

УДК 331.108.4

Структура лідерських компетенцій менеджера

Дяків О. П., к.е.н., доцент

Прохоровська С. А., к.е.н., викладач

Анотація

на статтю Дяків О.П., Прохоровської С.А.

Структура лідерських компетенцій менеджера

В статті досліджено лідерські компетенції за відповідними рівнями та побудовано їхню модель. Запропоновано якості якими має володіти сучасний лідер.

Ключові слова: індикатори компетенцій, компетенції, лідерські компетенції, менеджер, модель компетенцій.

Структура лидерских компетенций менеджера

Дякив О. П., к.э.н., доцент

Прохоровская С. А., к.э.н., преподаватель

Аннотация на статью Дякив О.П., Прохоровской С.А.

Структура лидерских компетенций менеджера

В статье исследовано лидерские компетенции за соответствующими уровнями и построена их модель. Предложены качества, которыми должен владеть современный лидер.

Ключевые слова: индикаторы компетенций, компетенции, лидерские компетенции, менеджер, модель компетенций.

Structure of leadership competences of manager.

Dyakiv O., Prohorovska S

Annotation

Dyakiv O., Prochorovskou S/ Structure of leadership competences of manager.

The article leader competences are classified according to levels and their model is built. A modern leader qualities are offered.

Keywords: indicators of competence, competences, leadership competence, manager, model of competences.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими або практичними завданнями З моменту дослідження проблем лідерства фахівці пробували визначити межі компетенцій ефективного лідера. Це дало б змогу відповісти на запитання: яким чином має діяти ефективний лідер, що він мусить уміти і знати, якими навичками володіти, яким чином формувати партнерські відносини між своєю командою однодумців та організацією загалом?

На сьогодні особистісні компетенції лідера посідають провідне місце у практичній діяльності організацій, оскільки важливо не те, ким є лідер як особистість, а те, що він робить, і як себе поводить у колективі. Загально відомо, що саме від компетенцій, якими володіють менеджери, визначається успіх бізнесу загалом. У зв'язку з цим надзвичайно актуальними є дослідження проблем лідерства, компетенцій ефективного лідера, рівнів розвитку лідерського потенціалу у практичній діяльності організацій. Адже реалізація функції лідерства передбачає необхідність змін і оновлення для досягнення успіху і визначених цілей.

Аналіз основних досліджень і публікацій в яких започатковано розв'язання даної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Теоретичним і прикладним аспектам дослідження понять «компетенції» «лідерські компетенції» присвячені праці таких відомих зарубіжних і вітчизняних науковців: Л. Спенсер, С. Спенсер, С. Уїддетта, С. Холліфорд, С. Іванової, Є. Ксенофонтової, І. Петрової, В. Петюха, Л. Скібіцької, Л. Щетініної та ін.

У сучасних умовах потреба системного та комплексного вивчення проблеми лідерських компетенцій менеджера значно посилюється. Це пов'язано зі зростанням ролі лідера в діяльності сучасних організацій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання) полягає у вивченні лідерських компетенцій менеджера в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Успішні компанії світу приділяють велику увагу розвитку лідерських якостей у менеджерів. Результати ефективної діяльності лідера полягають в об'єднанні працівників в їхній спільній діяльності. Лідер має знати проблеми в організації, вміти володіти ситуацією, приймати рішення, брати на себе відповідальність, робити правильний вибір (людей, проблем, першочергових завдань). Одночасно лідер повинен вміти задовольняти інтереси працівників, не виходячи за межі правових і цивільних норм і не протиставляти їх своїм бажанням. На відносини з колективом і авторитет лідера впливає особистий стиль його поведінки (авторитарний або демократичний).

Суспільні настрої, процеси розвитку організацій зумовлюють появу нових лідерів. Тому важливим чинником у здійсненні лідером своїх функцій є його особистісні компетенції, адже конкретна обстановка і динаміка зовнішнього середовища суттєвою мірою визначають успіх або невдачу того або іншого лідера. Поведінка лідера і результати, яких він досягає, багато в чому залежать від зрілості послідовників, їх умінь і досвіду.

Професійна успішність й ефективність праці менеджера у сучасних умовах визначаються рівнем його управлінської та лідерської компетенцій [6, с. 361]. *Управлінська компетенція* – це знання та навички, які дають змогу менеджеру успішно та ефективно впливати на рівні управління системою, процесом, персоналом для досягнення цілей організації. *Лідерська компетенція* – це знання та навички, які дають змогу менеджеру здійснювати зміни і надихати на них працівників.

Як стверджує Ірина Петрова: «...компетенції – це інтегрована поведінкова модель, що реалізується в ефективному виконанні робіт та одержанні певних результатів» [4].

Для вивчення значимості лідерських компетенцій і характеру їхнього впливу на менеджера в 2012 р. проведено експертне опитування в банківських установах Тернопільської області. Результати опитування фахівців банківських установ у галузі кадрового менеджменту дали змогу виявити чотири групи найважливіших лідерських компетенцій менеджерів банку (табл. 1). Для оцінювання рівня розвитку лідерських компетенцій менеджера обрано 5-бальну шкалу, відповідно до якої 1 – це найменш важлива оцінка, 5 – найбільш значуща.

Таблиця 1

Оцінювання рівня розвитку лідерських компетенцій менеджера з персоналу в банківських установах Тернопільської області(за 5-бальною шкалою)

	Індикатори компетенції	Рівень розвитку компетенцій менеджера з персоналу відділом корпоративного бізнесу					Рівень розвитку компетенцій менеджера з персоналу кадровою службою				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
КЛЮ	Особистісні компетенції:										
1.1	Працьовитість і наполегливість					+					+
1.2	Харизматичність					+				+	
1.3	Авторитетність				+						+
1.4	Чесність				+						+
1.5	Порядність				+					+	
1.6	Ентузіазм				+					+	
1.7	Повага до людських цінностей					+				+	
1.8	Особистий приклад					+					+
1.9	Дисциплінованість, пунктуальність				+					+	
1.10	Вміння вести команду за собою					+					+
КЛП	Професійні компетенції										
2.1	Професіоналізм					+					+
2.2	Прагнення до інновацій					+				+	
2.3	Вміння йти на ризик					+				+	
2.4	Бажання делегувати повноваження				+					+	
2.5	Стратегічне бачення майбутнього					+				+	
2.6	Готовність взяти на себе відповідальність за розвиток колективу					+					+
2.7	Вміння консультувати з питань				+						+

	професійної діяльності співробітників і лінійних менеджерів									
2.8	Розглядати зміни як можливості для майбутнього розвитку організації				+				+	
КЛС II	Соціально-психологічні компетенції									
3.1	Вміння керувати емоціями				+					+
3.2	Вміння мотивувати до дій					+			+	
3.3	Вміння вести за собою команду					+				+
3.4	Прагнення підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат				+				+	
3.5	Вміння вирішувати конструктивні і деструктивні конфлікти				+					+
3.6	Довіра до членів команди та турбота про їхню репутацію					+			+	
3.7	Стресостійкість					+				+
3.8	Вміння відстоювати власну точку зору, уникаючи напруженості в команді				+				+	
3.9	Конструктивний зворотний зв'язок з метою досягнення взаєморозуміння між членами команди					+				+
3.10	Вміння креативно мислити					+				+
КЛК	Комунікативні компетенції									
4.1	Вміння чути співрозмовника				+					+
4.2	Вміння обмінюватися інформацією				+					+
4.3	Вміння ефективно використовувати засоби комунікацій					+			+	
4.4	Вміння ефективно вести процес переговорів і визначати інтереси учасників					+				+
4.5	Навички самопрезентації та налагодження контакту з командою				+				+	
4.6	Навички інформаційного забезпечення комунікаційних процесів				+				+	
4.7	Знання корпоративних комунікаційних каналів та засобів передачі інформації					+			+	
4.8	Знання внутрішніх комунікацій в організації				+				+	
4.9	Вміння чітко і конструктивно подавати інформацію				+					+
4.10	Відкритість і доброзичливість у спілкуванні				+					+

За результатами дослідження визначено найбільш важливі компетенції, які формують перший рівень і оцінені в 5 балів. До другого рівня належать компетенції, оцінені 4 балами. Третій рівень становлять найменш важливі компетенції, які отримали 3 бали. Варто зазначити, що кожна з виділених груп компетенцій має однакоvu значущу вагу у формуванні лідерських якостей менеджера (табл. 2).

Таблиця 2

Модель лідерських компетенцій менеджера банківських установ

Компетенції	Відділ корпоративного бізнесу	Кадрова служба
	Особистісні	Перший рівень (КЛО)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Працьовитість і наполегливість ▪ Харизматичність ▪ Повага до людських цінностей ▪ Особистий приклад ▪ Вміння вести команду за собою 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Працьовитість і наполегливість ▪ Чесність ▪ Особистий приклад ▪ Вміння вести команду за собою ▪ Авторитетність
Другий рівень (КЛО)		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Чесність ▪ Порядність ▪ Ентузіазм ▪ Дисциплінованість <p>пунктуальність</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Авторитетність 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Харизматичність ▪ Порядність ▪ Ентузіазм ▪ Повага до людських цінностей ▪ Дисциплінованість <p>пунктуальність</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪
Професійні	Перший рівень (КЛП)	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Професіоналізм ▪ Готовність взяти на себе відповідальність за розвиток колективу ▪ Прагнення до інновацій ▪ Вміння йти на ризик ▪ Стратегічне бачення майбутнього ▪ Розгляд змін як можливостей для майбутнього розвитку організації 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Професіоналізм ▪ Готовність взяти на себе відповідальність за розвиток колективу ▪ Вміння консультиувати з питань професійної діяльності співробітників і лінійних менеджерів
	Другий рівень (КЛП)	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Вміння консультиувати з питань професійної діяльності співробітників і лінійних менеджерів ▪ Бажання делегувати повноваження 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Прагнення до інновацій ▪ Вміння йти на ризик ▪ Бажання делегувати повноваження ▪ Стратегічне бачення майбутнього ▪ Розгляд змін як можливостей для майбутнього розвитку організації
Соціальна	Перший рівень (КЛСП)	

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Вміння мотивувати до дій ▪ Вміння вести за собою команду ▪ Довіра до членів команди та турбота про їхню репутацію ▪ Стресостійкість ▪ Конструктивний зворотний зв'язок з метою досягнення взаєморозуміння між членами команди ▪ Вміння креативно мислити 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Вміння керувати емоціями ▪ Вміння вести за собою команду ▪ Вміння вирішувати конструктивні і деструктивні конфлікти ▪ Стресостійкість ▪ Конструктивний зворотний зв'язок з метою досягнення взаєморозуміння між членами команди ▪ Вміння креативно мислити
	Другий рівень (КЛСП)	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Вміння керувати емоціям ▪ Прагнення підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат ▪ Вміння вирішувати конструктивні і деструктивні конфлікти ▪ Вміння відстоювати власну точку зору, уникаючи напруженості в команді 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Вміння мотивувати до дій ▪ Прагнення підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат ▪ Довіра до членів команди та турбота про їхню репутацію ▪ Вміння відстоювати власну точку зору, уникаючи напруженості в команді
Комунікативні	Перший рівень (КЛК)	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Вміння ефективно вести процес переговорів і визначати інтереси учасників ▪ Вміння ефективно використовувати засоби комунікацій ▪ Знання корпоративних комунікаційних каналів та засобів передачі інформації 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Вміння ефективно вести процес переговорів і визначати інтереси учасників ▪ Вміння чути співрозмовника ▪ Вміння обмінюватися інформацією ▪ Вміння чітко і конструктивно подавати інформацію ▪ Відкритість і доброзичливість у спілкуванні
	Другий рівень (КЛК)	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Вміння чути співрозмовника ▪ Вміння обмінюватися інформацією ▪ Навички інформаційного забезпечення комунікаційних процесів ▪ Знання внутрішніх комунікацій в організації ▪ Вміння чітко і конструктивно подавати інформацію 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Вміння ефективно використовувати засоби комунікацій ▪ Навички самопрезентації та налагодження контакту з командою ▪ Навички інформаційного забезпечення комунікаційних процесів ▪ Знання внутрішніх комунікацій в організації
	Третій рівень (КЛК)	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Навички самопрезентації та налагодження контакту з командою ▪ Відкритість і доброзичливість у спілкуванні 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Знання корпоративних комунікаційних каналів та засобів передачі інформації 	

За результатами дослідження побудовано модель лідерських компетенцій менеджера банківських установ (див. рис. 1., рис. 2.), що дала змогу визначити компетенції за їхніми рівнями. Ця модель включає

стандарти поведінки та дій лідера, скеровані на досягнення комплексу різноманітних корпоративних цілей організації.

Подана модель лідерських компетенцій має змогу ефективно використовуватися за призначенням, оскільки нами застосовано такі засади оцінювання:

- достовірність та обґрунтованість – формування показників за реальними критеріями, що визначені на основі результатів соціологічного опитування;
- комплексність – урахування і використання всіх можливих компонентів впливу та їхніх складових на індикатори формування лідерських компетенцій;
- універсальність – використання моделі для різних організацій;
- гнучкість – спроможність враховувати можливі зміни в соціально-економічному розвитку та відповідно реагувати на них;
- простота і корисність – ясність і легкість для розуміння, корисність для усього персоналу;
- справедливість – правдивість у взаємовідносинах до усіх, хто залучений до використання моделі.

Зокрема, **особистісні компетенції** характеризують здатності, які є основою самоменеджменту і забезпечують можливість бути лідером колективі. До найбільш значущих компетенцій експерти зарахували: працьовитість і наполегливість; особистий приклад; вміння вести команду за собою; авторитетність.

Професійні компетенції окреслюють готовність і можливість людини на основі спеціальних (професійних) знань, вмінь та навичок ефективно виконувати безпосередні функціональні обов'язки. Серед найбільш значущих експерти виділили професіоналізм, готовність взяти на себе відповідальність за розвиток колективу.

Соціально-психологічні компетенції характеризують здатність лідера ефективно взаємодіяти з командою в системі міжособистісних відносин. До

складу соціально-психологічної компетентності належать такі: уміння орієнтуватися в соціальних ситуаціях, правильно визначати особливості та емоційні стани інших людей, вибирати адекватні способи поводження з ними і реалізовувати ці способи в процесі взаємодії. Серед цих компетенцій експерти виокремили такі: уміння забезпечувати конструктивний зворотний зв'язок з метою досягнення взаєморозуміння між членами команди та вміння креативно мислити; вміння вести за собою команду.

Комунікативні компетенції передбачають оволодіння складними комунікативними навичками та вміннями, формування адекватних умінь у нових соціальних структурах, засвоєння знань про культурні норми і стандарти у спілкуванні, звичаї, традиції етикет у сфері спілкування, необхідність дотримання пристойності, вихованість, орієнтація в засобах комунікації. Це узагальнююча характеристика вихованої особи, що охоплює комунікативні здібності, знання, уміння і навички, чуттєвий і соціальний досвід у сфері ділового, наукового, професійного, побутового спілкування. В цій групі компетенцій експерти виокремили: вміння ефективно вести процес переговорів і встановлювати інтереси учасників. Тому лідерам необхідно налагоджувати комунікативні зв'язки так, щоб чинити вплив на підлеглих і направляти їхню енергію на досягнення корпоративних цілей.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Результати проведеного дослідження дали змогу визначити не лише основні компетенції, якими має бути наділений ефективний лідер, але й відповісти на такі запитання:

- ким є лідер як людина, які особистісні компетенції для нього характерні (характер, система цінностей, мотиви, здібності, специфічні риси, прихильність справі, чесність);
- що лідер знає, якими професійними компетенціями (знання себе, знання людей, теорій лідерства, професійні знання) і вміння (вміння працювати з людьми, лідерські навички, професійна майстерність) наділений;

▪ що лідер робить, які соціально-психологічні та комунікативні компетенції для нього характерні (звички, поведінка, стиль спілкування, володіння комунікативними навичками і вміннями, демонстрування особистого прикладу)?

Отже, лідерство необхідне для визначення цілей і завдань, для організації, координації, забезпечення міжособистісних контактів з командою і вибору оптимальних, ефективних шляхів вирішення тих або інших проблем. Вважаємо, що організації, в яких є менеджери, наділені лідерськими компетенціями, можуть досягти успішних результатів діяльності швидше, ніж ті, що працюють без лідерів.

Література

1. Иванова С. Д. Оценка компетенций методом интервью: Универсальное руководство / С. Иванова. – М.: Альпина Паблишер, 2012.– 155 с.
2. Ксенофонтова Е. Это модное слово «компетенция» – [Електронний ресурс]. /Е. Ксенофонтова – Режим доступу: <http://www.rhr.ru>
3. Петрова І.Л..Профіль справжнього лідера: як розпізнати? /І. Петрова – Організатор, 2011, № 16, с. 80-83. – [Електронний ресурс].– Режим доступу: http://organizator.in.ua/flash_pack/
4. Петрова І. Управління персоналом, засноване на компетенціях. [Електронний ресурс]. /І. Петрова – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum
5. Развитие лидерских и управленческих компетенций – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.smart-edu.com>.
6. Чайка Г. Л. Організація праці менеджера : навч. посіб. / Г. Л. Чайка. – К. : Знання, 2007. – 420 с.
7. Щетініна Л.В. Теоретико-методологічні основи визначення поняття «компетенція» [Електронний ресурс]. /Л. Щетініна – Режим доступу: <http://www.ir.kneu.kiev.ua>

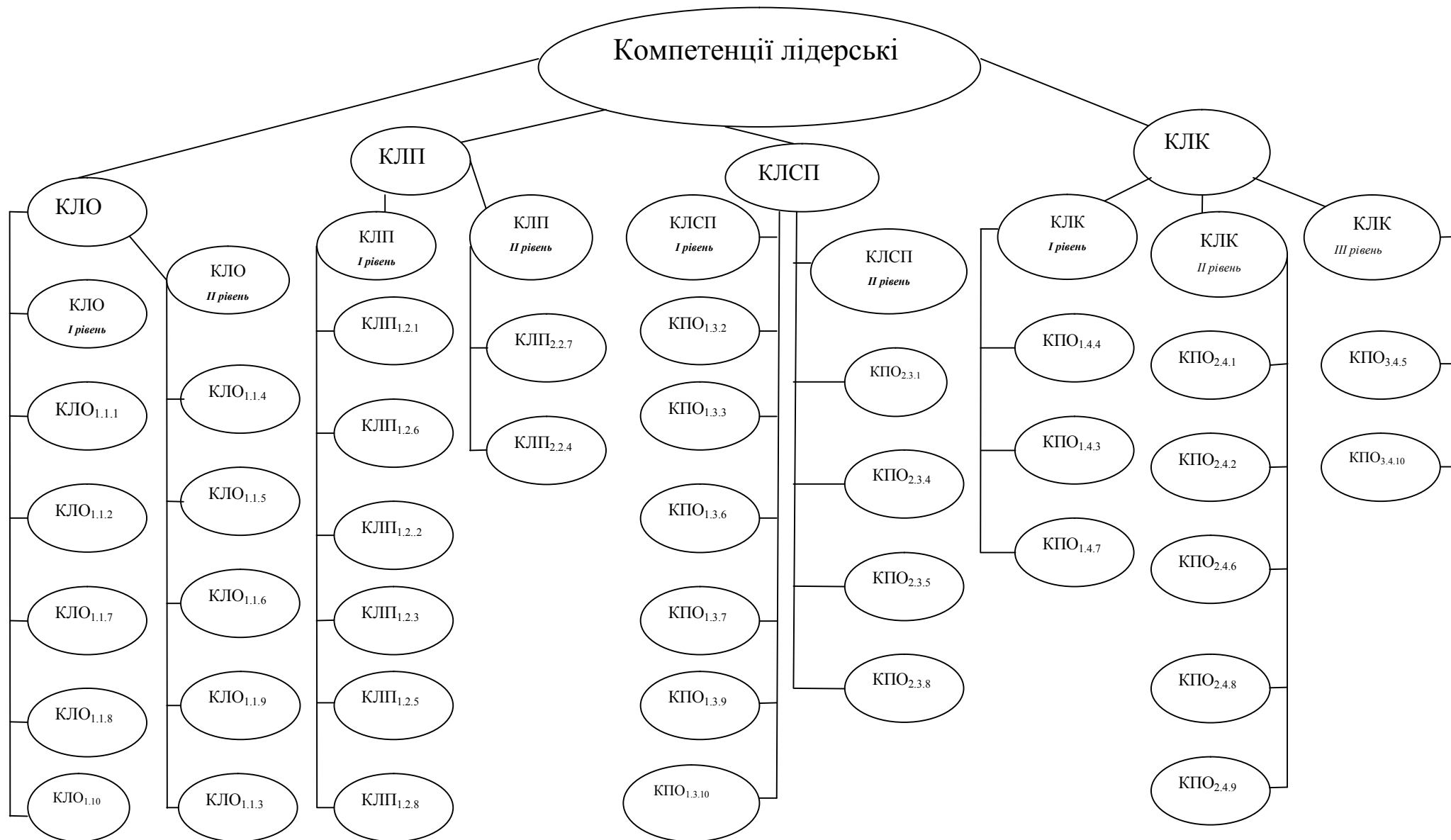


Рис.1. Модель лідерських компетенцій менеджера за оцінкою відділу корпоративного бізнесу

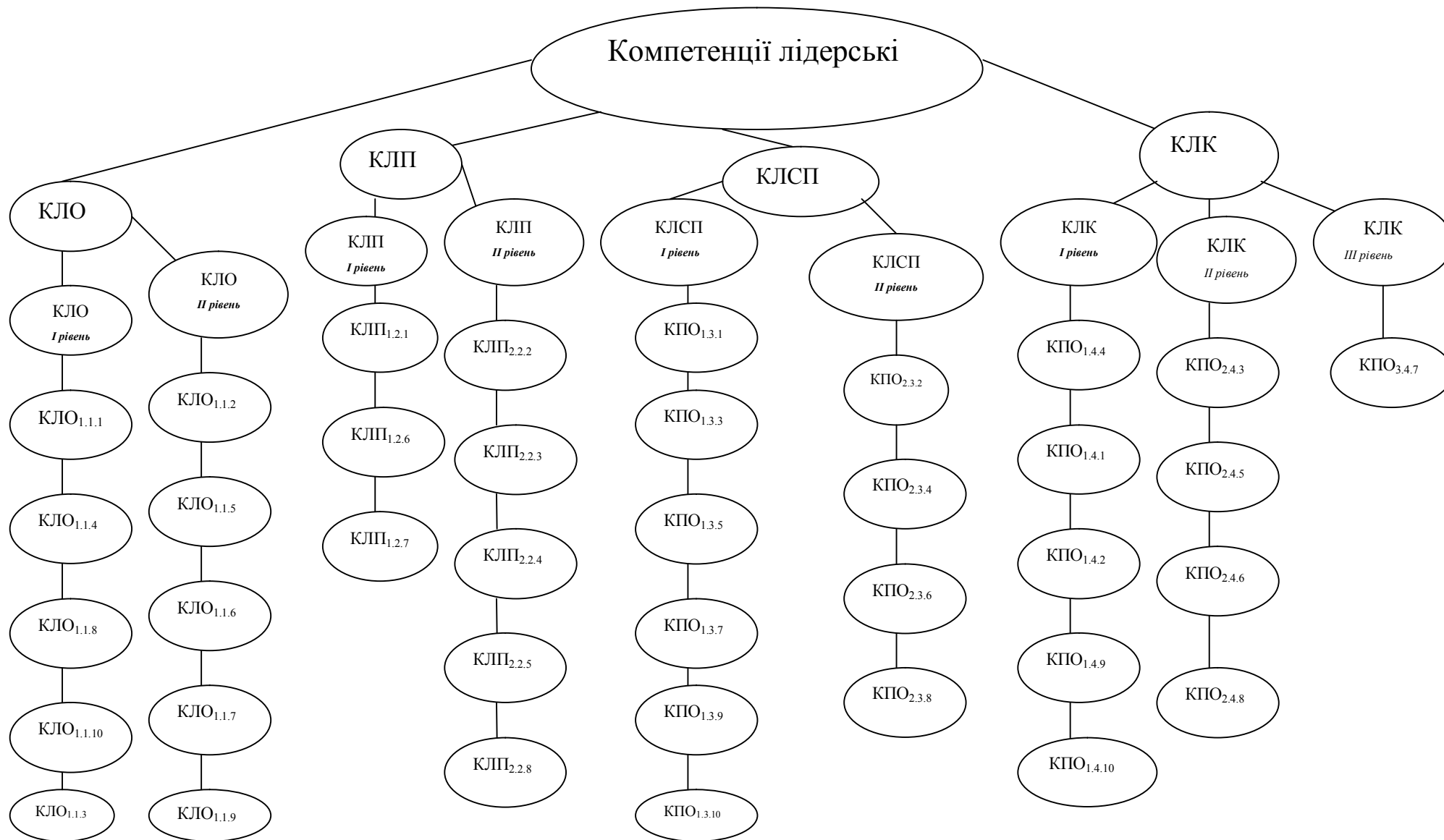


Рис.2. Модель лідерських компетенцій менеджера за оцінкою кадрової служби

