

ДО ПИТАННЯ ПРО РОЗВИТОК АКТУАЛЬНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ
МЕНЕДЖЕРА В СИСТЕМІ СУЧАСНОЇ БІЗНЕС-ОСВІТИ

Бізнес-освіту в цілому, та в Україні зокрема, часто критикують за те, що студенти в процесі навчання не отримують певних компетенцій і навичок, що необхідні на робочому місці. Під час методичної підготовки викладачів багато йдеться про необхідність визначити потреби студентів, а концепція орієнтації на споживача є однією з основних в курсах менеджменту. Втім, на практиці далеко не завжди потреби студентів беруться до уваги при розробці навчальних програм і матеріалів. В закордонних джерелах навіть з'явилися твердження, що традиційна гуманітарна освіта є більш цінною для практичної діяльності менеджера, ніж ступінь з бізнесу (Byrne, 1993; Schaefer, 1990; Scheetz & Stein-Roggenbuck, 1994). В період становлення української бізнес освіти має сенс приділити максимум уваги концептуальному підходу до розробки його продукту, а саме тому, який зміст освіти і її кінцевий результат задовольняє усіх зацікавлених осіб. Ця стаття має за мету проаналізувати, які данні має у своєму розпорядженні бізнес-освіта України для визначення якостей випускників, що найбільш користуються попитом працедавців, для того, щоб сформувати сучасні творчі курси і програми.

Піонерами в дослідженні навичок і якостей, що необхідні сучасному менеджеру, є західні вчені, однак їх роботи у своїй більшості ґрунтуються на емпіричних даних, які були зібрані в 1970-і роки чи раніше, (наприклад, Buckley, Peach, & Weitzel, 1989) або на невеликих вибірках (Thompson & Smith, 1992, вибірка n=20), або не користуються акуратними методиками аналізу. Як вважає Icenogle (1997), найбільш серйозна дослідницька проблема полягає в відсутності визначень, категоризації і розуміння чітких

відмінностей між вміннями, компетенціями, здібностями і особистими якостями менеджера, що в свою чергу обмежує можливості створення значущих і практично корисних концепцій про природу праці менеджера. Невпадково Kanungo & Misra ще в 1992 році ставили питання про необхідність створити концептуальну систему поглядів, яка розрізняє між навичками і компетенціями, з метою розробити систематичний підхід до підготовки менеджерів нової ери (Kanungo & Misra, 1992).

Бізнес-освіта, яка освідомлює своє завдання підготувати студентів до успішного функціонування в ролі відповідального і ефективного менеджера, також необхідно розуміння компетенцій і навичок, що потрібні для успіху на керівній посаді в сучасних умовах. Fayol (1949), один з перших дослідників природи праці менеджера, виділив п'ять класичних функцій керівника: планування, організація, управління, контроль і координація – які викладені у більшості підручників з менеджменту. Інша класифікація з'явилась в 1955, коли Katz (1974) на основі аналізу наявних навичок керівника розділив вміння менеджера на технічні, людські та концептуальні. Пізніше Stewart (1967) підкреслював, що менеджери більшу частину свого робочого часу проводять у взаємодії з іншими людьми, а, отже, їм потрібні навички взаємодії з оточуючими (people skills), такі як міжособова чуйність та навички спілкування.

Mintzberg (1973) запропонував десять функцій менеджера, п'ять з яких відбивають вміння спілкуватися: посередник, наставник, розповсюджувач інформації та досвіду, оратор-представник організацій і особа, що веде переговори. Penley, Alexander, Jernigan і Henwood (1991) висловили думку, що і інші п'ять функцій, які виділив Mintzberg (номінальний голова, лідер, підприємець, людина, що залагоджує безлад, та особа, яка відповідає за розподіл ресурсів) невід'ємно пов'язані з комунікативними навичками. В дослідженні Graham (1983) міжнародні менеджери поставили вміння вербально висловлювати свої думки, вміння слухати та міжособову чуйність

в початок доволі довгого списку якостей сучасного менеджера, які є бажаними.

Carroll и Gillen (1987) підкреслюють, що визначення навичок і компетенцій, специфічних для менеджера, є важливим з цілої низки причин, включаючи підбір персоналу, оцінку робочих характеристик, навчання майбутніх менеджерів і тренінгові програми для працюючих менеджерів. Не дивлячись на важливість компетенцій, які є необхідними менеджеру, та постійний інтерес вчених до цього питання (див. наприклад, Atkins & Kent, 1988; Kane, 1993; Kaufman, 1994; Olney & Bednar, 1989; Thompson & Smith, 1992), дослідники дотепер не змогли скласти повний список таких компетенцій, які необхідні для ефективної роботи сучасного менеджера.

Порівняльні дослідження свідчать, що пріоритетність деяких кваліфікацій при прийомі менеджера на роботу міняється (Buckley, Peach и Weitzel (1989). Наприклад, в 1975 році навички усного та письмового спілкування не входили в першу п'ятірку найбільш важливих, а вже вісімь років потому навички спілкування стали першими в списку, поперед трудових навичок, які піднялися з п'ятої позиції на другу. Автори висловили припущення, що одночас з тенденцією в економіці до переваги тих галузей, які виробляють послуги, важливість комунікативних навичок для менеджерів буде рости. Звідсіля витікає і нагальна рекомендація бізнес-освіті використовувати методики стратегічного планування, які орієновані на клієнта, і тісне співробітництво з підприємцями при розробці навчальних програм (Buckley, Peach, & Weitzel, 1989, p. 104).

Дослідження Kane (1993) свідчить, що агенти з найму кадрів компаній Fortune 500 припускають, що випускники програм МБА по визначенню мають всі необхідні технічні навички та приділяють головну увагу оцінці навичок міжособового спілкування кандидатів. Як свідчать респонденти, три головних критерія для відбору на найвищі посади управління включають

добре розвинуті міжособові навички, навички спілкування і навички роботи в групі. Крім того, опитування 115 менеджерів компаній Fortune 500, яке було проведено Martell і Carroll (1994), показало, що навички управління та особові якості, які необхідні для ефективної роботи, однакові для всіх функціональних сфер, в той час як необхідні технічні навички специфічні для кожної функціональної сфери. Проведений вище огляд існуючих досліджень підтверджує спільну думку їх авторів про те, що випускникам бізнес-шкіл необхідно активно розвивати навички письмового і усного спілкування і здатність викривати проблеми і можливості, ініціювати і здійснювати плани для рішення проблем та досягнення цілей.

Більш ніж 30 років тому Livingston (1973) вказував, що тому що бізнес школи приділяли головну увагу вирішенню проблем та прийняттю рішень, з'явився певний дисбаланс між аналітичними здібностями, розвитку яких приділялась підвищена увага, і здатністю розпочинати дії і сприяти їх здійсненню, яка залишалась здебільшого недостатньо розвинутою. Крім того, Webber (1976) підкреслював, що випускникам часто бракує міжособових навичок, в тому числі здатності співчувати, вміння впоратися з емоційними реакціями інших, які зазвичай виникають на робочому місці, що обмежують їх власні можливості навчатися та розвиватися.

Слідом за Carroll і Gillen (1987), Kanungo і Misra (1992) дали переконливі підстави для розрізнення між компетенціями і навичками, необхідними для успішної управлінської діяльності. Вони відмітили, що компетенції - це нестандартна фундаментальна когнитивна та інтелектуальна діяльність, яка демонструє управлінську винахідливість в нестандартних ситуаціях. Компетенції розглядаються як елементи, що необхідні для управлінського успіху. Навички ж трактуються як специфічна поведінка і пізнавальна діяльність при виконанні стандартних завдань.

Проводячи межу між компетенціями, навичками та особовими якостями, необхідно дослідити, які компетенції працедавці бажають бачити в випускниках. І хоча більшість підручників з менеджменту і подалі використовують класифікацію Fayol для викладення природи управлінської праці (Carroll & Gillen, 1987), сучасне бізнес оточення, що змінилося, все частіше свідчить про те, що ця класифікація недостатня для визначення ключових компетенцій, які необхідні сучасному менеджеру. Крім того, потрібні додаткові дослідження для того, щоб визначити специфічні навички, які складають та підтримують кожну компетенцію.

Як свідчать дослідження, якості, які більш всього цінують працедавці, мають тенденцію мінятися з часом. Тому дані десятирічної давнини не придатні для визначення поточних потреб бізнесу і реальної картини щодо якостей сучасного менеджера. Деякі вчені рекомендують університетам і бізнес школам скористуватися методиками загального управління якістю, які орієнтовані на задоволення потреб користувача і прагнення виробити найкращий продукт в процесі забезпечення власного виживання підприємства (Buckley, Peach, & Weitzel, 1989; Sullivan, 1994).

Наприклад, за результатами дослідження Icenogle (1997), компетенція усного спілкування, яку вважають найбільш важливою для випускників ВНЗ і бізнес шкіл, які тільки починають свою кар'єру, підтримують в цілому тринадцять навичок, з яких п'ять є найбільш вагомими: вміння ефективно спілкуватися з публікою, вміння вести збори, вміння провести презентацію, вміння улагоджувати претензії споживачів та вміння вирішувати конфліктні ситуації. Високий рейтинг вміння ефективно спілкуватися з публікою та вміння улагоджувати претензії клієнтів можна пояснити спеціальною увагою сучасного бізнесу до задоволення потреб споживачів та стосункам співробітництва з постачальниками. Проте навички навчати і давати інструкції або навички проведення співбесід менш актуальні при прийнятті

рішень про працевлаштування випускника ВНЗ, тому що на початку своєї кар'єри вони, як правило, не виконують такі функції.

Порівняння рейтинга важливості навичок усного спілкування в різних галузях хазяйнування, на різних рівнях управління, в організаціях різного розміру не виявляє якихось особливих відмінностей. Непротиреччя рейтингів важливості навичок усного спілкування підтверджує, що випускники ВНЗ на початку своєї кар'єри мають бути готові виконувати інструкції, слухати, ефективно вести розмову, давати зворотній зв'язок незалежно від галузі промисловості і кількості співробітників в фірмі.

Багато досліджень підтверджують, що усна комунікація є найбільш важливою компетенцією при оцінюванні кандидатів на робоче місце менеджерів нижньої ланки, і чотири найбільш суттєві навички усної комунікації на цьому рівні – це виконання інструкцій, вміння слухати, вміння вести розмову і давати зворотній зв'язок. При цьому виникає логічне питання, чи мають студенти, що вивчають бізнес, в своєму розпорядженні адекватні навчальні можливості для розвитку цих важливих навичок усного спілкування. Відповідь на це питання вимагає ретельного вивчення навчальних програм, щоб визначити, чи приділяє та чи інша бізнес школа чи факультет адекватну увагу розвитку навичок, які вважаються пріоритетними. Подальші дослідження необхідні і для визначення, які навички письмового спілкування є найбільш потрібними в сучасному бізнесі. Додаткове вивчення потрібне і для визначення навичок, які забезпечують інші компетенції, найбільш важливі для випускників ВНЗ на початку своєї кар'єри, наприклад, вирішення проблем або само-мотивації.

Такі дослідження можуть допомогти визначити, чи розвиває та чи інша існуюча програма бізнес освіти навички, які гостро потрібні майбутнім менеджерам. Так, наприклад, багато бізнес курсів передбачають проведення студентами формальних презентацій в аудиторії, однак дослідники

підкреслюють, що рідко які курси потребують від студентів навичок проведення зборів або вміння вирішувати конфлікти як умови успішного оволодіння курсом. Викладачам необхідно знайти засоби інтегрування таких навичок в аудиторну роботу і групові проекти, а для цього у них має бути чітка уява про те, які компетенції і навички менеджерів нижньої та середньої ланки є найбільш потрібними на ринку праці.

И, нарешті, як відзначає Isenogle (1997) потрібен постійний моніторинг ступеню задоволення курівників підприємств компетенціями випускників бізнес-програм. Вживаючи інструменти і методики, які традиційно викладають в курсах менеджменту, такі як довгострокове планування та орієнтованість на споживача, бізнес школи можуть своєчасно виявляти брак певних компетенцій, які потрібні в даний момент на ринку праці, коректувати свої навчальні програми і, таким чином, задовільняти попит своєї клієнтури.

Візьму на себе сміливість стверджувати, що зміст навчальних програм української системи бізнес-освіти в більшості своїй копіює аналогічні програми західних бізнес-шкіл. А тому часто копіює і проблеми, які викладені в працях закордонних авторів, які ми цитували вище. Українські дослідники справедливо вважають, що закордонні моделі менеджменту потребують належної адаптації при спробах застосувати їх на українському ґрунті. Як вважає Б.Будзан (2001), менеджмент як суспільне явище базується на певній сформованій системі виробничих стосунків і національних та духовних особливостях, які склалися тисячоліттями і проявляються в специфічних уявленнях та переконаннях людей, їх засобі мислення та поведінки. Розвиток навичок сучасного менеджера має враховувати також особливості нації як представників колективистської і висококонтекстної культури, що в свою чергу відбивається на формах і методах відпрацювання цих навичок і робить просте запозичення мало ефективним.

Абсолютно безперечно, що розвиток управлінської освіти в Україні повинний базуватися на вже розроблених в розвинутих країнах принципах та підходах. Автор фундаментальної роботи, яка присвячена особливостям менеджменту в Україні (2001), Б.Будзан вважає, що українському менеджеру бракує концептуальної кваліфікації «інтелектуального капіталіста» (термін П.Друкера). Даючи характеристику якостям менеджера ХХІ віку, які необхідні Україні, Б.Будзан позичає метафору із доповіді Турінської групи і підкреслює, що менеджер ХХІ віку за своїми якостями ближче всього до характеристик, які повинен мати космонавт: він має бути добре тренований і фізично і розумово, добре освічений науково і щодо його поведінки, розвинутий як дослідник і лідер, пунктуальний і працьовитий, стійкий до стресу, готовий діяти творчо і ризикувати, швидко приймати рішення, пам'ятати про значення дрібниць, думати технологічно, і взагалі має бути світлою головою, яка реалістично сприймає світ (с. 298). Якою б всеосяжною не була ця метафора, на наш погляд, якщо користуватися нею як слоганом при розробці навчальних програм для менеджерів, вона потенційно провокує все той же дисбаланс між аналітичними здібностями і здібностями міжособової взаємодії, с яким зіткнулися західні бізнес школи при підготовці менеджерів. Недооцінка так званих «людських» компетенцій, навичок взаємодії з оточуючими (people skills) може привести до того, що випускник бізнес освіти, менеджер-інтелектуал, стане не «космонавтом», а «прибульцем», хоча й інтелектуально на голову вище усіх «землян», але все рівно чужим і незрозумілим, а значить і неспроможним в значній мірі реалізувати свій потенціал новатора і агента прогресивних змін.

Література:

1. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи.//Київ: «Основи», 2001. – С. 292-298.
2. Atkins, C. P., & Kent, R. L. (1988). What do recruiters consider important during the employment interview? *Journal of Employment Counseling*, 25, 98-103.

3. Buckley, M. R., Peach, E. B., & Weitzel, W. (1989). Are collegiate business programs adequately preparing students for the business world? *Journal of Education for Business*, 65, 101-105.
4. Byrne, J. A. (1993). *Business Week's guide to the best business schools*. New York: McGraw-Hill.
5. Carroll, S. J., & Gillen, D. J. (1987). Are the classical management functions useful in describing managerial work? *Academy of Management Review*, 12, 38-51.
6. Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. (C. Storrs, Trans.). London, England: Pitman. (Original work published 1916).
7. Graham, H. L. (1983). Brazilian, Japanese, and American business negotiations. *Journal of International Business Studies*, 16, 81-96.
8. Icenogle, M. L. (1997) A managerial perspective: oral communication competency is most important for business students in the workplace. In: *The Journal of Business Communication*; 1/1/1997;
9. Kane, K. R. (1993). MBA: A recruiter's-eye view. *Business Horizons*, 36, 65-68.
10. Kanungo, R. N., & Misra, S. (1992). Managerial resourcefulness: A reconceptualization of management skills. *Human Relations*, 45, 1311-1332.
11. Kaufman, B. E. (1994, September). What companies want from HR graduates. *HRMagazine*, 39, 84-86.
12. Katz, R. L. (1974, September/October). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52, 90-102.
13. Livingston, J. S. (1973). Myth of the well-educated manager. *Harvard Business Review*, 49, 79-88.
14. Martell, K., & Carroll, S. (1994, July). Stress the functional skills when hiring top managers. *HRMagazine*, 39, 85-87.
15. Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
16. Olney, E. J., & Bednar, E. A. (1989, January). Identifying essential oral presentation skills for today's business curriculum. *Journal of Education for Business*, 64, 161-164.
17. Penley, L. E., Alexander, E. R., Jernigan, I. E., & Henwood, C. I. (1991). Communication abilities of managers: The relationship to performance. *Journal of Management*, 17, 57-76.
18. Schaefer, T. E. (1990). One more time: How do you get both equality and excellence in education? *Journal of Educational Thought*, 24, 39-51.
19. Stewart, R. (1967). *Managers and their jobs: A study of the similarities and differences in the way managers spend their time*. London: Macmillan.

20. Sullivan, S. E. (1994). TQE: Total Quality Education. In M. Schnake (Ed.), Southern Management Association Proceedings, (pp. 529-530). Valdosta, GA: Valdosta State University.
21. Thompson, C., & Smith, B. (1992). Are college graduates missing the corporate boat? HR Focus, 69, 23.
22. Webber, R. A. (1976). Career problems of young managers. California Management Review, 18, 19-33.

Тодорова Н.Ю.

К ВОПРОСУ О РАЗВИТИИ АКТУАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРА В СИСТЕМЕ СОВРЕМЕННОГО БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ

Исследуются возможности, которые имеет в своем распоряжении современное бизнес-образование Украины, для определения качеств выпускников, наиболее востребованных на рынке труда, и учет потребностей работодателей в разработке содержания образования, учебных программ и материалов.

Todorova N.

DEVELOPING MANAGER'S COMPETENCES IN THE SYSTEM OF MODERN BUSINESS EDUCATION

The paper studies the opportunities of modern business education in Ukraine to define the graduates' traits most demanded in the labor market and the ways to take into account the employers' needs when developing the content of education, curricula and training materials.