6. Canadian Alliance for Community Service – Learning http://www.communityservicelearning.ca/en/index.htm
7. Heather Heckel (2006) Using Service Learning in International Relations Courses. The American Political Science Association Annual Conference, pp. 1–22.
8. McCartney A. (2011). Connecting Civic Engagement and International Relations Pedagogy: An Effective Combination. American Political Science Association Annual Conference, Seattle, Washington, pp. 45–57.
9. McCartney A. (2006) Making the World Real: Using a Civic Engagement Course to Bring Home Our Global Connections. Journal of Political Science Education, p. 115, pp. 113–128
10. McDonald Michael K. Civic Engagement with an International Focus: The Western Carolina Microfinance Project. PS: Political Science & Politics, 2012, vol. 46(4) , pp. 50–70.

УДК 377.354

О. В. БОРОДІЄНКО

oborodienko@ukr.net

кандидат географічних наук, доцент,

Інститут професійно-технічної освіти НАПН України

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

Проаналізовано зарубіжний досвід 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 і розвитку та її узгодження зі стратегією розвитку підприємства; навчання й розвиток персоналу розглядається компаніями як рушійна сила і головний фактор впливу на інноваційну активність, відтак системи розвитку професійної компетентності спрямовані на розвиток також 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, впровадження інноваційних форм навчання і розвитку персоналу.

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

А. В. БОРОДИЕНКО

oborodienko@ukr.net

кандидат географических наук, доцент,

Институт профессионально-технического образования АПН Украины

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

Проанализирован зарубежный опыт 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, внедрение инновационных форм обучения и развития персонала.

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

O. V. BORODIIENKO

oborodienko@ukr.net

PhD (Candidate of Geographic Sciences), Associate Professor,

Research Institute of Professional and Technical Education

at National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine

PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF THE HEADS OF DEPARTMENTS IN COMMUNICATION COMPANIES: ANALYSIS OF FOREIGN EXPERIENCE

The article is devoted to analysis of foreign experience of design of the professional development of the heads of departments in communication companies. The following features of the systems of professional development of heads of departments are revealed: diversification of learning and development policy and its coordination with 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; creation of heads of departments professional development systems in communication companies is based on the model of competence; systematic approach to professional development of heads of departments in communication companies; focusing on leadership development, implementation of innovative forms of training and personnel development.

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

Сфера зв'язку та інформатизації в сучасному світі відіграє виняткову роль. Її функції та значення розглядаються значно ширше, ніж «інструмент в прийнятті рішень, моніторингу та оцінки середовища» [9, с. 6]. У контексті забезпечення цілей сталого розвитку [8] 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); ефективному використанню людських ресурсів (через зростання питомої ваги електронної комерції, віртуальних офісів, оптимізації процесів логістики та паперового документообігу); технології документування, оцифровування та візуалізації даних сприяють ефективному розповсюдженню ресурсів у глобальному масштабі; програми збору, аналізу, систематизації, статистичної обробки даних сприяють виваженому прийняттю рішень в контексті досягнення цілей сталого розвитку [9, с. 35]. Варто також відзначити деякі суспільні трансформації, які стали можливими завдяки розвитку сфери зв'язку та інформатизації. Це, зокрема, поширення феномена 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, уникненню процесів корупції, поглибленню прозорості, підзвітності та ефективності на всіх рівнях управління [10, с. 158].

Бізнес у сфері зв'язку та інформатизації перебуває нині на етапі трансформації. Поява клієнта нового типу – «спраглого до інформації власника смартфону» [2, 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 для зростання пропускної здатності мереж, пошук унікальних джерел конкурентних переваг для збільшення сегмента на ринку, зростання доходів (як валових, так і в розрахунку на кожного абонента), скорочення кількості дрібних операторів, зростання рівня конкуренції на ринку тощо. Більшість крупних телекомунікаційних операторів концентрують свої зусилля на взаємодії з клієнтами, створенні 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 у цій сфері продуктивний для адаптації зарубіжних підходів до створення системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів вітчизняних підприємств сфери зв'язку.

Метою 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 широко висвітлені у зарубіжній науковій літературі. Питання розвитку професійної компетентності керівників телекомунікаційних компаній розглядали Р. Бат, Ф. Бауман, Е. Варун, Дж. Волш, В. Джайн, С. Ірум, Н. Кравчук, Н. Маковська, Р. Мейнерт, Дж. Мюлер, Б. Патіл, Н. Соусенг, Г. Хорі й ін. Специфічними питаннями побудови систем розвитку професійної компетентності персоналу і керівників продажу та обслуговування споживачів займались К. Вагнер, М. Корчинський, Г. Масон, Л. Мішель, С. Лойд, А. Пайн, Д. Фінеголд, С. Френкель, П. Фроу, К. Хонда й ін.

Аналіз зарубіжної наукової літератури з питань розвитку професійної компетентності керівників, зокрема структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку, дає підстави встановити особливості, властиві 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 узгодження зі стратегією розвитку підприємства.

З нашої точки зору, вибір типу політики компанії стосовно розвитку професійної компетентності залежно від її стратегії (специфіка стратегії, спрямована на розширення, стабілізацію, скорочення або переорієнтацію діяльності, визначає специфіку бізнес-процесів, що відповідно 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 визначає ті компоненти професійної компетентності, розвиток яких 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, що визначать тип політики компанії стосовно навчання й розвитку та, як наслідок, мету, зміст, технології і результати розвитку професійної компетентності персоналу.

Умови, 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 (розвиток професійної компетентності персоналу розглядається як актуальні інвестиції, окупність яких сприяє виконанню основних цілей і завдань; для забезпечення спадкоємності знань та досвіду створюються системи збирання, накопичення, збереження і поширення актуальних знань); клієнтоорієнтованість персоналу (є однією із ключових компетентностей, що відображає прагнення персоналу вибудовувати ефективні відносини з клієнтами, їх орієнтованість на задоволення потреб клієнтів та підтримання позитивного іміджу компанії; інноваційне мислення (воно є одним із ключових факторів конкурентоздатності підприємств сфери зв'язку.

Іншою особливістю розвитку систем розвитку професійної компетентності персоналу телекомунікаційних компаній є те, що навчання і 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, [4] 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 внутрішньофірмовий розвиток персоналу, створення розвиваючого середовища на підприємстві. Визначено також 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. Оскільки чинником

інноваційної активності підприємства є адаптаційна (асиміляційна) здатність (тобто здатність визнати цінність нової інформації, впровадити її в діяльність та комерціалізувати) [1], 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.

Навчання на базі продуктивної діяльності (процес формального та інформального (спонтанного) навчання, що 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) визначально впливає на інноваційну активність підприємств.

Найбільш суттєвими 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» [2, 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). 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 ефективного функціонування цієї системи.

Інша особливість – 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. Міжнародний інститут телекомунікацій (Канада) запропонував універсальну модель компетенцій для телекомунікаційних операторів [4]. В основі методики її створення лежить аналіз основних бізнес-процесів телекомунікаційного оператора.

Проаналізувавши специфіку діяльності провідних телекомунікаційних операторів, було визначено 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 спеціалістів встановлено 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 компетентності), і такі, що необхідні для ефективного виконання операцій, які належать до різних бізнес-процесів (так звані наскрізні компетентності.

Крім того, виявлені компетенції дослідники згрупували в шість категорій: аналіз, вивчення і оцінка; планування та завершення; виробництво; технології; міжособові відносини; управління. Також виявлено для кожного бізнес-процесу та кожної категорії компетенцій індикатори їх розвитку.

Запропонована модель компетенцій пройшла валідизацію в телекомунікаційних компаніях. На думку розробників, ця 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 у сфері телекомунікацій є: фокусування на інноваційній активності та адаптивності до швидких змін середовища; клієнтоорієнтованість та демонстрація такої установки в поведінці; постійне забезпечення умов для розвитку актуальних компетентностей у персоналу; обізнаність з ринковою ситуацією, конкурентним оточенням, стратегіями конкурентів.

Вказана 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 контрольно-оцінного компонентів. Адаптація 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 випадкових, дискретних впливів на персонал, широке застосування має системний підхід до розвитку його професійної компетентності. Так, 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 які знання й навички із суміжних галузей 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 необхідні 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 і 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) [6, 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, а 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, що є наслідком навчання; 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 рівнями розвитку компетентності [6, 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 елементу 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 різних

педагогічних впливів на нього). Саме системний підхід, на нашу думку, може забезпечити найбільш ефективне 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 (насамперед у сфері зв'язку, що 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 у змісті програм навчання часто поєднують теми, які мають за мету розвиток як власне традиційних управлінських навичок (цілепокладання, планування, організація, контроль), так і так званих лідерських компетенцій.

Наприклад, система розвитку керівників в компанії Oracle – одному з найбільших в світі виробників програмного та апаратного забезпечення для сфери телекомунікацій – має за мету розвиток обох груп компетентностей, що дає можливість компанії забезпечити сталу операційну діяльність і досягати амбітних стратегічних цілей завдяки ефективному управлінню структурними підрозділами. Розмежування функцій управління і лідерства в компанії вбачають у наступному: 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 цінносте у членів команди [7, с. 12].

З урахуванням 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 працівнику. Крім того, для уникнення негативних наслідків зовнішнього планування (опитування керівників, які 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 визначення стратегії та цілей розвитку на підприємстві використовуються такі інструменти, як коучинг та наставництво. Після визначення стратегії та цілей працівник вибирає найбільш оптимальні шляхи їх досягнення, самостійно відслідковує прогрес у досягненні цілей. В дорожню карту розвитку лідерських якостей включаються як заходи із розвитку компетентностей, що мають формальний характер (семінари, тренінги), так і форми інформального навчання (коучингові сесії, виконання завдань під час ротації, взаємодія з наставниками, проектні завдання тощо) [7, 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. Існує, зокрема, тенденція до поступової заміни традиційного очного формату навчання на інші форми взаємодії, які спрямовані на розвиток відповідних компетентностей. Прикладом може слугувати досвід компанії TELUS – провідного канадського телекомунікаційного оператора, що впроваджує як елемент організаційної культури так звану «філософію лідерства», що має спонукати керівників до розвитку лідерського потенціалу в процесі генерування ідей, обміну думками та розвитку власної результативності [3]. Крім того, необхідність досягнення стратегічних цілей підприємства через розвиток людського потенціалу персоналу, а також скорочення терміну окупності інвестицій в навчання зумовило зміну традиційних підходів до навчання та розвитку.

З цією метою у компанії була створена он-лайн система Learning 2.0, яка інтегрувала в собі ресурси, що містили текстовий контент, відео, базу знань, систему тестування тощо [3]. Система інтегрує в собі різні можливості набуття досвіду та розвитку компетентності: формальне навчання (ознайомлення з матеріалами, тестування, участь у вебінарах), інформальне (спонтанне) навчання (обмін досвідом, планування власної траєкторії професійного розвитку), так зване «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 фахівцями всередині компанії, обмінюватися знаннями та практиками, отримувати консультації досвідчених фахівців тощо. 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, а і 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 виявити наступні особливості цих систем: диверсифікація політики в сфері навчання та розвитку та її узгодження зі стратегією розвитку підприємства; навчання й розвиток персоналу розглядається рушійною силою і головним фактором впливу на інноваційну активність, а тому системи розвитку професійної компетентності спрямовані 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.

REFERENCES

1. Cohen W., Levinthal D. Absorptive Capacity: a New Perspective on Learning and Innivation. – Administrative Science Quarterly. – Vol. 35. – № 1. – P. 128–152.
2. Global telecommunications study: navigating the road to 2020. – Ernst and Young, 2015. – 40 p.
3. Leading Canadian Telecom company delivers social, informal and formal learning. Case study. [Electronic resource] – Режим доступу: 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 p.
5. B.Patil. Training and Development Survey in BSNL. HR Project Report. – Bharat Sanghar Nigam Limited, Mumbai, 2015. – 72 p.
6. Sectoral Dictionary of Competencies. Telecommunications. – International Institute of Telecommunications, 2012. – Montreal, Quebec. – 72 p.
7. Seven Steps for Effective Leadership Development. An Oracle White Paper. – Oracle Corporation World Headquarters, 2012. – 21 p.
8. Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. – United Nations, 2015. [Electronic resource] – Режим доступу: 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.
9. T.Willard, M.Halder. The Information Society and Sustainable Development Exploring the Linkages. – International Institute for Sustainable Development, 2003. – 37 p.
10. World Telecommunication / ICT Development Report – International Telecommunication Union, United Nations, 2015. – 289 p.