв'язку та інформатизації також перебуває на етапі трансформації. Поява клієнту нового типу – «спраглого до інформації власника смартфона» [4, с.7] - призводить до необхідності перегляду бізнес-моделей, стратегій, асортиментного ряду послуг, методів просування та тарифної політики. Помітними тенденціями 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 (крупні оператори за останні 10 років збільшили свою частку на ринку на 10%), зростання рівня конкуренції на ринку [4, 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 [4, с.8]. Такі умови посилюють значення людського капіталу як основного джерела конкурентних переваг підприємств сфери зв'язку, а рівень його професійної компетентності, вмотивованості й лояльності до компанії є визначальними чинниками його конкурентоздатності. В таких умовах аналіз позитивного зарубіжного досвіду та кращих практик в цій сфері є продуктивними для адаптації зарубіжних підходів до створення системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів вітчизняних підприємств сфери зв'язку.

Метою даної статті є аналіз зарубіжного досвіду побудови систем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку.

Питання розвитку професійної компетентності різних категорій персоналу, зокрема персоналу та керівників структурних підрозділів сфери зв'язку, знайшли широке висвітлення у зарубіжній науковій літературі. 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. Специфічними питаннями побудови систем розвитку професійної компетентності персоналу та керівників напряму продажів та обслуговування споживачів займались Р.Бат, К.Вагнер, М.Корчинські, Г.Масон, Л.Мішель, С.Лойд, А.Пайн, Д.Фінеголд, С.Френкель, П.Фроу, К.Хонда.

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 особливості, притаманні системам розвитку професійної компетентності зазначеної категорії керівників.

Сучасною особливістю в побудові систем розвитку професійної компетентності персоналу є диверсифікація політики в сфері навчання та розвитку та її прив'язка до стратегії розвитку підприємства. Досліджуючи специфіку політики в сфері навчання та розвитку персоналу, вченими було виділено наступні типи політики (які є похідними від стратегії розвитку підприємства, умов, в яких воно функціонує, специфіки конкурентного середовища):

- функціональна політика (метою якої є вирішення професійних проблем, розвиток конкретних знань і навичок, необхідних для конкретного спеціаліста; зміст навчання і розвитку професійної компетентності відповідає конкретним

посадовим обов'язкам та поточному рівню розвитку компетенцій; основними формами розвитку професійної компетентності є наставництво, вузько спеціалізовані семінари, консультації експертів, а результатом навчання й розвитку - кількісний приріст у показниках виконання трудових функцій (збільшення обсягів продажів, рівня задоволеності клієнтів тощо);

- проблемно орієнтована політика (спрямована на вирішення конкретних проблем підприємства; відповідає як потребам підприємства (в процесі навчання та розвитку вирішуються проблеми, які блокують подальший розвиток), так і проблеми співробітників, складності в їх роботі; основними формами розвитку професійної компетентності є проблемно орієнтовані тренінги й тренінги-наради, а результатом навчання й розвитку - сформований механізм вирішення проблеми певного типу);

- перспективно орієнтована політика (націлена на отримання «знань майбутнього»; відповідає перспективним напрямам розвитку організації, бізнесу, галузі, технологій; основними формами розвитку професійної компетентності є семінари й конференції, форми прогнозування розвитку - форсайт, аналіз кращих практик (бенчмаркінг), а результатом навчання та розвитку - формування бази знань, проаналізовані тенденції, ознайомлення з новими технологіями тощо);

- креативна (метою якої є створення та підтримка команд, які неперервно навчаються, яким пропонуються нестандартні програми навчання; основними формами розвитку професійної компетентності є креативні проекти, бізнес-симуляції, крос-культурне навчання, а результатом навчання - поява нового проекту або бізнес-напрямку діяльності) [2].

З нашої точки зору, вибір типу політики підприємства стосовно розвитку професійної компетентності в залежності від стратегії підприємства (адже специфіка стратегії, спрямована на розширення, стабілізацію, скорочення або переорієнтацію діяльності визначає специфіку бізнес-процесів, що в свою чергу вимагає від персоналу наявності відповідних компетентностей) є доцільним

й необхідним, адже стратегія розвитку компанії породжує стратегічні й тактичні цілі компанії та її структурних підрозділів, що в свою чергу визначає ті компоненти професійної компетентності, розвиток який і призведе до очікуваних результатів. Тому в процесі моделювання систем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів необхідно брати до уваги такі умови, які й визначають тип політики підприємства стосовно навчання й розвитку, і, як наслідок, мету, зміст, технології і результати розвитку професійної компетентності персоналу.

Потрібно зазначити, що специфіка умов, в яких функціонують підприємства сфери зв'язку, визначають специфіку сучасної політики управління людськими ресурсами на підприємствах, основними принципами якої є: спадкоємність знань та досвіду в компанії (підприємства розглядають розвиток професійної компетентності персоналу як актуальні інвестиції, окупність яких сприяє виконанню основних цілей і завдань; для забезпечення спадкоємності знань та досвіду створюються системи збору, накопичення, збереження й поширення актуальних знань); клієнтоорієнтованість персоналу (є однією із ключових компетентностей, яка відображує прагнення персоналу вибудовувати ефективні відносини із клієнтами, їх орієнтованість на задоволення потреб клієнтів та підтримання позитивного іміджу компанії; розвиток клієнтоорієнтованості персоналу є одним із ключових завдань системи розвитку їх професійної компетентності); інноваційне мислення (підприємства сфери зв'язку розглядають інноваційне мислення як один із ключових факторів конкурентоздатності, тому системи розвитку професійної компетентності передбачають створення умов для формування даної компетентності) [1].

Іншою особливістю розвитку систем розвитку професійної компетентності персоналу телекомунікаційних компаній є те, що навчання й розвиток персоналу розглядається компаніями як рушійна сила і головний фактор впливу на інноваційну активність, а інвестиції в розвиток людського капіталу прямо впливають на інноваційний розвиток компанії.

Дослідження, проведене Європейським центром розвитку професійної освіти і навчання [6] довело, що існує тісний кореляційний зв'язок між феноменами інноваційної активності підприємства та навчанням і розвитком персоналу. Найбільш вагомими факторами, які впливають на інноваційну активність підприємства, є внутрішньо фірмовий розвиток персоналу, а також створення розвиваючого середовища на підприємстві (разом із впровадженням політики постійного навчання і розвитку). Зокрема, визначено зв'язок між організацією праці та внутрішніми бізнес-процесами на підприємстві, навчанням і розвитком персоналу й інноваційною активністю підприємства. Присутність в організації роботи працівника форм взаємодії, які передбачають активне навчання й розвиток (наприклад, виконання складних завдань, автономність в роботі й прийнятті рішень) призводять до підвищення рівня інноваційної активності підприємства [6]. Оскільки чинником інноваційної активності підприємства є т.з. адаптаційна (асиміляційна) здатність (*absorptive capacity*) (визначається як здатність визнати цінність нової інформації, впровадити її в діяльність та комерціалізувати) [3], то вплив на неї призводить до покращення ситуації з інноваціями. Асиміляційна здатність щодо інновацій є похідною від рівня професійної компетентності персоналу компанії, володіння відповідним баченням, здатностями, знаннями й навичками. Тому, впливаючи на це через навчання й розвиток, можна вплинути й на рівень інноваційної активності.

Дослідження показало, що саме навчання на базі продуктивної діяльності (*work-based learning*) (процес формального та інформального (спонтанного) навчання, який здійснюється безпосередньо під час виконання трудових функцій, або в умовах, які моделюють робочі операції [4, с.27] є найбільш вагомим чинником розвитку інноваційної активності підприємства. Системне та доцільне використання підприємствами різних форм формального (тренінги, курси) та інформального (спонтанного) навчання (ротація, виконання нехарактерних обов'язків, коучинг, менторство, виконання складних завдань, участь в

стратегічних проектах, робота в крос-функціональних командах тощо) має визначальний вплив на інноваційну активність підприємств.

Визначальним для нас є висновки про вплив різних форм та методів навчання на рівень інноваційної активності підприємства. Дослідження показало, що найвищий рівень кореляційного зв'язку (0.68) існує між факторами «участь персоналу в різних формах інформального навчання» (навчання на робочому місці, планове навчання під час ротації, обміни та навчальні візити, самоосвіта, участь у конференціях, семінарах тощо) та «інноваційна активність підприємства» [4, с.63]. Таким чином, в процесі створення системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів потрібно брати до уваги найбільш ефективні форми організації навчання та розвитку зазначеної категорії керівників, які впливають на рівень інноваційної активності підприємства, а саме, внутрішнє навчання (навчання, яке проводиться в корпоративному навчальному центрі викладачами, тренерами або працівниками підприємства), інформальні форми взаємодії з метою розвитку професійної компетентності (виконання завдань під час роботи, самоосвіта, посттренінговий супровід тощо). Для нас переконливим також є висновок про те, що включення в систему розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів сфери зв'язку форм та технологій інформального (спонтанного) навчання є доцільною необхідністю та чинником її (системи) ефективного функціонування.

Іншою особливістю є створення систем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку на основі моделі компетенцій.

В основі визначення потреби в навчанні, створення систем розвитку професійної компетентності, формування змістової та технологічної складових такої системи лежить створення моделі компетенцій. Міжнародним Інститутом телекомунікацій (Канада) запропоновано універсальну модель компетенцій для телекомунікаційних операторів [6]. В основі методики її створення лежить аналіз

основних бізнес-процесів телекомунікаційного оператора. Проаналізувавши специфіку діяльності провідних телекомунікаційних операторів, було виділено сім основних бізнес-процесів: планування та запуск нових послуг, продаж послуг, планування мережі точок продажу та обслуговування споживачів, запуск та операційна діяльність мережі точок продажу та обслуговування, встановлення обладнання та комутування мереж, підтримка та ремонт обладнання, управління мережею [6]. Шляхом вивчення специфіки діяльності компаній-учасників, інтерв'ювання спеціалістів, було виділено набір компетенцій, необхідних для реалізації даних бізнес-процесів. Проведений аналіз показав, що серед виявлених компетенцій є такі, які необхідні для виконання лише невеликого кола специфічних операцій (так звані специфічні (specific) компетентності) та такі, які є необхідними для ефективного виконання операцій, які належать до різних бізнес-процесів (так звані наскрізні (transversal) компетентності). Крім того, виявлені компетенції дослідниками було згруповано в шість категорій – аналіз, вивчення і оцінка; планування та завершення; виробництво; технології; міжособові відносини; управління. Було також виявлено для кожного бізнес-процесу та для кожної категорії компетенцій індикатори їх розвитку. Запропонована модель компетенцій пройшла валідацію в телекомунікаційних компаніях. На думку розробників, дана модель компетенцій може прислужитись службам з управління персоналом для оцінки існуючого потенціалу трудових ресурсів компанії, стандартизації процесів набору персоналу, навчання й розвитку, кар'єрного просування, визначення потреби в навчанні, як основа для генерування вимог компанії щодо рівня професійної компетентності персоналу та створення індивідуальних планів розвитку працівників [6].

Аналіз показав, що особливостями запропонованої моделі компетенцій для керівників структурних підрозділів компаній в сфері телекомунікацій є: фокусування на інноваційній активності та адаптивності до швидких змін середовища; клієнтоорієнтованість та демонстрація такої установки у поведінці; постійне забезпечення умов для розвитку актуальних компетентностей у

персоналу; обізнаність із ринковою ситуацією, конкурентним оточенням, стратегіями конкурентів.

Дана універсальна модель компетенцій для бізнес-процесу «Продажу послуг та обслуговування споживачів» є основою для моделювання систем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів, їх цільового, змістового, технологічного та контрольного-оцінного компонентів. Адаптація даної моделі до специфіки функціонування вітчизняних підприємств сфери зв'язку, специфіки функцій, що виконуються керівниками структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів, на нашу думку, є продуктивною основою для побудови ефективних систем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку.

Іншою особливістю є системний підхід до розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку.

На відміну від стихійних, випадкових, дискретних впливів на персонал, широке застосування має системний підхід до розвитку його професійної компетентності. Зокрема, процес навчання й розвитку персоналу включає наступні елементи: збір та аналіз інформації: основні функції та вимоги до різних категорій персоналу; попередній досвід та рівень підготовки; на які показники та результати роботи може впливати дефіцит знань, умінь і компетенцій; які суміжні функції можуть бути корисними для опанування, а, відтак, які знання й навички із суміжних областей можуть бути корисними працівнику для виконання функцій; які знання та навички можуть бути корисними для виконання завдань у майбутньому; ідентифікація програм навчання – на основі аналізу інформації генерується перелік курсів, які є необхідними для подальшого розвитку професійної компетентності різних категорій персоналу; планування – визначення послідовності вивчення курсів, їх часові параметри; підготовка – визначення цільової орієнтації навчання, його результатів, розробка навчально-методичного забезпечення, організаційна підготовка, вибір методів та технологій навчання,

проведення пілотного тренінгу, навчання тренерів для мультиплікації знань; проведення навчання та оцінка його ефективності (ступінь досягнення цілей навчання, оцінка реакції учасників тренінгу, аналіз змін в поведінці учасників та засвоєння навчальних матеріалів, оцінка змін в результативності діяльності учасників) [8, с.48].

Крім того, особливостями систем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку є: спільна відповідальність роботодавця та працівника за процес навчання і розвитку професійної компетентності (працівник у взаємодії з безпосереднім керівником розробляє індивідуальний план професійного розвитку; підрозділи з навчання та розвитку персоналу узагальнюють потребу в навчанні, планують, організують та оцінюють ефективність навчання); обов'язкова до- та післятренінгова взаємодія підрозділів з навчання та розвитку персоналу та учасників тренінгу (до початку навчання учасникам роз'яснюється мета тренінгу, його завдання, форми та методи навчання, короткий зміст курсу, критерії оцінювання результативності навчання; після закінчення навчання аналізується зворотний зв'язок від учасників щодо якості проведеного навчання, відповідності тематиці та цілям, необхідності покращення); комплексний підхід до розвитку професійної компетентності (крім необхідних для виконання безпосередніх обов'язків педагогічних впливів (які переважно здійснюються у форматі навчання на робочому місці), пропонуються також програми з розширення особистісних компетенцій (тайм менеджмент, управління стресом, тренінги з групової динаміки); обов'язковим є оцінювання змін в результативності працівників, які є наслідком навчання; відтак, програма навчання базується на трудових функціях, які виконуються учасниками, та показниках результативності кожної з них; метою навчання та розвитку персоналу є зменшення невідповідності між бажаним та поточним рівнем розвитку компетентності [8, с.57].

Таким чином, системний підхід до навчання та розвитку персоналу підприємств сфери зв'язку передбачає специфічну взаємодію між елементами

системи (підприємством, підрозділами з навчання та розвитку персоналу, лінійними керівниками, безпосередньо працівниками; із визначеними функціями та відповідальністю кожного елемента щодо забезпечення процесу навчання та розвитку персоналу); створення необхідних організаційно-педагогічних умов для навчання і розвитку персоналу підприємства; циклічний алгоритм процесу навчання й розвитку (від визначення потреби в навчанні до оцінювання змін в результативності діяльності персоналу як наслідку від різного роду педагогічних впливів на нього). Саме системний підхід, на нашу думку, може забезпечити найбільш ефективно використання ресурсів для забезпечення процесів навчання й розвитку персоналу та керівників підприємств сфери зв'язку.

Іншою особливістю систем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку є фокусування на розвитку лідерських якостей (на відміну від традиційного підходу до розвитку управлінських якостей).

Оскільки для успішного організаційного розвитку сучасним управлінцям (і насамперед в сфері зв'язку, яка за своїми особливостями є інноваційною, конкурентною і гнучкою) необхідно поєднувати як функції управління, так і функції мотивування персоналу, організації роботи команд на досягнення спільної мети, то система розвитку професійної компетентності керівників має передбачати розвиток обох груп компетентностей – управлінських та лідерських. Аналіз зарубіжних джерел показав, що в процесі розвитку управлінської компетентності керівників структурних підрозділів підприємств в змісті програм навчання часто поєднують теми, які мають на меті як розвиток власне традиційних управлінських навичок (цілепокладання, планування, організація, контроль), так і розвиток т.з. лідерських компетенцій.

Наприклад, система розвитку керівників в компанії Oracle – одному з найбільших в світі виробників програмного та апаратного забезпечення для сфери телекомунікацій – має на меті розвиток обох груп компетентностей, що дає можливість компанії як забезпечити сталу операційну діяльність, так і досягати

амбітних стратегічних цілей завдяки ефективному управлінню структурними підрозділами. Розмежування функцій управління і лідерства в компанії вбачають наступним чином: функціями керівника є планування й бюджетування, організація, координування та контроль виконання, управління персоналом; функціями лідера є формування візії (бачення) та надихання персоналу, встановлення цілей, напрямку руху, мотивування персоналу, вибудовування нових зв'язків, структур, проектних команд, формування бачення спільності цілей та цінностей у членів команди [9, с.12].

Виходячи з цього, передбачається наявність у лідерів восьми компонентів компетентності (створення та концептуалізація, аналіз та інтерпретація, прийняття рішень, взаємодія і презентація, адаптація та подолання, підтримка та співробітництво, підприємництво та результативність, організація та виконання).

Важливим компонентом є визначення стратегії та цілей розвитку для лідерів. Політика підприємства полягає в тому, що відповідальність за розвиток компетентності лежить на самому працівнику. Крім того, для уникнення негативних наслідків зовнішнього планування (опитування керівників, що звільнились, показує, що найбільш суттєвими причинами звільнення були невизначеність подальшого кар'єрного та професійного розвитку на підприємстві, відсутність комунікацій з керівництвом щодо подальшого розвитку) процес визначення стратегії та цілей розвитку для лідерів є прозорим та охоплює як самого працівника, так й керівництво. Для забезпечення процесу визначення стратегії та цілей розвитку на підприємстві використовуються такі інструменти, як коучинг та наставництво. Після визначення стратегії та цілей працівник визначає найбільш оптимальні шляхи їх досягнення, самостійно відслідковує прогрес у досягненні цілей. В дорожню карту розвитку лідерських якостей включаються як заходи із розвитку компетентностей, які носять формальний характер (семінари, тренінги), так і форми інформального навчання (коучингові сесії, виконання завдань під час ротації, взаємодія з наставниками, проектні завдання тощо) [9, с.23].

Таким чином, для забезпечення сталого розвитку підприємства, наступності управління, розвитку інноваційних стратегій в програми розвитку управлінської компетентності керівників структурних підрозділів інтегруються елементи змісту та специфічні форми, які дають змогу розвивати лідерські якості.

Іншою особливістю є широке впровадження інноваційних форм навчання і розвитку персоналу. Зокрема, має місце тенденція до поступової заміни традиційного очного формату навчання на інші форми взаємодії, які мають на меті розвиток відповідних компетентностей. Прикладом може слугувати досвід компанії TELUS, провідного канадського телекомунікаційного оператора, який почав впроваджувати як елемент організаційної культури т.з. «філософію лідерства», що має на меті спонукання керівників до розвитку лідерського потенціалу в процесі генерування ідей, обміну думками та розвитку власної результативності [5]. Крім того, необхідність досягнення стратегічних цілей підприємства через розвиток людського потенціалу персоналу, необхідність скорочення терміну окупності інвестицій в навчання викликало необхідність зміни традиційних підходів до навчання та розвитку.

З цією метою на підприємстві була створена он-лайн система Learning 2.0, яка інтегрувала в собі ресурси, що містили текстовий контент, відео, базу знань, систему тестування тощо [5]. Дана система інтегрує в собі різні можливості набуття досвіду та розвитку компетентності – формальне навчання (через ознайомлення з матеріалами, тестування, участь у вебінарах), інформальне (спонтанне) навчання (через обмін досвідом, планування власної траєкторії професійного розвитку) і т.з. «соціальне навчання» - розвиток професійної мережі, яка об'єднує працівників компанії та містить корпоративний блог, енциклопедію, сервіси для спілкування та відео конференцій. Професійна соціальна мережа дозволяє спілкуватись з відповідними професіоналами всередині компанії, обмінюватись знаннями та практиками, отримувати консультації досвідчених фахівців тощо. Таким чином, поєднання формального, інформального навчання та соціального професійного спілкування призводить до

виникнення нової організаційної філософії, яка має ефект не тільки в аспекті розвитку професійної компетентності персоналу, але й його лідерських навичок, вмотивованості, здатності до аналізу в процесі прийняття рішень тощо.

Отже, проведений нами аналіз систем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку дав змогу нам виявити їх особливості: диверсифікація політики в сфері навчання та розвитку та її прив'язка до стратегії розвитку підприємства; навчання й розвиток персоналу розглядається компаніями як рушійна сила і головний фактор впливу на інноваційну активність, відтак, системи розвитку професійної компетентності мають на меті розвиток також і інноваційного мислення керівників; створення систем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку на основі моделі компетенцій; системний підхід до розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку; фокусування на розвитку лідерських якостей (на відміну від традиційного підходу до розвитку управлінських якостей); впровадження інноваційних форм навчання і розвитку персоналу. Перспективним є адаптація зазначених особливостей до побудови систем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів вітчизняних підприємств сфери зв'язку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Кадровая политика АО «Казахтелеком». Приложение к решению Совета директоров АО «Казахтелеком» от 20.04.2012 года №5. – Точка доступа: <https://telecom.kz/media/upload/1/2015/05/08/2275da729da257b917696967d3c3de86.pdf>).
2. Т.А.Солтицкая. Политика обучения персонала в российских компаниях / Т.А.Солтицкая // Российский журнал менеджмента, 2005. - Том 3. - № 2. - С. 155–174.

3. Cohen W., Levinthal D. Absorptive Capacity: a New Perspective on Learning and Innovation. – Administrative Science Quarterly. – Vol.35. - №1. – P.128-152.
4. Global telecommunications study: navigating the road to 2020. – Ernst and Young, 2015. – 40 p.
5. Leading Canadian Telecom company delivers social, informal and formal learning. Case study. – Точка доступа: https://www.skillsoft.com/assets/case-studies/telus_casestudy.pdf.
6. Learning and Innovation in Enterprises / European Centre for the Development of Vocational Training // Luxemburg. Publication Office of the European Union, 2012. – 166 p.
7. B.Patil. Training and Development Survey in BSNL. HR Project Report. – Bharat Sanghar Nigam Limited, Mumbai, 2015. – 72 p.
8. Sectoral Dictionary of Competencies. Telecommunications. – International Institute of Telecommunications, 2012. – Montreal, Quebec. – 72 p.
9. Seven Steps for Effective Leadership Development. An Oracle White Paper. – Oracle Corporation World Headquarters, 2012. – 21 p.
10. Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. – United Nations, 2015. - Точка доступа: http://www.un.org/pga/wp-content/uploads/sites/3/2015/08/120815_outcome-document-of-Summit-for-adoption-of-the-post-2015-development-agenda.pdf.
11. T.Willard, M.Halder. The Information Society and Sustainable Development Exploring the Linkages. - International Institute for Sustainable Development, 2003. – 37 p.
12. World Telecommunication/ICT Development Report 2015. - International Telecommunication Union, United Nations, 2015. – 289 p.

