

**Олександра Бородієнко**, кандидат географічних наук, доцент  
завідувач лабораторії зарубіжних систем  
професійної освіти і навчання  
Інституту професійно-технічної освіти НАПН України

## **РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЗВ'ЯЗКУ: ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ**

У статті представлено результати експериментальної перевірки авторської методики розвитку професійної компетентності у керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів (зокрема, інтелектуально-когнітивного компоненту – андрагогічних знань). На основі експериментальної перевірки часткової гіпотези зроблено висновок про доцільність запровадження у внутрішньо фірмовому навчанні посттренінгового супроводу учасників навчання, що уможливило запобігання втрати знань та гарантує використання набутих знань у професійному контексті.

**Ключові слова:** професійна компетентність, керівник структурного підрозділу підприємства сфери зв'язку, андрагогічні знання, посттренінговий супровід, внутрішньо фірмове навчання.

**Таб.2. Літ.4.**

**Александра Бородиенко**,  
кандидат географических наук, доцент,  
заведующая лабораторией зарубежных систем  
профессионального обучения  
Института профессионально-технического образования  
НАПН Украины

## **РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ ОТРАСЛИ СВЯЗИ: ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ ПРОВЕРКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ**

В статье представлены результаты экспериментальной проверки авторской методики развития профессиональной компетентности руководителей подразделений по продаже услуг связи и обслуживанию потребителей (в частности, интеллектуально-когнитивного компонента - андрагогических знаний). На основе экспериментальной проверки частичной гипотезы сделан вывод о целесообразности использования во внутрифирменном обучении посттренингового сопровождения участников обучения, что делает возможным предотвращение потери знаний и гарантирует использование приобретенных знаний в профессиональном контексте.

**Ключевые слова:** профессиональная компетентность, руководитель структурного подразделения предприятия отрасли связи, андрагогические знания, посттренинговое сопровождение, внутрифирменное обучение.

**Oleksandra Borodiyenko**, PhD (Candidate of Geographical Sciences),  
Associate Professor,  
Head of the Laboratory of Foreign VET Systems Research,  
Institute of Vocational Education and Training  
of the NAES of Ukraine

## **DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCY OF HEADS OF DEPARTMENTS IN COMMUNICATION COMPANIES: EXPERIMENTAL VERIFICATION OF EFFECTIVENESS**

*The article presents the results of experimental verification of the author's technique of professional competence development of the heads of sales service and consumer service departments in communication companies (in particular, the intellectual-cognitive component - andragogical knowledge). The author's concept implies that the development of the andragogical competence of the investigated category of managers will not only allow them to perform the functions of training and development of personnel of the subordinate subdivision, but will also ensure high motivation for such activities as prestigious ones and those that provide duplication of their own experience and expertise, and thus will contribute to the effectiveness of the activities of managers and personnel of their subordinate structural units. For the development of the intellectual-cognitive component of the andragogical competence it was developed a distance course "Training of Trainers. Basic level", the purpose of which was to develop basic knowledge of participants about the modern principles of adult education in the system of intra-firm training, familiarizing them with the approaches of andragogy to improving the effectiveness of training, forming an understanding of the methods of determining the need for training, tools for preparing and conducting context business training.*

*It is presented results of statistical processing of experimental verification of the author's technique of professional competence development. On the basis of the experimental verification of the partial hypothesis, it was concluded that it is expedient to incorporate post-training support of the participants in to intra-firm training which makes it possible to prevent the loss of knowledge and guarantees the use of the acquired knowledge in a professional context.*

**Key words:** *professional competence, heads of departments, communication companies, andragogical knowledge, post-training support, intra-firm training.*

**Постановка проблеми.** Створення результативної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів передбачає експериментальну перевірку базової гіпотези, що дає можливість з'ясувати її релевантність та за необхідності спроектувати корегуючі дії щодо змісту та технологій педагогічного впливу на досліджувану категорію керівників, а також методики та інструментарію оцінки результативності такого впливу. Вимірювання, оцінка, статистична обробка та аналіз прогресу керівників у розвитку їх професійної компетентності, з'ясування динаміки змін у рівнях розвиненості компонентів професійної компетентності досліджуваної категорії керівників є важливим компонентом створення методичної системи розвитку, що надає дослідженню науковості, доказовості та аргументованості.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Проблемам дослідження педагогічних явищ, зокрема, методології реалізації педагогічного експерименту, присвячені численні праці переважно зарубіжних дослідників – М.Снаткіна, І.Харламова, І.Підласого, Ю.Кушнера, Д.Новікова, С.Айвазяна, В.Мхітаряна, А.Орлова, Ю.Тюріна тощо. В працях зазначених дослідників викладено методологічні основи педагогічного експериментування, методики проведення педагогічного експерименту, підходи до оцінювання його результативності, методики статистичної обробки результатів, обчислення статистичних показників, їх інтерпретації.

**Метою статті** є аналіз та інтерпретація отриманих в ході статистичної обробки даних педагогічного експерименту з розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів (зокрема, інтелектуально-когнітивного компоненту – андрагогічних знань) з метою перевірки результативності авторської гіпотези.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Авторська концепція розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів базується на наступних ідеях і положеннях:

- методична система розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів має враховувати складність та специфічність професійного контексту діяльності досліджуваної категорії керівників, що визначає багатофункціональність та інтегрований характер їх діяльності; відтак, необхідним є функціональний аналіз контексту діяльності досліджуваної категорії керівників, експертне оцінювання й аналіз необхідних для ефективного здійснення функціональних обов'язків компетенцій, вибудовування наукового обґрунтованої моделі компетенцій, моделювання змістового, технологічного, контрольного-оцінного компонентів

методичної системи розвитку професійної компетентності керівників із врахуванням зазначеного вище;

- визначення змісту навчання має базуватись на дослідженні поточного та прогнозуванні перспективного контексту діяльності досліджуваної категорії керівників (виходячи із поточних завдань діяльності, стратегічних орієнтирів розвитку підприємств, аналізу зовнішнього середовища функціонування підприємств (його соціально-демографічної, економічної, технологічної складових та особливостей державної політики в сфері зв'язку), а також прогнозування їх моделі компетенцій за допомогою методів форсайту);

- розвиток професійної компетентності досліджуваної категорії керівників має включати не тільки розвиток інтелектуально-когнітивного компоненту професійної компетентності, але й операційно-діяльнісного та мотиваційно-ціннісного, що дозволить посідати суб'єктну позицію в навчальному процесі, самостійно визначати траєкторію власного розвитку, формувати етико-соціальні норми професійної поведінки, вибудовувати стратегії професійної поведінки на основі позитивного та негативного досвіду, удосконалювати навички самоаналізу для підвищення вмотивованості до діяльності та розвитку;

- важливою складовою системи розвитку професійної компетентності має стати розвиток здатності досліджуваної категорії керівників до самодетермінації особистісного розвитку та осмисленого знання про можливості самоуправління власними ресурсами, саморозвитку, неадаптивної активності, суб'єктності та внутрішніх факторів розвитку суб'єктності (потреби, систему ціннісних орієнтацій);

- розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку має здійснюватись на неперервній основі під час планових заходів із підвищення кваліфікації (у форматах дистанційного навчання, тренінгів), під час виконання функціональних обов'язків (з використанням

широкого спектру форматів неформального та інформального навчання - посттренінгового супроводу, консультацій, нарад, коучингової взаємодії, планування, підготовка та проведення керівниками системи заходів із розвитку професійної компетентності персоналу підпорядкованого підрозділу), саморозвитку (визначення траєкторії власного професійного розвитку, формування індивідуальних планів професійного розвитку, власне саморозвиток);

- результативність процесу розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників залежить від: релевантності тематики та змісту навчання поточній стратегії підприємства; відповідності змісту поточному та перспективному контексту професійної діяльності керівників; інноваційності змісту навчальних програм; вибору формату навчання, який відповідає цілям навчальної взаємодії; відбору релевантних цілям навчання методів та технологій навчання, які дозволяють з одного боку найбільш оптимальним способом досягти поставлених цілей, а з іншого – забезпечують опору на професійний досвід тих, хто навчається, та контекст їх професійної діяльності; забезпечення системи оцінювання навчальних результатів та прозорого зворотного зв'язку; забезпечення підтримки та консультування учасників навчальної взаємодії в період після закінчення навчання;

- розвиток андрагогічної компетентності досліджуваної категорії керівників не тільки дозволить їм ефективно виконувати функції із навчання та розвитку персоналу підпорядкованого їм структурного підрозділу, але й забезпечить високу вмотивованість до такого роду діяльності як престижної та такої, яка забезпечує мультиплікацію власного досвіду й експертизи, і відтак сприятиме результативності діяльності власне керівників та підпорядкованих їм структурних підрозділів;

- результативність методичної системи розвитку професійної компетентності структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку є похідною також від визначення релевантних педагогічних умов як сукупності об'єктивних та суб'єктивних

чинників, необхідних для забезпечення результативності всіх компонентів даної системи, та заходів, які сприяють створенню навчального середовища для ефективного розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників.

Базовою гіпотезою концепції було припущення про те, що створення та імплементація методичної системи розвитку професійної компетентності досліджуваної нами категорії керівників сприятиме зростанню рівня розвиненості їх професійної компетентності. Для обґрунтування змістового компоненту системи нами була створена модель компетенцій. Згідно із проведеним дослідженням компонентами професійної компетентності стали: мотиваційно-ціннісний, інтелектуально-когнітивний (який в свою чергу включає професійні, психологічні, андрагогічні та організаційно-управлінські знання), операційно-діяльнісний (включає професійні, комунікативні, андрагогічні та організаційно-управлінські уміння) та особистісний (професійно важливі якості). Для розвитку кожного компонента професійної компетентності нами було розроблено модульну програму. Оскільки метою даної статті передбачається аналіз експериментальних даних щодо розвитку інтелектуально-когнітивного компоненту (зокрема, андрагогічних знань), ми сконцентруємось на інтерпретації отриманих даних щодо розвитку даного компоненту.

Для розвитку андрагогічної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів нами було розроблено програму, метою якої було опанування знаннями, вироблення умінь, набуття досвіду у плануванні, реалізації, оцінюванні результативності навчальних заходів з метою розвитку професійної компетентності персоналу підпорядкованого структурного підрозділу. Програма розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників реалізовувалась нами в ПАТ “Укртелеком” та УДППЗ “Укрпошта”. У ПАТ “Укртелеком” дана програма була включена до План-

графіку підвищення кваліфікації керівників та фахівців Товариства із назвою “Програма підготовки внутрішніх тренерів (модульне навчання)”. Дана програма включала 4 модулі:

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

Програма дозволяла учасникам навчання поетапно, на модульній основі оволодіти необхідними знаннями та вдосконалити уміння у плануванні, проведенні та оцінюванні результативності навчальних заходів із персоналом.

На першому етапі такої підготовки для розвитку інтелектуально-когнітивного компоненту андрагогічної компетентності учасникам було запропоновано участь у дистанційному курсі “Підготовка тренерів. Базовий рівень”. Метою курсу було дати уявлення учасникам про сучасні принципи навчання дорослих в системі внутрішньо фірмового навчання, ознайомити їх 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 проводилось з використанням персональних комп'ютерів у корпоративній мережі ПАТ «Укртелеком» та УДППЗ “Укрпошта” і проходило безпосередньо на робочому місці. Згідно з графіком навчальних заходів слухач розробляв особистий графік навчання, який регламентував 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.

Оскільки метою дистанційного курсу було опанування не тільки теоретичними, але й практичними знаннями, то контрольні заходи у формі контрольних завдань було створено таким чином, щоб забезпечити інкорпорування отриманих теоретичних знань у професійний контекст. Так, наприклад, контрольне завдання №1 “Дати характеристику різним форматам бізнес-освіти (стратегічна сесія, семінар-тренінг, коучинг, майстер-клас), схарактеризувати їх відмінності та особливості по відношенню до бізнес-тренінгу” мало на меті розвиток таких компетенцій, як 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. Виконання контрольного завдання №2 “Навести відмінності педагогічної та андрагогічної моделей навчання, беручи до уваги наступні параметри: значення досвіду того, хто навчається; хто є суб’єктом 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” мало на меті розвиток таких компетенцій, як обізнаність зі специфікою навчання дорослих; вміння ідентифікувати відмінні риси навчання дорослих, застосовувати ці відмінності в процесі створення та проведення тренінгів. Загальна кількість контрольних завдань склала 12; за їх успішне виконання слухач мав змогу отримати максимальну кількість балів, яка складала 200. Специфіка внутрішньо фірмового навчання визначила тип експерименту – послідовний. Для аналізу результативності системи розвитку андрагогічної компетентності нами було сформовано 2 групи - керівники структурних підрозділів з продажу послуг зв’язку та обслуговування споживачів ПАТ “Укртелеком” (у кількості 31 особа (з генеральної сукупності 64) та УДППЗ “Укрпошта” (у кількості 28 осіб (з генеральної сукупності 57)). Крім перевірки основної гіпотези ми також мали на меті перевірку часткової гіпотези про необхідність здійснення заходів із



методичного супроводження слухачів після закінчення навчання. План перевірки гіпотези передбачав контрольний зріз знань учасників перед проходженням ними навчання за напрямом “Підготовка тренерів. Базовий рівень” (контент дистанційного курсу в обох випадках був ідентичним), одразу після проходження ними дистанційного курсу та через місяць після проходження ними дистанційного курсу. Метою експерименту була перевірка гіпотези про доцільність продовження взаємодії з учасниками навчання (зокрема, у формі проведення посттренінгового супроводу). Обґрунтуванням гіпотези було спостереження, що засвоєні під час навчання знання, набуті уміння потребують вдосконалення та адаптації до використання в роботі. Якщо відсутня система підтримки учасника навчання на виробництві (із забезпеченням для нього організаційно-управлінських умов, які дадуть змогу поглибити отримані під час навчання знання та уміння та здобути досвід їх використання в робочих ситуаціях) то, за спостереженнями автора, протягом певного періоду після закінчення тренінгу (приблизно 30 днів) у учасників спостерігається згасання т.з. тренінгового ефекту, що проявляється у втрачанні отриманих знань (до 90% отриманих на тренінгу знань забуваються протягом першого місяця після тренінгу), відсутності бажання застосовувати набуті на тренінгу навички в робочому контексті, поверненні учасників тренінгу до характерних для них попередніх, менш ефективних моделей поведінки. Такі явища призводять до знецінювання процесу навчання, скорочення його результативності і, як наслідок, неефективного використання ресурсів підприємства. Таким чином, на ім було проведено три етапи контролю знань учасників експерименту: вхідний (для з’ясування рівня андрагогічних знань до педагогічного впливу), вихідний (для з’ясування рівня андрагогічних знань після педагогічного впливу з метою аналізу результативності такого впливу), повторний (з метою порівняння рівня знань контрольної групи та експериментальної групи, з учасниками якої здійснювався посттренінговий супровід).

Проведений експеримент та наступна статистична обробка отриманих результатів (визначення середніх значень, дисперсії вибірки, критерію Крамера-Уелча, критерію  $\chi^2$ ) [1-4] дає нам змогу зробити наступні висновки:

1. Всі учасники оцінювання під час вхідного контролю показали низький рівень знань (отримавши менше 60% від загальної максимально можливої кількості балів за результатами виконання контрольних завдань дистанційного курсу); на етапі вихідного контролю контрольна група отримала більш високі результати (різниця в результатах становила 17,97%); на етапі повторного контролю учасники контрольної групи продемонстрували суттєве зниження рівня розвитку андрагогічної компетентності (на розвиток якої був спрямований дистанційний курс).

2. Розрахунок середніх значень балів, набраних учасниками (вибіркове середнє) свідчить про значне зростання рівня андрагогічних знань в результаті опанування учасниками дистанційного курсу (таблиця 1). Отримані результати тесту  $\chi^2$  дають підстави стверджувати, що запропонована методика розвитку андрагогічних знань є результативною.

Таблиця 1.

### Характеристики рівня засвоєння знань

	Контрольна група			Експериментальна група		
	Попередній контроль знань	Вихідний контроль знань	Повторний контроль знань	Попередній контроль знань	Вихідний контроль знань	Повторний контроль знань
Об'єм вибірки	31	31	31	28	28	28
Вибіркове середнє	82,548	155,806	117,935	75,964	154,357	159,25
Вибіркова дисперсія	19,656	40,895	26,796	29,295	21,275	32,191

3. Розрахунок емпіричних значень критерію  $\chi^2$  (таблиця 2) дає підстави стверджувати, що суттєва різниця контрольної та експериментальної груп спостерігається при порівнянні: контрольної групи на вихідному та повторному етапах; контрольної групи на повторному етапі

та експериментальної групи на вихідному етапі; контрольної та експериментальної групи на повторному етапі. Крім того, з ймовірністю 0,95 стверджуємо про відсутність суттєвої різниці при порівнянні контрольної та експериментальної групи на вихідному етапі; контрольної групи на вихідному та експериментальної групи на повторююному етапі; експериментальної групи на вихідному та повторному етапі. Отримані результати тесту  $\chi^2$  дають підстави стверджувати, що методика проведення пост тренінгового супроводу учасників є результативною.

Таблиця 2.

### Емпіричні значення критерію $\chi^2$

	Контрольна група на вихідному етапі проведення контролю знань	Контрольна група на повторному етапі контролю знань	Експериментальна група на вихідному етапі проведення контролю знань	Експериментальна група на повторному етапі контролю знань
Контрольна група на вихідному етапі проведення контролю знань	0	27	0,623	0,317
Контрольна група на повторному етапі контролю знань	27	0	21,98	27,04
Експериментальна група на вихідному етапі проведення контролю знань	0,623	21,98	0	4,46
Експериментальна група на повторному етапі контролю знань	0,317	27,04	4,46	0

Таким чином, експериментальна перевірка запропонованої методики розвитку андрагогічної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів (опанування контентом відповідного дистанційного курсу, виконання контрольних завдань, проведення посттренінгових заходів з метою закріплення набутих знань та гарантування їх використання у професійному контексті) продемонструвала результативність розробленої нами теорії та методики.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Айвазян С.А., Мхитарян В.С. *Прикладная статистика и основы эконометрики*. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 1000 с.
2. Новиков Д.А. *Статистические методы в педагогических исследованиях (типовые случаи)*. М.: МЗ-Пресс, 2004. – 67 с.
3. Орлов А.И. *Эконометрика*. – М.: Экзамен, 2002. – 576 с.
4. Тюрин Ю.Н., Макаров А.А. *Анализ данных на компьютере. Изд. 3 е, перераб. и доп./Под ред. В. Э. Фигурнова* — М.: ИНФРА-М, 2002. — 528 с.

## REFERENCES

1. Ayvazyan, S.A., Mkhitaryan, V.S. (1998). *Prikladnaya statistika i osnovy ekonometriki [Applied Statistics and Econometrics]*. – Moscow, 1000 p. [in Russian].
2. Novikov, D.A. (2004). *Statisticheskie metody v pedagogicheskikh issledovaniyakh (tipovye sluchai) [Statistical Techniques in Pedagogy: Typical Cases]*. - Moscow, 67 p. [in Russian].
3. Orlov, A.I. (2002). *Ekonometrika [Econometrics]*. – Moscow, 576 p. [in Russian].
4. Tyurin, Yu.N., Makarov, A.A. (2002). *Analiz dannykh na kompyutere. Izd. 3 e, pererab. i dop./Pod red. V. E. Figurnova [Data Analysis with PC]*. - Moscow, 528 p. [in Russian].