

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ  
ІНСТИТУТ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ НАПН УКРАЇНИ

Бородієнко Олександра Володимирівна

**Методичні рекомендації**  
**щодо розвитку професійної компетентності керівників**  
**структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку**

Київ - 2017

УДК377/378: 654-057.177

ББК 74.5

Б 82

*Рекомендовано до друку вченою радою  
Інституту професійно-технічної освіти НАПН України,  
(протокол № 11 від 18.12.2017 р.)*

### **РЕЦЕНЗЕНТИ:**

*Артюшина М. В.* – доктор педагогічних наук, професор кафедри педагогіки і психології ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

*Каленський А. А.* – доктор педагогічних наук, доцент, завідувач лабораторії науково-методичного супроводу підготовки фахівців у коледжах і технікумах Інституту професійно-технічної освіти НАПН України

Бородієнко О.В. Методичні рекомендації щодо розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку: Методичні рекомендації / О. В. Бородієнко. – К.: ІПТО НАПН України, 2017. – 123 с.

У методичних рекомендаціях представлено сучасні підходи до розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку: охарактеризовано принципи розвитку професійної компетентності; схарактеризовано особливості використання технологій змішаного навчання, посттренінгового супроводу, коучингових технологій, дистанційного навчання; представлено методи визначення траєкторії власного розвитку та підвищення вмотивованості персоналу до навчання та власного розвитку; представлено технології діагностування рівнів розвиненості професійної компетентності зазначеної категорії керівників.

Для педагогічного персоналу та керівників підприємств, працівників професійних навчальних закладів, викладачів, роботодавців, студентів.

## З М І С Т

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКІВ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЗВ'ЯЗКУ: СУТЬ ТА СТРУКТУРА.....	6
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ПРИНЦИПИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ.....	10
РОЗДІЛ 3. ЗМІСТ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ.....	15
РОЗДІЛ 4. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ.....	23
4.1. Змішане навчання: ефекти використання.....	23
4.2. Дистанційне навчання: технології активізації пізнавальної діяльності	29
4.3. Посттренінговий супровід як чинник підвищення результативності навчання.....	36
4.4. Технології розвитку андрагогічної компетентності керівників.....	41
4.5. Коучингові технології розвитку професійної компетентності керівників.....	52
РОЗДІЛ 5. ДІАГНОСТУВАННЯ РІВНІВ РОЗВИНЕНOSTІ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ.....	66
ВИСНОВКИ.....	78
ДОДАТКИ.....	81

## ВСТУП

Розвиток професійної компетентності персоналу підприємств має виняткове значення для розв'язання ключових завдань суспільно-економічного розвитку держави. На рівні підприємства ефективна організація навчання й розвитку персоналу сприяє його інноваційному поступу, зміцненню конкурентних позицій на ринку, прискореній адаптації до швидкозмінних умов зовнішнього середовища. На рівні національної економіки має місце вплив на макроекономічну стабільність економіки, розвиток конкуренції, створення робочих місць. Суспільне значення ефективних систем внутрішньофірмового розвитку персоналу, на нашу думку, полягає у формуванні в суспільстві цінностей та установок щодо безперервного навчання впродовж життя, зростання якості людських ресурсів, інноваційної культури суспільства, впровадженні філософії результативної професійної діяльності, виробленню у працівників установки на клієнтоорієнтовану поведінку.

Значна конкуренція на ринку послуг зв'язку зумовлює необхідність постійного пошуку підприємствами джерел їх конкурентних переваг. За умов подібності техніко-технологічних умов, тарифної політики, асортиментного ряду послуг часто основне джерело конкурентних переваг підприємства знаходиться у ефективній організації бізнес-процесу “продаж послуг та обслуговування споживачів”, а одним із визначальних його чинників є рівень професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів. Саме ця категорія працівників, дотримуючись принципу якісного сервісу, забезпечує організацію процесу продажу, виконання планів, виробниче навчання персоналу з продажу та обслуговування, контроль їх діяльності, рекламну діяльність, просування послуг зв'язку, оцінювання рівня задоволеності споживачів якістю обслуговування тощо.

Сучасному керівникові структурного підрозділу підприємства сери зв'язку доводиться виконувати й деякі нехарактерні функції, якими, наприклад, є: ретрансляція (трансляція місії, цінностей, стратегії компанії на рівень структурного підрозділу та індивідуальний рівень); лідерство (коли керівник є зразком кращої рольової моделі для наслідування, підтримує персонал у процесі декомпозиції стратегії компанії в індивідуальні показники діяльності, створює середовище для постійного розвитку та вдосконалення); делегування (делегування відповідальності разом із забезпеченням автономності прийняття рішень персоналом, підтримка встановлення цілей-викликів, забезпечення індивідуальної відповідальності виконавців за довірену роботу; забезпечення зворотного зв'язку підлеглим); управління результативністю персоналу

(делегування рольових функцій, які тотожні компетентностям персоналу, відповідальності; облік часу та ресурсів, необхідних для виконання операцій; обговорення показників діяльності, ступеня досягнення цілей; регулярний зворотний зв'язок та коучинг персоналу; підтримка неординарних і ризикованих рішень); побудова довіри (прозорість комунікацій та прийняття рішень; створення середовища діяльності та взаємодії без засудження й обструкції; забезпечення необхідного рівня прозорості та конфіденційності інформації); прийняття рішень (ідентифікація ключових чинників, які призвели до виникнення ситуації; збір та аналіз релевантної інформації перед прийняттям рішення; комплексний аналіз наслідків прийнятого рішення).

Відтак, важливим є безперервний професійний розвиток керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку як в умовах виробництва, так і в умовах неформального та інформального навчання; випереджувальний характер змісту розвитку їх професійної компетентності (що орієнтується не тільки на компенсацію актуальних для поточної діяльності та викликів компетентностей, але й орієнтований на перспективні потреби підприємства у відповідності із його стратегією); інкорпорування в процес розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку таких принципів та педагогічних технологій, які гарантували б досягнення цілей навчальної взаємодії та ефективного використання набутих знань у їх робочому контексті.

У методичних рекомендаціях представлено суть і структура професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку, сучасні принципи її розвитку, інноваційні технології, що уможливають такий розвиток. Сподіваємось, що методичні рекомендації стануть у нагоді педагогічному персоналу та керівникам підприємств, викладачам професійних навчальних закладів, студентам, тренерам.

## РОЗДІЛ I. ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКІВ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЗВ'ЯЗКУ: СУТЬ ТА СТРУКТУРА

Феномен професійної компетентності керівників набув широкого висвітлення у науковій літературі, що, проте, не свідчить про однотайність думок експертів щодо визначення даного поняття та його сутнісних ознак. Основними сутнісними характеристиками поняття *«професійна компетентність»* вважаються такі: професійна компетентність є особистісним утворенням [1, 2]; характеризує спрямованість суб'єкта на якісне виконання професійних обов'язків [1, 6, 9]; є інтегративною характеристикою діяльності суб'єкта [1, 3]; характеризує індивідуальний спосіб діяльності під час виконання професійних обов'язків [1]; характеризує можливість, здатність та готовність суб'єкта до здійснення професійної діяльності [2, 3, 11, 12]; відображає рівень підготовленості суб'єкта до здійснення професійної діяльності [8]; включає системні, релевантні специфіці професійної діяльності знання, навички, досвід [4, 6, 9, 11, 12]; включає особистісні та професійно значущі якості суб'єкта [4, 7, 9, 10, 11, 12]; характеризує здатність суб'єкта використовувати раніше набуті знання, вміння, навички, досвід у професійній діяльності [4]; здатність суб'єкта свідомо вибудовувати стратегію власного розвитку [11]; вимірюється відповідно до визначених стандартів [5, 8]; усвідомлення суб'єктом власної відповідальності за результати діяльності [9]; є цілісною динамічною структурою [10]; охоплює інтелектуальну, емоційну, духовно-моральну, дієво-вольову сфери [12].

Найбільш важливими сутнісними характеристиками поняття *«професійна компетентність»* українські вчені вважають, що вона характеризує спрямованість суб'єкта на якісне виконання професійних обов'язків; характеризує можливість, здатність і готовність суб'єкта до здійснення професійної діяльності; включає системні, релевантні специфіці професійної діяльності знання, навички, досвід.

Найбільш важливими для здійснення ефективної діяльності в сфері управління структурним підрозділом з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку є такі сутнісні характеристики поняття *«професійна компетентність»*: спрямованість суб'єкта на якісне виконання професійних обов'язків та досягнення високого рівня результативності; відповідальність за результати власної діяльності та діяльності структурного підрозділу; є цілісною (включає системні, відповідні особливостям професійної діяльності знання, навички, досвід) та динамічною структурою

(характеризується високим рівнем готовності до змін, саморозвитку, діяльності в ситуаціях невизначеності); здатність суб'єкта до набуття й перетворення досвіду в процесі виконання функціональних обов'язків; здатність до вибудовування випереджувальної стратегії власного професійного розвитку; включає системні, релевантні специфіці професійної діяльності знання, навички, досвід; готовність до постійного самовдосконалення; здатність до ефективної діяльності та прийняття відповідальності як у прогнозованих штатних ситуаціях, так і в ситуаціях невизначеності.

Таким чином, професійна компетентність керівника структурного підрозділу з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку- це складна інтегрована характеристика особистості, яка визначає її здатність ефективно вирішувати очікувані й непередбачені ситуації контексту професійної діяльності з орієнтацією на результативність.

Компонентну структуру професійної компетентності можна визначити, використовуючи такі підходи:

1. На основі функціонального критерію (декомпозиція функціональних обов'язків керівника на окремі бізнес-процеси; виявлення поведінкових проявів, здатностей, особистісних якостей, рівня готовності, необхідних для ефективного виконання функціональних обов'язків за окремими бізнес-процесами). Зразком для наслідування може слугувати створена Міжнародним інститутом телекомунікацій структура компонентів професійної компетентності керівника структурного підрозділу підприємства сфери зв'язку, яка містить компоненти «аналіз, вивчення і оцінка», «виконання», «міжособові відносини», «управління».

2. На основі структурного критерію (когнітивний компонент – специфічні професійні знання; діяльнісний компонент – професійні уміння й навички; мотиваційний – мотивація особистості до виконання функціональних обов'язків та професійного розвитку; ціннісний – професійні установки, цінності); особистісний – професійно важливі особистісні якості, необхідні для ефективного здійснення професійних обов'язків).

У структурі професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів виокремлюємо такі: *мотиваційно-ціннісний* (ключові цінності, установки та ставлення до професійної діяльності та її об'єктів як основа, яка визначає вмотивованість до орієнтованої на результат професійної діяльності та готовності до безперервного професійного розвитку), *інтелектуально-когнітивний* (знаннева основа для здійснення ефективної професійної діяльності, мультиплікації знань всередині підпорядкованого структурного

підрозділу, здатність до пізнання, розуміння та розв'язання професійних проблем, продовження мислительної діяльності за межами заданих їм і вирішених ними завдань як основи проактивних креативних рішень), *операційно-діяльнісний* (сукупність умінь і навичок, необхідних для практичного виконання завдань орієнтованої на результат професійної діяльності), *особистісний* (сукупність професійно важливих особистісних якостей, що сприяють орієнтованій на результат професійній діяльності, самореалізації професіонала, усвідомленню значення професійної діяльності крізь призму власних цілей). Детальний опис компонентної структури професійної компетентності керівників представлено у Додатку А.

Специфіка компонентної структури професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку визначає необхідність виокремлення принципів її розвитку у зазначеній категорії керівників, а також застосування специфічних педагогічних технологій, які забезпечують результативний та комплексний розвиток усіх зазначених компонентів професійної компетентності.

1. Алдашева А. Профессиональная компетентность: понятие и структура : [Електронний ресурс] / А. А. Алдашева // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 3: Педагогика и психология, 2012. – № 4 (109). – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/professionalnaya-kompetentnost-ponyatie-i-struktura>

2. Волярська О. С. Теоретичні і методичні засади професійної підготовки зареєстрованих безробітних і слухачів навчальних підрозділів підприємств, організацій, установ: дис. ... д-ра пед.наук: спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / О. С. Волярська. – Нац. акад. пед. наук України. Ін-т пед. освіти і освіти дорослих. – К., 2015. – 434 с.

3. Герлянд Т. Сучасні аспекти формування професійної компетентності майбутніх кваліфікованих робітників / Т. Герлянд // Педагогіка і психологія проф. освіти. – 2010. – № 1/2. – С. 37-43.

4. Гордієнко М. Г. Визначення професійної компетентності дорослої людини у контексті неперервної професійної підготовки / М. Г. Гордієнко // Вісн. Черкас. ун-ту. Серія: Пед. науки. – 2010. – Вип. 183, ч. 1. – С. 52-56.

5. Драч І. І. Управління формуванням професійної компетентності магістрантів педагогіки вищої школи: теоретико-методичні засади: монографія. – К. : «Дорадо-Друк», 2013. – 456 с.

6. Дубовик О. В. Компетентнісний та аксіологічний підходи у зарубіжній педагогіці / О. В. Дубовик // Сучасні технології навчання у



професійній підготовці майбутніх фахівців: матеріали Всеукр. наук.-прак. конф. - Львів: «Сполом», 2013. – С. 79-80.

7. Зозуля С. Формування професійних компетентностей працівників бібліотечно-інформаційної справи в умовах розвитку інформаційного суспільства / С. Зозуля // Термінологія документознавства та суміжних галузей знань, 2014. – № 8. – С. 218-230.

8. Любарець В. В. Аналіз сутності поняття професійної компетентності / В. В. Любарець // Педагогічний альманах: збірник наукових праць, 2011. – № 9. – С. 169-175.

9. Мудрик А. Б. Професійна компетентність: теоретичні аспекти дослідження / А. Б. Мудрик // Психологічні перспективи / Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, Ін-т соц. та політ. психології ; [редкол.: Л. Засекіна (голов. ред.) та ін.]. – Луцьк, 2011. – Вип. 18. – С. 185-195.

10. Осадча К. Професійна компетентність майбутніх учителів інформатики в контексті компетентнісної парадигми / К. Осадча // Педагогіка і психологія проф. освіти. – 2011. – № 2. – С. 52-58.

11. Радкевич В. О. Компетентнісний підхід до професійного навчання персоналу підприємств / В. О. Радкевич // Професійна освіта: педагогіка і психологія, 2012. – № 14. – С. 277-287.

12. Скібіна О. В. Теоретичні основи формування професійної компетентності майбутніх інженерів-педагогів / О. В. Скібіна // Вісн. Луган. нац. ун-ту ім. Т. Шевченка. Пед. науки. – 2012. – № 4, ч. 1. – С. 195 -201.

## РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ПРИНЦИПИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ

Принципи розвитку професійної компетентності керівників є сукупністю основних вимог, що визначають «загальне спрямування педагогічного процесу, його цілі, зміст і методику організації», «дотримання яких дає змогу ефективно вирішувати проблеми всебічного розвитку особистості» [2, с.13]. Обґрунтування принципів розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників здійснюємо, використовуючи такий алгоритм: аналіз наукової літератури - виявлення закономірностей професійної діяльності досліджуваної категорії керівників - обґрунтування загальних та специфічних принципів розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів [1, с.176].

Основними закономірностями професійної діяльності досліджуваної категорії керівників, які суттєво впливають на обґрунтування принципів розвитку їх професійної компетентності, є: результативність діяльності підпорядкованого структурного підрозділу залежить від здатності його керівника організувати роботу із просування послуг, їх продажу та якісного обслуговування споживачів; виконання завдань діяльності структурного підрозділу залежить від здатності його керівника до швидкого оволодіння значними масивами інформації та новими технологіями, а також від якості забезпечення процесу мультиплікації знань і досвіду всередині структурного підрозділу; для стандартизації роботи персоналу структурного підрозділу його керівник має стати «рольовою моделлю», транслятором цінностей, поведінки та джерелом кращих практик продажу й обслуговування; наявність систем оцінювання прогресу в досягненні цілей, зокрема цілей розвитку професійної компетентності, зворотний зв'язок є умовою підвищення результативності діяльності керівників.

Однією з умов, яка уможливорює результативний процес розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, є забезпечення таких загальних принципів розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, опис яких наводимо.

*Принцип системності.* Суть цього принципу полягає в тому, що розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів має розглядатись як явище системне; забезпечувати взаємозв'язки та взаємообумовленість підсистем

педагогічної системи; системний характер педагогічного впливу на об'єкт дослідження.

*Принцип комплексності* втілюється у здійсненні комплексного дослідження розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів як системи; виокремлення в ньому гносеологічного, методологічного та праксеологічного зрізів; здійснення комплексного впливу на всі компоненти професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, формуванні у них не тільки сукупності практико-орієнтованих знань та формування здатності до розв'язання різного роду проблем, але й розвиток світогляду, здатності до індивідуальних креативних рішень, саморозвитку, самодетермінації, саморегуляції та саморефлексії.

*Принцип науковості* реалізується в застосуванні у процесі розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників науково обґрунтованої концепції; здійснення таких педагогічних впливів на об'єкт дослідження, які гарантовано сприятимуть розвитку його професійної компетентності. Втіленням цього принципу може слугувати застосування моделі компетенцій для створення системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку: основою визначення потреби в навчанні, розробки систем розвитку професійної компетентності, формування змістової та технологічної складових такої системи є модель компетенцій як еталонна модель для досягнення цілей розвитку професійної компетентності.

*Принцип контекстності* полягає в урахуванні в процесі проектування змісту навчання, добору релевантних педагогічних технологій та технологій оцінювання результатів навчально-пізнавальної діяльності вікових особливостей тих, хто навчається, їх освітніх і життєвих потреб, вибудовуванні моделі розв'язання проблем (problem solving) у процесі навчання, використанні попереднього професійного досвіду, контексту професійної діяльності тих, хто навчається, мотивування відповідальності за результати професійного розвитку. Інкорпорування контексту в систему розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, з одного боку, дасть змогу збільшити внутрішню вмотивованість до професійного розвитку, відповідальність за визначення та слідування самостійно визначеній траєкторії власного професійного розвитку з опорою на наявні знання, досвід та ресурси, а з іншого, системно враховувати всі аспекти й особливості контексту професійної діяльності, завдань структурного підрозділу в контексті реалізації стратегії підприємства.

*Принцип безперервності* втілюється в культивуванні в процесі розвитку професійної компетентності культури та цінностей безперервного професійного розвитку, уможливлення безперервного професійного розвитку шляхом створення індивідуальних планів професійного розвитку, посилення індивідуальної відповідальності за його результати. Окрім того, дія цього принципу допомагає забезпечити не тільки педагогічних впливів, які реалізуються безпосередньо під час навчання, але й підтримати персонал на робочому місці після завершення навчання. Це знаходить своє відображення у впровадженні посттренінгового супроводу, що дає змогу учасникам тренінгів разом з викладачем-тренером виробити покрокову стратегію контролю, актуалізації та застосування здобутих знань і навичок, а також забезпечує: підтримку позитивного тренінгового ефекту (емоційне піднесення, творче натхнення); закріплення набутих під час базового тренінгу нових поведінкових моделей та навичок; згадування та актуалізацію знань; виявлення ступеня засвоєння та використання набутих на тренінгу знань і навичок; «вбудовування» їх в реальний робочий контекст; корекцію помилок, які виникають у ході застосування знань і навичок у професійному спілкуванні; забезпечення стійких змін у знаннях, навичках, ділових якостях; забезпечення переходу набутих під час тренінгу умінь і навичок на рівень неусвідомлюваної компетентності; поглиблення мотивації до застосування набутих нових знань і навичок; мінімізацію забування та знецінення цих знань і навичок.

*Принцип інтеграції* втілюється у використанні в процесі розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників не тільки форм та технологій формального професійного навчання (ігрове імітаційне моделювання, бізнес-симуляції, дистанційне навчання), а й форм і технологій неформального навчання (навчання на робочому місці, бенчмаркінг (зокрема, аналіз конкурентів), аналіз власного клієнтського досвіду, коучингові бесіди, стратегічні сесії, форсайтні сесії). Це дасть змогу знівелювати проблему високої ресурсомісткості традиційного навчання (зокрема, тривалого періоду часу від ініціювання навчальних програм внутрішньофірмового навчання до їх імплементації та оцінки ефективності) та скоротити час навчання, поглибити розуміння керівниками ключових для ефективної діяльності аспектів, змінити ставлення до процесів і партнерів, зокрема, розвинути цінність клієнтоорієнтованості персоналу.

Специфічними принципами розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів вважаємо такі.

*Принцип ціннісної зорієнтованості* процесу розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, що втілюється у доборі таких методів і технологій педагогічного впливу на досліджувану категорію керівників, які уможливили б формування та розвиток відповідних специфіці їх діяльності ціннісних установок – клієнтоорієнтованості, результативності, орієнтованості на постійний професійний розвиток, роботи в команді.

*Принцип мультиплікації досвіду* полягає в розвитку в досліджуваній категорії керівників андрагогічної компетентності, яка дає змогу вибудувати підсистему розвитку персоналу підпорядкованих їм структурних підрозділів з метою ефективної реалізації функцій та завдань професійної діяльності. Цей принцип передбачає розвиток андрагогічної компетентності досліджуваної категорії керівників з метою здійснення ними функцій із розвитку персоналу підпорядкованого структурного підрозділу, а також уможлиблює як трансляцію ними створених на рівні підприємства стандартів, навчальних курсів, так і розробку авторських навчальних курсів (тренінгів), що відображають особливості діяльності конкретного структурного підрозділу, умов середовища та клієнтських переваг. Реалізація цього принципу створить основу та інфраструктуру для оперативного оволодіння персоналом підприємства актуальними знаннями, формування ідеології та вмотивованості до неперервного професійного розвитку, забезпечить постійний супровід його діяльності, моніторинг, контроль, оцінювання та корекцію.

*Принцип саморозвитку* втілюється під час розгляду об'єктів дослідження як систем, що саморозвиваються, – усвідомлюють власні цілі, вміють інтегрувати з ними професійні цілі, усвідомлюють власні освітні потреби, здатні вибудувати траєкторію власного професійного розвитку.

*Принцип поліфункціональності* полягає в тому, що система розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів має виконувати не тільки функції «оснащення» інструментарієм для виконання функцій у вигляді знань, умінь, навичок, компетентностей, а водночас забезпечує збереження, поширення знань в організації, розвиток кар'єри, популяризацію кращих практик, покращення рівня обслуговування клієнтів, підвищення рівня індивідуальної, командної та організаційної результативності.

*Принцип диверсифікації* реалізується у використанні різних форм та методів педагогічного впливу на персонал на основі технологій змішаного навчання – дистанційне навчання, тренінг, посттренінговий супровід, що

уможливить ефективний розвиток інтелектуально-когнітивного, операційно-діяльнісного, мотиваційно-ціннісного та особистісного компонентів професійної компетентності.

*Принцип результативності*, який втілюється у прагненні до забезпечення гарантованості результатів педагогічного впливу та передбачає, що цілі педагогічного впливу на персонал будуть реалізовані за рахунок використання доцільних педагогічних технологій, системи оцінювання результативності навчання та системи подальшого організаційного впливу на персонал з метою впровадження набутого під час навчання досвіду в практичну діяльність.

Таким чином, реалізація наведених принципів уможливорює ефективний процес розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, а також гарантування якості використання набутих знань і умінь в робочому контексті, культивування культури та цінностей безперервного професійного розвитку, забезпечення індивідуальної результативної діяльності, а також результативності діяльності персоналу підпорядкованого структурного підрозділу.

1. Бородієнко О.В. Теорія і практика розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку: монографія / О. В. Бородієнко; за наук. ред. Радкевич В. О. – К. : Інститут професійно-технічної освіти НАПН України, 2017. – 422 с.

2. Философский энциклопедический словарь / под ред. Л.Ф. Ильичева и др. – М. : Сов. энциклопедия, 1983. – 840 с.

### РОЗДІЛ 3. ЗМІСТ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ

Для змістового наповнення компонентів професійної компетентності досліджуваної категорії керівників нами було створено модель компетенцій – набір компетенцій, які відповідають вимогам до співробітника на конкретній посаді та є необхідними для якісного виконання ним функціональних обов'язків. Для цього було використано авторську методику, суть якої полягає в послідовному здійсненні теоретичного аналізу (аналіз наукової літератури й функціональний аналіз), методу експертних оцінок (зокрема метод критичних інцидентів, методики SERVQUAL, форсайт), що уможливило генерування широкого кола окремих компетенцій досліджуваної категорії керівників. Для впорядкування, структурування результатів було використано метод фокальних об'єктів, що уможливив виокремлення в межах запропонованих компонентів компетентності (інтелектуально-когнітивного, операційно-діяльнісного) окремих підмножин (табл. 1).

Отже, *мотиваційно-ціннісний компонент* професійної компетентності досліджуваної категорії керівників охоплює вмотивованість до діяльності, керування в діяльності інтересами підприємства, демонстрацію лояльності до підприємства, уважне ставлення до клієнтів, орієнтацію в своїй взаємодії зі споживачем на побудову тривалих відносин та максимальне задоволення його потреб, налаштованість на вирішення проблем споживача та результативну діяльність, побудову взаємодії в колективі, співробітництво з персоналом і клієнтами, орієнтованість на обов'язкове вирішення запитів споживачів у їх інтересах.

Компонент *«Професійні знання»* включає: знання принципів маркетингу, порядку проведення маркетингових досліджень; знання технологій активних продажів, поглиблене знання переваг послуг підприємства перед послугами конкурентів та заміниками; характеристик послуг зв'язку з асортиментного ряду; особливостей їх надання; тарифної політики; знання окремих положень Конституції України, законів та підзаконних актів, що регламентують діяльність у сфері зв'язку та забезпечують захист інтересів споживачів, внутрішньокорпоративних нормативних документів; знання особливостей сфери зв'язку, тенденцій її розвитку, конкурентного середовища, регуляторних механізмів; знання стратегії та перспектив розвитку підприємства; знання про організацію та технологію надання послуг; розуміння джерел формування конкурентних переваг підприємства/структурного підрозділу на загальному й локальному ринку; розуміння місця окремих бізнес-процесів (логістики,

закупівель, виробництва/технічної експлуатації, продажів, обслуговування) у загальному бізнес-процесі підприємства; розуміння впливу окремих управлінських рішень на діяльність підприємства в цілому, його операційну й фінансову ефективність; бачення бізнесу як системи; розуміння особливостей різних конкурентних стратегій підприємства; розуміння причинно-наслідкових зв'язків між управлінськими рішеннями та бізнес-процесами.

Таблиця 1

**Компоненти професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів**

№ пор	Назва компонента	Складові компонента
1.	Мотиваційно-ціннісний	
2.	Інтелектуально-когнітивний	Професійні знання
		Психологічні знання
		Андрагогічні знання
		Організаційно-управлінські знання
3.	Операційно-діяльнісний	Професійні уміння
		Комунікативні уміння
		Андрагогічні уміння
		Організаційно-управлінські уміння
4.	Особистісний (професійно важливі якості)	

Джерело: складено автором

Компонент *«Психологічні знання»* - це знання психології клієнтської поведінки, психології ефективних комунікацій, психології управління персоналом, методів підвищення вмотивованості до діяльності.

Компонент *«Андрагогічні знання»* - це знання особливостей навчання дорослих, принципів розвитку персоналу, методів педагогічного впливу на персонал, особливостей різних форм навчання, методів оцінювання результативності навчання, знання форм і методів підтримки персоналу на робочому місці.

Компонент *«Організаційно-управлінські знання»* охоплює: розуміння особливостей управління діяльністю структурного підрозділу, знання про ефективні інструменти управління результативністю підлеглих, технологій системного управління структурним підрозділом.

Компонент *«Професійні уміння»* - це володіння технологіями проведення заходів із просування послуг; володіння методами роботи зі споживачами; вміння застосовувати прийоми утримання абонентів; мати поглиблені навички



продажу послуг зв'язку (володіння прийомами опрацювання заперечень клієнтів, навички виявлення потреб клієнтів, навички трансляції конкурентних переваг продуктів, вміння трансформувати характеристики продукту в переваги та вигоди для клієнта); володіння методиками якісного обслуговування споживачів відповідно до стандартів підприємства.

Компонент *«Комунікативні уміння»* об'єднує уміння налагодити взаємодію з іншими структурними підрозділами та переконувати колег і підлеглих; впевнено відстоювати свою позицію; володіння навичками активного слухання (вислуховування іншої точки зору, постановка запитань з метою виявлення потреб співбесідника, активізація бесіди, здатність почути та зрозуміти глибинні/справжні потреби клієнта), вміння працювати з негативно налаштованим клієнтом, взаємодіяти зі «складними» клієнтами, вміння налагоджувати контакт з партнерами зі спілкування з метою результативної взаємодії, володіння комунікативними інструментами, які дають змогу співрозмовнику відчувати довіру та впевненість; уміння керувати розмовою; володіння комунікативними інструментами, що спонукають клієнта прийняти рішення.

Компонент *«Андрогогічні уміння»* об'єднує: володіння сучасними й результативними методиками навчання персоналу, зокрема методиками «швидкого» навчання; вміння формувати у підлеглих необхідні для якісного виконання функцій вміння та навички; володіння методиками, які забезпечують навчання персоналу особливостей послуги та технік її продажу (вміння формулювати переваги та вигоди від користування тією чи іншою послугою, вміння визначати унікальні конкурентні переваги послуги, вміння опрацьовувати заперечення клієнтів); володіння методиками, що забезпечують навчання підлеглих інструментів, які демонструють індивідуальний підхід до кожного клієнта, уміння сформулювати в підлеглих установки щодо індивідуального підходу до кожного клієнта; клієнтоорієнтованості; володіння технологіями створення, реалізації та оцінювання ефективності навчальних заходів.

Компонент *«Організаційно-управлінські уміння»* охоплює: здатність до структурованої управлінської роботи (визначення завдань персоналу, планування та контроль виконання, чіткі кількісні та якісні індикатори оцінки результативності роботи підлеглих); володіння інструментами управління результативністю роботи підлеглих; уміння планувати виконання завдань і розподіляти повноваження між підлеглими, чітко визначати часові параметри виконання завдань та кількісні й якісні параметри якості його виконання; володіння інструментами поточного та підсумкового контролю; вміння

організувати роботу підпорядкованого структурного підрозділу відповідно до чинних стандартів і регламентів; володіння методами активізації роботи підлеглих з просування послуг (організація телефонних обдзвонів, рекламних заходів тощо); вміння визначати пріоритети діяльності підрозділу та окремих працівників; володіння технологіями впровадження інновацій у діяльність структурного підрозділу (стандарти, регламенти тощо); вміння приймати управлінські рішення на основі аналізу об'єктивних показників (фінансові, аналітичні); вміння вибудовувати стратегію діяльності структурного підрозділу/підприємства загалом та організувати роботу відповідно до актуальної кон'юнктури локального ринку; вміння вирішувати складні, нетипові ситуації/завдання з високим рівнем невизначеності, які потребують нестандартних, інноваційних підходів; володіння методами згуртування колективу; вміння нівелювати можливий спротив персоналу введенню нових процедур (стандарти, регламенти); вміння реалізувати індивідуальний підхід до взаємодії з підлеглими; здатність мотивувати підлеглих до виконання складних завдань та досягнення бажаного результату; забезпечення високого рівня залученості персоналу до виконання завдань та відповідальності за результати; постійне інформування підлеглих про стратегічні цілі компанії, місце структурного підрозділу у їх досягненні; активна комунікація з підлеглими; постійний зворотний зв'язок з підлеглими щодо результатів діяльності та якості виконання завдань.

*Особистісний компонент* (професійно важливі якості) включає наполегливість, впевненість, активність, ініціативність, адаптивність (вміння перебудувати роботу в змінних умовах); стресостійкість (здатність володіти своїми емоціями, зберігаючи працездатність всупереч наявності стресових чинників), неконфліктність (здатність перевести розмову підлеглим, колегою, клієнтом з емоційного рівня на конструктивний з метою уникнення конфлікту), вміння володіти емоціями, методами саморегуляції; здатність до самостійної організації роботи, визначення пріоритетів у виконанні завдань, чітке планування діяльності та структурованість власної діяльності; спрямованість на результат (здатність знаходити оптимальне рішення); витривалість, висока працездатність (здатність витримувати робоче навантаження протягом тривалого часу при збереженні високої якості виконання роботи); здатність до швидкого навчання й засвоєння великого обсягу інформації.

З метою з'ясувати спрямування педагогічного впливу на досліджувану категорію керівників нами визначено вагові коефіцієнти компонентів професійної компетентності. Для цього було використано метод попарних порівнянь, який дає змогу синтезувати велику кількість думок експертів, а

статистична обробка здобутих результатів дає змогу отримати вектори вагових коефіцієнтів досліджуваного феномену (в нашому випадку – компонентів професійної компетентності). Цінність цього методу полягає в можливості формалізації думок експертів, а також переведення їхніх суджень у кількісні показники, наступна статистична обробка яких дасть можливість отримати вагові коефіцієнти компонентів професійної компетентності. Вагові коефіцієнти компонентів професійної компетентності наведено в таблиці 2.

*Таблиця 2*

**Значення вагових коефіцієнтів компонентів професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів**

<b>Номер компонента</b>	<b>Назва компонента професійної компетентності</b>	<b>Ваговий коефіцієнт</b>
1	Професійні знання	0,054970942
2	Психологічні знання	0,027855008
3	Андрагогічні знання	0,092306516
4	Організаційно-управлінські знання	0,078780301
5	Професійні уміння	0,140040261
6	Комунікативні уміння	0,02993107
7	Організаційно-управлінські уміння	0,205377686
8	Андрагогічні уміння	0,312596548
9	Цінності, установки, ставлення	0,016924679
10	Вмотивованість	0,024655908
11	Особистісні якості	0,016561081

Джерело: Розроблено автором.

Таким чином, найбільш вагомими компонентами професійної компетентності досліджуваної категорії керівників є: інтелектуально-когнітивний (ваговий коефіцієнт 0,25) та операційно-діяльнісний (ваговий коефіцієнт 0,69). Натомість мотиваційно-ціннісний та особистісний мають значно нижчі вагові коефіцієнти (0,04 та 0,02 відповідно). Тому в змісті навчання визначаємо аспекти, які насамперед сприятимуть розвитку

професійних, організаційно-управлінських та андрагогічних умінь; професійних, організаційно-управлінських та андрагогічних знань як знаннєвої основи формування умінь. На мотиваційно-ціннісний та особистісний компоненти впливатимемо, здійснюючи інтегрування в основні курси специфічних завдань, кейсів, вправ, які й формуватимуть необхідні для виконання функціональних обов'язків цінності та професійно важливі особистісні якості.

Для розвитку *професійних та психологічних знань* було розроблено дистанційний курс «Якісне обслуговування як конкурентна перевага. Побудова ефективних відносин зі споживачами». Курсом передбачено вивчення підходів до якісного обслуговування клієнтів як конкурентної переваги підприємства та досягнення його комерційного успіху на ринку; засвоєння сучасних методів управління стосунками з клієнтами та реформування відносин зі споживачами задля розширення абонентської бази, запобігання відсіву абонентів, збільшення доходів. Навчання за дистанційною формою проводилось з використанням персональних комп'ютерів у корпоративній мережі та відбувалося безпосередньо на робочому місці. Згідно з графіком навчальних заходів слухач розробляв власний графік навчання, який регламентував вивчення теоретичного матеріалу, виконання практичних і контрольних завдань, участь у дискусіях з використанням телекомунікаційних технологій (чат, форум, електронна пошта), проходження тестів, отримання електронною поштою консультацій викладача. Курсом передбачалось вивчення таких тем: обслуговування високого рівня якості як інструмент підвищення конкурентоздатності підприємства; підходи до побудови системи якісного обслуговування споживачів; кращі практики обслуговування у сфері телекомунікаційних послуг; складові якісного обслуговування клієнтів; ключові показники якісного обслуговування; профілактика скарг та їх використання для підвищення якості обслуговування абонентів; типи відносин зі споживачами; застосування підходів менеджменту відносин зі споживачами (CRM) на підприємстві; ключові чинники формування та зміцнення лояльності споживачів; ефективні інструменти продажів; стандарти обслуговування споживачів; психологія взаємодії з клієнтами; клієнтоорієнтованість як ключова цінність у процесі роботи зі споживачами.

Для розвитку *організаційно-управлінських та психологічних знань* нами було розроблено дистанційний курс «Сучасні інструменти управління діяльністю структурного підрозділу». Програмою курсу передбачено надання слухачам системних знань про процес і завдання управління; оволодіння сучасними інструментами підвищення ефективності діяльності структурного

підрозділу; розвиток організаційно-адміністративних, лідерських та комунікативних компетентностей керівників. Разом з тим передбачалось вивчення таких тем: структура управлінської діяльності, стратегічне й тактичне управління; цільове управління як парадигма сучасного менеджменту; каскадування стратегічних цілей підприємства на рівень структурного підрозділу; управління, орієнтоване на створення цінності; сучасні інструменти управління діяльністю структурного підрозділу; ситуаційне управління; методи й інструменти процесного управління; сучасні методи підвищення результативності персоналу; коучинг; сучасні методи підвищення вмотивованості персоналу до виконання функціональних обов'язків.

Для розвитку і поглиблення *андрагогічних знань* нами було розроблено дистанційний курс «Підготовка тренерів. Базовий рівень». Цілі курсу, його завдання, питання для вивчення будуть детально розглянуті в параграфі 4.4.

З метою розвитку *професійних та комунікативних умінь* ми розробили тренінг «Стандарти обслуговування». Мета тренінгу - оволодіння корпоративними стандартами обслуговування та продажу існуючим і потенційним споживачам послуг масового сегменту, вміннями будувати взаємодію зі споживачами та створювати позитивну атмосферу спілкування, конструктивними тактиками взаємодії з клієнтами, оволодіння техніками налагодження контакту зі споживачами, виявлення їхніх потреб, надання інформації клієнтам, робота із запереченнями, телефонні комунікації.

Навчальна програма реалізується шляхом проведення тренінгу з використанням методів обговорення в групах, дискусій, вправ, рольових та ділових ігор, самостійного вивчення рекомендованої літератури.

Для подальшого поглиблення здобутих у ході тренінгу знань, удосконалення умінь, результативного їх застосування у професійному контексті протягом 4 тижнів після закінчення тренінгу здійснюється посттренінговий супровід учасників тренінгу. Програмою курсу передбачається вивчення змістовно наповнених тем: мета і завдання корпоративних стандартів продажу та обслуговування; відпрацювання умінь встановлювати контакт із споживачами різних типів відповідно до корпоративних стандартів; техніки виявлення потреб споживачів; використання запитань різних типів для виявлення потреб клієнтів; техніки презентації вигод продуктів та послуг підприємства; техніки роботи із запереченнями клієнтів; ідентифікація складних типів клієнтів; вивчення способів спонукання до прийняття рішення та завершення контакту; побудова та використання сценарію обслуговування телефоном; навички проведення переговорів з клієнтами; психотехнологія

роботи з клієнтами; стрес-менеджмент і саморегуляція працівників; управління психологічними чинниками під час роботи зі споживачами; тактичні прийоми конструктивного розв'язання складних ситуацій спілкування; проведення ефективної презентації.

Для розвитку *андрагогічних умінь* нами використовувались спеціально розроблені тренінги: «Модуль 1. Навички проведення бізнес-тренінгу», «Модуль 2. Вдосконалення умінь у проведенні бізнес-тренінгу», «Модуль 3. Проведення бізнес-тренінгу. Поглиблений рівень». Цілі тренінгів, їх завдання, питання для вивчення будуть детально розкриті у параграфі 4.4.

Щоб забезпечити розвиток *організаційно-управлінських умінь* нами було розроблено тренінг «Інструменти ефективного управління та мотивації персоналу з продажу». Його метою стало формування системного підходу до управління структурним підрозділом з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, вивчення актуальних питань управління персоналом, розвиток організаційно-управлінських навичок, формування умінь оптимального використання людських ресурсів для досягнення цілей структурного підрозділу. Навчальна програма реалізується шляхом проведення тренінгу з використанням методів обговорення в групах, дискусій, вправ, рольових та ділових ігор, самостійного вивчення спеціальної рекомендованої літератури. Для подальшого поглиблення набутих у ході тренінгу знань, удосконалення умінь, результативного їх застосування в професійному контексті протягом 4 тижнів після закінчення тренінгу проводиться посттренінговий супровід його учасників. Програмою курсу передбачається вивчення таких тем: мета та функції керівника, цикл управління, управління за цілями; ефективне використання часу, розстановка пріоритетів; постановка цілей та завдань підлеглим, делегування повноважень; контроль та оцінка виконання, прийоми конструктивного зворотного зв'язку; мотивація співробітників, управління ефективністю роботи співробітників через їх мотивацію; власна ефективність керівника як запорука його професійної діяльності; відпрацювання навичок планування, організації діяльності, контролю за діяльністю підлеглих; управління персоналом з урахуванням норм та ціннісних орієнтирів корпоративної культури; управління в стилі коучинг для підвищення результативності персоналу.

Запропоновані програми дали змогу забезпечити комплексний розвиток визначених компонентів професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів.

## РОЗДІЛ 4. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ

Планування, організація та здійснення процесу розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів передбачає використання таких сучасних педагогічних технологій, як коучингові, змішаного навчання, інтерактивні технології дистанційного навчання, інноваційні тренінгові технології. Саме ці технології дають змогу розвивати професійну компетентність досліджуваної категорії керівників на засадах оптимальності, результативності, підтримання високого рівня мотивованості до безперервного професійного розвитку. Крім того, означені технології не тільки забезпечують результативність процесу розвитку, але й гарантують упровадження набутих знань та умінь у професійний контекст, а також мультиплікацію знань в ієрархічній структурі підприємства шляхом розбудови підсистем розвитку персоналу підпорядкованих керівникам структурних підрозділів.

### **4.1. Змішане навчання: ефекти використання**

Однією з найбільш поширених форм навчання, яка набуває ще більшої популярності як у якісних, так і кількісних показниках (кількість дистанційних курсів, учасників, темпи зростання тощо) [1], є дистанційне навчання. Причиною цього є його потенціал щодо забезпечення гнучкого нерегламентованого в часі та просторі доступу до навчального контенту, оптимальне співвідношення фінансових і людських ресурсів для здійснення навчання, гнучкого комбінування модулів навчального контенту залежно від поточних потреб у нових знаннях і таким чином забезпечення гнучких індивідуальних траєкторій навчання, а також отримання можливості взаємодії з географічно недоступними для безпосереднього спілкування експертами. Крім того, наголошуючи на безпосередньому впливі на результати навчання освітнього середовища взаємодії, науковці наголошують на можливості реалізації завдяки дистанційному навчанню так званих партисипативних моделей навчання та взаємодії між учасниками [1].

Проте нещодавні дослідження, присвячені ефективності різних форм навчання, довели, що ефективність дистанційного навчання є вищою, ніж ефективність традиційного очного навчання, в той час як ефективність змішаного навчання є ще вищою, ніж навіть ефективність дистанційної форми

навчання [1]. Причиною цього є можливість поєднати різні форми педагогічного впливу на учасників, забезпечити диверсифікацію взаємодії як між учасниками, так і в системі «учасник навчання – викладач». Змішане навчання поєднує сильні сторони дистанційного і очного навчання і таким чином забезпечує вищу вмотивованість до навчання та кращі результати навчальної діяльності [2; 3].

Тим часом аналіз наукової літератури засвідчив відсутність єдиного підходу до визначення поняття «змішане навчання». Так, змішане навчання трактується як «поєднання онлайн та офлайн-навчання в один ланцюжок, що створює «навчальний досвід» учня та самодостатній логічний курс чи предмет» [4, с.19]; «цілеспрямована педагогічна взаємодія, що передбачає об'єднання формальних засобів навчання з неформальними..., поєднує риси денної і дистанційної форм навчання, методи і засоби традиційних форм навчання та е-навчання» [5, с.40]; «формальна, структурована та логічна навчальна програма, в якій... учні/студенти проходять хоча б частину курсів (курсу) онлайн..., ...хоча б частина курсів (курсу) відбувається у фізичному навчальному просторі..., ...різні формати навчання учня логічно поєднані, щоб забезпечити інтегрований та успішний “досвід навчання”» [4, с.19]; навчання, яке поєднує ознаки дистанційного й очного навчання з метою забезпечення індивідуалізованого, диференційованого навчального процесу, який поєднує оволодіння навчальним контентом у режимі онлайн зі взаємодією в режимі офлайн для максимізації навчальних результатів [6]; створене для отримання комплексного індивідуалізованого досвіду навчальне середовище, яке конструюється залежно від потреб і навчальних результатів та поєднує дистанційну й очну форми взаємодії [7]; формальна навчальна програма, в якій принаймні невелика її частина реалізується через вивчення контенту дистанційного курсу з окремими елементами контролю з боку викладача [8].

Найважливішими сутнісними ознаками змішаного навчання є: оптимальне поєднання різних форм навчання залежно від мети, учасників, продемонстрованих раніше навчальних результатів; отримання комплексного та різнобічного навчального досвіду (оволодіння знаннями як основою для розвитку умінь, вплив на установки, цінності учасників, набуття ними первинного досвіду застосування вмінь у неризиковому навчальному середовищі, забезпечення якості застосування досвіду в професійному контексті); підвищення рівня вмотивованості учасників та поліпшення їх навчальних результатів.

Змішане навчання може поєднувати дистанційне навчання й аудиторну взаємодію, дистанційне навчання та індивідуальне консультування, дистанційне навчання з моделюванням реальних процесів, практичне навчання



на виробництві з індивідуальною коучинговою взаємодією з учасниками [13]. Враховуючи особливості досліджуваної категорії керівників, запропоновану нами концепцію розвитку їх професійної компетентності з її цілями й завданнями, своєрідність внутрішньофірмового навчання, пропонуємо здійснювати розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів з використанням таких комбінацій: «дистанційний курс – тренінг», «тренінг – посттренінговий супровід», «дистанційний курс – тренінг – посттренінговий супровід». Основною функцією дистанційного навчання стане розвиток інтелектуально-когнітивного компонента професійної компетентності, тренінгового навчання – розвиток операційно-діяльнісного компонента, посттренінгового супроводу – закріплення знань і розвиток умінь та забезпечення якості їх використання у професійній діяльності.

Програмою розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів передбачається комплексний розвиток всіх компонентів компетентності за технологією змішаного навчання (Додаток Б).

Зокрема, для розвитку *професійних та психологічних знань* було розроблено дистанційний курс «Якісне обслуговування як конкурентна перевага. Побудова ефективних відносин зі споживачами». Курсом передбачено вивчення підходів до якісного обслуговування клієнтів як конкурентної переваги підприємства та досягнення його комерційного успіху на ринку; засвоєння сучасних методів управління стосунками з клієнтами та реформування відносин зі споживачами задля розширення абонентської бази, запобігання відсіву абонентів, збільшення доходів. Навчання за дистанційною формою проводиться з використанням персональних комп'ютерів у корпоративній мережі та відбувається безпосередньо на робочому місці. Згідно з графіком навчальних заходів слухач розробляв власний графік навчання, який регламентував вивчення теоретичного матеріалу, виконання практичних і контрольних завдань, участь у дискусіях з використанням телекомунікаційних технологій (чат, форум, електронна пошта), проходження тестів, отримання електронною поштою консультацій викладача. Курсом передбачалось вивчення таких тем: обслуговування високого рівня якості як інструмент підвищення конкурентоздатності підприємства; підходи до побудови системи якісного обслуговування споживачів; кращі практики обслуговування у сфері телекомунікаційних послуг; складові якісного обслуговування клієнтів; ключові показники якісного обслуговування; профілактика скарг та їх використання для підвищення якості обслуговування абонентів; типи відносин зі споживачами; застосування підходів менеджменту відносин зі споживачами

(CRM) на підприємстві; ключові чинники формування та зміцнення лояльності споживачів; ефективні інструменти продажів; стандарти обслуговування споживачів; психологія взаємодії з клієнтами; клієнтоорієнтованість як ключова цінність у процесі роботи зі споживачами.

Для розвитку *організаційно-управлінських та психологічних знань* було розроблено дистанційний курс «Сучасні інструменти управління діяльністю структурного підрозділу». Програмою курсу передбачено надання слухачам системних знань про процес і завдання управління; оволодіння сучасними інструментами підвищення ефективності діяльності структурного підрозділу; розвиток організаційно-адміністративних, лідерських та комунікативних компетентностей керівників. Разом з тим передбачалось вивчення таких тем: структура управлінської діяльності, стратегічне й тактичне управління; цільове управління як парадигма сучасного менеджменту; каскадування стратегічних цілей підприємства на рівень структурного підрозділу; управління, орієнтоване на створення цінності; сучасні інструменти управління діяльністю структурного підрозділу; ситуаційне управління; методи й інструменти процесного управління; сучасні методи підвищення результативності персоналу; коучинг; сучасні методи підвищення вмотивованості персоналу до виконання функціональних обов'язків.

Для розвитку і поглиблення *андрагогічних знань* нами було розроблено дистанційний курс «Підготовка тренерів. Базовий рівень».

З метою розвитку *професійних та комунікативних умінь* ми розробили тренінг «Стандарти обслуговування». Мета тренінгу - оволодіння корпоративними стандартами обслуговування та продажу існуючим і потенційним споживачам послуг масового сегменту, вміннями будувати взаємодію зі споживачами та створювати позитивну атмосферу спілкування, конструктивними тактиками взаємодії з клієнтами, оволодіння техніками налагодження контакту зі споживачами, виявлення їхніх потреб, надання інформації клієнтам, робота із запереченнями, телефонні комунікації. Навчальна програма реалізується шляхом проведення тренінгу з використанням методів обговорення в групах, дискусій, вправ, рольових та ділових ігор, самостійного вивчення рекомендованої літератури.

Для подальшого поглиблення здобутих у ході тренінгу знань, удосконалення умінь, результативного їх застосування у професійному контексті протягом 4 тижнів після закінчення тренінгу здійснюється посттренінговий супровід учасників тренінгу. Програмою курсу передбачається вивчення змістовно наповнених тем: мета і завдання корпоративних стандартів

продажу та обслуговування; відпрацювання умінь встановлювати контакт із споживачами різних типів відповідно до корпоративних стандартів; техніки виявлення потреб споживачів; використання запитань різних типів для виявлення потреб клієнтів; техніки презентації вигод продуктів та послуг підприємства; техніки роботи із запереченнями клієнтів; ідентифікація складних типів клієнтів; вивчення способів спонукання до прийняття рішення та завершення контакту; побудова та використання сценарію обслуговування телефоном; навички проведення переговорів з клієнтами; психотехнологія роботи з клієнтами; стрес-менеджмент і саморегуляція працівників; управління психологічними чинниками під час роботи зі споживачами; тактичні прийоми конструктивного розв'язання складних ситуацій спілкування; проведення ефективної презентації.

Для розвитку *андрагогічних умінь* нами використовувались спеціально розроблені тренінги: «Модуль 1. Навички проведення бізнес-тренінгу», «Модуль 2. Вдосконалення умінь у проведенні бізнес-тренінгу», «Модуль 3. Проведення бізнес-тренінгу. Поглиблений рівень». Цілі тренінгів, їх завдання, питання для вивчення будуть детально розкриті у параграфі 4.4.

Щоб забезпечити розвиток *організаційно-управлінських умінь* нами було розроблено тренінг «Інструменти ефективного управління та мотивації персоналу з продажу». Його метою стало формування системного підходу до управління структурним підрозділом з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, вивчення актуальних питань управління персоналом, розвиток організаційно-управлінських навичок, формування умінь оптимального використання людських ресурсів для досягнення цілей структурного підрозділу. Навчальна програма реалізується шляхом проведення тренінгу з використанням методів обговорення в групах, дискусій, вправ, рольових та ділових ігор, самостійного вивчення спеціальної рекомендованої літератури. Для подальшого поглиблення набутих у ході тренінгу знань, удосконалення умінь, результативного їх застосування в професійному контексті протягом 4 тижнів після закінчення тренінгу проводиться посттренінговий супровід його учасників. Програмою курсу передбачається вивчення таких тем: мета та функції керівника, цикл управління, управління за цілями; ефективне використання часу, розстановка пріоритетів; постановка цілей та завдань підлеглим, делегування повноважень; контроль та оцінка виконання, прийоми конструктивного зворотного зв'язку; мотивація співробітників, управління ефективністю роботи співробітників через їх мотивацію; власна ефективність керівника як запорука його професійної діяльності; відпрацювання навичок планування, організації діяльності,

контролю за діяльністю підлеглих; управління персоналом з урахуванням норм та ціннісних орієнтирів корпоративної культури; управління в стилі коучинг для підвищення результативності персоналу.

Таким чином, використання технологій змішаного навчання дозволяє комплексно та ефективно розвивати компоненти професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів.

1. Means B. The Effectiveness of Online and Blended Learning: A Meta-Analysis of the Empirical Literature / B. Means, Y. Toyama, R. Murphy, M. Baki [Електронний ресурс]. – Точка доступу: [https://www.sri.com/sites/default/files/publications/effectiveness\\_of\\_online\\_and\\_blended\\_learning.pdf](https://www.sri.com/sites/default/files/publications/effectiveness_of_online_and_blended_learning.pdf)
2. Akkoyunlu B., Yilmaz Soylu M. A Study of Student's Perceptions in a Blended Learning Environment Based on Different Learning Styles: [Електронний ресурс]. – Точка доступу: [http://www.ifets.info/journals/11\\_1/13.pdf](http://www.ifets.info/journals/11_1/13.pdf).
3. Yam S., Rossini P. Online Learning and blended learning: which is more effective? : [Електронний ресурс]. – Точка доступу: [http://www.prres.net/papers/YAM\\_Online\\_learning\\_and\\_blended\\_learning.pdf](http://www.prres.net/papers/YAM_Online_learning_and_blended_learning.pdf)
4. Використання електронних відкритих систем для інформаційно-аналітичної підтримки педагогічних досліджень: короткий термінологічний словник / упоряд.: Спірін О. М., Іванова С. М., Яцишин А. В., Кільченко А. В. та ін. – К. : ІТЗН НАПН України, 2017. – 67 с.
5. Лук'янова Л. Б., Аніщенко О. В. Освіта дорослих: короткий термінологічний словник / Авт.-упор. Лук'янова Л. Б., Аніщенко О. В. – К.; Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2014. – 108 с.
6. Jeffrey L. M., Milne J., Suddaby G., Higgins A. Blended learning: How teachers balance the blend of online and classroom components. - Journal of Information Technology Education, 2014): [Електронний ресурс]. – Точка доступу: <http://www.jite.org/documents/Vol13/JITEv13ResearchP121-140Jeffrey0460.pdf>.
7. Powell A., Watson J., Staley P., Patrick S., Horn M., Fetzer L., Hibbard L., Oglesby J., Verma S. Blending Learning: The Evolution of Online and Face-to-Face Education from 2008–2015: [Електронний ресурс]. – Точка доступу: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED560788.pdf>.
8. Ferdig Richard E., Kennedy Kathryn. Handbook of Research on K-12 Online and Blended Learning: [Електронний ресурс]. – Точка доступу: [http://press.etc.cmu.edu/files/Handbook-Blended-Learning\\_Ferdig-Kennedy-et\\_al\\_web.pdf](http://press.etc.cmu.edu/files/Handbook-Blended-Learning_Ferdig-Kennedy-et_al_web.pdf)

9. Clark D. Blended Learning: An EPIC White Paper. : [Електронний ресурс]. – Точка доступу: <http://www.scribd.com/doc/84278560/Clark-D-Blended-Learning>.

#### **4.2. Дистанційне навчання: технології активізації пізнавальної діяльності**

Сучасний стан розвитку внутрішньофірмових систем підвищення кваліфікації персоналу свідчить про потребу оптимізувати витрати ресурсів підприємства (матеріальні, фінансові, людські, часові), що, безумовно, спонукає до пошуку таких підходів до організації процесу розвитку професійної компетентності керівників, які за менших витрат ресурсів забезпечували б високу якість і результативність. Зростання обсягів дистанційного навчання у внутрішньофірмових системах навчання й розвитку персоналу є віддзеркаленням зазначеної тенденції, яка актуалізує пошук та інкорпорування в системи дистанційного навчання таких принципів, методів, підходів і технологій, які інтенсифікували б процес здобування знань та вироблення навичок, сприяли підвищенню мотивації персоналу до вдосконалення знань і саморозвитку, поглиблювали б його відповідальність і забезпечували високі досягнення в розвитку ключових компонентів професійної компетентності.

Існує багато підходів до визначення терміну «дистанційне навчання». Зокрема деякі дослідники визначають його як «технологію організації навчального процесу, яка полягає в асинхронній або синхронній взаємодії викладача зі студентом, які розділені (сепаровані) в часі або просторі між собою та засобами навчання» [1].

Аналіз наукової літератури, а також наш науково-практичний досвід дає змогу визначити деякі особливості, притаманні системам дистанційного навчання:

- середній рівень адаптаційної можливості навчального курсу до вимог та потреб тих, хто навчається [1]. З нашого погляду, в контексті внутрішньофірмового навчання саме дистанційне навчання, навіть попри його прив'язку до потреб тих, хто навчається, є найменш адаптивним у порівнянні з іншими формами навчання;

- висока якість контролю знань [1]. Слід зазначити, що якість контролю знань не визначається априорі особливостями цієї форми навчання; вона справді є можливою за умови створення тестових та практичних завдань із

використанням наукових підходів, які забезпечать надійність та валідність оцінювання;

- можливість централізованого контролю знань [1]. Сучасні системи дистанційного навчання (Learning Space, Moodle, CourseLab, OTINS), як відомо, містять «вбудовані» модулі, які передбачають можливість централізованого контролю знань, рівня засвоєння навчального матеріалу, відстеження індивідуального прогресу й темпів засвоєння слухачами матеріалів курсу, можливість порівняльного аналізу індивідуальної успішності слухачів тощо;

- висока пропускна здатність викладача [1]. Вважаємо, що така думка є справедливою лише в тому разі, якщо формою контролю знань є лише тестування, результати якого генеруються автоматично (в такому випадку функція викладача зводиться до індивідуального консультування слухачів за потреби, що, власне, забезпечує достатньо високу пропускну здатність викладача). У випадку, якщо формами контролю знань, окрім тестових завдань, є практичні та творчі завдання, кейси – функція викладача полягає в оцінюванні виконаного завдання, зворотному зв'язку зі слухачем, що скорочує пропускну здатність викладача;

- швидкість навчання – середня, відповідно до обраного темпу [1]. Як нам видається, у внутрішньофірмовій системі навчання й розвитку персоналу швидкість оволодіння матеріалами дистанційного курсу регламентована встановленими часовими рамками, які визначаються потребами підприємства. Крім того, визначаються також часові рамки вивчення окремих модулів курсу, після завершення яких доступ до курсу закривається. Тому швидкість вивчення є похідною не від індивідуальних особливостей тих, хто навчається, зумовлюється не рівнем вмотивованості до вивчення відповідного курсу, а тільки інтересами підприємства.

Не викликає сумніву, що використання дистанційного навчання у внутрішньофірмовій системі навчання й розвитку персоналу дає можливість «значно підвищити ефективність осмислення і засвоєння повідомлень і даних, що циркулюють в навчально-виховному процесі, за рахунок їх своєчасності, корисності, доцільного дозування, доступності (зрозумілості), педагогічно доцільної надлишковості, оперативного використання джерел навчального матеріалу, адаптації темпу подання навчального матеріалу до швидкості його осмислення й засвоєння, врахування індивідуальних особливостей учнів, ефективного поєднання індивідуальної та колективної навчально-пізнавальної діяльності, методів і засобів навчання, організаційних форм навчального процесу, що значною мірою сприяє розв'язанню проблем його гуманізації» [2, с. 36].

На думку вчених, після 2000 року виникла така модель дистанційного навчання, яка з погляду педагогіки й педагогічної психології «характеризується біхевіоральною і, пізніше, когнітивістською парадигмами, а також цілеспрямованою інтеграцією різних медіазасобів» [2, с. 8]. Вона характеризувалася прилученням тих, хто навчається, до активної форми взаємодії як з навчальним контентом, так і з викладачем (інструктором) та групою. Тобто йдеться про активне використання інтерактивних форм взаємодії в дистанційному навчанні.

Ефективність дистанційного навчання є похідною від поєднання таких чинників: інтерактивність (спонукає того, хто навчається, до більшої активності, прагнення до кращих результатів навчальної діяльності, забезпечує результативне оволодіння складним контентом); запам'ятовуваність (забезпечується формою подання змісту дистанційного курсу – зв'язок із повсякденним використанням, використання повторів, «психологічних містків» між темами в одній темі, емоційне забарвлення наповнення); гнучкість у використанні (можливість навчання осіб із різним рівнем підготовки та різними можливостями, забезпечення різних мотиваційних впливів відповідно до різних рівнів готовності до опанування змістом дистанційного курсу); надання допомоги (інструкції щодо вивчення курсу, засоби навігації по курсу, підказки для виконання завдань, посилення щодо знаходження визначень, підтримка при виникненні технічних питань тощо); доступність (постійний доступ до дистанційного курсу) [2, с. 58]. Г.Єльнікова визначає чинники, які сприяють ефективності дистанційного навчання: «інтерактивна взаємодія в процесі навчання, надання слухачам можливості самостійної роботи з освоєння навчальної інформації, а також консультативний супровід у процесі навчання» [3].

Дослідники вважають, що в процесі створення дистанційного курсу слід брати до уваги чітко окреслені концептуальні педагогічні положення [4; 5]: центром процесу навчання є самостійна пізнавальна діяльність того, хто навчається; важливою складовою є не тільки оволодіння необхідними знаннями, але й оволодіння прийомами самостійного пошуку знань, роботи з інформацією, способами пізнавальної діяльності з можливістю їх застосування в подальшому; самостійне набуття знань має бути активним; використання найновіших педагогічних технологій; можливість зв'язку не тільки з викладачем, а й з іншими слухачами; контроль знань має здійснюватися системно, будуватись як на основі зворотного зв'язку, так і на відкладеному контролі.

Вважаємо за необхідне доповнити описані концептуальні положення, виходячи, з одного боку, з особливостей внутрішньофірмового навчання, з другого, із сучасних підходів до побудови систем дистанційного навчання:

1. Забезпечення широкої можливості інтерактивної взаємодії того, хто навчається, з викладачем та групою (такого роду тісний інтерактивний зв'язок, з одного боку, посилить умотивованість слухачів до поглибленого вивчення матеріалів, а з іншого, дасть змогу шляхом обміну досвідом вийти на вищий рівень засвоєння матеріалу, творчого його осмислення). Інтерактивними формами взаємодії можуть бути, наприклад, вебінари – онлайніві зустрічі в режимі реального часу, за допомогою яких вирішуються певні навчальні завдання: вивчення ключових або специфічних питань, пов'язаних із темою курсу (під час вебінару викладач може провести міні-лекцію, яка доповнить матеріал дистанційного курсу та зверне увагу слухачів на ключові елементи змісту дистанційного курсу), завдання з контролю та оцінки прогресу слухачів в оволодінні навчальним матеріалом (слухачі під час вебінару звітують про виконання завдань, а викладач коментує, корегує відповіді), демонстраційно-мотивуючу функцію (під час вебінару викладач може продемонструвати приклад використання на практиці описаних у курсі інструментів, підходів, технік, прокоментувати доцільність використання тих чи інших інструментів та підходів, спонукати слухачів до рефлексування почутого та побаченого, зробити наголос на досягнутих результатах). Іншим прикладом дистанційної інтерактивної взаємодії може бути метод «спільного блокноту» – спільне виконання учасниками завдання шляхом аналізу відповідей учасників, їх доповнення та генерування спільного інтелектуального продукту.

2. Використання різноманітних дидактичних методів і прийомів навчання та контролю знань. Формулюючи це концептуальне положення, виходимо з таких міркувань. Сучасний етап розвитку ІКТ та інкорпорування їх у професійне та особисте життя об'єктів педагогічного впливу формує певні нові, незвичні моделі поведінки, особливостями яких є: значна щільність комунікацій у професійних та соціальних мережах і відповідна до цього індивідуальна активність; стирання меж між приватністю та публічністю, що породжує звичку комуніціувати певні події та факти з життя у згаданих мережах; широка та різноманітна залученість слухачів у різного роду онлайн активності, які пропонуються різними сервісами. Тому принципи побудови дистанційних курсів повинні хоча б частково віддзеркалювати згадані вище тенденції (свого роду свідомі мімікрія під звичне для слухачів середовище не породжуватиме спротиву в опануванні дистанційного курсу). Тому різноманітність використання дидактичних прийомів та методів навчання не є самоціллю, а має виправдану доцільність.



3. Широке використання візуальних засобів представлення матеріалів курсу. Обґрунтування цього концептуального положення також значною мірою пов'язане з сучасними тенденціями у візуалізації звичної інформації та необхідністю відтворення звичного для слухачів семантичного й візуального середовища. Тому в процесі створення дистанційного курсу доцільно використовувати такі форми візуалізації матеріалів, як інфографіка, графічні елементи, відео, віртуальні тренажери тощо (Додаток Г).

4. Широке використання принципів гейміфікації (ігрових методик) в процесі створення дистанційних курсів. Доцільність пропозиції впливає з декількох міркувань. Гейміфікація (ігрові методики) розглядається дослідниками як використання принципів гри (ідеології та дизайну) в інших сферах для підвищення рівня включеності в діяльність, умотивованості та досягнення цілей (у тому числі й навчальних) [6]. Дослідники вважають, що принципи гейміфікації дають можливість реалізувати базові потреби людини, формалізовані в категоріях «Змагання», «Досягнення» і «Статус». Використання принципів гейміфікації дасть змогу: вивільнити ресурси викладачів (інструкторів) (за рахунок ефективнішого доставлення контенту до його кінцевого споживача), збільшити рівень включеності та вмотивованості слухачів до оволодіння матеріалами дистанційного курсу й виконання завдань, підвищити рівень навчальних досягнень слухачів (за рахунок змагальності та суб'єктивного зростання цінності контенту дистанційного курсу), набути навичок, які традиційно неможливо здобути з використанням формату дистанційного курсу (критичне мислення, цілепокладання, робота в команді, проектна робота тощо). Щодо інших ефектів використання принципів гейміфікації, то дослідники [7] відзначають так звані когнітивні ефекти (набуття нових знань і навичок, актуалізацію знань для вирішення складних ситуацій, розширення наявного досвіду за рахунок виконання завдань високої складності, проектування власної траєкторії розвитку), емоційні (використання принципів гейміфікації дає змогу викликати у слухача різноманітні емоції – від фрустрації до задоволення; крім того, це дає позитивний емоційний досвід, що стає позитивним підкріпленням і ресурсом для майбутніх досягнень (*авт.*); можливість відчувати невдачу в без ризиковому середовищі; можливість рефреймінгу невдач та отримання зворотного зв'язку в автоматичному режимі, що є менш травматичним для слухача (*авт.*) та соціальні (гейміфікація дає можливість слухачам тестувати різні рольові функції, приймати рішення з позицій інших рольових функцій, що формує можливість оцінити ситуацію з метапозицій (*авт.*); можливість публічного визнання результатів за об'єктивними показниками). Такі ефекти приводять до більшої вмотивованості учасника до оволодіння матеріалами дистанційного курсу.

5. Логіка викладення матеріалу та побудова системи оцінювання навчальних досягнень має бути підпорядкована не тільки цілям набуття інтелектуально-когнітивного компонента компетентності, але й частково операційно-діяльнісного та навіть мотиваційно-ціннісного (зокрема, за рахунок проектування контрольних завдань – Додаток В). Вирішення завдання оптимальності побудови системи розвитку професійної компетентності досліджуваної нами категорії керівників спонукало нас проаналізувати ті невідповідності, які часто зустрічаються в підходах до побудови аналогічних систем. Одна із них – широке використання, часто не виправдане, такої форми навчання, як тренінг. Досить часто тренінг обирається як переважна форма внутрішньофірмового навчання, яка має на меті формування умінь і навичок персоналу компаній. Проте, оскільки в основі формування будь-якого уміння є необхідність оволодіння певними знаннями з цього приводу (розвиток так званого інтелектуально-когнітивного компонента компетентності), то часто значна кількість часу під час тренінгу використовується для пояснення, інформування, обґрунтування, а не безпосередньо на активності, пов'язані з процесом тренування вмінь. Отже, часові ресурси тренінгу використовуються не оптимально, що призводить до низького рівня задоволеності учасників і замовника (підприємства) результатами тренінгу та унеможливорює у багатьох випадках корекцію результативності діяльності за рахунок інкорпорування нових умінь і навичок у діяльність. Тому скоротити таку неоптимальність та вирішити завдання формування інтелектуально-когнітивної основи майбутніх умінь і навичок може система дистанційного навчання, яка дасть змогу: сформувати, як зазначалося, інтелектуально-когнітивну основу для наступного формування умінь і навичок; забезпечити опанування необхідних знань; сприяти творчому осмисленню отриманої інформації та адаптації її відповідно до реалій конкретної ситуації.

6. Оскільки інтерактивність взаємодії під час опанування змісту дистанційних курсів є одним із визначальних чинників його ефективності, то під час проектування такого навчання для розвитку інтелектуально-когнітивного компонента професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів ми використовували наступні підходи: застосування мультимедійних технологій представлення контенту дистанційного курсу (різного роду анімація, конструктори, інтерактивні схеми тощо); спонукання до активної взаємодії між тим, хто навчається, та викладачем-інструктором (шляхом постійного заохочення до взаємодії); активне застосування діяльнісного підходу, який дає можливість сформувати інтелектуально-когнітивний компонент професійної компетентності, а також закласти основу розвитку операційно-діяльнісного та

мотиваційно-ціннісного компонентів (використання таких контрольних-оцінних заходів, які дають змогу осмислено застосовувати набуті знання в процесі вирішення типових і нетипових виробничих ситуацій); широке застосування форм колективної інтелектуальної діяльності (наприклад, метод «спільного блокноту», який дає можливість створити в режимі онлайн продукт спільної діяльності та буде результатом колективного обговорення проблеми); використання інтерактивних інструментів комунікацій (вебінари, форуми, чати, обмін повідомленнями тощо).

Зазначені концептуальні підходи були використані під час проектування, створення та реалізації дистанційного навчання з метою розвитку компонентів професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів. Такими дистанційними курсами стали: «Якісне обслуговування як конкурентна перевага. Побудова ефективних відносин зі споживачами» (спрямований на поглиблення професійних та психологічних знань); «Сучасні інструменти управління діяльністю структурного підрозділу» (спрямований на розвиток організаційно-управлінських та психологічних знань); «Підготовка тренерів. Базовий рівень» (спрямований на розвиток андрагогічних знань). Ці курси стали першим етапом у розвитку професійної компетентності досліджуваної нами категорії керівників, результатом якого став розвиток інтелектуально-когнітивного компонента професійної компетентності. Саме зазначені нами підходи дали можливість розвинути цей компонент до рівня застосування відповідно до таксономії навчальних цілей Блума-Андерсона [8].

1. Григорова А. А. Методы, алгоритмы и технологии контроля знаний в системах обучения: дис.канд.тех.наук: спец. 05.13.06 «Автоматизированные системы управления и прогрессивные информационные технологии» / А.А.Григорова. – Херсонский государственный технический университет. – Херсон, 2004. – 193 с.

2. Інтелектуальний розвиток дорослих у віртуальному освітньому просторі: монографія / М. Л. Смульсон, Ю. М. Лотоцька, М. М. Назар, П. П. Дітюк, І. Г. Коваленко-Кобилянська [та ін.] ; за ред. М. Л. Смульсон. – К. : Пед. думка, 2015. – 221 с.

3. Єльнікова Г. В. Корпоративне дистанційне навчання на виробництві / Г.В. Єльнікова // Режим доступу: <http://lib.iitta.gov.ua/9340/1/%D0%BF%20%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D0%B5%D0%BC%20%D0%92%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B0%2013.03.2015.pdf>

<http://lib.iitta.gov.ua/9340/1/%D0%BF%20%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D0%B5%D0%BC%20%D0%92%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B0%2013.03.2015.pdf>

4. Гриценко В. Г., Власенко В. М., Власенко О. В. Использование автоматизированной системы оперативного контроля знаний для обеспечения оперативной связи и корректировки учебного процесса // Вестник Черкасского национального университета им. Б. Хмельницкого. – 2008. – № 139. – С. 41- 46.

5. Крук Б. И. Концепция построения корпоративной системы дистанционного обучения в крупной телекоммуникационной компании / Б. И. Крук, Е. Г. Соломина, О. Б. Журавлева [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://ido.tsu.ru/other\\_res/pdf/4\(20\)-2005-solomina.pdf](https://ido.tsu.ru/other_res/pdf/4(20)-2005-solomina.pdf)

6. Koster Raph. A Theory of Fun for Game Design. – 2013. – McM Publishing. – 234 p.

7. Lee J. J., Hammer J. Gamification in Education: What, How, Why Bother? – Academic Exchange Quarterly, 2011. – № 15 (2). – P. 32-47.

8. Anderson L. W. A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives / L. W. Anderson, D. R. Krathwohl. – Allyn & Bacon. Boston, MA (Pearson Education Group), 2001. – 211 p.

#### **4.3. Посттренинговий супровід як чинник підвищення результативності навчання**

Для ефективного використання ресурсів підприємства є необхідність, щоб засвоєні під час навчання знання та набуті уміння удосконалювались та адаптувались в процесі роботи. Якщо відсутня система підтримки учасника навчання на виробництві (із забезпеченням для нього організаційно-управлінських умов, які дадуть змогу поглибити набуті під час навчання знання й уміння та здобути досвід їх використання в робочих ситуаціях), то протягом певного періоду після закінчення тренінгу (приблизно 30 днів) у учасників спостерігається згасання так званого тренінгового ефекту, що проявляється у втрачанні здобутих знань (до 90 % знань забуваються протягом першого місяця після тренінгу), відсутності бажання застосовувати набуті навички в робочому контексті, поверненні учасників тренінгу до звичних для них попередніх, менш ефективних моделей поведінки. Такі явища призводять до знецінювання процесу навчання, скорочення його результативності і, отже, неефективного використання ресурсів підприємства. Для цього доцільно використовувати технологію посттренингового супроводу учасників після завершення навчання.

На думку Ю. Макарова [1], для успішного впровадження набутих під час навчання знань, умінь і навичок в реальну роботу, необхідні такі умови:

- бажання персоналу певним чином змінити свою роботу (ця умова може корегуватися на етапі проектування та реалізації програми навчання шляхом застосування нетипових форм і методів, які породжують в учасників навчання усвідомлення певного «розриву» між реальним і бажаним рівнем розвитку компетентностей, що розвиваються, та стимулюють учасників навчання до зміни звичних моделей поведінки – *авт.*);

- відповідні знання, вміння та навички (забезпечуються змістом програм навчання й використанням таких технологій навчання, які забезпечать набуття конкретних умінь і навичок, а також технологіями оцінювання рівнів розвиненості компетентностей – *авт.*);

- пряма допомога з боку безпосереднього керівника (спостереження, зворотний зв'язок, наставництво, корегування – *авт.*);

- підтримка позитивних змін у діяльності конкретних співробітників (зворотний зв'язок, оцінювання, реакція колег, клієнтів тощо – *авт.*).

Вважаємо, що підвищенню якості розвитку професійної компетентності керівників сприятиме інкорпорування в систему розвитку персоналу так званого посттренінгового супроводу учасників. Ю. Макаров вважає, що посттренінговий супровід учасників спрямований на створення умов, завдяки яким учасник тренінгу зможе застосувати нові знання, вміння, навички, реалізувати певні настановлення або моделі в реальному робочому контексті [1]. Мета посттренінгового супроводу - виявлення ступеня оволодіння, збереження й використання набутих під час навчання досвіду і знань у реальній роботі фахівців, які пройшли навчання на тренінгах. Під час посттренінгового супроводу під кваліфікованим керівництвом викладача-тренера або безпосереднього керівника проводиться відповідне корегування навичок працівника, а також, за необхідності, корегування програми навчання, що дає змогу інтегрувати знання в реальний робочий процес.

Посттренінговий супровід допомагає учасникам тренінгів разом з викладачем-тренером виробити покрокову стратегію контролю, актуалізації та застосування набутих знань і навичок, а також забезпечує: підтримку позитивного тренінгового ефекту (емоційне піднесення, творче натхнення); закріплення набутих під час базового тренінгу нових поведінкових моделей і навичок; згадування й актуалізацію набутих знань; виявлення ступеня засвоєння й використання набутих на тренінгу знань і навичок; «вбудовування» набутих знань і навичок у реальний робочий контекст; професійну корекцію помилок, що виникають у ході застосування набутих на базовому тренінгу знань і навичок у професійному спілкуванні; забезпечення стійких та тривалих змін у знаннях, навичках, ділових якостях; забезпечення переходу набутих під час тренінгу умінь і навичок на рівень неусвідомлюваної компетентності;

збільшення мотивації до застосування набутих знань і навичок; мінімізацію ефекту забування й знецінення освоєних знань і навичок.

Дослідники [1] визначають такі принципи посттренінгового супроводу учасників тренінгів:

- послідовність (принцип, який забезпечує від можливої втрати набутих та закріплених знань, сформованих навичок з причини забування; на думку Ю. Макарова, посттренінговий етап має починатися відразу після закінчення навчання);

- системна організація участі (на думку Ю. Макарова, в процес посттренінгового супроводу мають бути залучені 4 професійно-рольові суб'єкти – учасник, тренер, керівник учасника, програмний менеджер). Вважаємо, що такий принцип і професійно-рольові позиції є виправданими з точки зору моделі оцінки результативності навчання Д. Кіркпатріка [2], оскільки здійснити оцінювання на рівні «Реакція» має змогу тренер, який реалізує програму навчання, шляхом спостереження, анкетування, мультимодальної рефлексії учасниками досягнення результатів навчання, опитування; проаналізувати й оцінити результативність навчання на рівні «Знання» (рівень засвоєння знань й оволодіння навичками) може тренер (за допомогою спостереження й оцінки виконання навчальних завдань), а також безпосередній керівник учасника навчання (спостерігаючи за діяльністю, інтерв'юванням); рівень «Поведінка» доступний для оцінювання лише керівником, який має змогу системно дати оцінку змінам у поведінці працівника, що відбулися внаслідок навчання; рівень «Результат» також є доступним для оцінки лише керівнику, який, порівнюючи кількісні та якісні показники діяльності (наприклад, швидкість виконання операцій, рівень задоволеності клієнтів, кількість скарг тощо), робить висновок про динаміку показників діяльності в контексті їх залежності від результатів навчання;

- неформальність, яку дослідник пов'язує з необхідністю підтримання посттренінгової активності персоналу. На нашу думку, відсутність формальних зобов'язань (графіків, наказів, планів і звітів) знижуватиме рівень вмотивованості учасників до виконання завдань посттренінгового супроводу. Винятком можуть бути, наприклад, нарахування певних балів за виконання або участь у тих чи інших формах спільної діяльності, які потім конвертуються у кількісні показники діяльності;

- тривалість (цим принципом Ю. Макаров акцентує увагу на необхідності продовження посттренінгового супроводу доти, доки треновані навички не трансформуються в рівень неусвідомлюваної компетентності);

- методичне різноманіття (суть принципу, на думку Ю. Макарова, полягає в необхідності урізноманітнити методи посттренінгового супроводу, що

стимулює інтерес учасників до посттренингової активності). Ми вважаємо, що критерієм вибору методів педагогічного впливу на учасників під час посттренингового супроводу має бути лише його потенціал з точки зору досягнення цілей педагогічного впливу (наприклад, якщо метою було уточнення й поглиблення знань, здобутих під час навчання, то доцільним методом може бути вебінар або міні-лекція; якщо метою є поглиблення клієнтоорієнтованої установки персоналу, то доцільними методами можуть бути демонстрація, відеотренінг, дискусія тощо). Можливі форми занять посттренингового супроводу та формати їх проведення представлено у Додатку Г.

Для організації проведення занять викладачем-тренером розробляється орієнтовна навчально-методична документація: графік проведення посттренингових заходів; листок контролю результатів посттренингового супроводу учасників тренінгу; комплект методичного забезпечення для проведення кожного заняття посттренингового супроводу (сценарій посттренингового супроводу із зазначенням мети й завдання, план-конспект лекцій, опис ділових ігор, перелік питань для дискусій, тексти кейсів, опитувальники, роздатковий матеріал, демонстраційний матеріал); список додаткової літератури, рекомендованої для опрацювання; довідкові матеріали.

Прикладом посттренингового супроводу «Виконання завдання» може бути завдання, запропоноване учасникам тренінгу «Інструменти ефективного управління та мотивації персоналу з продажу послуг та обслуговування». Мету цього завдання визначено було так: актуалізація знань, здобутих під час навчання; спонукання учасників до їх застосування у роботі; аналіз успішних і неуспішних ситуацій використання управлінських інструментів з погляду впливу на результативність діяльності структурного підрозділу. Учасникам навчання пропонувалось, актуалізувавши пройдений під час тренінгу матеріал (управлінські інструменти за такими темами: управління за цілями; складові професійної компетентності сучасного керівника; рольові функції керівника; типи керівників та стилі керівництва; цикл управління; планування як функція керівника; види цілей; мотиваційна складова визначення цілей підлеглим; виокремлення пріоритетних завдань; матриця Ейзенхауера; принципи постановки цілей і завдань відповідно до моделі SMART; робота з підлеглими відповідно до рівня їх професійної зрілості; делегування повноважень; правила забезпечення правильності розуміння завдань; види й процес контролю за діяльністю підлеглих) заповнити таблицю (табл. 3).

**Приклад завдання посттренінгового супроводу для учасників  
тренінгу «Інструменти ефективного управління та мотивації персоналу з  
продажу послуг та обслуговування»**

№ пор	Запитання для опрацювання	Відповідь
1.	Які з перерахованих аспектів Ви вважаєте найбільш важливими з точки зору забезпечення результативності діяльності керівника? Оберіть не менше 3 аспектів, аргументуйте свій вибір	
2.	Які з перерахованих аспектів із засвоєних під час навчання управлінських інструментів Ви вже намагалися використовувати в роботі? Які Ваші результати, успіхи?	
3.	Які з перерахованих аспектів Ви плануєте використати найближчим часом? Для вирішення яких управлінських завдань?	

Джерело: Складено автором

Запропоноване завдання дало змогу учасникам тренінгу відновити знання, отримані під час навчання, актуалізувати алгоритми реалізації управлінських інструментів, проаналізувати потенціал використання цих інструментів в управлінській діяльності щодо забезпечення якості процесу управління структурним підрозділом, а також набути власного досвіду використання конкретних управлінських інструментів.

Як бачимо, посттренінговий супровід дає змогу: виявити ступінь оволодіння знаннями й рівень розвитку вмінь, забезпечити збереження та використання набутих під час навчання досвіду й знань у реальній професійній діяльності, підвищити рівень вмотивованості учасників навчання до безперервного професійного розвитку.

1. Макаров Ю. В. Психологія професійного посттренінгового супроводу / Ю. В. Макаров // Известия Российского государственного педагогического университета имени А. И. Герцена. - СПб., 2011. - №142. - С. 63-72.



2. Bates Reid. A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence / Bates Reid // Evaluation and Program Planning. – № 27. – 2004. – P. 341-347.

3. Zolingen van S. J. Implementing and developing on-the-job and off-the-job training / S. J. van Zolingen, J. N. Streumer. – International Journal of Training and Development, 2010. – № 7(10). – P. 74-92.

#### **4.4. Технології розвитку андрагогічної компетентності керівників**

Досвід багатьох зарубіжних та вітчизняних підприємств, які функціонують у сфері зв'язку (особливо якщо це географічно диверсифіковані підприємства, на яких зосереджена велика кількість працівників) свідчить, що навіть за наявності сучасного, професійного навчального центру існує проблема системної та комплексної підготовки фахівців, що особливо актуалізується в сучасних умовах зростаючої конкуренції та швидких технологічних змін на ринку послуг зв'язку. Крім того, актуальною є необхідність ретрансляції місії, цінностей та стратегії підприємства на рівень виконавців, плекання в них своєрідних установок, моделей поведінки, стандартизації виконання операцій відповідно до встановлених підприємством регламентами і стандартами.

Вирішення цих завдань неможливе без створення на підприємстві такої системи, яка забезпечувала б мультиплікацію (поширення) знань, цінностей і стандартів підприємства для всіх без винятку працівників. Досі вирішенню цих завдань слугували навчальні центри, центри підвищення кваліфікації, корпоративні університети, частково – провайдери тренінгових послуг. Проте такого роду педагогічний вплив часто мав точковий, дискретний характер; він не забезпечував безперервності в розвитку необхідних компетентностей; окрім того, не забезпечував оперативне інформування великої кількості працівників і не гарантував запровадження набутих знань, умінь та навичок у професійну діяльність.

Розв'язанню проблеми своєчасного, оперативного та всеохопного розвитку професійної компетентності працівників підприємства може посприяти впровадженню системи внутрішнього (корпоративного) тренерства, яка для багатьох підприємств є вагомим чинником просування цінностей, нових ідей та мультиплікації знань. Створення такої системи поширення знань може слугувати тим інструментом, який у разі необхідності забезпечить оперативне, масове, оптимальне й відповідне стратегії підприємства навчання працівників.

Система мультиплікації знань може вибудовуватися шляхом створення так званої системи внутрішнього (корпоративного) тренерства.

Корпоративними (внутрішніми) тренерами можуть бути штатні співробітники компанії, які виконують функції з навчання персоналу. Претендентом на виконання функцій корпоративного (внутрішнього) тренера може стати співробітник, який має досвід роботи та набір тих компетентностей (наприклад, націленість на результат, висока якість виконання службових обов'язків, мотивованість до такого роду діяльності, знання дисципліни й галузі знань, в якій планує проводити тренінги, відповідні іміджеві, мовленнєві характеристики, відсутність страху перед публічними виступами тощо), які дадуть змогу йому виконувати функції з навчання інших співробітників підприємства. Досвід показує, що така модель має незаперечні переваги (працівник є експертом у певному бізнес-процесі, навчання персоналу стає його єдиним функціоналом, працівник має можливість проектувати та проводити заняття на високому фаховому й методичному рівні). Однак, така модель також може породжувати певні ризики для підприємства (з часом працівник дистанціюється від безпосередніх службових обов'язків та втрачає актуальні знання й навички; він не володіє повноваженнями та відповідно механізмами моніторингу й контролю впровадження набутих знань, умінь і навичок у професійну діяльність учасниками навчання). Іншою моделлю системи мультиплікації знань може бути така: до класичного функціоналу лінійних керівників підприємства долучаються ще й певні, нетипові для них функції з управління персоналом – навчання й розвиток персоналу, моніторинг, оцінка та контроль упровадження набутих знань і навичок у професійну діяльність; лінійні керівники шляхом розвитку їх андрагогічної компетентності опановують технологію проведення навчальних занять, після чого й виконують функції з навчання та розвитку персоналу. Незаперечною перевагою такого підходу є те, що у лінійного керівника є безпосередня можливість проводити навчання на виробництві; він є достатньо гнучким для вибору часу, форм та методів навчання; лінійні керівники мають унікальну можливість відстежувати індивідуальну траєкторію розвитку кожного працівника; лише лінійні керівники мають можливість спостерігати, аналізувати, контролювати та за необхідності корегувати коректність застосування отриманих знань і набутих навичок у професійну діяльність. Упровадження системи внутрішнього (корпоративного) тренерства дасть можливість:

- з упровадженням будь-якої нової послуги або продукту здійснити оперативну підготовку великої кількості фахівців компанії;

- завдяки централізованій підготовці навчально-методичних матеріалів для проведення занять уніфікувати навчання персоналу, розробивши єдину методологію проведення відповідних тренінгів;

- забезпечити унікальну можливість моніторингу, оцінювання, контролю індивідуальних траєкторій розвитку працівників; якості впровадження набутих знань, умінь і навичок у професійну діяльність.

Оскільки досліджувана нами категорія керівників – керівники структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів – окрім традиційних функцій з управління структурним підрозділом, організації процесу просування, продажу послуг та обслуговування споживачів, управління персоналом підпорядкованого структурного підрозділу виконують функції з навчання та розвитку персоналу, то розвиненість у них особливого компонента професійної компетентності – андрагогічного – дасть їм змогу результативніше організовувати заходи, спрямовані на удосконалення персоналу, що позначиться на показниках діяльності - рівні продажів, рівні відсіву абонентів, показниках задоволеності споживачів тощо.

Зазначимо, що сучасний етап наукових розробок характеризується недостатньою розробленістю андрагогічної компетентності як цілісного феномена. Вивчення наукової літератури дало змогу проаналізувати підходи вітчизняних та зарубіжних учених до трактування поняття «андрагогічна компетентність». Так, І. Зель визначає андрагогічну компетентність як «інтегративну якість особистості, яка проявляється у здатності створити оптимальні умови для навчання дорослих...; сприяє опануванню дорослою людиною вміннями, навичками планування, реалізації, відбору змісту, форм, методів, навчання...» [1, с. 39]. О. Огієнко стверджує, що андрагогічна компетентність інтегрує «професійні та особистісні якості педагога, спрямовує на оволодіння знаннями та цілеспрямоване їх використання у прогнозуванні, плануванні та реалізації діяльності, активізує андрагога на розвиток особистих здібностей, у прагненні до саморозвитку та самореалізації» [2]. Л. Вавілова розглядає андрагогічну компетентність як сукупність знань, умінь, досвіду, взаємопов'язаних професійних, комунікативних та особистісних якостей, які забезпечують мотиваційну, когнітивно-технологічну та практичну готовність до здійснення діяльності із забезпечення умов для безперервного професійного розвитку та саморозвитку [3, с. 45]. С. Вершловський трактує андрагогічну компетентність як сукупність знань, умінь та навичок, якостей та ціннісних орієнтацій, необхідних для розвитку суспільно значимих якостей дорослої людини [4, с. 39]. Науковий синтез дав нам змогу виокремити ті сутнісні ознаки поняття «андрагогічна компетентність», які становлять інтерес для нашого дослідження: сукупність знань, умінь, навичок, ціннісних орієнтацій;

спрямованість на розвиток професійно важливих якостей; здатність створити оптимальні умови для навчання дорослих. Отже, під андрагогічною компетентністю розуміємо інтегративну якість особистості, що характеризується сформованістю необхідних для розвитку в персоналу підпорядкованого структурного підрозділу професійно важливих якостей, знань, умінь, навичок, ціннісних орієнтацій.

Для розвитку андрагогічної компетентності дослідники пропонують різноманітні методи. Наприклад, І. Зель пропонує короткостроковий курс «Освіта дорослих», метою якого є «систематизація і узагальнення знань з андрагогіки, ознайомлення з сучасними дослідженнями як на теоретичному, так і на практичному рівнях» [1, с. 45]. Завдання курсу вчена визначає як розвиток андрагогічного мислення, вміння керуватися методологічними принципами андрагогіки, оволодіння технологією навчання дорослих, методикою планування та провадження навчального процесу. О. Огієнко на основі функціонального аналізу діяльності педагога-андрагога основними бачить інші складові змісту його підготовки, а саме: розробку механізму спільного планування навчання, діагностику мети й розробку змісту навчання, проектування моделей навчання, оцінку результатів навчальної діяльності [2]. Л. Вавілова визначає такі компоненти андрагогічної компетентності як основу формування змістової складової системи її розвитку: ціннісно-мотиваційний (інтерес до андрагогічних основ професійної діяльності, вміння бачити цілі й завдання професійної андрагогічної діяльності, прагнення до реалізації успішної андрагогічної взаємодії); когнітивний (знання психологічних особливостей дорослих, андрагогічних основ навчальної взаємодії з дорослими, сучасних технологій організації навчальної діяльності дорослого); операційно-діяльнісний (володіння методами психолого-андрагогічної діагностики, вміння враховувати інтереси дорослої аудиторії); рефлексивно-оцінний (наявність позитивного ставлення до андрагогічної діяльності, вміння ідентифікувати утруднення в процесі здійснення андрагогічної діяльності, усвідомлення відповідності власних можливостей та умінь рівню, необхідному для реалізації обраного способу діяльності) [3, с. 98].

На аналітико-пошуковому етапі дослідження нами було відпрацьовано модель компетенцій досліджуваної категорії керівників. Експертами за допомогою авторської методики створення моделі компетенцій було визначено складові професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, які ми згрупували як компоненти професійної компетентності (мотиваційно-ціннісний, інтелектуально-когнітивний, операційно-діяльнісний та особистісний). Інтелектуально-когнітивний компонент містить у своєму складі, крім інших,

андрагогічні знання, тоді як операційно-діяльнісний - андрагогічні уміння. Було визначено, що андрагогічні знання охоплюють такі знання, як: особливості навчання дорослих; принципи розвитку персоналу; методи педагогічного впливу на персонал; особливості різних форм навчання персоналу; методи оцінювання результативності навчання; форми та методи підтримки персоналу на робочому місці. Водночас андрагогічні уміння, на думку експертів, включають володіння сучасними результативними методиками розвитку персоналу, зокрема: методиками «швидкого» навчання; формування в підлеглих необхідних для якісного виконання функцій умінь і навичок; а також методики, які забезпечують навчання персоналу особливостей надання послуг та техніки їх продажу (вміння формулювати переваги й вигоди від користування послугою, вміння визначати унікальні конкурентні переваги послуги, вміння опрацьовувати заперечення клієнтів); методиками, які забезпечують навчання підлеглих інструментів, що демонструють індивідуальний підхід до кожного клієнта, формування у підлеглих установки щодо індивідуального підходу до кожного клієнта, клієнтоорієнтованості; володіння технологіями створення, реалізації та оцінювання ефективності навчальних заходів.

З метою розвитку андрагогічної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів нами було розроблено програму, завдання якої полягало у забезпеченні знаннями, вироблені вмінь, наданні досвіду планування, реалізації, оцінюванні результативності навчальних заходів, спрямованих на розвиток професійної компетентності персоналу підпорядкованого структурного підрозділу. Вона містила 4 модулі з такими назвами:

- Модуль 1. Підготовка тренерів. Базовий рівень (дистанційний курс);
- Модуль 2. Навички проведення бізнес-тренінгу (тренінг);
- Модуль 3. Вдосконалення вмінь у проведенні бізнес-тренінгу (тренінг);
- Модуль 4. Проведення бізнес-тренінгу. Поглиблений рівень (тренінг).

Програма дала змогу учасникам навчання поетапно, на модульній основі оволодіти необхідними знаннями й удосконалити вміння у плануванні, проведенні й оцінюванні результативності навчальних заходів із персоналом.

На першому етапі такої підготовки для розвитку інтелектуально-когнітивного компонента андрагогічної компетентності учасникам була запропонована участь у дистанційному курсі «Підготовка тренерів. Базовий рівень» (навчальний план та програма курсу представлена у Додатку Д). Метою курсу було дати уявлення учасникам про сучасні принципи навчання дорослих

у системі внутрішньофірмового навчання, ознайомити їх із підходами андрагогіки до підвищення ефективності навчання, дати уявлення про методи визначення потреби в навчанні, інструменти підготовки та проведення контекстного бізнес-тренінгу. Навчання за дистанційною формою проводилося з використанням персональних комп'ютерів у корпоративній мережі ПАТ «Укртелеком» безпосередньо на робочому місці. Згідно з графіком навчальних заходів слухач розробляв власний графік навчання, який регламентував вивчення теоретичного матеріалу, виконання практичних та контрольних завдань, участь у дискусіях із використанням телекомунікаційних технологій (чат, форум, електронна пошта), проходження тестів, отримання електронною поштою консультацій викладача. В процесі оволодіння матеріалами курсу учасники вивчили такі теми (табл.4):

*Таблиця 4*

### **Тематичний план дистанційного курсу «Підготовка тренерів. Базовий рівень»**

<b>Найменування модулів та тем</b>
<p>Модуль 1. Підготовка тренерів. Базовий рівень (дистанційний курс)</p> <p><b>Тренінг як особливий формат бізнес-освіти. Принципи навчання у тренінгу</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Відмінність тренінгу від інших форм навчання. Завдання корпоративної підготовки персоналу, які вирішує тренінг</li> <li>• Принципи навчання дорослих. Андрагогічні прийоми та методи навчання</li> <li>• Компетентності внутрішнього тренера: професійні, комунікативні, особистісні</li> <li>• Стандарти роботи тренера</li> </ul> <p><b>Підготовка та проведення бізнес-тренінгу</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Вибір стилю тренінгу відповідно до мети та завдань</li> <li>• Алгоритм підготовки до проведення тренінгу. Організаційна та методична підготовка</li> <li>• Методи та інструменти бізнес-тренінгу: ділові, рольові ігри; мозковий штурм; відеотренінг; кейс-метод; методи роботи в малих групах; модерація в бізнес-тренінгу</li> <li>• Принципи створення сценарію тренінгу. Вибір та застосування інтерактивних методів навчання на різних етапах тренінгу</li> <li>• Оцінка ефективності тренінгу</li> </ul>

Джерело: Складено автором

Оскільки мета дистанційного курсу полягала в оволодінні не тільки теоретичними, але й практичними знаннями, то контрольні-оцінні заходи у

формі контрольних завдань було створено таким чином, щоб забезпечити інкорпорування отриманих теоретичних знань у професійний контекст. Наприклад, контрольне завдання № 1 «Дати характеристику різним форматам бізнес-освіти (стратегічна сесія, семінар-тренінг, коучинг, майстер-клас), схарактеризувати їх відмінності та особливості відносно бізнес-тренінгу» мало на меті розвиток таких компетентностей, як обізнаність з особливостями бізнес-тренінгу як формату бізнес-освіти; усвідомлення характерних ознак та відмінностей від інших форматів бізнес-освіти; вміння виокремлювати специфічні цілі навчання, найбільш релевантним для досягнення яких є бізнес-тренінг. Виконання контрольного завдання № 2 «Навести відмінності педагогічної та андрагогічної моделей навчання з огляду на такі параметри: значення досвіду того, хто навчається; хто є суб'єктом визначення готовності до навчання; орієнтація процесу навчання; застосування здобутих знань; психологічний клімат навчання; визначення потреб у навчанні; орієнтованість навчальної діяльності; суб'єкти оцінювання результатів навчання» мало метою розвиток таких компетентностей, як обізнаність зі специфікою навчання дорослих; вміння ідентифікувати специфічні риси навчання дорослих, враховувати їх в процесі створення та проведення тренінгів.

Для поетапного розвитку операційно-діяльнісного компонента андрагогічної компетентності нами також було створено програми тренінгів. Програмою «Навички проведення бізнес-тренінгу» передбачався розвиток в учасників базових умінь проводити бізнес-тренінг, вироблення умінь планування, реалізації навчальної взаємодії, оцінювання її результативності. Навчання проходило в формі інтерактивної взаємодії з учасниками. Вправи на активність було сконструйовано так, щоб активізувати набуті під час дистанційного курсу знання. Крім того, було реалізовано принцип контекстності – в завдання на відпрацювання умінь включено ситуації, що відображали реальний професійний контекст їх діяльності.

У процесі опанування матеріалів курсу учасники освоїли матеріал з наступних тем (табл. 5).

У ході тренінгу учасники мали змогу ознайомитися з технологією реалізації інтерактивної взаємодії, зокрема з методиками використання методу дискусій, міні-лекцій, методами колективної розумової діяльності (мозковий штурм), моделювання та бізнес-симуляцій, принципами розробки сценаріїв ділових і рольових ігор.

Наступним етапом був так званий міжсесійний етап, формою взаємодії в рамках якого був посттренінговий супровід учасників тренінгу з боку викладачів-тренерів. Очне навчання змінилось інтенсивною самопідготовкою слухача, що охоплювала ознайомлення з рекомендованою літературою та

підготовку авторського тренінгу. Завдання учасників тренінгу полягало в підготовці сценарію власного тренінгу, попередньо ідентифікувавши потреби персоналу підпорядкованих структурних підрозділів у навчанні, визначивши цілі навчання, створивши сценарій тренінгу відповідно до визначених цілей, підготувавши відповідний методичний супровід та інструментарій оцінювання результативності тренінгу. Підготовка тренінгу супроводжувалась індивідуальним консультуванням, яке проводили викладачі-тренери.

Таблиця 5

**Тематичний план тренінгу «Навички проведення бізнес-тренінгу»**

<b>Найменування розділів і тем</b>
<p><b>Особливості методичної та організаційної підготовки до проведення тренінгу</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Методи та інструменти бізнес-тренінгу</li> <li>• Цілі навчальної взаємодії та створення сценарію тренінгу</li> <li>• Технічне забезпечення тренінгу</li> <li>• Оцінка ефективності навчання</li> <li>• Стандарти роботи тренера</li> </ul> <p><b>Особистісна готовність та комунікативна компетентність тренера</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Індивідуальний стиль тренера</li> <li>• Мотиваційний вплив на учасників тренінгу</li> <li>• Комунікативна підготовка бізнес-тренера, навички взаємодії з тренінговою групою. Управління груповою динамікою</li> </ul>

Джерело: Складено автором

Важливим етапом підготовки внутрішніх тренерів був тренінг «Вдосконалення умінь у проведенні бізнес-тренінгу», головною метою якого була демонстрація учасниками майстерності у проведенні підготовленого ними тренінгу, одержання зворотного зв'язку з експертами, аналіз рекомендацій і робота над індивідуальною траєкторією власного професійного розвитку. Тренінг проводився у формі захисту фрагмента авторського тренінгу в режимі реального часу. Робота кожного учасника оцінювалась експертами, а також безпосередніми учасниками, що давало змогу також поглибити уміння в здійсненні контрольних-оцінних процедур. Оцінювання відбувалося за розробленими критеріями відповідності стандартам створення та проведення тренінгу й супроводжувалося генеруванням зауважень і рекомендацій тренеру стосовно його роботи та способів її вдосконалення.

Після відповідного інструктажу учасники тренінгу й експерти отримали форму для оцінювання тренінгу, в якій їм пропонувалось описати свої



враження, відмітивши позитивне і висловити поради щодо доопрацювання або змін. Зокрема оцінювалися такі елементи: невербальні прояви тренера (поза, жести, рухи, погляд і контакт очей, гучність, проекція голосу, його висота, тон, інтонації, дикція та темп мовлення); майстерність тренера (наявність контакту з учасниками; вміння керувати груповою динамікою; факт трансляції цілей тренінгу; коректність добору активностей; урахування реакції групи та корекційні дії тренера; наявність негативних реакцій групи на роботу тренера; нейтралізація тренером негативних емоційних реакцій учасників; недоліки в роботі тренера; характер групової динаміки; досягнення цілей тренінгу; інвентаризація набутих умінь; сильні сторони й недоліки тренінгу). В результаті такого аналізу кожен учасник отримував інтегровану оцінку розвитку власної андрагогічної компетентності. Аналогічну анкету, тільки щодо самооцінювання, заповнював кожен слухач.

Наступним етапом був міжсесійний етап, формою взаємодії в рамках якого здійснювався посттренінговий супровід учасників тренінгу викладачами-тренерами. Очне навчання змінилось інтенсивною саморефлексією учасників. Їхнє завдання полягало в рефлексії результатів оцінювання рівня розвитку їх андрагогічної компетентності, створення власної траєкторії професійного розвитку у вдосконаленні майстерності в проведенні навчання персоналу підпорядкованого структурного підрозділу, розробці шляхів її реалізації.

Для цього учасникам пропонувалося пройти тест контролю знань (з метою актуалізації андрагогічних знань), який включав питання, що відповідали тематиці навчання: які принципи навчання дорослих слухачів ви знаєте? Яка відмінність андрагогічної моделі навчання від традиційної? Які елементи циклу Д. Кольба використовуються в процесі підготовки та проведення тренінгу? Що означає співвідношення 80\10\10? Що означає співвідношення 8\20\90? З яких елементів можна конструювати модерацію? Які навички активного слухання може застосовувати тренер? Які методи керування груповою динамікою ви знаєте? Що таке психогеографія? Наведіть приклади ефективного використання психогеографії в тренінгу. Які методи оцінювання результативності тренінгу ви знаєте?

Крім того, учасникам пропонувалося здійснити SWOT – аналіз власної андрагогічної компетентності. Цей інструмент є широко відомим і визнаним і застосовується для визначення стратегічних пріоритетів, побудови стратегії розвитку [5]. В ході здійснення SWOT – аналізу професійних й особистісних характеристик тренера - учасникам пропонувалося визначити власні сильні сторони, можливості, слабкі сторони і обмеження. На основі отриманої інформації (інтегрована характеристика роботи тренера з рекомендаціями щодо вдосконалення, листок самооцінки роботи тренера, SWOT – аналіз власної

андрагогічної компетентності) учасники створювали індивідуальний план професійного розвитку для вдосконалення майстерності у проведенні бізнес-тренінгів. Він містив такі пункти, як мета і напрями професійного розвитку, засоби професійного розвитку (підвищення кваліфікації, стажування, здобуття другої вищої освіти, участь у тренінгах тощо). Учасникам пропонувалося відповісти на кілька запитання: Які професійні знання необхідно здобути? Які професійні навички та особистісні якості ви вважаєте за необхідне вдосконалити? Цей етап супроводжувався індивідуальним консультуванням викладачів-тренерів, проведенням з учасниками коучингових сесій для поглиблення розуміння предмета, визначення власних цілей та оптимальних шляхів їх досягнення.

Крім того, завданням цього етапу також було спільне створення учасниками так званих посібників тренера – методичних рекомендацій для проведення тренінгів з продажу продуктів (послуг) підприємства. Всі учасники були згруповані в проектні команди, кожна з яких створювала власний Посібник. Такий посібник створювався з метою комплексної та систематичної підготовки фронт-персоналу ПАТ «Укртелеком». Він став дидактичною і методичною основою тренінгу «Техніка ефективного продажу продуктів під торговою маркою ОГО!», метою якого було засвоєння знань про продукт, а також відпрацювання навичок ефективного продажу цих продуктів. Посібник тренера містив: сценарій тренінгу з детальним описом розподілу часу на реалізацію, визначення мети й технології реалізації окремих блоків тренінгу, описом вправ та ділових ігор, презентаціями міні-лекцій, роздатковим матеріалом, коментарями до блоків. Посібник розраховувався на працівників ПАТ «Укртелеком», що мали спеціальну підготовку та в силу своїх посадових обов'язків проводили навчання персоналу з продажу послуг.

Останнім етапом у підготовці внутрішніх тренерів був тренінг «Проведення бізнес-тренінгу. Поглиблений рівень», метою якого була передача учасникам технологій проведення ключових для розвитку персоналу підпорядкованих структурних підрозділів тренінгів: «Ефективна комунікація у продажах», «Робота з усними претензіями і скаргами. Робота із запереченнями» та «Стандарти обслуговування клієнтів підприємства». Учасників тренінгу ознайомили з метою відповідних тренінгів, їх цільовою аудиторією, регламентом, очікуваними результатами в розрізі розвитку професійної компетентності учасників та бізнес-результатів підприємства, використовуваними в тренінгу методами, алгоритмом здійснення посттренінгового супроводу учасників, інструментами оцінювання результативності навчання. Для проведення відповідних тренінгів учасники отримали робочий зошит тренера (з детальним описом процедур, сценарієм,

коментарями для тренера), презентацію для проведення тренінгу в Power Point, робочий зошит учасника тренінгу, бізнес-кейси у вигляд листівок, стандарти роботи з клієнтами. Крім того, для учасників була проведена демонстрація основних блоків тренінгів, що дало змогу їм на основі аналізу власних клієнтських відчуттів зробити висновки щодо своєї моделі в процесі реалізації тренінгів.

Отже, створена нами модель внутрішнього тренерства є ефективною в реалізації завдань, спрямованих на мультиплікацію (поширення) знань, досвіду всередині підприємства, оперативного навчання великої кількості персоналу з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів. Окрім того, така система дає змогу розв'язувати проблему вмотивованості працівників через посилену увагу до їх професійного розвитку; постійного моніторингу діяльності та оперативних корекційних дій з боку керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів. Створена нами програма розвитку андрагогічної компетентності досліджуваної категорії керівників мала значний розвивальний і мотивуючий ефект, оскільки: дала змогу поетапно сформувати та вдосконалити майстерність у проведенні контекстного навчання для персоналу підпорядкованого структурного підрозділу; згенерувати траєкторію власного професійного розвитку; отримати змістовний зворотний зв'язок від експертів щодо рівня розвиненості андрагогічної компетентності та рекомендації щодо її вдосконалення; взяти участь в індивідуальних коучингових сесіях, що мали розвивальний ефект і сприяли підвищенню результативності учасників; взяти участь у створенні важливого для підприємства продукту – Посібника тренера.

1. Зель І. О. Формування андрагогічної компетентності у студентів гуманітарних факультетів класичних університетів: автореф. дис. канд. пед. наук : 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Зель Ірина Олексіївна. – Черкаси, 2009. – 20 с.

2. Огієнко Олена. Андрагогічна компетентність педагога: традиції та інновації у зарубіжному досвіді: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lib.iitta.gov.ua/3055/1/статья.pdf>

3. Вавилова Л. Н. Формирование андрагогической компетентности методиста в процессе повышения квалификации : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08. – Кемерово, 2005. – 257 с.

4. Рабочая книга андрагога / под ред. С.Г. Вершловского. – СПб. : Знание, 1998. – 199 с.

5. Koshpasharin S. SWOT Analysis. – Study on the Development Potential of the Content Industry in East Asia and the ASEAN Region, ERIA Research Project Report / S. Koshpasharin, K. Yasue. – Jakarta : ERIA, 2014. – P. 95-117.

#### **4.5. Коучингові технології розвитку професійної компетентності**

Для реалізації ідеї розвитку керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів як особистостей, що розвиваються, – усвідомлюють власні цілі, вміють поєднувати з ними професійні цілі, усвідомлюють власні освітні потреби та здатні вибудувати траєкторію власного професійного розвитку, - доцільним вважаємо використання педагогічних технологій, які мають на меті фасилітацію змін (приводять до усвідомлення суб'єктами взаємодії зон розвитку, відповідальності за власну траєкторію професійного розвитку тощо).

Оскільки основа фасилітаційної взаємодії - ідея суб'єктності того, хто навчається, його здатності до самодетермінації особистісного та професійного розвитку, усвідомленого знання про потенційні можливості самоуправління власними ресурсами, то доцільним у педагогічній взаємодії з метою розвитку професійної компетентності керівників може стати алгоритм «усвідомлення власних потреб – цілепокладання – розробка траєкторій власного розвитку – планування саморозвитку – рефлексія результатів», відповідальність за реалізацію якого свідомо приймається самим суб'єктом. Саме застосування коучингових технологій дасть можливість досягти зазначених цілей.

Коучинг як технологія консультування та взаємодії виникла достатньо давно. Зокрема першою галуззю, де було застосовано підходи та інструменти, пізніше інкорпоровані в коучинг, був спорт, де в процесі індивідуальної та групової роботи використовувалися підходи, що сприяли підвищенню ефективності й результативності спортсменів, усвідомленню ними власного потенціалу. Вперше ідеї коучингу як бізнес-інструменту та інструменту для індивідуального консультування були сформульовані Т. Голві [1]. Аналіз наукової літератури [1; 2; 3; 4; 5] дає змогу стверджувати, що на сьогоднішній день є достатньо сформованим поняттєво-термінологічний, методологічний і методичний апарат коучингу, який, проте, стосується переважно таких його видів, як executive coaching – коучинг вищого керівництва організацій; leadership coaching – коучинг керівників різного рівня, у підпорядкуванні яких працюють колективи різних типів; life coaching (концентрується на плануванні

індивідом свого життя й досягненні ним особистих і професійних цілей); business coaching (спрямований на підтримку й розвиток бізнесу); on-job coaching (коучинг на робочому місці, спрямований на розвиток компетентності персоналу в ході виконання виробничих завдань) [1; 2; 3; 4; 5].

Значний науковий доробок мають також і вітчизняні науковці; зокрема Т. Борова [5] досліджувала коучинг у контексті системи розвитку керівників ВНЗ; їй належить концепція освітнього коучингу, його принципи, методологічні підходи в його вивченні; також експериментально доведений вплив коучингових технологій на розвиток фахівців, зокрема викладачів-лінгвістів.

Проте, на нашу думку, потребує наукового осмислення потенціал використання коучингових технологій у розвитку професійної компетентності досліджуваних нами керівників, оскільки саме в цьому контексті коучинг може виконувати такі важливі функції, як освітню (сприяючи інтенсифікації процесу навчання, зростанню його результативності), мотиваційну (уможливорює зближення індивідуальних, навчальних та виробничих цілей працівників, що посилює їх мотивацію до опанування навчального матеріалу, вироблення нових навичок), демонстраційну (участь у навчанні, яке здійснюється із застосуванням відповідних технологій, дає приклад коучингової управлінської взаємодії, що потім може бути адаптоване у безпосередній управлінській взаємодії учасників тренінгу та їх підлеглих, створивши певний ефект синергії).

Під коучингом також розуміють: підтримання розвитку особистості з допомогою іншої особи (педагог, керівник, методист, психолог тощо (*авт.*) – через спостереження, постановку цілей і завдань, зворотний зв'язок та формування нових моделей поведінки [3]; розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення її результативності [2, с.24]; усвідомлення людиною власних можливостей (прихований потенціал, що дає змогу, за умови грамотного застосування інструментів і технологій досягати найвищих результатів) [4, с.8].

Автор концепції освітнього коучингу Т. Борова трактує його як «систему заходів щодо встановлення взаємодії між учасниками навчально-виховного процесу з метою досягнення взаємно визначених цілей як з удосконалення професійної діяльності, так і підвищення якості навчання» [5, с.45]. Крім того, її визначення доповнене ще деякими важливими аспектами, які збагачують розуміння коучингу як педагогічної технології: взаємодія між учасниками навчального процесу здійснюється з використанням коучингових інструментів, що проектуються й застосовуються залежно від мети взаємодії, але безвідносно до цього у будь-якому разі базуються на філософії коучингу. У цьому форматі

взаємодії увага педагога має бути зосереджена на забезпеченні процесу самостійної постановки тим, хто навчається, цілей навчання та діяльності, самостійного генерування ним оптимальних способів і методів її досягнення, самостійної оцінки, моніторингу й контролю виконання завдань; педагог має обов'язково генерувати конструктивний зворотний зв'язок тому, хто навчається і водночас забезпечити зростання мотивації діяльності [5].

Вважаємо, що основними філософськими засадами коучингу є такі: найвищі результати досягаються тоді, коли людина на основі власного потенціалу усвідомлено робить вибір, що уможливорює високий рівень мотивованості до навчальної та професійної діяльності; результативність буде вищою, якщо відбуватиметься постійне вдосконалення власного потенціалу та зменшуватимуться обмеження (негативний досвід, страхи, невпевненість, перфекціонізм тощо); траєкторія розвитку людини пов'язана з її вмінням генерувати значущі цілі, досягати їх та усвідомлювати у зв'язку з цим свою успішність); результативність навчальної та професійної діяльності буде набагато більшою, якщо людина добровільно ставить цілі, розробляє план щодо їх реалізації та бере на себе відповідальність за їх досягнення [6].

Дидактична цінність коучингу полягає в компетентнісній основі діяльності тренера-коуча, який взаємодіє з суб'єктом (в нашому випадку – учасниками тренінгів). Йдеться про наявність у коуча таких компетентностей, якими є створення відносин довіри та підтримки; ефективна комунікація; фасилітація навчання, розвиток й досягнення результатів (стимулювання усвідомлення, проектування діяльності, планування та визначення цілей, управління прогресом та відповідальністю).

Достатньо специфічними є інструменти коучингу. Найбільш широко використовується модель GROW (акронім від англ. G – goal (ціль), R – reality (реальний стан), O – options (можливості), W – will to do (намір до діяльності); модель взаємодії із суб'єктом навчально-пізнавальної діяльності, в результаті якої він самостійно визначає мету діяльності, з'ясовує рівень власної вмотивованості, ресурси й обмеження щодо її досягнення, усвідомлено інвентаризує наявні та потенційні компетентності, необхідні для досягнення мети, алгоритмізує процес реалізації цілі); модель «Т» (взаємодія із суб'єктом навчально-пізнавальної діяльності, в результаті якої відбувається поглиблення рівня усвідомлення феномену (цілі, мотиви, завдання, алгоритми), що дає змогу окреслити професійно та особистісно значущі цілі й згенерувати високий рівень вмотивованості до діяльності); піраміда логічних рівнів Р. Ділтса (модель взаємодії, яка дає можливість уникнути нетривалих ефектів змін у поведінці, ставленні, вмотивованості й забезпечує тривалий ефект, а, отже, суттєві якісні

зміни у поведінці суб'єкта); техніки візуалізації (інструменти індивідуальної та групової коучингової взаємодії, використання візуальних образів для поглиблення розуміння власних здібностей, ресурсів, потенціалу, особистісно значущих цілей); техніки модерації (інструменти групової коучингової взаємодії, які використовуються для групового генерування ідей, їх групування, ранжування, пріоритезації з метою колективного прийняття рішення із проблеми, що розглядається); постановка «сильних» запитань (використання у коучинговій взаємодії особливого типу відкритих запитань, мета яких - стимулювати усвідомлення суб'єктом професійно та особистісно значущих феноменів (мета, цінності, ресурси, потенціал, здібності тощо) з метою їх корекції; шкалування (робота з умовною шкалою, в ході якої відбувається оцінювання суб'єктом коучингової взаємодії відхилення поточної ситуації від бажаної, що дає можливість генерувати алгоритм досягнення значущих цілей) тощо [2].

Використання коучингових технологій у процесі розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників ми вбачаємо в їх застосуванні з метою реалізації навчальної взаємодії з керівниками структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів; інкорпорування коучингу в зміст навчання керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів для розвитку їх управлінської компетентності; використання коучингових технологій для мультиплікації філософії результативності на підприємстві.

*Місце коучингових технологій у реалізації навчальної взаємодії з керівниками структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів*

Реалізація навчальних заходів у предметній парадигмі (з акцентом на змісті навчання, обсязі матеріалу) є продуктивною, на нашу думку, в тому випадку, коли на підприємстві запроваджено жорстке регламентування процедур (у вигляді, наприклад, кваліфікаційних вимог або ж регламентів щодо застосування певних управлінських інструментів), або ж мова йде про навчання керівників без досвіду управлінської діяльності. Тоді навчання дасть відповідний ефект, оскільки мотивація учасників визначається зовнішніми впливами. У разі зміни цих граничних умов (наприклад, відсутність регламентів, навчання керівників не нижчої, а середньої та вищої ланки, навчання керівників, які мають значний досвід роботи на керівних посадах) предметна парадигма реалізації навчального процесу не є доцільною. У багатьох випадках вона може викликати спротив учасників, і таким чином суттєво знизити ефективність навчання та його усвідомлювану вартісність. Це

актуалізує необхідність побудови розвивальних заходів у так званій суб'єктній парадигмі, що акцентує на самостійності, самоусвідомлюваності, відповідальності суб'єкта навчання за результати власного професійного розвитку. Саме коучинг і є тією особистісно-розвивальною технологією, яка дає змогу реалізувати ці завдання.

Прикладом інтеграції коучингових технологій у процес навчання досліджуваної нами категорії керівників, який ілюструє можливості коучингу як особистісно-розвивальної технології навчання, може бути короткострокове навчання (тренінг) для керівників структурних підрозділів підприємств за напрямом «Інструменти ефективного управління та мотивації персоналу з продажу послуг та обслуговування». Тренінг за цим напрямом має розвивати професійну компетентність керівників зокрема в частині здійснення ними управлінських функцій з використанням сучасних надбань менеджменту. Програмою передбачається вивчення таких питань, як управління результативністю підлеглих, визначення пріоритетності завдань, цілей відповідно до стратегії підприємства, створення індивідуального дизайну мотивації підлеглих. Окрім того, передбачається формування умінь використовувати сучасні інструменти управління, зокрема принцип Парето, постановка цілей відповідно до моделі SMART, матрицю Ейзенхауера, індивідуальний дизайн мотивації підлеглих тощо.

Ми виходимо з того, що укрупнена структура будь-якого тренінгового модуля описується формулою: М+Д+В+Р, де М – мотивація; Д – дидактика; В – відпрацювання; Р – рефлексія. Саме така структура модуля, на нашу думку, є оптимальною й забезпечує повною мірою реалізацію навчальних цілей тренінгу – набуття знань, корекцію ставлень та настановлень, формування умінь, усвідомлення потенціалу застосування опрацьованих інструментів на практиці.

Перший блок тренінгового модуля – мотивація – має актуалізувати цінність матеріалу, що буде розглядатися, і таким чином підвищити мотивацію учасників до роботи. Цей блок можна сконструювати, використовуючи різні підходи, зокрема: акцент на актуальності (розповідь про цінність знань у нових умовах, апеляція до так званих *best practices* – кращих практик у зарубіжному та вітчизняному досвіді), повідомлення про зміни в нормативно-законодавчому полі, які регламентують обов'язковість використання певних інструментів (наприклад, впровадження внутрішніх регламентів підприємства, які зобов'язують керівників виконувати певні дії щодо персоналу), а також усвідомлення керівниками того, що вони мають певний розрив між поточним та регламентованим рівнем розвитку компетентності. Останній підхід в окремих випадках є оптимальним, оскільки, враховуючи вищезазначену категорію



персоналу, котра, як правило, декларує й без того високий рівень розвитку своєї управлінської компетентності, є необхідність у запровадженні в тренінг об'єктивних елементів оцінювання, які продемонструють учасникам наявність так званих gaps – об'єктивно існуючих розривів між поточним і бажаним рівнем розвитку компетентності. Саме тут доцільно використовувати коучингові технології, зокрема ті, що зазначені в таблиці 6.

Наступний структурний елемент тренінгового модуля – дидактика – передбачає актуалізацію знань і дослідження проблеми. На даному етапі існує перелік коучингових інструментів, використання яких суттєво підвищує ефективність навчального процесу (табл. 7).

На останньому етапі модуля – етапі рефлексії, що має закріпити здобуті знання, усвідомити цінність набутого досвіду, сформувані бачення потенціалу використання отриманих інструментів на практиці, сформулювати наміри щодо використання в роботі управлінських інструментів, що також доцільно використовувати коучингові технології (табл. 8).

Отже, використання коучингових технологій у процесі розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів дає змогу не тільки досягти навчальної мети (оволодіння знаннями, вироблення навичок, корекція та формування настановлень), але й коригувати мотивацію учасників до навчання й розвитку, усвідомлювати відповідальність за досягнення навчальних і розвивальних цілей, самостійно формувати траєкторію індивідуального розвитку.

*Інкорпорування коучингу в зміст навчання керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів для розвитку їх управлінської компетентності*

Сучасні реалії в розвитку підприємств сфери зв'язку актуалізують пошук таких інструментів управління структурними підрозділами з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, які давали б їх керівникам реальну можливість забезпечити зростання результативності діяльності персоналу, його вмотивованості до роботи, постійне прагнення до навчання й розвитку.

Управління персоналом на основі підходів коучингу є тим підходом, який забезпечить поряд із зростанням рівня професійної компетентності, зростання виробничої результативності персоналу, його саморозвиток, зростання рівня особистої відповідальності за процес і результати діяльності тощо.

**Використання коучингових технологій для підвищення мотивації учасників тренінгів**

<b>Структурний елемент тренінгового модуля</b>	<b>Інструмент коучингу</b>	<b>Особливості технології застосування інструменту</b>	<b>Ефекти від застосування для учасників, викладача, групи</b>
Мотивація	Аналіз ситуації з різних точок зору (метапозицій)	Для аналізу ситуації учасникам пропонується виконати завдання (наприклад, скласти робочий план керівника). Потім групі пропонується проаналізувати складені плани з різних позицій: з погляду самого керівника та його результативності; з погляду керівника підприємства; з огляду на інтереси підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Завдяки такому виду роботи учасники усвідомлюють наявність розривів між декларованим, актуальним та рекомендованим рівнем розвитку ключових компонентів управлінської компетентності;</li> <li>- підвищується мотивація до оволодіння у форматі тренінгу продуктивними управлінськими інструментами, які дають змогу скоротити ці розриви</li> </ul>
	Колесо життєвого/ професійного балансу	Учасникам тренінгу пропонується індивідуально визначити 4 - 8 найбільш важливих управлінських функцій, які вони виконують. Далі пропонується візуальна модель колеса з 4 - 8 секторами, кожен з яких відповідає одній зі значущих функцій. Кожен з учасників змальовує свою модель	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Це форма повного залучення всіх учасників у процес навчання;</li> <li>- завдяки такій роботі кожен учасник усвідомлює найбільш важливі, з його погляду, функції управління, здійснення яких більшою мірою впливає на результат роботи підрозділу;</li> <li>- створюване колесо є основою для подальших діагностичних процедур</li> </ul>

Джерело: складено автором

## Використання коучингових технологій на етапі аналізу проблеми

Структурний елемент тренінгового модуля	Інструмент коучингу	Особливості технології застосування інструменту	Ефекти від застосування для учасників, викладача, групи
Дидактика	Шкалування	Учасникам пропонується повернутись до створеного ними колеса життєвого/професійного балансу, уявити кожен промінь у вигляді шкали, за якою оцінити поточний рівень розвитку тих чи інших компонентів компетентності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Учасники здійснюють самооцінку розвитку компонентів управлінської компетентності;</li> <li>- усвідомлення величини розриву між актуальним та бажаним рівнем розвитку компонентів компетентності;</li> <li>- формування намірів щодо подолання розривів</li> </ul>
	Модерація	Цей метод роботи з групою можна модернізувати за допомогою коучингових інструментів. Зокрема використання «моделі Т» дасть змогу розширити бачення учасників щодо проблеми, яка розглядається	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Генерування ідей з приводу проблеми, яка розглядається;</li> <li>- зміна умов завдання («Уявіть, що не існує обмежень щодо вирішення проблеми. Що ще можна було б зробити?») дає змогу згенерувати нові, нестандартні рішення щодо проблеми;</li> <li>- згенеровані рішення розглядаються групою як «свої» і приймаються всіма учасниками</li> </ul>

Джерело: складено автором.

На думку М. Дауні [2], коучинг є тим інструментом, який сприяє підвищенню результативності, а, крім того, й навчанню та розвитку персоналу.

Нами запропоновано спеціальний алгоритм розвитку управлінської компетентності досліджуваної категорії керівників для реалізації функцій управління та підвищення результативності персоналу (табл. 9).

## Використання коучингових технологій на етапі рефлексії

Структурний елемент тренінгового модуля	Інструмент коучингу	Особливості технології застосування інструменту	Ефекти від застосування для учасників, викладача, групи
Рефлексія	Елементи моделі GROW	Учасникам пропонується подумати над такими запитаннями: що можна зробити для впровадження одержаних інструментів у практику управління? Який ефект це дасть? Якими будуть перші кроки з впровадження? Хто може підтримати їх у цьому? Кому вони повідомлять/відзвітують про це?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Учасники аналізують потенціал/ризики/ефекти впровадження конкретного інструменту в практику управління;</li> <li>- формалізація намірів щодо впровадження посилює відповідальність за виконання;</li> <li>-візуалізація (мультимодальна рефлексія) дає можливість посилити мотивацію щодо впровадження</li> </ul>
	Часова шкала	Учасникам пропонується спрогнозувати дві ситуації – результати роботи структурного підрозділу в середньостроковій перспективі (3 роки) за умови використання інноваційних управлінських інструментів та за умови, якщо будуть використовуватися старі управлінські підходи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Учасники усвідомлюють різницю в результатах;</li> <li>- кращі гіпотетичні результати посилюють мотивацію до впровадження отриманих інструментів в управлінську практику</li> </ul>
	Елементи моделі логічних рівнів Р.Ділтса	Учасникам пропонується подумати над такими запитаннями: що дасть використання даних інструментів особисто вам/вашим підлеглим? До яких змін приведе? Що цінного у цьому ви вбачаєте для себе?	- Використання на етапі рефлексії цієї моделі дає можливість створити основу для корекції бачення, настановлень і навіть філософії управління

Джерело: складено автором

Особливістю запропонованого алгоритму є його комплексність, що дає можливість за відносно короткий час, застосовуючи внутрішні ресурси підприємства, сформувані у керівників структурних підрозділів потрібний

рівень компетентності для реалізації функцій управління, які базуються на засадах коучингу.

Програма короткострокового навчання керівників структурних підрозділів за дистанційною формою має назву: «Сучасні інструменти управління діяльністю структурного підрозділу». В змісті дистанційного курсу питанням застосування коучингу в управлінні присвячено тему «Сучасні методи підвищення результативності персоналу. Коучинг». У рамках вивчення цієї теми передбачається ознайомлення учасників із сучасним підходом до управління персоналом на засадах коучингу, засвоєння основних методів підвищення результативності персоналу за допомогою коучингу, оволодіння інструментами управління із застосуванням коучингових технологій.

*Таблиця 9*

### **Алгоритм розвитку управлінської компетентності керівників**

<b>Етап</b>	<b>Мета етапу</b>	<b>Форма навчання</b>
<b>Етап 1</b>	Оволодіння базовими знаннями з коучингу, набуття знаннєвої основи майбутніх навичок	Дистанційний курс
<b>Етап 2</b>	Формування вмінь використовувати базові інструменти коучингу на практиці	Тренінг
<b>Етап 3</b>	Впровадження набутих знань/умінь в практичну діяльність; формування навичок/неусвідомленої компетентності в застосуванні коучингових підходів в управлінні; підтримка мотивації використання набутих навичок	Посттренинговий супровід

Джерело: Складено автором

Навчання за дистанційною формою проводиться із використанням персональних комп'ютерів та проходить безпосередньо на робочому місці. Згідно з графіком навчальних заходів слухачі складають персональні графіки вивчення теоретичного матеріалу, виконання практичних і контрольних завдань. Програмою передбачаються для вивчення такі теми: філософія та базові принципи коучингу; завдання у сфері менеджменту та управління персоналом, які вирішуються за допомогою коучингового підходу; компетентності керівника, які є необхідними для успішного впровадження коучингового підходу в управлінні; алгоритм коучингу в управлінні; структура коучингової сесії; моделі коучингу, комунікативні інструменти коучингу тощо.

Крім вивчення окремих тем, виконання практичних і контрольних завдань програма також передбачає проведення вебінарів – онлайн-зустрічей в режимі реального часу, на яких вирішують навчальні завдання (викладач проводить міні-лекцію, яка доповнює дистанційний курс та засереджує увагу слухачів на ключових елементах контенту дистанційного курсу), завдання з контролю та оцінки прогресу в опануванні навчальним матеріалом (слухачі під час вебінару звітують про виконання завдань, а викладач коментує, корегує відповіді), демонстраційно-мотивуючу функцію (викладач з помічником демонструє приклад коучингової сесії, коментує доцільність використання коучингових інструментів та підходів, спонукає учасників до рефлексування почутого й побаченого, робить наголос на досягнутих результатах коучингової сесії).

Отже, результатом першого, дистанційного етапу навчання має бути: усвідомлення слухачами того, що коучинг є дієвим інструментом підвищення результативності персоналу; розуміння, що коучинговий підхід в управлінні дає змогу розкрити потенціал співробітників, зменшити вплив негативних чинників, які позначаються на його результативності, згенерувати відповідальність персоналу за процес і результати його роботи; переконання, що в арсеналі сучасного керівника, функціональними обов'язками якого передбачається організація взаємодії в системі «людина-людина» має бути коучинговий підхід; ознайомлення з тими функціями управління, які можуть бути реалізовані за допомогою застосування інструментів коучингу; вивчення базових моделей коучингу; оволодіння знаннями про його комунікативні інструменти які доцільно використовувати у процесі взаємодії з підлеглими.

Програма другого етапу навчання керівників структурних підрозділів, яка реалізується у формі тренінгу, має назву «Інструменти ефективного управління та мотивації персоналу з продажу послуг та обслуговування». В рамках програми передбачається також модуль «Управління в стилі коучинг для підвищення результативності персоналу». Навчальною програмою передбачається засвоєння основних методів підвищення результативності за допомогою використання коучингового підходу, а також оволодіння навичками використання інструментів коучингу в управлінні. Навчальна програма реалізується шляхом проведення тренінгу з використанням дискусії, виконання вправ, ділових та рольових ігор, вирішення кейсів, моделювання тощо. В ході тренінгу учасники опановують ефективні моделі коучингу (GROW, модель «Т», шкалування, модель логічних рівнів Р. Ділтса тощо), а також комунікативні інструменти коучингу (атрактивне слухання, «уподібнення», емпатійне слухання, використання технік постановки запитань, позитивний зворотний зв'язок тощо). Результатом другого етапу навчання є: формування в учасників

умінь застосовувати основні моделі коучингу; зворотний зв'язок від викладача щодо застосування учасниками інструментів та моделей коучингу; через рефлексію власних відчуттів у рольовій моделі «внутрішній клієнт» учасники формують оптимальні форми та прийоми взаємодії, які доцільно використовувати у професійному контексті; завдяки широкому спектру застосованих у очній частині навчання інтерактивних засобів навчання та значній кількості взаємодій у форматі пар і трійок учасники усвідомлюють коло виробничих питань і проблем, що можуть бути вирішені в ході коучингової взаємодії між керівником та підлеглим.

Наступним етапом є посттренинговий супровід учасників, який забезпечить упровадження набутих знань/умінь/навичок у практичну діяльність, а також формування неусвідомленої компетентності щодо застосування коучингових підходів в управлінні персоналом, підтримку мотивації їх використання в роботі з персоналом. Тривалість етапу – 4 тижні (саме такий термін є оптимальним для формування стійких навичок та неусвідомленої компетентності в застосуванні). Форми взаємодії зі слухачами, які використовуються під час цього етапу, є такими: виконання індивідуальних завдань (наприклад, формулювання запитань для структурування коучингової сесії з певних проблем; виконання аудіозапису реальної коучингової сесії з підлеглим та її стенограми; самооцінка роботи в коучинговій сесії, зворотний зв'язок викладача – розгорнутий аналіз проведених слухачем коучингових сесій, рекомендації щодо вдосконалення роботи в цьому напрямі; менторські сесії – слухач проводить із викладачем коучингову сесію в дистанційному режимі; робота над розвитком власних компетентностей – слухачі на основі самооцінки та зворотного зв'язку формують індивідуальний план професійного розвитку; оцінювання результативності впровадження коучингових підходів в управлінську діяльність).

Отже, такий алгоритм розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів дає можливість поетапно, поступенево набути та поглибити знання, удосконалити вміння та навички, набути досвіду й досягти високого рівня мотивованості до використання в управлінській діяльності коучингового підходу, що забезпечує високі результати діяльності структурного підрозділу.

### *Використання коучингових технологій для мультиплікації філософії результативності на підприємстві*

Оскільки використання коучингових технологій в управлінні персоналом і в процесі його розвитку допомагає здійснювати суттєвий вплив на результативність його діяльності, то доцільним вважаємо їх застосування для

поширення філософії результативності на підприємстві. Реалізується ця ідея завдяки: демонстраційним коучинговим сесіям під час вивчення дистанційного курсу «Сучасні інструменти управління діяльністю структурного підрозділу», відпрацювання навичок проведення коучингової взаємодії під час тренінгу «Управління в стилі коучинг для підвищення результативності персоналу», реалізації коучингової взаємодії під час проведення посттренінгових заходів у ході індивідуального консультування учасників тренінгу, забезпечення їх методичними матеріалами для проведення коучингової взаємодії з персоналом підпорядкованого структурного підрозділу. Зокрема для проведення коучингової взаємодії з учасниками, а також для оволодіння ними означеним інструментом, нами було розроблено алгоритми проведення коучингових сесій, в яких інтегровано ключові інструменти коучингу, зокрема техніку постановки поглиблюючих запитань (Додаток Е). Алгоритм розроблено відповідно до стандартів роботи коуча та етичного кодексу Міжнародної федерації коучингу (International Coach Federation) (<https://www.coachfederation.org/>).

Розроблений алгоритм є універсальним і дає змогу здійснювати коучингову взаємодію як з учасниками тренінгу – керівниками структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, так і керівникам структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів з персоналом підпорядкованого їм структурного підрозділу з метою підвищення результативності його діяльності.

Отже, використання коучингових технологій у реалізації навчальної взаємодії з керівниками структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, інкорпорування коучингу в зміст навчання керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів для розвитку їх управлінської компетентності, використання коучингових технологій для поширення філософії результативності на підприємстві дасть змогу не тільки забезпечити результативність системи розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, але й сприяти підвищенню результативності їх діяльності та опосередковано – на підвищення результативності діяльності персоналу підпорядкованого структурного підрозділу.

1. Gallwey W. Timothy. The Inner Game of Golf. - Random House Trade Paperbacks; Reprint edition. / W. Timothy Gallwey. – 2009. – 288 p.

2. Дауні Майлз. Эффективный коучинг. Уроки коуча коучей/ пер. с англ./ Майлз Дауні. – М.: Из-тво «Добрая книга», 2013. – 288 с.



3. Leonard Thomas. Profiles in Coaching with Thomas Leonard. - Fitness Information Technology; 2 edition./ Thomas Leonard. – 2010. – 410 p.
4. [Whitmore](#) John. Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose - The Principles and Practice of Coaching and Leadership, 4th Edition. - Nicholas Brealey Publishing; Fourth Edition edition. / [John Whitmore](#).– 2009. – 244 p.
5. Борова Т. А. Теоретичні засади адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу: монографія./ Т.А.Борова. – Харків: СМІТ, 2011. – 381 с.
6. Бородієнко О. В. Коучинг як інноваційна педагогічна технологія / В.О. Радкевич, О.В. Бородієнко // Професійно-технічна освіта. – №2 (67). – 2015. – С.17-19.

## РОЗДІЛ 5. ДІАГНОСТУВАННЯ РІВНІВ РОЗВИНЕНOSTІ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ

Вкрай важливим є об'єктивне й неупереджене оцінювання рівнів розвиненості компонентів професійної компетентності, що реалізується завдяки використанню валідного інструментарію; широке використання методик самооцінювання тими, хто навчається, що забезпечить підтримку високого рівня вмотивованості до безперервного професійного розвитку шляхом самостійного визначення його траєкторії та власної відповідальності за її реалізацію; диверсифікація інструментарію для діагностування рівнів розвиненості професійної компетентності залежно від того чи іншого критерію (мотиваційно-ціннісний, інтелектуально-когнітивний, операційно-діяльнісний, особистісний). Відтак діагностичний інструментарій, яким ми послуговувалися для оцінювання поточного рівня розвиненості компонентів професійної компетентності, включав тести контролю знань, контрольні завдання, методики самооцінювання, творчі завдання, асесмент-центри. Схарактеризуємо особливості проведення діагностувальних процедур.

Для аналізу підходів до діагностування рівня розвиненості *мотиваційно-ціннісного й особистісного компонентів* професійної компетентності нами було проаналізовано інструментарій, зокрема: методику вибору професії (В. Семиченко) [1], методика «Задоволеність обраною професією» (В. Ядов, Н. Кузьміна в модифікації А. Реана) [2], методика визначення чинників привабливості професії (В. Ядов у модифікації Н. Кузьміної, А. Реана) [3], методика «Ціннісні орієнтації» (М. Рокич в модифікації Ю. Поваренкова) [4], методика «Оцінка професійного стресу» (опитувальник Вайсмана) [5], тест-опитувальник «Дослідження суб'єктивності контролю» (Є. Бажин) [5], методика діагностики типу емоційної реакції на вплив стимулів зовнішнього середовища (В. Бойко) [5].

Щодо методик аналізу ціннісних орієнтацій можна зазначити таке: як правило, вони містять набір загальнолюдських, базових цінностей і дають змогу проаналізувати ступінь вираженості або тяжіння індивіда до тієї чи іншої групи цінностей. Відтак більшість методик мають справу з індивідуальними цінностями, які безумовно, впливають на поведінку індивіда у професійному контексті. У нашому випадку мова має йти про так звані надіндивідуальні цінності (які продукуються та комунікуються на рівні підприємства) та впливають на індивідуальні ціннісні орієнтації. Наше дослідження показало, що такою надіндивідуальною цінністю є клієнтоорієнтованість – орієнтація на максимальне задоволення потреб клієнта. Іншою надіндивідуальною цінністю є

лояльність до підприємства – превалювання інтересів підприємства над індивідуальними інтересами індивіда. Тож існує складність щодо вимірювання специфічних професійних ціннісних орієнтацій з використанням зазначених вище методик. Методики вимірювання рівня задоволеності обраною професією та мотивованості до професійної діяльності дають змогу проаналізувати ці компоненти й виявити співвідношення факторів, що впливають на задоволеність і вмотивованість. Нашою концепцією передбачається в тому числі розвиток у досліджуваній категорії керівників орієнтованості на постійний професійний розвиток через самодетермінацію та самоактуалізацію, тож вважаємо, що більш відповідною процедурою є самооцінювання рівнів задоволеності та мотивованості безвідносно до чинників, які на це впливають. На нашу думку, саме така процедура дасть змогу ідентифікувати поточний рівень розвиненості особистісного компонента професійної компетентності з метою його корекції та подальшого вдосконалення.

Нами був розроблений інтегрований опитувальник, який дав змогу діагностувати рівень розвиненості мотиваційно-ціннісного й особистісного компонентів професійної компетентності (Додаток Є). Процедура передбачає самооцінювання з використанням 10-бальної шкали, в якій 1 бал відповідає дуже низькому рівню розвиненості компонента; 2 – низькому; 3 – нижче за середній; 4 – трохи нижче за середній; 5 – середній; 6 – трохи вище за середній; 7 – вище середнього; 8 – високий; 9 – дуже високий; 10 – експертний. За таким принципом оцінюються професійні надіндивідуальні ціннісні орієнтації.

Для визначення тяжіння до тієї чи іншої моделі професійної поведінки до опитувальника було включено завдання «Визначте, до якої з двох протилежних властивостей ближчою є характерна для вас модель поведінки та притаманний особисто вам стиль управлінської діяльності, відмітивши одну цифру в кожному рядку: чим ближче ваша оцінка до 1, тим більше у вас виражена ліва властивість, чим ближче до 10 – права». Для самооцінювання притаманних індивіду професійно важливих якостей до опитувальника було включено завдання «Визначте, яка з двох протилежних особистісних (професійно важливих) якостей притаманна вам більшою мірою, відмітивши одну цифру в кожному рядку: чим ближче ваша оцінка до 1, тим більше у вас виражена ліва властивість, чим ближче до 10 – права».

Завдяки цьому, запропонований опитувальник дав змогу діагностувати рівень розвиненості визначених нами професійно важливих для керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів якостей, а також рівень розвиненості професійних надіндивідуальних ціннісних орієнтацій.

Для діагностування операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності важливим є розуміння якості застосування теоретичних і практичних знань у професійному контексті. Тому найбільш прийнятним способом такого роду оцінювання є спостереження, яке може реалізовуватись або безпосередньо на робочому місці (спостереження за діяльністю), або в умовах, що моделюють професійну діяльність. Такого роду спостереження може бути реалізовано як у формі зовнішнього (експертного) спостереження, так і у формі самоспостереження [6, с. 29]. Валідність самоспостереження є відносно низькою, оскільки результати можуть залежати від багатьох чинників, які суб'єктивізують процес та результати самооцінювання – здатність до інтроспекції, рівень вмотивованості, ступінь об'єктивності, самокритичності, самооцінки тощо [6, с. 30]. Водночас, валідність зовнішнього оцінювання (спостереження) залежить переважно від якості відбору експертної групи, відбору процедур, інструктування експертів, якості опитувальників. Для оцінювання операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів було обрано технологію асесмент-центрів, яка є модифікацією експертного оцінювання та демонструє високий рівень валідності.

Аналіз наукової літератури [6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13] дав нам можливість визначити деякі своєрідні характеристики цієї технології діагностування рівнів розвиненості професійної компетентності:

- технологія асесмент-центру (assessment center) має один із найвищих коефіцієнтів валідності (0,6-0,7) у порівнянні з іншими методиками оцінювання [13, с. 430];

- проведення процедури оцінювання за технологією асесмент-центрів передбачає використання принципу комплексності (застосування декількох діагностичних процедур, які передбачають різні види активності – тестування, самооцінювання, інтерв'ювання, виконання індивідуальних і групових завдань, управлінські поєдинки тощо) та систематичності реєстрації (передбачається конструювання асесмент-центру таким чином, щоб один і той же компонент компетентності був оцінений принаймні двічі). Отже, для підвищення об'єктивності діагностування за рахунок комбінації різноманітних методів та інструментів оцінки реалізується множинна оцінна процедура;

- для проведення процедури діагностування за технологією асесмент-центрів використовується метод моделювання, який передбачає відтворення або ключових характеристик професійного контексту (робочі ситуації), або проєктивне моделювання, яке не відображає безпосередньо робочий контекст,

але дає змогу проявити професійно важливі якості й характерні для індивіда моделі поведінки;

- якісно підготовлена процедура діагностування за технологією асесмент-центру передбачає реалізацію такого алгоритму: *підготовка до проведення* (визначення компонентів компетентності, які будуть оцінюватись; визначення критеріїв оцінювання; добір методик і вправ, у ході виконання яких найповніше проявляються досліджувані компоненти компетентності; створення сценарію асесмент-центру; підготовка необхідного методичного забезпечення (бланків для оцінювання, роздаткового матеріалу, бланків для роботи), навчання та інструктування спостерігачів (ознайомлення з процедурою, правилами, зосередження на цілях асесмент-центру); *власне проведення діагностування за технологією асесмент-центру* (реалізація сценарію асесмент-центру, спостереження за роботою учасників, фіксація результатів спостереження); *аналіз результатів* (обговорення зі спостерігачами та керівниками, статистична обробка результатів, створення аналітичної записки за результатами, зворотний зв'язок суб'єктам оцінювання).

Для вимірювання рівня розвиненості операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності досліджуваної категорії керівників ми організували і провели діагностування за допомогою технології асесмент-центру для контрольної та експериментальної груп. Оскільки досліджуваний компонент у своєму складі має професійні, комунікативні, організаційно-управлінські й андрагогічні уміння, то сценарій процедури оцінювання був сконструйований таким чином, щоб під час виконання процедури були охоплені всі компоненти (Додаток Ж).

Для забезпечення якості проведення процедури оцінювання за допомогою технології асесмент-центрів нами було: підготовлено сценарій асесмент-центру, який включав різні види активності для демонстрації всіх складових операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності; проведено інструктаж спостерігачів щодо особливостей процедури, необхідності ретельного спостереження за учасниками; підготовлено анкети оцінювання (Додаток З) та бланки для роботи; підготовлено поради для модератора щодо виконання тієї чи іншої вправи та методик активізації учасників.

Далі наведено вправи, що включені до сценарію асесмент-центру, їх мета, хід проведення, функції модератора.

Дискусія (*обговорення фрагментів відео, які демонструють різні моделі продажів та обслуговування*).

Метою цієї вправи є діагностування рівнів розвиненості професійних і комунікативних умінь учасників тренінгу, зокрема, володіння методами роботи зі споживачами, поглибленими навичками продажу послуг зв'язку, вмінням переконувати колег і підлеглих, упевнено відстоювати свою позицію, навичками активного слухання, вмінням керувати розмовою, володіння комунікативними інструментами, які спонукають партнера до прийняття рішення.

Вправа реалізується під час дискусії, предметом якої є обговорення фрагментів відео, що демонструють різні моделі поведінки фахівця з продажу та обслуговування. Завданням дискусії є ідентифікація учасниками складових успішної взаємодії зі споживачами, розуміння ними успішних і неуспішних моделей продажу та обслуговування, демонстрація навичок налагодження контакту зі споживачем, виявлення потреб, презентації конкурентних переваг продуктів/послуг, опрацювання заперечень, завершення контакту.

Першим етапом виконання вправи є перегляд двох фрагментів відео, один з яких присвячено моделі взаємодії «фахівець-клієнт» з акцентом на неклієнтоорієнтовану непрофесійну поведінку фахівця. Інший фрагмент відео присвячено іншій моделі взаємодії «фахівець-клієнт» з акцентом на клієнтоорієнтовану професійну поведінку фахівця. Другим етапом є власне дискусія й підведення її підсумків. Модератор дискусії пропонує учасникам проаналізувати переглянуті фрагменти з точки зору двох критеріїв: задоволеності клієнтів щодо такого роду взаємодії та досягнення цілей підприємства із залучення нових клієнтів й утримання наявних. Для активізації залученості учасників у взаємодію модератор використовує різні прийоми: запитання (Що вас вразило найбільше? Як би ви схематично представили алгоритм взаємодії з клієнтами в обох випадках? Як би ви характеризували ті результати, яких досягнуто в обох випадках взаємодії?); аналіз клієнтських відчуттів учасників (Що відчуває клієнт в обох випадках взаємодії? Як можна спрогнозувати його подальші дії?); пропозицію демонстрації умінь (Чи можете ви особисто продемонструвати етап встановлення контакту? Етап виявлення потреб? Етап презентації продукту/послуги? Етап опрацювання заперечень? Етап завершення контакту?); генерування пропозицій щодо покращення (Беручи до уваги успішну модель взаємодії, що Ви особисто покращили б у своїй моделі взаємодії з клієнтами?); оцінювання (Як би ви особисто оцінили за десятибальною шкалою рівень професійної компетентності обох фахівців?); візуалізація (модератор візуалізує відповіді учасників щодо алгоритму успішної взаємодії з клієнтами).

*Модерація з метою генерування учасниками мовленнєвих шаблонів, створення сценаріїв комунікації з клієнтами.*

Мета цієї вправи - діагностування рівнів розвиненості професійних та комунікативних умінь учасників тренінгу, зокрема володіння ними методиками якісного обслуговування споживачів відповідно до стандартів підприємства, поглибленими навичками продажу послуг зв'язку (володіння прийомами опрацювання заперечень клієнтів, навички виявлення потреб клієнтів, навички трансляції конкурентних переваг продуктів, уміння трансформувати характеристики продукту в переваги й вигоди для клієнта), вміння налагоджувати контакт з партнерами зі спілкування з метою результативної взаємодії.

Вправа реалізується у вигляді модерації (під модерацією розуміємо структурований за певними правилами процес групового обговорення з метою ідентифікації проблем і генерування рішень), яка має на меті генерування учасниками мовленнєвих шаблонів, що відображують основні етапи спілкування з клієнтами, а також створення сценаріїв комунікації з клієнтами відповідно до стандартів роботи підприємства.

Першим етапом вправи є пояснення модератором правил її виконання та послідовності дій, а також забезпечення учасників матеріалами – кольоровими табличками, маркерами. На другому етапі учасникам пропонується написати найбільш вдалі з їх погляду мовленнєві шаблони, які відповідають основним етапам продажу та взаємодії: встановлення контакту, виявлення потреб клієнта, презентації продукту/послуги, завершення контакту. Мовленнєві шаблони, візуалізовані на кольорових табличках, структуруються, систематизуються, аналізуються групою на підставі двох критеріїв – відповідність мовленнєвого шаблону етапу продажу та взаємодії з клієнтом, відповідність стандартам підприємства.

Наступним етапом є створення сценаріїв комунікації з клієнтами відповідно до стандартів роботи підприємства. Учасникам тренінгу пропонується з-поміж генерованих ними мовленнєвих шаблонів сформувати сценарії комунікації з клієнтами, враховуючи такі критерії – відповідність стандартам підприємства й оптимальність з огляду на час взаємодії та досягнення результату. Останнім етапом модерації є презентація створених сценаріїв, їх аргументація, відповіді на запитання й висновки.

*Індивідуальна робота (вправа «П'ятниця, 13-е»), презентація індивідуальної роботи.*

Метою даної вправи є виявлення здатності до структурованої управлінської роботи, вміння спланувати виконання завдань та розподілити повноваження між підлеглими, чітко визначити часові параметри виконання завдань, кількісні та якісні параметри якості його виконання, вміння пріоритезувати діяльність підрозділу та працівників, уміння вибудовувати стратегію діяльності структурного підрозділу й організувати роботу відповідно до актуальної ситуації, вміння вирішувати складні, нетипові ситуації/завдання з високим рівнем невизначеності, які потребують нестандартних, інноваційних підходів.

Вправа виконується у вигляді індивідуальної роботи. Учасникам пропонується на основі отриманої інформації прийняти управлінські рішення та аргументовано їх презентувати. На першому етапі кожен учасник одержує опис ситуації, що містить декілька параметрів: контекст (діяльність керівника, якому необхідно в стислий проміжок часу виконати ряд завдань); дійові особи (керівник відділу підприємства, його підлеглі, клієнти, члени сім'ї); ресурси (час, кошти, людські ресурси); завдання, які потрібно виконати (різного роду, важливості й потенціалу щодо впливу на результат діяльності); схема місцезнаходження об'єктів. Ознайомившись із матеріалами, учасникам потрібно спланувати виконання поставлених завдань та заповнити робочий щоденник.

Другим етапом є індивідуальні презентації результатів та їх обговорення. Для активізації обговорення модератор пропонує проаналізувати ситуацію з огляду на такі параметри: інтереси підприємства (наскільки прогнозовані результати виконання завдань учасниками відповідають стратегії підприємства зі збільшення обсягів продажу й залучення нових клієнтів); інтереси структурного підрозділу (наскільки прогнозовані результати виконання завдань учасниками відповідають цілям діяльності структурного підрозділу з точки зору виконання планів продажу, індивідуальності результативності персоналу); інтереси керівника (наскільки прогнозовані результати виконання завдань учасниками відповідають цілям управління структурним підрозділом, персоналом, управління результативністю тощо). Крізь призму рефлексії учасникам пропонується згенерувати рекомендації щодо трансформації підходів до здійснення управлінської діяльності.

#### *Ділова гра «Людодіди».*

Метою цієї гри є виявлення рівня розвиненості професійних та організаційно-управлінських умінь учасників тренінгу, зокрема володіння інструментами управління результативністю підлеглих, володіння методами



активізації їхньої роботи із просування послуг, індивідуальний підхід у взаємодії з підлеглими, здатність їх мотивувати до виконання складних завдань і досягнення позитивного результату, володіння поглибленими навичками продажу послуг зв'язку (прийоми опрацювання заперечень клієнтів, навички виявлення потреб клієнтів, навички трансляції конкурентних переваг продуктів, уміння трансформувати характеристики продукту в переваги й вигоди для клієнта).

Вправа виконується у формі імітаційно-рольового моделювання. На першому етапі модератор дає інструкції учасникам тренінгу щодо контексту, ролей і завдань для виконання, звертає увагу на необхідність ретельного спостереження за ходом вправи, поведінкових стратегій інших учасників, результатів, яких вони досягли. Другим етапом передбачається індивідуальна взаємодія учасників із журі, метою якої є спонукати його до прийняття потрібного рішення. Кожен учасник тренінгу, використовуючи певні моделі поведінки, прийоми впливу, має досягти згоди членів журі щодо подальшої взаємодії. Не дивлячись на те, що ця вправа безпосередньо не моделює робочий контекст учасників тренінгу, виконуючи її, вони мають демонструвати характерні для них моделі взаємодії. Наступним етапом є обговорення, виявлення помилок, обговорення шляхів застосування набутого досвіду у повсякденній практичній діяльності. Для активізації обговорення модератор використовує випробувані прийоми, якими можуть бути: актуалізація досвіду (Що ви спостерігали в ході виконання вправи? На що звернули увагу? Які стратегії поведінки інших учасників були результативними?); рефлексія (Якби вам запропонували таку вправу, що ви змінили б у вашій стратегії? Як напрацьований досвід можна застосувати для підвищення результативності вашої діяльності?); спільне розв'язання проблеми (Якщо говорити про взаємодію з клієнтами, як би ви сформулювали основні правила результативної взаємодії?).

*Виконання індивідуальних завдань (демонстрація вміння створювати, проводити та оцінювати ефективність навчальних заходів із підлеглими).*

Мета цієї вправи – з'ясувати рівень розвиненості андрагогічних та комунікативних умінь учасників тренінгу, зокрема володіння сучасними і результативними методиками навчання персоналу, методиками «швидкого» навчання; вміння формувати у підлеглих необхідні для якісного виконання функцій уміння й навички; володіння технологіями створення, реалізації та оцінювання ефективності навчальних заходів; володіння методиками, що забезпечують навчання підлеглих інструментам, які демонструють індивідуальний підхід до кожного клієнта, вміння сформулювати у підлеглих

установки щодо індивідуального підходу до кожного клієнта, клієнтоорієнтованості; вміння налагоджувати контакт з партнерами з метою досягнення результативної взаємодії; володіння комунікативними інструментами, які дають можливість партнеру відчувати довіру та впевненість.

Вправа реалізується у формі виконання індивідуального завдання з наступною демонстрацією умінь. На першому етапі учасникам пропонується створити сценарій тренінгу, визначивши його конкретні завдання (пропонуються на вибір): ознайомити персонал з технологією надання нової послуги, тарифною політикою, регламентами бізнес-процесів; розвивати у персоналу навички активного продажу послуг; спільно розробляти стратегію просування послуг на локальному ринку; формувати у персоналу клієнтоорієнтовані установки. Модератор інструктує учасників щодо послідовності та регламенту виконання робіт, очікуваних результатів та технології оцінювання результативності роботи кожного учасника. Наступний етап передбачає індивідуальну роботу учасників над сценарієм тренінгу (формулювання мети, очікуваних результатів, добір методів навчання, комбінування вправ, визначення послідовності й часу виконання завдань, необхідних технічних засобів та роздаткового матеріалу). Третім етапом є демонстрація умінь учасників у проведенні навчальної взаємодії. Для цього в межах визначеного регламенту кожен учасник демонструє частину створеного ним тренінгу. Відтак відбувається обговорення й аналіз результатів. Для активізації обговорення модератор використовує такі прийоми: актуалізація клієнтських відчуттів учасників тренінгу (Що ви відчували в ході навчальної взаємодії? Які поради ви могли б дати кожному учаснику? Які впливи були найменш прийнятними?); актуалізація досвіду (Згадайте, якими прийомами користувався ваш колега для реалізації цілей навчання?); актуалізація андрагогічних знань (Як ви використали знання про особливості навчання дорослих під час створення сценарію свого тренінгу? Які важливі співвідношення між видами активностей мають бути реалізовані в сценарії?); спільне розв'язання проблеми (Які педагогічні технології потрібно застосовувати для реалізації озвучених цілей навчальної взаємодії? Які сильні сторони, ризики/обмеження кожної технології? Які методи оцінювання результативності навчальної взаємодії доцільно використовувати у вашому випадку? Якими методами ви послуговувалися для залучення учасників до навчальної взаємодії?).

Отже, запропонована методика оцінювання за допомогою технології асесмент-центрів дасть змогу діагностувати поточний рівень розвиненості

операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності досліджуваної категорії керівників.

Оцінювання рівня розвиненості інтелектуально-когнітивного компонента професійної компетентності передбачає будь-яку форму контролю й аналізу знань – тестовий контроль, усне або письмове опитування та дає змогу оцінити рівень, якість, структуру знань суб'єкта. Ключовою проблемою для внутрішньофірмового навчання є необхідність розвитку не тільки теоретичних знань, але й практичних умінь (що є основою технологізації діяльності та формування операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності). Тому ключовим є відбір таких форм і методів оцінювання інтелектуально-когнітивного компонента, який давав би змогу оцінити, наскільки учасник може адаптувати набуті знання, інтегрувати їх у робочий контекст. Оскільки для розвитку інтелектуально-когнітивного компонента професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів було обрано дистанційне навчання з широким використанням інтерактивних технологій, то формою оцінювання практичної спрямованості здобутих знань стала якість виконання контрольних завдань. Опис контрольних завдань для дистанційного курсу «Підготовка тренерів. Базовий рівень» представлено у Додатку А.

До особливостей такого підходу можна віднести:

- кожне контрольне завдання тотожне відповідній темі дистанційного курсу;

- кожне контрольне завдання має чітко окреслену мету: перевірити рівень засвоєння знань, викладений у темі курсу; спонукати учасників до аналізу причинно-наслідкових залежностей між різними елементами і явищами; спонукання учасників до виявлення специфічних особливостей елементів і феноменів; спонукати учасників до інтегрування набутих знань у професійний контекст. Таким чином забезпечуються не тільки контрольні-оцінні процедури, завдання яких мотивувати до вивчення курсу шляхом актуалізації змагальності в групі та діагностування поточного рівня розвиненості андрагогічних знань, але й формувати практичну спрямованість набутих знань;

- окрім розвитку власне інтелектуально-когнітивного компонента виконання такого роду контрольних завдань приводить також до: розвитку здатності ідентифікувати невідповідності з еталонними стандартами; розвитку вміння об'єктивно оцінювати власний рівень розвиненості компетентності; розвиток умінь аналізувати та рефлексувати; розвитку здатності до вибудовування індивідуального плану професійного розвитку; вироблення вміння створювати власний продукт (у даному разі тренінг) з урахуванням

особливостей бізнесу підприємства та інших граничних умов; розвитку здатності рефлексувати навчальний матеріал з огляду на еталонні методики і стандарти.

Отже, розроблений нами контрольно-оцінний блок системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів дає можливість вимірювати прогрес у розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників.

1. Семиченко В. А. Психология деятельности / В. А. Семиченко – К. : Издатель Эшке А.Н., 2002. – 247 с.
2. Кузьмина Н. В. Методы исследования педагогической деятельности [Текст] / Н. В. Кузьмина. – М. : Прогресс, 1984. – 251 с.
3. Реан А. А. Социальная педагогическая психология / А. А. Реан, Я.Л. Коломинский. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
4. Rokeach M. The Nature of Human Values. – New York, 1973. – 438 p.
5. Психодиагностика стресса: практикум / сост. Р.В. Куприянов, Ю.М. Кузьмина; М-во образ. и науки РФ, Казан. гос. технол.ун-т. – Казань : КНИТУ, 2012. – 212 с.
6. Терехова Т. А. Ассесмент-центр как метод оценки компетентности руководителя / Т. А. Терехова, Л. Л. Михайлова. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2011. – 206 с.
7. Thornton George C. III. Assessment Centers in Human Resource Management. Strategies for Prediction, Diagnosis, and Development / George C. III. Thornton, Deborah E. Rupp. – London, Lawrence Erlbaum Associates, publishers, 2006. – 382 p.
8. Pulakos Elaine D. Selection Assessment Methods. A guide to implementing formal assessments to build a high-quality workforce. – SHRM Foundation, 2005. – 82 p.
9. Hawthorne Dan. Assessment Centers: Best Practices for Best Results. A discussion of assessment center use and research findings to help practitioners: [Електронний ресурс]. – Точка доступу: <http://cogniphany.com/wp-content/uploads/2012/06/Assessment-Centers.pdf>.
10. Rupp D. An initial validation of developmental assessment centers as accurate assessments and effective training interventions / D. Rupp, A. Gibbons, A.

Baldwin, L. Snyder, S. Spain, S. Woo. – The Psychologist-Manager Journal, 2006. – № 9 (2). – P.171-200.

11. Rupp D. The construct validity of the assessment center method and usefulness of dimensions as focal constructs / D. Rupp, G. Thornton, A. Gibbons. – Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 2008. – № 1(1). – P. 116-120.

12. Lievens F. What does exercise-based assessment really mean? – Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 2008. – № 1(1). – P. 112-115.

13. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management practice / M. Armstrong. – N.Y., 2001. – 957 p.

## ВИСНОВКИ

Професійна компетентність керівника структурного підрозділу з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку є інтегративною характеристикою особистості, яка визначає її здатність ефективно вирішувати очікувані та непрогнозовані ситуації контексту професійної діяльності з орієнтацією на її результативність. Компонентами професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів є: *мотиваційно-ціннісний* (ключові цінності; установки, ставлення до професійної діяльності та її об'єктів як основи, що визначає вмотивованість до орієнтованої на результат професійної діяльності та здатності до безперервного професійного розвитку), *інтелектуально-когнітивний* (знання основа для здійснення ефективної професійної діяльності, мультиплікації знань усередині підпорядкованого структурного підрозділу, здатність до ідентифікації, розуміння та розв'язання професійних проблем, продовження мислительної діяльності за межами заданих та вирішених тими, хто навчається, завдань, як основа проактивних креативних рішень), *операційно-діяльнісний* (сукупність умінь і навичок, необхідних для практичного вирішення завдань орієнтованої на результат професійної діяльності), *особистісний* (сукупність професійно важливих особистісних якостей, що сприяють орієнтованій на результат професійній діяльності, самореалізації професіонала, усвідомленню значущості професійної діяльності крізь призму особистих цілей).

Принципами розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів є: *принцип системності* (забезпечення системного характеру педагогічного впливу на об'єкт дослідження); *комплексності* (втілення у здійсненні комплексного дослідження феномену розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів як системи); *науковості* (реалізація наукового підходу в процесі розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників за науково обґрунтованою концепцією); *ціннісної зорієнтованості* (формування та розвиток релевантних специфіці діяльності досліджуваної категорії керівників ціннісних установок); *контекстності* (інтегрування контексту в процес розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників); *мультиплікації досвіду* (розвиток у досліджуваної категорії керівників андрагогічної компетентності, що уможливить вибудовування підсистем розвитку персоналу підпорядкованих їм структурних підрозділів з метою ефективної реалізації функцій та завдань професійної діяльності); *саморозвитку* (розгляд об'єктів дослідження як систем, що саморозвиваються);

*поліфункціональності* (виконання системою розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів багатьох функцій); *безперервності* (культивування в процесі розвитку професійної компетентності культури та цінностей постійного професійного розвитку); *диверсифікації* (використання різних форм та методів педагогічного впливу); *результативності* (забезпечення гарантованості результатів педагогічного впливу); *інтеграції* (використання в процесі розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників форм і технологій формального й неформального навчання).

Відповідно до визначених вагових коефіцієнтів компонентів професійної компетентності педагогічний вплив насамперед має спрямовуватися на розвиток професійних, організаційно-управлінських та андрагогічних умінь; професійних, організаційно-управлінських та андрагогічних знань як знаннєвої основи формування вмінь. Розвиток мотиваційно-ціннісного та особистісного компонентів здійснюється шляхом інтегрування в основні курси особливих завдань, кейсів, вправ, які сприяють розвитку необхідних для виконання функціональних обов'язків цінностей та професійно важливих особистісних якостей.

Педагогічними технологіями розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів є:

Коучингові *технології* (застосовуються в процесі реалізації навчальної взаємодії з керівниками структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів; інкорпорування коучингу в зміст навчання керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів для розвитку їх управлінської компетентності; використання коучингових технологій для мультиплікації філософії результативності на підприємстві).

*Технології змішаного навчання* (поєднання дистанційного навчання та аудиторної взаємодії, дистанційного навчання та індивідуального консультування, дистанційного навчання з моделюванням реальних процесів, практичного навчання на виробництві з індивідуальною коучинговою взаємодією з учасниками; використання наступних комбінацій: «дистанційний курс – тренінг», «тренінг – посттренінговий супровід», «дистанційний курс – тренінг - посттренінговий супровід»).

*Інтерактивні технології* дистанційного навчання (застосування мультимедійних технологій представлення контенту дистанційного курсу;

спонукання активної взаємодії між тим, хто навчається, та викладачем-інструктором; активне застосування діяльнісного підходу, який дає можливість не тільки сформувати інтелектуально-когнітивний компонент професійної компетентності, але й закласти основу розвитку операційно-діяльнісного та мотиваційно-ціннісного компонентів; широке застосування форм колективної інтелектуальної діяльності; використання інтерактивних інструментів комунікацій).

Програма розвитку андрагогічної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів спрямовується на оволодіння знаннями, вироблення вмінь, набуття досвіду планування, реалізації, оцінювання результативності навчальних заходів з метою розвитку професійної компетентності персоналу підпорядкованого структурного підрозділу. Програма передбачала: оволодіння матеріалами відповідного дистанційного курсу, участь у тренінгах із розвитку андрагогічних умінь, посттренінговий супровід учасників навчання та дала змогу поетапно сформувати та вдосконалити майстерність у проведенні контекстного навчання для персоналу підпорядкованого структурного підрозділу; згенерувати траєкторію власного професійного розвитку; отримати різнобічний зворотний зв'язок від експертів щодо розвиненості андрагогічної компетентності та розробити рекомендації щодо її вдосконалення; участь в індивідуальних коучингових сесіях, які мали розвивальний ефект і сприяли підвищенню результативності учасників; участь у створенні важливого для підприємства продукту – Посібника тренера.

Критеріями обґрунтування діагностичного інструментарію для визначення рівнів розвиненості професійної компетентності досліджуваної категорії керівників стали: об'єктивне та неупереджене діагностування рівнів розвиненості компонентів професійної компетентності, що реалізується завдяки використанню валідного інструментарію для його здійснення; широке застосування методик самооцінювання тими, хто навчається, що забезпечує підтримку високого рівня вмотивованості до безперервного професійного розвитку шляхом самостійного визначення його траєкторії та власної відповідальності за її реалізацію; диверсифікація інструментарію для діагностування рівнів розвиненості професійної компетентності залежно від того чи іншого критерію (мотиваційно-ціннісний, інтелектуально-когнітивний, операційно-діяльнісний, особистісний). Діагностичний інструментарій для оцінювання поточного рівня розвиненості компонентів професійної компетентності включає тести контролю знань, контрольні завдання, методики самооцінювання, творчі завдання, асесмент-центри.



## ДОДАТКИ

**Компонентна структура професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів**

Компонент професійної компетентності	Структура компонента
<b>Мотиваційно-ціннісний</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вмотивованість до діяльності</li> <li>• керування у своїй діяльності інтересами компанії</li> <li>• демонстрація лояльності до підприємства</li> <li>• уважне ставлення до клієнтів</li> <li>• орієнтація у взаємодії зі споживачем на побудову тривалих відносин і максимальне задоволення потреб клієнта</li> <li>• налаштованість на розв'язання проблем споживача</li> <li>• налаштований на результативну діяльність</li> <li>• налаштованість на побудову взаємодії в колективі</li> <li>• налаштованість на співробітництво з персоналом та клієнтами</li> <li>• орієнтованість на обов'язкове вирішення запитів споживачів у їхніх інтересах</li> </ul>
<b>Інтелектуально-когнітивний</b>	<p><b>Професійні знання</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• знання принципів маркетингу, порядку проведення маркетингових досліджень</li> <li>• знання технологій активних продажів</li> </ul>

- поглиблене знання переваг послуг підприємства перед послугами конкурентів та заміниками, характеристик послуг зв'язку з асортиментного ряду, особливостей надання, тарифної політики
- знання окремих положень Конституції України, законів та підзаконних актів, що регламентують діяльність у сфері зв'язку та забезпечують захист інтересів споживачів, внутрішньокорпоративних нормативних документів
- знання особливостей сфери зв'язку, тенденцій її розвитку, конкурентного середовища, регуляторних механізмів
- знання стратегії та перспектив розвитку підприємства
- знання щодо організації та технології надання послуг
- розуміння джерел формування конкурентних переваг підприємства / структурного підрозділу на загальному та локальних ринках
- розуміння місця окремих бізнес-процесів (логістика, закупівлі, виробництво / технічна експлуатація, продажі, обслуговування) в загальному бізнес-процесі підприємства
- розуміння впливу окремих управлінських рішень на підприємство в цілому, його операційну та фінансову ефективність
- бачення бізнесу як системи
- розуміння специфіки різних конкурентних стратегій підприємства
- розуміння причинно-наслідкових зв'язків між управлінськими рішеннями та бізнес-процесами

#### **Психологічні знання**

- знання психології клієнтської поведінки
- знання психології ефективних комунікацій

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• знання психології управління персоналом, методів підвищення вмотивованості до діяльності</li> </ul> <p><b>Андрагогічні знання</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• знання особливостей навчання дорослих</li> <li>• знання принципів розвитку персоналу</li> <li>• знання методів педагогічного впливу на персонал</li> <li>• знання особливостей різних форматів навчання персоналу</li> <li>• знання щодо методів оцінювання результативності навчання</li> <li>• знання щодо форм та методів підтримки персоналу на робочому місці</li> </ul> <p><b>Організаційно-управлінські знання</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• розуміння особливостей управління діяльністю структурного підрозділу</li> <li>• знання щодо ефективних інструментів управління результативністю підлеглих</li> <li>• знання технологій системного управління структурним підрозділом</li> </ul>
<p><b>Операційно-діяльнісний</b></p>	<p><b>Професійні уміння</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• володіння технологіями проведення заходів із просування послуг</li> <li>• володіння методами роботи зі споживачами, вміння застосовувати прийоми утримання абонентів</li> <li>• поглиблені навички продажу послуг зв'язку (володіння прийомами опрацювання заперечень клієнтів, навички виявлення потреб клієнтів, навички трансляції конкурентних переваг продуктів, вміння трансформувати характеристики</li> </ul>

продукту в переваги та вигоди для клієнта)

- володіння методиками якісного обслуговування споживачів відповідно до стандартів підприємства

#### **Комунікативні уміння**

- вміння налагодити взаємодію з іншими структурними підрозділами
- вміння переконувати колег та підлеглих, впевнено відстоювати свою позицію
- навички активного слухання (вислуховування точки зору партнера зі спілкування, ставити запитання з метою виявлення його потреб, активізація бесіди, здатність почути та зрозуміти глибинні/справжні потреби партнера зі спілкування)
- вміння працювати з негативним емоційним станом партнера по спілкуванню
- вміння взаємодіяти зі «складними» клієнтами
- вміння встановлювати контакт з партнерами зі спілкування з метою налагоджування результативної взаємодії
- володіння комунікативними інструментами, які дають змогу партнеру відчувати довіру та впевненість
- вміння керувати розмовою
- володіння комунікативними інструментами, які спонукають партнера до прийняття рішення

#### **Андрагогічні уміння**

- володіння сучасними результативними методиками навчання персоналу, зокрема, методиками «швидкого» навчання
- вміння формувати у підлеглих необхідні для якісного виконання функцій уміння та навички
- володіння методиками, які забезпечують навчання персоналу особливостей послуги та техніки її продажу (вміння

формулювати переваги та вигоди від користування послугою, вміння виділяти унікальні конкурентні переваги послуги, вміння опрацьовувати заперечення клієнтів)

- володіння методиками, які забезпечують навчання підлеглих інструментів, які демонструють індивідуальний підхід до кожного клієнта, вміння сформулювати у підлеглих установки щодо індивідуального підходу до кожного клієнта, клієнтоорієнтованості
- володіння технологіями створення, реалізації та оцінювання ефективності навчальних заходів

#### **Організаційно-управлінські вміння**

- здатність до структурованої управлінської роботи (визначення завдань персоналу, планування виконання, контроль виконання, чіткі кількісні та якісні індикатори оцінки результативності роботи підлеглих)
- володіння інструментами управління результативністю підлеглих
- вміння планувати виконання завдань та розподілити повноваження між підлеглими, чітко визначити терміни виконання завдань та кількісні й якісні параметри якості його виконання
- володіння інструментами поточного та кінцевого контролю
- вміння організувати роботу підпорядкованого структурного підрозділу відповідно до чинних стандартів і регламентів
- володіння методами активізації роботи підлеглих із просування послуг (організація телефонних обдзвонів, рекламних заходів тощо)
- вміння визначати пріоритети у діяльності підрозділу та працівників
- володіння технологіями впровадження інновацій у діяльність структурного підрозділу (стандарти, регламенти тощо)
- вміння приймати управлінські рішення на основі аналізу об'єктивних показників (фінансові, аналітичні)
- вміння вибудовувати стратегію діяльності структурного підрозділу/підприємства в цілому та організувати роботу

	<p>відповідно до актуальної кон'юнктури локального ринку</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• вміння вирішувати складні, нетипові ситуації/завдання з високим рівнем невизначеності, які потребують нестандартних, інноваційних підходів</li> <li>• володіння методами згуртування колективу</li> <li>• вміння нівелювати можливий спротив персоналу введенню нових процедур (стандартів, регламентів)</li> <li>• індивідуальний підхід до взаємодії з підлеглими</li> <li>• здатність мотивувати підлеглих до виконання складних завдань та досягнення результатів</li> <li>• забезпечення високого рівня залученості персоналу у виконання завдань та відповідальності за результати</li> </ul> <p>постійне інформування підлеглих про стратегічні цілі підприємства, місце структурного підрозділу в їх виконанні, активна комунікація з підлеглими, постійний зворотний зв'язок із підлеглими про результати діяльності та якість виконання завдань</p>
<p><b>Особистісний (професійно важливі якості)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• наполегливість</li> <li>• впевненість</li> <li>• активність</li> <li>• ініціативність</li> <li>• адаптивність – уміння перебудувати роботу в змінюваних умовах</li> <li>• стійкість до стресу (здатність контролювати свої емоції, зберігаючи працездатність незалежно від наявності стресових факторів)</li> <li>• неконфліктність (здатність перевести розмову з підлеглим, колегою, клієнтом з емоційного рівня на конструктивний з метою уникнення конфлікту)</li> </ul>

- вміння керувати своїми емоціями
- володіння методами саморегуляції
- високий рівень саморегуляції
- здатність до самостійної організації роботи, визначення пріоритетів виконання завдань, чітке планування власної діяльності
- структурованість діяльності
- спрямованість на результат (здатність знаходити оптимальне рішення)
- витривалість, висока працездатність (здатність витримувати робоче навантаження протягом тривалого часу при збереженні якості виконання роботи)
- здатність до швидкого навчання та засвоєння великого обсягу інформації.

Джерело: Складено автором



**Програма розвитку компонентів професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів**

№ п/п	Назва компоненту	Підмножина	Засоби розвитку компоненту професійної компетентності
1.	<b>Мотиваційно-ціннісний</b>		Інтегрування в основні курси специфічних завдань, кейсів, вправ з метою розвитку необхідних для виконання функціональних обов'язків цінностей
2.	<b>Інтелектуально-когнітивний</b>	Професійні знання	Дистанційний курс “Якісне обслуговування як конкурентна перевага. Побудова ефективних відносин зі споживачами”
3.		Психологічні знання	Дистанційний курс “Якісне обслуговування як конкурентна перевага. Побудова ефективних відносин зі споживачами”; дистанційний курс “Сучасні інструменти управління діяльністю структурного підрозділу”
4.		Андрагогічні знання	Дистанційний курс “Підготовка тренерів. Базовий рівень”
5.		Організаційно-управлінські знання	Дистанційний курс “Сучасні інструменти управління діяльністю структурного підрозділу”
6.	<b>Операційно-діяльнісний</b>	Професійні уміння	Тренінг “Стандарти обслуговування”, посттренінговий супровід
7.		Комунікативні уміння	Тренінг “Стандарти обслуговування”, посттренінговий супровід
8.		Андрагогічні уміння	Тренінги “Модуль 1. Навички проведення бізнес-тренінгу”, “Модуль 2. Вдосконалення умінь в проведенні бізнес-тренінгу”, “Модуль 3. Проведення бізнес-тренінгу. Поглиблений рівень”, посттренінговий супровід

9.		Організаційно-управлінські уміння	Тренінг “Інструменти ефективного управління та мотивації персоналу з продажу”, посттренінговий супровід
10.	<b>Особистісний</b> (професійно-важливі якості)		Інтегрування в основні курси специфічних завдань, кейсів, вправ для розвитку необхідних для виконання функціональних обов’язків професійно важливі особистісні якості

Джерело: Власні розробки автора

## Опис контрольних завдань із курсу «Підготовка тренерів. Базовий рівень»

№ пор	Номер завдання	Короткий опис змісту завдання	Компетентності, рівень розвиненості яких перевіряє завдання	Критерії та шкала оцінювання
1.	Контрольне завдання 1	Дати характеристику різним форматам бізнес-освіти (стратегічна сесія, семінар-тренінг, коучинг, майстер-клас), схарактеризувати їх відмінності та особливості щодо бізнес-тренінгу	Обізнаність зі специфікою бізнес-тренінгу як формату бізнес-освіти; усвідомлення характерних рис та відмінностей від інших форматів бізнес-освіти; вміння виокремлювати специфічні цілі навчання, найбільш релевантним для досягнення яких є бізнес-тренінг	Максимальний бал – 25, мінімальний – 15.  За правильність відповіді – 15 балів, за креативність – 10
2.	Контрольне завдання 2	Навести приклади відмінності педагогічної та андрагогічної моделей навчання, беручи до уваги такі параметри: значення досвіду того, хто навчається; суб'єкт визначення готовності до навчання; орієнтація процесу навчання; застосування отриманих знань; психологічний клімат навчання; визначення потреб у навчанні; орієнтованість навчальної діяльності; суб'єкти оцінювання результатів навчання	Обізнаність зі специфікою навчання дорослих; уміння ідентифікувати відмінні риси навчання дорослих, застосовувати ці відмінності в процесі створення та проведення тренінгів	Максимальний бал – 25, мінімальний – 15.  За правильність відповіді – 15 балів, за креативність – 10
3.	Контрольне завдання 3	Самооцінювання поточного рівня розвитку андрагогічної компетентності (з використанням анкети оцінювання функціональних навичок бізнес-тренера), рефлексія результатів, вибудовування	Здатність до об'єктивного самооцінювання рівня розвитку компетентності; здатність до аналізу та рефлексії; до вибудовування індивідуального плану професійного	Максимальний бал – 25, мінімальний – 15.  За правильність відповіді – 15 балів, за

		індивідуального плану професійного розвитку	розвитку	креативність – 10
4.	Контрольне завдання 4	Створення на основі ознайомлення зі Стандартами роботи бізнес-тренера, Пам'ятки для бізнес-тренера (яка містить рекомендації щодо бажаних/недопустимих дій/висловлювань внутрішнього тренера під час підготовки, проведення тренінгу, оцінювання його ефективності та здійснення поттренінгових заходів)	Обізнаність зі стандартами роботи бізнес-тренера під час підготовки, проведення тренінгу, оцінювання його ефективності та здійснення посттренінгових заходів; здатність створити власні стандарти роботи з урахуванням специфіки бізнесу підприємства, стратегічних орієнтирів, етичного кодексу, контексту діяльності структурного підрозділу з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів	Максимальний бал – 25, мінімальний – 15.  За правильність відповіді – 15 балів, за креативність – 10
5.	Контрольне завдання 5	Самооцінювання переважаючого стилю керівництва (за допомогою методики визначення стилю керівництва); рефлексія отриманих результатів кризь призму проведення різних видів бізнес-тренінгу (тренінг-дресура, тренування навичок, тренінг як активне навчання, тренінг-саморозкриття); визначення сильних та слабких сторін застосування характерного стилю керівництва під час проведення різних видів бізнес-тренінгу	Здатність до об'єктивного самооцінювання переважаючого стилю управлінської діяльності; здатність до аналізу та рефлексії; усвідомлення сильних та слабких сторін застосування характерного стилю керівництва під час проведення різних видів бізнес-тренінгу	Максимальний бал – 10, мінімальний – 6.  За правильність відповіді – 6 балів, за креативність – 4
6.	Контрольне завдання 6	На основі отриманих під час опанування матеріалами теми знань про принципи та правила створення ділових та рольових ігор потрібно оцінити наведений опис рольової гри з точки зору його коректності, відповідності принципам, методиці створення такого роду	Обізнаність із принципами, правилами та методиками створення ділових та рольових ігор; здатність рефлексувати матеріал з точки зору еталонних методик; здатність ідентифікувати невідповідності із еталонними стандартами, коригувати їх із	Максимальний бал – 10, мінімальний – 6.  За правильність відповіді – 6 балів, за креативність – 4

		ігор (потрібно вказати помилки та невідповідності методиці створення ділових та рольових ігор, внести відповідні правки та аргументувати їх)	відповідною аргументацією	
7.	Контрольне завдання 7	На основі отриманих під час опанування матеріалами теми знань про принципи та правила підготовки та проведення мозкового штурму потрібно оцінити наведені рекомендації з точки зору їх коректності, відповідності принципам, методиці підготовки та проведення мозкового штурму (потрібно вказати помилки й невідповідності принципам підготовки та проведення мозкового штурму, внести відповідні правки й аргументувати їх)	Обізнаність із принципами, правилами й методиками підготовки та проведення мозкового штурму; здатність рефлексувати матеріал з точки зору еталонних методик; здатність ідентифікувати невідповідності з еталонними стандартами, коригувати їх із відповідною аргументацією	Максимальний бал – 10, мінімальний – 6.  За правильність відповіді – 6 балів, за креативність – 4
8.	Контрольне завдання 8	Використання відеофрагментів у тренінгу. Потрібно переглянути художній фільм та відібрати фрагменти, які ілюструють процеси продажів, аргументацію пропозиції, вміння ставити запитання, проводити презентацію пропозиції, взаємодію з клієнтами. Підготувати короткий опис фрагментів, сценарій роботи з фрагментом та перелік запитань/висновків, які можна обговорити з учасниками тренінгу після його перегляду	Обізнаність з технологіями використання фрагментів відео (зокрема, художніх фільмів) під час тренінгу; здатність відбирати фрагменти, релевантні тематиці тренінгу, готувати сценарій роботи з двідібраним фрагментом та перелік запитань/висновків, які можна обговорити після його перегляду	Максимальний бал – 10, мінімальний – 6.  За правильність відповіді – 6 балів, за креативність – 4
9.	Контрольне завдання 9	Генерування способів поділу тренінгової групи на міні групи	Обізнаність щодо існуючих методів поділу тренінгової групи на міні групи; здатність до генерування унікальних інноваційних методів	Максимальний бал – 10, мінімальний – 6.  За правильність

			такого поділу	відповіді – 6 балів, за креативність – 4
10.	Контрольне завдання 10	Використання методу модерації в тренінгу. Потрібно відповісти на запитання (в якій частині тренінгу доцільно використовувати методику модерації; в якому з видів тренінгу/в якій ситуації/з якою категорією учасників використання методики модерації може бути недоцільним?) та сконструювати власну методику модерації за шаблоном, який має такі параметри: категорія учасників тренінгу, його тематика, питання, які потрібно вирішити за допомогою методики модерації, перелік технік модерації, послідовність їх використання, таймінг, до яких висновків планується привести учасників за допомогою методики модерації	Обізнаність з принципами, правилами та існуючим досвідом використання методики модерації; розуміння цінності, доцільності, ризиків та обмежень використання обраної методики; уміння сконструювати власну методику модерації у відповідно до категорії учасників тренінгу, його тематики, питань, які потрібно вирішити за допомогою методики модерації, переліком доцільних технік модерації, послідовності їх використання, таймінгу, до яких висновків планується привести учасників за допомогою методики модерації	Максимальний бал – 10, мінімальний – 6.  За правильність відповіді – 6 балів, за креативність – 4
11.	Контрольне завдання 11	Створення сценарію власного авторського тренінгу (визначити його цілі, завдання, перелік вправ та інтерактивних методів навчання, таймінг, опис дій тренера)	Обізнаність зі специфікою бізнес-тренінгу як формату бізнес-освіти; обізнаність із принципами, правилами й методиками підготовки та проведення тренінгу; усвідомлення цінності, доцільності, ризиків та обмежень використання інтерактивних методів навчання й методик; володіння технологією створення сценарію тренінгу; вміння конструювати сценарій тренінгу відповідно до його цілей, завдань, специфіки учасників, очікуваних результатів	Максимальний бал – 20, мінімальний – 10.  За правильність відповіді – 10 балів, за креативність – 10

12.	Контрольне завдання 12	На основі моделі оцінювання ефективності тренінгу Д. Кіркпатріка сконструювати інструментарій для оцінювання результативності власного авторського тренінгу (включаючи інструменти оцінювання, критерії та параметри оцінювання, доцільний час для оцінювання)	Обізнаність із підходами до оцінювання ефективності тренінгу; обізнаність з моделлю оцінювання ефективності тренінгу Д. Кіркпатріка; володіння інструментами оцінювання на кожному з рівнів оцінювання моделі Д. Кіркпатріка; вміння сконструювати інструментарій для оцінювання результативності власного авторського тренінгу (включаючи інструменти оцінювання, критерії та параметри оцінювання, доцільний час для оцінювання)	Максимальний бал – 20, мінімальний – 10.  За правильність відповіді – 10 балів, за креативність – 10
-----	------------------------	--	--	--

## Сторінка дистанційного курсу «Якісне обслуговування як конкурентна перевага. Побудова ефективних відносин зі споживачами»

The screenshot shows a web browser window with the following elements:

- Address Bar:** file://localhost/F:/Дист.%20курс%20кафе дра/«Якісне%20обслуговування%20як%20конкурентна%20перевага.%20Побудова%20ефективни... - Орега
- Navigation Bar:** Файл, Правка, Вид, Закладки, Виджети, Інструменти, Справка
- Browser Tabs:** Яндекс, Заходи щодо втриман..., file://localhost/F:/Дис..., file://localhost/F:/Дис...
- Page Title:** ЯКІСНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА. ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНИХ ВІДНОСИН ЗІ СПОЖИВАЧАМИ
- Section Header:** Алгоритм роботи із зверненнями споживачів щодо відмови від послуг компанії
- Text:** У випадку звернення споживача щодо відмови від послуги Інтернет ADSL (ОГО!) фахівець з обслуговування споживачів повинен дотримуватись чіткої схеми по обробці даного типу звернення.
- Text:** В загальному вигляді цей алгоритм виглядає так:
- Steps:**
  - КРОК 1) Фахівець з обслуговування споживачів пропонує присісти та знайомиться зі споживачем.
  - КРОК 2) ▶
  - КРОК 3) ▶
  - КРОК 4) ▶
  - КРОК 5) ▶
  - КРОК 6) ▶
  - КРОК 7) ▶
- Example Dialogue:**
  - «Доброго дня, скажіть, будь ласка, як я можу до Вас звертатись».
  - «Дуже приємно, мене звуть .....»
- Text:** Бажано звертатись до споживача по імені протягом всієї розмови.
- Text:** Нижче деталізовано дії співробітників та рекомендовані мовленнєві шаблони для проведення бесіди.
- Text:** Таблиця. ▶
- Text:** Переваги компанії, які під час розмови необхідно доносити до споживача.
- Page Footer:** Модуль 4. Розвиток лояльності клієнтів ПАТ «Укртелеком»
- Page Number:** 1 / 2
- Taskbar:** пуск, Topic03, Принтскрини дист к..., file://localhost/F:/Д...
- System Tray:** EN, 12:30



**Форми занять посттренінгового супроводу учасників навчання**

№ пор	Форма занять посттренінгового супроводу	Можливий формат проведення заняття	
		Аудиторний	Онлайн, у форматі вебінару
1.	Міні-лекція	+	+
2.	Групова дискусія	+	+
3.	Тестові завдання	+	+
4.	Практична робота	+	+
5.	Аналіз навчального відеофільму	+	+
6.	Індивідуальне консультування учасників тренінгу	+	+
7.	Самооцінка розвитку компетентності	+	+
8.	Закріплюючий тренінг (поглиблене вивчення обраних тем)	+	
9.	Семінар	+	
10.	Майстер-клас	+	+
11.	Корегуючі заняття	+	+
12.	Рольові та ділові ігри	+	+
13.	Мозковий штурм	+	+
14.	Виконання та розбір бізнес-кейсів	+	+
15.	Аналіз реальних ситуацій робочого контексту	+	+
16.	Моделюючі ігри	+	+
17.	Аналіз успішних та неуспішних ситуацій (з досвіду учасників)	+	+
18.	Заповнення опитувальників	+	+

№ пор	Форма занять посттренінгового супроводу	Можливий формат проведення заняття	
		Аудиторний	Онлайн, у форматі вебінару
19.	Посттренінгове тестування	+	+
20.	Тьюторські бесіди	+	+
21.	Міні-тренінг, повтор фрагменту тренінгу	+	+
22.	Заняття за методом «спільний блокнот»		+
23.	Підготовка та розсилка інформаційних матеріалів з теми тренінгу		+
24.	Коучинг	+	+
25.	Круглий стіл	+	
26.	Виконання завдання	+	+

Джерело: Власні розробки автора

**Публічне акціонерне товариство «Укртелеком»  
Філія «Центр післядипломної освіти»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Директор дирекції праці

та управління персоналом

ПАТ «Укртелеком»

\_\_\_\_\_

«\_10\_»\_\_08\_\_2013 р.

**НАВЧАЛЬНИЙ ПЛАН**

**короткострокового навчання керівників та фахівців, які здійснюють навчання  
працівників з продажу та обслуговування споживачів ПАТ «Укртелеком» за  
напрямом**

**«Модуль 1. Підготовка тренерів. Базовий рівень (дистанційний курс)»**

Термін навчання - 36 годин

Форма навчання - дистанційна

Режим занять - за графіком

№	Найменування розділу	Всього годин	В тому числі:		Форма контролю
			теоретичні	практичні	
1	Підготовка тренерів. Базовий рівень	36	16	20	Модульний контроль (тестування)

Разом: 36 16 20

Підсумковий контроль знань – залік за результатами модульного контролю.

В.о. директора \_\_\_\_\_

**Публічне акціонерне товариство «Укртелеком»  
Філія «Центр післядипломної освіти»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Директор дирекції праці

та управління персоналом

ПАТ «Укртелеком»

\_\_\_\_\_

«\_10\_»\_\_\_\_08\_\_\_\_2013 р

**НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА**

**короткострокового навчання керівників та фахівців, які здійснюють  
навчання працівників з продажу та обслуговування споживачів  
ПАТ «Укртелеком» за напрямом**

**«Модуль 1. Підготовка тренерів. Базовий рівень (дистанційний курс)»**

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Програма призначена для керівників та фахівців, які здійснюють навчання працівників з продажу та обслуговування споживачів ПАТ «Укртелеком».

Головна мета навчання за напрямом «Модуль 1. Підготовка тренерів. Базовий рівень (дистанційний курс)» - в ході короткострокового навчання дати уявлення про сучасні принципи навчання дорослих в системі корпоративного навчання, ознайомити слухачів з підходами андрагогіки до підвищення ефективності навчання, дати уявлення про методи визначення потреби в навчанні, інструменти підготовки та проведення контекстного бізнес-тренінгу.

Навчання за дистанційною формою проводиться з використанням персональних комп'ютерів у корпоративній мережі ПАТ «Укртелеком» і проходить безпосередньо на робочому місці. Згідно з графіком навчальних заходів слухач розробляє особистий графік навчання, який регламентує вивчення теоретичного матеріалу, виконання практичних та контрольних завдань, участь у дискусіях з використанням телекомунікаційних технологій (чат, форум, електронна пошта), проходження тестів, отримання електронною поштою консультацій викладача.

Слухачі, які успішно пройшли навчання, виконали контрольні завдання, передбачені курсом, отримують сертифікат встановленого зразка.

Програма розроблена Бородієнко О.В., завідувачем кафедри менеджменту, маркетингу, економіки та фінансів філії ЦПО, доопрацьована відділом інформаційно-аналітичного забезпечення, розглянута та схвалена на засіданні кафедри менеджменту, маркетингу, економіки та фінансів 14.06.2013 р. (протокол №6).

## ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

№	Найменування розділу та модулів
1	<p>Модуль 1. Підготовка тренерів. Базовий рівень (дистанційний курс)</p> <p><b><i>Тренінг як особливий формат бізнес-освіти. Принципи навчання в тренінгу</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Відмінність тренінгу від інших форматів навчання. Завдання корпоративної підготовки персоналу, які вирішує тренінг</i></li><li>• <i>Принципи навчання дорослих. Андрагогічні прийоми та методи навчання</i></li><li>• <i>Компетенції внутрішнього тренера: професійні, комунікативні, особистісні</i></li><li>• <i>Стандарти роботи тренера</i></li></ul> <p><b><i>Підготовка та проведення бізнес-тренінгу</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Вибір стилю тренінгу у відповідності до мети та завдань тренінгу</i></li><li>• <i>Алгоритм підготовки до проведення тренінгу. Організаційна та методична підготовка до проведення тренінгу</i></li><li>• <i>Методи та інструменти бізнес-тренінгу: ділові, рольові ігри; мозковий штурм; відео тренінг; кейс-метод; методи роботи в малих групах; модерація в бізнес-тренінгу.</i></li><li>• <i>Принципи створення сценарію тренінгу. Вибір та застосування інтерактивних методів навчання на різних етапах тренінгу</i></li><li>• <i>Оцінка ефективності тренінгу.</i></li></ul>

## ЗМІСТ ПРОГРАМИ

### 1. Модуль 1. Підготовка тренерів. Базовий рівень (дистанційний курс)

#### ***Тренінг як особливий формат бізнес-освіти. Принципи навчання в тренінгу***

*Відмінність тренінгу від інших форматів навчання. Завдання корпоративної підготовки персоналу, які вирішує тренінг*

Поняття тренінгу, історія його виникнення; завдання, які вирішуються в процесі проведення тренінгу. Відмінність тренінгу від інших форматів бізнес-освіти - семінару, стратегічної сесії, коучингу тощо. Цикл Колба як основа побудови навчальних програм та навчання в форматі бізнес-тренінгу. Психологічні основи набуття нового досвіду під час бізнес-тренінгу. Ідентифікація домінуючих стилів навчання учасників тренінгу.

Взаємозв'язок категорій «знання – уміння – навички - звички». Завдання, які вирішує тренінг. Зв'язок навчання в форматі бізнес-тренінгу зі стратегічними цілями компанії.

### *Принципи навчання дорослих. Андрагогічні прийоми та методи навчання*

Поняття та історія андрагогіки як науки про навчання дорослих слухачів. Положення М. Ноулза про навчання дорослих. Відмінності андрагогіки від традиційної педагогічної науки. Основні принципи андрагогічної моделі навчання. Потреби дорослих учасників навчання, які актуалізуються в процесі тренінгу. Етапи навчання у відповідності до андрагогічної моделі навчання.

### *Компетенції внутрішнього тренера: професійні, комунікативні, особистісні*

Складові компетентності внутрішнього тренера: професійні (інструментально-системні, соціально-особистісні, спеціальні), особистісні (позитивний вплив, саморегуляція, управління стресом, креативність, емоційний інтелект, системне мислення), розвинуте бізнес-мислення. Методична та змістова підготовка бізнес-тренера до проведення тренінгів. Ролі бізнес-тренера у відповідності до сучасних потреб бізнесу. Критичні компетенції бізнес-тренера. Шляхи вдосконалення компетенцій внутрішнього тренера. Типові помилки тренера, шляхи їх уникнення.

### *Стандарти роботи тренера*

Загальні вимоги до підготовки та проведення бізнес-тренінгу. Вимоги до знання предмету тренінгу. Створення та адаптація програми тренінгу. Підготовка та проведення тренінгу. Набуття навичок фасилітації. Підготовка візуальних матеріалів. Використання сінемалогії та графіки. Вимоги до таймінгу тренінгу. Забезпечення ефективності тренінгу. Передача контекстних знань та вироблення навичок учасниками тренінгу. Вимоги щодо позитивного зворотнього зв'язку та дотримання етичних норм поведінки.

### *Підготовка та проведення бізнес-тренінгу*

#### *Вибір стилю тренінгу у відповідності до мети та завдань тренінгу*

Основні види бізнес-тренінгів: тренінг-дресура, тренінг-тренування, тренінг як активне навчання, тренінг-саморозкриття. Вибір виду тренінгу у відповідності із завданнями тренінгу. Комбінування видів тренінгу. Стили проведення тренінгу, їх особливості (авторитарний, демократичний, фасилітація). Взаємозв'язок стилю проведення тренінгу та його виду.

## *Алгоритм підготовки до проведення тренінгу. Організаційна та методична підготовка до проведення тренінгу*

Складові підготовки та проведення тренінгу: зміст, методика проведення, тренінгова група, окремі учасники тренінгу, тренер. Збір інформації для тренінгу: мета та завдання тренінгу, категорії учасників, актуальний рівень компетентності учасників, їх типові помилки та неефективні моделі поведінки, знання та навички, які необхідно розвинути в ході тренінгу. Методи збору інформації, джерела інформації, визначення потреби в навчанні. Підготовка матеріалів тренінгу, види роздаткових матеріалів, їх переваги та недоліки. Підготовка приміщення до проведення тренінгу.

Методика проведення тренінгу. Режим роботи в тренінгу. Коригування роботи тренера у відповідності із характеристиками тренінгової групи (вік, стать, рівень знань, соціальний статус групи, кількість учасників).

*Методи та інструменти бізнес-тренінгу: ділові, рольові ігри; мозковий штурм; відео тренінг; кейс-метод; методи роботи в малих групах; модерація в бізнес-тренінгу*

Зв'язок цілей навчання з методами, які використовуються в тренінгу.

Особливості використання в тренінгу ділових та рольових ігор. Поняття рольових ігор. Технологія проведення рольових ігор в тренінгу (підготовка фабули, інструктаж учасників, проведення гри, фіксація результатів).

Поняття ділових ігор. Області застосування ділових ігор в тренінгу. Завдання підготовки персоналу, які можна вирішувати з допомогою ділових ігор. Поширені формати ділових ігор. Принципи забезпечення ефективності ділових ігор. Фіксація результатів.

Принципи проведення мозкового штурму. Завдання корпоративної підготовки персоналу, які можна вирішити з допомогою методу. Етапи роботи учасників тренінгу в процесі мозкового штурму.

Поняття та види відео тренінгу. Методичні аспекти перегляду готових відео сюжетів. Загальні правила їх застосування в навчальному процесі. Методичні аспекти відео зйомки. Правила використання відео аналізу в тренінгу.

Застосування кейс-методу в тренінгу. Поняття та історія методу. Види кейсів. Структура кейсу. Етапи розробки кейсу. Організація роботи учасників тренінгу з кейсами. Фіксація результатів роботи з кейсами.

Огляд методів роботи в малих групах. Характеристики малих груп з різною кількістю учасників. Методи об'єднання учасників тренінгу в малі групи. Технологія роботи тренера з малими групами.

Використання методу модерації в тренінгу. Визначення та історія методу. Завдання підготовки персоналу, які можна вирішити з допомогою модерації. Загальна структура



процесу модерації. Типові сценарії проведення модерації. Методи та техніки модерації. Базові правила поведінки тренера під час модерації.

*Принципи створення сценарію тренінгу. Вибір та застосування інтерактивних методів навчання на різних етапах тренінгу*

Змістовні блоки в сценарії тренінгу: модулі, структурні вправи. Структура модуля: мотивація, дидактика, відпрацювання. Технологія побудови сценарію тренінгу. Вибір вправ та інтерактивних методів навчання у відповідності із метою та завданнями тренінгу. Види структурних вправ: вступ, знайомство, виявлення очікувань, правила участі в тренінгу, розминки, підведення підсумків. Принципи планування часу. «Поглиначі» часу в тренінгу.

*Оцінка ефективності тренінгу*

Підходи до оцінки ефективності тренінгу. Модель оцінки ефективності тренінгу Д.Киркпатрика: рівень «Реакція», рівень «Навчання», рівень «Поведінка», рівень «Результати». Інструменти оцінки на кожному рівні. Методики оцінки ефективності тренінгу: Опитування, тестування, спостереження, Гар-аналіз, мультимодальна рефлексія результатів тощо.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Вачков И. В. Основы технологии группового тренинга - М., 2007
2. Викентьев И. Л., Живой словарь бизнес-тренера: 300 терминов, 190 примеров, 40 тренинг-эффектов, 11 таблиц, 7 рисунков - СПб, 2007 г
3. Иванов А.Н. Притчи и истории для тренера и консультанта. - М., 2008
4. Кобзева В. Руководителю об обучении персонала: дизайн посттренинга. - М., 2006
5. Леванова Е., Волошина А. Игра в тренинге. Возможности игрового взаимодействия - СПб., 2008
6. Майк Уиллс. Корпоративный тренинг. Пошаговое практическое руководство для специалистов по обучению и развитию, тренеров и консультантов - М., 2008
7. Моносова А..Ж. Книга для бизнес-тренера: технологии и искусство - М., 2007
8. Прокофьева Н.И. Бизнес-тренинг: с чего начать, как преуспеть. Советы руководителям и тренерам. – Питер, 2006
9. Пузиков. Технология ведения тренинга. -М., 2007
10. Сидоренко Е.В. Технологии создания тренинга. От замысла к результату - М., 2006
11. Чикер В. А. 18 программ тренингов: Руководство для профессионалов. - М., 2005
12. Чуркина М.А., Жадько Н.В. Тренинг для тренеров на 100%. Секреты интенсивного обучения. -М., 2007

В.о. директора

\_\_\_\_\_

### Алгоритм проведення коучингової сесії

Етап коучингової сесії	Запитання для учасника коучингової взаємодії
Домовленості	Яких цілей Ви хочете досягти в ході цієї коучингової сесії? Яким буде найкращий результат коучингової сесії?
Визначення мети (цілі)	<p>Визначення мети (цілі) за критеріями SMART:</p> <p>Specific (точна, конкретизована): уточніть формулювання Вашої цілі. Конкретизуйте її.</p> <p>Measurable (вимірна): як Ви зрозумієте, що ціль досягнута? Якими будуть кількісні та якісні критерії досягнення цілі?</p> <p>Attractive (приваблива): що Ви отримаєте в результаті досягнення цілі? Як це вплине на Вас (Ваше життя, оточення, інші сфери життя, інші цілі)? Що Ви втратите, якщо ціль не буде досягнута?</p> <p>Realistic (реалістична): наскільки Ви впевнені що ціль може бути досягнута? Що дає Вам підстави думати, що досягти цієї цілі Вам вдасться?</p> <p>Time-bound (визначена у часі): коли саме ця ціль має бути досягнута? Які проміжні цілі та часові рамки з досягнення?</p>
Аналіз поточної ситуації	Як ситуація з порушеного питання виглядає сьогодні? Які кроки вже здійснені? Яких результатів вдалося досягти? Які можливості та ресурси Ви вже маєте для досягнення цілі? Яким є досвід у розв'язанні цього питання? Завдяки чому Вам це вдається? Хто допомагає? З ким співпрацюєте? Які компетентності дають можливість цього досягати? Що Ви особисто маєте від розв'язання цієї ситуації? Чому це важливо? Що конкретно Ви вже зробили в цьому напрямі? Що працювало, а що – ні? Що може Вам допомогти в досягненні мети? Що може завадити?
Пошук рішень	Як виглядає ситуація досягнення цілі? Що Ви особисто отримаєте, коли ціль буде досягнута? Що Ви відчуєте? Яку користь особисто Ви можете привнести в проект? У чому Ваша сильна сторона, яка стане внеском у проект? Що Вам потрібно з'ясувати для того, щоб зрозуміти, яким має бути Ваш перший крок? До чієї допомоги Ви можете вдатися в досягненні цілі? Якби Ви задіяли усі свої можливості, що б Ви зробили? Що робив б в цьому напрямі експерт у даному питанні? Що Ви б порадили зробити своєму найкращому другові, якби він опинився в аналогічній ситуації? Що той, хто Вас надихає / захоплює зробив би в цій ситуації? Якби у Вас був вибір, що б Ви робили? Якби у Вас не було часових обмежень, що б Ви робили? Якби у Вас не було обмежень у фінансових ресурсах, що б Ви робили? Уявіть, що Ви цілком впевнені у своїх можливостях, що б Ви робили? Про які інші можливості Ви ще не думали? Якого рішення Ви уникаєте? Що станеться, коли Ви це зробите? Що не трапиться, якщо Ви цього не

	зробите? Які можуть бути ризики? Яка з цих альтернатив найбільш прийнятна / результативна / цікава / важлива / приведе до мети?
Складання плану	Які кроки Ви маєте зробити для досягнення мети? Яким би був найлегший або найпростіший перший крок для Вас? Як би Ви могли зробити виконання завдань більш захоплюючим? Хто ще міг би Вам допомігти закінчити справу? Що Ви змогли б зробити в цьому напрямі в наступні 10 хвилин? Які дії в цьому напрямі має сенс зробити протягом тижня? Коли точно Ви будете робити ті чи інші кроки? Напишіть точну дату й час. На шкалі від 1 до 10 відзначте свою впевненість у реалізації свого плану? Якщо оцінка нижче 8 – визначте, що Вас зупиняє в діях. І зробіть це своєю першою дією! Що зазвичай Вас зупиняє / гальмує – і як Ви зараз вчините по-іншому? Кому Ви розповідатимете про свої успіхи (хто Вас може підтримати)?
Завершення	Який цінний досвід Ви здобули під час сесії? Якого результату досягли? Як він співвідноситься з цілями, які були визначені на сесію?

Джерело: Власні розробки автора

## Анкета «Самооцінка розвитку компетентності»

### Шановний колего!

Запрошуємо Вас взяти участь у дослідженні проблем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів.

Будь-ласка, будьте щирими, оскільки від якості відповідей залежить ґрунтовність подальших рекомендацій щодо удосконалення розвитку професійної компетентності.

Обираючи певний варіант відповіді, відмітьте вказаний біля неї номер чи дотримуйтесь інструкцій, наданих у запитанні.

Результати опитування будуть узагальнюватись, тому свого прізвища в анкеті вказувати не треба.

### Наперед дякуємо за участь у дослідженні!

**1. Оцініть ваш рівень прояву оцінюваних якостей під час виконання професійних обов'язків з управління структурним підрозділом з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, обравши певний рівень оцінки (відмітьте цифру у відповідній колонці):**

1 – дуже низький рівень; 2 – низький; 3 – нижче за середній; 4 – дещо нижче за середній; 5 – середній; 6 – дещо вище за середній; 7 – вище за середній; 8 – високий; 9 – дуже високий; 10 – експертний.

ОЦІНЮВАНА ЯКІСТЬ	ОЦІНКИ									
Вмотивованість до виконання професійних обов'язків	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Лояльність до підприємства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Уважне ставлення до клієнтів	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Налаштованість на розв'язання проблем споживачів	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Налаштованість на результативність діяльності	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Налаштованість на побудову взаємодії в колективі	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Налаштованість на співробітництво з персоналом та клієнтами	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Орієнтованість на обов'язкове вирішення запитів споживачів у їх інтересах	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Уміння перевести конфліктну ситуацію у конструктивне русло	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Здатність контролювати власні емоції	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Володіння методами саморегуляції	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Здатність до самостійної організації роботи	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Здатність до пріоритезації завдань	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Спрямованість на результат	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Здатність витримувати робоче навантаження без втрати якості виконаної роботи	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Здатність до швидкого навчання	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**2. Визначте, до якої з двох протилежних властивостей ближчою є характерна для Вас модель поведінки та притаманний Вам особисто стиль управлінської діяльності, відмітивши одну цифру в кожному рядку: чим ближче ваша оцінка до 1, тим більше у вас виражена ліва властивість, чим ближче до 10 – права. Цифри 5 та 6 означають наближення до середнього значення.**

У своїй діяльності Ви керуєтесь насамперед інтересами компанії	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	У своїй діяльності Ви керуєтесь насамперед власними інтересами
Під час взаємодії з клієнтом Ви насамперед орієнтуєтесь на досягнення бізнес-результату	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Під час взаємодії з клієнтом Ви насамперед орієнтуєтесь на побудову тривалих відносин з ним
У вирішенні запитів	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	У вирішенні запитів

споживачів Ви насамперед орієнтуєтесь на інтереси підприємства											споживачів Ви насамперед орієнтуєтесь на реалізацію їх інтересів
У процесі управління структурним підрозділом Ви насамперед орієнтуєтесь на побудову відносин з персоналом	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	В процесі управління структурним підрозділом Ви насамперед орієнтуєтесь на досягнення результату
До якісної роботи Вас переважно вмотивовують зовнішні чинники	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	До якісної роботи Вас переважно вмотивовують внутрішні чинники

**3. Визначте, яка з двох протилежних особистісних (професійно важливих якостей) притаманна вам більшою мірою, відмітивши одну цифру в кожному рядку: чим ближче ваша оцінка до 1, тим більше у вас виражена ліва властивість, чим ближче до 10 – права. Цифри 5 та 6 означають наближення до середнього значення.**

ненадійливість	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	наполегливість
невпевненість	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	впевненість
пасивність	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	активність
слідування стандартам	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ініціативність
нонконформізм	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	адаптивність

**Деякі дані про Вас:**

Стать

Вік

Досвід керівної роботи

Досвід роботи на посаді

Джерело: Власні розробки автора



### Проведення діагностувальних заходів за допомогою технології асесмент-центрів

№ пор	Оцінюваний компонент професійної компетентності	Якісні показники оцінювання	Інструментарій реалізації процедури діагностування
1.	Професійні уміння, комунікативні уміння	<ul style="list-style-type: none"> <li>• володіння методами роботи зі споживачами</li> <li>• поглиблені навички продажу послуг зв'язку (володіння прийомами опрацювання заперечень клієнтів, навички виявлення потреб клієнтів, навички трансляції конкурентних переваг продуктів, уміння трансформувати характеристики продукту в переваги та вигоди для клієнта)</li> <li>• уміння переконувати колег та підлеглих, впевнено відстоювати свою позицію</li> <li>• навички активного слухання (вислуховування точки зору партнера зі спілкування, постановка запитань з метою виявлення його потреб, активізація бесіди, здатність почути та зрозуміти глибинні/справжні потреби партнера по спілкуванню)</li> <li>• вміння керувати розмовою</li> <li>• володіння комунікативними інструментами, які спонукають партнера до прийняття рішення</li> </ul>	Дискусія (обговорення фрагментів відео, які демонструють різні моделі продажів та обслуговування)
2.	Професійні уміння, комунікативні уміння	<ul style="list-style-type: none"> <li>• володіння методиками якісного обслуговування споживачів відповідно до стандартів підприємства</li> <li>• поглиблені навички продажу послуг зв'язку (володіння прийомами опрацювання заперечень клієнтів, навички виявлення потреб клієнтів, трансляції конкурентних переваг продуктів, уміння трансформувати характеристики продукту в переваги та вигоди для клієнта)</li> </ul>	Модерація з метою генерування учасниками мовленнєвих шаблонів, створення сценаріїв комунікації з клієнтами

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• вміння встановлювати контакт із партнерами зі спілкування з метою налагоджування результативної взаємодії</li> <li>• володіння комунікативними інструментами, які дають можливість партнеру відчувати довіру та впевненість</li> <li>• володіння комунікативними інструментами, які спонукають партнера до прийняття рішення</li> </ul>	
3.	Організаційно-управлінські вміння	<ul style="list-style-type: none"> <li>• здатність до структурованої управлінської роботи (визначення завдань персоналу, планування виконання, контроль виконання, чіткі кількісні та якісні індикатори оцінки результативності роботи підлеглих)</li> <li>• уміння планувати виконання завдань та розподілити повноваження між підлеглими, чітко визначити терміни виконання завдань та кількісні й якісні параметри якості його виконання</li> <li>• вміння пріоритезувати діяльність підрозділу та працівників</li> <li>• вміння вибудовувати стратегію діяльності структурного підрозділу/підприємства в цілому та організувати роботу відповідно до актуальної кон'юнктури локального ринку</li> <li>• вміння вирішувати складні, нетипові ситуації/завдання з високим рівнем невизначеності, які потребують нестандартних, інноваційних підходів</li> </ul>	Індивідуальна робота (вправа «П'ятниця, 13-е»), презентація індивідуальної роботи
4.	Організаційно-управлінські уміння, професійні уміння	<ul style="list-style-type: none"> <li>• володіння інструментами управління результативністю підлеглих</li> <li>• володіння методами активізації роботи підлеглих із просування послуг</li> <li>• індивідуальний підхід до взаємодії з підлеглими</li> <li>• здатність мотивувати підлеглих до виконання складних завдань та досягнення результату</li> <li>• поглиблені навички продажу послуг зв'язку (володіння прийомами опрацювання заперечень клієнтів, навичками виявлення потреб клієнтів, навички трансляції</li> </ul>	Ділова гра «Людоїди»

		конкурентних переваг продуктів, уміння трансформувати характеристики продукту в переваги та вигоди для клієнта)	
5.	Андрагогічні уміння, комунікативні уміння	<ul style="list-style-type: none"> <li>• володіння сучасними і результативними методиками розвитку персоналу, зокрема, методиками «швидкого» навчання персоналу</li> <li>• вміння формувати у підлеглих необхідні для якісного виконання функцій уміння та навички</li> <li>• володіння технологіями створення, реалізації та оцінювання ефективності навчальних заходів</li> <li>• володіння методиками, які забезпечують навчання підлеглих інструментам, що демонструють індивідуальний підхід до кожного клієнта, уміння сформувати у підлеглих установки щодо індивідуального підходу до кожного клієнта, клієнтоорієнтованості</li> <li>• вміння встановлювати контакт з партнерами зі спілкування з метою налагодження результативної взаємодії</li> <li>• володіння комунікативними інструментами, які дають змогу партнеру відчувати довіру та впевненість</li> </ul>	Виконання індивідуальних завдань (демонстрація вміння створювати, проводити та оцінювати ефективність навчальних заходів із підлеглими)

Джерело: Власні розробки автора

**Бланк**  
**для оцінювання рівнів розвиненості компонентів професійної компетентності**

**Шановний колего!**

Просимо Вас оцінити рівні розвиненості компонентів професійної компетентності учасників тренінгу.

Для оцінювання пропонуємо відносну шкалу прояву вмінь, навичок та здібностей, описаних індикатором під час спостереження:

1 бал – не проявляються;

2 бали – проявляються не частіше, ніж у 20 % випадків;

3 бали – проявляються у 20-50 % випадків;

4 бали – проявляються у 50-80 % випадків;

5 балів – проявляються більше, ніж у 80 % випадків.

Просимо Вас бути уважними, максимально об'єктивними, максимально спостерігати за роботою всіх учасників, закріпленими за Вами особисто.

**Дякуємо за участь у дослідженні!**

Ідентифікатор учасника тренінгу \_\_\_\_\_

**Етап 1.**

Дискусія (обговорення фрагментів відео, які демонструють різні моделі продажів та обслуговування).

№ пор	Поведінкові прояви	Бали				
		1	2	3	4	5
1.	Учасник демонструє розуміння успішних моделей					

	продажу та обслуговування					
2.	Учасник аналізує складові успіху у процесах взаємодії з клієнтом					
3.	Учасник аналізує елементи та інструменти встановлення контакту зі споживачем					
4.	Учасник аналізує елементи та інструменти виявлення потреб споживача					
5.	Учасник аналізує елементи та інструменти презентації пропозиції					
6.	Учасник аналізує елементи та інструменти роботи із запереченнями споживача					
7.	Учасник аналізує елементи та інструменти завершення продажу					
8.	Учасник пропонує власні ідеї щодо реалізації етапів взаємодії					
9.	Учасник у дискусії демонструє володіння прийомами опрацювання заперечень клієнтів					
10.	Учасник у дискусії демонструє навички виявлення потреб клієнтів					
11.	Учасник у дискусії демонструє навички трансляції конкурентних переваг продуктів					
12.	Учасник у дискусії демонструє вміння трансформувати характеристики продукту в переваги та вигоди для клієнта					
13.	Учасник у дискусії демонструє вміння переконувати колег та підлеглих, впевнено відстоювати свою позицію					
14.	Учасник у дискусії демонструє навички активного слухання (вислуховування думки партнера зі спілкування, постановка питань з метою виявлення його потреб, активізація бесіди, здатність почути та зрозуміти глибинні/справжні потреби партнера зі спілкування)					

15.	Учасник у дискусії демонструє вміння керувати розмовою					
16.	Учасник у дискусії демонструє володіння комунікативними інструментами, які спонукають партнера до прийняття рішення					
Разом балів						
Максимальна кількість балів		80				

## Етап 2.

Модерація з метою генерування учасниками мовленнєвих шаблонів, створення сценаріїв комунікації з клієнтами

№ пор	Поведінкові прояви	Бали				
		1	2	3	4	5
1.	Учасник демонструє уміння створювати мовленнєві шаблони початку розмови					
2.	Створені ним мовленнєві шаблони початку розмови відповідають Стандартам підприємства					
3.	Учасник демонструє уміння створювати мовленнєві шаблони, які дають змогу виявити потреби клієнта					
4.	Створені ним мовленнєві шаблони виявлення потреб відповідають Стандартам підприємства					
5.	Учасник демонструє вміння створювати мовленнєві шаблони презентації пропозиції підприємства					
6.	Створені ним мовленнєві шаблони презентації пропозиції підприємства відповідають Стандартам підприємства					
7.	Учасник демонструє вміння створювати мовленнєві шаблони роботи із запереченнями клієнтів					
8.	Створені ним мовленнєві шаблони роботи із запереченнями клієнтів відповідають Стандартам					

	підприємства					
9.	Учасник демонструє вміння створювати мовленнєві шаблони завершення розмови					
10.	Створені ним мовленнєві шаблони завершення розмови відповідають Стандартам підприємства					
11.	Створені учасником мовленнєві шаблони демонструють клієнтоорієнтованість, готовність вирішити запити споживача					
12.	Створені учасником мовленнєві шаблони демонструють вміння встановлювати контакт із партнерами зі спілкування з метою налагоджування результативної взаємодії					
13.	Створені учасником мовленнєві шаблони демонструють володіння комунікативними інструментами, які дають змогу партнеру відчутти довіру та впевненість					
14.	Створені учасником мовленнєві шаблони демонструють володіння комунікативними інструментами, які спонукають партнера до прийняття рішення					
15.	Учасник демонструє уміння створювати сценарії комунікації з клієнтами					
16.	Створені учасником сценарії є оптимальними з точки зору часу взаємодії					
Разом балів						
Максимальна кількість балів		80				

**Етап 3.** Індивідуальна робота (вправа «П'ятниця, 13-е»), презентація індивідуальної роботи

№ пор	Поведінкові прояви	Бали				
		1	2	3	4	5
1.	Учасник демонструє розуміння принципів планування					

	діяльності					
2.	Учасник демонструє розуміння принципів пріоритезації завдань підрозділу та працівників					
3.	Учасник демонструє розуміння принципів делегування повноважень підлеглим					
4.	Учасник демонструє здатність до структурованої управлінської роботи (визначення завдань персоналу, планування виконання, контроль виконання, чіткі кількісні та якісні індикатори оцінки результативності роботи підлеглих)					
5.	Учасник демонструє вміння планувати виконання завдань та розподілити повноваження між підлеглими, чітко визначити часові параметри виконання завдань та кількісні й якісні параметри якості його виконання					
6.	Учасник насамперед керується інтересами підприємства в пріоритезації завдань					
7.	Учасник демонструє вміння вибудовувати стратегію діяльності структурного підрозділу в цілому та організувати роботу відповідно до актуальної поточної ситуації					
8.	Учасник демонструє вміння вирішувати складні, нетипові ситуації/завдання з високим рівнем невизначеності, які потребують нестандартних, інноваційних підходів					
9.	Учасник демонструє вміння розподілити ресурси (часові, людські) відповідно до завдань діяльності структурного підрозділу					
10.	Учасник демонструє вміння оптимально організувати діяльність з орієнтацією на її результативність					
11.	Учасник демонструє розуміння необхідності кількісної та якісної оцінки результатів власної діяльності					
12.	Учасник демонструє вміння встановлювати кількісні та якісні показники оцінки результатів власної діяльності					



Разом балів	
Максимальна кількість балів	60

**Етап 4.** Ділова гра «Людоїди».

№ пор	Поведінкові прояви	Бали				
		1	2	3	4	5
1.	Учасник демонструє розуміння необхідності ідентифікації мотивів партнера зі спілкування					
2.	Учасник демонструє вміння ідентифікувати мотиви партнера					
3.	Учасник робить презентацію пропозиції відповідно до виявлених мотивів партнера зі спілкування					
4.	Учасник демонструє вміння спонукати партнерів зі спілкування до прийняття потрібного рішення					
5.	Учасник демонструє вміння знайти індивідуальний підхід у взаємодії з партнерами зі спілкування					
6.	Учасник демонструє здатність мотивувати партнерів зі спілкування до виконання складних завдань та досягнення результату					
7.	Учасник демонструє поглиблені навички опрацювання заперечень партнерів зі спілкування					
8.	Учасник демонструє поглиблені навички трансляції конкурентних переваг пропозиції					
9.	Учасник демонструє поглиблені вміння трансформувати характеристики продукту в переваги та вигоди для партнера зі спілкування					
10.	Учасник усвідомлює чинники, які впливають на результативність діяльності					
Разом балів						

Максимальна кількість балів	50
-----------------------------	----

**Етап 5.** Виконання індивідуальних завдань (демонстрація вміння створювати, проводити та оцінювати ефективність навчальних заходів із підлеглими).

№ пор	Поведінкові прояви	Бали				
		1	2	3	4	5
1.	Учасник демонструє розуміння специфіки навчання дорослих					
2.	Учасник демонструє знання підходів до навчання персоналу підпорядкованого структурного підрозділу					
3.	Учасник демонструє вміння зіставляти цілі навчальної взаємодії з педагогічними технологіями, які він використовує					
4.	Учасник демонструє вміння визначати цілі навчальної взаємодії					
5.	Учасник демонструє вміння створювати сценарій тренінгу відповідно до визначених ним цілей навчальної взаємодії					
6.	Учасник демонструє вміння документувати процедури (опис завдань, перелік питань для дискусії, форми для роботи тощо)					
7.	Учасник демонструє вміння використовувати час для оптимального досягнення запланованих результатів навчальної взаємодії					
8.	Учасник демонструє розуміння необхідності оцінювання результативності навчальної взаємодії					
9.	Учасник демонструє вміння відбирати найбільш релевантний цілям навчальної взаємодії інструментарій для оцінювання результативності					
10.	Учасник демонструє вміння реалізувати навчальну взаємодію					

11.	Учасник демонструє вміння формувати у підлеглих необхідні для якісного виконання функцій вміння та навички					
12.	Учасник демонструє володіння методиками, які забезпечують навчання підлеглих інструментам, що демонструють індивідуальний підхід до кожного клієнта, вміння сформувати у підлеглих установки щодо індивідуального підходу до кожного клієнта, клієнтоорієнтованості					
13.	Під час навчальної взаємодії учасник залучає до процесу навчання всіх учасників					
14.	Учасник демонструє вміння аналізувати результати навчальної взаємодії, генерувати релевантний зворотний зв'язок					
15.	Учасник володіє прийомами активізації роботи в групі, створення позитивної групової динаміки					
16.	Учасник демонструє володіння сучасними і результативними методиками розвитку персоналу, зокрема, методиками «швидкого» навчання персоналу					
Разом балів						
Максимальна кількість балів		80				

**Дякуємо за роботу!**

Джерело: Власні розробки автора