

*Бородієнко О.В.*

*Бородиенко А.В.*

*Borodiienko O.*

ORCID identifier: 0000-0001-9133-0344

**МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ  
КЕРІВНИКІВ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ З ПРОДАЖУ ПОСЛУГ  
ЗВ'ЯЗКУ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ  
КОУЧИНГОВОГО ПІДХОДУ**

**МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ  
РУКОВОДИТЕЛЕЙ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПО ПРОДАЖЕ  
УСЛУГ СВЯЗИ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ НА БАЗЕ  
КОУЧИНГОВОГО ПОДХОДА**

**THE MODEL OF DEPARTMENTS' OF COMMUNICATIONS SALES  
SERVECE HEADS PROFESSIONAL DEVELOPMENT FOR THE  
REALIZATION OF CONTROL FUNCTIONS WITH COACHING  
APPROACH**

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Сучасний етап розвитку вітчизняної економіки характеризується посиленням конкуренції в так званому третинному секторі економіки – сфері послуг. Особливо яскраво дані процеси проявляються в сфері зв'язку – телекомунікаціях та поштового зв'язку, що знаходить своє відображення в збільшенні питомої ваги даної галузі у ВВП країни, зростанні кількості провайдерів, які надають відповідні послуги та зростанні ступеня проникнення даних послуг до споживачів. В таких умовах однією з передумов набуття компаніями конкурентних переваг на ринку є якість людських ресурсів, зокрема тих, які здійснюють бізнес-процеси продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів. На часі є пошук таких інструментів управління структурними підрозділами з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, які б давали їх керівникам реальну можливість забезпечити зростання результативності персоналу, його вмотивованості до роботи, постійне прагнення до навчання та розвитку. Дотепер одним з таких інструментів, який частково виконував дані функції, було наставництво, суть якого полягала в навчанні персоналу безпосередньо на виробництві, «передавання» йому керівником особистого досвіду та моделей поведінки. Очевидно, що така форма роботи з персоналом є продуктивною (оскільки забезпечує зростання рівня його професійних знань, сприяє набуттю навичок, сприяє передаванню корпоративних цінностей компанії, стандартизує роботу

персоналу тощо), проте, не вирішує ті завдання, які потребують нових, нестандартних, інноваційних підходів до вирішення виробничих завдань. Практика показує, що управління персоналом на основі підходів коучингу є тим інструментом, який забезпечить поряд із зростанням рівня професійної компетентності, зростання виробничої результативності персоналу, його саморозвиток, зростання рівня особистої відповідальності за процес і результати діяльності тощо. Тому, актуальним завданням є створення такої системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, яка, поряд із вирішенням інших завдань, забезпечувала б на засадах комплексного підходу та оптимальності використання ресурсів компанії набуття та реалізацію в професійному контексті навичок управління персоналом на засадах коучингового підходу.

**2. Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які посилається автор, визначення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується стаття.** Провідні ідеї коучингу як науки та сфери практичного застосування в спорті, а пізніше в бізнесі, були сформульовані зарубіжними дослідниками Т.Голві, Т.Леонардом, Дж.Уйтмором, М.Дауні [4, 5, 6, 2], які ввели поняття коучингу (які на сьогоднішній день є достатньо диверсифікованими та відображують різні грані та можливості коучингового підходу), описали різноманітні коучингові моделі (концепцію «внутрішньої гри», модель GROW, модель «Т», модель коактивного коучингу, інтегральна модель коучингу тощо), створили навчальні програми з опанування інструментами коучингу, завдяки чому сформувалась окрема професія – професія коуча. Крім того, було виділено різні види коучингу: executive coaching – коучинг вищого керівництва організацій; leadership coaching – коучинг керівників різного рівня, в підпорядкуванні яких знаходяться колективи різного типу; life coaching (концентрується на плануванні індивідом свого життя і досягненні ним особистих та професійних цілей); business coaching (спрямований на підтримку та розвиток бізнесу); on-job coaching (коучинг на робочому місці, спрямований на розвиток компетентності персоналу в ході виконання виробничих завдань). Вітчизняні дослідники (Т.А.Борова) [1] досліджували коучинг в контексті системи розвитку керівників ВНЗ; було сформульовано концепцію освітнього коучингу, його принципи, методологічні підходи у його вивченні. З нашої точки зору, доцільно було б доповнити здобутки зарубіжної та вітчизняної науки доробком, який був би цінним в контексті нашого дослідження – створення системи професійного розвитку керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів.

**3. Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Таким чином, **мета даної статті** – вичленити елементи професійної компетентності, розвиток яких є необхідним для здійснення функцій управління із застосуванням коучингового підходу; на їх основі створити модель розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, яка б забезпечила набуття необхідних знань, умінь

та навичок та сприяла використанню набутої компетентності у роботі керівників.

**4. Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасному керівнику, крім реалізації класичних функцій управління – ціле покладання, планування, організації діяльності, контролю – потрібно мати справу ще й з таким явищем, як результативність працівників, яка показує відхилення фактичних показників виконання від запланованих. В сучасному бізнесі основні бізнес-процеси мають набір кількісних (рідше - якісних) показників, з допомогою яких вимірюється результативність персоналу зокрема та структурних підрозділів в цілому. В теорії менеджменту сучасним підходом є так званий *performance management* – управління результативністю персоналу, який інтегрує підходи та інструменти управлінського впливу з метою управління результативністю персоналу. На думку М.Дауні [2], коучинг і є тим інструментом, який сприяє підвищенню результативності, а, крім того, й навчанню та розвитку персоналу. Підвищення результативності може стосуватись виконання як конкретного завдання чи проекту, досягнення певної цілі в бізнесі, так і високої продуктивності працівників в цілому.

Коучинг може бути «вбудований» в управлінську діяльність в таких аспектах: коучинг як стиль управління співробітниками; модель (стиль) керівництва та лідерства, інструмент розбудови організації, що навчається [1, с.220]. Управління структурним підрозділом на засадах коучингового підходу призводить не просто до підвищення результативності персоналу; ці зміни зазвичай мають тривалий ефект, оскільки відбуваються шляхом навчання і розвитку персоналу; а саме здатність персоналу до розвитку й забезпечує здатність організації до адаптації змінюваному середовищі. Крім того, коучинг сприяє усвідомленню персоналом значущості своєї діяльності, її нерозривності з цілями бізнесу, що посилює мотивацію працівників та підвищення рівня їх відповідальності. Таким чином, актуалізується потенціал співробітників, що знаходить своє відображення в результатах діяльності на рівні компанії. Безперечно, створення системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, яка б забезпечила опанування ними інструментами коучингу, сприяла трансформації управлінського стилю, забезпечувала високу мотивацію керівників до впровадження такого роду підходів, є актуальним завданням педагогічної науки. Для побудови такої моделі в першу чергу необхідно виділити компетенції, які мають набути розвитку у керівників структурних підрозділів.

Компетенцією прийнято вважати «наперед задану соціальну норму (вимогу) до професійної/фахової компетентності працівника, що необхідна для його якісної, продуктивної діяльності» [3]. Вона може інтерпретуватись як задалегідь заданий, соціально закріплений результат; як вимоги до професійних і фахових здібностей і знань, способів діяльності, якостей особистості [3]. Вважаємо, що для ефективного реалізації коучингового підходу в управлінні персоналом керівникам структурних підрозділів необхідно

розвивати наступні компетенції: розуміння потреб бізнесу; створення відносин з т.з. «внутрішнім клієнтом» (персоналом підпорядкованого підрозділу); навички постановки цілей; навички аналізу поточної ситуації; навички планування; вміння генерувати продуктивний зворотній зв'язок підлеглим; забезпечення результативності коучингових процедур; володіння специфічними інструментами бізнес-коучингу.

Виходячи із зазначеного переліку компетенцій керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, які потрібно сформувати, пропонується наступна модель розвитку їх професійної компетентності для реалізації функцій управління на засадах коучингового підходу (рис.1).



Рис. 1. Модель розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів для реалізації функцій управління на засадах коучингового підходу

Особливістю запропонованої моделі є її комплексність, що дозволяє за відносно незначальний час, застосовуючи внутрішні ресурси компанії, сформувати у керівників структурних підрозділів необхідний рівень компетентності для реалізації функцій управління, які базуються на засадах коучингового підходу. Досвід показує, що підходи з реалізації окремих, точкових програм розвитку відповідних компетенцій не є ефективними, оскільки забезпечують лише або рівень оволодіння відповідними знаннями без проєкції на вміння та навички, або опанування лише базовими навичками без забезпечення їх використання на робочому місці.

Висновки. Забезпечення результативності діяльності працівників зокрема та структурного підрозділу з продажу послуг зв'язку та обслуговування абонентів в цілому є можливим у разі використання керівниками даних підрозділів коучингового підходу. Для успішного впровадження в управління філософії та інструментів коучингу необхідно створити таку модель розвитку їх професійної компетентності, яка б забезпечувала набуття необхідних знань, умінь та навичок та їх використання в практиці управління. Формування необхідних компетенцій здійснюється у чотири етапи: дистанційний курс забезпечує формування когнітивної основи майбутніх навичок; під час безпосередньо очного етапу – тренінгу – учасники формують вміння використовувати інструменти коучингу в управлінській діяльності; посттренінговий етап забезпечує формування навичок використання інструментів коучингу безпосередньо у професійному контексті; підтримка впровадження забезпечує моніторинг і підтримку мотивації учасників до впровадження у практику. Представлена у статті модель розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів дозволяє поетапно набути та розвинути знання, вміння та навички, набути досвіду та високого рівня вмотивованості до використання в управлінській діяльності коучингового підходу.

**Перспективи подальших досліджень.** У ході подальших досліджень доцільно експериментально перевірити запропоновану модель та встановити зв'язок між розвиваючим педагогічним впливом у відповідності із запропонованою моделлю та результативністю діяльності структурних підрозділів із продажу послуг зв'язку та обслуговування абонентів.

#### Список використаних джерел:

1. Борова Т.А. Теоретичні засади адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу: монографія/ Т.А.Борова. – Харків: СМІТ, 2011. – 381 с.
2. Дауни Майлз. Эффективный коучинг. Уроки коуча коучей/ пер. с англ./ Майлз Дауни. – М.: Из-тво «Добрая книга», 2013. – 288 с.
3. Єльнікова Г.В. Компетентністний підхід до моделювання професійної діяльності керівника вищого навчального закладу /Г.В.Єльнікова // Теорія та методика управління освітою. - №4. – 2010 р. – С.74-81.
4. W. Timothy Gallwey. The Inner Game of Golf. - Random House Trade Paperbacks; Reprint edition. – 2009. – 288 p.
5. Thomas Leonard. Profiles in Coaching with Thomas Leonard. - Fitness Information Technology; 2 edition. – 2010. – 410 p.
6. John Whitmore. Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose - The Principles and Practice of Coaching and Leadership, 4th Edition. - Nicholas Brealey Publishing; Fourth Edition edition. – 2009. – 244 p.

#### **References**

1. Borova T.A. Teoretychni zasady adaptivnoho upravlinnia profesiinym rozvytkom naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv vyshchoho navchalnoho zakladu: monohrafiia [Theoretical Basis of universities' professionals' professional development adaptive management ]/ T.A.Borova. – Kharkiv: SMIT, 2011. – 381 s.
2. Dauny Mailz. Эффеkтыvни kouchыnh. Uroky koucha kouchei/ per. s anhl./ Mailz Dauny [Effective Coaching Lessons from the Coaches' Coach]. – М.: Yz-tvo «Dobraia knyha», 2013. – 288 s.
3. Yelnikova H.V. Kompetentnistnyi pidkhid do modeliuvannia profesiinoi diialnosti kerivnyka vyshchoho navchalnoho zakladu /H.V.Yelnikova // Teoriia ta metodyka upravlinnia osvitoiu. - №4. – 2010 r. – S.74-81.
4. W. Timothy Gallwey. The Inner Game of Golf. - Random House Trade Paperbacks; Reprint edition. – 2009. – 288 p.
5. Thomas Leonard. Profiles in Coaching with Thomas Leonard. - Fitness Information Technology; 2 edition. – 2010. – 410 p.
6. John Whitmore. Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose - The Principles and Practice of Coaching and Leadership, 4th Edition. - Nicholas Brealey Publishing; Fourth Edition edition. – 2009. – 244 p.

## **МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ З ПРОДАЖУ ПОСЛУГ ЗВ'ЯЗКУ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ КОУЧИНГОВОГО ПІДХОДУ**

В статті обґрунтовано доцільність застосування в управлінні структурним підрозділом з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів коучингового підходу. Представлено елементи професійної компетентності, розвиток яких є необхідним для здійснення функцій управління із застосуванням коучингового підходу; на їх основі обґрунтовано модель розвитку професійної компетентності, яка забезпечує набуття необхідних знань, умінь та навичок та сприяє використанню набутої компетентності у роботі керівника.

**Ключові слова:** професійна компетентність, система розвитку, керівники структурних підрозділів, коучинговий підхід, продаж послуг зв'язку, обслуговування споживачів.

## **МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПО ПРОДАЖЕ УСЛУГ СВЯЗИ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ КОУЧИНГОВОГО ПОДХОДА**

В статье обоснована целесообразность использования в управлении структурным подразделением по продаже услуг связи и обслуживания потребителей коучингового подхода. Представлены элементы профессиональной компетентности, развитие которых является необходимым для осуществления функций управления с использованием коучингового подхода; на их основе обоснована модель развития профессиональной компетентности, которая обеспечит получение необходимых знаний, умений та навыков и способствует их использованию в работе руководителя.

**Ключевые слова:** профессиональная компетентность, система развития, руководители структурных подразделений, коучинговый подход, продажа услуг связи, обслуживание потребителей.

## **The model of departments' of communications sales service heads professional development for the realization of control functions with coaching approach**

The expediency of coaching approach usage for the realization of control functions by the heads of departments of communications sales service is justified in the article. Structural elements of professional competency for the purpose of coaching approach usage are presented. The model of professional development which ensures acquirement of coaching knowledge and skills and usage of coaching instruments in the work context is justified.

**Keywords:** professional competence, system of development, heads of departments, sales service, customer service, coaching.