

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ПРОВІДНИХ КОМПАНІЙ СВІТУ У СФЕРІ ЗВ'ЯЗКУ

У сучасному світі сфера зв'язку та інформатизації, яка включає поштовий, телеграфний, телефонний зв'язок, IP-телефонію, кур'єрську діяльність, проводове мовлення, спеціальний та фельдзв'язок, передачу і прийом телевізійних та радіопрограм, радіозв'язок і телебачення, нагляд та технічний контроль за використанням радіочастот, комп'ютерний та мобільний зв'язок, виробництво обладнання для телекомунікацій, створення програмного забезпечення для сфери зв'язку, має визначальний вплив як на розвиток світової економіки, так і на суспільні процеси в цілому. На Всесвітніх самітах «Інформаційне суспільство» (Женева, 2003 р.; Туніс, 2005 р.), обговорюючи порядок денний розвитку сфери зв'язку та інформатизації, представники урядів провідних країн, компаній-провайдерів та громадських організацій дійшли згоди щодо необхідності пов'язувати цілі розвитку сфери зв'язку та інформатизації з Цілями розвитку тисячоліття Організації Об'єднаних націй (ООН)¹. У контексті забезпечення глобальних цілей сталого розвитку сфера зв'язку та інформатизації сприяє ефективному використанню ресурсів навколишнього середовища (через створення геоінформаційних систем, які містять комплексну інформацію для оцінки, моніторингу та використання ландшафтів); 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 – виваженому прийняттю рішень у контексті досягнення цілей сталого розвитку².

Поряд із вражаючими кількісними показниками розвитку цієї сфери варто відзначити деякі суспільні трансформації, які стали можливими завдяки розвитку сфери зв'язку та інформатизації. У світі зафіксовано 5 мільярдів підключень до мережі мобільного зв'язку, відтак рівень проникнення складає більше 90%; майже 2 мільярди жителів планети мають постійний доступ до мережі Інтернет; за період з 2003 до 2009

¹ *Resolution adopted by the General Assembly 55/2 «United Nations Millennium Declaration», General Assembly of United Nations, 18 September 2000, 9 s.*

² *Top 10 Risks for Telecommunication 2014, Ernst&Young, 2014, s. 32.*

рр. рівень проникнення інтернет зв'язку збільшився вдвічі. Поширення феномену електронного урядування 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 управління³.

У 2014 році компанія Ernst&Young, провідна світова компанія у сфері консультування та аудиту, провела ґрунтовне дослідження з метою ідентифікації ризиків та викликів, з якими зустрічається сфера зв'язку в глобальному масштабі. Було виділено 10 основних аспектів, які експерти визначають як загрози розвитку компаній сфери зв'язку: нездатність компаній позиціонувати себе в новій якості в новому ландшафті сфери зв'язку; недостатній рівень визначеності регуляторної політики в сфері зв'язку; ігнорування компаніями нових імперативів приватності та безпеки; нездатність компаній покращити рівень гнучкості та здатність до змін; недостатність співставних даних, алгоритмів та методик їх отримання для подальшого організаційного розвитку та покращення ефективності; відсутність методик та вимірників для впливу на рівень та якість виконання процедур; нездатність персоналу до усвідомлення процесу створення цінності для клієнта, його складових; нездатність отримати повноту користі від наявних телекомунікаційних мереж та активів; невдало сформульовані стратегії розвитку; нездатність впроваджувати принципово нові інновації⁴.

Попри те, що більшість із названих невідповідностей мають відношення до недоліків стратегічного планування та операційної діяльності компаній, проте має місце також невідповідність у рівнях розвитку професійної компетентності персоналу, зокрема керівників. Виявлену загрозу «нездатність персоналу до усвідомлення процесу створення цінності для клієнта, його складових» було віднесено до групи стратегічних та силу її впливу на компанію оцінено експертами в 7 балів із 10, що свідчить про виключне значення відповідного розуміння персоналом потреб клієнтів для успішного розвитку компаній. Як зазначають експерти, поряд із розширенням асортиментного ряду телекомунікаційних послуг, що стає можливим із розвитком технологій та

³ *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*, United Nations, 2015, Pozyskano z: 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.

⁴ Peter M.Senge, *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*, The Third Edition, Crown Business, 1994, s. 464.

можливостей телекомунікаційних мереж та обладнання, компаніям потрібно поглиблювати розуміння реальних потреб клієнтів та реалізовувати так званий кастомізований (клієнтоорієнтований) підхід до взаємодії з клієнтами. Намагання компаній запропонувати більш високодохідні послуги йде врозріз із природнім бажанням клієнтів витратити на послуги менше ресурсів. Крім того, як зазначають експерти, тенденція до аутсорсингу бізнес-процесів продажу та обслуговування (до якої вдаються компанії сфери зв'язку з метою оптимізації витрат) ставить під загрозу побудову довгострокових відносин в системі «компанія-клієнт», що врешті призводить до втрати клієнтської бази⁵.

Таким чином, поряд із необхідністю перегляду політики компанії щодо операційних процесів, є гостра потреба у розвитку клієнтоорієнтованості персоналу телекомунікаційних компаній. Керівники компаній сфери зв'язку відіграють виняткову роль у процесах розвитку клієнтоорієнтованості персоналу, будучи, з одного боку, зразком, «взірцевою моделлю», демонструючи певний тип ставлення до клієнта, а з іншого – беручи відповідальність за навчання та розвиток персоналу підпорядкованого підрозділу у відповідному напрямі. Тому питання розвитку професійної компетентності керівників компаній сфери зв'язку є сферою стратегічних інтересів компаній та джерелом їх інноваційної активності та сталого розвитку.

Питання розвитку професійної компетентності різних категорій персоналу компаній сфери зв'язку знайшли широке висвітлення у зарубіжній науковій літературі. Зокрема дослідженню сучасних особливостей систем розвитку професійної компетентності різних категорій персоналу компаній присвячено праці А. Азіма, С. Барлета, Г. Бекера, В. Брокбанка, М. Вагаса, С. Гошал, І. Гоу, Д. Зуршфілда, С. ван Золінгена, П. Едвардса, Т.Інокі, А. Йеунга, Р. де Йонга, Т. Кавакіти, Т. Като, М. ван дер Клінка, К. Койке, В. Кохена, Д. Левінтала, Д. Лейка, Дж. Мортімера та ін. Питанням розвитку професійної компетентності керівників компаній сфери зв'язку присвячено праці Ф. Баумана, Е. Варун, Дж. Волша, М. Дасанаяке, В. Джайна, С. Ірума, Н. Кравчук, Н. Маковської, А. Манута, Р. Мейнерта, Н. Мехмуда, Дж. Мюлера та ін.

Аналіз зарубіжного досвіду розвитку професійної компетентності керівників підприємств сфери зв'язку дозволив нам виділити наступні особливості: фокусування цілей розвитку керівників насамперед на потребах бізнесу та підвищенні

⁵ *Top 10 Risks for Telecommunication 2014*, Ernst&Young, 2014, s. 32.

індивідуального рівня результативності персоналу і структурних підрозділів та компанії в цілому; навчання та розвиток керівників є ключовим чинником розвитку управлінської культури, фактором приваблення, оновлення, збереження й захисту інтелектуального капіталу компанії; широке впровадження систем управління навчанням, інтегрування їх в бізнес-процеси компанії дає змогу впливати на інноваційний потенціал компанії, лояльність персоналу, збільшення його клієнтоорієнтованості; широке впровадження віртуальних форм навчання та нових технологій, що дає можливість оперативного поширювати необхідну інформацію та кращі практики серед працівників компанії.

Характерною особливістю розвитку систем навчання керівників в провідних компаніях світу в сфері зв'язку є впровадження концепції «організації, що навчається». 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 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), підтримку 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)⁶.

Одним із показових прикладів впровадження концепції «організації, що навчається» є компанія Siemens – один із найбільших у 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 виконує значно ширші

⁶ *Resolution adopted by the General Assembly 55/2 «United Nations Millennium Declaration», General Assembly of United Nations, 18 September 2000, 9 s.*

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 ситуацій⁷. Ключовим, на нашу думку, є впровадження в компанії культури та цінності неперервного навчання, а також створення віртуального середовища, яке, з одного боку, є інструментом неперервного розвитку та мотивації до розвитку керівників та працівників компанії, а з іншого – інструментом для накопичення, збереження та поширення знань всередині підприємства та формування професійної спільноти.

⁷ *Leading Canadian Telecom company delivers social, informal and formal learning. Case study*, Pozyskano z: https://www.skillssoft.com/assets/case-studies/telus_casestudy.pdf.

Ще одним прикладом впровадження концепції «організації, що навчається» може слугувати провідна телекомунікаційна канадська компанія TELUS. Із виникненням нових умов, в яких функціонує компанія (збільшення компанії через злиття з дрібними компаніями, впровадження нових цифрових послуг, значні інвестиції в розвиток мобільного зв'язку та бездротової системи передавання даних) постає необхідність залучення кваліфікованих фахівців формування з персоналу вмотивованої, інтегрованої та активної команди, що породжує необхідність пошуку нових форм та методів управління персоналом, зокрема його навчання й розвитку. Компанією сформований принципово інший підхід, сутність якого полягає в тому, що корпоративне навчання й розвиток розглядається не як продукт (курс, програма навчання), а як середовище розвитку досвіду (яке включає очне навчання, дистанційні тренінги, коучинг, менторство, інформальну взаємодію)⁸.

Крім того, підтримується поширення власного досвіду та знань серед працівників компанії. В систему інтегровано також інструменти підвищення вмотивованості до такого типу взаємодії (бали за виконання різних завдань, ведення мікро-блогу, коучинг підлеглих та співробітників). Основна роль в такій взаємодії відводиться тому, хто навчається, який самостійно визначає власну потребу в навчанні, найбільш оптимальні шляхи розвитку для досягнення і цілей компанії, і власних кар'єрних цілей.

Таким чином, створення «середовища взаємодії», яке включає різні форми формального, інформального навчання та взаємодії в соціальній професійній мережі, призводить до підвищення результативності діяльності керівників компаній сфери зв'язку, збереження, примноження знань в організації, прийняття виважених управлінських рішень, розвитку професійної компетентності керівників та персоналу, зростання рівня їх лояльності до компанії.

Ще однією особливістю розвитку професійної компетентності керівників провідних компаній світу у сфері зв'язку 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, довело, що існує тісний кореляційний зв'язок

⁸ Elana Varun, *How TELUS engages employees through Pervasive Learning*, Pozyskano z: http://www.sap.com/bin/sapcom/en_us/downloadasset.2014-06-jun-24-09.how-telus-engages-employees-through-pervasive-learning-pdf.bypassReg.html.

між феноменами інноваційної активності компанії та навчанням і розвитком його персоналу, зокрема керівників. Найбільш вагомими факторами, які впливають на інноваційну активність, є внутрішньо фірмовий розвиток персоналу, а також створення розвиваючого середовища в компанії (разом із впровадженням політики постійного навчання і розвитку)⁹. Зокрема визначено зв'язок між організацією праці та внутрішніми бізнес-процесами компаній, навчанням і розвитком персоналу й інноваційною активністю. Присутність в організації роботи керівника форм взаємодії, які передбачають активне навчання й розвиток (наприклад, виконання складних завдань, автономність в роботі й прийнятті рішень) призводять до підвищення рівня інноваційної активності компанії. Чинником інноваційної активності є т.з. адаптаційна (асиміляційна) здатність (*absorptive capacity*) (здатність працівника визнати цінність нової інформації, впровадити її в діяльність та комерціалізувати)¹⁰. Відповідно вплив на неї призводить до поліпшення ситуації з інноваціями. Асиміляційна здатність щодо інновацій є похідною від рівня професійної компетентності персоналу, насамперед керівників компанії, володіння відповідним баченням, здатностями, знаннями й навичками. Тому, впливаючи на це через навчання й розвиток, можна підвищити 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 операції¹¹ 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 у 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 найбільш низьким є кореляційний зв'язок між факторами «участь персоналу в т.з. «зовнішньому»

⁹ *Learning and Innovation in Enterprises*, European Centre for the Development of Vocational Training, Luxemburg, Publication Office of the European Union/ 2012, 166 s.

¹⁰ W.Cohen, D.Levinthal, *Absorptive Capacity: a New Perspective on Learning and Innovation*, «Administrative Science Quarterly», Vol.35, nr1/2010, s.128-152.

¹¹ *Learning and Innovation in Enterprises*, European Centre for the Development of Vocational Training, Luxemburg, Publication Office of the European Union/ 2012, 166 s.

навчанні (тренінгах і курсах, організованих зовнішніми провайдерами)» та «інноваційна активність підприємства» (0.28). Середній рівень кореляційного зв'язку (0.49) існує між факторами «участь персоналу у внутрішніх програмах навчання» (тренінгах і курсах, організованих всередині підприємства) та «інноваційна активність підприємства». 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».

Таким чином, у процесі створення системи розвитку професійної компетентності керівників підприємств сфери зв'язку беруться 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).

Важливою особливістю, характерною для компаній сфери зв'язку, є використання моделей компетенцій для створення систем розвитку професійної компетентності керівників, які є основою формування змістової та технологічної складових таких систем. Зокрема Міжнародним Інститутом телекомунікацій (Канада) запропоновано універсальну модель компетенцій для телекомунікаційних компаній¹². В основі методики її створення лежить аналіз основних бізнес-процесів телекомунікаційних компаній, що дало змогу виділити 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. Шляхом вивчення специфіки діяльності компаній-учасників, інтерв'ювання фахівців було визначено 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

¹² *Sectoral Dictionary of Competencies. Telecommunications*, International Institute of Telecommunications, Montreal, Quebec/ 2012, 72 s.

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. Прикладом може слугувати модель компетенцій, розроблена для керівників напряму продажу послуг та обслуговування споживачів у телекомунікаційних компаніях, де компонентами компетентності є: аналіз очікувань і вимог клієнтів, ідентифікація альтернатив та прийняття управлінських рішень, застосування у своїй діяльності ринкових стратегій, презентація та «продаж» ідей та рішень, технологічні знання в сфері телекомунікацій, комунікація на робочому місці, робота в крос-функціональних командах, організація роботи та управління командою, інноваційне мислення та адаптивність до змін¹³. Особливостями запропонованої моделі компетенцій для керівників структурних підрозділів компаній у сфері телекомунікацій також 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 персоналу; обізнаність із ринковою ситуацією, конкурентним оточенням, стратегіями конкурентів.

Іншою закономірністю є системний підхід до розвитку професійної компетентності керівників 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 керівників включає наступні елементи:

- збір та аналіз інформації: основні функції та вимоги до різних категорій керівників; 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 керівнику для виконання функцій; які знання та навички можуть бути корисними для виконання завдань у майбутньому;

¹³ *Sectoral Dictionary of Competencies. Telecommunications*, International Institute of Telecommunications, Montreal, Quebec/ 2012, 72 s.

- ідентифікація програм навчання – на основі аналізу інформації генерується перелік курсів, які є необхідними для подальшого розвитку професійної компетентності керівників компаній;

- 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 навчання, аналіз змін в поведінці учасників та засвоєння навчальних матеріалів, оцінка змін у результативності діяльності учасників)¹⁴.

Характерними особливостями систем розвитку професійної компетентності керівників компаній 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 навчання (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 поліпшення);

- 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);

¹⁴ *Seven Steps for Effective Leadership Development. An Oracle White Paper*, Oracle Corporation World Headquarters, 2012, s. 21.

-обов'язковим є оцінювання змін у результативності керівників, що 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 компетентності¹⁵.

Таким чином, системний підхід до навчання та розвитку керівників різних рівнів компаній сфери зв'язку передбачає специфічну взаємодію між елементами системи (компанією, підрозділами з навчання та розвитку персоналу, 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 керівників компаній; циклічний алгоритм процесу навчання й розвитку (від визначення потреби в навчанні до оцінювання змін в результативності діяльності керівників як наслідку від різного роду педагогічних впливів на нього). Саме системний підхід, на нашу думку, може забезпечити найбільш ефективне використання ресурсів для навчання й розвитку керівників підприємств сфери зв'язку.

Іншою закономірністю систем розвитку професійної компетентності керівників компаній 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 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 у процесі розвитку управлінської компетентності керівників компаній у змісті програм навчання часто поєднують теми, які мають на меті як розвиток власне традиційних управлінських навичок (цілепокладання, планування, організація, контроль), так і розвиток 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

¹⁵ *Seven Steps for Effective Leadership Development. An Oracle White Paper*, Oracle Corporation World Headquarters, 2012, s. 21.

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 (таблиця 1):

Таблиця 1.

Розмежування функцій управління та лідерства

Функції управління	Функції лідера
Планування та бюджетування	Формування візії (бачення) та надихання персоналу
Організація, координування, контроль виконання	Встановлення цілей, напрямку руху, мотивування персоналу
Управління персоналом	Персонал розділяє спільні цілі, цінності
Робота з існуючою структурою	Вибудовування нових зв'язків, структур, проектних команд

Джерело: [10].

Виходячи з цього, система розвитку управлінської компетентності в компанії включає:

1. Визначення відповідного стилю управління для компанії або структурного підрозділу на основі з аналізу його особливостей, умов тощо. В компанії використовують два основних інструменти для ідентифікації найбільш відповідного стилю управління – результати т.з. центрів оцінки (assessment center) персоналу, які дають уявлення про психологічні та поведінкові особливості підлеглих; інтерв'ювання стейкхолдерів (партнерів, вендорів, консультантів, керівників, підлеглих).

2. Ідентифікацію існуючих або потенційних лідерів в компанії. Для визначення існуючих та потенційних лідерів використовується модель компетенцій. 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). Визначені індикатори, методика та критерії оцінювання дають можливість виявити існуючих та потенційних лідерів. Під час щорічних сесій з оцінювання результатів діяльності, в результаті аналізу досягнення керівником встановлених цілей та виконання планів, оцінювання за методикою 360 градусів, складається матриця «потенціал-результат». За результатами

її аналізу відбираються найкращі керівники, які поєднують в собі наявний високий потенціал і демонструють високі результати праці.

3. Визначення розривів між поточним та бажаним рівнем розвитку компонентів компетентності. Для цього в компанії встановлюються не тільки поточні вимоги до рівня розвитку компетентності, але й перспективні, враховуючи стратегію розвитку підприємства, ринкову ситуацію тощо. Визначення розривів між поточним та бажаним рівнем розвитку компонентів компетентності передбачає аналіз результатів оцінювання керівників, встановлення зон зростання, а також часових параметрів, необхідних для подолання відповідних розривів.

4. Визначення стратегії наступності для критичних ролей – посад управлінців, функції яких є критично важливими для функціонування компанії. Стратегія наступності, яка передбачає підготовку кадрового резерву, виховання лідерів серед перспективних працівників, розвиток лідерського потенціалу, має на меті забезпечення сталого розвитку підприємства.

5. 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 і 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.

6. Визначення «дорожньої карти» розвитку лідерських навичок. В дорожню карту 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).

7. Формування стратегії утримання та розвитку лояльності практикуючих та потенційних лідерів. Ця стратегія включає розробку компенсаційних пакетів для результативних керівників, які поєднують матеріальне (заробітна плата, бонуси) та

нематеріальне стимулювання (просування по службі, тривалість відпустки, гнучкий робочий графік, визнання тощо¹⁶.

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 їх лідерські якості.

Іншою закономірністю в розвитку професійної компетентності керівників компаній сфери зв'язку 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 «філософію лідерства», що має на меті спонукання керівників до розвитку лідерського потенціалу в процесі генерування ідей, обміну думками та розвитку власної результативності¹⁷.

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 ресурси, що містили текстовий контент, відео, базу знань, систему тестування тощо. Означена система стала частковою заміною традиційного внутрішньофірмового навчання, яка мала більшу економічну ефективність та вплив на процеси (зокрема, завдяки Learning 2.0 компанія зекономила 6 млн. доларів, відбулось зростання на 30% з 2007 по 2013 рр. кількості тих, хто пройшов навчання, за досліджуваний період також зріс рівень задоволеності працівників якістю контенту та його практичної цінності, коефіцієнт окупності інвестицій на навчання персоналу склав 72%)¹⁸. Ця 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 «соціальне навчання» –

¹⁶ *Seven Steps for Effective Leadership Development. An Oracle White Paper*, Oracle Corporation World Headquarters, 2012, s. 21.

¹⁷ Elana Varun, *How TELUS engages employees through Pervasive Learning*. Pozyskano z: http://www.sap.com/bin/sapcom/en_us/downloadasset.2014-06-jun-24-09.how-telus-engages-employees-through-pervasive-learning-pdf.bypassReg.html.

¹⁸ Elana Varun.

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 керівників, але й його лідерських навичок, вмотивованості, здатності до аналізу в процесі прийняття рішень тощо.

Отже, було виявлено наступні особливості в розвитку професійної компетентності зазначеної категорії персоналу: впровадження в провідних компаніях сфери зв'язку концепції «організація, що навчається», що дає можливість реалізувати культуру та цінність неперервного навчання й розвитку, усвідомлення керівниками власної відповідальності за результати діяльності, зокрема, конструювання, планування та реалізацію власної траєкторії професійного розвитку, створювати середовище накопичення, збереження й поширення знань всередині компанії, підтримувати тісну взаємодію у професійній глобальній спільноті компанії; навчання й розвиток керівників розглядається компаніями як головна рушійна сила та фактор впливу на інноваційну активність компанії. Відтак компанією створюються належні організаційно-педагогічні умови розвитку професійної компетентності. Найбільш ефективними формами розвитку інноваційного мислення керівників вважаються форми інформального навчання (участь у роботі проектних команд, виконання проектів із суміжних бізнес-процесів, ротація, коучинг, менторство) тощо.

Бібліографія

1. W.Cohen, D.Levinthal, *Absorptive Capacity: a New Perspective on Learning and Innovation*, «Administrative Science Quarterly», Vol.35, nr1/2010, s.128-152.
2. Elana Varun, *How TELUS engages employees through Pervasive Learning*, Pozyskano z: http://www.sap.com/bin/sapcom/en_us/downloadasset.2014-06-jun-24-09.how-telus-engages-employees-through-pervasive-learning-pdf.bypassReg.html.
3. *Leading Canadian Telecom company delivers social, informal and formal learning. Case study*, https://www.skillsoft.com/assets/case-studies/telus_casestudy.pdf.
4. *Learning and Innovation in Enterprises*, European Centre for the Development of Vocational Training, Luxemburg, Publication Office of the European Union/ 2012, 166 s.

5. 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, <http://mueller24.info/pub/04mue.pdf>.
6. B. Patil, *Training and Development Survey in BSNL. HR Project Report*, Bharat Sanghar Nigam Limited, Mumbai/ 2015, 72 s.
7. *Resolution adopted by the General Assembly 55/2 «United Nations Millennium Declaration»*, General Assembly of United Nations, 18 September 2000, 9 s.
8. *Sectoral Dictionary of Competencies. Telecommunications*, International Institute of Telecommunications, Montreal, Quebec/ 2012, 72 s.
9. Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*, The Third Edition, Crown Business, 1994, s. 464.
10. *Seven Steps for Effective Leadership Development. An Oracle White Paper*, Oracle Corporation World Headquarters, 2012, s. 21.
11. *Top 10 Risks for Telecommunication 2014*, Ernst&Young, 2014, s. 32.
12. *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*, United Nations, 2015. Pozyskano z: 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.
13. T. Willard, M. Halder, *The Information Society and Sustainable Development Exploring the Linkages*, International Institute for Sustainable Development, 2003, s. 37.
14. *World Telecommunication/ICT Development Report 2015*, International Telecommunication Union, United Nations, 2015, s. 289.

Олександра Бородієнко

**ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ
КЕРІВНИКІВ ПРОВІДНИХ КОМПАНІЙ СВІТУ У СФЕРІ ЗВ'ЯЗКУ**

Анотація

Проаналізовано особливості розвитку професійної компетентності керівників провідних світових компаній у сфері зв'язку (Oracle, Siemens AG, TELUS, BSNL і т.д.). Виявлено специфіку розвитку професійної компетентності керівників: впровадження в провідних компаніях сфери зв'язку концепції організації, що навчається; навчання і розвиток керівників як головна рушійна сила і чинник впливу на інноваційну активність компанії; впровадження форм інформального навчання для розвитку

інноваційного мислення керівників; використання моделей компетенцій як основи створення змістового, технологічного і контрольно-оцінного компонентів систем розвитку професійної компетентності керівників; системний підхід компаній до розвитку їх професійної компетентності; розвиток лідерських якостей керівників на противагу традиційному підходу до розвитку управлінської компетентності; використання інноваційних форм навчання та розвитку керівників.

Ключові слова: професійна компетентність, професійні компетенції, інноваційне мислення, розвиток лідерського потенціалу, середовище активної взаємодії, інформальна освіта, адаптаційна здатність.

Александра Бороdienko

ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ВЕДУЩИХ КОМПАНИЙ МИРА В ОТРАСЛИ СВЯЗИ

Аннотация

Проанализированы особенности развития профессиональной компетентности руководителей ведущих мировых компаний в отрасли связи (Oracle, Siemens AG, TELUS, BSNL и т.д.). Выявлена специфика развития профессиональной компетентности руководителей: внедрение в ведущих компаниях отрасли связи концепции обучающейся организации; обучение и развитие руководителей как главная движущая сила и фактор влияния на инновационную активность компании; внедрение форм неформального обучения для развития инновационного мышления руководителей; использование моделей компетенций как основы создания содержательного, технологического и контрольно-оценочного компонентов систем развития профессиональной компетентности руководителей; системный подход компаний к развитию их профессиональной компетентности; развитие лидерских качеств руководителей в противовес традиционному подходу к развитию управленческой компетентности; использование инновационных форм обучения и развития руководителей.

Ключевые слова: профессиональная компетентность, профессиональные компетенции, инновационное мышление, развитие лидерского потенциала, среда активного взаимодействия, неформальное образование, адаптационная способность.

Oleksandra Borodiyenko

**THE PECULIARITIES OF PROFESSIONAL COMPETENCE
DEVELOPMENT OF THE HEADS OF WORLD LEADING COMPANIES IN
CONNECTION**

The features of the professional competence of heads of leading companies in the field of communication (Oracle, SiemensAG, TELUS, BSNL etc.) have been analyzed. The features of the professional competence development of managers are revealed: the introduction of the concept of "a learning organization" in leading companies in the sphere of communication; training and development of managers seen as the main driving force and factor of influence on innovative activity of the company; implementation of in-formal forms of training for the development of innovative thought of leaders; the use of models of competences as a base for creation of content, technologic, control and assessment components of the systems of professional competence of managers development; companies' systematic approach for development of managers professional competence; managers' leadership development as opposed to the traditional approach to the development of managerial competence; use of innovative forms for managers' learning and development.

Keywords: professional competence, innovative thinking, developing leadership potential, environment of active interactions, in-formal education, adaptive capacity.