

Розвиток системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців та керівників компаній має відповідати сучасним тенденціям та напрацюванням педагогіки з одного боку, а з іншого – викликам часу – посилення вимог щодо професійної компетентності працівників, оптимізації ресурсів компаній, гарантування результативності будь-яких форм взаємодії з працівниками. Тому, вибудовуючи системи навчання та розвитку персоналу компаній, потрібно брати до уваги такі її елементи, які б: гарантували результативність навчання, високу вмотивованість слухачів до навчання, були оптимальними з точки зору залучення ресурсів компанії (фінансових, часових, людських), гарантували набуття необхідних знань, умінь на навичок, застосування яких в робочому контексті даватиме конкретні бізнес-результати.

Підприємства, які представляють сферу зв'язку (телекомунікаційні оператори, провайдери послуг поштового зв'язку) працюють в жорстких конкурентних умовах. За умов подібності, а часто й аналогічності пропозиції для споживачів (асортиментний ряд послуг, тарифна політика, маркетингові інструменти просування та орендування, техніко-технологічні умови надання послуг) часто єдиною конкурентною перевагою компаній стає високий кваліфікаційний рівень персоналу. На керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів покладено функцію організації роботи структурних підрозділів щодо продажу послуг, організації взаємодії зі споживачами, реалізацію програм просування послуг, укріплення лояльності споживачів тощо. Тому, якість бізнес-процесу «продаж послуг та обслуговування споживачів» залежить від рівня професійної компетентності керівників. Зважаючи на це актуальним завданням є вибудовування такої системи розвитку їх професійної компетентності, яка б забезпечила реалізацію даного бізнес-процесу з високим рівнем результативності та яка б забезпечувала на засадах комплексного підходу та оптимальності використання ресурсів компанії набуття та реалізацію в професійному контексті навичок управління персоналом. Така система має: бути сформована з таких форм, методів, такого змісту навчання, які б забезпечували набуття актуальних для компанії знань, умінь та навичок та гарантування їх застосування в робочому контексті; в ній обов'язково має бути відображений принцип *blended learning* – комбінування різних форм навчання для опанування необхідними знаннями та набуття навичок; така система має гарантувати зміни у поведінці персоналу, які мали б довготривалий ефект; має формувати високий рівень вмотивованості персоналу до саморозвитку. Тому, вкрай важливим елементом такої системи є е-навчання, що дає змогу: сформувати когнітивну основу для наступного формування умінь та навичок; забезпечити опанування необхідними знаннями; сприяти творчому осмисленню отриманої інформації та адаптацію її у відповідності із реаліями конкретної ситуації.

Прикладом такої системи може бути система розвитку професійної компетентності керівників для реалізації в управлінні структурним підрозділом з продажу послуг зв'язку коучингового підходу. Пропонується наступна модель розвитку їх компетенцій (таблиця 1).

Таблиця 1.

Модель розвитку компетенцій керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів для реалізації функцій управління та підвищення результативності персоналу

Етап	Мета етапу	Форми реалізації та тривалість етапу
Етап 1.	Опанування базовими знаннями з коучингу, набуття когнітивної основи майбутніх навичок	Форма навчання – дистанційний курс, тривалість навчання – 3 тижні
Етап 2.	Формування вмінь використовувати базові інструменти коучингу на практиці	Форма навчання – тренінг, тривалість навчання – 2 дні
Етап 3.	Впровадження набутих знань/умінь в практичну діяльність; формування навичок/неусвідомленої компетентності у застосуванні коучингових підходів в	Посттренінговий етап – 4 тижні - дистанційно

	управлінні; підтримка мотивації використання набутих навичок	
Етап 4.	Підтримка/моніторинг/контроль діяльності керівників	Дистанційні форми взаємодії, тривалість - постійно

Особливістю запропонованої моделі є її комплексність, що дозволяє за відносно нетривалий 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. Крім того, важливими етапами в реалізації даної моделі є дистанційні етапи, які виконуються не тільки функції з навчання, але й функції контролю, мотивації та підтримки персоналу.

Програма короткострокового навчання керівників структурних підрозділів за дистанційною формою має назву: «Сучасні методи підвищення результативності персоналу. Коучинг (дистанційний курс)». Даною програмою передбачається ознайомлення з сучасним підходом до управління персоналом на засадах коучингового підходу, засвоєння основних методів підвищення результативності персоналу за допомогою коучингу, оволодіння інструментами управління із застосуванням коучингового підходу [1]. Навчання за дистанційною формою проводиться із використанням персональних комп'ютерів та проходить безпосередньо на робочому місці. Згідно з графіком навчальних заходів слухачі формують персональні графіки вивчення теоретичного матеріалу, виконання практичних і контрольних завдань. Програмою курсу передбачається вивчення наступних питань: філософія та базові принципи коучингу; завдання у сфері менеджменту та управління персоналом, які вирішуються за допомогою коучингового підходу; компетенції керівника, необхідні для успішного впровадження коучингового підходу в управлінні; алгоритм коучингу в управлінні; структура коучингової сесії; моделі коучингу, комунікативні інструменти коучингу тощо. Крім вивчення матеріалів курсу, виконання практичних і контрольних завдань програмою курсу також передбачаються щотижневі вебінари – он-лайнкові зустрічі в режимі реального часу, які вирішують навчальні завдання (під час вебінару викладач проводить міні-лекцію, яка доповнює матеріал дистанційного курсу та фокусує увагу слухачів на ключових елементах контенту дистанційного курсу), завдання із контролю та оцінки прогресу в опануванні навчального матеріалу (слухачі під час вебінару звітують про виконання завдань, а викладач коментує, корегує відповіді), демонстраційно-мотивуючу функцію (під час вебінару викладач з помічником демонструє приклад коучингової сесії, коментує доцільність використання коучингових інструментів та підходів, спонукає учасників до рефлексування почутого та побаченого, робить наголос на досягнутих результатах коучингової сесії).

Таким чином, результатом першого, дистанційного етапу навчання є: усвідомлення слухачами того, що коучинг є дієвим інструментом підвищення результативності персоналу; розуміння, що коучинговий підхід в управлінні дозволяє розкрити потенціал співробітників, зменшити дію негативних чинників, які впливають на його результативність, 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 з допомогою застосування інструментів коучингу; вивчення базових моделей коучингу; оволодіння знаннями про комунікативні інструменти коучингу, які доцільно використовувати в процесі взаємодії з підлеглими.