

**ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ АСЕСМЕНТ-ЦЕНТРІВ ДЛЯ
ДІАГНОСТУВАННЯ РІВНІВ РОЗВИНЕНOSTІ ПРОФЕСІЙНОЇ
КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ
ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЗВ'ЯЗКУ**

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

Постановка проблеми. Для реалізації системних педагогічних впливів на персонал підприємств (у нашому випадку – на керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів) з метою розвитку його професійної компетентності необхідним є обґрунтування та реалізація відповідної педагогічної системи. Оцінювання результативності педагогічних впливів реалізується завдяки вимірюванню прогресу в розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників. Окрім того, для реалізації ідеї безперервного професійного розвитку впродовж життя важливою є сама процедура оцінювання, аналіз та інтерпретація результатів, генерування зворотного зв'язку як основи для самостійного визначення тим, хто навчається, траєкторії власного професійного розвитку. Тому важливим є об'єктивне й неупереджене оцінювання рівня розвиненості компонентів професійної компетентності, що реалізується завдяки використанню валідного інструментарію для його здійснення; широке використання методик самооцінювання тих, 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-ціннісного, інтелектуально-когнітивного, діяльнісно-технологічного, особистісного).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню та науковому осмисленню проблем діагностування рівнів розвиненості професійної компетентності керівників за технологією асесмент-центрів присвячено наукові праці переважно зарубіжних науковців, зокрема праці Т.Терехової [2], Г.Хамела [3], Ф.Лівенса [4], Д.Рупа [5-6], Дж.Тортнона [7], Р.Тріпаті [8]. В даних джерелах аналізується практика використання даної технології, її переваги та недоліки, здійснюється порівняльний аналіз валідності даної технології діагностування у порівнянні з іншими методами та технологіями. Продуктивним може стати адаптація запропонованої технології діагностування рівні розвиненості професійної компетентності до конкретного контексту педагогічного впливу на специфічну цільову аудиторію, а також розробка на основі принципів використання технології асесмент-центрів відповідних методик та сценаріїв.

Таким чином, **метою даної статті** є обґрунтування принципів застосування технології асесмент-центрів та на їх основі створення власної методики використання технології асесмент-центрів для діагностування рівнів розвиненості професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів.

Виклад основного матеріалу дослідження. 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 контекст професійної діяльності. Такого роду спостереження може бути реалізовано як у формі зовнішнього

(експертного) спостереження, так і в формі самоспостереження [2, с.29]. Валідність самоспостереження є відносно низькою, оскільки результати можуть залежати від багатьох факторів, які суб'єктивізують процес та результати самооцінювання – здатність до інтроспекції, рівень умотивованості, ступінь об'єктивності, самокритичності, самооцінки тощо [2, с.30]. В той же час, валідність зовнішнього оцінювання (спостереження) залежить переважно від якості відбору експертної групи, відбору процедур, інструктування експертів, якості опитувальників. Таким чином, для оцінювання операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів нами було обрано технологію асесмент-центрів, яка є модифікацією експертного оцінювання та демонструє високий рівень валідності.

Аналіз наукової літератури [2-8] дозволив визначити деякі специфічні характеристики даної технології діагностування рівнів розвиненості професійної компетентності:

- технологія асесмент-центру (assessment center) має один із найвищих коефіцієнтів валідності (0,6-0,7) в порівнянні з іншими методиками оцінювання [7, с.320];

- 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). Таким чином, 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 (робочих ситуацій), або проєктивне моделювання, яке не відображує 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 наступного алгоритму: *підготовка до проведення* (визначення компонентів компетентності, які будуть оцінюватись; визначення критеріїв оцінювання; підбір 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, фокусування 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, зворотній зв'язок суб'єктам оцінювання).

Для вимірювання рівня розвиненості операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності досліджуваної категорії керівників нами було організовано і проведено 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 було охоплено всі компоненти.

**Проведення діагностувальних заходів з допомогою технології
асесмент-центрів**

№ п/п	Оцінюваний компонент професійної компетентності	Інструментарій реалізації процедури діагностування
1.	Професійні уміння, комунікативні уміння	Дискусія (обговорення фрагментів відео, які демонструють різні моделі продажів та обслуговування)
2.	Професійні уміння, комунікативні уміння	Модерація з метою генерування учасниками мовленнєвих шаблонів, створення сценаріїв комунікації з клієнтами
3.	Організаційно-управлінські вміння	Індивідуальна робота (вправа «П'ятниця, 13-е»), презентація індивідуальної роботи
4.	Організаційно-управлінські уміння, професійні уміння	Ділова гра «Людоїди»
5.	Андрагогічні уміння, комунікативні уміння	Виконання індивідуальних завдань (демонстрація вміння створювати, проводити та оцінювати ефективність навчальних заходів із підлеглими)

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

Нижче наведено специфіку кожної вправи, включеної до сценарію асесмент центру, її мету, хід проведення, функції модератора.

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

Метою даної 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 у вигляді 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 встановлення 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 протилежній 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 дані фрагменти з точки зору двох критеріїв: задоволеності клієнтів щодо такого роду взаємодії та досягнення цілей підприємства із залучення нових клієнтів й утримання існуючих. Для активізації залученості учасників у взаємодію модератор використовує різні прийоми: запитання; аналіз клієнтських відчуттів учасників; пропозицію демонстрації умінь; генерування пропозицій щодо покращення; оцінювання; візуалізація.

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

Метою даної вправи є 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 встановлювати контакт з партнерами зі спілкування з метою налагоджування результативної взаємодії.

Вправа реалізується у вигляді модерації (під модерацією ми розуміємо структурований за певними правилами процес групового обговорення з метою ідентифікації проблем і генерування рішень [1, с.5]), 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 її правил та послідовності, а також забезпечення учасників матеріалами для її проведення – кольоровими табличками, маркерами. На другому етапі учасникам пропонується написати найбільш вдалі з їх точки зору мовленнєві шаблони, які відповідають основним етапам продажу та взаємодії: встановлення контакту, виявлення потреб клієнта, презентації продукту/послуги, завершення контакту. Отримані мовленнєві шаблони, візуалізовані на кольорових табличках, структуруються, систематизуються, аналізуються групою виходячи з двох критеріїв – відповідність мовленнєвого шаблону етапу продажу та взаємодії з клієнтом, відповідність діючим стандартам підприємства.

Наступним етапом є створення сценаріїв комунікації з клієнтами відповідно до стандартів роботи підприємства. Учасникам тренінгу пропонується з-поміж згенерованих ними мовленнєвих шаблонів сформувати сценарії комунікації з клієнтами, враховуючи наступні критерії – відповідність діючим стандартам підприємства й оптимальність з точки зору часу 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 та кількісні й 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 реалізується у вигляді індивідуальної роботи. Учасникам пропонується на основі отриманої інформації прийняти управлінські рішення та аргументовано їх презентувати. На першому етапі кожен учасник отримує 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 характеру, важливості й потенціалу щодо впливу на результат діяльності); схема місцезнаходження об'єктів. Ознайомившись із матеріалами, учасникам потрібно спланувати діяльність із реалізації поставлених завдань та заповнити робочий щоденник.

Другим етапом є індивідуальні презентації отриманих результатів та їх обговорення. Для активізації обговорення модератор пропонує проаналізувати ситуацію з точки зору наступних параметрів: 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, управління персоналом, управління результативністю тощо). Через призму рефлексії учасникам пропонується згенерувати рекомендації щодо трансформації підходів до здійснення управлінської діяльності.

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

Метою даної вправи є виявлення рівня розвиненості андрагогічних та комунікативних умінь учасників тренінгу, зокрема володіння ними сучасними і результативними методиками навчання персоналу, зокрема методиками «швидкого» навчання персоналу; вміння формувати в підлеглих необхідні для якісного виконання функцій уміння й навички; володіння технологіями створення, реалізації та оцінювання ефективності навчальних заходів; володіння методиками, що забезпечують навчання підлеглих інструментами, які демонструють індивідуальний підхід до кожного клієнта, вміння сформулювати в підлеглих установки щодо індивідуального підходу до кожного клієнта, клієнтоорієнтованості; вміння встановлювати контакт з партнерами зі спілкування з метою налагодження результативної взаємодії; володіння комунікативними інструментами, які дозволяють партнеру відчувати довіру та впевненість.

Вправа реалізується у формі виконання індивідуального завдання з наступною демонстрацією умінь. На першому етапі учасникам пропонується створити сценарій тренінгу, який має на меті реалізацію наступних завдань (пропонуються на вибір): ознайомлення персоналу з технологією надання нової послуги, тарифною політикою, регламентами бізнес-процесів; розвиток у персоналу навичок активного продажу послуг; спільне розроблення стратегії просування послуг на локальному ринку;

формування у персоналу клієнтоорієнтованої 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 створенням сценарію тренінгу (формулювання мети, очікуваних результатів, підбір методів навчання, комбінування вправ, визначення послідовності й часу виконання завдань, необхідних технічних засобів та роздаткового матеріалу). Третім етапом є демонстрація вмінь учасників у проведенні навчальної взаємодії. Для цього в межах визначеного регламенту кожен учасник демонструє частину створеного ним тренінгу. Наступним етапом є обговорення й аналіз результатів. Для активізації обговорення модератор використовує наступні прийоми: актуалізація клієнтських відчуттів учасників тренінгу; актуалізація досвіду; актуалізація андрагогічних знань; спільне розв'язання проблеми.

Таким чином, запропонована методика оцінювання за допомогою технології асесмент-центрів дасть змогу діагностувати поточний рівень розвиненості операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів.

Висновки. Таким чином, проведений аналіз дав змогу визначити основні принципи застосування технології асесмент-центрів (принцип комплексності та систематичності реєстрації, множинності оцінних процедур, моделювання контексту) та на основі визначених принципів запропонувати власну методику використання технології асесмент-центрів для діагностування рівнів розвиненості професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів.

Список використаних джерел

1. Евсеенко Г. Н. Модерация как инновационная педагогическая технология: методическая разработка учебного занятия по повышению квалификации преподавателей. – Ростов-на-Дону : ГОУ СПО «РКСИ», 2008. – 16 с.
2. Терехова Т. А. Ассесмент-центр как метод оценки компетентности руководителя / Т. А. Терехова, Л. Л. Михайлова. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2011. – 206 с.
3. Hamel Gary. The Future Management / Gary Hamel, Bill Green. – Harvard Business School Publishing, 2007. – 272 p.
4. Lievens F. What does exercise-based assessment really mean? – *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2008. – № 1(1). – P. 112-115.
5. 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.
6. 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.
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. Tripathi Roma. Assessment Centers: Benefits and Shortcomings. – *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, 2016. – Volume-5, Issue-2). – P. 31-34.