

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

Бородієнко Олександра Володимирівна

**Теорія і практика**  
розвитку професійної компетентності  
керівників структурних підрозділів  
підприємств сфери зв'язку

Монографія

Видавець Пшонківський О. В.  
Біла Церква

2017

Друкується за рішенням вченої ради Інституту професійно-технічної освіти НАПН України (протокол №8 від 25.09.2017 р.).

Рецензенти: Романова Г. М., доктор педагогічних наук, професор;  
Лузан П. Г., доктор педагогічних наук, професор;  
Герганов А. Д., доктор педагогічних наук, доцент.

**Бородієнко О. В.**

Б 82 Теорія і практика розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку: монографія / О. В. Бородієнко; за наук. ред. Радкевич В. О. – Біла Церква: Видавець Пшонківський О. В., 2017. — 422 с.

**ISBN 978-617-604-133-7**

У монографії представлено теоретичне обґрунтування системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку та досвід її реалізації у післядипломній освіті керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів. Наведено результати порівняльного аналізу зарубіжної та вітчизняної практики розвитку професійної компетентності цієї категорії керівників. Обґрунтовано принципи, педагогічні умови, методичну систему, концепцію розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг і обслуговування споживачів. Значну увагу приділено аналізу практики використання педагогічних технологій, які забезпечують результативність розвитку професійної компетентності керівників.

Видання адресується науково-педагогічним працівникам, аспірантам, студентам вищих навчальних закладів зі спеціальності «Професійне навчання», тренерам, слухачам педагогічних факультетів післядипломної освіти.

ISBN 978-617-604-133-7

© Інститут професійно-технічної освіти НАПН України, 2017  
© О. В. Бородієнко, 2017

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
-------------	---

<b>РОЗДІЛ 1. РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЗВ'ЯЗКУ ЯК ПЕДАГОГІЧНА ПРОБЛЕМА .....</b>	<b>15</b>
---	-----------

1.1. Проблема розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку в науковій літературі .....	15
--	----

1.2. Стан розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку у вітчизняній практиці освітньої діяльності .....	42
--	----

1.3. Тенденції розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку в зарубіжній практиці освітньої діяльності .....	68
--	----

<i>Висновки до першого розділу .....</i>	<i>107</i>
--	------------

<b>РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЗВ'ЯЗКУ .....</b>	<b>109</b>
--	------------

2.1. Методологічні підходи до розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку ..	109
---	-----

2.2. Чинники розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку .....	130
---	-----

2.3. Концепція розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку .....	140
---	-----

<i>Висновки до другого розділу .....</i>	<i>152</i>
--	------------

<b>РОЗДІЛ 3. ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЗВ'ЯЗКУ .....</b>	<b>156</b>
--	------------

3.1. Принципи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку .....	156
3.2. Педагогічні умови розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку .....	163
3.3. Модель системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку .....	176
3.4. Критерії, показники, рівні розвиненості професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку.....	187
<i>Висновки до третього розділу.....</i>	195

**РОЗДІЛ 4. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЗВ'ЯЗКУ .....** 198

4.1. Цілі розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку .....	198
4.2. Зміст розвитку професійної компетентності керівників .....	202
4.3. Технології розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку .....	217
4.3.1. Коучингові технології розвитку професійної компетентності .....	218
4.3.2. Технології змішаного навчання керівників структурних підрозділів.....	232
4.3.3. Дистанційне навчання керівників структурних підрозділів .	239
4.3.4. Тренінгові технології розвитку професійної компетентності .....	246
4.4. Підготовка керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку до навчання персоналу підприємства.....	253
4.5. Діагностування рівнів розвиненості професійної компетентності керівників структурних підрозділів .....	265

4.6. Прогностичне обґрунтування перспектив розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку .....	276
<i>Висновки до четвертого розділу</i> .....	279
<b>ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ</b> .....	<b>282</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>291</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>345</b>



## ВСТУП

Дослідження теоретичних і методичних засад розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств є надзвичайно актуальною проблемою. Професійна компетентність виробничого персоналу і керівників має неабияке суспільно-економічне значення, адже саме безперервний професійний розвиток, науково обґрунтовані підходи до його реалізації, відповідні форми організації та сучасні педагогічні технології здійснення дають змогу підвищувати рівень професійної компетентності персоналу, його здатність і готовність до постійного вдосконалення власної професійної та особистісної сфер у відповідь на сучасні над швидкі технологічні, економічні й суспільні виклики.

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 інноваційному поступу підприємств, зміцненню їх 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.

Нині *сфера зв'язку та інформатизації* України є одним із найбільш пріоритетних і стратегічно важливих секторів економіки України. Вона не тільки забезпечує стратегічні інтереси та потреби державного управління, але є потужним джерелом зростання економіки нашої держави, забезпечуючи розвиток підприємницької активності, створення робочих місць, а також стимулюючи інноваційну складову в суспільному розвитку країни, адже сталий розвиток інформаційно-комунікаційної інфраструктури є важливою передумовою входження в глобальний інформаційний та економічний простір, доступу до світових інформаційних ресурсів, а відтак поліпшення умов та якості життя населення.

Упродовж декількох років поспіль *ринок послуг зв'язку України* характеризується чітко окресленими тенденціями. Зростає частка цієї галузі у ВВП України, що демонструє значний потенціал росту ринку; відбувається стрімке зростання доходів у визначених сегментах (мобільний зв'язок, широкосмтовий доступ до Інтернету, передача даних, поштові послуги та перевезення); провайдери телекомунікаційних послуг і оператори поштового зв'язку, на відміну від інших секторів господарства країни, мають значні показники рентабельності активів та капіталу; зростає кількість абонентів у розрізі різних телекомунікаційних послуг; збільшується ступінь проникнення різних видів зв'язку на споживчий ринок.

Закони України, які регулюють сферу зв'язку, зокрема, закони «Про телекомунікації» (2003), «Про телебачення та радіомовлення» (1993), «Про інформатизацію» (1998), «Про поштовий зв'язок» (2001), з одного боку, сприяють розвитку ринку, створюючи умови для діяльності операторів, а з другого, сприяють зростанню споживчого попиту на всі види послуг. Характеризуючи тенденції розвитку народного господарства України загалом, слід зазначити, що найвищий рівень інноваційної активності мають підприємства за видом економічної діяльності «Інформація та телекомунікації». Обсяг ринку телекомунікацій складає понад 46 млрд. грн., поштового зв'язку — майже 3 млрд. грн. Досліджуваний сектор є привабливим для інвестування, що сприяє посиленню конкуренції на ньому. На сьогоднішній день зареєстровано понад 4000 операторів, які здійснюють підприємницьку діяльність у означеному секторі.

Значна конкуренція актуалізує необхідність пошуку операторами джерел конкурентних переваг для посилення власних позицій і розширення своєї присутності на ринку. За умов подібності, а часто й аналогічності технологіко-економічних умов часто основне джерело конкурентних переваг операторів знаходиться в рамках бізнес-процесу «продаж послуг та обслуговування споживачів». Вказаний бізнес-процес реалізується завдяки функціонуванню мережі точок продажу і обслуговування підприємств сфери зв'язку. Ці підприємства, представлені в різних регіонах країни, як правило, мають розгалужену систему таких точок, що дає змогу оперативної, в різних географічних локаціях, відповідно до внутрішніх стандартів та регламентів бізнес-процесів реалізовувати продаж послуг зв'язку новим клієнтам та обслуговувати вже наявних споживачів. Для успішного виконання планів продажу, якісного обслуговування споживачів, створення високого рівня сервісу, підвищення задоволеності споживачів,



чів якістю обслуговування необхідно налагодити таку роботу точок продажу та обслуговування, яка реалізовувала б усі зазначені функції. Одним із визначальних 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.

Водночас зазначимо, що *умовами*, які впливають на функціонування сфери зв'язку та інформатизації в Україні, є зміщення споживацького попиту та переорієнтування переваг споживачів на альтернативні форми спілкування та обміну інформацією (що породжує необхідність, з одного боку, розвитку сучасної телекомунікаційної інфраструктури, а з другого, неперервного розвитку професійної компетентності персоналу підприємств сфери зв'язку, особливо того, який забезпечує бізнес-процес продажу послуг і обслуговування споживачів); посилення конкуренції на ринку послуг зв'язку (що потребує не тільки надання новітніх та якісних послуг, але й вибудовування довготривалих відносин зі споживачами, спрямованими, з одного боку, на їх утримання та лояльність, а з іншого, на стимулювання використання більш високодохідних послуг з вищим ARPU — Average revenue per user — доходом на одного користувача за фіксований проміжок часу, що породжує необхідність розвитку в персоналу установок на клієнтоорієнтованість, а також навичок активного просування та продажу послуг); збільшення асортиментного ряду послуг і пропонування операторами більш привабливих тарифних планів та програм лояльності (для виконання фінансових показників діяльності підприємств на фоні скорочення вартості тарифних планів необхідним є залучення додаткових доходів, в тому числі й за рахунок cross-selling (перехресних продажів; пропозиції для клієнта придбати, крім основної, ще й додаткову послугу) та up-selling (збільшення суми продажу; пропозиції для клієнта придбати більш дорогу послугу), а це вимагає від персоналу володіння специфічними компетентностями, зокрема, навичками активного продажу, переконання, транслювання переваг і вигод тощо). Отже, умови, в яких функціонує сфера зв'язку, вимагають від підприємств постійної та неперервної зміни стратегічних орієнтирів, у тому числі й за рахунок постійного розвитку професійної компетентності персоналу за-

галом, а насамперед керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів.

Крім того, стрімко змінювані умови зовнішнього середовища та відповідні їм зміни на корпоративному рівні визначають необхідність виконання сучасними керівниками як традиційних управлінських функцій (цілепокладання, планування, організація діяльності, контроль), так і функцій, які визначаються сучасними особливостями діяльності організацій (проектне управління, управління ризиками тощо). Важливими складовими діяльності керівника є також його здатність до управління та мотивування персоналу. Проте сучасні теорії менеджменту (ситуаційна теорія лідерства (Ф. Фідлер [392], Г. Граен [403], Дж. Оріс [403], Дж. Марлетта [403]), людиноцентристська парадигма бізнесу (Ф. Капра [372], М. Рей [452], Р. Остенберг [441], Дж. Колінз [376], Дж. Парас [376]), теорія організаційної культури (Д. Денісон [384], Е. Шейн [384]) наголошують на тому, що в сучасних умовах конкурентоздатність підприємств все меншою мірою залежить від унікальності та якості продуктів і послуг; головним джерелом конкурентоздатності є людський капітал, зокрема його знання, вмотивованість, включеність, ставлення до підприємства. Відтак сучасному керівникові 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 ключо-

вих чинників, які призвели до виникнення ситуації; збір та аналіз релевантної інформації перед прийняттям рішення; комплексний аналіз наслідків прийнятого рішення) [493].

Системи розвитку персоналу та керівників із продажів та обслуговування споживачів суттєвим чином різняться, основою чого є розуміння відмінності послуги від товару, а також усвідомлення ролі працівників сервісного напрямку в функціонуванні компанії. Основними ознаками, які відрізняють послугу від товару, є: неосяжність, одночасність виробництва та споживання послуги, нерозривність, неможливість складування [420]. Крім того, робота з продажу та обслуговування передбачає переважно комунікативну взаємодію (передавання інформації, ставлення, знань, емоцій), яка не дає можливості клієнту відчутти ознаки й характеристики послуги, її якості, рівня відповідності потребам тощо. Працівників, які виконують функції з продажу та обслуговування, вважають «інтерфейсом компанії», оскільки вони виконують завдання з інформування, передачі запитів у відповідні підрозділи, взаємодії з клієнтами, трансляції цінності та ставлення до послуги. Наприклад, основними функціями персоналу з продажу та обслуговування споживачів у японських телекомунікаційних компаніях є: продаж телефонних апаратів та іншого телекомунікаційного обладнання; фіксування запитів на встановлення телефонів; робота із запитами, рекламаціями; прийняття платежів; фіксування запитів на підключення до послуг за технологіями ISDN (Integrated Services Digital Network- цифрової мережі з інтеграцією служб) та ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line — асиметричної цифрової абонентської лінії); продаж розширених пакетів послуг; продаж передплачених телефонних карток; прийняття заявок на відключення, переадресацію телефонних ліній; продаж послуг відеоконференцзв'язку; організація демонстрації послуг; продаж телефонних довідників; навчання клієнтів; різні типи допомоги та консультування клієнтів [382].

Професійна компетентність керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів є визначальною для якості процесів продажу й обслуговування. Тому актуальні вимоги до рівня професійної компетентності персоналу (які визначаються швидким старінням технологій, зокрема в телекомунікаційній сфері та необхідністю впроваджувати нові; стрімким та частим виведенням на ринок нових послуг та продуктів; посиленням вимог споживачів до якості та професійного рівня персоналу) актуалізують необхідність створення, апробації

та наукового осмислення такої системи розвитку керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, яка відповідала б актуальним потребам ринку, з одного боку, а з другого — гарантовано забезпечувала розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу та обслуговування.

Проблеми розвитку фахівців, становлення й розвитку їх професіоналізму досліджувалися вітчизняними й зарубіжними науковцями в аспектах: *розроблення теоретичних засад професійно-педагогічної підготовки* — А. Вербицький [53], В. Відгоф [54], Л. Виготський [62], П. Гальперін [64], Б. Гершунський [69], Н. Гузій [79], В. Гуменюк [80], Н. Деркач [91], О. Дубовик [97], В. Желанова [103], Е. Зеер [120], І. Зимня [124], І. Зязюн [145]; *обґрунтування теоретичних основ професійної підготовки та розвитку персоналу* — А. Коржуєв [148], Н. Коростильова [150], Г. Костюк [151], О. Лебедев [160], В. Луговий [168], А. Маркова [190], Н. Нікуліна [212], Ю. Поваренков [244], І. Колеснікова [253], С. Батишев [257], В. Рибалка [270], В. Сагатовський [283]; *методологічних принципів цілісного педагогічного процесу* — К. Абульханова-Славська [1], Б. Ананьєв [3], Г. Атанов [9], В. Гусякіна [85], В. Давидов [88], І. Зязюн [126]; *методологічних основ безперервної професійної освіти* — В. Андрющенко [207], М. Гордієнко [73], І. Зязюн [126], В. Кремень [207], Л. Лук'янова [176], Н. Ничкало [207], С. Сисоєва [208]; *методологічних основ освіти дорослих* — О. Аніщенко [5], О. Василенко [51], О. Волярська [61], Н. Гришанова [77], І. Зязюн [126], М. Смульсон [131], Л. Лук'якова [146], Н. Ничкало [252], В. Радкевич [252], О. Сапогова [285], Л. Сігаєва [302], Л. Тимчук [318]; *теоретичного обґрунтування педагогічних систем* — Ю. Бадаєв [11], Н. Балтачєєва [12], В. Беспалько [16], І. Блауберг [22], О. Бобильова [23], В. Володько [58], Н. Глузман [72], І. Грищенко [76], Е. Гусинський [84], А. Дахін [89], В. Загвязинський [109], А. Ковальов [139], Є. Лодатко [165], П. Лузан [170], Н. Поліщук [245]; *підходів до розвитку професійної компетентності* — А. Алдашева [2], М. Бирка [19], Ю. Богачков [24], Т. Десятков [92], Г. Єльнікова [102], О. Железняк [104], Е. Зеер [119], І. Зимня [122], В. Ковальчук [141], В. Локшин [166], О. Локшина [168], В. Луговий [169], В. Любарєць [179], А. Мудрик [200], О. Овчарук [217], М. Прохорова [258], В. Саюк [286]; *підходів до формування та розвитку окремих компонентів професійної компетентності керівників і фахівців* (які, проте, є необхідними компонентами компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів): Л. Армейська [6], М. Артюх [7], Г. Богданова [25],

Л. Вавилова [49], М. Вачевський [52], Т. Герлянд [67], А. Губа [78], Н. Давидюк [86], Ю. Драгнєв [94], І. Драч [95], О. Завальнюк [107], Ю. Запорожцева [114], І. Зель [121], С. Зозуля [125], С. Іванова [130], Т. Комова [152], В. Лефтеров [161], І. Литовченко [163], Г. Макарова [181], Л. Малімон [186], Т. Махія [191], М. Михнюк [197], В. Моторіна [198], О. Огієнко [218], Л. Оліфіра [220], К. Осадча [221], Л. Отрощенко [224], Л. Петренко [237]; *розробки та удосконалення педагогічних технологій* — М. Артюшина [8], В. Беспалько [17], В. Боголюбов [26], А. Григорова [74], Г. Євсеєнко [98], О. Пометун [132], В. Кан-Калик [135], В. Ковальчук [142], П. Лузан [171], Ю. Макаров [180], О. Мудра [199], Г. Романова [276], О. Спирін [18]; *методологічних основ внутрішньофірмового розвитку персоналу* — Ю. Бадаєв [10], О. Баніт [14], В. Брич [48], О. Василенко [50], О. Винокурова [55], О. Волярська [59], М. Герасимов [65], Л. Герганов [66], М. Дрозач [96], Г. Єльнікова [100], О. Захарова [116], М. Кларін [137], Н. Кузьміна [158], А. Купавцев [159], Л. Лук'янова [175], Н. Маншукова [187], С. Махович [192], О. Неунилова [211], Н. Патуніна [232], В. Радкевич [235], В. Понеділко [247], В. Савченко [281], В. Свистун [288], А. Самбурова [297], О. Сіріна [298], А. Ткаченко [320], О. Ткачук [321], А. Туюшева [324]; *зарубіжного досвіду розвитку професійної компетентності персоналу підприємств* — О. Баніт [13], Я. Бельмаз [15], Н. Бідюк [20], Н. Маковська [184], Н. Муқан [201], С. Сисоева [206], Л. Пуховська [255], Т. Солтицька [309]; *практиці розвитку персоналу підприємств сфери зв'язку* — Т. Івлєва [127], Н. Кравчук [153], Б. Крук [154], М. Мухіна [203], В. Трохін [322].

Водночас аналіз наукових праць засвідчує нерозробленість дидактичних і методичних засад системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку загалом (та керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів зокрема). Разом з тим, у сучасних умовах саме такі засади можуть стати науковою базою для вирішення низки завдань, що дасть змогу здійснювати цілеспрямовану орієнтацію на розвиток професійної компетентності зазначеної категорії персоналу шляхом створення системи його розвитку.

Монографія, що складається з чотирьох розділів, створена за результатами дослідження теми докторської дисертації «Система розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку». У першому розділі розкрито проблему дослідженості розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів

з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, проаналізовано зарубіжний досвід та сучасний стан розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників на вітчизняних підприємствах сфери зв'язку, обґрунтовано дефініції «професійний розвиток керівників», «професійний розвиток керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів», «внутрішньофірмове навчання персоналу», «професійна компетентність керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів».

У другому розділі розглядаються теоретико-методологічні засади розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів: методика дослідження професійної компетентності керівників, зокрема, методологічні підходи до розвитку професійної компетентності; авторська концепція розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, проаналізовано чинники, які впливають на систему розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників.

У третьому розділі запропоновано модель розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, схарактеризовано принципи формування професійної компетентності досліджуваної авторкою категорії керівників, педагогічні умови, критерії, показники та рівні сформованості професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів.

Четвертий розділ присвячено розкриттю методичних основ розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, а також характеристиці цілей, змісту, технологій розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, технологіям діагностування рівнів розвиненості їх професійної компетентності.

Сподіваємося, що розглянуті у монографії теоретичні й методичні засади розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку стануть у нагоді науково-педагогічним працівникам, аспірантам, студентам вищих навчальних закладів зі спеціальності «Професійне навчання», тренерам, слухачам педагогічних факультетів післядипломної освіти.

# РОЗДІЛ 1. РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЗВ'ЯЗКУ ЯК ПЕДАГОГІЧНА ПРОБЛЕМА

## 1.1. Проблема розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку в науковій літературі

Щоб розробити концепцію розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку, необхідно проаналізувати сучасний стан дослідженості означеної проблеми у вітчизняних і зарубіжних наукових джерелах. Оскільки системні наукові дослідження з проблем розвитку професійної компетентності зазначеної категорії керівників у вітчизняній педагогіці практично відсутні, в бібліографічному аналізі проблеми ми спиратимемося на напрацювання дослідників із загальних проблем професійної освіти та освіти дорослих. На нашу думку, доцільним є здійснення бібліографічного аналізу проблем дослідження за такими напрямками:

- *розроблення теоретичних засад професійно-педагогічної підготовки* — А. Вербицький [53], В. Відгоф [54], Л. Виготський [62], П. Гальперін [64], Б. Гершунський [69], Н. Гузій [79], В. Гуменюк [80], Н. Деркач [91], О. Дубовик [97], В. Желанова [103], Е. Зеєр [120], І. Зимня [124], І. Зязюн [145];

- *обґрунтування теоретичних основ професійної підготовки та розвитку персоналу* — А. Коржуєв [148], Н. Коросгильова [150], Г. Костюк [151], О. Лебедев [160], В. Луговий [168], А. Маркова [190], Н. Нікуліна [212], Ю. Поваренков [244], І. Колеснікова [253], С. Батишев [257], В. Рибалка [270], В. Саготовський [283];

- *методологічні принципи цілісного педагогічного процесу* — К. Абульханова-Славська [1], Б. Анан'єв [3], Г. Атанов [9], В. Гусяхіна [85], В. Давидов [88], І. Зязюн [126];

- *методологічні основи безперервної професійної освіти* — В. Андрущенко [207], М. Гордієнко [73], І. Зязюн [126], В. Кремень [207], Л. Лук'янова [176], Н. Нічкало [207], С. Сисоєва [208];

- *методологічні основи освіти дорослих* — О. Аніщенко [5], О. Василенко [51], О. Волярська [61], Н. Гришанова [77], І. Зязюн [126], М. Смульт



сон [131], Л. Лук'якова [146], Н. Нічкало [252], В. Радкевич [252], О. Сапогова [285], Л. Сігаєва [302], Л. Тимчук [318];

- *теоретичне обґрунтування педагогічних систем* — Ю. Бадаєв [11], Н. Балтачєєва [12], В. Беспалько [16], І. Блауберг [22], О. Бобильова [23], В. Володько [58], Н. Глузман [72], І. Грищенко [76], Е. Гусинський [84], А. Дахін [89], В. Загвязинський [109], А. Ковальов [139], Є. Лодатко [165], П. Лузан [170], Н. Поліщук [245];

- *підходи до розвитку професійної компетентності* — А. Алдашева [2], М. Бирка [19], Ю. Богачков [24], Т. Десятов [92], Г. Єльнікова [102], О. Железняк [104], Е. Зеєр [119], І. Зимня [122], В. Ковальчук [141], В. Локшин [166], О. Локшина [168], В. Луговий [169], В. Любарєць [179], А. Мудрик [200], О. Овчарук [217], М. Прохорова [258], В. Саюк [286];

- *підходи до формування та розвитку окремих компонентів професійної компетентності керівників і фахівців* (які, проте, є необхідними компонентами компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів): Л. Армейська [6], М. Артюх [7], Г. Богданова [25], Л. Вавилова [49], М. Вачевський [52], Т. Герлянд [67], А. Губа [78], Н. Давидюк [86], Ю. Драгнев [94], І. Драч [95], О. Завальнюк [107], Ю. Запорожцева [114], І. Зель [121], С. Зозуля [125], С. Іванова [130], Т. Комова [152], В. Лефтеров [161], І. Литовченко [163], Г. Макарова [181], Л. Малімон [186], Т. Махиня [191], М. Михнюк [197], В. Моторіна [198], О. Огієнко [218], Л. Оліфіра [220], К. Осадча [221], Л. Отрощенко [224], Л. Петренко [237];

- *розробки та удосконалення педагогічних технологій* — М. Артюшина [8], В. Беспалько [17], В. Боголюбов [26], А. Григорова [74], Г. Євсеєнко [98], О. Пометун [132], В. Кан-Калик [135], В. Ковальчук [142], П. Лузан [171], Ю. Макаров [180], О. Мудра [199], Г. Романова [276], О. Спирін [18];

- *методологічні основи внутрішньофірмового розвитку персоналу* — Ю. Бадаєв [10], О. Баніт [14], В. Брич [48], О. Василенко [50], О. Винокурова [55], О. Волярська [59], М. Герасимов [65], Л. Герганов [66], М. Дрозач [96], Г. Єльнікова [100], О. Захарова [116], М. Кларін [137], Н. Кузьміна [158], А. Купавцев [159], Л. Лук'янова [175], Н. Манщукова [187], С. Махович [192], О. Неунилова [211], Н. Патуніна [232], В. Радкевич [235], В. Понеділко [247], В. Савченко [281], В. Свистун [288], А. Самбурова [297], О. Сіріна [298], А. Ткаченко [320], О. Ткачук [321], А. Туюшева [324];

- *зарубіжний досвід розвитку професійної компетентності персоналу підприємств* — О. Баніт [13], Я. Бельмаз [15], Н. Бідюк [20], Н. Мако-



вська [184], Н. Мукан [201], С. Сисоєва [206], Л. Пуховська [255], Т. Солтицька [309], Е. Шорт (E. Short) [378], А. Падвад (A. Padwart) [443], К. Діксіт (K. Dixit) [443], А. Фрідман (A. Friedman) [396], Дж. Мюллер (J. Mueller) [437], Ф. Бауман (F. Baumann) [437], А. Манут (A. Manuth) [437], Р. Мейнерт (R. Meinert) [437], А. Султана (A. Sultana) [478], С. Ірум (S. Irum) [478], Н. Мехмуд (N. Mehmood) [478], Е. Варун (E. Varun) [499], У. Кохен (W. Cohen) [375], Д. Левінтал (D. Levinthal) [375], П. Сендж (P. Senge) [468], А. Азім (A. Azim) [363], М. Вакас (M. Waqas) [363], Л. Чііма (L. Cheema) [363], Н. Саузісенг (N. Southiseng) [472], Дж. Волш (J. Walsh) [472], М. Дасанаяке (M. Dassanayake) [382], Х. Хорі (H. Hori) [382], С. ван Золінген (S. van Zolingen) [506], Дж. Стреммер (J. Streumer) [506];

- *практика розвитку персоналу підприємств сфери зв'язку* — Т. Івлева [127], Н. Кравчук [153], Б. Крук [154], М. Мухіна [203], В. Трохін [322].

Сучасні праці науковців присвячено переважно дослідженню *формування та розвитку окремих компонентів професійної компетентності керівників і фахівців* (які, проте, є необхідними для керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів). Маємо на увазі насамперед праці І. Козич, Т. Дрожжиної, А. Лукашенко — предмет їхнього дослідження — *конфліктологічна компетентність*; М. Левочко, Т. Бурлаєнко — *економічна компетентність*; О. Кіріленко, А. Коломієць, Є. Бенькович, О. Нікулочкіної, О. Дрогайцева, А. Ткачова, Л. Петренко, В. Ягупова — *інформаційна та інформаційно-аналітична компетентність*; З. Залібовської-Ільницької, Д. Годлевської, Н. Ковалевської, В. Лівенцової, В. Романової, О. Ніколаєнко — *комунікативна компетентність та культура професійного спілкування*; Л. Тархан — *дидактична компетентність*; І. Зель — *андрагогічна компетентність*; Л. Сушенцевої — *професійна мобільність персоналу*; О. Малої — *соціальна компетентність*. Питанням формування та розвитку *професійної компетентності категорії керівників*, зокрема навчальних закладів (окремі елементи професійної компетентності, зокрема, управлінська компетентність, є спільними і для керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів) присвячено праці В. Базелюк, Є. Бачинської, Н. Василенко, Б. Жебровського, Н. Ларіної, С. Майданенко, В. Олійник, Л. Пермінової, Т. Сорочан, Л. Сергеевої, А. Губи, Т. Чернової, В. Нікандрова, О. Коптелова, І. Відергольда, А. Баласаняна, О. Атласової, С. Романова, Т. Крюкової, В. Запалацької, Ю. Подзюбанової, С. Антонова, І. Патронової, О. Тарасової, І. Дурманової, Ю. Панкова.

Проблеми розвитку професійної компетентності персоналу підприємств сфери зв'язку, зокрема керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів, не знайшли широкого висвітлення у вітчизняній науковій літературі. Мають місце ґрунтовні наукові дослідження сфери зв'язку загалом, зокрема: *місце сфери зв'язку в економіці України* вивчали В. Грицевич, В. Грицеляк, А. Голубєв, Л. Захарченко, Т. Зборовська, Н. Прямухіна, Л. Стрій; *розвиток ринку зв'язку* висвітлено в дослідженнях І. Бабур, І. Бенько, А. Бойка, С. Валуйського, Г. Гребеньова, В. Карпенка, О. Князевої, В. Коваль, О. Корпан, О. Лисенко, Т. Небоги, С. Новицької, Н. Овсяннікової, М. Присяжнюк, Д. Сазонової, П. Сокол, В. Солтис, І. Яцкевича; *нормативно-правове регулювання сфери зв'язку* висвітлено у працях О. Андрєєвої, О. Батарської, О. Владикіна, П. Воробієнко, К. Єфремової, Н. Капустяна, В. Невядовського, В. Олефіренка, О. Переверзева, М. Самбор, О. Тер-Степанян, Ю. Швець; *економічні основи функціонування підприємства зв'язку та його тарифна політика* стали предметом наукового пошуку К. Аветісян, І. Бенько, Ж. Василенко, Л. Галан, Ю. Жаданової, В. Жебка, Є. Заяць, К. Захарченка, П. Єщенко, О. Князевої, Л. Кузнецової, Л. Ніколенко, І. Цаль, І. Яцкевич; *особливості поведінки споживачів, політика підприємств сфери зв'язку щодо споживачів* висвітлено у працях О. Богачова, Х. Колесник, М. Мельникової, І. Петрук, В. Чеглатонева; *питання якості послуг та особливостей їх надання* вивчали Н. Гоц, В. Мельник, І. Станкевич, О. Цундер; *технічні та технологічні рішення у сфері зв'язку* — Д. Бельков, О. Геніатуліна, К. Горященко, В. Збаравський, О. Зінченко, С. Касьян, В. Коваль, Л. Ковтун, Л. Незамова, С. Приходько; *специфіка управління підприємствами зв'язку* стала предметом наукового аналізу С. Бухарської, О. Гуркової, І. Дяченко, В. Крупської, О. Орлової, С. Павлової, І. Садловської, Ю. Терешко, І. Яцкевич.

Водночас бракує наукових розробок у галузі педагогічної науки щодо розвитку персоналу, зокрема керівників підприємств сфери зв'язку. Увагу науковців переважно присвячено дослідженню окремих економічних та управлінських аспектів функціонування галузі зв'язку в цілому та окремих підприємств (зокрема моделям планування доходів підприємств поштового зв'язку — О. Горбатенко; нормативам зарплатоємності на підприємствах галузі зв'язку — Г. Портянкова; розвитку адаптивного управління на підприємствах галузі зв'язку — О. Юрьєва; іншомовній підготовці фахівця сфери зв'язку — А. Крилова; реформуванню механізмів господарських зв'язків підприємств галузі зв'язку — Н. Ювеналієва; оптимі-

зації логістичних систем підприємств галузі зв'язку — Н. Кузнецова; організаційно-економічним аспектам управління підприємствами галузі зв'язку — В. Орлов; методам оцінки економічного ризику при прийнятті управлінських рішень на підприємствах галузі зв'язку — О. Мاستикаш; оцінці економічної ефективності функціонування підприємств галузі зв'язку — Л. Захарченко).

Отже, аналіз наукових праць засвідчує нерозробленість дидактичних і методичних засад розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів. Разом з тим, за сучасних умов саме вони можуть стати науковою основою для вирішення завдань, що дасть можливість здійснювати цілеспрямовану орієнтацію на формування й розвиток професійної компетентності зазначеної категорії персоналу через створення системи його професійного розвитку.

Для розробки комплексної й науково обґрунтованої концепції розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів науковий інтерес становить аналіз сучасних підходів до формування систем професійної освіти і навчання у світі, які, з одного боку, віддзеркалюють зміни в соціально-економічному ландшафті, а з другого — визначають роль безперервної професійної освіти і навчання в суспільному та економічному поступі суспільства. Зокрема, в Стратегії розвитку професійної освіти і навчання ЮНЕСКО на 2016–2021 рр. [495], зазначається, що у зв'язку з прийняттям Стратегії ООН «Цілі сталого розвитку» (Sustainable Development Goals) (та послідовною імплементацією цієї стратегії на рівні держав-учасниць — О. Б.) Сектор освіти ЮНЕСКО стоїть перед необхідністю переосмислити значення професійної освіти і навчання в суспільно-економічному розвитку людства. Нові, швидко змінювані соціально-економічні умови (зокрема, глобалізований світ, швидкий технологічний прогрес, зміни на ринку праці та вимогах до компетентності працівників) визначають необхідність інтегрування в стратегію розвитку професійної освіти і навчання триєдиних — соціальних, економічних, екологічних — цілей. Для нас важливою є думка розробників стратегії про те, що найбільшими викликами сьогодення у сфері професії освіти і навчання є посилення таких складових, як право на освіту, рівний та всеохопний доступ до освіти, якість освіти та навчання впродовж життя. Останній аспект особливо важливий у контексті нашого дослідження, оскільки, з одного боку, має

місце тенденція до зміщення навчальної діяльності зі сфери початкової професійної освіти до корпоративної освіти, сфери оплачуваної праці та економічної поведінки [51], а з другого боку — аспекти навчання на виробництві, внутрішньофірмового навчання, організація неперервної освіти впродовж життя гостро потребують подальшого наукового осмислення, системних досліджень, аналізу та систематизації досвіду, впровадження інноваційних методів та системного підходу до організації навчання й розвитку персоналу підприємств.

У відповідь на зміну суспільно-економічного ландшафту трансформуються також і функції професійної освіти і навчання: забезпечення шляхом навчання і розвитку, підвищення рівня зайнятості, доступу до роботи, розвиток ринку праці, зростання доходів громадян, зменшення рівня безробіття, додатковий імпульс у розвитку економіки шляхом зростання продуктивності й результативності [495]. Ми поділяємо точку зору О. Василенко [51] про те, що безперервна професійна освіта не тільки має на меті підвищити рівень загальних знань і розширення можливостей участі громадян у культурній, соціальній і політичній діяльності країни, але й сприяти демократизації суспільства, «посиленню позиції людини в професійній діяльності, забезпечити умови для самореалізації кожної особистості, морального вдосконалення за рахунок надання широких можливостей у виборі напряму й форм освітньої діяльності, як у професійній сфері, так і в різних сферах дозвілля». Серед ключових принципів, виділених ЮНЕСКО для професійної освіти і навчання, з точки зору предмета нашого дослідження важливими є такі: професійна освіта і навчання покликані забезпечувати можливості кращого доступу до гідної роботи; як ніколи актуальним на порядку денному є навчання впродовж життя, оскільки існує гостра потреба сконцентруватися не тільки на навчанні молоді, але й на навчанні дорослих як працюючих, так і безробітних, і таким чином розвивати як початкову, так і безперервну професійну освіту; необхідним є розвиток у суб'єктів навчального процесу компетентностей, релевантних вимогам ринку, роботодавців; важливим також є розвиток у суб'єктів навчального процесу як професійних компетентностей, так і надпрофесійних навичок (transversal skills), що забезпечить їм можливості для результативної вмотивованої діяльності; зростання ролі педагогічного персоналу (тренерів), цінність постійного зростання рівня професійної та педагогічної компетентності, набуття досвіду на робочому місці [495]. Також чітко проартикульовано, що одним із стратегічних

орієнтирів розвитку сфери професійної освіти і навчання, крім залучення соціальних партнерів, зростання престижності та збільшення доступу до якісної професійної освіти і навчання, є забезпечення якості професійної освіти і навчання, зокрема, навчальні програми як для навчання молоді, так і для навчання дорослого населення (працюючого та безробітного) мають бути приведені у відповідність із вимогами ринку праці та профілів посад; має бути забезпечений комплексний підхід до побудови навчальних програм (включення базових знань і навичок (грамотність, цифрова грамотність, лічба), навичок для життя і громадянства (включаючи екологічну свідомість та енергозбереження), ключових надпрофесійних навичок (усна та письмова комунікація) тощо [495].

Зasadничими для розвитку теорії безперервної освіти є теорія освіти дорослих, теоретичні й методичні основи професійної педагогіки, а також теорія і практика навчання на базі продуктивної діяльності (work-based learning). Основу побудови теоретичних засад означених вище ланок освіти становлять характерні риси об'єкта — тих, хто навчається, і на кого спрямовані засоби педагогічного впливу. Що стосується нашого дослідження, його об'єктом є дорослі, зокрема працівники підприємств. Для нас є переконливою думка про наявність у цієї категорії специфічних рис, що вирізняють їх від інших категорій тих, хто навчається: працівник підприємства усвідомлює себе сформованою особистістю; знаходиться на вищому щаблі соціалізації, має більший життєвий та професійний досвід, який є вагомим мотивом для формування відповідальності за виконану роботу; його готовність (мотивація) до навчання визначається прагненням у процесі навчання розв'язати не тільки свої професійні проблеми, але й соціально-психологічні, які виникають у процесі професійної взаємодії; він орієнтований на негайне застосування набутих під час навчання знань, умінь, сформованих навичок; його навчальна діяльність значною мірою визначається необхідністю приймати оптимальні професійні рішення, а відтак предметом його зацікавленості є базові принципи вибору таких рішень [257]. Указані відмінності, на нашу думку, є ключовими для розбудови теоретичних і методичних засад системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів.

Важливою для нашого дослідження є думка Н. Ничкало, яка, аналізуючи виміри постіндустріального суспільства (зростання ролі сфери послуг в загальній структурі валового внутрішнього продукту (ВВП) роз-

винутих країн, домінування в структурі зайнятості професійних й технічних груп населення, зростання ролі теоретичного знання як осьового принципу у формуванні політики й джерела нововведень, прогнозування і зростання ролі технологій оцінок і прогнозування), нові інтелектуальні технології ухвалення рішень), робить обґрунтований висновок про необхідність системних змін у системі професійної освіти, і особливо теоретико-методологічному обґрунтуванні поняттєво-термінологічного апарату досліджень, пов'язаних із проблемами професійної освіти і навчання [252, с. 25].

Отже, умовами розбудови систем професійної освіти і навчання, зокрема системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку, є стратегічні орієнтири в розвитку професійної освіти і навчання, виписані в програмних документах ЮНЕСКО та ЄС, тенденції суспільного розвитку, зокрема суспільно-економічні трансформації в бік постіндустріального інформаційного суспільства, а також специфічні характеристики тих, на кого спрямовані засоби педагогічного впливу — дорослі, зокрема працівники підприємств. Ключовою є ідея безперервності професійної освіти і навчання як «продовженого цілеспрямованого засвоєння особистістю соціокультурного досвіду з використанням всіх ланок освітньої системи» [176], а також філософські та теоретико-методологічні основи професійної педагогіки, предметом якої, серед іншого, є «особливості оволодіння науково-технічними знаннями, професійними навичками, способами професійної діяльності, розвитку професійно важливих якостей особистості професіонала, його професійних компетенцій та компетентності» [252, с. 28].

Іншим наріжним каменем нашого дослідження є компетентністний підхід. Ми цілком погоджуємося з думкою В. Радкевич, яка зазначає, що саме компетентністний підхід є важливою передумовою результативної діяльності: здатності засвоювати необхідні для професійної діяльності компетентності, аналізувати виробничі процеси, рефлексувати свою діяльність, прогнозувати зміни техніко-технологічних умов праці, випрацьовувати внутрішні критерії самооцінки власної праці як у звичних, так і в змінюваних умовах, а також власної відповідальності як за результати професійної діяльності, так і за власну траєкторію професійного розвитку [265]. Саме ці чинники, формування та розвиток яких уможливаються завдяки використанню компетентністного підходу, є ключовими

в процесі ефективного розвитку професійної компетентності досліджуваної нами категорії керівників. Важливою ідеєю для нас також є те, що завдяки імплементації компетентнісного підходу в розбудову системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів ми в результаті одержимо не просто навчальні результати у вигляді набутих знань, умінь, сформованих навичок, але й здатність та готовність суб'єкта до мобілізації власних ресурсів (системно організованих знань, умінь, навичок, здібностей та психічних якостей) для ефективного вирішення завдань, розв'язання проблем та ситуацій контексту професійної діяльності [95, с. 20].

Для нашого дослідження необхідним є також аналіз базових понять дослідження, якими вважаємо такі: професійний розвиток, внутрішньо-фірмове навчання персоналу, компетентність, професійну компетентність.

Обґрунтованим, на нашу думку, є висновок В. Лугового, який зазначає, що в педагогічній науці до нинішнього часу зберігається чимало поняттєво-термінологічних неоднозначностей та багатозначностей, що ускладнює розведення, координацію і субординацію основних понять педагогіки як науки та практики, зумовлює поняттєво-термінологічну плутанину [169]. Н. Ничкало також вказує на необхідність теоретико-методологічного обґрунтування поняттєво-термінологічного апарату досліджень, пов'язаних із проблемами професійної освіти і навчання: «Нинішній хаос, суперечності у визначенні сутності понять, їх некоректна підміна спотворюють їх зміст й негативно впливають на якість дослідницької роботи і науково-методичної літератури, що видається за її результатами» [252, с. 25]. Отже, необхідне уточнення поняттєво-термінологічного апарату нашого дослідження, зокрема тих питань, що стосуються розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств загалом та керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування абонентів підприємств сфери зв'язку зокрема.

Проблемам розвитку персоналу, зокрема керівників, присвячено численні дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців, з-поміж яких праці В. Савченка, В. Данюка, В. Петюха, С. Цимбалюка, Ю. Одегова, П. Журавльова, А. Кібанова, О. Грішньої, О. Крушельницької, Д. Мельничук, Д. Джой-Меттьюза, М. Педлера, Д. Бургойна, Т. Бойделл, Р. Марра, Г. Шмідта та інших. Проте поняття *«професійний розвиток персоналу»*,



зокрема «*професійний розвиток керівників*» розглядається ними переважно з погляду функції управління персоналом та як економічна категорія, яка визначає операційну та фінансову ефективність підприємства. Наукового осмислення потребує психолого-педагогічний аспект цього феномену, зокрема аналіз наукових джерел із питань професійної освіти і навчання.

Більш загальними категоріями щодо категорії «професійний розвиток керівників» є категорії «розвиток», «розвиток особистості», «професійний розвиток», «професійний розвиток дорослих». У працях Л. Лук'янової та О. Аніщенко, наприклад, *категорія «розвиток»* розглядається як «специфічний процес зміни, результатом якого є виникнення якісно нового; поступальний процес сходження від нижчого до вищого, від простого до складного; складне динамічне явище, яке спрямоване на збільшення фізичних та інтелектуальних сил особистості, що дозволяють формувати її творчі здібності, активну громадянську позицію» [177, с. 23]. Для дослідження означеної категорії необхідним, з нашого погляду, є апелювання до *теорії психічного розвитку*, яка набула розвитку в працях видатного вітчизняного вченого Г. Костюка. Досліджуючи закономірності психічного розвитку особистості, Г. Костюк розкрив особливості впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, зокрема педагогічних впливів. Зовнішні й внутрішні умови психічного розвитку розглядались ученим на підставі матеріалістичної діалектики, як протилежності, які, проте, мають тісний зв'язок і переходять одна в одну. Вчений вважав, що знання, вміння, ціннісні орієнтації, які засвоюються суб'єктом, стають основою його подальшого розвитку та визначають параметри сприйняття наступних зовнішніх впливів. На його думку, психічний розвиток особистості залежить не тільки від педагогічних впливів, оскільки вони становлять лише частину впливів з боку середовища, а з іншого, дія зовнішніх впливів опосередковується наявним рівнем розвитку (що є похідним від попередніх впливів та стану «матеріального субстрату психіки», ступеня зрілості і працездатності нервової системи). Крім того, як зазначає вчений, психічний розвиток не зводиться тільки до засвоєного ззовні, він охоплює його подальшу переробку. Отже, детермінантою психічного розвитку особистості Г. Костюк вважав властиві суб'єкта внутрішні суперечності, такі як «розбіжності між новими потребами і прагненнями суб'єкта і наявним рівнем оволодіння засобами їх задоволення; між рівнем розвитку, що його досяг суб'єкт, і функціями, які йому доводиться виконувати; між тенденціями до інертності, сталості, з одного боку, і до рухливості, змін — з іншого» [151, с. 9]. Тому, на



нашу думку, очевидно є необхідність збагачення поняття «*професійний розвиток*» такими ідеями: професійний розвиток полягає в набутті нових знань, умінь, ціннісних орієнтацій; розвиток полягає в засвоєнні та переробці нового досвіду; розвиток має генерувати нові суперечності, які й визначають необхідну передумову та безперервність розвитку особистості.

Теорія професійного розвитку особистості була збагачена *концепцією професійного розвитку особистості* Ю. Поваренкова [244], основними ідеями якої є такі: професійне становлення особистості — це процес структурно-динамічного розвитку суб'єкта, в ході якого формуються й розвиваються професійно орієнтовані підструктури та професійно важливі якості, які відповідають формі професійної активності особистості, соціальним та професійним вимогам і можливостям та прагненням індивіда; рівень професійного становлення особистості характеризується показниками продуктивності, ідентичності та зрілості; процес професійного розвитку особистості характеризується стадіями, періодами й фазами, зміст яких визначається особливостями соціальної ситуації професійного розвитку, провідними формами професійної активності, сукупністю професійно важливих якостей і конкретними видами професійних новотворень; професійний розвиток особистості характеризується нерівномірністю та гетерохтонністю (різномасштабність розвитку різних підструктур особистості, різна швидкість та глибина їх перетворень, невідповідність динаміки змін критеріям професіоналізації). На нашу думку, доцільно збагатити поняття «*професійний розвиток*» кількома ідеями: процес професійного розвитку керівників має бути комплексним і спрямованим як на розвиток професійно орієнтованих підструктур особистості, так і на розвиток професійно значущих якостей; процес професійного розвитку має базуватися на вимогах підприємства до рівня розвитку компонентів професійної компетентності; в системі розвитку професійної компетентності персоналу мають інтегруватись як зовнішні регуляторні механізми (зокрема, специфічні організаційно-педагогічні умови), так і впливи, які зумовлюють рівень власного усвідомлення індивідом цілей професійного розвитку; критеріями професійного розвитку мають бути такі, які описують продуктивність суб'єкта (зокрема, динаміку рівня його результативності у виконанні функціональних обов'язків, що є похідною від педагогічного впливу на суб'єкт).

Значний внесок у теорію професійного становлення особистості було зроблено А. Марковою, яка розглядала феномен *психології професіоналізації*

му, зокрема, психологічні критерії та рівні професіоналізму особистості, етапи становлення й розвитку професіоналізму, його показники, вікові та індивідуальні особливості, а також чинники, що впливають на зниження рівня професіоналізму [190]. Компонентами професіоналізму особистості А. Маркова вважає стан її мотиваційної сфери (які мотиви рухають індивідом, який сенс має в його житті професійна діяльність, який рівень його задоволеності професійною діяльністю, як інтегрується професійна діяльність в його особисті цілі) та стан операційної сфери (якими прийомами індивід досягає поставлених цілей, якими технологіями послуговується, які засоби — знання, мислительні операції, здібності — використовує). Ключовим у мотиваційній сфері для високого рівня професіоналізму А. Маркова вважає «духовне наповнення професії», а саме бажання залишатися у професії, захопленість менталітетом, змістом та направленістю професії, мотивацію високих досягнень у власній професії, прагнення розвивати себе як професіонала, сильне професійне цілепокладання, гармонійне проходження всіх етапів професіоналізації, відсутність професійної деформації в мотиваційній сфері, внутрішній локус професійного контролю [190, с. 30]. Для забезпечення операційної сфери з метою досягнення високого рівня професіоналізму дослідниця пропонує звернути увагу на так зване технологічне забезпечення духовного наповнення професії — усвідомлення в повному обсязі якостей та ознак професіонала, розвинуту професійну свідомість, реальне виконання професійних обов'язків на основі високих вимог і стандартів, надійність та стійкість професійних результатів, саморозвиток особистості за рахунок професійної діяльності, самокомпенсація дефіцитних якостей, збагачення професії індивідуальним досвідом, внесок у розвиток професійної спільноти, свідоме цілеспрямоване формування інтересу суспільства щодо результатів професійної діяльності індивіда [190, с. 37]. Вивчення наукового доробку А. Маркової дає нам змогу зробити висновок про необхідність доповнити поняття «*професійний розвиток*» такими ідеями: професійний розвиток особистості є наслідком комплексного цілеспрямованого впливу на мотиваційну та операційну сфери професійної діяльності; значний вплив на мотиваційну сферу має самоусвідомлення індивідом значущості власної діяльності, напряму і траєкторії власного професійного розвитку; наявність у суб'єкта установки, вмінь та досвіду щодо цілепокладання у сфері професійного розвитку та виконання професійних функцій; умовою про-

фесійного розвитку особистості також є створення на підприємстві культури, цінності та середовища обміну професійним досвідом.

Водночас *психологію професійного розвитку особистості* Е. Зеєр розглядає як закономірності розвитку в процесі професійної освіти, освоєння та виконання професійної діяльності, механізми та рушійні сили професійного становлення особистості з початку формування професійних намірів та до завершення професійної біографії [120, с. 8]. Необхідною передумовою професійного розвитку особистості вчений вважає психологічні бар'єри, які надають процесу професійного розвитку особистісного сенсу й визначають професійне майбутнє людини. Відсутність такого роду бар'єрів, на думку Е. Зеєра, означає еволюційний, лінійний розвиток і призводить до стагнації особистості [120, с. 6]. Найбільш поширеними психологічними бар'єрами (що визначаються як «психологічний стан, що проявляється в неадекватній пасивності людини й перешкоджає виконанню нею тих або інших дій» [310] є змістовний (коли «з'являються розбіжності в розумінні вимог, наказів, розпоряджень у співробітників у процесі спілкування, виникають перепони для їх взаєморозуміння та взаємодії») та комунікативний («виникає за відсутності емпатії (співчуття), недостатній гнучкості міжособистісних соціальних установок») [310]. На нашу думку, професійний розвиток особистості справді має спрямовуватися на розвиток знань, умінь та компетентностей через виконання нетипових, складних функцій і завдань у змодельованих або реальних виробничих ситуаціях. Саме подолання цих утруднень (які й виконують функції психологічних бар'єрів) і дає поштовх до усвідомленого ефективного професійного розвитку.

Поняття «*професійний розвиток*» вказує на особливі зміни в особистості суб'єкта, пов'язані з професійною діяльністю. Щодо керівників структурних підрозділів підприємств, насамперед доцільно проаналізувати поняття «*професійний розвиток дорослих*», яке визначається, зокрема, Л. Лук'яною та О. Аніщенко як «процес опанування дорослими новими знаннями, вміннями, методиками, технологіями в професійній діяльності на основі усталених цінностей, набуття нових компетентностей, що характеризується позитивною динамікою показників професіоналізму особистості та діяльності; цілеспрямований процес формування, актуалізації і прирощення професійних якостей дорослих і кваліфікаційно-посадового зростання, що здійснюється відповідно до ускладнення професійних завдань і функцій і зумовлений необхідністю підвищення ефективності

професійної діяльності» [177, с. 27]. Аналіз наведеного визначення дає змогу констатувати, що професійний розвиток дорослих спрямовується на оволодіння професійними знаннями, методиками та технологіями; професійний розвиток дорослих має на меті вдосконалення професійної компетентності; кінцевою метою професійного розвитку дорослих є підвищення результативності діяльності.

Що ж стосується поняття «*професійний розвиток*», то вітчизняні дослідники професійної освіти і навчання його визначають як: «зміни в психіці фахівця, які відбуваються в процесі освоєння і виконання професійної діяльності» [356]; «складна система та безперервний процес, що реалізується через комплекс освітніх, практичних, соціально-культурних, комунікаційних та мотиваційних заходів, спрямованих на професійне навчання, підвищення кваліфікації, розвиток ділових якостей, соціально-особистісний розвиток, оцінку та адаптацію персоналу до виробничих змін» [267, с. 7]; «цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом здійснення професійного навчання впродовж трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи надання послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей та потенційних можливостей» [320]; «системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу» [281, с. 17]; «складний, суперечливий і багатогранний процес, який складається з особистісного, професійного та фахового розвитку, детермінований, як правило, соціальними, професійно-технологічними, віковими, особистісними, провідними індивідуально-психічними, професійно важливими та управлінськими якостями і рисами керівників» [355].

Отже, аналіз поняття «*професійний розвиток*» у наукових працях вітчизняних учених дає змогу визначити підходи до його визначення: розуміння професійного розвитку як процесу вдосконалення особистісних, ділових і професійних якостей (що реалізується через низку педагогічних та організаційних впливів на персонал); розуміння професійного розвитку як системи впливу на персонал з метою підвищення ефективності його діяльності, набуття актуальних навичок, адаптації до виконання трудових функцій; розуміння професійного розвитку як детермінованих виконан-

ням професійних функцій змін у психіці працівника. Крім того, відзначається, що професійний розвиток, маючи складну природу, приводить не тільки до фахового, професійного, але й до особистісного розвитку.

У зарубіжній науковій літературі наближеними до предмета нашого дослідження є такі поняття: professional development (професійний розвиток), continuous professional development (безперервний професійний розвиток), staff development (розвиток персоналу), managers' professional development (професійний розвиток керівників).

Поняття «*безперервний професійний розвиток*» визначається як: процес неперервного розвитку професійної компетентності спеціаліста після його входження до професії; процес набуття нових груп компетентностей, необхідних для відповідності новим специфічним вимогам; тривалий процес, протягом якого спеціаліст постійно вдосконалює не тільки знання й навички, й спосіб мислення, розуміння, професійно зростає; процес удосконалення як професійної компетентності, так і особистісних якостей для виконання освоєних і нових професійних ролей та обов'язків [443]; систематичний процес удосконалення, розширення та підтримки знань, навичок, персональних якостей, необхідних для виконання професійних обов'язків і завдань упродовж трудового життя; налаштованість на постійне вдосконалення професійної компетентності та особистості; вимога до спеціалістів підвищувати рівень компетентності, знань, навичок через навчання комплексно й на регулярній основі; процес набуття актуальних компетентностей у процесі виконання операцій та навчання; удосконалення знань і навичок для успішної кар'єри впродовж всього трудового життя; професійний розвиток відображає набутий досвід, навички, знання й експертизу, а також формує структуровану кар'єрну траєкторію та професійний статус; процес, у якому спеціаліст здатен до самоконтролю власного професійного навчання й розвитку завдяки постійній діяльності та рефлексії; система коротко- та довгострокових програм навчання, яка сприяє покращенню професійних знань, навичок і розуміння [396, с. 9]; систематичний процес підтримання, поглиблення й розширення знань і навичок та розвиток професійної компетентності, необхідної для здійснення трудових функцій та обов'язків упродовж трудового життя, що здійснюється шляхом навчання, професійної діяльності, формальної освіти, самоосвіти та інших форм розвитку [379, с. 4]. Отже, аналіз зарубіжної літератури дає змогу констатувати, що категорія «*безперервний професійний розвиток*» охоплює три основні аспекти: професійний розви-

ток як процес набуття нових компетентностей (знань, умінь, досвіду) для ефективної професійної діяльності в умовах, що швидко змінюються, а також для виконання нових своєрідних організаційних ролей та обов'язків; професійний розвиток як налаштованість працівника на підтримання, вдосконалення й розширення компонентів професійної компетентності, власне вдосконалення й набуття професійної зрілості; професійний розвиток як вимога до працівника щодо регулярного та комплексного поглиблення знань, удосконалення умінь, набуття нового професійного досвіду.

Важливим для нашого дослідження є також розуміння *принципів безперервного професійного розвитку*: безперервний професійний розвиток є планованим процесом; сама особа несе відповідальність за визначення цілей безперервного професійного розвитку, управління професійним розвитком та здійснення дій у цьому напрямі; керівники несуть відповідальність за мотивування та підтримку персоналу, забезпечення зворотного зв'язку щодо професійного розвитку; професійний розвиток — це безперервний процес оцінки, аналізу, діяльності; загальні цілі розвитку мають базуватися на вимірюваних показниках і відображати як організаційні, так і індивідуальні цілі [379, с. 4]. Означені принципи, на нашу думку, є основою моделювання системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку, оскільки відсутність плановості (основою якої є зміни стратегії компанії та усвідомлення необхідних для найбільш ефективної реалізації стратегії знань, умінь та компетентностей персоналу) призводить до неефективних педагогічних впливів на персонал, що суттєво не впливає на результативність його діяльності; відсутність відповідальності індивіда за власний професійний розвиток, його результати призводять до зниження рівня вмотивованості до безперервного професійного розвитку та усвідомлення цінності педагогічних впливів; відсутність комплексного підходу до планування процесу професійного розвитку персоналу (аналіз потреб, виявлення поточного рівня розвитку професійної компетентності, моделювання засобів педагогічного впливу, забезпечення організаційно-педагогічних умов, оцінка ефективності) призводить до неефективного використання ресурсів підприємства та дискретності розвивальних впливів на персонал.

Для глибшого розуміння поняття «*професійний розвиток керівника*» необхідною є *характеристика контексту його діяльності* (який і визначає особливість досліджуваного явища), а також чинники, що визначають професійну компетентність керівника.

Стрімко змінювані умови зовнішнього середовища та відповідні їм зміни на корпоративному рівні вказують на необхідність виконання сучасними керівниками як традиційних управлінських функцій (цілепокладання, планування, організація діяльності, контроль), так і функцій, які визначаються сучасною специфікою діяльності організацій (проектне управління, управління ризиками тощо). Важливими складовими діяльності керівника є також управління та мотивація персоналу. Проте сучасні теорії менеджменту (ситуаційна теорія лідерства (Ф. Фідлер [392], Г. Граен [403], Дж. Оріс [403], Дж. Марлетта [403]), людиноцентристська парадигма бізнесу (Ф. Капра [372], М. Рей [452], Р. Остенберг [441], Дж. Колінз [377], Дж. Парас [376]), теорія організаційної культури (Д. Денісон [384], Е. Шейн [384]) наголошують на тому, що в сучасних умовах конкурентоспроможність підприємств все меншою мірою залежить від унікальності та якості продуктів і послуг; головним джерелом конкурентоспроможності є людський капітал, зокрема його знання, вмотивованість, включеність, ставлення до підприємства. Відтак сучасному керівникові доводиться виконувати й деякі нехарактерні функції, такі як: ретрансляція (трансляція місії, цінностей, стратегії компанії на рівень структурного підрозділу та індивідуальний рівень); лідерство (бути прикладом кращої ролівої моделі для наслідування, підтримувати персонал у процесі трансформування стратегії компанії в індивідуальні показники діяльності, створювати 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 з підлеглим); управління результативністю діяльності персоналу (делегування відповідних компетентностям персоналу ролей, 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 і обструкції; забезпечення необхідного рівня прозорості та конфіденційності інформації); прийняття рішень (ідентифікація ключових чинників, які привели до виникнення певної ситуації; збір та аналіз релевантної інформації перед прийняттям рішення; комплексний аналіз наслідків прийнятого рішення) [493].



Результати аналізу наукової літератури [440, 373, 446, 497] дають нам змогу зробити висновок про те, що основними характеристиками сучасної управлінської діяльності є: орієнтація на результат (а відтак необхідність управління результативністю персоналу, наявність кількісних та якісних показників діяльності); ефективність (комплексний аналіз наслідків прийнятих рішень, а також ресурсомісткості операцій і результатів); діяльність в умовах, що швидко змінюються (а відтак проектне управління, управління ризиками); необхідність трансляції стратегії підприємства на рівень структурного підрозділу та індивідуальний рівень. Отже, для діяльності сучасного керівника необхідною є наявність тих компонентів професійної компетентності, які й забезпечать ефективну роботу в таких умовах, а визначальною рисою професійного розвитку керівника має стати орієнтація на оптимальний розвиток необхідних компетентностей, що дасть можливість ефективно виконувати функції управління.

Аналіз наукового доробку вітчизняних і зарубіжних учених дає нам змогу зробити висновок про те, що провідні ідеї, які становлять основу феномену *професійний розвиток керівників*, це: професійний розвиток є процесом набуття *нових* знань, умінь, компетентностей; процес професійного розвитку детермінується постійною *переробкою та рефлексією* нового досвіду, а його ефективність визначається успішністю *подолання суперечностей* та психологічних бар'єрів; *комплексність* професійного розвитку (орієнтованість як на розвиток професійно орієнтованих підструктур особистості, так і на розвиток професійно значущих якостей та ціннісних орієнтацій); наявність *індикаторів*, за допомогою яких можна вимірювати результативність процесу професійного розвитку; процес професійного розвитку керівників, детермінується актуальною стратегією розвитку підприємства (*доцільність*); педагогічні впливи у процесі професійного розвитку породжують не тільки зміни у поведінці керівника, але й зміни у ставленні до професійної діяльності, готовності до її здійснення, рівня вмотивованості; кінцевою метою професійного розвитку керівників є зміни в індивідуальній результативності та результативності діяльності підпорядкованого структурного підрозділу (*орієнтація на результат*); відповідальність індивіда за результати власного професійного розвитку (*усвідомленість*); процес професійного розвитку є безперервним і передбачає визначення потреби в розвитку за допомогою аналізу відхилень реального рівня розвитку професійної компетентності від бажаного, педагогічні впливи на персонал, аналіз ефективності педагогічних впливів,



конструювання індивідуальної траєкторії розвитку (*безперервність*); професійний розвиток керівника має спрямовуватися на підвищення його здатності до управління індивідуальною результативністю та результативністю діяльності підпорядкованого структурного підрозділу, ефективного управління в умовах, що швидко змінюються, ретрансляції персоналу стратегії підприємства та декомпозиції стратегічних цілей підприємства на рівень структурного підрозділу; наближеність процесу професійного розвитку керівника до контексту його професійної діяльності (*контекстність*). Отже, ознаками поняття *професійний розвиток* є комплексність, систематичність, безперервність, усвідомленість, доцільність, орієнтація на результат.

Здійснений аналіз дає нам змогу запропонувати власне визначення поняття *«професійний розвиток керівників»*, під яким ми розуміємо систематичний, неперервний, свідомий, доцільний процес підтримки, поглиблення та розширення знань, умінь, навичок, досвіду для орієнтованої на результат ефективної управлінської діяльності.

Що стосується категорії *«професійний розвиток керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку»*, то для її визначення доцільно звернути увагу на те, що процес управлінської діяльності зазначеної категорії керівників (і відповідно на процес їх професійного розвитку) визначальний вплив мають такі чинники: особливості сфери зв'язку (значна конкуренція в галузі, необхідність орієнтації на параметри якості послуг, якості обслуговування споживачів, клієнтоорієнтованості персоналу); особливості бізнесу в сфері зв'язку (швидка зміна технологій, генерування нових продуктів і послуг, що визначає необхідність у частому й оперативному опануванні великих масивів нової інформації, формуванні нехарактерних для керівників структурних підрозділів умінь і навичок); інтенсивність праці категорії керівників, що досліджується, небезпека їх професійного вигорання); актуальна необхідність у швидкій мультиплікації знань для персоналу з продажу послуг та обслуговування споживачів (це визначає актуальність безперервного професійного розвитку й особистісного вдосконалення керівників як джерела кращих практик і стандартів діяльності для персоналу).

Тому, на нашу думку, сутнісними характеристиками професійного розвитку керівників структурних підрозділів сфери зв'язку, крім зазначених вище, є: усвідомлення результатів діяльності та їх впливу на діяльність підприємства загалом; переконання в необхідності задоволення потреб

внутрішніх та зовнішніх клієнтів; постійна підтримка та спонукання персоналу до професійного розвитку й особистісного вдосконалення; постійне прагнення до вдосконалення власної професійної компетентності; цілеспрямовані й доцільні дії щодо планування, реалізації, аналізу власної траєкторії професійного розвитку.

Отже, поняття *«професійний розвиток керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку»* ми визначаємо як систематичний, неперервний, свідомий, доцільний процес підтримки, поглиблення та розширення знань, умінь, навичок, досвіду для орієнтованої на результат ефективної діяльності з управління структурними підрозділами підприємств сфери зв'язку.

Проаналізувавши категорії *«професійний розвиток»*, *«безперервний професійний розвиток»*, *«професійний розвиток керівників»* у вітчизняних і зарубіжних наукових джерелах, ми пропонуємо власні визначення категорій *«професійний розвиток керівників»* та *«професійний розвиток керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку»*.

Дослідженню теоретичних і методичних засад внутрішньофірмового навчання персоналу присвячено численні праці вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, системи внутрішньофірмового навчання досліджували Ю. Бадаєв, Н. Патуніна, М. Мухіна, Н. Неунилова, О. Винокурова, М. Сухорукова, Н. Черненко; теоретичні аспекти внутрішньофірмового навчання вивчалися М. Герасимовим, О. Сіріною, А. Туюшевою; питання розвитку корпоративного навчання — М. Безлепкіною, М. Козак, В. Савченко, А. Галагузовим, А. Мінзовим, О. Тараконовою; педагогічні технології внутрішньофірмового навчання — А. Вербицьким, Г. Єрмоленко, Л. Семушиною, О. Баніт, В. Дудченко, С. Ніканоровим, Н. Ключєвою, А. Прігожиним.

Результати аналізу наукової літератури дають змогу зробити висновок про те, що має місце певна термінологічна невизначеність щодо феномену розвитку персоналу на підприємстві. Так, науковці схильні використовувати поняття *«внутрішньофірмове навчання»*, *«внутрішньофірмова підготовка та перепідготовка кадрів»*, *«внутрішньофірмовий розвиток персоналу»*, *«внутрішньофірмове підвищення кваліфікації»*, *«корпоративне навчання»*, *«корпоративний розвиток персоналу»*. Найбільш часто у працях вітчизняних і зарубіжних учених зустрічаються поняття *«внутрішньофірмове навчання»* та *«внутрішньофірмова підготовка та перепідготовка кадрів»*. Семантичний аналіз цих понять (Додаток А) дає нам

зможу, з одного боку, виділити основні ознаки цих понять (таблиця 2), а з іншого, констатувати практично повну семантичну їх тотожність (таблиця 1.1).

Як бачимо, за основними ознаками (охоплення процесом усіх категорій персоналу, забезпечення розвитку спеціалізованих знань, умінь та навичок відповідно до специфіки бізнес-процесів підприємства, безперервності процесу, спрямованості процесу на усунення невідповідності між поточним рівнем розвитку компетентності працівників і вимогами підприємства), поняття «внутрішньофірмове навчання» та «внутрішньофірмова підготовка та перепідготовка» є тотожними. Розбіжності стосуються лише видів навчання (в цьому контексті поняття «внутрішньофір-

Таблиця 1.1.

**Ознаки понять «внутрішньофірмове навчання» та «внутрішньофірмова підготовка та перепідготовка кадрів»**

Ознаки поняття	Відповідність ознаки поняттю «внутрішньофірмове навчання»	Відповідність ознаки поняттю «внутрішньофірмова підготовка та перепідготовка кадрів»
Охоплює всі категорії персоналу підприємства	Відповідає цілком	Відповідає цілком
Охоплює всі види навчання (підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації)	Відповідає цілком	Відповідає частково (охоплює лише підготовку та перепідготовку)
Забезпечує розвиток спеціалізованих знань, умінь та навичок, які відповідають особливостям бізнес-процесів	Відповідає цілком	Відповідає цілком
Є безперервним процесом	Відповідає цілком	Відповідає цілком
Процес спрямований на усунення невідповідності між поточним рівнем розвитку професійної компетентності працівників та вимогами підприємства	Відповідає цілком	Відповідає цілком

Джерело: систематизовано автором.

мове навчання» є більш широким, оскільки охоплює не лише підготовку та перепідготовку персоналу, а й підвищення його кваліфікації).

Останнім часом дослідницький пошук як вітчизняних (О. Баніт, В. Савченко, М. Безлепкіна), так і зарубіжних (К. Сорокіна, Е. Насібунін, В. Кузнєцов, О. Чуланова) науковців спрямовується на дослідження теоретичних та методичних засад розвитку «корпоративного навчання». Характеризуючи його ознаки, О. Баніт зазначає, що це — охоплення процесом навчання всіх працівників підприємства, випереджувальний характер навчання, орієнтація на підвищення вмотивованості до навчання через самоусвідомлення необхідності в розвитку, безперервність процесу навчання, адаптивність до змін, орієнтованість на набуття знань, умінь та навичок, які прислужилися б працівникам в ефективному виконанні функціональних обов'язків [355]. Як бачимо, суттєвої різниці у сутнісному наповненні понять «внутрішньофірмове навчання» та «корпоративне навчання» немає. Оскільки поняття «фірма» є родовим до поняття «корпорація» (поняття «фірма» охоплює будь-які організаційно-правові форми суб'єктів господарювання, в тому числі й корпорацію), вважаємо що поняття «внутрішньофірмове навчання» є більш широким щодо поняття «корпоративне навчання». Оскільки наше дослідження охоплює підприємства сфери зв'язку різної організаційно-правової форми та форми власності, вважаємо за доцільне послуговуватись поняттям «внутрішньофірмове навчання» персоналу, під яким далі розумітимемо процес випереджувального безперервного усунення невідповідності між поточним рівнем розвитку професійної компетентності працівників і вимогами підприємства, який забезпечує розвиток у персоналу спеціалізованих знань, умінь та навичок, що відповідають особливостям бізнес-процесів підприємства.

Поняття «професійна компетентність» добре досліджене у вітчизняному й зарубіжному науковому просторі. Так, *формування професійної компетентності майбутніх фахівців та кваліфікованих робітників різного профілю в процесі їх професійної підготовки* досліджували В. Вишківська, Л. Волошко, Л. Горбач, Д. Годлевська, І. Дядечко, О. Євсюков, Г. Єльнікова, А. Ільченко, М. Левочко, І. Матійків, І. Міщенко, О. Скібіна, О. Сухойваненко, Н. Уйсімбаєва, В. Федина, І. Халимон, І. Чемерис; *розвиток професійної компетентності в процесі безперервної освіти керівників та фахівців різного профілю* — В. Аніщенко, М. Бирка, Г. Богданова, Л. Ващенко, Т. Гриця, М. Гордієнко, Г. Дутка, А. Кайдалова, В. Локшин, В. Луговий, Н. Мурова-

на, Н. Ничкало, Ю. Пінчук, О. Пинзеник, В. Ростовська, В. Саюк, В. Судак, О. Тімець, О. Тополь, Г. Фуклева, Л. Шовкун; *теоретичні засади професійної компетентності фахівців різного профілю* — А. Алдашева, В. Аниськін, С. Баранова, М. Гордієнко, В. Жигір, М. Євтух, В. Ковальчук, А. Мудрик, Н. Ничкало, А. Поляков, В. Радкевич, О. Романенко, В. Сластьонін.

Для уточнення змісту досліджуваного нами поняття «*професійна компетентність керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів*» необхідно здійснити семантичний аналіз родових понять «*компетентність*» та «*професійна компетентність*».

Аналіз наукової літератури [2, 83, 95, 141, 179, 200, 265, 353] засвідчив наявність різноманітних визначень поняття «компетентність» (Додаток Б), що зумовлює диверсифікацію його сутнісних ознак. Зокрема дослідники так характеризують це поняття: володіння релевантними певній діяльності (включаючи професійну) знаннями, вміннями й навичками (В. Ковальчук, А. Мудрик, В. Любарець); ступінь відповідності еталону (встановленим вимогам, стандартам, практиці) (В. Ковальчук); здатність особистості до ефективної діяльності у певній сфері (Л. Гусак, І. Драч, А. Мудрик, В. Ягупов); готовність суб'єкту здійснювати діяльність у певній сфері (А. Мудрик, В. Ягупов); результат інтегрування засвоєних компетенцій у діяльність (А. Алдашева, Л. Гусак, О. Дубовик); особистісна характеристика (А. Алдашева, В. Радкевич); оволодіння суб'єктом теоретичною та практичною сторонами діяльності (В. Ягупов); високий рівень сформованості навичок та досвіду (І. Драч); інтегрування когнітивного, діяльнісного та ціннісного аспектів (О. Дубовик, В. Радкевич); здатність особи відповідати за результати своєї діяльності (І. Драч); характеризується наявністю здатності аналізувати та передбачати наслідки своєї діяльності (В. Любарець); здатність суб'єкта до постійного вдосконалення (І. Драч).

Отже, результати аналізу свідчать, що найбільш вагомими сутнісними характеристиками поняття «*компетентність*» є: володіння суб'єктом релевантними певній діяльності (включаючи професійну) знаннями, вміннями й навичками; здатність особистості до ефективної діяльності у певній сфері; результат інкорпорування в діяльність засвоєних раніше компетенцій; інтегрування когнітивного, діяльнісного та ціннісного аспектів.

У зарубіжних джерелах також надаються різні характеристики цього поняття. В термінологічному словнику Європейської політики у сфері освіти і навчання [480, с. 54] дається таке визначення компетентності:

здатність ефективно використовувати результати навчальної діяльності у визначеному контексті (в навчанні, роботі, особистісному або професійному розвитку); в коментарі до наведеного визначення вказується, що компетентність, окрім так званих когнітивних компонентів (теоретичні знання, поняття та неявні, приховані знання), охоплює також функціональні, діяльнісні компоненти (так звані, технологічні навички), а також навички міжособистісної взаємодії (соціальні або організаційні навички) й цінності. У термінологічному словнику політики у сфері професійної освіти і навчання [486, с. 14] компетентність визначається як здатність до практичного використання знань, умінь і навичок у звичних або змінюваних виробничих ситуаціях. У рекомендаціях Європейського парламенту та Ради Європи щодо прийняття Європейської рамки кваліфікацій рекомендується використовувати іншу дефініцію: компетентність — доведена здатність використовувати знання, навички, особистісні, соціальні, методологічні компетентності в роботі чи навчальних ситуаціях, а також у професійному й особистісному розвитку; в контексті Європейської рамки кваліфікацій термін «компетентність» описується в категоріях відповідальності та самостійності [454]. У словнику «Європейська стратегія у сфері навчання. Компетентності для викладачів» [389] дається ще інше визначення поняття «компетентність»: система цінностей, відношень, переконань, знань та навичок, які можуть застосовуватися на практиці для успішного вирішення різноманітних ситуацій. Отже, в зарубіжному науковому просторі поняття «компетентність» характеризується як: здатність суб'єкта ефективно використовувати набуті ознаки (знання, вміння, досвід) у практичній діяльності, що інтегрує когнітивний, операційно-діяльнісний та мотиваційно-ціннісний компоненти; здатність суб'єкта усвідомлювати власну відповідальність за результати діяльності; вміння ефективно діяти як у звичних ситуаціях, так і в ситуаціях невизначеності.

На нашу думку, найбільш важливими для здійснення ефективної діяльності в сфері управління структурним підрозділом з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку є такі *сутнісні* ознаки поняття «компетентність»: інтеграція когнітивного, операційно-діяльнісного та мотиваційно-ціннісного компонентів; релевантність особливостям діяльності; наявність здатності аналізувати та передбачати наслідки своєї діяльності; необхідна передумова ефективного вирішення очікуваних і непрогнозованих ситуацій робочого контексту. Здійснений аналіз дає нам змогу запропонувати власне визначення поняття «ком-

петентність», а саме: система набутих суб'єктом релевантних специфіці діяльності знань, умінь, навичок, досвіду, цінностей, переконань, які дають йому змогу ефективно вирішувати очікувані та непрогнозовані ситуації контексту діяльності.

У розумінні поняття «професійна компетентність» [2, 59, 67, 73, 95, 97, 125, 179, 200, 221, 265, 304] також немає єдиного підходу. Основними сутнісними характеристиками поняття «професійна компетентність» вважаються такі: професійна компетентність є особистісним утворенням (А. Алдашева, О. Волярська, Х. Дара); характеризує спрямованість суб'єкта на якісне виконання професійних обов'язків (А. Алдашева, О. Дубовик, А. Мудрик); є інтегративною характеристикою діяльності суб'єкта (А. Алдашева, Т. Герлянд, Х. Дара); характеризує індивідуальний спосіб діяльності під час виконання професійних обов'язків (А. Алдашева); характеризує можливість, здатність та готовність суб'єкта до здійснення професійної діяльності (О. Волярська, Т. Герлянд, Х. Дара, А. Мудрик, В. Радкевич, О. Скібіна); відображає рівень підготовленості суб'єкта до здійснення професійної діяльності (Н. Гузій, Л. Любарець); включає системні, релевантні специфіці професійної діяльності знання, навички, досвід (М. Гордієнко, Х. Дара, О. Дубовик, А. Мудрик, К. Осадча, В. Радкевич, О. Скібіна); включає особистісні та професійно значущі якості суб'єкта (М. Гордієнко, С. Зозуля, А. Мудрик, К. Осадча, В. Радкевич, О. Скібіна); характеризує здатність суб'єкта використовувати раніше набуті знання, вміння, навички, досвід у професійній діяльності (М. Гордієнко); здатність суб'єкта свідомо вибудовувати стратегію власного розвитку (Н. Гузій, І. Драч, В. Радкевич); вимірюється відповідно до визначених стандартів (І. Драч, Л. Любарець); усвідомлення суб'єктом власної відповідальності за результати діяльності (А. Мудрик); є цілісною динамічною структурою (К. Осадча); охоплює інтелектуальну, емоційну, духовно-моральну, дієво-вольову сфери (О. Скібіна). Отже, 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.

Вважаємо, що 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. Проведений аналіз дає нам змогу запропонувати власне визначення поняття «*професійна компетентність керівника структурного підрозділу з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку*»: складна інтегрована характеристика особистості, яка визначає її здатність ефективно вирішувати очікувані й непередбачувані ситуації контексту професійної діяльності з орієнтацією на результативність.

Отже, здійснений нами бібліографічний аналіз наукової літератури з проблеми дослідження дав змогу зробити наступні висновки:

- дослідники у сфері безперервного професійного розвитку персоналу підприємств наголошують на винятковому значенні науково обґрунтованого підходу до розбудови систем професійного розвитку персоналу підприємств (зокрема, керівників), що дасть змогу через системно організований процес розвитку професійної компетентності ефективно впливати на рівень результативності персоналу під час виконання нам професійних обов'язків;

- аналіз численних наукових джерел із проблем професійної освіти та освіти дорослих засвідчив наявність значних напрацювань вітчизняних учених щодо теоретико-методологічних засад безперервної професійної освіти, теорії та практики навчання дорослих, теоретико-методологічних засад організації навчання на виробництві, теорії та практики професійного розвитку різних категорій персоналу, теорії та практики розвитку професійної компетентності різних категорій персоналу, зокрема, керівників;



- системні наукові дослідження з проблем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку практично не здійснювалися;

- у результаті аналізу наукових джерел було виокремлено основні застави дослідження й провідні ідеї, необхідні для розроблення концепції розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку — стратегічні орієнтири розвитку професійної освіти і навчання, виписані в програмних документах ЮНЕСКО та ЄС, тенденції суспільно-економічного розвитку, зокрема, суспільні трансформації в бік постіндустріального інформаційного суспільства, специфічні характеристики суб'єктів — дорослого населення, зокрема працівників підприємств, на які спрямовуються засоби педагогічного впливу; ідея безперервності професійної освіти і навчання, плекання культури і умотивованості особистості до постійного розвитку; філософські та теоретико-методологічні основи професійної педагогіки; компетентнісний підхід;

- проаналізовано базові поняття дослідження (професійний розвиток, внутрішньофірмове навчання персоналу, компетентність, професійна компетентність), здійснено їх семантичний аналіз; спираючись на виділені вітчизняними та зарубіжними дослідниками сутнісні характеристики понять, а також на аналіз контексту діяльності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку, нами запропоновано власні визначення таких понять, як:

*професійний розвиток керівників* — систематичний, неперервний, свідомий, доцільний процес підтримки, поглиблення та розширення їхніх знань, умінь, навичок, досвіду для орієнтованої на результат ефективної управлінської діяльності;

*професійний розвиток керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку* — систематичний, неперервний, свідомий, доцільний процес підтримки, поглиблення та розширення знань, умінь, навичок, досвіду для орієнтованої на результат ефективної діяльності з управління структурним підрозділом підприємства сфери зв'язку;

*внутрішньофірмове навчання персоналу* — процес випереджувального безперервного усунення невідповідності між поточним рівнем розвитку професійної компетентності працівників і вимогами підприємства, який

забезпечує розвиток у персоналу спеціалізованих знань, умінь та навичок, що відповідають особливостям бізнес-процесів підприємства;

*компетентність* — система набутих суб'єктом релевантних специфіці діяльності знань, умінь, навичок, досвіду, цінностей, переконань, які дають змогу йому ефективно вирішувати очікувані та непрогнозовані ситуації контексту діяльності;

*професійна компетентність керівника структурного підрозділу з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку* — складна інтегративна характеристика особистості, яка визначає її здатність ефективно вирішувати очікувані та непрогнозовані ситуації контексту професійної діяльності з орієнтацією на її результативність.

## **1.2. Стан розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку у вітчизняній практиці освітньої діяльності**

Навчання і розвиток персоналу підприємств в Україні регламентується Законом «Про професійний розвиток працівників» [111] №4312-VI від 12.01.2012, який визначає державну політику в цій галузі. Мета професійного розвитку визначається як «підвищення конкурентоспроможності працівників відповідно до суспільних потреб шляхом сприяння роботодавцю в ефективному використанні праці та забезпеченні досягнення належного професійного рівня працівниками; ключовими принципами — доступність професійного розвитку працівникам; вільний вибір роботодавцем форм і методів забезпечення професійного розвитку працівників з урахуванням специфіки їх роботи; додержання інтересів роботодавця та працівника; безперервність процесу професійного розвитку працівників. Відповідно до законодавчої бази основна відповідальність, діяльність та контроль у сфері професійного розвитку персоналу підприємств покладається на роботодавців, які самостійно: розробляють поточні та перспективні план професійного навчання працівників; визначають види, форми і методи професійного навчання працівників; розробляють та організують виконання робочих навчальних планів і програм професійного навчання працівників; займаються добором педагогічних кадрів та фахівців для проведення професійного навчання працівників безпосередньо на підприємстві; організують ведення первинного та статистичного обліку кількості працівників, зокрема тих, які пройшли професійне навчання; стимулюють професійне зростання працівників; забезпечують

підвищення кваліфікації працівників безпосередньо на підприємстві або в навчальних закладах, як правило, не рідше ніж один раз на п'ять років; визначають періодичність атестації працівників та організацію її проведення; проводять аналіз результатів атестації та здійснюють заходи щодо підвищення професійного рівня працівників [112].

Сьогодні сфера зв'язку та інформатизації України є одним із пріоритетних та стратегічно важливих секторів економіки України. Вона не тільки забезпечує стратегічні інтереси й потреби державного управління, але є потужною точкою зростання економіки нашої держави, забезпечуючи розвиток підприємницької активності, створення робочих місць, а також стимулюючи інноваційну складову в суспільному розвитку, адже сталий розвиток інформаційно-комунікаційної інфраструктури є важливою передумовою входження в глобальний інформаційний та економічний простір, доступу до світових інформаційних ресурсів, а, відтак поліпшення умов та якості життя населення.

У 2015 році Україна за індексом розвитку інформаційних і комунікаційних технологій (ІКТ) посідала 79 місце у світі, погіршивши свій показник на 10 пунктів у порівнянні з 2010 роком [434]. Індекс розвитку ІКТ за методикою Міжнародного союзу електров'язку розраховується на основі трьох груп показників: доступ до інформаційно-комунікаційних технологій (кількість фіксованих телефонів на 100 сімей, мобільні телефони на 100 жителів, ємність зовнішніх каналів на одного користувача Інтернету, кількість комп'ютерів на 100 чоловік, кількість Інтернет-користувачів на 100 осіб); використання ІКТ (кількість індивідуальних комп'ютерів, фіксований ширококутний доступ на 100 жителів, мобільний ширококутний доступ на 100 жителів); навички використання ІКТ [434]. За даними дослідження, в Україні має місце проблема з мобільним ширококутним доступом на базі впровадження технологій мобільного зв'язку третього і четвертого поколінь, «гальмування із запровадженням в Україні послуги з Інтернет-доступу за стандартами останніх поколінь зв'язку (3G, 4G), що створює реальну загрозу значного технологічного відставання інформаційного суспільства та впровадження ІКТ» [93].

За даними Кабінету Міністрів України [93], в країні триває робота з підтримки розвитку інформаційного суспільства та сфери інформатизації: «сформовано основні правові засади побудови інформаційного суспільства шляхом прийняття ряду нормативно-правових актів, які, зокрема, регулюють суспільні відносини у сфері електронного урядування та

відкритого уряду, електронного документообігу, інформаційної безпеки, створення інформаційних електронних ресурсів» [93, с. 4]; «запроваджуються нові сучасні інформаційно-комунікаційні технології та рішення щодо створення інформаційних ресурсів і запровадження цифрових технологій» [93, с. 4]; «прийнято Стратегію розвитку інформаційного суспільства в Україні, де визначено базові принципи, стратегічні цілі розвитку інформаційного суспільства в Україні, завдання, спрямовані на їх досягнення, а також основні напрями, етапи і механізм реалізації цієї Стратегії з урахуванням сучасних тенденцій та особливостей розвитку України в перспективі до 2020 року»; створюються елементи електронного урядування: система електронної взаємодії органів виконавчої влади, системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів, упровадження Єдиного інформаційного веб-ресурсу звернень громадян до органів державної влади та органів місцевого самоврядування, єдиної електронної бібліотеки, створено загальнодержавну інформаційну систему «Єдина державна електронна база з питань освіти», відбувається впровадження Єдиної інформаційно-аналітичної системи сфери охорони здоров'я (шляхом запровадження систем електронного документообігу, «електронної черги», «електронного рецепта», електронного реєстру пацієнтів, реєстрів закладів охорони здоров'я, медичних та фармацевтичних кадрів, медичних бланків строгого обліку), створено Єдиний електронний всеукраїнський реєстр спортивних споруд, єдину електронну чергу в дитсадках, розроблено Концепцію запровадження альтернативної ідентифікації особи при доступі до ресурсів державних інформаційних систем, запроваджується Національна система індикаторів розвитку інформаційного суспільства тощо. Реалізація стратегії України щодо розвитку інформаційного суспільства потребує відповідної інфраструктури (територіально розподілених державних і корпоративних комп'ютерних мереж, телекомунікаційних мереж і систем спеціального призначення та загального користування, мереж і каналів передачі даних, засобів комутації та управління інформаційними потоками), її експлуатації, постійної модернізації відповідно до вимог технічного прогресу та запитів споживачів, що є одним із бізнес-процесів підприємств сфери зв'язку.

За даними Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації України [117, с. 5], досліджувана галузь представлена такими характеристиками: 86 377 суб'єктів господарювання різних форм власності, що здійснюють діяльність у сфері зв'язку та інфор-

матизації; 298 000 зайнятих (13 % від загальної чисельності працюючих у сфері послуг); 4 255 провайдерів, внесених до реєстру провайдерів послуг зв'язку; 67,5 млрд грн. доходів у 2014 році, що склало 21,5 % від загального обсягу послуг; 57,1 % користувачів, які мають регулярний доступ до мережі Інтернет; 142,4 % – рівень проникнення мобільного зв'язку.

Загальна структура доходів сфери зв'язку має такий вигляд [312]: поштовий зв'язок – 6,1 %, телефонний зв'язок – 9,5 %, кур'єрська діяльність – 1,1 %, передача і прийом телевізійних та радіопрограм, радіозв'язок – 4,4 %, комп'ютерний зв'язок – 12,8 %, мобільний зв'язок – 59,1 %, інші види зв'язку – 7,0 %.

Що стосується абонентської бази послуг зв'язку, то її кількісні та структурні характеристики є такими (тис. абонентів) [312]: абоненти мобільного зв'язку – 60 720,1; абоненти кабельного телебачення – 2 583,9; абоненти мережі Інтернет – 6 075,4, в тому числі широкосмугового доступу – 4 964,3.

Відомості Держстату [226] дають нам можливість проаналізувати динаміку розвитку сфери зв'язку та інформатизації України. Вона характеризується *такими тенденціями*: зростання питомої ваги в структурі ВВП послуг, пов'язаних із комп'ютерним програмуванням, наданням інформаційних послуг та послугами ремонту комп'ютерів і обладнання зв'язку; зростання обсягу експорту комп'ютерних та інформаційних послуг; зростання обсягу капітальних інвестицій підприємств у програмне забезпечення та бази даних; зростання вартості товарів і послуг, що реалізуються через мережу Інтернет; зростання рівня використання домогосподарствами послуг доступу до мережі Інтернет; зростання доходів операторів від надання послуг кабельного телебачення й доступу до мережі Інтернет, зокрема, доходів від трансляції, ретрансляції теле- та радіопрограм, технічного обслуговування й експлуатації обладнання в мережах мовлення, радіозв'язку; скорочення доходів від надання послуг мобільного зв'язку як наслідок насичення ринку цією категорією послуг, а також більш широким використанням альтернативних послуг насамперед голосового та відеозв'язку в мережі Інтернет; скорочення доходів від надання послуг фіксованого телефонного зв'язку; зміна структури доходів від надання послуг зв'язку (зростання доходів від надання телекомунікаційних послуг, скорочення частки поштових послуг (послуг кур'єрської доставки, спеціального та фельдзв'язку, а також власне поштових послуг).

Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації України [117, с. 7], виокремила характерні особливості розвитку ринків телекомунікацій та поштового зв'язку, тобто: «впровадження операторами фіксованого зв'язку послуг ШСД (ширококомунікаційного доступу до Інтернету) як основної альтернативи щодо трансформації власного бізнесу і можливості підвищення ефективності інвестицій, укладених у розвиток власних мереж; подальше скорочення кількості абонентів фіксованого телефонного зв'язку, що зумовлено поширенням серед споживачів використання інших телекомунікаційних послуг, зокрема послуг рухомого (мобільного) зв'язку, мереж передачі даних та Інтернет; продовження процесу заміщення послуг міжміського, міжнародного зв'язку послугами рухомого (мобільного) зв'язку та дзвінками через мережу Інтернет; запровадження операторами різних привабливих пакетів послуг і тарифних планів, які включають послуги голосової телефонії та доступу до Інтернету; збільшення кількості суб'єктів господарювання, які надають послуги ШСД; підвищення попиту споживачів на мультимедійні конвергентні телекомунікаційні послуги та збільшення кількості власних багатофункціональних кінцевих пристроїв зв'язку».

Як бачимо, умовами, що впливають на функціонування сфери зв'язку та інформатизації в Україні, є зміщення споживацького попиту та переорієнтування споживацьких переваг на альтернативні форми спілкування та обміну інформацією (що породжує необхідність, з одного боку, розвитку сучасної телекомунікаційної інфраструктури, а з другого — безперервного розвитку професійної компетентності персоналу підприємств сфери зв'язку, особливо того, що забезпечує бізнес-процес продажу послуг та обслуговування споживачів); посилення конкуренції на ринку послуг зв'язку (що зі свого боку вимагає не тільки надання новітніх та якісних послуг, але й вибудовування довготривалих відносин зі споживачами, спрямованими, з одного боку, на їх утримання та лояльність, а з іншого, на стимулювання використання більш високодохідних послуг із вищим ARPU (Average revenue per user) — доходом на одного користувача за фіксований проміжок часу, а це породжує необхідність розвитку в персоналу установок на клієнтоорієнтованість, а також навичок активного просування та продажу послуг); збільшення асортиментного ряду послуг і пропонування операторами більш привабливих тарифних планів та програм лояльності (для виконання фінансових показників діяльності підприємств на фоні скорочення вартості тарифних планів необхідним є

залучення додаткових доходів, у тому числі й за рахунок cross-selling (перехресних продажів; пропозиції для клієнта придбати, крім основної, ще й додаткову послугу) та up-selling (збільшення суми продажу; пропозиції для клієнта придбати більш дорогу послугу); а це вимагає від персоналу володіння специфічними компетентностями, зокрема, навичками активного продажу, переконання, транслювання переваг та вигод тощо). Отже, умови, в яких функціонує сфера зв'язку, вимагають від підприємств постійної та безперервної зміни стратегічних орієнтирів, у тому числі й за рахунок постійного розвитку професійної компетентності персоналу, і насамперед керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів.

Сфера зв'язку України охоплює [312]: поштовий, телеграфний, телефонний (сільський, міський, міжміський (а також міжнародний) зв'язок, IP-телефонію, кур'єрську діяльність, проводове мовлення, спеціальний та фельдзв'язок, передачу та прийом телевізійних та радіопрограм, радіозв'язок (кабельне, супутникове телебачення, телерадіомовлення), нагляд та технічний контроль за використанням радіочастот, комп'ютерний зв'язок (у тому числі ширококутний доступ, доступ по xDSL, супутникових, виділених каналах, телевізійному кабелю, з наданням комутованого доступу), мобільний (а також стільниковий) зв'язок. Нормативною базою функціонування сфери зв'язку є: Господарський кодекс України від 16.01.2003; Цивільний кодекс України від 16.01.2003; Кодекс законів про працю України від 10.12.1971; Кодекс адміністративного судочинства України від 06.07.2005; Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008; Закон України «Про звернення громадян» від 02.10.1996; Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010; Закон України «Про телебачення та радіомовлення» від 21.12.1993; Закон України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» від 05.07.1994; Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991; Закон України «Про цінні папери та фондовий ринок» від 23.02.2006; Закон України «Про радіочастотний ресурс України» від 01.06.2000; Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.1991; Закон України «Про поштовий зв'язок» від 04.10.2001 №2759-III; Закон України «Про телекомунікації» від 18.11.2003 №1280-IV; Правила здійснення діяльності у сфері телекомунікацій (діяльність з надання послуг доступу до Інтернету), затверджені рішенням НКРЗІ від 10.12.2013 № 803; Концепція розвитку телекомунікацій в Україні, затверджена розпорядженням Кабінету Міні-



стрів України від 7 червня 2006 р. № 316-р (зі змінами, внесеними згідно з Розпорядженням Кабінету Міністрів № 1612-р (1612-2008-р) від 27.12.2008); Постанова Кабінету Міністрів України від 30.10.2014 №576 «Про внесення змін до правил надання послуг поштового зв'язку і Правил надання та отримання телекомунікаційних послуг».

Науковий аналіз систем розвитку професійної компетентності керівників, зокрема керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку утруднюється практичною відсутністю первинної інформації у відкритих джерелах. У ряді випадків ми використовували інформацію з внутрішньо корпоративних джерел. Для аналізу вітчизняної практики розвитку професійної компетентності керівників ми обрали найбільші підприємства, які представляють досліджувану сферу — УДППЗ «Укрпошта» та ПАТ «Укртелеком», а також державний регулятор у сфері зв'язку — Національну комісію, що здійснює регулювання у сфері зв'язку та інформатизації (НКРЗІ).

За даними з відкритих джерел [117, с. 65] із загальної облікової кількості працівників НКРЗІ 244 в 2014 році пройшли підвищення кваліфікації поза робочим місцем 121 особа (що складає 50 % від загальної кількості персоналу; це означає що середня частота підвищення кваліфікації — на 2 роки). Дані щодо тематики навчання представлені в таблиці 1.2.

Крім того, 283 працівника взяли участь у програмах внутрішнього навчання за напрямками: актуальні питання організації роботи, нове у законодавстві, тенденції розвитку сфери зв'язку.

Отже, політика у сфері розвитку людського потенціалу підприємства спрямована насамперед на забезпечення виконання працівниками функцій, покладених на державного регулятора (забезпечення проведення єдиної державної політики у сфері зв'язку та інформатизації, здійснення державного регулювання та нагляду за діяльністю операторів, забезпечення ефективного використання радіочастотного та номерного ресурсів, сприяння розвитку конкуренції на ринку послуг зв'язку, забезпечення розвитку інформаційного суспільства, законотворча діяльність). Розвиток професійної компетентності працівників НКРЗІ спрямований передусім на оволодіння тими компонентами професійної компетентності, які забезпечать виконання вказаних функцій — обізнаність у нових технологічних рішеннях у сфері телекомунікацій, обізнаність з нормативно-правовим регулюванням у сфері зв'язку та інформатизації, обізнаність з



**Кількісні показники підвищення кваліфікації  
працівників НКРЗІ в 2014 році**

<b>Напрямок</b>	<b>Кількість осіб, які пройшли підвищення кваліфікації за напрямом</b>
Державне управління	101
Нове у законодавстві	5
Міжнародне співробітництво	2
Міжнародний досвід регулювання сфери зв'язку та інформатизації	10
Специфічні фахові теми	21
Сучасні телекомунікаційні технології, безпека	6
Правотворчість	3
Телекомунікаційне обладнання	4
Управління поштовим зв'язком	1

Джерело: Розраховано автором за [117, с. 65]

міжнародним досвідом та практикою регулювання даної сфери, обізнаність з особливостями державного управління. Щодо форм і методів розвитку професійної компетентності, то найбільш поширеними є навчання поза робочим місцем (проводилося провайдерами; найбільш поширеними формами були лекції, семінари, тренінги) та навчання на робочому місці (у формі нарад, обговорень, дискусій).

Найбільший оператор поштового зв'язку в Україні — Українське державне підприємство поштового зв'язку «Укрпошта» — є національним оператором поштового зв'язку згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 січня 2002 року. За даними підприємства [108], нині функціонують декілька видів структурних підрозділів, які здійснюють продаж послуг та обслуговування споживачів: поштамти, поштамти-центри поштового зв'язку, центри поштового зв'язку, цехи обслуговування споживачів, відділення поштового зв'язку. Нині підприємство надає 50 видів послуг: поштові та фінансові послуги, передплата, доставка пенсій і грошових виплат, кур'єрська доставка та інші супутні послуги. Крім того, у пунктах обслуговування споживачів відбувається продаж товарів (по-

штових конвертів і листівок, газет і журналів, товарів широкого вжитку, продуктів харчування тощо). Поряд із традиційними видами послуг (надсилання й доставка поштової кореспонденції та посилок, доставка пенсій та грошових виплат), підприємство активно впроваджує нові послуги — замовлення електронного квитка, послуги страхування, кредитування, відкриття депозитних рахунків, програмне забезпечення для формування списків ф.103 на внутрішні й міжнародні поштові відправлення, адміністративні послуги, онлайн оплата та онлайн передплата тощо.

Відповідно до задекларованої місії, підприємство націлене на «надання споживачам високоякісних послуг у сфері поштового зв'язку, фінансових та інших загальнодоступних послуг [108], а ключовими цінностями є «відповідальне ставлення до кожного клієнта, забезпечення високої якості послуг, гарантія надійності та оперативності» [108]. Отже, ключовими бізнес-процесами у діяльності підприємства є технологічний (приймання, оброблення, перевезення пошти), продаж товарів та послуг і обслуговування споживачів. Скорочення потреби споживачів у користуванні поштовими послугами (у зв'язку з появою альтернативних способів спілкування, а також так званих послуг-замінників, які, як правило, зручніші в користуванні та не потребують витрат часу на забезпечення фізичного доступу до відділень) викликає необхідність упровадження сучасних інструментів просування послуг, їх продажу, зміцнення лояльності існуючих споживачів. Відтак професійна компетентність персоналу, що безпосередньо працює із споживачами, є ключовою складовою, здатною забезпечити конкурентну перевагу підприємства. Постійна зміна ринкових умов, у яких функціонує підприємство, запровадження нових послуг, необхідність гнучкого та диверсифікованого підходів до виконання планів продажів потребує постійного розвитку професійної компетентності цієї категорії персоналу.

Політика підприємства щодо навчання персоналу полягає в розумінні важливості «підвищення кваліфікації працівників підприємства для їхньої адаптації до нових технологій, поліпшення навичок роботи з фізичними і корпоративними клієнтами, а також для успішного впровадження нових послуг і сервісів» [301].

Розвиток професійної компетентності персоналу підприємства, зокрема керівників з продажу послуг та обслуговування споживачів, здійснюється за очною та дистанційною формами навчання. Очне навчання (яке проводиться у форматі лекцій, семінарів, тренінгів, нарад) відбува-

ється в навчальному центрі підприємства — Головному навчальному центрі УДППЗ «Укрпошта» «Зелена Буча». Кількісні дані, які характеризують процес підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації (наприклад, у I кварталі 2015 року підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації пройшли 6 137 працівників підприємства, серед них 2 934 технічні службовці та робітники, 124 фахівці, 224 професіонали, 2 855 керівників різних рівнів [301]) відображують загальну закономірність, притаманну такого роду підприємствам — середній працівник підприємства проходить підвищення кваліфікації в середньому один раз на п'ять років, що не відповідає тим викликам, які постають перед підприємством.

На підприємстві навчання персоналу реалізується у форматах очного (денного) навчання в ГНЦ «Зелена Буча», дистанційного та виїзного навчання в дирекціях УДППЗ «Укрпошта». Кількісні дані свідчать про відчутне зростання числа працівників, які навчаються за дистанційною формою (табл. 1. 3), натомість відбувається скорочення кількості працівників, які проходять навчання за очною (денною) формою навчання.

З метою забезпечення централізованого навчання на робочих місцях великої кількості працівників УДППЗ «Укрпошта» й оперативного розповсюдження актуальної інформації та навчальних матеріалів за допомогою сучасних технологій на підприємстві з 2010 року функціонує система дистанційного навчання. В її розвитку, на нашу думку, можна виділити кілька етапів: становлення системи дистанційного навчання, розвиток

Таблиця 1.3.

**Кількість працівників «Укрпошта»,  
які пройшли навчання за різними формами**

Рік	Виїзні форми навчання	Денна форма навчання	Дистанційна форма навчання	Разом
2012	338 (10%)	2 322 (68%)	752 (22%)	3 412 (100%)
2013	1 210 (7%)	2 004 (11%)	14 978 (81%)	18 192 (100%)
2014	892 (6%)	2 329 (16%)	11 355 (78%)	14 576 (100%)

Джерело: Складено автором за [133]

системи дистанційного навчання, дистанційне навчання як масова освітня послуга для різних категорій персоналу підприємства (табл. 1. 4).

Крім того, до традиційних дистанційних курсів додається інша форма дистанційної взаємодії з персоналом — вебінари. Так, за I квартал 2015 року засобами Microsoft Lync було проведено 4 вебінари з тем: «Надання додаткового сервісу «Кур’єрська доставка», «Зміни до Податкового кодексу та інших законодавчих актів», «Комунікаційна політика підприємства». У вебінарах взяли участь 96 працівників: начальники дільниць «Кур’єрська доставка» та оператори, які надають цю послугу, бухгалтери та спеціалісти з маркетингу різних рівнів [301].

Таблиця 1.4.

#### Розвиток системи дистанційного навчання в УДППЗ «Укрпошта»

Етап	Назва етапу	Характеристика етапу
2010–2011 рр.	Становлення системи дистанційного навчання	Розробка концепції дистанційного навчання, створення системи дистанційного навчання; пілотний проект дистанційного навчання з охорони праці
2012–2013 рр.	Розвиток системи дистанційного навчання	Запуск дистанційних курсів з питань охорони праці та організації надання послуг («Продаємо та обслуговуємо професійно. Культура спілкування з клієнтом»; «Обслуговування іноземних клієнтів Укрпошти (англійська мова)»; «Надання послуги кур’єрська доставка»; «Фінансові послуги»)
2014 — по т.ч.	Дистанційне навчання як масова освітня послуга для всіх категорій персоналу	Запуск дистанційних курсів для ефективної організації ключових бізнес-процесів, наперед продажу послуг та обслуговування споживачів: «Адміністративні послуги — спрощений доступ через Укрпошту»; «Технологія ефективного продажу товарів і послуг»; «Надання послуги кур’єрська доставка»; «Продаємо та обслуговуємо ввічливо. Культура спілкування з клієнтом»; «Діалог з клієнтом»; «Короткий огляд послуг»; «Продажі в сучасних умовах»; «Стандарти обслуговування».

Джерело: Складено автором за [133].

Отже, на фоні скорочення очного (денного) та виїзного навчання відбувається зростання кількості педагогічних впливів на персонал з метою розвитку його професійної компетентності, що здійснюються дистанційно. На нашу думку, така переорієнтація є, з одного боку, економічно вигідною для підприємства (оскільки дає можливість скоротити витрати на відрядження та проживання персоналу), однак з другого, не може повною мірою забезпечити безперервний та комплексний розвиток професійної компетентності персоналу. Власний педагогічний досвід автора свідчить про те, що дистанційне навчання є прийнятною цілком формою в тому разі, якщо метою навчання є лише набуття знань. Навчання за дистанційною формою, за умови методично вивіреної побудови його змістової та технологічної частини, дає змогу сформуванню інтелектуально-когнітивний компонент компетентності. Контрольно-оцінні заходи дають змогу упевнитись у ступені оволодіння необхідними знаннями та є індикатором формування наступної траєкторії професійного розвитку персоналу. Проте ключовим у професійній компетентності досліджуваної категорії персоналу — керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів — є наявність навичок продажу та обслуговування (оскільки функції керівника — це не тільки організація роботи структурного підрозділу, й безпосереднє виконання індивідуальних планів продажу, а також демонстрація бажаних, «еталонних» моделей продажу та взаємодії зі споживачами), а також навичок управління. Тому навчання за дистанційною формою не може бути самодостатнім і цілком відповідати потребам розвитку професійної компетентності керівників.

Для забезпечення оперативного та всеохопного оволодіння працівниками підприємства найбільш сучасними знаннями, формування актуальних та стандартизованих навичок продажу та обслуговування споживачів на підприємстві було запроваджено проект «Система галузевого навчання: зміна векторів та орієнтирів». Мета проекту — розвиток у керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів навичок навчання й розвитку персоналу (андрагогічна компетентність), що дало б їм можливість здійснювати безперервне навчання підлеглих безпосередньо на робочому місці, контролювати та корегувати їх поведінку під час виконання функціональних обов'язків. Навчальні заходи, що проводяться внутрішніми тренерами, мають на меті ознайомлення працівників з новими послугами, організацією надання таких послуг, підходами та політикою підприємства щодо взаємодії зі споживачами, вдо-

сконалення технік продажу послуг. За даними підприємства, у I кварталі 2015 року тренери провели 732 тренінгових заходи, в яких взяли участь працівники відділень поштового зв'язку. Найбільш поширеними заходами було проведення в структурних підрозділах Днів якості з елементами тренінгу з тем: «Культура обслуговування споживачів поштових послуг та якість надання послуг», «Переказ коштів поштою», «Виплата пенсій та соціальних допомог», «Пересилання простих поштових відправлень та посилок з оголошеною цінністю», «Робота із запереченнями та зверненнями споживачів» [301]. За увесь період проекту 358 працівників-тренерів провели 2 796 тренінгових заходів, участь у яких взяли понад 60 тис. працівників виробничого штату [136].

Отже, розширення управлінських функцій керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів за рахунок проведення заходів, спрямованих на навчання й розвиток персоналу, дає змогу якісно вплинути на рівень та якість обслуговування споживачів. Сучасні комплексні програми навчання керівників з метою розвитку їх андрагогічної компетентності дадуть змогу підвищити власний рівень професійної компетентності, в тому числі у сфері продажу послуг та обслуговування споживачів, а також забезпечити безперервний розвиток професійної компетентності підлеглих, пропонуючи актуальні програми та форми навчання, здійснюючи оперативний контроль за прогресом в опануванні знань й набутті навичок, безпосередньо контролюючи та корегуючи їх роботу. Для ефективного функціонування системи внутрішнього тренерства, на нашу думку, потрібні сучасні програми навчання (в дистанційному та тренінговому форматі, які забезпечать розвиток інтелектуально-когнітивного та операційно-діяльнісного компонентів андрагогічної компетентності), навчально-методичне забезпечення (створення на рівні підприємства сценаріїв тренінгів, роздаткового матеріалу для проведення тренінгів, опитувальників та тестів для оцінки прогресу в опануванні навчального матеріалу), постійно підтримувана взаємодія з керівниками-тренерами з метою розвитку їх андрагогічної компетентності та підтримки високого рівня вмотивованості до такого роду діяльності.

Порівняльний аналіз кількісних та якісних показників підвищення кваліфікації керівних працівників і фахівців УДППЗ «Укрпошта» представлено у таблиці 1.5.

Як бачимо, найбільш затребуваними напрямками підвищення кваліфікації на підприємстві є охорона праці, пожежна безпека, організація

Таблиця 1.5.

**Структура напрямів підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців УДППЗ «Укрпошта»**

№ з/п	Напрямок	Кількість груп (в дужках – % від загальної кількості груп)		Кількість годин, формат навчання
		2015 рік	2016 рік	
1.	Поштовий зв'язок	5 (6 %)	1 (2 %)	36 год, очно
2.	Організація поштового зв'язку	6 (7 %)	8 (13 %)	36 год, очно; 10 год, дистанційно в корпоративній мережі
3.	Економіка поштового зв'язку	1 (1 %)	1 (2 %)	20 год, очно
4.	Бухгалтерський та податковий облік	2 (2 %)	1 (2 %)	20 год, очно
5.	Продаж послуг поштового зв'язку	15 (18 %)	14 (22 %)	36 год, очно; 20 год, очно; 28 год, очно; 20 год, дистанційно в корпоративній мережі
6.	Державні закупівлі	2 (2 %)	2 (4 %)	28 год, очно
7.	Менеджмент поштового зв'язку	5 (6 %)	7 (11 %)	36 год, очно; 20 год, очно; 22 год, очно
8.	Податкове, земельне, кримінально-процесуальне, господарське та трудове право	1 (1 %)	-	36 год, очно
9.	Маркетинг поштового зв'язку	1 (1 %)	1 (2 %)	36 год, очно
10.	Поштова безпека	1 (1 %)	-	36 год, очно
11.	Охорона праці	19 (23 %)	23 (36 %)	40 год, очно; 40 год, дистанційно в корпоративній мережі
12.	Пожежна безпека	25 (30 %)	6 (9 %)	40 год, очно

Джерело: Складено автором за [241, 242]

поштового зв'язку та продаж послуг поштового зв'язку. Висока питома вага груп з охорони праці та пожежної безпеки пов'язана з упорядкуванням на загальнодержавному рівні нормативів щодо частоти проходження навчання за вказаними напрямками. За період, що розглядається, мав місце також позитивний приріст кількості навчальних груп за напрямками: маркетинг поштового зв'язку (приріст склав 100 %), організація поштового зв'язку (30 %), менеджмент поштового зв'язку (30 %). Пропонуються також різноманітні формати навчання — довго- і короткострокове очне (денне) навчання, дистанційне навчання в корпоративній мережі, вебінари.

Тематика навчання керівників структурних підрозділів (керівників центрів поштового зв'язку, поштамтів, начальників та заступників начальників відділень поштового зв'язку) УДППЗ «Укрпошта» віддзеркалює поточні потреби в розвитку компонентів професійної компетентності цієї категорії працівників.

Так, у 2015 році для них пропонувалися переважно ті курси, які були націлені на формування навичок активного продажу, клієнтоорієнтованого підходу, особливостей організації надання поштових послуг, а також розвиток управлінських навичок, зокрема, навичок навчання й розвитку персоналу підпорядкованих структурних підрозділів, навичок переговорів, управління персоналом за компетентністним підходом (Додаток В).

Розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування абонентів здійснювався переважно заочною (денною) та дистанційною формою. Посттренінгові заходи програмами навчання не передбачались, що, на нашу думку, суб'єктивно знижує цінність набутих знань і досвіду та не сприяє їх свідомому застосуванню персоналом на робочому місці.

У 2016 році тематика навчальних курсів, які пропонувалися для керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів, була змінена з метою орієнтації переважно на особливості організації надання нових послуг поштового зв'язку (надання послуги «Кур'єрська доставка», з пересилання відправлень «Прискорена пошта», фінансових послуг в іноземній валюті), техніки ефективного продажу послуг («Тактичні прийоми конструктивного розв'язання складних ситуацій спілкування під час продажу послуг поштового зв'язку та обслуговування клієнтів», «Технологія ефективного продажу товарів і послуг»), розвитку



клієнтоорієнтованого підходу щодо особливих груп населення («Послуги без бар'єрів — доступно, зручно, з розумінням») (Додаток Г).

Розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування абонентів здійснювався також заочною (денною) та дистанційною формами (з одночасним збільшенням кількості програм, які реалізуються за дистанційною формою). Посттренінгові заходи та інші форми педагогічного й управлінського впливу на працівників після закінчення навчання програмами не передбачалися.

Отже, система розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів в УДППЗ «Укрпошта» характеризується такими особливостями: на рівні політики підприємства відзначається винятково важливе значення навчання персоналу для ефективного процесу взаємодії з клієнтами; основними формами навчання є очна (денна), виїзна та дистанційна; має місце тенденція до зростання питомої ваги дистанційних курсів у загальній структурі навчальних курсів, включення додаткових дистанційних форм взаємодії з учасниками; в розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів особлива увага приділяється напрямом організації надання поштових послуг, технікам продажу послуг поштового зв'язку, розвитку андрагогічної компетентності; має місце тенденція до збільшення питомої ваги навчальних курсів з організації надання поштових послуг; політика підприємства щодо забезпечення безперервного та масового розвитку професійної компетентності персоналу підприємства знаходить своє відображення у функціонуванні системи внутрішнього тренерства, тобто керівники структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів водночас з виконанням безпосередніх обов'язків здійснюють навчання та розвиток персоналу підпорядкованих підрозділів; розширюється коло форматів педагогічного впливу на персонал за рахунок навчання на робочому місці.

Однак, на нашу думку, система професійного розвитку керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів потребує певного вдосконалення. Зокрема, варто запропонувати змішані форми навчання, які дадуть змогу розвинути інтелектуально-когнітивний, операційно-діяльнісний і мотиваційно-ціннісний компоненти професійної компетентності (наприклад, такими змішаними формами навчання

можуть бути дистанційний курс-тренінг, тренінг-посттренінговий супровід, навчання на робочому місці-індивідуальний план професійного розвитку тощо). Для ефективного функціонування системи внутрішнього тренерства, нам видається, потрібні сучасні програми навчання (в змішаному форматі), оновлене навчально-методичне забезпечення (створення на рівні підприємства сценаріїв тренінгів, роздаткового матеріалу для проведення тренінгів, опитувальників та тестів для оцінювання прогресу в опануванні навчального матеріалу), постійна підтримувальна взаємодія з керівниками-тренерами з метою розвитку їх андрагогічної компетентності та підтримки високого рівня вмотивованості до такого роду діяльності. Здійснення посттренінгових заходів для учасників тренінгів сприятиме впровадженню набутих у процесі навчання знань, умінь та досвіду в свідомому поведінку персоналу на робочому місці.

ПАТ «Укртелеком» на ринку послуг зв'язку є одним з найбільших підприємств, що спеціалізується на наданні послуг доступу до мережі Інтернет та фіксованої телефонії. Підприємство має найбільш потужну національну мережу передавання, побудовану на базі технології DWDM (Dense Wavelength Division Multiplexing – щільне спектральне мультиплексування), яка дає можливість надавати споживачам телекомунікаційні послуги майже в усіх населених пунктах України [330].

Основними послугами, що надаються споживачам, є: міжнародний, міжміський та місцевий телефонний зв'язок; передавання даних і побудова віртуальних приватних мереж; Інтернет-послуги, в тому числі «Інтернет від Укртелекому» – швидкісний доступ до мережі Інтернет для абонентів мережі фіксованого телефонного зв'язку; постійне IP-з'єднання за виділеною лінією; апаратний і віртуальний хостинг; надання в користування виділених некомутованих каналів зв'язку; ISDN (Integrated Services Digital Network – цифрова мережа з інтеграцією служб); відеоконференц-зв'язок; проводове мовлення; телеграфний зв'язок; мобільний зв'язок за технологією UMTS/WCDMA (Universal Mobile Telecommunications System – технологія стільникового зв'язку, розроблена Європейським Інститутом Стандартів Телекомунікацій для впровадження 3G у Європі) [330].

Ринкова частка ПАТ «Укртелеком» на ринку телекомунікаційних послуг становить: надання телекомунікаційних послуг населенню загалом – 14,4 %, місцевий телефонний зв'язок – 89,3 %, міжміський та міжнародний зв'язок – 75,5 %, доступ до мережі Інтернет – 32,5 % [272].

Підприємство має найбільшу абонентську базу серед провайдерів телекомунікаційних послуг — 9,8 млн споживачів. Основою бізнесу є надання послуг фіксованого зв'язку. Стратегічними пріоритетами підприємства є збереження клієнтської бази та зміцнення позицій на цьому ринку, а пріоритетним напрямом розвитку — ринок послуг доступу до мережі Інтернет та передавання даних [272]. Тому ПАТ «Укртелеком» розширює свою присутність на ринку за рахунок інвестування у розвиток мережі, розробку нових продуктів та поліпшення системи обслуговування споживачів. Продаж телекомунікаційних послуг і обслуговування споживачів у ПАТ «Укртелеком» здійснюється в мережі пунктів обслуговування (центрах продажу послуг та обслуговування споживачів, відділеннях Телекомсервіс, відділеннях продажу послуг та обслуговування споживачів). За даними ПАТ «Укртелеком» функціонує 270 пунктів продажу послуг та обслуговування споживачів [330].

Середньооблікова чисельність працівників ПАТ «Укртелеком» становить 35 427 [272]. Кадрова політика підприємства спрямована на «своєчасне забезпечення товариства кваліфікованими спеціалістами, здатними якісно виконувати завдання, що сприяють досягненню цілей бізнесу; створення позитивного іміджу товариства на ринку праці як привабливого й перспективного роботодавця» [272]. Для розвитку професійної компетентності персоналу підприємства запроваджено систему корпоративного навчання для всіх категорій працівників, систему технічного навчання для працівників технічного та ІТ напрямів, систему залучення до підприємства молодих фахівців, «Школу керівника» для розвитку управлінських компетенцій [272].

Розвиток професійної компетентності персоналу ПАТ «Укртелеком», зокрема керівників з продажу послуг та обслуговування споживачів, здійснюється заочною та дистанційною формою. Очне навчання (яке відбувається у форматі лекцій, семінарів, тренінгів) здійснюється у навчальному центрі підприємства — філії «Центр післядипломної освіти» ПАТ «Укртелеком», а також у його регіональних відділеннях (Запорізьке, Харківське, Львівське, Одеське) та кабінетах (Кабінеті проводового мовлення та сільського телефонного зв'язку у м. Чернігів). Окрім того, викладацький склад філії також проводить навчання за дистанційною формою. Кількісні дані щодо навчання персоналу демонструють динаміку до поступового зменшення тих, хто проходить навчання за різними формами (табл.1. 7).

Таблиця 1.7.

**Кількість працівників ПАТ «Укртелеком», які пройшли навчання за очною та дистанційною формами**

Рік/ Формат на- вчання	2011	2012	2013	2014
Очне	4 278 (19 %)	3 274 (21 %)	1 112 (10%)	1 346 (18 %)
Дистанційне	17 856 (81 %)	12 074 (79 %)	9 842 (90%)	6 021 (82 %)
Разом	22 134 (100 %)	15 348 (100 %)	10 954	7 367 (100 %)

Джерело: Звіти про діяльність філії «Центр післядипломної освіти ПАТ «Укртелеком» за 2011, 2012, 2013 та 2014 роки.

Найбільша кількість працівників, які пройшли навчання за різними формами, зафіксована у 2011 році (питома вага тих, хто навчався за очною формою, становила 19 %, за дистанційною — 81 % відповідно). Це було пов'язано з масовим упровадженням нових телекомунікаційних послуг і нових тарифних планів, що викликало необхідність навчання персоналу, зокрема того, функціями якого передбачався продаж послуг та обслуговування споживачів. Скорочення кількості тих, хто навчався, в 2012–2014 роках, було пов'язано з оптимізацією чисельності персоналу, а також оптимізацією витрат підприємства. Традиційно високою є питома вага тих, хто навчається за дистанційною формою, оскільки це дає змогу суттєво знизити видатки підприємства, а з іншого, зменшити недоотримання прибутку через відсутність працівників на робочому місці.

Порівняльний аналіз кількісних та якісних показників підвищення кваліфікації керівних працівників і фахівців ПАТ «Укртелеком» представлено у Додатку Д.

Аналіз даних [239, 240] дає нам змогу зробити певні висновки. Найбільшу питому вагу в загальній структурній навчальних курсів мають такі напрями: продаж послуг та обслуговування споживачів (зокрема, організація роботи структурного підрозділу з продажу послуг та обслуговування споживачів, продаж телекомунікаційних послуг та залучення клієнтів, продаж послуг корпоративним і бізнес-споживачам, ефективне обслуговування та утримання споживачів, підготовка внутрішніх тренерів товариства) — 26 та 17 % у 2013 та 2014 рр. відповідно; побудова та

технічна експлуатація автоматизованих систем (зокрема автоматизовані системи комплексних розрахунків (АСКР), системи управління, програмний комплекс АСТЛО) — 11 та 12 % відповідно; інформаційні технології (зокрема, новітні інформаційні технології, маршрутизатори фірми Cisco, комп'ютерні мережі, операційні системи, інтегрований пакет Microsoft Office, бази даних, програмування, захист інформації, комп'ютерна графіка) — 11 та 13 % відповідно; охорона праці та пожежна безпека — 21 та 18 % відповідно. Така структура навчальних програм, на нашу думку, зумовлена, з одного боку, необхідністю забезпечення найбільш важливих бізнес-процесів підприємства — побудови та технічної експлуатації мереж доступу, продажу послуг та обслуговування споживачів, а з іншого, унормуванням процесів забезпечення безпеки діяльності на підприємстві з боку держави. Потрібно зазначити, що суттєвих структурних зрушень у тематиці навчання за період, що розглядається, не відбулося.

Тематика навчання керівників структурних підрозділів (центрів обслуговування споживачів, відділень продажу послуг та обслуговування споживачів, відділень Телекомсервіс) ПАТ «Укртелеком», на нашу думку, віддзеркалює поточні потреби в розвитку компонентів професійної компетентності цієї категорії працівників. Так, у 2013–14 рр. для них пропонувались переважно курси, націлені на формування навичок активного продажу, клієнтоорієнтованого підходу, стандартизації обслуговування споживачів, а також розвиток управлінських навичок, зокрема, навичок навчання й розвитку персоналу підпорядкованих структурних підрозділів, управління персоналом за цілями, індивідуальному підходу до мотивації працівників (Додаток Е).

Програми навчання спрямовувалися на розвиток навичок *управління персоналом* (зокрема індивідуальний підхід в управлінні персоналом, методи впливу на персонал, дизайн мотивації підлеглих, методи розвитку професійної компетентності), розвиток навичок *продажу та просування послуг* ПАТ «Укртелеком» (зокрема інноваційні інструменти просування послуг підприємства, організація просування послуг на рівні структурного підрозділу, ефективні техніки продажу послуг), розвиток навичок *управління структурним підрозділом, орієнтованим на надання послуг та обслуговування споживачів* (особливості управління даним типом структурного підрозділу, цикл управління продажем, комплексний підхід до організації процесу продажу), ознайомлення з *продуктовими пропозиціями* ПАТ «Укртелеком» (послугами фіксованого телефонного зв'язку, послу-

гами доступу до мережі Інтернет), розвиток навичок *побудови ефективної взаємодії зі споживачами* (впровадження клієнтоорієнтованого підходу у свідому поведінку персоналу, техніки ефективної поведінки працівників зі споживачами на різних етапах взаємодії, техніки зміцнення лояльності існуючих споживачів), поглиблення навичок *навчання й розвитку персоналу* підпорядкованого структурного підрозділу з продажу послуг та обслуговування споживачів (з метою безперервного розвитку професійної компетентності персоналу, впровадження ефективних технік навчання на виробництві, постійної підтримки високого рівня вмотивованості персоналу до постійного вдосконалення). Отже, програми, які пропонуються для розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів ПАТ «Укртелеком», на нашу думку, віддзеркалюють поточну стратегію розвитку підприємства (зміцнення позицій на ринку телекомунікаційних послуг, утримання абонентів та запобігання їх відсіву, впровадження нових послуг, збільшення доходів підприємства, скорочення витрат, зокрема, за рахунок витрат на реалізацію бізнес-процесу навчання та розвитку персоналу).

Відносно форм навчання досліджуваної категорії керівників, то найбільш поширеним було дистанційне навчання (дистанційні курси тривалістю 3–4 тижні; передбачали опанування інформаційних матеріалів, виконання індивідуальних завдань, проходження тестів, участь слухачів у вебінарах), очне навчання (тривалістю один тиждень; передбачало лекційну, семінарську та тренінгові форми взаємодії, участь у дискусіях, виконання завдань тощо), тренінги (тривалістю 2–3 дні залежно від тематики; передбачався розвиток навичок і вдосконалення вмінь). Інші форми взаємодії з учасниками навчання (посттренінговий супровід, навчання на робочому місці тощо) не передбачалися, що, на нашу думку, суттєвим чином впливало на зниження вмотивованості учасників процесу до використання набутих знань і навичок під час виконання функціональних обов'язків, суб'єктивне знецінення процесу навчання (через відсутність бачення перспектив практичного застосування набутих знань), та не використовувало повною мірою можливості навчання й розвитку персоналу як чинника впливу на індивідуальну результативність і, отже, результативність діяльності структурного підрозділу та підприємства в загалом.

Для виявлення можливих *шляхів удосконалення* процесу розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів нами було проведено анкету-

вання безпосередніх керівників досліджуваної категорії (Додаток Є), яке здійснювалось через два тижні після проходження керівниками структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів курсу «Програма підготовки внутрішніх тренерів». За цією програмою в 2012 році пройшли навчання 98 керівників, відповідно, було розіслано 98 анкет. Отримано 17 відповідей, що на нашу думку, свідчило про невисокий рівень зацікавленості в подальшому вдосконаленні навчальних програм, умотивованості до безперервного навчання підлеглих, низький рівень персональної відповідальності за процес розвитку професійної компетентності підлеглих.

На відкрите запитання «Яких змін Ви очікували від підлеглих після їх участі в програмі навчання?» 17 % відповіли, що не розраховували на суттєві зміни в поведінці, ставленні та результативності; 45 % очікували, що в результаті навчання підлегли оволодіють прийомами й техніками ефективного проведення навчання зі своїм персоналом; 37 % зазначили, що очікували змін у рівні вмотивованості до роботи із персоналом в напрямі його навчання і розвитку; 56 % очікували, що після навчання учасники матимуть чітке бачення можливості впливу на професійну компетентність своїх підлеглих з метою їх безперервного навчання й розвитку. Загалом, можна відмітити такі особливості: значна частка керівників не розглядає навчання як суттєвий чинник впливу на результативність роботи персоналу; очікування керівників від навчання підлеглих лежать у площині оволодіння ними навичками (техніками проведення контекстного навчання з підлеглими), зміни рівня вмотивованості (до проведення навчальних заходів зі своїми підлеглими) та системного підходу до розвитку професійної компетентності підлеглих (щодо бачення часових, технологічних параметрів впливу на підлеглих з метою розвитку їх компетентності).

На відкрите запитання «Як особисто ви як керівник створювали мотивацію своїх підлеглих взяти участь у бізнес-тренінгу і бути там активними?» 98 % респондентів відповіли, що повідомили працівника про факт його майбутньої участі в програмі підготовки внутрішніх тренерів, 23 % зазначили, що орієнтували працівника на активну участь у тренінгу та необхідність ознайомити працівників структурного підрозділу з інформацією, яку отримав учасник під час тренінгу. Відсутність персональної участі безпосереднього керівника в процесі підготовки працівника до майбутнього навчання і, відповідно, відсутність його відповідальності за процес навчання, на нашу думку, суттєво знижує його цінність для співробітника



та вмотивованість до активного навчання. Підготовка працівника до майбутнього навчання, в якій бере участь підприємство (наприклад, оприлюднюючи програму, обґрунтовуючи його цінність на корпоративному порталі), департамент навчання й розвитку персоналу (через адресну розсилку інформаційних матеріалів, анкет майбутнім учасникам навчання), і безпосередній керівник (через вплив на усвідомлення значущості майбутнього навчання для учасника, наприклад, через коучингову взаємодію з ним), на нашу думку, була б вагомим організаційно-педагогічною умовою системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів.

На запитання «Що, на вашу думку, реально дало навчання вашим підлеглим?», яке передбачало множинний вибір, 32 % дали відповідь, що знання, 23 % — зміну поглядів на свою роботу, 11 % — розширило погляди на роботу з клієнтами, 28 % — навички, 44 % — мотивацію, 5 % — згуртованість, 18 % — не вплинуло суттєво на роботу працівника. На нашу думку, такі відповіді були зумовлені низкою причин, з-поміж яких відносно невелика тривалість курсу (один тиждень очного навчання), що унеможливує і набуття глибоких знань з питань, які досі не перебували в колі обов'язків учасника; відсутність пропагування на рівні підприємства вартісності та необхідності мультиплікації знань на підприємстві, в тому числі й через систему внутрішнього тренерства та безпосередню роботу керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів у напрямі навчання й розвитку їх персоналу; невисокий рівень упевненості учасників у своїй здатності до проведення заходів із навчання та розвитку персоналу. Тому, удосконалюючи програми підготовки внутрішніх тренерів, потрібно брати до уваги ці складові.

На запитання «Як, в основному, реагували ваші підлеглі, коли після бізнес-тренінгу вийшли на роботу?», яке передбачало множинний вибір, 35 % відповіли, що підлеглі ділилися позитивними враженнями, 24 % зазначили, що підлеглі активно обговорювали тренінг; 12 % — підлеглі не говорили нічого; 18 % — хотіли б продовжити навчання за тим самим напрямом; 8 % — вважали, що програма навчання не має жодної цінності для компанії; 15 % — термін навчання занадто короткий для опанування потрібних знань та розвитку необхідних навичок; 17 % — для ефективної роботи керівника внутрішнім тренером потрібна централізована методична підтримка з боку досвідчених тренерів. Загалом же ті, хто навчався, демонстрували позитивне ставлення до освоюваної програми навчання,



проте зазначали, що необхідно збільшити термін навчання та надавати методичну допомогу з боку профільних працівників підприємства.

На запитання «З чим, на вашу думку, пов'язана така реакція?», яке передбачало множинний вибір, 56 % зазначило, що така реакція була пов'язана з бажанням вчитися та пізнавати нове, 37 % — зі страхом невдач майбутньої діяльності, 43% — з низьким рівнем упевненості учасників у тому, що вони мають особистісні здатності до проведення такого роду діяльності. Отже, вважаємо, для забезпечення ефективності впровадження ідеї внутрішнього тренерства програмою підготовки внутрішніх тренерів потрібно передбачити такі впливи та взаємодію з учасниками, які допомогли б їм позбутися боязні невдач і низької віри у свою спроможність реалізувати заходи з навчання та розвитку професійної компетентності підлеглих.

На запитання «Що і як змінилося у поведінці та діях ваших підлеглих у роботі з клієнтами після їх участі в програмі навчання? Що вони стали робити по-іншому?» 23 % відповіли, що суттєвих змін не відбулося; 18 % зазначили, що після навчання їхні підлегли почали виявляти уважніше ставлення до клієнтів і підлеглих, намагалися допомогти їм у взаємодії з клієнтами; 55 % відповіли, що відразу після тренінгу учасники виявляли активне бажання внести зміни у взаємодію з підлеглими, проте, з часом, таке бажання знижувалось; 14 % зазначили, що учасники розробили план заходів з навчання та розвитку персоналу та намагаються його виконувати. Нашу увагу привертає висока питома вага відповідей, які вказують на значний рівень умотивованості до внесення змін у діяльність одразу після закінчення навчання та тенденцію до його зниження з плином часу. Брак взаємодії з учасниками навчання після його закінчення, на нашу думку, й призводить до такого результату. Консультативна допомога з боку викладачів-тренерів та коучингова підтримка з боку безпосередніх керівників могла б пролонгувати високий рівень вмотивованості до змін, надати впевненості через постійне вдосконалення майстерності у проведенні навчальних заходів для підлеглих.

На запитання «Напишіть, що необхідно врахувати під час проведення наступних бізнес-тренінгів?» 14 % респондентів зазначили, що потрібно збільшити тривалість навчання; 18 % — змінити його формат; 32 % — забезпечити взаємодію та підтримку учасників після навчання; 41 % — ознайомити безпосередньо респондентів із програмою та цілями навчання для забезпечення можливості контролю й підтримки учасни-

ків; 57 % — забезпечувати консультаційно-методичну підтримку учасників після навчання. Отже, можна констатувати усвідомлення необхідності посттренингової підтримки учасників програм підготовки внутрішніх тренерів, а також зміни тривалості та формату навчання.

На відкрите запитання «Чого особисто ви хотіли б навчатися, щоб стати більш ефективним керівником? Назвіть конкретні теми й питання, що цікавлять вас» керівники відповіли, що найбільш цікавими для них були б напрями з управління результативністю підлеглих, методів навчання та розвитку професійної компетентності підлеглих, сучасних управлінських моделей та інструментів.

Сучасний стан сфери зв'язку України та виклики, які постають перед підприємствами (зростання конкуренції, зміна структури споживацьких потреб у послугах зв'язку) зумовлює необхідність трансформації конкурентних стратегій операторів (постійне впровадження нових технологій, послуг, тарифних планів, програм лояльності), що, безумовно, породжує необхідність створення систем розвитку професійної компетентності персоналу, які давали б можливість гнучко та оперативно набувати актуальних знань, умінь і компетентностей із гарантованим їх упровадженням у робочий контекст. Політика у сфері управління розвитком професійної компетентності персоналу вітчизняних підприємств сфери зв'язку спрямована насамперед на забезпечення виконання працівниками функціональних обов'язків; навчання й розвиток персоналу швидше провадиться навздогін, а не випередження; воно не спрямовується на набуття компетентностей, які будуть актуальними у перспективі. Найбільш поширеними формами навчання й розвитку керівників вітчизняних підприємств сфери зв'язку є очна (денна) (тривалість навчання від 16 до 72 годин) та дистанційна (тривалість навчання від 8 до 72 годин). Виявлено тенденцію до скорочення питомої ваги очних курсів і зростання питомої ваги дистанційного навчання.

Останнім часом впроваджуються новітні форми безпосередньої та дистанційної інтерактивної взаємодії — тренінги та вебінари. Характерною особливістю є впровадження на вітчизняних підприємствах сфери зв'язку систем внутрішнього тренерства, що за рахунок розширення управлінських функцій керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів дає можливість впроваджувати безперервне навчання та розвиток персоналу і в такий спосіб впливати на якість обслуговування споживачів та рівень їх задоволеності.

Проте програми навчання внутрішніх тренерів не є комплексними, не передбачають взаємодію з учасниками після навчання, що суттєво знижує їх ефективність. Вважаємо необхідним впровадження сучасних програм навчання, навчально-методичного забезпечення та постійну підтримуючу взаємодію з керівниками-тренерами з метою розвитку їх андрагогічної компетентності та підтримки високого рівня вмотивованості до такого роду діяльності. Для розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів пропонуються переважно програми, націлені на формування навичок активного продажу, клієнтоорієнтованого підходу, особливостей організації надання послуг зв'язку, стандартизації обслуговування споживачів, а також розвиток управлінських навичок, зокрема, управління персоналом за цілями, навичок навчання та розвитку персоналу підпорядкованих структурних підрозділів, навичок переговорів, управління персоналом за компетентнісним підходом, індивідуального підходу до мотивації працівників.

Звертає на себе увагу той факт, що альтернативні (після навчання) форми взаємодії з учасниками навчання (посттренінговий супровід, навчання на робочому місці тощо) не передбачались, що, на нашу думку, суттєвим чином справляло вплив на зниження вмотивованості учасників до використання набутих знань і навичок під час виконання функціональних обов'язків, суб'єктивне знецінення учасниками процесу навчання (через відсутність бачення перспектив практичного застосування набутих знань) та не використовувало повною мірою можливості процесу навчання й розвитку персоналу як чинника впливу на індивідуальну результативність і, як наслідок, результативність діяльності структурного підрозділу та підприємства.

Вважаємо, що системи професійного розвитку керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку потребують суттєвого вдосконалення. Наприклад, варто запропонувати змішані форми навчання, які дадуть змогу комплексно розвинути інтелектуально-когнітивний, операційно-діяльнісний і мотиваційно-ціннісний компоненти професійної компетентності (такими змішаними формами навчання можуть бути дистанційний курс-тренінг, тренінг-посттренінговий супровід, навчання на робочому місці-індивідуальний план професійного розвитку тощо). Для ефективного функціонування системи внутрішнього тренерства, на нашу думку, потрібні сучасні

програми навчання (за змішаною формою), навчально-методичне забезпечення (створені на рівні підприємства сценарії тренінгів, роздатковий матеріал для проведення тренінгів, опитувальники і тести для оцінювання прогресу в опануванні навчальним матеріалом), постійна підтримуюча взаємодія керівників-тренерів з метою розвитку їх андрагогічної компетентності та підтримки високого рівня вмотивованості до такого роду діяльності. Впровадження посттренінгових заходів для учасників тренінгів сприятиме застосуванню набутих у процесі навчання знань, умінь та досвіду в свідому поведінку персоналу на робочому місці.

### **1.3. Тенденції розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку в зарубіжній практиці освітньої діяльності**

У сучасному світі сфера зв'язку та інформатизації має визначальний вплив як на розвиток світової економіки, так і на суспільні процеси. На Всесвітніх самітах «Інформаційне суспільство» (Женева, 2003 р. та Туніс, 2005 р.), обговорюючи порядок денний розвитку сфери зв'язку та інформатизації, представники урядів провідних країн, компаній-провайдерів та громадських організацій дійшли згоди щодо необхідності пов'язувати цілі розвитку цієї сфери з Цілями розвитку тисячоліття Організації Об'єднаних Націй (ООН) [455]. Зокрема, було визначено цілі розвитку сфери зв'язку та інформатизації на найближчі 20 років. Ними стало: забезпечення доступу сільських населених пунктів до мережі Інтернет; забезпечення доступу вищих, професійно-технічних навчальних закладів і середніх шкіл до мережі Інтернет; забезпечення доступу дослідницьких та наукових установ до мережі Інтернет; забезпечення доступу бібліотек, культурних центрів, музеїв, поштових установ та архівів до мережі Інтернет; забезпечення доступу установ охорони здоров'я до мережі Інтернет; забезпечення доступу всіх місцевих органів управління до мережі Інтернет, створення та функціонування їх веб-сайтів та корпоративної пошти; адаптація програм навчання в початковій та середній школі відповідно до викликів інформаційного суспільства; забезпечення всеохоплюючого доступу населення до телебачення та радіомовлення; підтримка розвитку контенту та забезпечення технічних умов для присутності та використання всіх національних мов у сегментах Інтернету; забезпечення доступності мережі Інтернет принаймні для 50 % світового населення [503].

Сфера зв'язку та інформатизації в сучасному світі відіграє виняткову роль, її функції та значення розглядаються значно ширше, ніж «інструмент у прийнятті рішень, моніторингу та оцінки середовища» [502, с. 6]. У контексті забезпечення цілей сталого розвитку [455, 488] сфера зв'язку та інформатизації також сприяє: ефективному використанню ресурсів навколишнього середовища (через створення геоінформаційних систем, які містять комплексну інформацію для оцінки, моніторингу й використання ландшафтів); ефективному використанню людських ресурсів (через зростання питомої ваги електронної комерції, віртуальних офісів, оптимізації процесів логістики та паперового документообігу); технології документування, оцифрування та візуалізації даних про рівень бідності сприяють ефективному розповсюдженню ресурсів у глобальному масштабі; програми збору, аналізу, систематизації, статистичної обробки даних сприяють виваженому прийняттю рішень у контексті досягнення цілей сталого розвитку [502, с. 35].

Інформаційно-комунікаційні продукти й послуги розглядаються як надзвичайно важливі та необхідні для життєдіяльності суспільства поряд із забезпеченням його інфраструктурою, електроенергією та шляхами сполучення. В Естонії, Франції та Фінляндії доступ до мережі Інтернет визнано базовим правом кожного громадянина країни [503, с. 24]. Поряд із вражаючими кількісними показниками розвитку цієї сфери (у світі зафіксовано 5 млрд. підключень до мережі мобільного зв'язку, тож рівень проникнення складає понад 90 %; майже 2 млрд. жителів планети мають постійний доступ до мережі Інтернет; за період з 2003 до 2009 р. рівень проникнення інтернет-зв'язку подвоївся) варто відзначити деякі суспільні трансформації, які стали можливими завдяки розвитку сфери зв'язку та інформатизації. Йдеться, зокрема, про поширення феномену електронного урядування, що сприяє прозорості діяльності місцевих органів влади, демократизації процесів взаємодії між органами влади та громадянами, адаптації послуг до потреб і особливостей кожної місцевої громади, ефективнішому розподілу ресурсів, уникненню корупції, поглибленню прозорості, підзвітності та ефективності на всіх рівнях управління [503, с. 158].

Бізнес у сфері зв'язку та інформатизації також перебуває на етапі трансформації. Поява клієнта нового типу – «спраглого до інформації власника смартфона» [400, с. 7] приводить до необхідності перегляду бізнес-моделей, стратегій, асортиментного ряду послуг, методів просу-

вання та тарифної політики. Помітними тенденціями стало суттєве розширення операторами власних лінійок продуктів, перегляд тарифних планів, збільшення інвестицій в основний капітал (обладнання, мережі) для зростання пропускну здатності мереж, пошук унікальних джерел конкурентних переваг для збільшення сегменту на ринку, зростання доходів (як валових, так і доходів у розрахунку на кожного абонента), скорочення кількості дрібних операторів (великі оператори за останні 10 років збільшили свою частку на ринку на 10 %), зростання рівня конкуренції на ринку [400, с. 7]. Більшість великих телекомунікаційних операторів концентрують свої зусилля на взаємодії з клієнтами, створенні середовища для комфортного та персоналізованого обслуговування, вважаючи сервіс основним джерелом конкурентних переваг [400, с. 8].

Враховуючи всі умови та виклики, що домінують у сфері зв'язку та інформатизації, виняткового значення набуває розвиток професійної компетентності персоналу та керівників з продажу послуг та обслуговування споживачів. Аналіз позитивного зарубіжного досвіду та виявлення кращих продуктивних практик важливе для адаптації зарубіжних підходів до створення системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів вітчизняних підприємств сфери зв'язку.

У 2014 році компанія Ernst&Young, провідна світова компанія у сфері консультування та аудиту, провела ґрунтовне дослідження з метою ідентифікації ризиків та викликів, з якими стикається сфера телекомунікацій у глобальному масштабі. Було виділено 10 основних аспектів, які експерти визначають як загрози розвитку компаній: нездатність компаній позиціонувати себе в новій якості в новому ландшафті сфери телекомунікацій; недостатній рівень визначеності регуляторної політики у сфері телекомунікацій; ігнорування компаніями нових імперативів приватності та безпеки; неспроможність компанії досягати більшої гнучкості та здатності до змін; недостатність даних для порівняння, алгоритмів та методик їх здобування для подальшого організаційного розвитку та поліпшення ефективності; відсутність методик і вимірників для впливу на рівень та якість виконання процедур; нездатність персоналу до усвідомлення процесу створення цінності для клієнта, його складових; нездатність досягти повноти вигоди від наявних телекомунікаційних мереж та активів; невдало сформульовані стратегії розвитку; нездатність упроваджувати принципово нові інновації [487].

Усі загрози було згруповано відповідно до їх впливу на ті чи інші бізнес-процеси компаній: загрози відповідності (які випливають із регуляторної політики, нормативно-правового регулювання, корпоративної політики компаній), операційні загрози (які впливають на внутрішні процеси компаній, персонал, системи), стратегічні (які впливають на клієнтів, конкурентів, інвесторів) та фінансові загрози (загрози фінансовій ефективності компаній, які є похідною від високого рівня волатильності на телекомунікаційних ринках) [487]. Можна зробити висновок, що, попри те, що більшість із названих невідповідностей належать до недоліків стратегічного планування й операційної діяльності телекомунікаційних операторів, має місце також невідповідність у наявності та рівнях розвиненості компетентностей персоналу, зокрема того, який виконує функції з продажу та обслуговування споживачів. Виявлену загрозу «нездатності персоналу до усвідомлення процесу створення цінності для клієнта, його складових» було віднесено до групи стратегічних, а силу її впливу на компанію оцінено експертами в 7 балів із 10, що свідчить про виняткове значення відповідного розуміння персоналом потреб клієнтів для успішного розвитку компаній. Як зазначають експерти, поряд із розширенням асортиментного ряду телекомунікаційних послуг (що стає можливим із розвитком технологій та можливостей телекомунікаційних мереж та обладнання), компаніям слід поглиблювати розуміння реальних потреб клієнтів та реалізовувати так званий кастомізований (клієнтоорієнтований) підхід до взаємодії з клієнтами. Намагання компаній запропонувати більш високодохідні послуги йде врозрід із природним бажанням клієнтів витратити на телекомунікаційні послуги менше ресурсів. Окрім того, як зазначають експерти, тенденція до аутсорсингу бізнес-процесів продажу та обслуговування (до якої вдаються телекомунікаційні оператори з метою оптимізації витрат) ставить під загрозу побудову довгострокових відносин в системі «компанія-клієнт», що врешті призводить до втрати клієнтської бази [487]. Отже, поряд із необхідністю перегляду політики компанії щодо операційних процесів, є *необхідність у розвитку клієнтоорієнтованості* персоналу телекомунікаційних компаній. Керівники структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку відіграють важливу роль у процесах розвитку клієнтоорієнтованості персоналу, будучи з одного боку, зразком, «взірцевою моделлю», демонструючи певний тип ставлення до клієнта, а з



іншого несучи відповідальність за навчання та розвиток персоналу підпорядкованого підрозділу у відповідному напрямі.

Питання розвитку професійної компетентності різних категорій персоналу, зокрема персоналу та керівників структурних підрозділів сфери зв'язку, знайшли широке висвітлення у зарубіжній науковій літературі. Зокрема, вивченню особливостей функціонування й сучасним тенденціям розвитку сфери зв'язку та інформатизації присвячено наукові праці К. Накамури [438], Г. Фремпоннга [389], Н. Фуджий [397], С. Хіракі [438]. Дослідженню сучасних особливостей систем розвитку професійної компетентності різних категорій персоналу компаній присвячено праці А. Азіма [364], С. Барлета [365], Г. Бекера [369], М. Вакаса [363], С. Гошал [365], І. Гоу [475], С. ван Золінгена [506], П. Едвардса [475], Т. Інокі [419], Т. Кавакіти [415], К. Койке [419], В. Кохена [375], Д. Левінталя [375], Л. Оказакі-Варда [475], П. Сенджа [468], С. Сташа [474], Дж. Сторей [475], Л. Хема [363], С. Яхати [504]. Розвиток професійної компетентності керівників телекомунікаційних компаній досліджували Р. Бат [367], Ф. Бауман [437], Е. Варун [499], Дж. Волша [472], М. Дасанаяке [382], С. Ірум [478], А. Манут [437], Р.Мейнерт [437], Н.Мехмуд [478], Дж.Мюллер [438], Б.Патіа [445], Н. Соусенг [472], А. Султана [478], Й. Хонда-Окіцу [410], Г. Хорі [382]. Специфічними питаннями побудови систем розвитку професійної компетентності персоналу та керівників напряму продажів та обслуговування споживачів займалися Р. Бат [367], М. Корчинські [420], Л. Мішель [435], С. Лойд [430], С. Френкель [396], К. Хонда [409].

Аналіз зарубіжної наукової літератури з питань розвитку професійної компетентності керівників, зокрема керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку дає нам підстави виділити деякі особливості й сучасні тенденції, притаманні цій галузі.

Однією з найбільш суттєвих особливостей, на нашу думку, є *визнання вагомості ролі навчання і розвитку персоналу для подальшого прогресу підприємства*. Під впливом глобалізації, бурхливого розвитку технологій, тенденції до аутсорсингу багатьох бізнес-процесів, посилення конкуренції у багатьох галузях, зростання середнього віку працездатного населення відбувається переосмислення значення процесів навчання і розвитку персоналу на підприємствах. Традиційно основною метою навчання й розвитку було забезпечення персоналу необхідними для виконання робочих функцій, завдань та операцій знаннями, вміннями, навичками, компетентнос-



тями. Нинішні зміни бізнес-середовища спонукають до постійного вдосконалення, впровадження інновацій, реінжинірингу бізнес-процесів. Головною рушійною силою цих змін є людський капітал, його знання, вміння, вмотивованість, готовність до змін, інноваційне мислення. Тому функції процесу навчання та розвитку персоналу на підприємстві стають значно ширшими, ніж його «оснащення» інструментарієм для виконання функцій у вигляді знань, умінь, навичок, компетентностей: збереження, поширення знань в організації, розвиток кар'єри, поширення кращих практик, підвищення рівня обслуговування клієнтів, рівня індивідуальної, командної та організаційної ефективності [476].

Крім того, завдяки грамотно побудованій системі розвитку професійної компетентності керівників підприємство має змогу: оптимально використовувати людські ресурси і, як наслідок, забезпечувати досягнення цілей як підприємством, так і працівниками; забезпечувати постійний розвиток потенціалу людських ресурсів через безперервний розвиток актуальних компетентностей; забезпечувати зростання результативності персоналу і, відповідно, досягнення підприємством довгострокових цілей; розвивати командну взаємодію, командну синергію, результати команди; розвивати та удосконалювати організаційну культуру та ефективність, розвивати культуру навчання на підприємстві; поліпшувати організаційний клімат, вибудовувати позитивне сприйняття підприємства; підвищувати рівень якості роботи, надання послуг та обслуговування споживачів; створювати здорове організаційне середовище, клімат, стосунки в колективі; покращувати імідж організації; покращувати показники прибутковості; сприяти організаційному розвитку, впровадженню політики підприємства на всіх рівнях управління; розвивати лідерські якості, підвищувати вмотивованість персоналу, його лояльність до підприємства [445]; система розвитку професійної компетентності також спрямовується на підвищення ефективності й результативності роботи співробітників, впровадження сучасних систем управління й розвитку управлінського потенціалу, підвищення конкурентоспроможності й ринкової привабливості підприємства [127].

Основними чинниками, на які впливають процеси навчання й розвитку персоналу, на думку дослідників, є: зосередженість на потребах бізнесу та підвищенні рівня результативності; розвиток управлінської культури; привабливості, оновлення, збереження та захист інтелектуального капіталу компанії; впровадження систем управління навчанням, інтегру-

вання їх у бізнес-процеси; розвиток партнерства для навчання й розвитку; впровадження віртуальних форм навчання та нових технологій [476].

Сьогодні ситуація виглядає так, що не тільки вітчизняні, але й зарубіжні підприємства концентруються переважно на процесах навчання персоналу, приділяючи менше уваги безперервному розвитку їх компетентності. Крім того, погіршення ринкової кон'юнктури призводить до необхідності скорочення витрат, насамперед у справі навчання та розвитку персоналу. Проблемою іноді також є те, що розвиток професійної компетентності є відповідальністю лише працівника; часто він має несистемний, епізодичний, неплановий характер.

На думку фахівців, для успішного впровадження систем розвитку професійної компетентності персоналу організації потрібно сконцентруватися на створенні чітко визначених *організаційно-педагогічних умов*: урізноманітнення програм, форм та методів навчання; окреслення реальних потреб у навчанні (кого, як часто, чого навчати); прискорення темпів навчання персоналу (вибір форм та методів, які дають змогу досягати результатів навчання значно швидше); переконання персоналу в значних можливостях розвитку для професійного та кар'єрного зростання; створення системи накопичення й поширення знань в компанії; зміна організаційного середовища з метою створення умов для навчання та розвитку (зокрема, впровадження принципу терпимості до помилок під час навчання; принципу використання устаткування та технологій, зокрема ІТ, для розвитку персоналу; відкритості до нових ідей та практик; підтримка експертів, супервізорів, наставників; визнання досягнень; створення середовища для професійного спілкування; підтримка процесів поширення знань та обміну досвідом) [476]. Саме за таких умов процес навчання та розвитку персоналу буде ефективним і сприятиме реалізації зазначених функцій.

Упровадження в компаніях *концепції «організації, що навчається»* (організацій, в яких персонал постійно навчається, розвиває свій потенціал для створення продуктів, послуг і проектів, де існують колективні форми роботи та навчання, поширення, збереження й накопичення знань) [468] є ще одним свідченням переосмислення ролі процесів навчання та розвитку персоналу для забезпечення сталого розвитку підприємств. Згідно з цією концепцією, працівник розглядається як «навчальний клієнт» (learning customer), який має власні потреби, уподобання, своє бачення подій, що відбуваються. Створення навчального середовища спрямову-

ється на розвиток індивідуального потенціалу працівника, його досвідченості і, одночасно з цим, підвищення результативності діяльності підприємства. Автор концепції П. Сенж вважає, що «організація, яка навчається» має охоплювати безперервний процес навчання й розвитку (обов'язковий обмін досвідом, використання можливостей підприємства для впровадження та генерування нових знань), продукування й поширення нових знань (створення системи для збереження, створення й поширення знань всередині організації), критичне системне мислення (підтримування у співробітників аналізу взаємозв'язків, тестування гіпотез), культура постійного навчання й розвитку (підтримування навчання, культивування та винагородження керівництвом компанії), підтримка гнучкості та експериментування (підтримування розумного ризику, інновацій, тестування нових ідей, розвиток нових продуктів і послуг), високу оцінку кожного працівника (створення середовища для справедливого визнання роботи кожного працівника, підвищення його добробуту) [468].

Елементами системи «організація, яка навчається», на думку П. Сенжа, є наставництво і коучинг (плановані коучингові взаємодії, оцінка за методикою 360 градусів, щоденні бесіди з керівниками), індивідуальний план професійного розвитку (передбачає заходи з розвитку професійної компетентності), тимчасові завдання (участь у роботі проектних команд, стажування), мобільність (виконання завдань під час ротації, виконання завдань із практики закордонних філій), набуття досвіду поза межами підприємства (громадська діяльність, творчі відпустки, навчання в університетах) [468].

Одним із показових прикладів упровадження концепції «організації, що навчається» є компанія Siemens — один із найбільших у світі виробників телекомунікаційного обладнання. Крім традиційних підходів у навчанні та розвитку персоналу, компанія застосовує інноваційні форми та методи, які дають можливість та ресурси персоналу постійно вдосконалювати свою професійну компетентність, набувати актуальних практико-орієнтованих знань.

Так, з метою накопичення, збереження, поширення знань всередині компанії лідером телекомунікаційної галузі — компанією Siemens AG було впроваджено інноваційну модель Com ShareNet. Це глобальна база знань компанії, яка, проте, виконує значно ширші функції — спільне навчання персоналу, поширення кращих практик і кращих рішень у глобальному масштабі, створення глобальної мережі розвитку сучасних

компетентностей, сервіс для самостійного планування, організації та оцінювання саморозвитку.

Система пропонує два типи користування: використання загальнодоступної інформації (проекти, технічні рішення, інформація про клієнтів тощо), а також індивідуалізованих сервісів (можливість створити індивідуальний запит, персональні новини та тематичні дискусійні майданчики). Інформація, яка міститься в системі, має не теоретичний, а практико-орієнтований характер (детальний опис бізнес-процесів, нормативно-правових документів, алгоритмів, аналогічних проектів, успішних та неуспішних прикладів). Система містить декілька модулів, як то: загальна інформація (за бізнес-процесами обслуговування й продажів, досліджень і розробок, аналізу конкурентів); персоналізований модуль (містить персоналізовані форуми (так звані спільноти практиків), термінові запити, новини, сервіс обміну інформацією між користувачами, сервіс обміну програмними продуктами та обладнанням. Com ShareNet також побудована відповідно до сучасних підходів до розвитку персоналу та його мотивації. Зокрема, використовуються принципи гейміфікації (втілені в системі винагород за активне користування системою), гарантування якості (зокрема, матеріали, якими діляться користувачі, проходять експертизу та отримують зворотний зв'язок). Отже, за задумом розробників гарантується не тільки накопичення знань всередині компанії, але й плекання цінності навчання й розвитку у свідомості персоналу й пріоритетизація цих завдань серед виконуваних трудових функцій. Щодо мотивації, то, використовуючи Com ShareNet, персонал має можливість отримати цінну інформацію й поради в обмін на свою інформацію й досвід, стає частиною міжнародної професійної спільноти, набуває визнання як експерта в міжнародному масштабі; в діяльності компанії загалом скорочується витрачання часових ресурсів для вирішення типових ситуацій [437]. Ключовим, на нашу думку, є впровадження на підприємстві культури та цінності безперервного навчання, а також створення віртуального середовища, яке, з одного боку, є інструментом безперервного професійного розвитку та мотивації до розвитку, а з другого — засобом для накопичення, збереження й поширення знань всередині підприємства та формування професійної спільноти.

Ще одним прикладом може слугувати провідна телекомунікаційна канадська компанія TELUS. Із виникненням нових умов, у яких функціонує компанія (збільшення розміру компанії через злиття з дрібними,

впровадження нових цифрових послуг, значні інвестиції в розвиток мобільного зв'язку та бездротової системи передавання даних) постає необхідність, по-перше, залучення кваліфікованих спеціалістів, а по-друге — формування з персоналу вмотивованої, інтегрованої та активної команди, а це породжує потребу пошуку нових форм та методів управління персоналом, зокрема його навчанням й розвитком. У компанії сформовано принципово інший підхід, суть якого в тому, що корпоративне навчання й розвиток розглядається не як продукт (курс, програма навчання), а як середовище набуття досвіду (яке охоплює очне навчання, дистанційні тренінги, коучинг, менторство, інформальну взаємодію) [499]. Крім того, підтримується поширення власного досвіду та знань серед працівників компанії. В систему інтегровано також інструменти підвищення вмотивованості до такого роду взаємодії (бали за виконання різних завдань, ведення мікро-блогу, коучинг підлеглих та співробітників). Основна роль в такій взаємодії відводиться тому, хто навчається, самостійно визначає власну потребу в навчанні, оптимальні шляхи розвитку для досягнення і цілей компанії, і власних кар'єрних цілей.

Отже, створення так званого середовища взаємодії (яке охоплює різні форми формального, інформального навчання та взаємодії в соціальній професійній мережі) приводить до підвищення результативності діяльності, збереження, примноження знань на підприємстві, прийняття виважених управлінських рішень, розвитку професійної компетентності працівників, зростання рівня їх лояльності до компанії. Переосмислення значення й ролі навчання і розвитку персоналу компанії завдяки упровадженню нової культури навчання, систем збереження, накопичення та поширення знань, створення професійних соціальних мереж, підтримка ініціативності, інноваційності, відповідальності працівників є необхідними умовами підвищення результативності підприємства та його конкурентоспроможності. Крім того, дані досліджень, які проводились в телекомунікаційних компаніях [363] свідчать про тісний кореляційний зв'язок між навчанням та розвитком персоналу, його готовністю до змін та результативної діяльності. Упроваджувані системи розвитку професійної компетентності безпосередньо впливають на інтелектуальний капітал — джерело конкурентних переваг, і опосередковано — на бізнес-результати, конкурентоспроможність та сталий розвиток.

Іншою тенденцією є розбудова таких систем розвитку професійної компетентності персоналу, зокрема керівників структурних підрозділів

підприємств сфери зв'язку, метою яких є *забезпечення підвищення результативності індивідуальної діяльності персоналу і підприємства загалом.*

Діяльність підрозділів, що забезпечують процес навчання та розвитку персоналу на підприємствах, спрямовується на створення таких систем розвитку професійної компетентності працівників телекомунікаційних компаній, які мають на меті не тільки розвиток необхідних знань, умінь та навичок, але й у кінцевому підсумку — підвищення результативності діяльності персоналу та досягнення запланованих виробничих результатів.

Дослідження, проведене пакистанськими вченими (проводилося методом інтерв'ювання керівників телекомунікаційних компаній із наступною статистичною обробкою й аналізом результатів) показало, що грамотне планування, організація, проведення навчальних заходів із наступним посттренінговим супроводом та підтримкою персоналу на робочих місцях приводить не тільки до зростання компетентності співробітників, й до підвищення результативності їх діяльності. Крім того, має місце опосередкований вплив на інноваційність персоналу, рівень його включеності у діяльність та лояльності до компанії, конкурентну позицію компанії тощо [478].

Аналізуючи умови розвитку телекомунікаційної галузі в Пакистані, дослідники зазначають, що вони характеризуються швидким зростанням галузі, посиленням конкуренції, швидким розширенням мереж та удосконаленням технологій, ускладненням ринкових стратегій компаній, що посилює потребу у висококваліфікованому персоналі [478]. Це сприяє усвідомленню виняткової значущості неперервного розвитку персоналу з метою набуття актуальних компетентностей, а в кінцевому підсумку — до підвищення результативності діяльності.

Дослідники виявили деякі закономірності у функціонуванні систем розвитку персоналу в телекомунікаційних компаніях Пакистану, а саме: системний підхід до розвитку персоналу дає кращий ефект, ніж не планований, стихійний процес; рівень умотивованості персоналу впливає на швидкість набуття нових знань, розвитку компетенцій; критично важливим є негайний зворотний зв'язок щодо рівня розвитку необхідних компетентностей та їх використання під час виконання трудових функцій [478]. Висунувши загальну гіпотезу (навчання й розвиток персоналу впливає на його результативність) та часткові гіпотези (навчання й розвиток персоналу впливає на рівень зарплатні; навчання й розвиток персоналу впливає на рівень його лояльності до компанії), вчені виявили значний рівень

кореляції між навчанням, розвитком персоналу та його результативністю. На думку вчених, навчання й розвиток персоналу є тим ключовим чинником, який допомагає подолати розрив між вимогами компаній до якості, стандартів та продуктивності й реальними показниками роботи персоналу. Для гарантування підвищення результативності персоналу, на думку вчених, мають бути забезпечені чітко визначені *організаційно-педагогічні умови*: обов'язкове визначення потреби у навчанні; комплементарність напрямів навчання персональним потребам тих, хто навчається; широке комуніціювання на ресурсах компанії цілей, завдань, очікуваних результатів навчання; надання переваги обраним з-поміж працівників, а не запрошеним тренерам, чим розвивати власну систему внутрішнього тренерства в компанії; обов'язкове оцінювання якості навчання; надання процесу навчання й розвитку персоналу на підприємстві безперервності й системності, визначивши конкретні потреби у навчанні; оцінювання поточного рівня розвитку компетентностей, планування й організацію навчання, визначення його змісту та форм, оцінювання його результативності — ступеня досягнення цілей навчальної взаємодії [478].

Отже, для забезпечення досягнення мети підвищення результативності діяльності персоналу шляхом розвитку його професійної компетентності мають бути забезпечені організаційно-педагогічні умови, системний підхід, високий рівень вмотивованості персоналу до навчання й розвитку.

Особливістю систем розвитку професійної компетентності персоналу телекомунікаційних компаній є те, що *навчання й розвиток персоналу розглядається компаніями як рушійна сила і головний чинник впливу на інноваційну активність*, а інвестиції в розвиток людського капіталу прямо впливають на інноваційний розвиток компанії.

Дослідженням, проведеним Європейським центром розвитку професійної освіти і навчання [427], встановлено, що існує тісний кореляційний зв'язок між феноменами інноваційної активності підприємства та навчанням і розвитком персоналу. Найбільш вагомими чинниками, які впливають на інноваційну активність підприємства, є внутрішньофірмовий розвиток персоналу, а також створення розвивального середовища на підприємстві (разом із впровадженням політики безперервного навчання і розвитку). Зокрема, визначено зв'язок між організацією праці та внутрішніми бізнес-процесами на підприємстві, навчанням і розвитком персоналу й інноваційною активністю підприємства. Присутність в ор-



ганізації роботи працівника форм взаємодії, які передбачають активне навчання й розвиток (наприклад, виконання складних завдань, автономність у роботі й прийняття рішень) приводять до підвищення рівня інноваційної активності підприємства [427]. Оскільки чинником інноваційної активності підприємства є так звана адаптаційна (асиміляційна) здатність (absorptive capacity) (визначається як здатність визнати цінність нової інформації, впровадити її в діяльність та комерціалізувати) [375], то вплив на неї сприяє поліпшенню ситуації з інноваціями. Асиміляційна здатність щодо інновацій є похідною від рівня професійної компетентності персоналу компанії, володіння відповідним баченням, здатностями, знаннями й навичками. Тому, впливаючи на це через навчання й розвиток, можна вплинути й на рівень інноваційної активності.

У дослідженні показано, що саме навчання на базі продуктивної діяльності (work-based learning) (процес формального та інформального (спонтанного) навчання, який здійснюється безпосередньо під час виконання трудових функцій, або в умовах, які моделюють робочі операції [427, с. 27]) є найбільш вагомим чинником розвитку інноваційної активності підприємства. Системне та доцільне використання підприємствами різних форм формального (тренінги, курси) та інформального (спонтанного) навчання (ротація, виконання нехарактерних обов'язків, коучинг, менторство, виконання складних завдань, участь у стратегічних проектах, робота в крос-функціональних командах тощо) має позитивний вплив на інноваційну активність підприємств.

Визначальними для нас є висновки про вплив різних форм та методів навчання на рівень інноваційної активності підприємства. Виявилося, що найбільш низьким є кореляційний зв'язок між чинниками «участь персоналу в так званому зовнішньому навчанні (тренінги і курси, організовані зовнішніми провайдерами)» та «інноваційна активність підприємства» (0,28). Середній рівень кореляційного зв'язку (0,49) існує між чинниками «участь персоналу у внутрішніх програмах навчання» (тренінги і курси, організовані усередині підприємства) та «інноваційна активність підприємства». Найвищий рівень кореляційного зв'язку (0,68) існує між чинниками «участь персоналу в різних формах інформального навчання» (навчання на робочому місці, планове навчання під час ротації, обміни та навчальні візити, самоосвіта, участь у конференціях, семінарах тощо) та «інноваційна активність підприємства» [427]. Як бачимо, у процесі створення системи розвитку професійної компетентності керівників структур-

них підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів потрібно брати до уваги найбільш ефективні форми організації навчання та розвитку зазначеної категорії керівників, що впливають на рівень інноваційної активності підприємства, а саме: внутрішнє навчання (навчання, яке проводиться в корпоративному навчальному центрі викладачами, тренерами або працівниками підприємства), інформальні форми взаємодії з метою розвитку професійної компетентності (виконання завдань під час роботи, самоосвіта, посттренінговий супровід тощо). Для нас переконливим також є висновок про те, що включення в систему розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів сфери зв'язку форм та технологій інформального (спонтанного) навчання є доцільною потребою та чинником її (системи) ефективного функціонування.

Іншою тенденцією в розбудові систем розвитку професійної компетентності персоналу є *диверсифікація політики у сфері навчання та розвитку та відповідність стратегії розвитку підприємства*.

У ході дослідження політики у сфері навчання та розвитку персоналу [309] українськими та зарубіжними вченими було виділено типи політики (які є похідними від стратегії розвитку підприємства, умов, у яких воно функціонує, особливостей конкурентного середовища):

- *функціональна політика* (метою якої є розв'язання професійних проблем, збагачення конкретними знаннями і навичками, що необхідні для конкретного спеціаліста; відповідність змісту навчання і розвитку професійної компетентності конкретним посадовим обов'язкам та поточному рівню розвитку компетенцій; застосування як основних форм розвитку професійної компетентності наставництва, вузькоспеціалізованих семінарів, консультацій експертів для досягнення кількісного приросту у показниках виконання трудових функцій (збільшення обсягів продаж, рівня задоволеності клієнтів тощо);

- *проблемно орієнтована політика* (спрямованість на вирішення конкретних проблем підприємства; її відповідність як потребам підприємства (в процесі навчання та розвитку вирішуються актуальні проблеми підприємства), так і потреб співробітників; основні форми розвитку професійної компетентності — проблемно орієнтовані тренінги й тренінги-наради, а результат навчання й розвитку — сформований механізм розв'язання проблем певного типу);

- *перспективно орієнтована політика* (націлена на здобуття «знань майбутнього»); відповідність перспективним напрямкам розвитку органі-

заці, бізнесу, галузі, технологій; основні формам розвитку професійної компетентності — семінари й конференції, форми прогнозування розвитку — форсайт, аналіз кращих практик (бенчмаркінг), а результат навчання та розвитку — формування бази знань, проаналізовані тенденції, ознайомлення з новими технологіями тощо;

- *креативна політика* (її мета — створення та підтримка команд, що неперервно навчаються, яким пропонуються нестандартні програми навчання; основні форми розвитку професійної компетентності — креативні проекти, бізнес-симуляції, крос-культурне навчання, результат навчання — поява нового проекту або бізнес-напрямку діяльності) [309].

Вважаємо доцільним вибір типу політики підприємства стосовно розвитку професійної компетентності залежно від його стратегії (адже своєрідність стратегії, спрямована на розширення, стабілізацію, скорочення або переорієнтацію діяльності визначає особливості бізнес-процесів, що вимагають від персоналу наявності відповідних компетентностей). Тому під час моделювання систем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів необхідно брати до уваги такі умови, які й визначають тип політики підприємства стосовно навчання й розвитку, і, отже, мету, зміст, технології та результати розвитку професійної компетентності персоналу.

Потрібно зазначити, що умови, в яких функціонують підприємства сфери зв'язку, визначають особливості сучасної *політики управління людськими ресурсами на підприємствах*, основними принципами якої є:

- *наступність знань та досвіду* на підприємстві (підприємства розглядають розвиток професійної компетентності персоналу як актуальні інвестиції, окупність яких сприяє досягненню основних цілей і виконанню завдань; для забезпечення наступності знань та досвіду створюються системи збору, накопичення, збереження й поширення актуальних знань);

- *клієнтоорієнтованість* персоналу (одна із ключових компетентностей, яка відображає прагнення персоналу вибудовувати ефективні відносини з клієнтами, їх орієнтованість на задоволення потреб клієнтів та підтримання позитивного іміджу компанії; розвиток клієнтоорієнтованості персоналу — одне із ключових завдань системи розвитку його професійної компетентності);

- *інноваційне мислення* (підприємства сфери зв'язку розглядають інноваційне мислення як один із ключових чинників конкурентоспромож-

ності, тому системи розвитку професійної компетентності передбачають створення умов для формування цієї компетентності) [134].

Отже, в процесі розбудови систем розвитку професійної компетентності персоналу зарубіжні підприємства сфери зв'язку концентруються на переході від фрагментарного підвищення професійного рівня до планомірного системного навчання, направлено на вирішення стратегічних завдань підприємства.

Іншою тенденцією є *розбудова систем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку на основі моделі компетенцій*.

Оснoву визначення потреби в навчанні, розбудови систем розвитку професійної компетентності, формування змістової та технологічної складових становить модель компетенцій. Міжнародним Інститутом телекомунікацій (Канада) запропоновано універсальну модель компетенцій для телекомунікаційних операторів [466]. В основі методики її створення — аналіз основних бізнес-процесів телекомунікаційного оператора. Проаналізувавши особливості діяльності провідних телекомунікаційних операторів, дослідники визначили сім основних бізнес-процесів: планування та запуск нових послуг, продаж послуг, планування мережі пунктів продажу та обслуговування споживачів, запуск та операційна діяльність мережі пунктів продажу та обслуговування, встановлення обладнання та комутування мереж, підтримка та ремонт обладнання, управління мережею [466]. Шляхом вивчення специфіки діяльності компаній-учасників, інтерв'ювання спеціалістів було виділено набір компетентностей, необхідних для реалізації бізнес-процесів.

Аналіз показав, що серед виявлених компетентностей є такі, які необхідні для виконання лише невеликого кола своєрідних операцій (так звані специфічні (specific) компетентності) і такі, які є необхідними для ефективного виконання операцій і належать до різних бізнес-процесів (так звані наскрізні (transversal) компетентності). Крім того, виявлені компетентності дослідниками було згруповано в шість категорій — аналіз, вивчення й оцінка; планування та завершення; виробництво; технології; міжособистісні стосунки; управління. Було також виявлено для кожного бізнес-процесу та для кожної категорії компетентностей індикатори їх розвитку. Запропонована модель компетенцій пройшла валідацію в телекомунікаційних компаніях. На думку розробників, запропонована модель компетенцій може прислужитися службам з управління персоналом для

оцінки існуючого потенціалу трудових ресурсів компанії, стандартизації процесів набору персоналу, навчання й розвитку, кар'єрного просування, визначення потреби в навчанні, як основи для генерування вимог компанії щодо рівня професійної компетентності персоналу та створення індивідуальних планів розвитку працівників [466].

Результати аналізу моделі компетенцій для бізнес-процесу «Продаж послуг та обслуговування споживачів» (Додаток Ж) дають змогу констатувати, що її особливостями є: зосередження на інноваційній активності та адаптивності до швидких змін середовища; клієнтоорієнтованість та демонстрація такої установки в поведінці; постійне забезпечення умов для розвитку актуальних компетентностей у персоналу; обізнаність із ринковою ситуацією, конкурентним оточенням, стратегіями конкурентів.

Вважаємо, що запропонована модель є універсальною для моделювання компетентності для бізнес-процесу «Продажу послуг та обслуговування споживачів» та може бути основою для моделювання систем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів, їх цільового, змістового, технологічного та контрольного-оцінного компонентів. Адаптація цієї моделі до особливостей функціонування вітчизняних підприємств сфери зв'язку, їх функцій, що виконуються керівниками структурних підрозділів із продажу послуг та обслуговування споживачів є продуктивною основою для побудови ефективних систем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку.

Іншою тенденцією є *впровадження системного підходу до розвитку професійної компетентності* керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку.

На відміну від стихійних, випадкових, дискретних впливів на персонал, широке застосування має системний підхід до розвитку його професійної компетентності. Зокрема, процес навчання й розвитку персоналу передбачає наявність таких елементів:

- збір та аналіз інформації: основні функції та вимоги до різних категорій персоналу; попередній досвід і рівень підготовки; на які показники та результати роботи може впливати дефіцит знань, умінь і компетенцій; які суміжні функції можуть бути корисними для опанування (тобто, які знання й навички із суміжних галузей можуть бути корисними працівнику для виконання функцій); які знання та навички можуть бути корисними для виконання завдань у майбутньому;

- ідентифікація програм навчання — на основі аналізу інформації генерується перелік курсів, необхідних для подальшого розвитку професійної компетентності різних категорій персоналу;

- планування — визначення послідовності вивчення курсів, їх часові параметри;

- підготовка — прогностичне визначення цільової орієнтації навчання, його результатів, розробка навчально-методичного забезпечення, організаційна підготовка, відбір методів та технологій навчання, проведення пілотного тренінгу, навчання тренерів для мультиплікації знань;

- проведення навчання та оцінка його результативності (ступінь досягнення цілей, оцінка реакції учасників тренінгу, аналіз змін у поведінці учасників і засвоєння навчальних матеріалів, оцінка змін у результативності діяльності учасників) [445].

Характерними особливостями систем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів зарубіжних підприємств сфери зв'язку також є:

- спільна відповідальність роботодавця та працівника за процес навчання і розвитку професійної компетентності (працівник у взаємодії з безпосереднім керівником розробляє індивідуальний план професійного розвитку; підрозділи з навчання та розвитку персоналу узагальнюють потребу в навчанні, планують, організують та оцінюють ефективність навчання);

- обов'язкова до- та посттренінгова взаємодія підрозділів із навчання та розвитку персоналу й учасників тренінгу (до початку навчання учасникам роз'яснюється мета тренінгу, його завдання, форми та методи навчання, короткий зміст курсу, критерії оцінювання результативності навчання; після закінчення навчання через зворотний зв'язок з учасниками аналізується якість проведеного навчання, відповідність тематиці та цілям, умови поліпшення);

- комплексний підхід до розвитку професійної компетентності (крім необхідних для виконання безпосередніх обов'язків педагогічних впливів (які переважно здійснюються у форматі навчання на робочому місці), пропонуються також програми з розширення особистісних компетентностей (тайм-менеджмент, управління стресом, тренінги з групової динаміки);

- обов'язковим є оцінювання змін у результативності працівників, які є наслідком навчання; відтак програма навчання базується на трудових

функціях, які виконуються учасниками, та показниках результативності кожної з них;

- метою навчання й розвитку персоналу є зменшення невідповідності між бажаним та поточним рівнями розвиненості професійної компетентності [445].

Прикладом застосування системного підходу до розвитку професійної компетентності керівників можуть слугувати підприємства сфери зв'язку Японії. Основними функціями персоналу з продажу та обслуговування споживачів у японських телекомунікаційних компаніях є: продаж телефонних апаратів та іншого телекомунікаційного обладнання; фіксування запитів на встановлення телефонів; робота із запитами, рекламаціями; прийняття платежів; фіксування запитів на підключення до послуг за технологіями ISDN та ADSL; продаж розширених пакетів послуг; продаж передплачених телефонних карток; прийняття заявок на відключення, переадресацію телефонних ліній; продаж послуг відеоконференцзв'язку; організація демонстрації послуг; продаж телефонних довідників; навчання клієнтів; різні типи допомоги та консультування клієнтів [382].

У розвитку професійної компетентності працівників з продажу та обслуговування (і особливо керівників відповідних підрозділів, які є носіями і трансляторами кращих практик взаємодій з клієнтами) особлива увага приділяється розвитку такого феномену, як ставлення (attitude), що визначається як «схильність до класифікації об'єктів і подій та реагування на них з оцінної позиції; проявляються в свідомому досвіді, вербальних конструкціях, поведінці» [382]. У бізнес-процесі продажу послуг та обслуговування споживачів виділяються так звані типові операції, які передбачають повторювані дії, що зазвичай здійснюються працівниками під час виконання функцій; та нетипові операції, які виникають під час проблемних взаємодій чи зміни бізнес-процесів або явищ. У процесі продажу та обслуговування споживачів нетиповими можуть вважатися ситуації взаємодії з так званими складними клієнтами, відсутність регламентів і процедур щодо нових запитів тощо. Здатність працівника виконувати обов'язки в нетипових ситуаціях визначається як «інтелектуальні навички» [419].

Узагальнені вимоги до знань, умінь і ставлення працівників та керівників з продажу послуг та обслуговування споживачів представлені у таблиці 1.8.



Таблиця 1.8.

**Вимоги щодо професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів**

<b>Знання</b>	<b>Уміння</b>	<b>Ставлення</b>
Продукти і послуги компанії	Зрозуміле спілкування	Налаштованість та готовність до надання послуг клієнту, поважне ставлення до нього
Правила, регламенти, процедури компанії	Активне слухання та зворотний зв'язок	Налаштованість покращувати імідж компанії в очах клієнта
Технічні характеристики продуктів та послуг, їх особливості	Позитивне спілкування	Бажання вирішувати проблеми клієнтів
Характеристики устаткування	Побудова тісних та персоналізованих відносин з клієнтами	Бажання вивчати нові технології, розвивати власну компетентність
Тарифна політика компанії та конкурентів	Ввічливість та емоційна нейтральність	Однакове ставлення до різних клієнтів
Процеси координації; точки координації процесів	Розуміння потреб клієнтів, швидка та точна реакція на запити	Готовність працювати в команді
Знання мов (окрім рідної)	Розуміння клієнтів	
	Демонстрація специфіки використання устаткування	
	Швидке відстеження виконання запитів клієнтів	
	Вибудовування персоналізованих стосунків з персоналом суміжних підрозділів	
	Підтримання тісного контакту із постачальниками устаткування	
	Здатність спілкуватися різними мовами (крім рідної)	
	Комп'ютерна грамотність	

Джерело: систематизовано автором за [382]

Ключові вимоги до професійної компетентності працівників і керівників з продажу та обслуговування можна описати категорією клієнтоорієнтованості — налаштованості на взаємодію з клієнтами, вирішення їх проблем, готовність до швидкого і якісного вирішення їх запитів. Окрім того, ставлення є ключовим елементом, основою професійної компетентності цієї категорії персоналу. Першочерговою метою системи розвитку професійної компетентності є формування відповідного ставлення до виконання роботи та клієнтів як основного джерела добробуту компанії. Другим за значимістю чинником, який впливає на ефективність роботи цієї категорії персоналу, на думку дослідників, є технічні знання (знання характеристик продуктів, послуг, обладнання, їх особливостей, переваг) [382].

Інформація про критерії оцінювання якості роботи персоналу з продажу послуг та обслуговування телекомунікаційних операторів Японії дає уявлення про вимоги до компетентності та значення кожної групи компетентностей у загальній результативності роботи (табл.1. 9). Як бачимо, основними критеріями, за якими оцінюється ефективність діяльності персоналу з продажу та обслуговування, є операційна діяльність (виконання безпосередніх функцій), дисциплінованість та клієнтоорієнтованість. Що ж до критеріїв оцінювання керівників з продажу послуг та обслуговування клієнтів (табл. 1. 10), то визначальною є здатність встановлювати та досягати персональні цілі та цілі структурного підрозділу, здатність транслювати стратегічні цілі компанії та забезпечувати їх виконання ввіреним в управління структурним підрозділом.

Отримані дані використовуються не тільки для прийняття рішень про переміщення кадрів, їх просування, компенсації та виплати, але й для планування потреби в навчанні та змісту відповідного навчання.

Прикладом побудови системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку може слугувати ЗАТ «ЕР-Телеком Холдинг».

Основними видами навчання зазначеної категорії керівників є: обов'язкове, адаптаційне (не пізніше ніж протягом 3 місяців від початку роботи в компанії), підтримуюче (після адаптаційного, тематика — телефонні переговори, практикуми з техніки продажів), додаткове (екскурсії на виробництво, ознайомлення з бізнес-процесами компанії, управління стресом), управлінське (основи ефективного наставництва, цілепокладан-

### Критерії оцінювання якості роботи персоналу з продажу послуг та обслуговування телекомунікаційних операторів Японії

Основні елементи оцінювання	Вага кожного елемента	Оцінювані індикатори
Дисципліна	25 %	Пунктуальність, дисциплінованість, вчасне завершення роботи, лояльність до компанії, відвідування
Здатність	50 %	Управління часом, акуратність та якість виконання роботи, знання правил та процедур компанії, фахова компетентність, знання продуктів та послуг, здатність упроваджувати нові послуги та технології для покращення продуктивності, здатність працювати з програмним забезпеченням, аналітичні здібності, усна та письмова комунікація, ініціатива та прийняття рішень
Відносини з клієнтами	15 %	Відносини з клієнтами, керівниками та колегами
Робота в команді	10 %	Здатність працювати в команді, готовність до обміну досвідом та знаннями, впровадження принципів Кайдзен та 5С

Джерело: систематизовано автором за [382]

ня і планування, мотивація й делегування, контроль). Розподіл функцій з навчання і розвитку персоналу здійснюється у такий спосіб: структурний підрозділ з управління персоналом формує навчальні програми, здійснює методичну підтримку керівників, організовує оцінку якості навчання, управління кадровим резервом; безпосередні керівники несуть відповідальність за навчання підлеглих, мотивацію співробітників до навчання та впровадження здобутих знань у робочий контекст, процес наставництва на робочому місці, підтримку розвитку персоналу; безпосередньо співробітники відповідають за якнайповніше використання можливостей розвитку в компанії, демонстрацію очікуваної поведінки й рівня професіоналізму під час виконання трудових функцій. Задекларованою метою навчання й розвитку в компанії є формування необхідних компетентностей співробітників для досягнення бізнес-результату.

Таблиця 1.10.

### Критерії оцінювання якості роботи керівників з продажу послуг та обслуговування телекомунікаційних операторів Японії

Основні елементи оцінювання	Вага кожного елемента	Оцінювані індикатори
Досягнення цілей	50 %	Встановлення та досягнення цілей структурного підрозділу (не менше 7) на початку кожного календарного року, які мають кількісні вимірники та визначені в часі; досягнення цілей річного бізнес-плану компанії, декомпозованих на рівень структурного підрозділу
Фахові знання	20 %	Загальний менеджмент, організаційний та стратегічний менеджмент, фінансовий аналіз та аналіз витрат, інформаційні технології та економіка бізнесу, знання щонайменше 5 факторів, які впливають на результативність відповідного структурного підрозділу та персоналу
Управлінські навички	30 %	Навички загального управління, управління персоналом, самоменеджменту

Джерело: систематизовано автором за [382]

Процес планування навчання й розвитку персоналу охоплює такі елементи: складання річного плану-графіка навчання персоналу, складання модульного плану-графіку навчання на місяць, складання плану-графіка регулярного продуктового тестування співробітників, супервізорів та керівників напрямів. Для підвищення вмотивованості працівників до постійного навчання та розвитку компанією використовуються такі методи: постійне навчання керівників (усвідомлення значення навчання персоналу для розвитку компанії, навчання супервізорів методик передта посттренингової роботи з працівниками), наради за результатами навчання, щомісячне розсилання статей із питань продажів і саморозвитку, системи сертифікації після навчання, відправка спеціалістам слайду-презентації тренінгу. Функція з навчання та розвитку персоналу покладається на керівників та супервізорів, які проводять безпосередньо навчання, посттренингові заходи, так звані польові тренінги, зворотний зв'язок учасникам після тренінгу та за результатами роботи. Забезпечення якості на-

вчання здійснюється завдяки включенню в процес елементів тестування (обов'язкове посттренінгове тестування), інтерв'ювання та зворотного зв'язку (зворотний зв'язок учасника після тренінгу, зворотний зв'язок групи контролю якості про роботу учасників під час навчання). Що стосується форматів навчання, то на підприємстві діє принцип 10/20/70: 10 % часу відводиться на формальне навчання (тренінги, семінари, вебінари, конференції), 20 % — навчання через комунікацію (зворотний зв'язок, обмін досвідом), 70% — навчання через досвід (участь у розвивальних проектах, навчання колег, свідомо концентрація на власних зонах зростання) [153]. Отже, на підприємстві реалізується системний підхід до навчання й розвитку персоналу з продажу та обслуговування споживачів, забезпечується його мотивація до безперервного професійного розвитку.

Системний підхід до навчання та розвитку персоналу підприємств сфери зв'язку передбачає взаємодію між елементами системи (підприємством, підрозділами з навчання та розвитку персоналу, лінійними керівниками, безпосередньо працівниками; із визначеними функціями та відповідальністю кожного елемента щодо забезпечення процесу навчання та розвитку персоналу); створення необхідних організаційно-педагогічних умов для навчання й розвитку персоналу підприємства; циклічний алгоритм процесу навчання й розвитку (від визначення потреби в навчанні до оцінювання змін у результативності діяльності персоналу як похідної від різного роду педагогічних впливів на нього). Саме системний підхід, на нашу думку, може забезпечити найбільш ефективне використання ресурсів для забезпечення процесів навчання й розвитку персоналу та керівників підприємств сфери зв'язку.

Ще однією тенденцією у розбудові систем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів зарубіжних підприємств сфери зв'язку є *комплексність* (розвиток компетентностей, необхідних для ефективного виконання всіх функціональних обов'язків) та *ступеневість* (поетапний розвиток відповідних компетентностей, застосування принципу «від простого до складного», наявність часу на провадження попередньо засвоєних знань та набутих навичок у робочий контекст).

Прикладом такого підходу може слугувати система розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів із продажів та обслуговування в телекомунікаційних компаніях Індії. Основними функціями цієї категорії керівників є продаж телекомунікаційного устаткування, створення регіональної дистрибуційної мережі, робота зі зверненнями

та рекламаціями клієнтів тощо. Для формування та розвитку професійної компетентності керівників з продажів та обслуговування був створений навчальний курс, по завершенню якого (або його частини) слухач зможе: оперувати інформацією про телекомунікаційне устаткування та програмне забезпечення, вільно оперувати телекомунікаційними поняттями, знати нормативно-правову регуляторну базу в телекомунікаціях, постійно розвивати власні знання продуктів із залученням альтернативних джерел інформації, знати особливості клієнтської поведінки, знати алгоритми та технології продажів, вільно спілкуватися професійною мовою, організовувати власну працю та працю підрозділу відповідно до щоденних, тижневих, місячних планів продажів, декомпонувати місячні цілі в тижневі та щоденні, працювати із запереченнями та рекламаціями клієнтів, проводити навчання працівників підрозділу, організовувати заходи із просування продуктів, знати процедури передпродажної підготовки, концепцію лояльності споживачів, проектувати стратегію продажів, розуміти значення роботи в команді, знати техніки збільшення клієнтської бази та доходів, аналізувати щоденні звіти з продажів тощо [450]. Програмою навчання передбачається чотири рівні (від базового до просунутого), кожен з яких відрізняється змістом, тривалістю, необхідними базовими знаннями та навичками, а також навчальними цілями (табл. 1. 11).

Основними формами навчання є аудиторна робота (з широким використанням мультимедійних та аудіовізуальних засобів — відео, презентацій, діаграм, графіків, аудіозаписів; проектних та інтерактивних технологій навчання), практична робота (моделювання ситуацій, робота з кейсами, відпрацювання навичок у так званих навикових лабораторіях); навчання на робочому місці (переважно у форматі наставництва, коли більш досвідчений працівник навчає слухача ефективного виконання робочих операцій; обов'язковою є наявність плану навчання, який відображає завдання для виконання та компетентності для розвитку) [450].

Отже, програма розвитку професійної компетентності керівників із продажів та обслуговування характеризується комплексністю (вивчаються теми, що відображають усі складові професіоналізму керівника), ступеневістю (є можливість поступового розвитку професійної компетентності).

Якщо аналізувати зміст навчання залежно від рівня, то на прикладі компетентності «Професійна комунікація» можна зробити висновки про відмінності в цілях навчання та критеріях оцінювання знань і вмінь залеж-

**Структура й рівні програми розвитку професійної  
компетентності керівників з продажів  
та обслуговування підприємств сфери зв'язку Індії**

<b>Рівень</b>	<b>Питання, що вивчаються</b>	<b>Кількість годин</b>
1	Вступ до комп'ютерних технологій, основи професійної комунікації, розвиток особистості, основи телекомунікацій, основи процесу продажів	110 аудиторних та 90 практики на робочому місці
2	Комп'ютерні технології (просунутий рівень), професійні комунікації, основи телекомунікацій-II, основи процесу продажів та маркетингу, самоменеджмент і таймменеджмент	100 аудиторних та 100 практики на робочому місці
3	Здоров'я, гігієна та безпека, професійна комунікація (середній рівень), попереднє планування та підготовка продажів, лояльність споживачів, управління взаємодією з дистриб'юторами-I, управління взаємодією з дистриб'юторами-II, досягнення командних цілей	130 аудиторних та 70 практики на робочому місці
4	Продуктовий тренінг, професійна комунікація (просунутий рівень), навчання персоналу з продажів та обслуговування, робота із рекламаціями, звітування, переговори та вирішення конфліктів	120 аудиторних та 80 практики на робочому місці

Джерело: систематизовано автором за [450]

но від рівня (поглиблення вимог до набуття навичок, зменшення знаннєвої компоненти) (табл. 1. 12).

Основними формами оцінювання набутих компетентностей є: письмове тестування (дає можливість тому, хто тестується, продемонструвати рівень знань і розуміння суті явищ), практичний тест (дає змогу показати наявність навичок у штучно створюваних або реальних робочих ситуаціях), усний тест (допомагає продемонструвати навички комунікації та знання змісту дисциплін), портфоліо (набір документів, фото, відео- та аудіо записів, які розкривають рівень практичної підготовки), проекти (дають можливість виявити вміння працювати в проектній команді, в обмежених часових умовах, відображають індивідуальний внесок у результат проекту), пряме спостереження (оцінка якості роботи в реальних умовах або оцінка відео- та аудіозаписів). Наочно виявляється комплексний підхід до



**Порівняльний аналіз програм розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку Індії (компетентність «Комунікація»)**

	<b>Рівень I</b>	<b>Рівень IV</b>
Цілі навчання	Ідентифікація елементів комунікаційного циклу, розвиток навичок зворотного зв'язку, подолання бар'єрів у комунікаціях, застосування принципів комунікації	Ідентифікація різних типів усної та письмової комунікації, розуміння цінності активного слухання, розвиток навичок асертивного спілкування, розуміння важливості зворотного зв'язку, ознайомлення з техніками демонстрації презентаційних навичок, розуміння особливостей крос-культурної комунікації
Критерії оцінки знань	Описує значення професійних комунікацій, визначає елементи комунікаційного циклу, пояснює значення активного слухання, описує значення та характеристики зворотного зв'язку, визначає відмінність між загальним і специфічним зворотним зв'язком, описує чинники, які породжують бар'єри в спілкуванні, описує способи подолання бар'єрів у комунікації, описує широкий спектр принципів ефективної комунікації	Визначає важливість навичок усної та письмової комунікації, активного слухання для забезпечення ефективної взаємодії з клієнтами, пояснює способи вдосконалення навичок слухання, визначає важливість асертивного спілкування та зворотного зв'язку, знає методи впливу на клієнтів, може пояснити особливості ефективного зворотного зв'язку, описує технології ефективної презентації, усвідомлює важливість крос-культурної комунікації у взаємодії з клієнтом
Критерії оцінки умінь	Ідентифікує елементи комунікаційного циклу, конструює висловлювання із загальним та специфічним зворотним зв'язком, демонструє використання різних типів зворотного зв'язку, демонструє вміння подолання бар'єрів комунікації, демонструє у спілкуванні повагу до партнера, конструює висловлювання з чіткою артикуляцією на важливому повідомленні	Ідентифікує способи покращення усної та письмової комунікації, навичок слухання, демонструє навички асертивної взаємодії, ефективного зворотного зв'язку, робить короткі презентації продукту, усвідомлює відмінності між різними культурами та їх вплив на процес комунікації з клієнтами

продовження табл. 1.12.

	Рівень I	Рівень IV
Методи навчання	Інтерактивні лекції, візуалізація, робота з кейсами, виконання завдань, групова дискусія, рольова гра	Інтерактивні лекції, рольова гра, написання звітів, створення презентацій, вправи, крос-культурний обмін

Джерело: систематизовано автором за [450]

оцінювання компетентностей працівників, що дає змогу оцінити як інтелектуально-когнітивний, так і операційно-діяльнісний компоненти професійної компетентності.

Для нас переконливою є практика застосування принципів комплексності (що передбачає комплексний розвиток усіх необхідних для ефективного виконання функціональних обов'язків компетентностей) та ступеневості (поступовий розвиток специфічних та наскрізних компетентностей, що дає можливість впроваджувати нові моделі поведінки в роботу, мати зворотний зв'язок, що допоможе перевірити ефективність використання здобутих знань та набутих навичок і в такий спосіб підвищити рівень професійної компетентності та результативності).

Водночас важливою тенденцією у розбудові систем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів зарубіжних підприємств сфери зв'язку є *фокусування на розвитку лідерських якостей* (на відміну від традиційного підходу до розвитку управлінських якостей).

Оскільки для успішного організаційного розвитку сучасним керівникам (і насамперед у сфері зв'язку, яка за своїми особливостями є інноваційною, конкурентною і гнучкою) необхідно поєднувати як функції управління, так і функції мотивування персоналу, організації роботи команд на досягнення спільної мети, то система розвитку професійної компетентності керівників має передбачати розвиток обох груп компетентностей — управлінських і лідерських. Аналіз зарубіжних джерел показав, що в процесі розвитку управлінської компетентності керівників структурних підрозділів підприємств у змісті програм навчання часто поєднують теми, які мають на меті розвиток власне традиційних управлінських навичок (визначення цілей, планування, організація, контроль), і розвиток так званих лідерських компетентностей.

Наприклад, система розвитку керівників у транснаціональній компанії Oracle — одному з найбільших у світі виробників програмного та апаратного забезпечення для сфери телекомунікацій — має на меті розвиток обох груп компетентностей, що дає можливість підприємству як забезпечити сталу операційну діяльність, так і досягти амбітних стратегічних цілей завдяки ефективному управлінню структурними підрозділами.

Розмежування функцій управління й лідерства в компанії вбачають таким чином, як показано у табл. 1. 13.

Отже, система розвитку управлінської компетентності на підприємстві передбачає [469]:

1. Визначення стилю управління для підприємства або структурного підрозділу (на підставі аналізу його особливостей, умов тощо), який найбільше відповідає його характеру. На підприємстві використовують два основних інструменти для ідентифікації стилю управління — за результатами так званих асесмент-центрів (assessment center) персоналу, які дають уявлення про психологічні та поведінкові особливості підлеглих; інтерв'ювання стейкхолдерів (партнерів, вендорів, консультантів, керівників, підлеглих).

2. Ідентифікацію існуючих або потенційних лідерів на підприємстві. Для цього використовується модель компетенцій. Передбачається наявність у лідерів восьми компонентів компетентності (створення та концептуалізація, аналіз та інтерпретація, прийняття рішень, взаємодія і презентація, адаптація та подолання, підтримка та співробітництво, під-

*Таблиця 1.13.*

### **Розмежування функцій управління й лідерства**

<b>Функції управління</b>	<b>Функції лідерства</b>
Планування та бюджетування	Формування візії (бачення) та надихання персоналу
Організація, координування, контроль виконання	Встановлення цілей, напряму руху, мотивування персоналу
Управління персоналом	Персонал поділяє спільні цілі, цінності
Робота з існуючою структурою	Вибудовування нових зв'язків, структур, проектних команд

Джерело: Систематизовано автором за [450]

приемництво й результативність, організація та виконання). Визначені індикатори, методика та критерії оцінювання дають можливість виявити діючих і потенційних лідерів. Під час щорічних сесій з оцінювання результатів діяльності, в результаті аналізу досягнення працівником визначених цілей і виконання планів, оцінювання за методикою 360 градусів складається матриця «потенціал-результат». За результатами її аналізу відбираються найкращі керівники, які поєднують в собі високий потенціал і демонструють високі результати праці.

3. Визначення розривів між поточним та бажаним рівнем розвитку компонентів компетентності. Для цього на підприємстві встановлюються не тільки поточні, але й перспективні вимоги до рівня розвитку компетентності (враховуючи стратегію розвитку підприємства, ринкову ситуацію тощо). Визначення розривів між поточним і бажаним рівнем розвитку компонентів компетентності передбачає аналіз результатів оцінювання керівників, встановлення зон зростання, а також часових параметрів, необхідних для подолання відповідних розривів.

4. Визначення стратегії наступності для так званих критичних ролей — посад управлінців, функції яких є критично важливими для функціонування підприємства. Стратегія наступності (яка передбачає підготовку кадрового резерву, виховання лідерів з-поміж перспективних працівників, розвиток лідерського потенціалу) має на меті забезпечення сталого розвитку підприємства.

5. Визначення стратегії та цілей розвитку для лідерів. Політика підприємства полягає в тому, що відповідальність за розвиток компетентності лежить на самому працівнику. Крім того, для уникнення негативних наслідків зовнішнього планування (опитування керівників, що звільнились, показує, що найбільш суттєвими причинами звільнення можуть бути невизначеність подальшого кар'єрного та професійного зростання на підприємстві, відсутність комунікацій з керівництвом щодо подальшого розвитку) процес визначення стратегії та цілей розвитку для лідерів є прозорим та охоплює як самого працівника, так і керівництво. Для забезпечення процесу визначення стратегії та цілей розвитку на підприємстві використовуються такі інструменти, як коучинг і наставництво. Після з'ясування стратегії та цілей працівник визначає оптимальні способи їх досягнення, самостійно відстежує прогрес у досягненні цілей.

6. Визначення «дорожньої карти» розвитку лідерських навичок. У дорожню карту включаються як заходи з розвитку компетентностей, які

мають формальний характер (семінари, тренінги), так і форми інформального навчання (коучингові сесії, виконання завдань під час ротації, взаємодія з наставниками, проектні завдання тощо).

7. Формування стратегії утримання та розвитку лояльності діючих і потенційних лідерів. Ця стратегія передбачає розробку компенсаційних пакетів для результативних керівників (які поєднують матеріальне (заробітна плата, бонуси) та нематеріальне стимулювання (просування по службі, тривалість відпустки, гнучкий робочий графік, визнання тощо) [469].

Отже, для забезпечення сталого розвитку підприємства, наступності управління, розвитку інноваційних стратегій у програми розвитку управлінської компетентності керівників структурних підрозділів інтегруються елементи змісту та своєрідні форми, які дають змогу розвивати лідерські якості.

Крім названих, тенденцією є широке *впровадження інноваційних форм навчання й розвитку персоналу*.

Зокрема, спостерігається поступова заміна традиційного очного навчання на інші форми взаємодії, мета яких полягає у розвитку відповідних компетентностей. Прикладом може слугувати досвід компанії TELUS, провідного канадського телекомунікаційного оператора, який почав упроваджувати як елемент організаційної культури так звану філософію лідерства, що має спонукати керівників до розвитку лідерського потенціалу в процесі генерування ідей, обміну думками та підвищення власної результативності [426]. Крім того, необхідність досягнення стратегічних цілей підприємства через розвиток людського потенціалу та скорочення терміну окупності інвестицій у навчання викликало потребу зміни традиційних підходів до навчання та розвитку.

З цією метою на підприємстві створено онлайн систему Learning 2.0, яка інтегрувала ресурси, що містили текстовий контент, відео, базу знань, систему тестування тощо. Система стала частковою заміною традиційного внутрішньофірмового навчання, мала більшу економічну ефективність та вплив на процеси (зокрема, завдяки Learning 2.0 компанія зекономила 6 млн доларів, відбулося зростання на 30 % з 2007 по 2013 р. кількості тих, хто пройшов навчання, за досліджуваний період також зріс рівень задоволеності працівників якістю контенту та його практичної цінності, коефіцієнт окупності інвестицій на навчання персоналу склав 72 %) [426].

Запропонована система інтегрує різні можливості набуття досвіду та розвитку компетентності — формальне навчання (шляхом ознайомлення з матеріалами, тестування, участь у вебінарах), інформальне (спонтанне) навчання (через обмін досвідом, планування власної траєкторії професійного розвитку), а також «соціальне навчання» — розвиток професійної мережі, яка об'єднує працівників компанії та містить корпоративний блог, енциклопедію, сервіси для спілкування й відеоконференцій. Професійна соціальна мережа дає змогу спілкуватися з відповідними професіоналами всередині компанії, обмінюватися знаннями та практиками, отримувати консультації досвідчених фахівців тощо.

Отже, поєднання формального, інформального навчання та спілкування в професійних соціальних внутрішніх мережах приводить до виникнення нової організаційної філософії, яка має ефект не тільки в аспекті розвитку професійної компетентності персоналу, його лідерських навичок, умотивованості, здатності до аналізу в процесі прийняття рішень тощо.

Оскільки сфера телекомунікацій потребує персоналу, який характеризується здатністю до безперервного навчання на базі продуктивної діяльності, а також високою адаптивністю до швидкозмінного середовища, то процес розвитку професійної компетентності працівників підприємств сфери зв'язку має бути системним, інноваційним; охоплювати найбільш ефективні форми його організації.

Символічна інтерпретація системи навчання й розвитку персоналу на підприємстві може мати такий вигляд:

$$H=P+Q \quad (1),$$

де  $P$  — формальне навчання (організовані тренінги, лекції, самонавчання тощо);

$Q$  — навчання й розвиток шляхом вирішення проблем, знаходження відповідей на запитання, одержання доказів, обговорення висновків, узагальнення практичного досвіду [322].

На думку дослідників, система навчання й розвитку персоналу на підприємстві базується головним чином на  $Q$ . Провідна ідея полягає в організації групової взаємодії для вирішення двох основних завдань — розв'язати проблему, представити проект нового продукту/технології; під час групової взаємодії такого роду має відбуватися навчання, поширення знань і досвіду між членами команди. Для реалізації такої взаємодії в

телекомунікаційних компаніях широко використовується коучинг — як індивідуальний (для підвищення індивідуальної результативності), так і груповий (для підвищення результативності команд). Таким чином, завдяки впровадженню інноваційних форм та методів навчання, комбінування форм формального та інформального навчання формується система — «організація, яка навчається», здатна відповідати на сучасні виклики у сфері зв'язку [322].

Передовим є досвід японських операторів зв'язку, системи розвитку персоналу яких охоплюють наступні форми: навчання на робочому місці (формальне й інформальне) та навчання поза робочим місцем [382]. Суть підходу японських підприємств до навчання і розвитку персоналу полягає в тому, що персонал має оволодіти чітко стандартизованими знаннями й процедурами, поведінковими моделями. Як вважають розробники систем розвитку професійної компетентності, найкращий спосіб засвоєння необхідних знань та навичок — спостереження з наступним копіюванням операцій [382]. Отже, джерелом такої інформації стає наставник — особа, до посадових обов'язків якої введені функції з навчання та контролю за індивідуальним прогресом персоналу. Формальне навчання на робочому місці передбачає такі види діяльності, як виконання завдань (зазвичай від простих до складних) (табл. 1.14), ротація (виконання функцій суміжних бізнес-процесів), робота в малих групах (проектні команди), тренінги для супервізорів (розвиток навичок викладання), використання діаграм розвитку навичок, сертифікація навичок. Завданням є розвиток більш широкого кола компетенцій, ніж це є необхідним для виконання безпосередніх обов'язків. Завдання надаються працівникові за принципом ускладнення, вони чітко відповідають функціональним обов'язкам працівника, дають можливість поступово розвивати необхідні для виконання функцій компетентності.

Не дивлячись на те, що навчання на робочому місці є однією з найбільш затратних форм навчання й розвитку персоналу (через часткову втрату продуктивності праці співробітників, які виконують функції інструкторів, витрачання часових ресурсів на планування, здійснення, аналіз та контроль процесів навчання на робочому місці), японські телекомунікаційні оператори вважають його одним із найбільш ефективних: персонал здобуває знання, необхідні для виконання операцій на конкретному робочому місці — *стратегія фокусування*; персонал завдяки процедурам ротації має змогу набути досвід виконання безпосередніх обов'язків, а



## Приклад завдань для персоналу з продажу та обслуговування

№ пор	Завдання
1.	Отримання всіх видів платежів через касовий апарат
2.	Робота з чергами клієнтів, скаргами на невчасне надання послуг та неправильні нарахування вартості послуг
3.	Реєстрація заявки на встановлення телефона, заявок на підключення послуги ADSL
4.	Продаж передплачених телефонних карток
5.	Продаж телефона та іншого телекомунікаційного обладнання
6.	Прийняття та передача відповідним службам заявки на ремонт обладнання
7.	Участь у компаніях із просування послуг
8.	Консультування клієнтів
9.	Складання звітів
10.	Налаштування обладнання для відеоконференцз'язку

Джерело: Складено автором за [382]

також досвід виконання суміжних до цього бізнес-процесу робіт, таким чином формуючи системне бачення взаємозв'язків між процесами на підприємстві; підприємство одержує можливість за необхідності забезпечити вакантні посади за рахунок внутрішніх резервів. Формальне навчання на робочому місці передбачає планування (визначення форми навчання, відповідальних інструкторів, часових параметрів навчання), проведення навчання із використанням доцільних форм формального навчання на робочому місці, оцінювання досягнутих результатів та зворотний зв'язок [382] (таблиця 1.15).

Інформальне навчання на робочому місці не є визначеним у часі, структурованим, не має чітких цілей, стандартів оцінювання та відповідальних за його здійснення осіб (інструкторів). Проте японські телекомунікаційні оператори розглядають його як суттєвий елемент системи розвитку професійної компетентності працівників [382]. Оскільки інформальне навчання здійснюється спонтанно, неплановано, часто з ініціативи самого співробітника (обмін досвідом із колегами, звернення по допомогу у вирішенні проблемних питань тощо), то його результатом є набутий

**Форми та методи навчання в системі розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів телекомунікаційних операторів Японії**

Навчання на робочому місці		Навчання поза робочим місцем
Формальне	Інформальне	
Адаптаційний тренінг для нових керівників	Поширення знань та досвіду в компанії через періодичні наради керівників	Внутрішнє навчання з питань телекомунікаційних технологій, обладнання та мереж
Навчання, яке проводять керівниками головного офісу	Обговорення в структурному підрозділі з продажу та обслуговування споживачів нетипових ситуацій взаємодії з клієнтами	Програми із залученням внутрішніх та зовнішніх експертів (з метою формування сучасних навичок та ставлення)
Тренінг для тренерів (спеціалізоване навчання для керівників з метою поширення знань в компанії)	Консультації персоналу з інших структурних підрозділів з питань взаємодії з клієнтами	Навчання, яке організовується виробниками обладнання та вендорами
		Міжнародні тренінги за різною тематикою

Джерело: Систематизовано автором за [382]

власний досвід, згенеровані самим співробітником висновки, алгоритми дій, що часто є основою для формування поведінських моделей у типових ситуаціях. Упровадження японськими компаніями стратегії «організації, що навчається» має на меті в тому числі створення середовища для обміну досвідом між працівниками як джерелом інформації для вибору моделі поведінки та прийняття доцільних рішень у типових ситуаціях. Найбільш поширеними формами інформального навчання є «бізнес години», впровадження яких працівники діляться досвідом, короткі наради перед початком робочого дня для підсумування й обговорення результатів попереднього дня, із зосередженням на нетипових ситуаціях взаємодії з клієнтами, що виникли напередодні. Поширеними формами навчання для керівників із продажів та обслуговування є щомісячні наради, на яких обговорюється досвід та ситуації взаємодії з клієнтами; обов'язком керівника є розповсюдження одержаної інформації в структурному підрозділі [382].

Навчання поза робочим місцем для японських телекомунікаційних операторів має допоміжний характер. Основною функцією навчання поза робочим місцем є осмислення та систематизація досвіду, який набувається працівником під час роботи [382]. Дослідники констатують, що така форма навчання є важливим елементом інноваційної системи розвитку професійної компетентності працівників (якщо мова йде про набуття поза робочим місцем технічних знань і навичок розв'язання проблем, які вважаються ключовими для персоналу телекомунікаційних операторів). Навчання поза робочим місцем (у формі семінарів, тренінгів) не є самостійною програмою навчання, а інтегроване у комплексну програму навчання й розвитку персоналу. Звичною практикою є також проведення занять вищим керівництвом компанії. Зазвичай навчання поза робочим місцем проходить у тренінгових центрах або корпоративних університетах компанії. Програми навчання передбачають вивчення систем білінгу, тайм-менеджменту, комп'ютерної грамотності, переговорів, телекомунікаційного обладнання, мережевої інфраструктури, питань маркетингу, розвиток лідерських навичок, методів утримання клієнтів.

На розбудову систем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів зарубіжних підприємств сфери зв'язку також спрямоване *впровадження так званого змішаного навчання*. Поряд із традиційною для телекомунікаційних компаній тренінговою формою занять використовується форма, що поєднує дистанційну та тренінгову форми навчання. Дистанційна форма сприяє підвищенню ефективності тренінгу, дає змогу ознайомити слухачів із тематикою, дати початкове уявлення про тему, вирівняти початковий рівень підготовки слухачів, сформувати інтелектуально-когнітивну основу для подальшого формування умінь і навичок [127].

Проаналізований нами зарубіжний досвід розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку дає змогу зробити такі *висновки*. Специфічні умови, в яких функціонують підприємства сфери зв'язку (високий рівень конкуренції, необхідність частого оновлення технологій, стратегії, асортиментного ряду продуктів та послуг) визначають особливі підходи до розвитку професійної компетентності персоналу та своєрідність систем розвитку професійної компетентності, зокрема, керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів. Персонал підприємства розглядається як найбільше джерело конкурентних переваг, тому інвестиції в його

навчання й розвиток, підвищення рівня вмотивованості та лояльності до підприємства стають основою розбудови систем розвитку його професійної компетентності. Нами виявлено тенденції розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку, зокрема керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування. Зокрема, відбувається переосмислення значення процесу розвитку професійної компетентності керівників (від процесу, який забезпечує набуття необхідних для якісного виконання функціональних обов'язків компетентностей до процесу, який визначає конкурентні позиції підприємства на ринку та впливає на його сталий розвиток). Система розвитку професійної компетентності керівників розглядається як чинник підвищення результативності діяльності персоналу; цільовою орієнтацією системи розвитку професійної компетентності є забезпечення зростання результативності керівників (формалізована у вимірних показниках).

Окрім того, системи розвитку професійної компетентності керівників розглядаються зарубіжними підприємствами як необхідна передумова розвитку інноваційного мислення керівників та чинник впливу на інноваційну активність підприємства; відтак у систему інтегруються такі підходи, форми й методи педагогічного впливу, які забезпечують розвиток інноваційного мислення керівників структурних підрозділів. Сучасний підхід до розбудови систем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів передбачає створення «організації, що навчається», що водночас передбачає впровадження культури безперервного навчання на підприємстві (безперервний розвиток професійної компетентності є необхідним, підтримуваним керівництвом, пріоритетним), а також середовища для збереження, накопичення, передавання практико-орієнтованих знань, для обміну досвідом та стимулювання професійних комунікацій.

Важливою також є тенденція до диверсифікації політики підприємства у сфері розвитку професійної компетентності керівників і відповідно специфіки системи розвитку професійної компетентності, залежно від умов, у яких функціонує підприємство, та актуальної стратегії його розвитку (відтак політика у сфері розвитку професійної компетентності може бути функціональною, проблемно орієнтованою, перспективно орієнтованою або креативною).

Крім того, досвід зарубіжних підприємств у сфері зв'язку показує, що домінантами політики у сфері управління людськими ресурсами є спадкоємність знань і досвіду на підприємстві, клієнтоорієнтованість персоналу та інноваційне мислення. Основою для створення систем розвитку професійної компетентності на зарубіжних підприємствах сфери зв'язку є модель компетенцій (як основа для визначення цільового, змістового, технологічного та контрольно-оцінного компонентів системи). Визначено, що найбільш актуальними компетентностями керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку є інноваційна активність та адаптивність до швидких змін середовища; клієнтоорієнтованість та демонстрація такої установки у поведінці; постійне забезпечення умов для розвитку актуальних компетентностей у персоналу підпорядкованого структурного підрозділу; обізнаність із ринковою ситуацією, конкурентним оточенням, стратегіями конкурентів.

Поширеною тенденцією є відхід від несистемних, дискретних впливів на персонал з метою розвитку його професійної компетентності; системний підхід до моделювання системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів, який передбачає чітку взаємодію між елементами системи (підприємство, підрозділ з навчання та розвитку персоналу, лінійні керівники, безпосередньо працівники; із визначеними функціями та відповідальністю кожного елемента щодо забезпечення процесу навчання та розвитку персоналу); створення необхідних організаційно-педагогічних умов для навчання і розвитку персоналу підприємства; циклічний алгоритм процесу навчання й розвитку (від визначення потреби в навчанні до оцінювання змін у результативності діяльності персоналу як результату від різного роду педагогічних впливів на нього).

Іншою тенденцією розбудови систем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку є комплексність (розвиток компетентностей, необхідних для ефективного виконання всіх функціональних обов'язків) та ступеневість (поетапний розвиток відповідних компетентностей, застосування принципу «від простого до складного», наявність часу на провадження попередньо засвоєних знань та набутих навичок у робочий контекст). У процесі розвитку управлінської компетентності керівників поряд із розвитком компетентностей для виконання традиційних управлінських функцій керівникам

пропонуються програми розвитку лідерських якостей як необхідних для управління структурним підрозділом у сучасних умовах.

Важливою тенденцією є впровадження інноваційних форм і методів навчання й розвитку персоналу: поєднання в процесі розвитку професійної компетентності керівників формального (дистанційне навчання, тренінги, семінари) та інформального (коучинг, виконання завдань, ротація, крос-культурна взаємодія, участь у роботі тимчасових проектних команд, посттренінгова взаємодія з учасниками) навчання; змішане навчання (поєднання дистанційного навчання та тренінгів).

Дослідження вітчизняного та зарубіжного досвіду розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників дає нам змогу здійснити порівняльний аналіз підходів до розбудови систем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг й обслуговування споживачів зарубіжних та вітчизняних підприємств сфери зв'язку, який подано в Додатку 3.

Здійснений аналіз дає змогу виявити суттєві відмінності у принципах забезпечення якості розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку в зарубіжній і вітчизняній практиці. Так, основними принципами, притаманними системам розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників зарубіжних підприємств сфери зв'язку є: принцип поліфункціональності, принцип неперервності навчання та створення «середовища взаємодії», принцип забезпечення результативності виконання функціональних обов'язків, принцип інноваційності, принцип диверсифікації політики підприємства у сфері навчання й розвитку персоналу, принцип використання моделі компетенцій для моделювання системи розвитку професійної компетентності керівників, принцип системності розвитку професійної компетентності, принцип розвитку в керівників лідерських якостей. Натомість, системам розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників вітчизняних підприємств сфери зв'язку притаманні принципи: принцип диверсифікації форм та методів педагогічного впливу, принцип мультиплікації досвіду всередині підприємства, принцип відповідності стратегії розвитку професійної компетентності керівників актуальній стратегії підприємства.

## Висновки до першого розділу

1. Базовими поняттями дослідження проблеми розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів є професійний розвиток, внутрішньофірмове навчання персоналу, компетентність, професійна компетентність, які визначаються нами як: *професійний розвиток керівників* — систематичний, безперервний, свідомий, доцільний процес підтримки, поглиблення та розширення знань, умінь, навичок, досвіду для орієнтованої на результат ефективної управлінської діяльності; *професійний розвиток керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку* — систематичний, безперервний, свідомий, доцільний процес підтримки, поглиблення й розширення знань, умінь, навичок, досвіду для орієнтованої на результат ефективної діяльності з управління структурним підрозділом підприємства сфери зв'язку; *внутрішньофірмове навчання персоналу* — процес випереджувального неперервного усунення невідповідності між поточним рівнем розвитку професійної компетентності працівників та вимогами підприємства, що забезпечує розвиток у персоналу спеціалізованих знань, умінь та навичок, які відповідають особливостям бізнес-процесів підприємства; *професійна компетентність керівника структурного підрозділу з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку* — інтегративна характеристика особистості, яка визначає її здатність ефективно вирішувати очікувані та непрогнозовані ситуації контексту професійної діяльності з орієнтацією на її результативність.

2. У принципах забезпечення якості розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку в зарубіжній та вітчизняній практиці освітньої діяльності мають місце суттєві відмінності. Так, основними принципами, притаманними системам розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників зарубіжних підприємств сфери зв'язку є: поліфункціональності, безперервності навчання та створення «середовища взаємодії», забезпечення результативності виконання функціональних обов'язків, інноваційності, диверсифікації політики підприємства у сфері навчання й розвитку персоналу, використання моделі компетенцій для моделювання системи розвитку професійної компетентності керівників, системності розвитку професійної компетентності, розвитку в керівників лідерських якостей. Натомість, системам розвитку професійної компетентності досліджува-



ної категорії керівників вітчизняних підприємств сфери зв'язку притаманні принципи: диверсифікації форм та методів педагогічного впливу, мультиплікації досвіду всередині підприємства, відповідності стратегії розвитку професійної компетентності керівників актуальній стратегії підприємства.

3. Системи професійного розвитку керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку потребують *суттєвого вдосконалення*. Зокрема, доцільним є впровадження змішаних форм навчання, які дадуть змогу розвинути інтелектуально-когнітивний, операційно-діяльнісний і мотиваційно-ціннісний компоненти професійної компетентності (наприклад, такими змішаними форматами навчання може бути «дистанційний курс-тренінг», «тренінг-посттренінговий супровід», «навчання на робочому місці-індивідуальний план професійного розвитку» тощо). Для ефективного функціонування системи внутрішнього тренерства потрібні сучасні програми навчання (в змішаному форматі), навчально-методичне забезпечення (сценарії тренінгів, роздатковий матеріал, опитувальники і тести), постійна підтримуюча взаємодія з керівниками-тренерами з метою розвитку їх андрагогічної компетентності та підтримки високого рівня вмотивованості до такого роду діяльності. Впровадження посттренінгових заходів для учасників тренінгів сприятиме застосуванню набутих у процесі навчання знань, умінь та досвіду в свідому поведінку персоналу на робочому місці.

## РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЗВ'ЯЗКУ

### 2.1. Методологічні підходи до розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку

Методологічне осмислення педагогічної проблеми розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку необхідне для створення цілісної концепції розвитку професійної компетентності зазначеної категорії керівників. Методологія наукового пізнання розглядається вченими-педагогами, з одного боку, як світоглядна позиція вченого-дослідника, а з другого — як вчення про методи пізнання, що обґрунтовує базові принципи та методи їх застосування в процесі наукового осмислення досліджуваного явища [216, с. 8]. Методологічний підхід у дослідженні трактується вченими як сукупність ідей (які визначають загальну наукову світоглядну позицію вченого), принципів (які становлять основу стратегії дослідницької діяльності), способів, прийомів, процедур (які забезпечують реалізацію обраної стратегії в практичній діяльності) [129]. Відповідно основними функціями методологічного підходу є філософсько-нормативна (виділення базових світоглядних наукових принципів, які дадуть змогу сформулювати концепцію і теорію дослідження), когнітивно-прогностична (спрямована на вивчення об'єкта дослідження з метою здобуття нових знань про нього, висування й обґрунтування припущень про шляхи його вдосконалення) та конструктивно-праксеологічна (передбачає виявлення та застосування способів, прийомів організації педагогічного впливу з метою перетворення об'єкта дослідження) [129, 308, 332]. Отже, методологічний підхід спрямований на створення, з одного боку, методологічної основи пізнання об'єкта дослідження, а з іншого, на його перетворення.

Вибір методологічних основ наукового дослідження зумовлений сучасним рівнем розвитку науки, домінуванням тих чи інших загально- та конкретно-наукових підходів, доцільністю інкорпорування трансдисциплінарних підходів, а також особливостями досліджуваної проблеми,

об'єкта дослідження, контексту його діяльності, існуючих підходів до перетворювальних впливів щодо нього.

Вважаємо, що методологічною основою дослідження проблеми розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів мають стати підходи, представлені в Додатку И.

Стрижневим для розбудови системи розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників є використання *системного підходу*. Його цінність для розвитку сучасних наукових досліджень полягає в ефективності його використання для подолання суперечностей між бурхливим зростанням кількості інформації та обмеженими можливостями її засвоєння, що потребує системної реорганізації знань [325, с. 34], а також удосконалення управління економікою, соціальними процесами, прийняття виважених управлінських рішень [283]. У педагогічній науці цінність системного підходу актуалізується з необхідністю випереджувати запити суспільства, конструювати та впроваджувати такі педагогічні системи, які дадуть можливість оснастити індивіда ціннісними установками, знаннями й компетентностями для високого рівня адаптивності та вмотивованості до продуктивної професійної діяльності у швидкозмінних умовах. На думку А. Кузнецової, завдання переосмислення методологічних положень педагогіки у світлі постнекласичних пізнавальних ідеалів і норм, розвитку методологічної культури педагогічних досліджень, інтерпретації в нових гносеологічних координатах пізнавальної програми системного підходу, вирішення проблеми коректної онтологізації системно-педагогічних моделей визначає науковий інтерес до застосування системного підходу в педагогічній науці [156, с. 9].

Дослідники системного підходу вважають, що, оскільки родоначальниками цього підходу є франко-швейцарський лінгвіст Ф. де Сосюр, югославський математик М. Петрович, російський філософ А. Богданов (Малиновський), американський біолог Л. фон Берталанфі, становлення системної методології було важливим та закономірним етапом розвитку науки загалом, що привело до формування загальнонаукового підходу, який на сучасному етапі широко використовується в різних сферах наукового пізнання [248]. Принцип універсальності загальної теорії систем визначає, що кожен об'єкт дослідження незалежно від його природи може бути представлений у вигляді системної моделі з її системними характеристиками — значеннями системних дескрипторів, атрибутивними

та реляційними системними параметрами [248]. Системний підхід до наукового дослідження передбачає певну послідовність операцій: представлення предмета дослідження як системи, виявлення в системі істотних для дослідника характеристик, вивчення досліджуваного явища шляхом підведення під існуючі системні закономірності [248].

Аналіз наукового доробку вітчизняних і зарубіжних педагогів [295, 212, 84, 54, 164, 156, 18, 69, 292] дає змогу виявити особливості, якими характеризуються педагогічні системи, а саме: наявність елементів системи (сукупність об'єктів, які перебувають з іншими об'єктами у складних взаємовідносинах), структури (стійкого способу зв'язку між елементами, який надає їм не притаманних раніше властивостей), ієрархічних рівнів та організації (способу зв'язку між ієрархічними рівнями системи), цілі (бажаного стану системи або результату її діяльності, що об'єднує компоненти системи в єдине ціле), переважання внутрішніх зв'язків над зовнішніми, активний вплив внутрішніх зв'язків на перетворення компонентів і набуття нових нехарактерних ознак, здатності до самоорганізації, взаємообумовленості впливів (зміна одного з компонентів системи породжує зміну інших), нелінійність (багаторівневість та багатопрофільність компонентів, які входять до системи), нерівновісність (існування в системі різноманітних парадигм, моделей, технологій).

На думку Н. Кузьміної, педагогічна система є взаємозв'язком структурних та функціональних компонентів, які підпорядковані цілям виховання, освіти та навчання підростаючого покоління та дорослих людей [196, с. 27]. Серед структурних компонентів дослідниця виділяє характерні саме для педагогічних систем складові, а саме: цілі, інформацію навчального характеру, засоби педагогічної комунікації, педагогів, тих, хто навчається. Функціональними компонентами педагогічних систем, на думку Н. Кузьміної, є гностичний, проектувальний, конструктивний, комунікативний, організаційний, функціональний [196, с. 34].

Вважаємо, що цінними є виділення в педагогічному дослідженні декількох зрізів використання системного підходу, які запропоновані А. Кузнецовою: гносеологічний (виділення предмета пізнання, представлення його у вигляді системи), методологічний (створення програми дослідження педагогічної системи, визначення формальних норм, логіки, алгоритму системного дослідження, створення методики дослідження), праксеологічний (проектування та конструювання педагогічної системи в конкретних умовах на основі набутих у результаті системного досліджен-

ня знань про неї, визначення стратегії практико-орієнтованого системного дослідження, методики проектування та конструювання реальних педагогічних систем у реальних умовах) [156]. Саме комплексне використання в педагогічному дослідженні гносеологічного, методологічного та праксеологічного зрізів, на нашу думку, надасть йому цілісності, переконливості, наукової обґрунтованості. Гносеологічна частина нашого дослідження полягає у виділенні предмета дослідження — розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку — та моделюванні системи розвитку професійної компетентності зазначеної категорії керівників (з виділенням входу системи — організаційно-педагогічних чинників; компонентів системи — цільового, змістового, технологічного, контрольно-оцінного; виходу системи — професійної компетентності досліджуваної категорії). Методологічна частина нашого дослідження полягає у виявленні методологічних підходів до розвитку професійної компетентності керівників, розробці концепції її розвитку, методики дослідження педагогічної системи, критеріїв та показників оцінювання рівня розвитку професійної компетентності. Праксеологічна частина дослідження полягає в конструюванні педагогічної системи розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, здійсненні безпосередніх педагогічних впливів, експериментальній перевірці концепції розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів.

Важливе значення має також дослідження взаємозв'язків і взаємобумовленості підсистем педагогічної системи, зокрема, залежності змістового компонента від цільового (яким чином залежно від зміни цілей педагогічного впливу на досліджувану категорію керівників змінюється зміст навчання, які принципи відбору та конструювання змісту навчання є найбільш ефективними тощо), технологічного від змістового (якими є найбільш ефективні способи опанування специфічних знань, набуття вмінь і навичок, впливу на переконання та рівень вмотивованості керівників до розвитку власної професійної компетентності; яким чином на використання педагогічних технологій впливає специфіка досліджуваної категорії керівників і контекст їх професійної діяльності), контрольно-оцінного від цільового (які критерії, показники, методики діагностування рівня розвиненості професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів доцільно ви-

користовувати залежно від мети та завдань педагогічного впливу на них). Важливе значення має також аналіз закономірностей впливу організаційно-педагогічних умов на досягнення цілей модельованої педагогічної системи, а також врахування таких закономірностей під час організації та реалізації педагогічних впливів на досліджувану категорію керівників.

Отже, саме застосування системного підходу дасть змогу обґрунтовано визначити цілі та напрями розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів, створити найбільш релевантні цілям досягнення результативності педагогічних впливів та специфіці досліджуваної категорії керівників організаційно-педагогічні умови, забезпечити безперервний, заснований на власній умотивованості та самостійному визначенні власної траєкторії процес розвитку професійної компетентності.

У контексті системного підходу автор розглядає систему розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів як змодельовану, цілісну, керовану, динамічну систему, яка забезпечує процес розвитку професійної компетентності зазначеної категорії керівників у спеціально створених умовах в системі внутрішньофірмового навчання; крім того, характер педагогічного впливу на об'єкт має бути системним (таким, який гарантує розвиток усіх компонентів професійної компетентності, їх інкорпорування у професійну діяльність і враховує реальні умови професійної діяльності). Застосування системного підходу як методологічної основи дослідження допоможе не тільки розкрити сутність, характеристики, структуру системи розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, але й виявити взаємозв'язок та взаємообумовленість чинників та умов, що визначають ефективне її функціонування.

Іншим важливим підходом до розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів вважаємо *компетентністний*. Історичні витоки розвитку компетентнісного підходу пов'язані з кризовими явищами в освітніх системах країн-членів ЄС у 1960–70-і роки, зумовлених невідповідністю навчальних планів і програм вимогам ринку та технологічному прогресу; усвідомленням того, що тенденції розвитку освіти не відповідають тенденціям розвитку національних економік країн-членів Європейського Союзу; визнанні значних розривів між рівнем кваліфікації випускників та вимогами роботодавців до них; констатацією того, що освіта за своєю при-

родою не мала змоги гнучко реагувати на змінювані умови; замість виконання функції авангарду технологічних змін освіта натомість інерційно та довго адаптувалася до нових викликів; необхідністю слідувати стрімким інтеграційним процесам в економіці, політиці, розвитку спільного європейського ринку праці, а відтак створенню спільного освітнього простору з порівнюваними результатами навчання, кваліфікаціями, забезпеченням мобільності студентів тощо. Такі виклики для системи освіти, породжені соціально-економічними процесами на теренах європейського простору, привели до зміни освітньої парадигми та розробку концепції міжнародного визнання результатів навчання (із конвертованими критеріями такого визнання), що пізніше спричинило розбудову компетентнісного підходу.

З розвитком компетентнісного підходу в науковий обіг увійшли поняття «компетентність», «компетентності», «компетенції», сутність яких, не дивлячись на значний науковий інтерес до теоретико-методологічного осмислення цих феноменів, досі чітко термінологічно не визначена. Досліджуючи взаємозв'язок між названими поняттями, В. Луговий зазначає, що в сучасній науці набули поширення три підходи до визначення цих понять та розуміння взаємозалежності між ними: 1) компетентність є загальною характеристикою особи, яка складається з окремих компетенцій (компетентність — загальна, компетенції — часткові та є складовими цілого — компетентності); 2) компетентність — інтегральна характеристика особи, яка розкладається на інтегральні компетентності, при цьому компетенції надається юридичний зміст у контексті посадових повноважень, наданих особі; 3) компетентність (компетентності) та компетенція (компетенції) розглядаються як тотожні поняття [169].

Аналіз термінології, прийнятої в європейському освітньому законодавстві [377, 401, 402], дає нам змогу констатувати, що найбільш уживаним є поняття компетенція (competence), яке за змістовим наповненням ототожнюється з поняттям компетентність (competency), а поняття компетентності/компетенції (competencies) є частковими щодо них. Зміст поняття «компетенція/компетентність» визначається як :

- здатність адекватно використовувати результати навчання у певному контексті (в навчанні, професійній діяльності, в особистісному та професійному розвитку) [480, 402];



- здібності, знання, уміння, вмотивованість, риси особистості, втілені у поведінкових моделях, необхідні для результативної професійної діяльності [369].

Аналіз наукової літератури [119, 269, 122, 77, 267, 169, 354] дає нам змогу виокремити *сутнісні ознаки компетентнісного підходу*, який:

- апелює до сучасної парадигми міждисциплінарних (постдисциплінарних) науки та освіти;

- ґрунтується на ідеї формування змісту освіти «від результату» (стандартів), тому надважливою стає не стільки процесуальна, скільки результативна складова педагогічних систем, виражена в термінах компетентностей;

- передбачає зміщення акцентів із процесу навчання на його результати, а відтак зміну ролей того, хто навчає, й того, хто навчається, модернізацію змісту навчання та його технологій;

- передбачає збільшення практичної зорієнтованості навчання;

- трансформує зміст освіти в дидактично адаптований соціальний досвід розв'язання проблем (пізнавальні, професійні, світоглядні тощо);

- через організацію навчального процесу передбачає створення умов та середовища для формування в того, хто навчається, досвіду розв'язання зазначеного спектру проблем;

- є антагоністичним стосовно пояснювально-ілюстративного дидактичного підходу та передбачає розвиток у того, хто навчається, здатності орієнтуватися в складності та непередбачуваності ситуацій робочого контексту, мати уявлення про наслідки власної діяльності на мікро- та мезорівні, нести за них відповідальність;

- передбачає не тільки передачу тому, хто навчається, сукупності практико-орієнтованих знань та формування здатності до вирішення різного роду проблем, й розвиток кругозору, здатності до індивідуальних креативних рішень, саморозвитку, самодетермінації, саморегуляції та саморефлексії, здатності до застосування міждисциплінарного підходу в діяльності, формування гуманістичних цінностей, а також формування в того, хто навчається, суб'єктності;

- як інструментальні засоби реалізації має визначені освітні конструкти: компетентності, компетенції, метапрофесійні якості.

Компетентнісний підхід є революційним у розвитку системи освіти на різних її рівнях — середньому, професійно-технічному, вищому. Зміна освітньої парадигми спричиняє до формування майбутнього фахівця

принципово іншого типу, який має комплексну практико-орієнтовану підготовку, усвідомлює сучасний контекст релевантної його спеціальності професійної діяльності, здатен трансформувати набутий життєвий і професійний досвід в оптимальні способи розв'язання професійних завдань, володіє відповідними професійній діяльності цінностями та високим рівнем умотивованості до професійної діяльності, усвідомлює необхідність і власну відповідальність за неперервний професійний розвиток упродовж життя. Безумовно, така модель поки що є ідеальною, а реалізувати її об'єктивно складно. Тому набуває актуальності потреба усунути наявні невідповідності підготовкою спеціалістів шляхом внутрішньофірмового навчання, що було б логічно вибудовувати на компетентнісній основі.

Цінність компетентнісного підходу для дослідження проблем розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників полягає в його потенціалі щодо: «розвитку особистості професіонала з позитивним світоглядом, ціннісними орієнтаціями, здатністю швидко адаптуватися до традиційних, нових та непередбачуваних життєвих і професійних ситуацій» [267, с. 24]; формування суб'єктивної позиції керівників з продажу послуг та обслуговування споживачів у контексті визначення цілей професійного розвитку, планування шляхів реалізації та відповідальності за їх реалізацію. Ми погоджуємося з В. Радкевич, яка вважає, що компетентнісний підхід є «підґрунтям аналізувати виробничі процеси, прогнозувати техніко-технологічні зміни у сфері праці, виробляти надійні критерії оцінювання результатів власної діяльності»; «розкриває особистісний характер розуміння персоналом ... необхідності безперервного професійного розвитку», набуття такого соціокультурного досвіду, який «дає змогу швидко змінювати себе, адаптуватися до нових умов і вимог професійної діяльності» [267, с. 42]. Створення комплексної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів дасть можливість, вирішивши завдання оптимальності, гарантовано досягти цілей розвитку їх професійної компетентності.

Важливою також є орієнтація на принципи компетентнісного підходу в професійному навчанні, визначені В. Ягуповим [354], що можуть знайти таке відображення в нашому дослідженні:

- принцип ціннісно-мотиваційного наповнення, який через актуалізацію ціннісно-мотиваційної сфери приведе до розвитку релевантних специфіці професійної діяльності цінностей і мотивів (клієнтоорієтова-

ність, готовність до найбільш ефективного задоволення запитів клієнтів, орієнтованість на результат, командна взаємодія тощо);

- принцип суб'єктоорієнтованої спрямованості навчання, що позначає спрямованість на розвиток автономності, відповідальності, творчості, рефлексивності, суб'єктної адаптивності, включеності й активності;

- принцип практико-орієнтованої спрямованості навчання, який кореспондує з контекстним методологічним підходом та дає змогу ефективно інтегрувати набуті знання в робочий контекст, формує суб'єкту готовність і практичну здатність актуалізувати їх для вирішення завдань професійної діяльності;

- принцип конкретності й одночасно універсальності змісту навчання як дидактично адаптованого досвіду вирішення насамперед ситуацій професійного контексту;

- принцип моделювання системи розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників через створення моделі компетенцій, яка має інваріантну структуру та змінюваний у часі набір компетентностей;

- принцип забезпечення об'єктивного діагностування результатів навчання (з виокремленням критеріїв, показників та методик комплексного оцінювання рівня розвиненості професійної компетентності).

Для цілей педагогічного дослідження важливим також є розуміння необхідності вивчення компетентності в таких проекціях: проекція освіти/навчання (визначена в термінах навчальних результатів, яких досяг індивід у процесі навчання, відповідно до встановлених стандартів та очікуваних навчальних результатів); проекція професійної (фахової) діяльності (визначена в категоріях необхідних для ефективної професійної діяльності знань, умінь, компетентностей; може бути визначена як мінімально необхідні для здійснення професійної діяльності вимоги або вимоги для здійснення самостійної незалежної практики); проекція організації (визначена у вимогах конкретної організації (формалізованих у стандартах діяльності або кодексах) та, як правило, визначається стратегією, цілями, цінностями підприємства та робочим контекстом діяльності працівника) [436].

Як бачимо, реалізація компетентнісного підходу в дослідженні втілюється в спрямуванні педагогічного впливу (його цільового, змістового, технологічного й контрольного-оцінного компонентів) на розвиток у досліджуваної категорії керівників компонентів професійної компетентності.

Сучасні вимоги до діяльності персоналу, актуалізація необхідності створення об'єктивних критеріїв оцінювання результативності його діяльності спонукає до виокремлення не тільки технологічних основ результативної діяльності (кількісні параметри, процедури, стандарти, алгоритми), упровадження яких приведе до загального підвищення результативності діяльності персоналу, але й ідентифікації та формування тих цінностей, що, ймовірно, впливатимуть на поведінку і відтак — на результативність професійної діяльності досліджуваної категорії персоналу — керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів. Вважаємо, що одним із найбільш значимих у методології нашого дослідження є *аксіологічний підхід*.

Будучи методологічним підходом сучасної педагогіки, аксіологія розглядає цінності як основу, що регламентує та регулює поведінку людини, її ставлення до навчально-пізнавальної та професійної діяльності, визначає критерії прийняття рішень у ситуаціях невизначеності та/або вибору, детермінує ціннісне ставлення людини до результатів власної діяльності, а в професійній діяльності — до власних професійних ролей і позицій, результатів професійної діяльності, формує рівень умотивованості до професійної діяльності, ставлення до партнерів із взаємодії (колеги, клієнти) й елементів професійного буття (підприємство, колектив, продукт тощо) [305, 234, 135].

Р. Ділтс у своїй моделі [386] виокремив цінності як важливу детермінанту діяльності людини. Вчений довів, що результати діяльності людини залежать від її дій, які є похідними від її здібностей, знань, навичок, досвіду. В основу розвитку означених складових покладено переконання людини, що визначаються її цінностями — будь-якими явищами матеріального або духовного характеру, здатними задовольняти потреби людини. Для нас переконливою є запропонована вченим модель впливу на результати діяльності людини, яку умовно можна описати алгоритмом: формування релевантних специфіці діяльності (зокрема, професійної) цінностей — вплив на переконання — цілеспрямований розвиток відповідних діяльності знань, умінь, компетентностей — формування паттернів діяльності — результати діяльності.

Своєрідність професійної діяльності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів визначає ті цінності, які, з одного боку, відповідають контексту діяльності, а з іншого, є продуктивною основою для впливу на результативність діяльності не

тільки досліджуваної категорії керівників, й персоналу підпорядкованих їм структурних підрозділів. Ключовими цінностями, на нашу думку, є: клієнтоорієнтованість (спрямованість діяльності на всебічне задоволення потреб клієнта), результативність (спрямованість діяльності на досягнення високих результатів праці), професійний розвиток (орієнтованість на постійне вдосконалення як власної професійної компетентності, так і професійної компетентності персоналу структурного підрозділу), командна робота (усвідомлення цінності синергії командної роботи для результативності діяльності структурного підрозділу та цінності командної взаємодії). Отже, реалізація аксіологічного підходу в нашому дослідженні втілюється в спрямованій діяльності з виявлення ключових цінностей, що впливають на ефективну діяльність керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів, і цілеспрямованого формування відповідних ціннісних орієнтирів під час педагогічних впливів на досліджувану категорію керівників.

Важливим методологічним підходом у дослідженні розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів є *андрагогічний*. Виокремлення цього напрямку в педагогічній науці зумовлене дослідженням специфічних особливостей пізнавальної діяльності дорослих, суть яких, на думку основоположника названого підходу М. Ноулза, полягає в усвідомленні індивідом, який навчається, власної потреби в навчанні як єдиної передумови вмотивованості до навчання. Водночас цінність навчання для дорослого визначається набутим досвідом, з одного боку, а з іншого, усвідомленням корисності навчання для реалізації соціальних та професійних ролей; ефективним підходом у навчанні дорослих, на відміну від навчання дітей, є особистісно зорієнтований, а не предметно-зорієнтований підхід; домінуючою є внутрішня вмотивованість до навчання, а не зовнішнє стимулювання [418, с. 15]. На відміну від прийнятих у західній науці визначень дорослого як особи, що досягла 16 років та здобула базову освіту [477], у вітчизняній науці превалюють трактування дорослого й дорослості, основані на філософському, культурному, психологічному і соціальному контексті буття людини та її проявів у соціумі. Зокрема, дорослою вважають: людину, спроможну брати на себе відповідальність, приймати рішення, має здатність до емоційної та інтелектуальної підтримки інших, прагне до влади й має організаторські здібності, схильність до філософських узагальнень, здатність до захисту власних цінностей і переконань [285];

«особу соціально сформовану, здатну до самостійного й відповідального ухвалення рішень, а також суб'єкта суспільно-трудової діяльності з самостійним життям (професійним, суспільним, особистим)» [174]; людину в період соціально-психологічної зрілості, який характеризується стабілізацією функцій і властивостей сформованої особистості, інтелекту, ціннісної орієнтації [3, с. 96].

Незважаючи на твердження деяких дослідників [491], які заперечують наявність суттєвих відмінностей між особливостями пізнавальної діяльності дорослих та дітей, андрагогічний підхід широко використовується у вітчизняній педагогічній науці. Так, дослідженню використання андрагогічного підходу в особистісному та професійному розвитку різних категорій дорослих присвячено праці Н. Ничкало [252], Л. Лук'янової [174], В. Радкевич [252], О. Аніщенко [5], Л. Сігаєвої [302], Т. Десятова [92], О. Огієнко [218], О. Баніт [14], Л. Тимчук [318]. З нашого погляду, потенціал використання андрагогічного підходу у професійному розвитку особистості полягає в урахуванні в процесі проектування змісту навчання, добору релевантних педагогічних технологій і технологій оцінювання результатів навчально-пізнавальної діяльності вікових особливостей тих, хто навчається, їх освітніх та 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.

Реалізація андрагогічного підходу в дослідженні проблем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів втілиться в створенні такої системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів, яка, з одного боку, враховує особливості (вік, досвід, специфіку професійної діяльності) досліджуваної категорії в контексті ідеї безперервної освіти та розвитку професійної компетентності, а з другого — сприятиме формуванню в них андрагогічної компетентності для ефективного реалізації функції навчання персоналу підпорядкованого підрозділу.

Основа концепції дослідження — ідея розвитку керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів як особистостей, що саморозвиваються, — усвідомлюють власні цілі, вміють інтегрувати з ними професійні цілі, усвідомлюють власні освітні потреби

та здатні вибудувати траєкторію власного професійного розвитку. Сучасний контекст особистого та професійного життя породжує нові педагогічні реалії, які, на думку Г. Селевко, характеризуються зміною формули «навчання на все життя» на формулу «навчання через все життя», збагаченням змісту навчання новими процесуальними вміннями та здатністю оперувати великими масивами інформації, інтенсивним інтегруванням інформаційно-комунікаційних технологій в освітній простір, рухом у бік особистісно орієнтованого навчання, від предметно-знаннєвої домінанти до домінанти саморозвитку й самовдосконалення [290, с. 9]. Ключового значення набуває необхідність гарантування результатів навчання, які генеруються в процесі навчання та саморозвитку, оскільки мова йде про оптимальне використання ресурсів (фінансові, матеріальні, часові, людські), спрямованих на розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств. Вважаємо, що реалізація цієї ідеї неможлива без використання в нашому дослідженні *технологічного підходу*, методологічна цінність якого полягає в можливості з більшою вірогідністю передбачати результати та керувати педагогічними процесами, забезпечувати сприятливі умови для професійного й особистісного розвитку, зменшувати ефект несприятливого впливу обставин на тих, хто навчається, оптимально використовувати наявні ресурси, обирати найбільш ефективні й розробляти нові технології та моделі для розв'язання соціально-педагогічних проблем [290, с. 10].

Проаналізувавши визначення вітчизняних та зарубіжних науковців, які досліджували особливості використання технологічного підходу в педагогіці [17, 26, 350, 410, 467, 470, 394, 413, 422, 236, 171, 126, 276], ми схилиємося до думки, що педагогічна технологія є послідовністю кроків, певним алгоритмом, використання якого гарантовано забезпечить запланований результат. У наведеному визначенні ключовими є такі ідеї: можливість алгоритмізації діяльності педагога (тренера) дасть змогу найбільш ефективно використовувати ресурси і таким чином зробити процес розвитку професійної компетентності керівників оптимальним; використання ідеї алгоритмізації процесу взаємодії з тим, хто навчається, призведе до структурованості процесу розвитку професійної компетентності та гарантування результатів педагогічного впливу на досліджувану категорію керівників.

Цінність технологічного підходу для дослідження проблем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з прода-



жу послуг зв'язку та обслуговування споживачів полягає також у тому, що завдяки його використанню є можливість не тільки гарантовано досягати цілей і завдань розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, але й забезпечити технологізацію мультиплікації досвіду всередині підприємства (що необхідно для виконання керівниками функцій з навчання та розвитку персоналу підпорядкованого структурного підрозділу).

Отже, технологічний підхід у контексті дослідження розуміємо як чинник та сукупність актуалізованих системою розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів педагогічних технологій, які забезпечать гарантований результат у розвитку професійної компетентності та інкорпорування навчальних результатів (засвоєні знання, вироблені вміння і навички, сформоване ставлення, установки та ціннісні орієнтації професійної діяльності) в робочий контекст. Використання названого підходу полягає у вирішенні завдання оптимізації системи розвитку професійної компетентності зазначеної категорії керівників, а також відборі змісту, форм, методів, технологій навчання, використання яких гарантуватиме досягнення запланований цілей.

Ще одним важливим підходом, що суттєво збагатить методологічну основу нашого дослідження, є *контекстний*, цінність якого, на нашу думку, полягає, насамперед, у забезпеченні реалізації компетентнісного підходу як одного з ключових у нашому дослідженні, а також у забезпеченні якості розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників. Основоположник контекстного підходу в педагогічній науці А. Вербицький справедливо вважає, що між професійною діяльністю та системою підготовки й розвитку спеціалістів (у тому числі професійною освітою і навчанням), мають місце суттєві невідповідності, зокрема, в природі вмотивованості людини (навчальна діяльність передбачає пізнавальну мотивацію, тоді як практична — професійну), в предметі діяльності (в навчальній діяльності — це знакова система навчальної інформації, в професійній — специфічний контекст діяльності, функції, об'єкти впливу тощо), підходах до систематизації діяльності (в навчальній діяльності знакові системи інформації розінтегровані між різними дисциплінами, у практичній — інтегровано та системно використовуються під час виконання функцій), різній природі активності (в навчальній діяльності суб'єкт переважно виявляє активність у відповідь на спонукання



з боку викладача, тоді як у професійній діяльності має місце проактивна суб'єктна позиція працівника), способах досягнення результатів діяльності (в навчальній діяльності — індивідуалізований спосіб досягнення результатів навчально-пізнавальної діяльності, у професійній — синергія командної взаємодії) [53, с. 27]. Будучи основою моделювання, мовою знакових засобів предметного й соціального змісту професійної діяльності [85], контекстний підхід виступає методологічною основою подолання зазначених вище невідповідностей. Свою теорію контекстного навчання А. Вербицький вибудовує на діяльнісній теорії засвоєння соціального досвіду (яка знайшла своє відображення у працях Л. Віготського, С. Рубінштейна, А. Леонтьєва, П. Гальперіна, В. Давидова), теоретичного узагальнення форм, методів, досвіду використання активного, зокрема, проблемного навчання, а також розуміння необхідності впливу предметного та соціального контекстів професійної діяльності на зміст навчання.

Власний професійно-педагогічний досвід дає право стверджувати, що принципи, підходи, зміст, форми й технології, що використовуються у внутрішньофірмовому навчанні, часто не враховують феномену контексту — системи внутрішніх і зовнішніх умов життя людини, які впливають на її сприйняття, розуміння та перетворення нею конкретної ситуації [53, с. 42]. Рівнозначне врахування особливостей внутрішнього (індивідуально-психологічних особливостей, знань та попереднього досвіду тих, хто навчається) та зовнішнього контексту (предметних, соціокультурних, просторово-часових характеристик професійної діяльності), на нашу думку, дасть змогу суттєво підвищити рівень умотивованості тих, хто навчається, до професійного розвитку, відповідальності за його результативність, вірогідність ефективного використання набутих у процесі розвитку компетентностей під час виконання професійних функцій. На думку А. Вербицького, для створення психологічних, педагогічних та методичних умов трансформації навчальної діяльності в професійну достатньо моделювати у процесі навчальної діяльності професійну в контексті її предметно-психологічних (предметний контекст) та соціальних (соціальний контекст) складових [53, с. 42].

Визначені А. Вербицьким принципи контекстного навчання (психолого-педагогічного забезпечення особистісного включення студента в навчальну діяльність; послідовного моделювання в навчальній діяльності цілісного змісту, форм та умов професійної діяльності; проблемності змісту навчання; провідної ролі спільної діяльності й міжособистісної взаємодії;

педагогічної обґрунтованості поєднання нових і традиційних педагогічних технологій; єдності навчання та виховання особистості професіонала), релевантні підготовці студентів до майбутньої професійної діяльності вважаємо за необхідне доповнити принципами, що впливають із необхідності врахування контексту розвитку професійної компетентності керівників, принципів андрагогіки та сучасних теорій управління. Оскільки оволодіння соціальним досвідом «здійснюється не шляхом передачі ... інформації, а в процесі його власної, внутрішньо вмотивованої активності, що ініціюється самим суб'єктом і спрямована на предмети та явища навколишнього світу» [103], доцільно, на нашу думку, використовувати *принципи використання коучингової взаємодії* в процесі розвитку професійної компетентності керівників, який, з одного боку, дасть змогу збільшити внутрішню вмотивованість до професійного розвитку, відповідальність за визначення та слідування самостійно визначеній траєкторії професійного розвитку з опорою на наявні знання, досвід і ресурси, а з іншого, системно враховувати всі аспекти й особливості контексту професійної діяльності, завдань структурного підрозділу в контексті реалізації стратегії підприємства (зовнішній контекст).

Отже, реалізація контекстного підходу в нашому дослідженні втілиться в інкорпоруванні в систему розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів принципів, цілей, завдань, змісту, педагогічних технологій, які відповідають контексту їх професійної діяльності (внутрішньому та зовнішньому), що дасть змогу не тільки сформувати необхідні знання й навички, але й стимулюватиме розвиток професійної мотивації та ціннісного ставлення до професійної діяльності.

Сучасні реалії, в яких функціонують підприємства сфери зв'язку (значний рівень конкуренції, диверсифікація лінійок продуктів, зростання вимог споживачів до якості обслуговування тощо) вимагають від керівників структурних підрозділів, які здійснюють ключовий бізнес-процес таких підприємств — продаж послуг та обслуговування споживачів, вміння організувати власну діяльність та діяльність підпорядкованого їм структурного підрозділу з орієнтацією на результативність — досягнення визначених цілей оптимальним шляхом. Окрім того, оскільки однією із основних функцій досліджуваної категорії керівників є навчання та розвиток персоналу, необхідною стає така організація процесу навчання, такий відбір його змісту, форм і технологій, які гарантували б не тільки

досягнення цілей навчальної взаємодії, але й зростання результативності працівників у виконанні ними професійних функцій. Тому вважаємо за необхідне розглянути *праксеологічний підхід* як один із методологічних орієнтирів дослідження.

Праксеологія розглядається вченими як інструмент створення об'єктів в ідеальній або матеріально-взірцевій формі на основі принципу доцільності й успішності; вона розкриває не тільки оптимальний спосіб дій, але й спосіб мислення, який є необхідним для здійснення найкращих дій; предметом праксеології є цілеспрямована, усвідомлена та навмисна дія, що приводить до результативної діяльності; праксеологія шукає квінтесенцію результативності через свідомий вибір суб'єктом технологій, прийомів, засобів діяльності, які можуть забезпечити найвищі результати у діяльності [253]. Ми розглядаємо інкорпорування праксеологічного підходу в розбудову системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів у двох контекстах. Першим є розвиток у керівників тих компетентностей, які сприяють зростанню результативності їх діяльності (таке явище вимірюється кількісними показниками, такими, як виконання планів продажів, залучені доходи підприємства, утримання споживачів, відсів абонентів тощо). Для цього на основі проведеного аналізу й дослідження існуючих практик продажу послуг та обслуговування споживачів формується модель компетенцій «ідеального» керівника, яка є орієнтиром для створення системи розвитку професійної компетентності цієї категорії керівників. Необхідним також бачиться цілепокладання в системі розвитку професійної компетентності та вибір оптимальних технологій, засобів і методів, що гарантовано приведуть до досягнення цілей навчальної взаємодії. Інший контекст використання праксеологічного підходу вбачається нами в його методології, яка, на нашу думку, здатна привести до формування у досліджуваної категорії керівників таких професійно важливих якостей, які впливатимуть на їх результативність. Йдеться про методи праксеологічної дескрипції (опис умов правильних дій та фіксація досвіду успішної діяльності), праксеологічної експертизи (спрямована на оцінку діяльності з позицій результативності, на рефлексію професійного досвіду, оцінку дій та результатів), праксеологічного моделювання та проектування (розробка, пошук, апробація правил діяльності, підвищення її успішності) [253].

Застосування означених методів з метою розвитку професійної компетентності керівників, демонстрація в процесі розвитку їх андрагогічної компетентності дасть змогу сформувати такі професійно значущі якості, як саморефлексія (проявом якої буде усвідомлення значущості й здатність переробляти попередній досвід для його застосування з метою підвищення їх результативності), цілепокладання (встановлення особою цілей професійного й особистісного розвитку, їх узгодження з цілями професійної діяльності, розробка оптимальних шляхів їх досягнення з огляду на критерій результативності), моделювання діяльності (уникнення недоцільних, несвідомих дій, уможливлення технологізації мотивованої професійної діяльності через вибір найдоцільніших способів досягнення цілей), аналіз діяльності (критичне осмислення відхилень від визначених цілей, аналіз чинників, які привели до результату, формування планів щодо корекції). Не менш важливим є застосування праксеологічного підходу під час здійснення керівниками структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів функцій із навчання й розвитку персоналу підпорядкованого підрозділу. Визначені вченими ознаки досконалої педагогічної діяльності [253] (цілепокладання педагогічної діяльності — виокремлення головних, другорядних, першочергових, проміжних, кінцевих цілей розвитку персоналу; вміння співставляти, порівнювати, аналізувати окреслену ціль і здобути результати; прогнозування педагогічної діяльності; планування дій; підготовка до діяльності, включаючи тренувальну роботу з набуття вмінь, навичок; уникнення автократичного тиску та перебільшеної опіки) видаються нам важливими для успішної андрагогічної діяльності досліджуваної нами категорії керівників.

Отже, реалізація праксеологічного підходу в дослідженні втілиться в побудові моделі компетенцій «ідеального» керівника структурного підрозділу з продажу послуг та обслуговування споживачів і створення на її основі такої системи педагогічних впливів, яка давала б можливість ефективно й комплексно розвивати професійну компетентність і застосовуючи її під час виконання функціональних обов'язків впливати на результативність діяльності керівників. Упровадження принципів праксеології в андрагогічну діяльність керівників дасть змогу гарантувати досягнення очікуваних результатів у навчанні та розвитку персоналу підпорядкованих їм структурних підрозділів.

Подолання акцентованих ученими [53] суперечностей у процесі розвитку професійної компетентності керівників (між можливими абстрак-

тими елементами змісту навчання та реальною практичною діяльністю; між цілісністю реальної практичної діяльності та засвоєнням у процесі навчання лише окремих тем/напрямів/курсів; між специфікою практичної діяльності, яка опирається переважно на наявний практичний досвід, творчий підхід до виконання завдань та розв'язання проблем і особливостями навчальної діяльності, яка ґрунтується переважно на сприйнятті, увазі, пам'яті; між пасивною позицією слухача та проактивною позицією спеціаліста; між апелюванням змісту навчання до минулого соціального досвіду та орієнтацією того, хто навчається, на контекст майбутньої професійної діяльності; між низькою вмотивованістю керівників до навчання та необхідністю постійного розвитку професійної компетентності з метою набуття актуальних компетенцій — авт.) є можливим, на нашу думку, за умов застосування *діяльнісного підходу*.

Проблема діяльності є стрижневою в дослідженнях вітчизняних та зарубіжних психологів (В. Шадрикова [343], К. Абульханової-Славської [1], Б. Ананьева [3], Л. Виготського [62], П. Гальперіна [64], С. Рубінштейна [277], Н. Талізної [314]) та педагогів (В. Давидова [88], Г. Атанова [9], А. Маркової [189], В. Загвязинського [110] та ін.). Діяльність як форма активності, що виявляється в «цілеспрямованих діях з метою перетворення людиною природної та соціальної дійсності» [343, с. 18], її педагогічний зміст, екстраполяція на педагогічні впливи, їх ефективність, вибір змісту й технологій розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників потребує звернення до загальної теорії діяльності та її базових категорій — мотиву, цілі, результату, параметрів ефективності діяльності, параметрів цілі та параметрів результату, способу діяльності, індивідуального стилю діяльності, структури діяльності, функціонально-психологічної системи діяльності. Для нас важливою є саме педагогічна інтерпретація діяльнісного підходу в процесі взаємодії того, хто навчається, того, хто навчає та змісту навчання, що виявляється в типах діяльності у процесі навчання: предметній діяльності з дисципліни/напрямку навчання, суб'єктній діяльності навчання того, хто навчається, та діяльності викладача [159]. Підтримуючи позицію А. Купавцева про гостру актуальність ефективної організації саме суб'єктної діяльності навчання та формування суб'єктно-особистісної позиції того, хто навчається, в системі вищої професійної освіти, вважаємо за необхідне акцентувати увагу на доцільності застосування цього методологічного концепту також до розвитку професійної компетентності персоналу в системі внутрішньофірмового

навчання. Маючи потужну прикладну основу, система розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників має підпорядковуватися таким дидактичним законам [159]: сходження від наявних знань до нових, вбудовування їх у напрацьований досвід; рефлексія знань; інтелектуальна активність того, хто навчається, вихід їх за межі явищ, що аналізуються; самопроектування діяльності навчання як прогнозування мисленнєвої діяльності шляхом висування гіпотез, критеріїв їх істинності на стратегічному та тактичному рівнях, які відповідають задуму навчального завдання та його здійсненню. Останній дидактичний закон співвідноситься із сучасними динамічними умовами технологічного розвитку, виробництва та конкуренції, що призводить до швидкого знецінення й старіння прикладних знань, що потребує особливого зосередження на розвитку не стільки інтелектуально-когнітивного компонента професійної компетентності, скільки операційно-діяльнісного та мотиваційно-ціннісного, що формує ціннісне ставлення до постійного професійного розвитку, самопроектування траєкторій такого розвитку, виокремлення цілей, завдань та критеріїв розвитку.

Будучи методологічною основою багатьох педагогічних технологій (зокрема, проблемного, активного (контекстного) навчання, імітаційно-ігрового навчання), діяльнісний підхід також дає змогу оволодіти орієнтовними основами діяльності (через навчальну — до розвитку інших видів діяльності, зокрема, професійної). Крім того, застосування цього підходу в моделюванні системи професійного розвитку керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів дасть змогу долучити наявний життєвий та професійний досвід тих, хто навчається, до процесу навчальної діяльності, й таким чином посилити його прикладну основу, суб'єктивне усвідомлення його цінності, і, як наслідок, умотивованості до розвитку професійної компетентності.

Отже, реалізація діяльнісного підходу в нашому дослідженні втілюється у виборі таких форм і методів педагогічного впливу на досліджуваний об'єкт, які дадуть йому можливість у процесі навчальної діяльності розвивати інтелектуально-когнітивний, операційно-діяльнісний та мотиваційно-ціннісний компоненти професійної компетентності, займати суб'єктну позицію в навчальному процесі, самостійно визначати траєкторію власного розвитку, формувати етико-соціальні норми професійної поведінки, вибудовувати стратегії професійної поведінки на основі пози-

тивного й негативного досвіду, вдосконалювати навички самоаналізу для підвищення вмотивованості до діяльності й розвитку.

Безперечно цінним для нашого дослідження є також і *суб'єктний підхід*, який виник у другій половині ХХ століття як підхід до розвитку особистості у психології (С. Рубінштейн, К. Абульханова-Славська, Л. Анциферова, А. Брушлінський) і став водночас наслідком розвитку антропологічних і гуманістичних ідей у педагогіці (Л. Стахнева, Є. Дворянкіна, Т. Левченко, І. Нікітіна, Л. Ковальчук). На думку багатьох дослідників, суб'єктність є інтегральною характеристикою особистості, в основі якої зосереджені такі властивості суб'єкта: соціальність, активність, цілісність, здатність до рефлексії, самоактуалізація, відповідальність, креативність, саморегуляція. Цінність суб'єктного підходу для нашого дослідження базується на таких ідеях: суб'єктність є особливою інтегральною властивістю особистості і проявляється в здатності до самодетермінації особистісного розвитку та в осмисленому знанні про можливості самоуправління власними ресурсами (що, на нашу думку, є найбільш важливим чинником розвитку професійної компетентності, тому така система має бути спрямована насамперед на подальший розвиток суб'єктності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів); акцентування на таких особливостях, як самодетермінація (що виявляється в усвідомленні мотивів до ефективної професійної діяльності і, як наслідок, до неперервного професійного розвитку), саморозвиток (що знаходить вияв усвідомленні цінності безперервного саморозвитку та свідомому конструюванні його траєкторій із відповідним аналізом прогресу та саморефлексією), неадаптивна активність (що проявляється в проактивній позиції керівників щодо власної професійної діяльності та професійного розвитку); ефективність навчальної діяльності й загалом системи розвитку професійної компетентності залежить від спрямованості педагогічних впливів на розвиток суб'єктності того, хто навчається, та має охоплювати модулі (елементи), спрямовані на розвиток суб'єкта в навчальному процесі (зокрема, важливим чинником розвитку суб'єктності, на нашу думку, може стати коучингова взаємодія як технологія навчальної взаємодії, а також специфічний стиль управлінської діяльності досліджуваної категорії керівників); одним із чинників розвитку суб'єктності є педагогічний вплив, спрямований на мотиваційно-ціннісне забезпечення занять (що сприятиме досягненню як цілі розвитку суб'єктності того, хто навчається, так і формуванню комплементарних специфіці професійної



діяльності цінностей); найбільш важливою внутрішньою умовою розвитку суб'єктності є саморозвиток, мотив (потреба в саморозвитку), що має вибудувати сам суб'єкт (зокрема, 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); система педагогічних впливів має бути спрямована на внутрішні чинники розвитку суб'єктності (потреби, систему ціннісних орієнтацій).

Отже, реалізація суб'єктного підходу в дослідженні проблем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів втілюється в поєднанні двох стратегій розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів — організація їх розвитку відповідно до потреб і стратегій підприємства (зовнішні стимули) та стимулювання власного саморозвитку, самодетермінації та самовдосконалення через розвиток навичок саморефлексії й вибудовування процесу розвитку професійної компетентності як керованого самим суб'єктом процесу.

Визначені й обгрунтовані нами методологічні підходи до розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів стануть теоретико-методологічною основою моделювання системи розвитку професійної компетентності, реалізації педагогічних впливів та оцінювання прогресу в розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників.

## **2.2. Чинники розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку**

Аналіз чинників, які визначають особливості розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку є необхідною передумовою моделювання відповідної системи.

Поняття «чинник» (синонімами є «фактор», «умова») в довідковій літературі визначається як: «умова, рушійна сила, причина будь-якого процесу» [307]; «умова, рушійна сила, причина будь-якого процесу, що визначає його характер або одну з основних рис; фактор» [213]; рушійна сила, фактор [329].



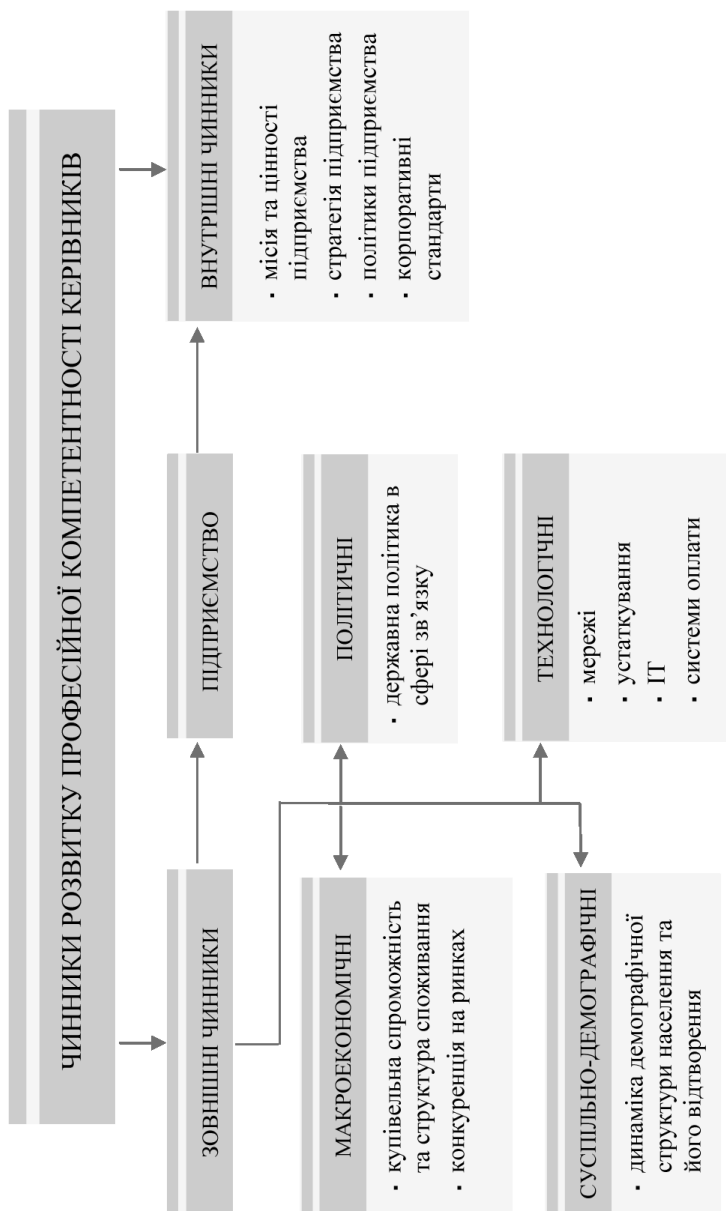
Аналіз наукової літератури (насамперед дисертаційних досліджень) із питань професійної педагогіки свідчить, що науковці структурують чинники розвитку педагогічних систем по-різному. Так, М. Артюшина виділяє групи психологічних і педагогічних чинників [8]; М. Михнюк — професійних й педагогічних чинників; Л. Герганов — зовнішніх (міжнародні й національні) та внутрішніх (соціально-економічні, психолого-педагогічні, управлінські) [66].

Оскільки внутрішньофірмове навчання персоналу — бізнес-процес, завдання якого забезпечити випереджувальне неперервне усунення невідповідності між поточним рівнем розвитку професійної компетентності працівників та вимогами підприємства, що забезпечить розвиток у персоналу спеціалізованих знань, умінь і навичок, які відповідають особливостям бізнес-процесів підприємства, вважаємо, що структура чинників, які визначають притаманні йому ознаки, має включати зовнішні (які знаходяться поза межами юрисдикції та компетенції підприємства, але які безпосередньо впливають на його діяльність) та внутрішні (в межах юрисдикції та компетенції самого підприємства). Загальну структуру чинників розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку представлено на рис. 2.1.

Розглянемо особливості впливу кожної групи чинників та з'ясуємо психолого-педагогічну складову зв'язків, які й визначатимуть специфіку системи розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників.

Зовнішні чинники безпосередньо впливають на підприємство, вони визначають оточення, в якому воно функціонує, та є об'єктивною основою формування його місії, стратегії, політики, цінностей і стандартів. Зміна зовнішніх умов функціонування підприємства (ринкова кон'юнктура, державна політика, технології) безпосередньо визначатиме зміну внутрішньої політики підприємства, зокрема й стосовно навчання та розвитку персоналу.

Визнаним інструментом аналізу макросередовища функціонування підприємства, яким послуговується стратегічне управління, є так званий PEST — аналіз (акронім від P — політичні, E — економічні, S — соціальні, T — технологічні чинники) [463]. Ми використаємо цю модель для аналізу факторів зовнішнього середовища, в яких функціонують підприємства сфери зв'язку. Зовнішні чинники, що впливають на підприємства сфери



*Рис. 2.1. Структура чинників розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку*

зв'язку, можна згрупувати в політичні, макроекономічні, суспільно-демографічні та технологічні.

Політичні чинники знаходять вираження насамперед у специфіці державної політики щодо сфери зв'язку та інформатизації. *Державна політика* здійснюється відповідно до законів України «Про телекомунікації», «Про поштовий зв'язок» та вибудовується на чітко визначених засадах: заохочення конкуренції на ринку телекомунікацій і ринку послуг поштового зв'язку в інтересах споживачів; упровадження світових досягнень, залучення, використання вітчизняних та іноземних матеріальних і фінансових ресурсів, новітніх технологій, управлінського досвіду; контроль за якістю послуг зв'язку та задоволенням попиту споживачів; тарифне регулювання; створення сприятливих організаційних та економічних умов для залучення інвестицій; забезпечення рівних умов діяльності операторів; захист інтересів користувачів у сфері надання послуг зв'язку [113]. Як бачимо, державна політика спрямована на демонополізацію та розвиток конкуренції, захист інтересів насамперед споживачів в аспекті недопущення неконтрольованого зростання тарифів, обслуговування неналежної якості, а також на впровадження інноваційних технологій і кращих управлінських практик. Реалізація державної політики безпосередньо впливає на ринкову ситуацію: посилення конкуренції на ринках послуг зв'язку, що породжує необхідність пошуку підприємствами та компаніями джерел конкурентних переваг, які за подібності, а в багатьох випадках аналогічності пропозиції зміщуються в бік професіоналізму співробітників; швидке старіння та необхідність частої зміни технологій, що спонукає до постійного коригування асортиментного ряду продуктів та послуг, що актуалізує постійне навчання персоналу; зростання вимог споживачів до якості продукту та високого рівня сервісу, що мотивує формування у персоналу ціннісних орієнтацій на взаємодію зі споживачами та володіння технологіями якісного їх обслуговування.

До групи *макроекономічних чинників* ми відносимо рівень конкуренції на ринках телекомунікацій і поштового зв'язку, купівельну спроможність населення та структуру його споживання, що безпосередньо впливає на стратегію підприємств сфери зв'язку.

Характеризуючи конкуренцію на ринку, необхідно відзначити її високий рівень (за даними Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації, на ринку функціонують 85 422 суб'єкти господарювання різних форм власності, які здійснюють

діяльність на ринку зв'язку та інформатизації) [118], з них 4 318 — оператори та провайдери, внесені до Реєстру операторів, провайдерів телекомунікацій. Причиною цього є як державна політика монополізації та підтримки конкуренції в сфері зв'язку, так і достатньо висока місткість ринку. Зокрема, за даними Держстату, доходи від наданих послуг зв'язку в 2016 році склали 61 911 млн грн. з приростом в 11 % у порівнянні з попереднім роком; доходи від наданих телекомунікаційних послуг склали 56 967 млн грн. з приростом у 12 %, доходи від поштової та кур'єрської діяльності склали 4 944 млн грн. та продемонстрували зменшення на 2 % в порівнянні з попереднім роком. За вказаний період відбулося також переструктурування доходів у бік збільшення питомої ваги послуг мобільного та комп'ютерного зв'язку. За результатами аналізу діяльності операторів Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації, було виділено 276 операторів телекомунікацій з так званою ІРП (істотною ринковою перевагою) на ринках послуг термінації трафіка на мережах фіксованого зв'язку та 6 операторів з ІРП на мережах рухомого (мобільного) зв'язку [118].

Розглядаючи конкуренцію на ринку послуг фіксованого, мобільного, комп'ютерного зв'язку, зазначимо, що особливість цих ринків визначає можливість перетікання доходів між зазначеними ринками. Оскільки технологічний розвиток визначає можливість створення продуктів-замінників, тому вірогідною є міграція споживачів і доходів між зазначеними ринками. Як відомо, клієнтська поведінка є інерційною та визначається багатьма чинниками, зокрема, зручністю користування, якістю обслуговування, звичними сервісами, тож утримання конкурентних позицій на ринках, унеможливлення відтоку споживачів у зв'язку з появою продуктів-замінників, визначальним стає результативна діяльність структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів стосовно утримання рівня їх лояльності. Зміст розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників має включати контент, пов'язаний зі специфікою клієнтської поведінки, засобами укріплення лояльності існуючих споживачів, запобігання їх відтоку, технологіями взаємодії з клієнтами, які зумовлюють високий рівень їх задоволеності якістю обслуговування.

Про динаміку купівельної спроможності населення України свідчать зокрема показники індексу соціального розвитку та окремих його складових. За даними 2016 року [471] індекс соціального розвитку України

складає 66,43 (за цим показником країна посідає 64 місце у світі). Аналіз складових означеного показника вказує на особливості розвитку окремих сфер та опосередковано свідчить про своєрідність споживацької поведінки українців. Так, найвищим є показник «задоволення базових потреб» — 81,23; значення показника «добробут» є наближеним за значенням до індексу соціального розвитку і складає 64,29; найнижчим є показник «можливості» — 53,78. Показник «добробут» інтегрує деякі показники, які безпосередньо стосуються теми нашого дослідження. Показовим є те, що показник «доступ до інформаційно-комунікаційних технологій» є вищим, ніж показник «добробут», складаючи 70,49, що свідчить про достатньо високий рівень розвитку інфраструктури зв'язку та доступність тарифів на послуги й ціни пристроїв, необхідних для користування відповідними послугами. За показником «користування послугами Інтернет» (який складає 43,2 % від загальної кількості населення) Україна посідає 72 місце у світі, що може свідчити про перспективність та потенціал цього ринку. Вражають показники проникнення мобільного зв'язку: 144,08 підключень на кожних 100 осіб населення (1 місце у світі за цим показником). Наведені цифри свідчать про значну затребуваність вказаної послуги; разом з тим, динаміка цього показника засвідчує ідею про насиченість ринку й відсутність перспектив щодо зростання кількості споживачів послуг мобільного зв'язку.

Результати аналізу першоджерел, статистичних даних, досліджень [471, 188, 311] дають нам змогу зробити такі висновки: погіршення значення індексу соціального розвитку в Україні свідчить про падіння купівельної спроможності населення; доступність послуг зв'язку традиційно визначає стабільно високий попит на них; високий рівень насиченості ринку зв'язку визначає необхідність компаніям вибудовувати свою конкурентну стратегію або за рахунок якості продукту та сервісу, або за рахунок конкуренції за ціною. Аналіз макроекономічних чинників макросередовища функціонування підприємств сфери зв'язку дає змогу зробити висновок про необхідність урахування в системі розвитку компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів змісту, методів і технологій, що дадуть змогу оволодіти технологіями зміцнення лояльності споживачів та запобігти їх відтоку.

Група *суспільно-демографічних чинників* макросередовища функціонування підприємств сфери зв'язку (демографічна структура населення, динаміка його відтворення) визначає кількість, структуру переваг та осо-

бливості клієнтської поведінки на ринку послуг зв'язку. Статистичні дані свідчать про негативні тенденції у відтворенні населення України. Так, за період від 1996 року (року народження дітей, які сьогодні можуть стати самостійними користувачами послуг зв'язку) до 2015 року нетто-показник відтворення населення коливався в межах 0,532-0,715; сумарний коефіцієнт народжуваності за досліджуваний період складав від 1,116 до 1,506 [204, 226]. Ці дані вказують на певну позитивну динаміку в процесах відтворення населення; проте водночас такі кількісні показники свідчать про тенденцію до зменшення кількості населення, а отже, про зниження місткості ринків, у тому числі й ринку послуг зв'язку. Науковий інтерес становить також аналіз вікової структури населення та її динаміки, адже вікові особливості породжують також особливості клієнтської поведінки у споживанні послуг зв'язку. Так, за даними Укрстату, в Україні триває тенденція до старіння населення (населення віком старше 65 років у 2015 році складало 15,6 %); середній вік становив 40,7 років. Результати аналізу досліджень [204, 226] показують, що в найближчій перспективі триватиме депопуляція населення країни, внаслідок чого збільшаться втрати демографічного, життєвого й трудового потенціалів, скорочення частки не тільки трудоактивних контингентів, але й активних споживачів товарів і послуг. Тож для запобігання втрати операційної та фінансової ефективності через відтік споживачів підприємствам сфери зв'язку вже нині потрібно вибудовувати власну стратегію, яка враховуватиме динаміку відтворення населення та його вікову структуру.

Вікові особливості часто визначають і специфіку клієнтської поведінки. Так, за К. Роджерсом [273] існує чотири основних типи споживачів: новатори (первинним мотивом яких є оновлення, впровадження; характеристиками — мобільність, глобальність, молодість; вони віддають перевагу високотехнологічним товарам та послугам, які щойно з'явилися на ринку); ті, хто швидко приймає новинки (як правило, люди середнього віку, зі значним соціальним статусом, лідери думок; приймаючи рішення про покупку товару або послуги, віддають перевагу насамперед визначним характеристикам); рання більшість (має середній або нижчий від середнього соціальний статус, група переважно середнього віку, не є самостійною в прийнятті рішення про покупку); консерватори (основна характеристика клієнтської поведінки — неприйняття нового, це група низького соціального статусу, люди похилого віку). Своєрідність вікової структури населення України та його відтворення робить очевидним той

факт, що переважна більшість клієнтів підприємств зв'язку — це особи, що належать до груп ранньої більшості та консерваторів. Стратегії комунікацій і маркетингової політики щодо таких груп споживачів мають свою специфіку, і тому повинні мати відображення в особливостях системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів.

*Технологічні чинники* (технології побудови телекомунікаційних мереж, новації в устаткуванні, що уможливило введення нових послуг і додавання функціоналу до існуючих, мобільні системи оплати послуг) суттєво впливають на ринок послуг зв'язку, бізнес-процеси підприємств, а також на вимоги до професійної компетентності персоналу, функціональними обов'язками якого є як технічна підтримка бізнес-процесів, так і продаж послуг зв'язку. Зокрема, новими технологіями у сфері зв'язку стали: використання хмарних сервісів, нових видів платежів та онлайн розрахунків, що спричинило запровадження послуги «Фінансовий супермаркет» (кредитні й страхові послуги, омніканальний доступ до послуги, ведення рахунків або електронних гаранцій клієнтів [227]; використання високошвидкісних ширококутових технологій радіодоступу, таких як CDMA і UMTS (що стало причиною зростання попиту населення на послугу високошвидкісного доступу до мережі Інтернет) і до збільшення обсягу інтернет-трафіку [27]; використання технології стільникового зв'язку третього покоління (3G) UMTS, що уможливило отримання абонентами послуг передачі даних і доступу до Інтернету на швидкості до 7,2 Мбіт/с; використання технології CDMA EV-DO, що дало можливість суттєво наростити телекомунікаційні ресурси мереж [27]; технології DWDM і CWDM, які уможливають пакетне передавання інформації на рівні транспортної мережі сучасних волоконно-оптичних ліній зв'язку; технології FTTx для забезпечення ширококутового доступу до Інтернету та радіотехнологій як технологій доступу для останніх метрів у місцях високої концентрації користувачів (Wi-Fi); технологія WiMAX, що забезпечує бездротовий доступ до Інтернету [27]. Ці та інші технології суттєво змінюють архітектуру ринку послуг зв'язку (мережі, обсяг й щільність трафіку, конкуренція, асортиментний ряд послуг) та визначають стратегії підприємств на ринку.

Внутрішні чинники розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку перебувають у межах юрисдикції і компетенції підприємств та є основою для формування

ідеології розвитку професійної компетентності персоналу загалом та досліджуваної категорії керівників зокрема. До внутрішніх чинників ми включаємо і стратегію підприємства, його місію та цінності, політику (зокрема щодо технологічного розвитку, персоналу), завдання структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування абонентів як декомповані на рівень структурних підрозділів стратегічні завдання підприємства, корпоративні стандарти. Якщо генералізувати стратегічні завдання потужних операторів зв'язку (зокрема, ПАТ «Укрпошта» та ПАТ «Укртелеком») [227, 228], можна виділити декілька основних, а саме: підвищення доходності і обсягів послуг, що надаються; розвиток існуючих каналів продажів та партнерської мережі; інтеграцію зі споживачами, стандартизацію послуг, що надаються; підвищення швидкості і якості обслуговування споживачів; розробку оптимальної стратегії технічного розвитку підприємства, впровадження нових технологій; розвиток кадрового потенціалу. Ці стратегічні завдання, декомповані на рівень структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, визначають ключові завдання підрозділів: підвищення швидкості та якості надання послуг, збільшення обсягу реалізованих послуг і згенерованих доходів, підвищення рівня задоволеності споживачів, здійснення взаємодії зі споживачами відповідно до стандартів підприємства.

Вагомими внутрішніми чинниками, що впливають на процес розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників є: ущільнення функцій, виконання яких вимагається від працівників; посилення внутрішньо корпоративних вимог щодо професійного рівня, якості виконання завдань, рівня результативності персоналу; тенденція до скорочення витрат на підтримку бізнес-процесів (у тому числі й бізнес-процесу навчання й розвитку персоналу); необхідність забезпечення високої якості процесу навчання й гарантованості результатів навчання.

Зазначені чинники актуалізують пошук та інкорпорування в систему розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів таких принципів, методів, підходів і технологій навчання, які інтенсифікували б процес здобуття знань і набуття навичок, сприяли підвищенню мотивації персоналу до навчання і саморозвитку, поглиблювали б відповідальність персоналу за результати свого розвитку, забезпечували б високі досягнення в розвитку ключових компонентів професійної компетентності.



*Психолого-педагогічна складова зв'язків між проаналізованими зовнішніми та внутрішніми чинниками, яка визначатиме особливості системи розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, зумовлена такими міркуваннями, як:*

- швидка зміна технологій, генерування нових продуктів і послуг визначає необхідність часто й оперативно опановувати великі масиви нової інформації, формувати нехарактерні для керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів компетентності; тому системою розвитку їх професійної компетентності має бути забезпечена відповідна змістова й технологічна складова, яка дасть можливість вирішувати ці завдання;

- інтенсивність праці досліджуваної категорії керівників актуалізує проблему використання таких технологій навчання (в тому числі й дистанційних інтерактивних), які дали б можливість швидко та з гарантованим результатом оволодіти необхідними знаннями, сформувати інтелектуально-когнітивну складову умінь;

- актуальна потреба у швидкій мультиплікації знань для персоналу з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів визначає необхідність упровадження в систему розвитку професійної компетентності керівників таких принципів, які забезпечували б формування їх андрагогічної компетентності для реалізації принципу мультиплікації знань для персоналу підпорядкованих структурних підрозділів;

- необхідність забезпечення високої якості та гарантованості результатів навчання (що актуалізує включення до системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів контрольної-оцінного компонента для валідації результатів педагогічного впливу та оцінювання результативності процесу навчання й розвитку, аж до впливу цього процесу на результати їх професійної діяльності);

- необхідність розвитку таких специфічних компонентів професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу телекомунікаційних послуг та обслуговування абонентів, як відповідальність, творчий підхід, професійна мобільність, наставництво, підприємницький підхід до виконання виробничих функцій (що визначає потребу вивчення потенціалу та впровадження в систему розвитку професійної компетентності керівників підходів коучингу й технологій бізнес-моделювання).

### 2.3. Концепція розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку

Розроблення концепції розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку є передумовою для обґрунтування цілей, завдань, принципів, форм, методів та педагогічних умов, а також цілісної методичної системи такого розвитку.

В основу концепції закладено розуміння контексту професійної діяльності досліджуваної категорії керівників, особливості якого полягають у необхідності організації діяльності структурного підрозділу з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів як структурної одиниці, що забезпечує один із найбільш важливих бізнес-процесів підприємства та є основою генерування його доходів; необхідності здійснювати управління персоналом підпорядкованого структурного підрозділу, зосереджуючи увагу на його мотивації та безперервному професійному розвитку; необхідності реалізовувати декомпозовані на рівень структурного підрозділу стратегічні цілі підприємства, що знаходить своє втілення у своєрідній діяльності з просування та продажу послуг зв'язку, дотриманні корпоративних стандартів продажу та обслуговування споживачів, виконанні індивідуальних планів і планів роботи структурного підрозділу, що містять показники обсягів продажу, залучених доходів, відсіву абонентів, структури продажів, якості обслуговування, рівні задоволеності клієнтів якістю обслуговування тощо.

Ми поділяємо думку Е. Яковлева та М. Яковлевої щодо розуміння педагогічної концепції як складної, що являє собою діалектичний синтез ключових положень, які належать до різних наукових теорій, цілеспрямованої, що передбачає визначення, досягнення та перевірку певної мети як передбачення результатів педагогічного впливу, динамічної, що потребує постійного удосконалення, встановлення нових міжпредметних зв'язків та розширення сфери її застосування й змістових основ, системи фундаментальних, які всебічно розкривають феномен об'єкта дослідження, мають теоретико-методологічний та методико-технічний характер, знань про педагогічний феномен, яка повно та всебічно розкриває його суть, зміст, особливості, технологію роботи з ним з метою його перетворення [359, с. 10].

Обґрунтовуючи концепцію, ми виходили із стратегічних завдань розвитку нашої держави. В загальнодержавній Стратегії сталого розвитку «Україна-2020» визначено основні вектори розвитку країни [328], зокрема

спрямованість на забезпечення сталого розвитку держави за рахунок відновлення макроекономічної стабільності, забезпечення стійкого зростання економіки, створення прозорих умов господарської діяльності. Одним із вагомих чинників сталого економічного розвитку країни є ефективність господарської та фінансової діяльності підприємств, що зумовлює необхідність опікуватися такими стратегічними питаннями, як частка підприємства на відповідному ринку, конкурентні переваги його товарів та послуг, обсяг і динаміка клієнтської бази, обсяг залучених доходів тощо. Ефективна організація бізнес-процесу продажу послуг та обслуговування споживачів є передумовою фінансового успіху підприємства, а професійна компетентність керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів — наріжний камінь, що сприяє забезпеченню сталого розвитку підприємства.

Можна визначити низку *проблем*, які негативно впливають на результативність розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, на подолання яких і спрямована Концепція:

- відсутність науково обгрунтованої системи розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників (педагогічні впливи на них мають несистемний, дискретний, необгрунтований характер);

- «згасання тренінгового ефекту», що проявляється в забуванні здобутих знань (до 90 % знань забуваються упродовж першого місяця), відсутність бажання застосовувати набуті під час навчання навички в робочому контексті, поверненні учасників до характерних для них неефективних моделей поведінки, що призводить до знецінювання процесу навчання, скорочення його результативності і, як наслідок, неефективного використання ресурсів підприємства;

- низька вмотивованість керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів до безперервного професійного розвитку й відсутність власної відповідальності за його результати;

- одноманітність у використанні форм навчання (превалювання тренінгової форми навчання, яка, проте, лише частково вирішує питання формування компонентів професійної компетентності);

- відсутність достатнього навчально-методичного забезпечення розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, яке

дало б їм змогу актуалізувати діяльність у напрямі розвитку професійної компетентності персоналу підпорядкованих їм структурних підрозділів.

Концепція розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів розробляється як основа планування, реалізації, діагностування результатів розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників.

Правовими засадами Концепції є Конституція України, Закони України «Про освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про професійний розвиток працівників», «Положення про організацію навчально-виробничого процесу на підприємстві», «Положення про професійне навчання працівників на виробництві». Концепція базується на принципах, викладених у Законі України «Про професійний розвиток працівників», а саме: доступності професійного розвитку працівників; вільного вибору роботодавцем форм і методів забезпечення професійного розвитку працівників з урахуванням специфіки їх роботи; додержання інтересів роботодавця та працівника; безперервності процесу професійного розвитку працівників [111].

Метою Концепції є обґрунтування методичної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку, спрямованої на науково обґрунтоване, безперервне, комплексне та систематичне вдосконалення їх професійної майстерності з використанням інноваційних форм, методів та педагогічних технологій.

*Завданнями Концепції є:*

- обґрунтувати методологічні підходи до розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів;

- визначити зміст, форми, методи і педагогічні технології, які уможливають ефективний розвиток професійної компетентності досліджуваної категорії керівників;

- обґрунтувати педагогічні умови розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів;

- розробити діагностичний інструментарій оцінювання рівня розвитку компонентів професійної компетентності досліджуваної категорії керівників.

*Поняттєво-категорійний апарат* Концепції включає такі поняття, як: професійний розвиток керівників (під яким розуміємо систематичний, неперервний, свідомий, доцільний процес підтримання, поглиблення та розширення їхніх знань, умінь, навичок, досвіду для ефективної управлінської діяльності, орієнтованої на результат), професійний розвиток керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку (систематичний, неперервний, свідомий, доцільний процес підтримання, поглиблення та розширення їхньої професійної компетентності для орієнтованої на результат ефективної діяльності з управління структурним підрозділом підприємств сфери зв'язку), внутрішньофірмове навчання персоналу (процес випереджувального неперервного усунення невідповідності між поточним рівнем розвитку професійної компетентності працівників та вимогами підприємства, який забезпечує розвиток у персоналу спеціалізованих знань, умінь, навичок та особистісних якостей, що відповідають особливостям бізнес-процесів підприємства), компетентність (система набутих суб'єктом релевантних специфіці діяльності знань, умінь, навичок, досвіду, цінностей, переконань, які дають йому змогу ефективно вирішувати очікувані та непрогнозовані ситуації, що виникають у процесі діяльності), професійна компетентність керівника структурного підрозділу з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку (цілісна інтегративна характеристика особистості, яка визначає її здатність ефективно вирішувати очікувані й непрогнозовані ситуації професійної діяльності з орієнтацією на її результативність).

*Методологічною основою Концепції* є основні ідеї та положення системного, компетентнісного, андрагогічного, діяльнісного, праксеологічного, аксіологічного, суб'єктного, контекстного, технологічного підходів. Враховуючи своєрідність об'єкта дослідження (професійна компетентність керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку) вихідними положеннями концепції розвитку їх компетентності є теоретико-методологічні засади безперервної професійної освіти, теорія і практика навчання дорослих, теоретико-методологічні засади організації навчання на виробництві, теорія і практика професійного розвитку різних категорій персоналу, теорія і практика розвитку професійної компетентності різних категорій персоналу, зокрема, керівників, зарубіжний досвід розвитку професійної компетентності різних категорій персоналу.

Концепція розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів базується на таких *ідеях*:

- методична система розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів враховує складність та своєрідність професійного контексту діяльності досліджуваної категорії керівників, що визначає багатofункціональність та інтегрований характер їх діяльності; відтак необхідним є функціональний аналіз контексту діяльності досліджуваної категорії керівників, експертне оцінювання й аналіз потрібних для ефективного здійснення функціональних обов'язків компетентностей, вибудовування науково обґрунтованої моделі компетенцій, моделювання змістового, технологічного, контрольно-оцінного компонентів методичної системи розвитку професійної компетентності керівників з урахуванням зазначеного вище;

- визначення змісту навчання базується на дослідженні поточного та прогнозуванні перспективного контексту діяльності досліджуваної категорії керівників (з огляду на поточні завдання діяльності, стратегічні орієнтири розвитку підприємств, аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства, його соціально-демографічної, економічної, технологічної складових та особливостей державної політики в сфері зв'язку, а також прогнозування моделі компетенцій за допомогою методів форсайту);

- розвиток професійної компетентності досліджуваної категорії керівників передбачає розвиток інтелектуально-когнітивного, операційно-діяльнісного та мотиваційно-ціннісного компонентів професійної компетентності, що дає змогу слухачам займати 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 безперервного професійного розвитку;

- важливою складовою системи розвитку професійної компетентності є розвиток у досліджуваної категорії керівників здатності до самодетермінації особистісного розвитку та осмисленого знання про можливості самоуправління власними ресурсами, саморозвитку, неадаптивної актив-

ності, суб'єктності та внутрішніх чинників розвитку суб'єктності (потреби, система ціннісних орієнтацій);

- розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку здійснюється на безперервній основі під час планових заходів із підвищення кваліфікації (дистанційне навчання, тренінги), під час виконання функціональних обов'язків (із використанням широкого спектру форм неформального та інформального навчання — посттренінгового супроводу, консультацій, нарад, коучингової взаємодії, планування, підготовки та проведення керівниками 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 форм навчання, які відповідають цілям навчальної взаємодії; відбору відповідних цілям навчання методів і технологій навчання, які дають можливість оптимальним способом досягти поставлених цілей, а також забезпечують опору на професійний досвід тих, хто навчається, та контекст їх професійної діяльності; забезпечення системи діагностування 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 дасть їм змогу ефективно виконувати функції з навчання та розвитку персоналу підпорядкованого структурного підрозділу, забезпечуючи високу вмотивованість до такого роду діяльності як престижної та такої, що забезпечує мультиплікацію власного досвіду й експертизи, а тому сприятиме результативності індивідуальної діяльності керівників та результативності діяльності підпорядкованих їм структурних підрозділів;

- результативність методичної системи розвитку професійної компетентності структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку залежить від обґрунтування педагогічних умов як сукупності об'єктивних та суб'єктивних чинників, необхідних для забезпечення результативності всіх складових цієї системи та



заходів, які сприяють створенню навчального середовища для ефективного розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників.

Вважаємо, що основу концепції розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку мають становити такі *принципи*:

- *системності* (дослідження явища розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів як системи; дослідження взаємозв'язків та взаємообумовленості підсистем педагогічної системи; забезпечення системного характеру педагогічного впливу на об'єкт дослідження);

- *комплексності* (здійснення комплексного дослідження явища 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, формування в них не тільки сукупності практико-орієнтованих знань і здатності до розв'язання різного роду проблем, а й розвиток світогляду, здатності до індивідуальних креативних рішень, саморозвитку, самодетермінації, саморегуляції та саморефлексії);

- *науковості* (застосування в 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 принципу науковості стане також використання моделі компетенцій для створення системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку як основи визначення потреби в навчанні, створення системи розвитку професійної компетентності, формування цільової, змістової, технологічної та контрольно-оцінної складових системи;

- *ціннісної зорієнтованості* процесу розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів (добір таких методів і технологій педагогічного впливу на досліджувану категорію керівників, що дали б можливість формувати та розвивати ціннісні установки, які відповідали б особливостям їхньої діяльності — клієнтоорієнтованості, результативності, орієтова-



ності на безперервний професійний розвиток, вмінню працювати в команді);

- *контекстності* (врахування у процесі проектування змісту навчання, підбору 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). Таким чином, інкорпорування контексту в процес розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників (який, 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 знання, досвід та ресурси, а з іншого, системно враховувати всі аспекти й особливості професійної діяльності, завдань структурного підрозділу в контексті реалізації стратегії підприємства;

- *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 — усвідомлюють власні цілі, вміють узгоджувати з ними професійні цілі, усвідомлюють власні освітні потреб, а тому здатні обирати траєкторію власного професійного розвитку);

- *поліфункціональності* (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, але й забезпечувати збереження, поширення знань в організації, розвиток кар'єри, розповсюдження кращих практик, підвищення рівня обслуговування клієнтів, рівня індивідуальної, командної та організаційної ефективності);

- *безперервності* професійного розвитку (культивування культури та цінностей безперервного професійного розвитку, сприяння процесам безперервного професійного розвитку шляхом створення індивідуальних планів, посилення індивідуальної відповідальності за результат, забезпе-

чення підтримки персоналу після закінчення навчання, зокрема, здійснюючи посттренінгові заходи);

- *диверсифікації* форм та методів педагогічного впливу на персонал (використання різних форм на основі технологій змішаного навчання — дистанційне навчання, тренінг, посттренінговий супровід, що забезпечують ефективне формування знаннєвої компоненти компетентності, умінь та вмотивованості використання набутих знань у професійній діяльності);

- *результативності*, згідно з яким цілі педагогічного впливу на персонал досягатимуться завдяки використанню доцільних педагогічних технологій, системі оцінювання результативності навчання та системі подальшого організаційного впливу на персонал з метою впровадження набутого під час навчання досвіду в практичну діяльність;

- *інтеграції*, який втілюється у використанні в процесі розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників форм і технологій як формального професійного навчання (ігрове імітаційне моделювання, бізнес-симуляції, дистанційне навчання), так і форм і технологій інформального навчання (навчання на робочому місці, бенчмаркінг, зокрема, аналіз конкурентів, аналіз власного клієнтського досвіду, коучингові бесіди, стратегічні сесії, фортсайтні сесії).

Для ефективної реалізації Концепції розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів необхідна наявність сприятливих *педагогічних умов*:

- підвищення рівня мотивації керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів до постійного розвитку професійної компетентності;

- оновлення змісту розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників на основі моделі компетенцій;

- використання технологій змішаного навчання, коучингових технологій та технологій моделювання діяльності в процесі розвитку професійної компетентності керівників;

- здійснення посттренінгового супроводу учасників (керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів).

В основі моделювання методичної системи розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, її цільової, змістової, технологічної та контрольно-оцінної підсистем бути *модель компетен-*

ції — набір компетентностей, необхідних для успішної реалізації стратегічних цілей підприємства та безпосередніх функціональних обов'язків. Методика проектування моделі компетенцій має забезпечувати достовірні результати, цілком відображати особливості виконуваних персоналом функцій, актуальні вимоги до знань, умінь і навичок, мати прикладну основу, базуватися на кращих практиках виконання функцій реальними працівниками та відповідати характеристикам валідності (отримана в результаті дослідження модель компетенцій має бути повною, достовірною й відображати ті вимоги, які значною мірою можуть вплинути на досягнення необхідного результату діяльності персоналу), оптимальності (відбір тих компонентів професійної компетентності, які більшою мірою можуть вплинути на результат діяльності), адаптивності (методика проектування моделі компетенцій повинна дозволяти внесення необхідних коректив, викликаних актуальними вимогами й тенденціями, та не бути занадто ресурсомісткою). Авторська методика проектування моделі компетенцій включає методи теоретичного аналізу (аналіз наукових джерел та функціональний аналіз), методи експертного оцінювання (метод критичних інцидентів, методика SERVQUAL, форсайт, метод фокальних об'єктів та парних порівнянь).

Методична система розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів охоплює цільовий, теоретико-методологічний, змістовий, організаційно-технологічний та контрольно-оцінний блоки. Розглянемо їх.

*Цільовий блок* модельованої педагогічної системи вказує на її зорієнтованість на розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів.

*Теоретико-методологічний блок* педагогічної системи є сукупністю ідей (які визначають загальну наукову світоглядну позицію вченого), принципів (які становлять основу стратегії дослідницької діяльності), способів, прийомів, процедур (які забезпечують реалізацію обраної стратегії в практичній діяльності).

*Змістовий блок* системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів потребує врахування особливостей *функціональних компонентів професійної діяльності* досліджуваної категорії керівників, серед яких можна виділити: технологічний компонент (його розвиток зумовлюється опануванням професійних знань і умінь у продажу послуг та об-

слуговуванні споживачів); управлінський компонент (його розвиток — це опанування знань і умінь у сфері управління структурним підрозділом, функціями якого є продаж послуг та обслуговування споживачів); комунікативний компонент (розвиток якого зумовлюється опануванням знань і умінь у сфері ефективних комунікацій у системі «людина-людина» — з підлеглими, керівниками, колегами, клієнтами); андрагогічний компонент (розвиток якого зумовлюється опануванням знань і умінь у сфері навчання й розвитку персоналу підпорядкованого структурного підрозділу, спрямованого на оперативне оволодіння новою інформацією, стандартами, вироблення умінь та генерування досвіду з продажу послуг та обслуговуванні споживачів); психологічний компонент (забезпечує розвиток здатності до рефлексії, усвідомлення власних цілей, формування ціннісних установок тощо). Змістовий блок системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів також передбачає розвиток *відповідних умінь*, серед яких можна виділити конкретні групи: технологічні уміння (володіння технологіями та алгоритмами продажу послуг та обслуговування споживачів, ведення документації, фіксації та аналізу результатів діяльності); управлінські уміння (володіння технологіями й алгоритмами здійснення функції управління структурним підрозділом з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів — цілепокладання, планування та організації діяльності, контролю та корекції, мотивації персоналу), методичні уміння (володіння технологіями та алгоритмами здійснення функції навчання й розвитку персоналу підпорядкованого структурного підрозділу), комунікативні уміння (володіння специфічними технологіями й алгоритмами комунікації на різних рівнях взаємодії на підприємстві, з різними категоріями партнерів зі спілкування, зокрема, з клієнтами), рефлексивні уміння (здатність до аналізу, осмислення результатів діяльності).

*Організаційно-технологічний блок* системи розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників охоплює технологію педагогічного впливу на досліджувану категорію керівників, педагогічні технології та засоби розвитку професійної компетентності. Основними *засобами педагогічного впливу* на досліджувану категорію керівників є: дистанційне навчання, сценарії реалізації навчального процесу за дистанційною формою, вебінари, контрольні завдання, тренінги, посттренінговий супровід учасників тренінгів, спільні проекти зі створення навчального

контенту, бізнес-симуляції, використання технологій змішаного навчання «дистанційний курс — тренінг», «дистанційний курс — тренінг — посттренінговий супровід», «тренінг — посттренінговий супровід».

*Контрольно-оцінний блок* за своєю суттю виконує подвійну функцію: вимірювання та аналіз прогресу в розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, а також генерування зворотного зв'язку тим, хто навчається, щодо розвитку й удосконалення компонентів їх професійної компетентності. *Діагностичний інструментарій* методичної системи розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників передбачає застосування комплексу методів діагностування окремих компонентів професійної компетентності, що дає змогу виявити результативність педагогічного впливу. В основі проектування діагностичного інструментарію — обґрунтування критеріїв та показників розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників. Ми визначаємо такі критерії розвитку професійної компетентності: мотиваційно-ціннісний, інтелектуально-когнітивний (професійний, психологічний, організаційно-управлінський та андрагогічний компоненти), операційно-діяльнісний (який включає організаційно-управлінський, комунікативний, аналітично-рефлексивний, професійний та андрагогічний компоненти), особистісний (професійно важливі якості). Діагностичний інструментарій дасть можливість виявити поточний рівень розвитку професійної компетентності за вказаними критеріями та рівнями розвитку (базовий, достатній, високий). Діагностичний інструментарій включає тести контролю знань, контрольні завдання, методики самооцінювання, творчі завдання, асесмент-центри.

*Навчально-методичне забезпечення* розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів охоплює дистанційні курси, мета яких — розвиток окремих компонентів професійної компетентності (зокрема, дистанційні курси «Сучасні інструменти управління діяльністю структурного підрозділу», «Якісне обслуговування як конкурентна перевага. Побудова ефективних відносин зі споживачами», «Підготовка тренерів. Базовий рівень»; методичні матеріали з проведення тренінгів «Інструменти ефективного управління та мотивації персоналу з продажу», «Модуль 1. Навички проведення бізнес-тренінгу», «Модуль 2. Вдосконалення умінь у проведенні бізнес-тренінгу», «Модуль 3. Проведення бізнес-тренінгу. По-

глиблений рівень»; методичні матеріали з проведення коучингових сесій з персоналом, методичні рекомендації з проведення посттренінгових заходів із персоналом підпорядкованих структурних підрозділів, методичні матеріали для самооцінювання рівня розвитку андрагогічної компетентності та формування індивідуального плану професійного розвитку, сценарії проведення тренінгів за напрямками: «Удосконалення управлінських навичок керівників ПАТ «Укртелеком», «Управління в стилі коучинг для підвищення результативності персоналу», «Інструменти ефективного управління та мотивації персоналу з продажу», «Програма розвитку керівників магазинів», «Стандарти обслуговування» та роздатковий матеріал для учасників тренінгів).

Отже, реалізація Концепції розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів сприятиме вдосконаленню актуальних та набуттю нових компонентів професійної компетентності, що позитивно вплине на поліпшення професійної діяльності досліджуваної категорії керівників.

## ***Висновки до другого розділу***

1. Методологічними підходами до розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів є:

*Системний* (що передбачає розгляд системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів як змодельованої, цілісної, керованої, динамічної системи, яка забезпечує процес розвитку професійної компетентності зазначеної категорії керівників у спеціально створених умовах внутрішньофірмового навчання; системний характер педагогічного впливу на об'єкт дослідження (що гарантує розвиток усіх компонентів професійної компетентності, їх застосування у професійній діяльності та враховує реальні умови професійної діяльності).

*Діяльнісний* (дає змогу обрати такі форми і методи педагогічного впливу на досліджуваний об'єкт, які дають можливість у процесі навчальної діяльності розвивати, операційно-діяльнісний, мотиваційно-ціннісний, інтелектуально-когнітивний компоненти професійної компетентності, займати суб'єктну позицію в навчальному процесі, самостійно визначати траєкторію власного розвитку, сформулювати етико-соціальні

норми професійної поведінки, вибудовувати стратегії професійної поведінки на основі позитивного чи негативного досвіду, сформувати навички самоаналізу для підвищення вмотивованості до діяльності та розвитку).

*Праксеологічний* (забезпечує створення моделі компетенцій «ідеального» керівника структурного підрозділу з продажу послуг, обслуговування споживачів та вибудовування на її основі такої системи педагогічних впливів, яка давала б можливість ефективно й комплексно розвивати професійну компетентність, а через інкорпорування її до функціональних обов'язків впливати на результативність діяльності керівників; включення принципів праксеології в андрагогічну діяльність керівників, що дасть змогу гарантувати досягнення результатів у навчанні та розвитку персоналу підпорядкованих структурних підрозділів).

*Аксіологічний* (втілюється у виявленні ключових цінностей, які впливають на ефективну діяльність керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів, та цілеспрямоване формування відповідних ціннісних орієнтирів у процесі здійснення педагогічних впливів на досліджувану категорію керівників).

*Суб'єктний* (допомагає організувати розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів відповідно до потреб та стратегій підприємства (зовнішні стимули), стимулювати власний саморозвиток, самодетермінацію та самовдосконалення через розвиток навичок саморефлексії та вибудовування процесу розвитку професійної компетентності як керованого самим суб'єктом процесу).

*Андрагогічний* (дає змогу створити таку систему розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів, яка, з одного боку, враховує характерні ознаки (вік, досвід, особливості професійної діяльності) досліджуваної категорії в контексті ідеї безперервної освіти та розвитку професійної компетентності, а з іншого, сприяє формуванню в них андрагогічної компетентності для ефективної реалізації функції навчання персоналу підпорядкованого підрозділу).

*Компетентнісний* (полягає у спрямуванні педагогічного впливу (цільового, змістового, технологічного та контрольно-оцінного компонентів) на розвиток у досліджуваної категорії керівників компонентів професійної компетентності).



*Контекстний* (знаходить вияв у інкорпоруванні в систему розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів цілей, завдань, змісту, педагогічних технологій, які відповідають їх професійній діяльності, що дає змогу не тільки сформуванню необхідних знань й умінь, але й стимулює розвиток професійної мотивації та ціннісного ставлення до діяльності).

*Технологічний* (дає змогу використовувати сукупність актуалізованих системою розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів педагогічних технологій, які забезпечать гарантований результат у розвитку професійної компетентності та застосування навчальних результатів (засвоєні знання, вироблені вміння й навички, сформоване ставлення, установки та ціннісні орієнтації професійної діяльності) у виробничу діяльність).

2. На особливості системи розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників мають вплив зовнішні (які знаходяться поза межами юрисдикції та компетенції підприємства, але які безпосередньо впливають на його діяльність) та внутрішні (відповідно, в межах юрисдикції та компетенції самого підприємства) чинники. Вплив зовнішніх чинників (політичні, макроекономічні, суспільно-демографічні і технологічні) визначає стратегію розвитку підприємства. Внутрішні чинники зі свого боку є основою для формування ідеології розвитку професійної компетентності персоналу загалом та досліджуваної категорії керівників зокрема. До внутрішніх чинників відносимо стратегію підприємства, його місію та цінності, політику (зокрема, щодо технологічного розвитку, персоналу), завдання структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування абонентів як декомпозовані на рівень означених структурних підрозділів стратегічні завдання підприємства, корпоративні стандарти. Обґрунтовані чинники актуалізують пошук та інкорпорування в систему розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів таких принципів, методів, підходів і технологій навчання, які інтенсифікували б процес здобуття знань і набуття навичок, сприяли підвищенню мотивації персоналу до навчання, саморозвитку, поглиблювали б відповідальність персоналу за результати свого розвитку, забезпечували б високі досягнення в розвитку ключових компонентів професійної компетентності.



3. Концепція розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів є основою планування, реалізації, оцінювання системи розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників. Мета концепції — обґрунтування методичної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку, спрямованої на науково обґрунтоване, безперервне, комплексне та постійне вдосконалення їх професійної компетентності з використанням інноваційних форм, методів та педагогічних технологій. Провідними ідеями концепції є необхідність урахування складності та особливостей професійної діяльності досліджуваної категорії керівників; визначення змісту навчання на основі дослідження поточного та прогнозуванні перспективного контексту діяльності досліджуваної категорії керівників; розвиток професійної компетентності досліджуваної категорії керівників передбачає розвиток усіх компонентів професійної компетентності (інтелектуально-когнітивний, операційно-діяльнісний, мотиваційно-ціннісний й особистісний); безперервність розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників під час планових заходів із підвищення кваліфікації (у формі дистанційного навчання, тренінгів), а також під час виконання функціональних обов'язків (із використанням широкого спектру форм неформального та інформального навчання).

### РОЗДІЛ 3. ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЗВ'ЯЗКУ

#### 3.1. Принципи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку

Обґрунтування принципів розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів — необхідна передумова моделювання системи їх розвитку, здійснення педагогічного впливу на досліджувану категорію керівників, оцінювання результативності такого роду впливу. Ми розглядаємо принципи розвитку професійної компетентності керівників як основні вимоги, що визначають «загальне спрямування педагогічного процесу, його цілі, зміст і методичку організації», «дотримання яких дає змогу ефективно вирішувати проблеми всебічного розвитку особистості» [333, 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.

Результати аналізу наукової літератури дали змогу з'ясувати, що не існує єдиного підходу до визначення принципів розвитку професійної компетентності керівників у межах внутрішньофірмового навчання. Так, Ю. Бадаєв визначає такі принципи: індивідуалізація навчання (забезпечення можливості для персоналу отримувати підготовку та підвищення кваліфікації за індивідуальною траєкторією), принцип суб'єктності (той, хто навчається, є суб'єктом навчального процесу, який самостійно визначає траєкторію власного розвитку), принцип наступності програм навчання та їх зв'язку з професійними функціями співробітника, принцип перспективності (побудова навчальних програм відповідно до поточних та перспективних функцій працівників) [10, с. 26]. О.Баніт до принципів корпоративного навчання відносить: принцип контексту (тренування на-

вичок, трансляцію ідеологічних установок учасникам тренінгів), принцип акумуляції знань (забезпечення можливості створення бази корпоративних знань та досвіду), принцип системності (реалізація опори на консалтинговий досвід для системного розуміння бізнес-процесів), принцип адаптивності знань, принцип повної залученості [14]. В. Радкевич теоретично обґрунтовує принципи розвитку персоналу підприємств, зокрема: принцип науковості, перспективності, економічності, наступності, відповідності змісту навчання вимогам робочого місця, безперервного професійного навчання, забезпечення самостійності пізнавальної діяльності [264].

Науковий колектив під керівництвом Н. Ничкало визначає такі принципи професійної освіти і навчання: «випереджальний характер професійної підготовки; неперервність; фундаменталізація; інтеграція професійної освіти, науки і виробництва; рівний доступ до здобуття якісної професійної освіти різними категоріями населення; гнучкість і взаємозв'язок процесу професійного навчання з реструктуризацією та подальшим розвитком економіки і зайнятості населення, розвитком різних форм власності; диверсифікація; регіоналізація професійної освіти; поєднання загальноосвітньої і професійної підготовки; єдність професійного навчання і виховання, екологізація, варіативність, індивідуалізація і диференціація» [25, с. 32]. Науковий інтерес становлять також обґрунтовані В. Ягуповим принципи професійної освіти: принцип ціннісно-мотиваційного наповнення, суб'єктоорієнтованої та практикоорієнтованої спрямованості навчання, принцип конкретності та одночасної універсальності змісту професійного навчання, принцип моделювання, принцип організаційно-педагогічного забезпечення реалізації змісту навчання, принцип стандартизації професійної підготовки, принцип об'єктивного діагностування результатів навчання [354].

Науковий колектив під керівництвом С. Батишева визначив такі принципи професійного навчання: політехнічний принцип (оволодіння системою знань про наукові основи сучасного виробництва), принцип зв'язку теорії та практики (що дає можливість свідомого включення того, хто навчається, у безпосередній виробничий контекст), принцип моделювання професійної діяльності в навчальному процесі (за рахунок трансформації типових виробничих завдань у навчальні), принцип професійної мобільності (втілюється у формуванні здатності того, хто навчається, до швидкого засвоєння нових знань і технологій та формування потреби

в постійному підвищенні фахового рівня), принцип модульності (що дає можливість вибудовувати індивідуальну траєкторію навчання), принцип створення виробничо-навчального середовища (з відповідним навчально-методичним дидактичним і технологічним забезпеченням навчального процесу), принцип економічної доцільності [257, с. 117]. О. Захаровою та Н. Городничук на основі інтеграції загальних принципів професійного навчання та принципів управління якістю сформульовані наукові принципи забезпечення якості професійного розвитку персоналу, зокрема, принцип інноваційності, безперервності, практичної спрямованості навчання, стратегічної узгодженості, обґрунтування доцільності навчання, зворотного зв'язку, мотивації власного професійного розвитку, а також оцінки результативності навчання [116].

Власний науково-педагогічний досвід автора дає змогу вважати, що в більшості випадків мають місце невідповідності в обґрунтуванні, створенні й адмініструванні систем розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, зокрема: відсутність системного підходу до розвитку компонентів професійної компетентності персоналу; педагогічний вплив часто має точковий, дискретний характер, що не дає змоги вирішити завдання системного розвитку професійної компетентності; наукові засади створюваних систем розвитку професійної компетентності часто є необґрунтованими та визначаються ситуативними потребами щодо розвитку професійної компетентності, а не являють собою обґрунтовану модель компетенцій працівників; системи оцінювання результативності навчання часто не є досконалими, оскільки базуються на оцінюванні рівнів задоволеності учасників навчання роботою викладача та ступенем реалізації власних цілей, а не на оцінюванні рівнів навчальних досягнень, опанування контенту, вироблення відповідних навичок; критеріями вибору змісту, форм, методів і технологій навчання часто є не їх доцільність та результативність у реалізації навчальних цілей, а інтерактивність, видовищність, популярність тощо.

Основними закономірностями професійної діяльності досліджуваної категорії керівників, які суттєво впливають на обґрунтування принципів розвитку їх професійної компетентності, на нашу думку, 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.

Вважаємо, що однією з умов побудови результативної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів має стати реалізація 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 обгрунтованої 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 зна-

ннях, 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 досліджуваної категорії керівників андрагогічної компетентності, яка дає змогу вибудувати підсистеми розвитку персоналу підпорядкованих їм структурних підрозділів з метою ефективного 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 вибудовувати 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.

Отже, обґрунтовані принципи дадуть змогу вибудувати систему розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів на засадах доцільності, результативності та ефективності.

### 3.2. Педагогічні умови розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку

Педагогічні умови є важливою складовою педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів. Ці умови безпосередньо визначають результативність педагогічної взаємодії, виконуючи функцію або її каталізатора або безпосередньо її утруднюючи, а в ряді випадків унеможливаючи її. Наукове обґрунтування відповідних предмету дослідження педагогічних умов є необхідною передумовою моделювання та впровадження педагогічної системи розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників.

Результати аналізу наукової літератури засвідчили про відсутність єдиного трактування поняття «педагогічна умова», що, на думку А. Литвина, може бути пов'язане з різним лексичним значенням родового поняття «умова» [162]. Так, поняття «педагогічні умови» науковці визначають як: «сукупність заходів, які забезпечують найбільш сприятливе середовище для ефективного функціонування певної методичної системи розвитку» [197, с. 156]; «умови, які свідомо створюються суб'єктами педагогічної діяльності...та забезпечують формування професійної компетентності» [288]; «комплекс спеціально спроектованих генеральних чинників впливу на зовнішні та внутрішні обставини навчально-виховного процесу й особистісні параметри всіх його учасників», зовнішні обставини та внутрішні аспекти навчального процесу, суб'єктивні особливості студента, які включають ресурсне забезпечення, обставини (зміст, технології, методи навчання), позицію педагога та ставлення студентів [162, с. 9]; компонент педагогічної системи, який відображає сукупність можливостей освітнього та матеріально-просторового середовища, яке здійснює вплив на особистісний та процесуальний компоненти системи та забезпечує її ефективне функціонування [129].

Семантичний аналіз поняття «педагогічні умови» дав нам змогу виокремити його сутнісні ознаки: педагогічні умови є засобами для створення середовища функціонування педагогічної системи; сукупністю зовнішніх обставин і внутрішніх процесів; спроектованими чинниками впливу на навчальний процес; компонентом педагогічної системи; характеристикою педагогічної системи; характеристикою потенційних можливостей освітнього середовища; сукупністю чинників, які забезпечують цілісність і впорядкованість педагогічної системи; комплексом заходів для забезпе-

чення ефективності педагогічної системи; обставинами, які уможливають досягнення очікуваного результату.

Ураховуючи своєрідність об'єкта та предмета нашого дослідження (зокрема особливості професійної діяльності досліджуваної категорії керівників, цілей та завдань навчальної взаємодії в контексті впливу на результативність індивідуальної професійної діяльності та діяльності персоналу підпорядкованого їм структурного підрозділу), найбільш важливими для нашого дослідження сутнісними ознаками поняття «педагогічні умови» вважаємо: забезпечення цілісності і впорядкованості педагогічної системи; забезпечення ефективності педагогічної системи; досягнення очікуваного результату. Отже, під педагогічними умовами ми розуміємо комплекс заходів, що забезпечують цілісність та впорядкованість проєктованої педагогічної системи з метою досягнення бажаного результату.

Для виокремлення педагогічних умов розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників було використано метод експертних оцінок. Для його реалізації ми залучили експертну групу, основним критерієм відбору до якої став критерій, який можна описати формулою:  $n-m+1$ , де  $n$  — посадова особа найвищого на підприємстві рангу (генеральний директор, директор),  $m$  — досліджувана категорія керівників,  $m+1$  — безпосередні керівники досліджуваної категорії.

Оскільки досліджувана нами категорія керівників — це керівники структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів (начальник цеху продажу послуг, начальник цеху комплексного обслуговування, керівник відділення, керівник сервісного центру та ін.), то категорією  $m+1$  відповідно до них будуть керівники відділів організації продажу послуг та обслуговування споживачів обласних філій. Дослідником була проведена стратегічна сесія із зазначеною категорією експертів (вибіркова сукупність складала 21 із генеральної сукупності 46 із паритетною представленистю різних регіонів країни), метою якої була ідентифікація педагогічних умов розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів.

З метою генерування експертами переліку педагогічних умов, виокремлення найбільш суттєвих, ранжування й отримання схвалених усіма експертами результатів ми використали методіку номінальних груп — структурований процес прийняття колективних рішень групою експер-

тів (номінальною групою), який передбачає етапи генерування ідей, їх невпорядковане перерахування, структурування й систематизацію ідей, ранжування та дає змогу уникнути тиску й суб'єктивності в прийнятті рішень [498, 453, 447]. Доцільність застосування саме такої методики, на нашу думку, визначається її специфікою: завдяки використанню методики номінальних груп є можливість мінімізувати або навіть уникнути процесуальних втрат, які зазвичай мають місце в інших видах колективної інтелектуальної діяльності (КІТ). Окрім того, включення до експертної групи фахівців різних напрямів дає можливість проаналізувати порушену проблему (у даному разі педагогічні умови розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників) із різних точок зору.

Найбільш суттєвими педагогічними умовами розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників експертами було визначено такі: підвищення рівня мотивації керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів до безперервного розвитку професійної компетентності; оновлення змісту розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників на основі моделі компетенцій; використання технологій змішаного навчання, коучингових технологій та технологій моделювання діяльності в процесі розвитку професійної компетентності керівників; здійснення посттренингового супроводу учасників (керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів). Можна констатувати, що виокремлені педагогічні умови відповідають методологічним підходам і принципам розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів і є необхідною передумовою результативних педагогічних впливів на них.

*Оновлення змісту розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів на основі моделі компетенцій.* Результати аналізу наукової літератури та власний науково-педагогічний досвід автора дає змогу констатувати відсутність у більшості випадків науково обґрунтованих систем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів (зазвичай, педагогічні впливи на них мають несистемний, дискретний, необґрунтований характер). Суть сформульованого нами принципу комплексності полягає в здійсненні комплексного дослідження феномену розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів

з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів як системи; викремлення 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 вироблення здатності розв'язувати різного роду проблеми, але й розвиток світогляду, бажання приймати індивідуально креативні рішення, схильність до саморозвитку, самодетермінації, саморегуляції та саморефлексії. Для його реалізації, з нашого погляду, мають бути забезпечені не просто певні педагогічні, а організаційно-педагогічні умови (оскільки на всіх етапах упровадження та функціонування системи повинні мати місце різного роду організаційні впливи). Комплексність педагогічних впливів на досліджувану категорію керівників ми пропонуємо реалізувати через уніфіковану послідовність (алгоритм) організаційних впливів на формування змісту кожного окремого навчального курсу, який буде пропонуватися для керівників та системи загалом. Комплекс цих заходів необхідно застосовувати тому, що в нашій системі керівники структурних підрозділів є свого роду ретрансляторами стратегії, цінностей, установок, знань та поведінкових моделей для персоналу лінійних підрозділів, виступаючи носіями зразків поведінки. Вважаємо, що універсальний алгоритм розвитку професійної компетентності має включати такі етапи: створення моделі компетенцій, визначення потреби в навчанні, проектування, реалізація педагогічних впливів, оцінювання результатів та мультиплікація (Додаток I). Такий алгоритм є основою для оновлення змісту розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, реалізації педагогічного впливу та забезпечення його результативності.

Науково обґрунтований підхід до формування/оновлення змісту розвитку професійної компетентності, на нашу думку, лежить у площині створення моделі компетенцій досліджуваної категорії керівників — певним чином структурованого набору компетентностей, які відповідають вимогам до керівників та уможливають якісне виконання ними функціональних обов'язків. Вважаємо, що проектування моделі компетенцій керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, яка відповідає критеріям валідності, оптимальності та адаптивності, дасть змогу обґрунтувати зміст розвитку професійної компетентності. Оскільки модель компетенцій містить достовірну інформа-

цію про вимоги до знань, умінь, досвіду, компетентностей керівників, які значною мірою можуть вплинути на досягнення результату їх діяльності; є генералізованою моделлю, яка містить лише ті компетентності, які в достатній мірою впливають на результативність діяльності; має потенціал до швидкої адаптації до змінюваних умов середовища (що нівелює ризики втрати актуальності змісту розвитку професійної компетентності), то оновлення змісту на її основі є передумовою результативності розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників.

*Підвищення рівня мотивації керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів до безперервного розвитку професійної компетентності.* Ця педагогічна умова, з нашого погляду, є визначальною для досягнення результату педагогічних впливів на досліджувану категорію керівників, основою для забезпечення їх результативної діяльності та забезпечення розвитку професійної компетентності впродовж трудового життя. Основу визначення цієї педагогічної умови становлять такі ідеї: мотивація навчання є частковим проявом мотивації особистості та може визначатися такими чинниками — характером участі в діяльності (усвідомлені та реально діючі мотиви), тривалістю зумовленості діяльності (далека або близька мотивація), суспільною значимістю діяльності (факт знаходження особистості в середовищі діяльності або поза нею) [124, с. 102]; на мотивацію навчальної діяльності особистості мають вплив такі чинники, як створення середовища навчальної взаємодії, особливості тих, хто навчається, організація навчального процесу, особливості тих, хто здійснює навчальну взаємодію (педагоги, тренери, експерти, керівники); від ступеня реалізації власних потреб залежить стимуляція, вольове напруження, задоволення особистості від здійснення діяльності, зокрема професійної [271, с. 178]; і відтак результативність професійної діяльності та здатність виконувати роль наставника для персоналу підпорядкованого структурного підрозділу; мотивація особистості визначає та направляє її поведінку, надає їй особистісного змісту і значущості, тобто визначає ставлення того, хто навчається, до цієї діяльності [124, с. 130]. На думку дослідників [175, 120, 190, 243], серед потреб, визначальних для вмотивованості до діяльності, превалюють потреби у здійсненні висококваліфікованої професійної діяльності, яку дорослі вважають «не тільки соціально важливим явищем, а, передусім, особистісною, суб'єктивною цінністю» [175]. Важливою детермінантою висококваліфікованої професійної діяльності, особливо у сфері зв'язку, яка за своєю суттю є динамічною та

високотехнологічною, відбувається постійний розвиток професійної компетентності різних категорій персоналу, насамперед керівників з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів (оскільки їх функцією є організація роботи структурного підрозділу, який фактично є фронт-офісом, що здійснює безпосередню взаємодію з клієнтами). Забезпечення високого рівня вмотивованості досліджуваної категорії керівників до безперервного професійного розвитку необхідне на всіх етапах розвитку професійної компетентності, зокрема:

- на підготовчому етапі (за рахунок створення моделі компетенцій досліджуваної категорії керівників), що дасть можливість їм здобути комплексну практико-орієнтовану підготовку, яка віддзеркалює відповідний професійний діяльності контекст, та трансформувати набутий життєвий і професійний досвід в оптимальні способи вирішення професійних завдань;

- під час безпосередньої навчальної взаємодії — через урахування в процесі проектування змісту навчання, добору відповідних педагогічних технологій та технологій оцінювання результатів навчально-пізнавальної діяльності, вікових особливостей тих, хто навчається, їх освітніх і життєвих потреб, використання раніше набутого професійного досвіду, контексту професійної діяльності тих, хто навчається, мотивування відповідальності за результати професійного розвитку. Крім того, рівнозначне врахування особливостей внутрішнього (індивідуально-психологічних особливостей, знань та попереднього досвіду тих, хто навчається) та зовнішнього контексту (предметних, соціокультурних, просторово-часових характеристик їх професійної діяльності), на нашу думку, дасть змогу суттєво підвищити рівень вмотивованості тих, хто навчається, до постійного професійного розвитку, відповідальності за його результативність, вірогідність ефективного використання набутих у процесі розвитку компетентностей у процесі виконання професійних функцій;

- під час посттренінгових заходів (що дасть можливість ефективно застосовувати здобуті під час навчання знання й навички у повсякденній практиці з метою підвищення результативності діяльності, самостійно визначати траєкторію розвитку як результат усвідомлення власних потреб, цінностей та цілей, планувати шляхи реалізації ідеї безперервного професійного розвитку й усвідомлювати відповідальність за їх втілення).

Отже, реалізація схарактеризованої педагогічної умови — підвищення рівня мотивації керівників структурних підрозділів з продажу послуг



зв'язку та обслуговування споживачів до безперервного розвитку професійної компетентності, що реалізується на підготовчому етапі під час здійснення педагогічного впливу та під час посттренінгових заходів, — є чинником, який забезпечить цілісність та впорядкованість проєктованої педагогічної системи і дасть змогу гарантувати досягнення очікуваного результату.

*Здійснення посттренінгового супроводу керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів.* Необхідність забезпечення підтримки керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів після завершення навчання, зокрема у формі посттренінгового супроводу, пов'язана із об'єктивними психологічними механізмами впровадження нового досвіду, пов'язаними з перевитратами ресурсів і, як наслідок, незадоволеністю від первинних результатів. Засвоєні під час навчання знання, набуті первинні вміння потребують удосконалення 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 набуті під час навчання навички та здобути досвід їх використання в робочих ситуаціях) то, за спостереженнями автора, протягом певного періоду після закінчення навчання (приблизно упродовж 30 днів) в учасників спостерігається згасання так званого тренінгового ефекту, що проявляється у втрачанні здобутих знань (до 90 % знань забуваються протягом першого місяця після тренінгу) [180], відсутності бажання застосовувати набуті навички у повсякденній роботі, поверненні учасників тренінгу до звичних для них попередніх, менш ефективних моделей поведінки. Такі явища призводять до знецінювання процесу навчання, його результативності і, як наслідок, неефективного використання ресурсів компанії. Таким чином порушується як принцип безперервності навчання, так і принципи мотивації особистісного розвитку та практичної спрямованості навчання. Тому доцільним є впровадження системи підтримки досліджуваної категорії керівників після навчання, одним із елементів якої є посттренінговий супровід, що дає змогу учасникам навчання спільно з педагогом (викладачем, тренером, ментором) 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 й актуалізацію набутих під



час базового тренінгу знань; виявлення ступеня засвоєння й використання набутих на тренінгу знань та навичок; «вбудовування» нових знань та навичок в реальну практику; професійну корекцію помилок, які виникають у ході професійного спілкування; забезпечення стійких і тривалих змін у знаннях, навичках, ділових якостях; забезпечення переходу набутих під час тренінгу умінь та навичок на рівень неусвідомлюваної компетентності; зростання мотивації до застосування набутих нових знань та навичок; мінімізацію ефекту їх забування й знецінення.

У своєму дослідженні Ю.Макаров визначив такі принципи посттренінгового супроводу учасників навчання [180]:

- послідовність (принцип, який забезпечує від можливої втрати здобутих та закріплених знань, сформованих навичок через забування; на думку автора, посттренінговий етап має починатись одразу після закінчення навчання);

- системна організація участі (у процес посттренінгового супроводу мають бути залучені такі професійно-рольові позиції — учасник, тренер, керівник учасника, програмний менеджер). Вважаємо, що цей принцип і категорії професійно-рольових позицій є виправданими з погляду моделі оцінки результативності навчання Д. Кіркпатріка [366], оскільки здійснити оцінювання на рівні «реакція» має змогу тренер, який реалізує програму навчання, шляхом спостереження, анкетування, мультимодальної рефлексії учасниками результатів навчання, опитування; проаналізувати й оцінити результативність навчання на рівні «знання» (рівень засвоєння знань та оволодіння навичками) може тренер (шляхом спостереження й оцінки виконання навчальних завдань), а також безпосередній керівник учасника навчання (за допомогою спостереження за діяльністю, інтерв'ювання); рівень «поведінка» є доступним для оцінювання лише керівником, який має змогу системно оцінити зміни в поведінці працівника, що відбулися внаслідок навчання; рівень «результат» також доступний для оцінки лише керівником, який, порівнюючи кількісні та якісні показники діяльності (наприклад, швидкість виконання операцій, рівень задоволеності клієнтів, кількість скарг тощо), робить висновок про динаміку показників діяльності у контексті їх залежності від результатів навчання;

- неформальність, яку дослідник пов'язує з необхідністю підтримання посттренінгової активності персоналу. На нашу думку, відсутність формальних зобов'язань (графіки, накази, плани і звіти) знижуватиме рівень умотивованості учасників до виконання завдань посттренінгового супро-

воду. Виключенням можуть бути, наприклад, нарахування певних балів за виконання або участь у тих чи інших формах спільної діяльності, які потім конвертуються в кількісні показники діяльності;

- тривалість (цим принципом автор акцентує увагу на необхідності продовження посттренінгового супроводу доти, доки засвоювані навички не трансформуються до рівня неусвідомлюваної компетентності);

- методичне різноманіття (полягає у необхідності урізноманітнення методів посттренінгового супроводу, що породжує інтерес учасників до посттренінгової активності). Ми вважаємо, що критерієм вибору методів педагогічного впливу на учасників під час посттренінгового супроводу має бути лише його потенціал з погляду 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 мета — поглиблення клієнтоорієнтованої установки персоналу, то доцільними методами можуть бути демонстрація, відео-тренінг, дискусія, коучингова взаємодія тощо).

Отже, реалізація розглянутої педагогічної умови — здійснення посттренінгового супроводу учасників (керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів) — є чинником, який забезпечить цілісність і впорядкованість проєктованої педагогічної системи та дасть змогу гарантувати досягнення очікуваного результату не тільки у навчальній взаємодії, але й у трансформації моделей поведінки під час виконання професійних функцій.

*Використання технологій змішаного навчання, коучингових технологій та технологій моделювання діяльності в процесі розвитку професійної компетентності керівників ґрунтується на принципі використання інноваційних технологій навчання, що має забезпечити гарантованість результативності педагогічних впливів на керівників. Серед інноваційних технологій, які доцільно застосовувати в процесі розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, ми обираємо технології змішаного навчання, коучингові технології, а також технології, які уможливають моделювання контексту професійної діяльності (зокрема, технологію бізнес-симуляції).*

Використання технологій змішаного навчання (blended learning), з одного боку, є сучасною тенденцією в розвитку насамперед корпоративних систем навчання, а з іншого, має свою логічну основу, пов'язану з психологічними особливостями набуття досвіду тим, хто навчається. Змі-

шане навчання визначається як комбінування традиційної моделі навчання (аудиторної) та дистанційної (онлайнової), а також як конвергенція в традиційне освітнє середовище електронного освітнього середовища.

Психологічні особливості набуття досвіду тими, хто навчається, а також релевантні основним етапам оволодіння досвідом педагогічних технологій, що їх забезпечують, спонукали нас розробити модель, яка дає можливість поетапно розвинути компоненти професійної компетентності (інтелектуально-когнітивний, операційно-діяльнісний, мотиваційно-ціннісний, особистісний), що й забезпечує принцип гарантованості результатів педагогічного впливу. Модель, яка дає змогу поетапно, поступенево набути й розвинути знання, вміння та навички, набути досвіду й досягти високого рівня вмотивованості до використання у практичній діяльності керівниками певних принципів або інструментів, має такі складові: дистанційний курс, тренінг, посттренінговий супровід учасника навчання. Особливістю запропонованої моделі є її комплексність, що дає можливість за відносно нетривалий час, застосовуючи внутрішні ресурси підприємства, сформувані у керівників необхідного рівня компоненти професійної компетентності.

Перший — дистанційний етап — дасть змогу закласти інтелектуально-когнітивну основу для формування умінь та навичок; забезпечити опанування необхідних знань; сприяти творчому осмисленню одержаної інформації та її адаптації відповідно до реалій конкретної ситуації. Наступний етап — тренінг — дає змогу сформувані операційно-діялісну складову компетентності, тобто вміння й навички застосовувати інструменти та підходи, скорегувати установки, досягти зворотного зв'язку щодо якості використання освоєних інструментів та пропозиції щодо корекції; через рефлексію власних відчуттів у рольових моделях взаємодії «працівник — клієнт», «керівник — підлеглий» учасники створюють оптимальні моделі взаємодії, які доцільно використовувати у їх професійній діяльності; завдяки широкому спектру застосовуваних в очній частині навчання інтерактивних форм і методів та значній кількості взаємодій учасники пізнають увесь обшир виробничих питань і проблем, які вони можуть вирішувати шляхом застосування принципів та інструментів, які вивчаються.

Третій етап — посттренінговий супровід, який забезпечить упровадження набутих знань/умінь/навичок у практичну діяльність, а також формування неусвідомленої компетентності щодо застосування освоє-

них підходів та принципів у повсякденній роботі, підтримку мотивації їх використання. Форми взаємодії зі слухачами, що використовуються під час цього етапу, можуть бути такими: виконання індивідуальних завдань; самооцінка роботи, зворотний зв'язок з викладачем, рекомендації щодо вдосконалення роботи в цьому напрямі; робота над розвитком власної компетентності — слухачі на основі самооцінки та зворотного зв'язку формують індивідуальний план професійного розвитку; оцінювання результативності впровадження вивчених підходів та інструментів у діяльність тощо.

Залежно від цілей навчальної взаємодії використання технологій змішаного навчання воно може реалізовуватися у різних комбінаціях: для формування знанневої основи професійної компетентності з метою її подальшої трансляції суб'єктам взаємодії — модель «дистанційний курс — посттренінговий супровід»; для удосконалення професійної компетентності в реалізації функцій управління структурним підрозділом та продажу послуг зв'язку — модель «тренінг — посттренінговий супровід».

Основною метою застосування коучингових технологій є фасилітація змін у поведінкових моделях, усвідомлення суб'єктами взаємодії власних зон розвитку та відповідальності за траєкторію професійного розвитку. Оскільки основу концепції нашого дослідження становить ідея розвитку керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів як особистостей, що саморозвиваються, усвідомлюють власні цілі, вміють поєднувати з ними професійні цілі, усвідомлюють власні освітні потреби та здатні вибудовувати траєкторію власного професійного розвитку, необхідним є застосування таких принципів і технологій, які уможливають досягнення зазначених вище цілей. Сучасний контекст особистого та професійного життя породжує нові педагогічні реалії, які, на думку Г. Селевко, характеризуються зміною формули «навчання на все життя» на формулу «навчання через усе життя», збагаченням змісту навчання новими процесуальними вміннями та здатністю оперувати великими масивами інформації, інтенсивним інтегруванням інформаційно-комунікаційних технологій в освітній простір, рухом у бік особистісно орієнтованого навчання, від предметно-знанневої домінанти до домінанти саморозвитку та самовдосконалення [290, с. 9].

Розвиток неоліберальної педагогіки дав змогу виокремити основні принципи, на яких базується взаємодія між суб'єктами спільної діяльності: розкриття індивідуальних пізнавальних можливостей та розвиток

індивідуальних пізнавальних здібностей кожного учасника, допомога тим, хто навчається, у самопізнанні, самоактуалізації, самореалізації, самовизначенні, формування таких підходів та досвіду діяльності, яка дає змогу продуктивно вибудовувати як власне життя, так і власну професійну діяльність. У контексті зазначеного вище вважаємо, що для ефективної реалізації концепції розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників у педагогічній системі мають превалювати педагогічні технології, мета яких — фасилітація (супроводження) змін, що приводять до усвідомлення суб'єктами взаємодії зон розвитку, відповідальності за власну траєкторію професійного розвитку. В основі фасилітаційної взаємодії лежить ідея суб'єктності того, хто навчається, його здатності до самодетермінації особистісного та професійного розвитку, усвідомленого знання про потенційні можливості керування власними ресурсами; найбільш важливою внутрішньою умовою розвитку суб'єктності є саморозвиток, мотив (потреба в саморозвитку), що має побудувати сам суб'єкт (зокрема, 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).

Вважаємо, що педагогічними технологіями, спрямованими на фасилітацію змін суб'єкта, є коучингові технології. Якщо взяти за основу рівні засвоєння знань, запропоновані В. Беспалько [16], можна з'ясувати, яке місце належить коучингу в системі методів і технологій навчання, а також ті унікальні завдання в навчально-пізнавальній діяльності, які можна вирішити лише за допомогою інструментів коучингу. Зокрема так званий «учнівський рівень», що передбачає засвоєння навчального матеріалу на рівні розпізнавання, володіння загальними уявленнями про об'єкти й явища, з успіхом можна зреалізувати за допомогою технологій та методів навчання, які дають змогу діагностувати попередні знання, сформулювати нові уявлення про предмет, а також оцінити рівень засвоєння навчального матеріалу (лекція, тестування, усне опитування, дискусія, проблемний урок тощо). Другий, «алгоритмічний» рівень засвоєння передбачає здатність самостійно відтворювати інформацію та застосовувати її в типових ситуаціях, успішно реалізовуватися за допомогою таких технологій і методів навчання, як кейси, ділові та рольові ігри, моделювання ситуацій, дискусія, модерація тощо. На третьому рівні — евристичному — перед-

бачається не тільки відтворення, а й перетворення засвоєної інформації та набутих навичок, продукування нової інформації про предмет навчання для її застосування в нетипових ситуаціях, що потребують генерування нових, нетипових методів дії. Для досягнення евристичного рівня засвоєння інформації педагогам доцільно використовувати такі технології та методи навчання, як методи колективної розумової діяльності (наприклад, мозковий штурм), модерацію, моделювання, відеотренінг. Четвертий, найвищий рівень засвоєння інформації є найскладнішим і проблемним з погляду реалізації педагогом, адже його об'єктивно неможливо досягти, не залучивши творчий потенціал тих, хто навчається, на фоні їх високої мотивації до впровадження в діяльність, самоактуалізації та усвідомлення шляхів індивідуальної самореалізації. Саме для досягнення творчого рівня засвоєння знань доцільно, як нам видається, використовувати різноманітні інструменти коучингу, за допомогою яких і буде згенерована самостійна та ініціативна практична діяльність, креативні підходи до вирішення можливих нетипових ситуацій у професійній практиці, відповідальність тих, хто навчається, за планування, організацію й досягнення цілей власної діяльності.

Результативність розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів визначається також застосуванням принципу контекстності, що втілюється в урахуванні специфічного професійного контексту в процесі навчально-пізнавальної діяльності. З-поміж інших технологій ігрового імітаційного моделювання, ефективним є використання інноваційної тренінгової технології — бізнес-симуляції — яка, з одного боку, уможливить розвиток специфічних компонентів професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, а з іншого, усвідомлювану цінність процесу розвитку професійної компетентності і відтак високу вмотивованість до безперервного професійного розвитку. Ця педагогічна технологія дає змогу вирішити низку питань, які часто важко піддаються корекції за умов застосування традиційних педагогічних технологій: значна відірваність змісту навчання й контенту завдань від реальної практичної діяльності, що значно знижує мотивацію учасників; системне розуміння особливостей діяльності підприємства та місце конкретного бізнес-процесу в ньому; матеріально-вартісний зріз кожного управлінського рішення; розуміння специфіки різних конкурентних стратегій підприємства з проекцією на фінансово-економічну результативність кожної з них.

Отже, розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів буде результативним у разі забезпечення таких педагогічних умов, як підвищення рівня мотивації керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів до безперервного розвитку професійної компетентності; оновлення змісту розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників на основі моделі компетенцій; використання технологій змішаного навчання, коучингових технологій та технологій моделювання діяльності у процесі розвитку професійної компетентності керівників; здійснення посттренінгового супроводу учасників процесу — керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів.

### **3.3. Модель системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку**

Метод педагогічного моделювання є одним із основних методів наукового пізнання педагогічних явищ і систем, який за своєю сутністю є складними, багатоелементними та поліструктурним. Не дивлячись на думку деяких дослідників про те, що в освітніх системах більшість характеристик є випадковими і відповідно екстраполяція модельних характеристик діє в обмежених проміжках параметрів, що суттєво знижує прогностичні можливості педагогічного моделювання та довірчі інтервали цільових функцій моделі [178], педагогічне моделювання дає змогу представити педагогічні процеси та явища у вигляді системи, що дає можливість ідентифікувати чинники та умови її функціонування, а також чинників, які впливають на її результативність та ефективність. Педагогічне моделювання, крім того, інкорпорує системний підхід, який передбачає аналіз закономірностей функціонування системи в цілому, її окремих компонентів, зв'язків та залежностей між ними. Ми підтримуємо думку Ю. Тарського про те, що моделювання освітніх систем і процесів забезпечує стиснення інформації, відсів несуттєвих фактів, що дає змогу сконцентруватися на найбільш значимих елементах та способах їх взаємодії — тих елементах системи, від яких більшою мірою залежить її якісний стан та перспективи розвитку [315]. Особливістю моделювання соціально-педагогічних систем є те, що в його результаті створюється концептуальна модель об'єкта, яка може використовуватися для прогнозування його розвитку; при тому вона потребує експериментальної перевірки.



Моделювання є методом наукового пізнання дійсності та являє собою відтворення характеристик об'єкта на іншому об'єкті, що спеціально створюється для його вивчення [216, с. 73]. Методологічною основою педагогічного моделювання є системний підхід, який передбачає визначення елементів системи, внутрішньої організації, способів їх взаємодії, функцій та впливів.

Отже, модель — це об'єкт, який має схожість з прототипом та служить засобом його опису, пояснення або вивчення [216, с. 73]; штучно створений об'єкт у вигляді зокрема схеми, який має схожість із реальним об'єктом, проте відтворює в спрощеному вигляді структуру, властивості, зв'язки між складовими [89]. Педагогічна модель: відображає найбільш суттєві характеристики системи, що перетворюється; спрощення моделі в порівнянні з оригіналом (реальною педагогічною системою) дає можливість виявити суттєві ознаки та відносини, які не були очевидними через складність та завуальовану суть; має бути подібною до оригіналу та розкривати нові його характеристики й можливості його вдосконалення; є робочим інструментом, який дає змогу чітко уявити внутрішню структуру об'єкта чи процесу вивчення, систему чинників впливу на нього, ресурсного забезпечення розвитку, тенденцій розвитку з метою екстраполяції та прогнозування сценаріїв розвитку [109].

Якщо основними компонентами будь-якої моделі виступають окремі елементи та способи взаємодії між ними, цільове призначення (цільова установка) цієї системи, характер взаємодії із зовнішнім середовищем, то логічним є виділення під час моделювання педагогічних явищ і процесів суб'єктів моделі, які відіграють визначну роль у здійсненні процесу педагогічного перетворення об'єкта дослідження у сфері цілепокладання (цільовий компонент), організації (теоретико-методологічний компонент), функціонуванні (змістовий, технологічний та контрольний-оцінний компоненти) [315]. Крім того, проєктована модель, на нашу думку, має забезпечувати цілісний і комплексний характер процесу формування професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів; оптимально використовувати всі можливості ресурсного забезпечення розвитку професійної компетентності; забезпечувати достовірність результатів за рахунок використання системи критеріїв, показників та валідного діагностичного інструментарію оцінювання рівня розвитку професійної компетентнос-

ті досліджуваної категорії керівників; забезпечувати вибір відповідного змісту й технологій педагогічного впливу.

Визначення структури моделі є важливим з точки зору вибудовування логіки та забезпечення комплексності будь-якої педагогічної системи. Вітчизняними й зарубіжними вченими було запропоновано цілий ряд підходів до визначення структури моделей. Так, В. Володько [58] називає такі компоненти моделі універсальної педагогічної системи: проектувальний, комунікативний, конструкторський, управлінсько-організаційний, корективний (регулятивний), гностичний компоненти, включаючи як чинники впливу на педагогічну систему мету, зміст навчання, діяльність студента, нормативне забезпечення, засоби педагогічної комунікації, викладацьку діяльність, критерії оцінювання діяльності суб'єктів навчального процесу. Є. Лодатко [165, с. 83] визначає рівні моделі дидактичної системи: концептуальний (цілепокладання), який включає онтологічні уявлення (парадигма, концепції, категорії, принципи, закономірності), зміст навчального предмета; теоретичний рівень (проектування), який охоплює методіку навчання предмета; системний рівень (адаптація), компонентом якого є системи навчання; технологічний, прагматичний рівень (реалізація), компонентом якого є технологія навчання предмету.

У моделі системи інноваційної підготовки керівників освітніх установ до реалізації аналітичної діяльності управління учений виділяє покомпонентну структуру професійної компетентності досліджуваної категорії керівників та відповідно до цього визначає підсистеми моделі: технологічної підготовки, інформаційної підготовки, ІКТ підготовки, цільової підготовки, тим самим закладаючи ідею поетапної інноваційної підготовки керівників освітніх установ до реалізації аналітичної діяльності управління. Н. Кузьміна [196] визначає педагогічну систему як множину структурних та функціональних елементів, підпорядкованих певним, конкретно визначеним цілям. Структурними компонентами педагогічної системи вчена вважає педагогічну мету, навчальну та наукову інформацію, засоби педагогічної комунікації, студентів і викладачів. До функціональних компонентів вона відносить гностичний, проектувальний, комунікативний, конструктивний, організаторський.

Прикладом іншого підходу до моделювання є модель формування управлінських навичок в учнів вищих професійних училищ, запропонована Л. Сергеевою [294], яка виділяє концептуальний, змістово-організаційний, технологічний та діагностичний компоненти як структурні складові

моделі, що відображає етапи організації та впровадження відповідної педагогічної системи. Н. Глузман [72] розробила динамічну модель очікуваного результату, яка містить структурний зміст досліджуваної компетентності та методичну систему її формування. Відтак у своїй моделі вчена виділяє теоретико-методологічний, проектувальний, формувальний, результативно-оцінювальний блоки.

Проектовану нами модель за характеристиками можна віднести до: моделі, створеної шляхом ідеального (знакового) (в даному разі модель має вигляд схеми) символічного моделювання; структурно-функціональної (яка відображає склад, ієрархію елементів системи, зв'язки та способи функціонування системи); системної моделі внутрішньофірмового розвитку, орієнтованої на лідерство (за визначенням Н. Неунилової) (яка забезпечує розвиток досліджуваної категорії керівників на рівнях, що відповідають рівням системного аналізу: рівень окремих співробітників — розвиток індивідуальних компетентностей, компенсація нестачі знань, умінь, навичок, власна ефективність співробітників; рівень груп (групові форми взаємодії, розвиток команд, синергія в командах); рівень підприємства (управління, корпоративна культура, бізнес-процеси та їх оптимізація); рівень міжорганізаційної взаємодії (особливості ринку, конкурентні стратегії, стратегія переговорів, іміджологія) та забезпечує розвиток лідерських навичок для того, щоб керівник-лідер став провідником організаційних інновацій, імпульсом розвитку в персоналу вмотивованості та культури постійного розвитку [211]. Об'єктом моделювання виступає система розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів.

Теоретичну основу моделювання становить концепція розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників як основа планування, реалізації, оцінювання системи розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, яка дасть змогу удосконалити наявні та розвинути нові компоненти професійної компетентності, що забезпечить продуктивну професійну діяльність досліджуваної категорії керівників. Систему розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників розглядаємо як педагогічну систему, мета якої — забезпечення такого розвитку. Концептуальними положеннями реалізації дослідницької концепції виступають принципи системності, комплексності, науковості, ціннісної зорієнтованості, контекстності, мультиплікації досвіду, саморозвитку, поліфункціональності, неперервності,

диверсифікації, результативності, інтеграції. Метою та результатом є розвиток професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, що сприятиме забезпеченню результативності їх діяльності.

Модель системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку є графічним відображенням мети, завдань, методологічних підходів, принципів, педагогічних умов, компонентів професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, педагогічних технологій, критеріїв і показників оцінювання рівнів розвиненості професійної компетентності. Внутрішню структуру моделі утворюють цільовий, теоретико-методологічний, змістовий, організаційно-технологічний і контрольньо-оцінний блоки (рис. 3.1). Проектуючи структурно-функціональну модель системи розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, виходимо з ідеї відображення структурного змісту досліджуваної компетентності та методичної системи її формування. Тому визначаємо такі блоки: цільовий, теоретико-методологічний, змістовий, технологічний, контрольньо-оцінний. Зовнішнє середовище, яке безпосередньо впливає на систему розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, представлено ринковим середовищем (конкурентним становищем на ринку послуг зв'язку, особливостями клієнтських переваг і клієнтської поведінки), політикою держави у сфері зв'язку (спрямована на лібералізацію ринку та гарантування задоволеності споживачів у послугах зв'язку), технологічним розвитком (інтеграція інноваційних технологічних систем) та відповідними стратегіями підприємства, зокрема щодо взаємодії зі споживачами, політикою щодо персоналу тощо. Зовнішнє середовище, а також невідповідності існуючих систем розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників визначають основні характеристики Концепції розвитку їх професійної компетентності.

Переконливо обґрунтовує цілі розвитку професійної компетентності керівників Н. Гузій, наголошуючи, що «ефективність функціонування будь-якої педагогічної системи визначається метою, а саме її обґрунтованістю, реалістичністю, прогностичністю, яка повинна відображати широкий спектр соціальних й особистісних вимог, відповідати суспільним пріоритетам та науковим парадигмам, індивідуальним запитам, бути зрозумілою всім учасникам педагогічного процесу, органічно вписувати-

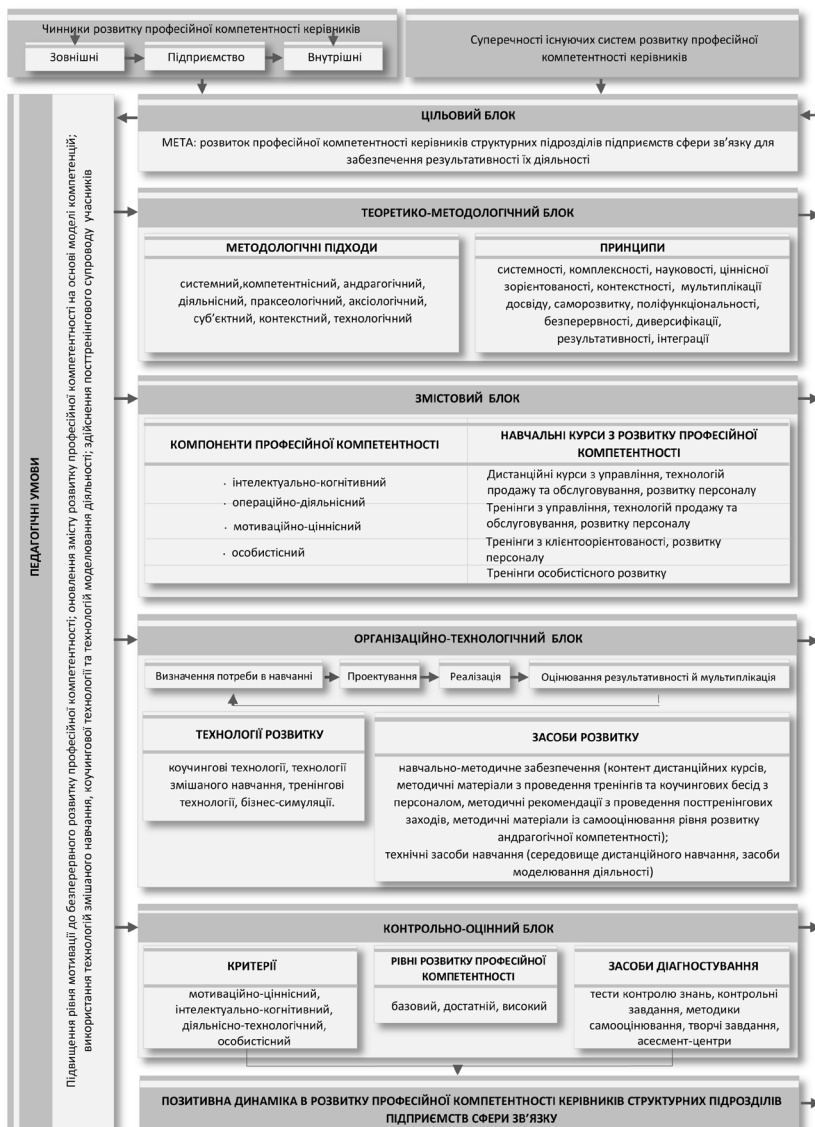


Рис. 3.1. Модель системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку.

ся в їх діяльність і проявлятися у змісті, структурі та результаті, а також засобах його досягнення» [79, с. 175].

*Цільовий блок* модельованої педагогічної системи характеризує зорієнтованість останньої на розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів. Цільова орієнтація проектованої нами системи відповідно до таксономії навчальних цілей Б. Блума може реалізовуватися у цілепокладанні на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. Стратегічний рівень передбачає розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, який кореспондує з вимогами підприємства щодо професійної компетентності та розкривається в науково обґрунтованих еталонних кваліфікаційних моделях (моделі компетентності). На тактичному рівні стратегічна мета розподіляється на часткові, що визначають розвиток окремих компонентів професійної компетентності (мотиваційно-ціннісний, інтелектуально-когнітивний, операційно-діяльнісний, особистісний) й передбачає вибір і структурування оптимального змісту, добір відповідних засобів, методів і педагогічних технологій, які дають змогу найбільш результативно досягти поставлених цілей навчально-пізнавальної діяльності. Рівень оперативного цілепокладання полягає у постановці окремих завдань, актуалізації процесів (наприклад, посттренінговий супровід учасників, розв'язання кейсів, виконання проектів зі створення навчального контенту тощо), проведенні контрольних оцінних заходів з метою виявлення поточного рівня розвиненості професійної компетентності.

Відповідно до сформульованої мети педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів нами визначено такі завдання:

- розвивати готовність до безперервного розвитку професійної компетентності та стимулювати цей процес;
- розвивати ціннісне ставлення до клієнтів з позицій їх значущості та визначального впливу на результативність діяльності (клієнтоорієнтований підхід);
- виховувати усвідомлення відповідальності за результати діяльності структурного підрозділу, індивідуальні результати та результативність підлеглих;

- виробляти усвідомлення значущості навчання та розвитку персоналу в процесі генерування результатів діяльності;
- домагатися засвоєння системи теоретичних та прикладних знань з питань, які визначають контекст професійної діяльності досліджуваної категорії керівників та сприяють результативності їх діяльності;
- формувати та розвивати специфічні професійні уміння і навички в управлінні, взаємодії з персоналом та клієнтами.

*Теоретико-методологічний блок педагогічної системи є сукупністю ідей (які визначають загальну наукову світоглядну позицію вченого), принципів (які становлять основу стратегії дослідницької діяльності), способів, прийомів, процедур (які забезпечують реалізацію обраної стратегії в практичній діяльності). Вихідними положеннями є теоретико-методологічні засади безперервної професійної освіти, теорія та практика навчання дорослих, теоретико-методологічні засади організації навчання на виробництві, теорія та практика професійного розвитку різних категорій персоналу, зокрема керівників, зарубіжний досвід розвитку професійної компетентності різних категорій персоналу. Теоретико-методологічний компонент системи розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників охоплює *методологічні підходи* до розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, які обґрунтовуються з метою визначення базових світоглядних наукових принципів, та спрямовані на створення методологічної основи, з одного боку, пізнання об'єкта дослідження, а з іншого — його перетворення; *принципи* розвитку професійної компетентності як провідні вимоги, що визначають загальне спрямування педагогічного процесу, його цілі, зміст і методику організації, дотримання яких дає змогу ефективно досягати цілей розвитку професійної компетентності; *педагогічні умови* розвитку професійної компетентності, які визначають результативність педагогічної взаємодії та є комплексом заходів, що забезпечують цілісність та впорядкованість проєктованої педагогічної системи з метою досягнення бажаного результату.*

*Змістовий блок* системи розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників відображає особливості контексту їх професійної діяльності, має в основі цілі підприємства щодо розвитку означеної категорії керівників, а також модель компетенцій керівників як мірило їх професійного розвитку. Основою формування змістового компонента ми вважаємо аналіз функціональних елементів професійної діяльності, компонентів професійної компетентності досліджуваної категорії керів-



ників, а також змісту розвитку їх професійної компетентності. *Функціональні компоненти* професійної діяльності відображають її специфіку та охоплюють такі елементи: технологічний (розробка положень та інструкцій, проведення консультацій щодо надання послуг зв'язку, маркетингу та роботи з продуктивними системами для працівників підпорядкованих структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, напрацювання та запровадження ефективних методів впливу на цільові аудиторії громадськості з метою формування довірчого ставлення громадськості до діяльності підприємства й розширення сфер його конкурентного впливу, розробка та реалізація стратегії збуту традиційних та нових послуг зв'язку на рівні структурного підрозділу, впровадження нових видів послуг; розгляд звернень споживачів щодо неякісних послуг тощо); управлінський (організація роботи структурного підрозділу з метою збуту послуг зв'язку та маркетингу, організація реалізації послуг і рекламної діяльності, спрямованих на формування попиту, координація діяльності персоналу підпорядкованого структурного підрозділу в сфері маркетингу, проведення заходів і збуту послуг, контроль за правильним застосуванням цін і тарифів персоналом структурних підрозділів, організація роботи з підвищення якості послуг зв'язку та повного задоволення заяв споживачів; здійснення контролю за виконанням договірних зобов'язань перед споживачами), комунікативний (налагоджування комунікацій із різними категоріями партнерів, клієнтів, ведення договірної діяльності, формування сприятливого іміджу підприємства, комуніціювання стратегії підприємства для персоналу підпорядкованого структурного підрозділу), андрагогічний (здійснення діяльності з підвищення рівня професійної компетентності персоналу підпорядкованого структурного підрозділу), психологічний (створення сприятливого клімату в колективі, індивідуальний підхід до управління персоналом структурного підрозділу, виявлення та застосування мотиваційних важелів з метою підтримання високого рівня мотивованості персоналу до виконання професійних функцій).

Здійснений функціональний аналіз діяльності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, а також експертне оцінювання необхідних для результативної діяльності керівників компетентностей дали змогу спроекувати модель компетенцій досліджуваної категорії керівників та визначити в ній *компоненти професійної компетентності*, а саме: мотиваційно-ціннісний (специфіч-

ні установки, цінності, ставлення до професійної діяльності, партнерів із взаємодії, рівень умотивованості до професійної діяльності та власного професійного розвитку), інтелектуально-когнітивний (як знаннева основа для здійснення ефективної професійної діяльності й мультиплікації знань всередині підпорядкованого структурного підрозділу та інтелект як передумова для генерування нестандартних рішень та високої адаптивності до умов середовища), операційно-діяльнісний (як сукупність умінь і навичок, необхідних для практичного вирішення завдань професійної діяльності) та особистісний (як сукупність професійно важливих особистісних якостей, які сприяють орієнтованій на результат професійній діяльності, самореалізації професіонала, усвідомленню значущості професійної діяльності крізь призму власних цілей). Отже, основними складовими змісту розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів мають стати: ефективне управління діяльністю структурного підрозділу; технології продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів; інструменти розвитку персоналу й забезпечення результативності його діяльності.

Основним принципом формування змісту розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку є їх відповідність контексту діяльності, а також моделі компетенцій як ідеальній, що охоплює всі необхідні для результативної діяльності складові. Крім того, важливим принципом формування змісту є його інноваційність — відповідність найбільш сучасним надбанням теорії та практики, науковим розробкам і кращим практикам відповідної галузі. Контекстність змісту полягає у включенні в усі форми взаємодії реального контексту — моделювання виробничих ситуацій, аналіз реальних прикладів, робота з чинними документами, нормативами, стандартами, актуалізація реального професійного досвіду тих, хто навчається. Іншим специфічним принципом відбору та формування змісту є його адаптивність — придатність до трансляції персоналу підпорядкованих керівникам структурних підрозділів з метою його мультиплікації.

*Технологічний блок* системи розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників охоплює технологію педагогічного впливу на досліджувану категорію керівників, педагогічні технології та засоби розвитку професійної компетентності. Для вибору форм, технологій та засобів розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників керуємося такими критеріями: відповідність меті розвитку

професійної компетентності або окремих її компонентів (форми й технології навчання мають відповідати його цілям, змісту та всіляко сприяти їх досягненню); оптимальність (вибір форм і технологій навчання має зумовлюватися не інноваційністю, цікавістю чи видовищністю, а тим, наскільки реально і успішно можна досягти цілей навчання та ефектів, формалізованих в набутих знаннях, сформованих навичках, розвинутих якостях); контекстність (зумовлена потенціалом педагогічної технології відтворити професійний контекст діяльності досліджуваної категорії керівників з метою формування нового або корекції наявного досвіду); масовість (здатність форми або технології навчання охопити велику кількість тих, хто навчається, з метою оперативного формування зокрема знанневої основи професійної компетентності); мотивація (вибір форм і технологій навчання зумовлюється їх здатністю сформуванню вмотивованість того, хто навчається, до використання набутих умінь у професійному контексті, а також високий рівень переконаності щодо необхідності безперервного професійного розвитку); доступність для мультиплікації (вибір форм і технологій навчання зумовлюється їх доступністю бути відтвореними керівниками структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів під час проведення навчальних заходів з метою розвитку професійної компетентності персоналу підпорядкованого структурного підрозділу).

На підставі наведених вище міркувань, основними формами навчання з метою розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів було обрано такі: дистанційне навчання, тренінг, посттренінговий супровід, самоосвіта. Педагогічними технологіями, які використовуються з метою розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, є: асесмент-центри, коучингові технології, технології змішаного навчання, тренінгові технології. Основними засобами розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, на наш погляд, є: навчально-методичне забезпечення (дистанційні курси, методичні матеріали з проведення тренінгів, методичні матеріали з проведення коучингових бесід з персоналом, методичні рекомендації з проведення посттренінгових заходів, методичні матеріали із самооцінювання рівня розвитку андрагогічної компетентності), технічні засоби навчання (середовище дистанційного навчання, засоби моделювання діяльності (бізнес-симуляції)).

*Контрольно-оцінний блок* за своєю суттю виконує подвійну функцію, а саме: вимірювання та аналіз прогресу в розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, а також генерування зворотного зв'язку з тими, хто навчається, щодо розвитку й удосконалення компонентів їх професійної компетентності. Основними ідеями, які закладено в реалізацію контрольно-оцінного компонента системи розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, стали: необхідність об'єктивного та неупередженого оцінювання рівня розвиненості компонентів професійної компетентності (використання валідного інструментарію для його здійснення); превалювання методик самооцінювання тих, хто навчається (оскільки концепцією розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників передбачається підтримка високої вмотивованості до безперервного професійного розвитку шляхом самостійного визначення його траєкторії та власної відповідальності за її реалізацію, основою відповідних рішень має бути усвідомлення керівниками поточного рівня розвиненості професійної компетентності); диверсифікація інструментарію для оцінювання рівня розвиненості професійної компетентності (вибір таких методів оцінювання, які уможливлювали б оцінювання одного компонента професійної компетентності принаймні двічі). Критеріями для оцінювання рівня розвиненості професійної компетентності досліджуваної категорії керівників було обрано мотиваційно-ціннісний, інтелектуально-когнітивний, діяльнісно-технологічний, особистісний. Діагностичним інструментарієм для оцінювання поточного рівня розвиненості компонентів професійної компетентності, стали тести контролю знань, контрольні завдання, методики самооцінювання, творчі завдання, асесмент-центри.

#### **3.4. Критерії, показники, рівні розвиненості професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку**

Для побудови системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів важливим є вимірювання прогресу такого розвитку, з'ясування динаміки змін у рівнях розвиненості компонентів професійної компетентності досліджуваної категорії керівників. Мета педагогічного діагностування — вивчення за допомогою науково обґрунтованого ін-

струментарію результативності навчального процесу з огляду на зміни у рівнях розвиненості професійної компетентності досліджуваної категорії керівників. Причому результативність педагогічного впливу визначається як міра досягнення мети навчання та є «якісною характеристикою отриманого результату з точки зору досягнення поставленої цілі» [344, с. 7]; результативність також є похідною від якості такого навчального процесу, який найбільшою мірою сприяє розвитку різних компетентностей [344, с. 8].

Реалізація визначеного завдання відбувається шляхом вимірювання, основою якого є виокремлення критеріїв і показників професійної компетентності, а також дібраний діагностичний інструментарій. Вимірюванням вважається «алгоритмічна операція щодо приписування об'єктам (предметам, процесам, станам) певних числових еквівалентів відповідно до попередньо визначених правил» [331, с. 15], а сам процес вимірювання здійснюється шляхом «встановлення кількісного відношення між певною характеристикою об'єкта й деякою величиною, яка приймається за еталон» [331, с. 15]. Таким еталоном у педагогічних дослідженнях прийнято вважати критерій.

Критерій — ознака, на основі якої формується оцінка якості об'єкта, процесу, мірило такої оцінки. Не будучи реально існуючою якістю або властивістю об'єкта, критерій є ідеальним уявленням суб'єкта оцінювання про те, яким має бути об'єкт в ідеалі; критерій є тим, відносно чого визначається реальний стан об'єкта [229, с. 15]; мірило для визначення, оцінки предмета, явища [307, с. 305]; ознака, на підставі якої відбувається оцінювання, визначення або класифікація об'єктів або явищ [128, с. 162]; «якості, властивості, ознаки досліджуваного об'єкта, що дають можливість дійти висновків про його стан, рівень розвитку та функціонування» [78, с. 300].

Показник — опис характеристики об'єкта, яка визнається суттєвою та актуальною в процесі оцінювання [229, с. 5]; величина, яка характеризує кількісну характеристику явища або часткову складову процесу розвитку [128, с. 164]. Визначаючи критерії і показники розвиненості професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, ми схиляємось до трактування співвідношення критеріїв і показників як загального, конкретного і окремого, коли критерій розглядається як «найбільш загальна властивість явища, що об'єднує низку емпіричних показників його сформованості, а параметр відображає специфічні якісні аспекти їх вивчення» [79, с. 371]; «кількісні та якості характеристики сформованої якості,

властивості, ознаки досліджуваного об'єкта, інакше — рівень сформованості того чи іншого критерію» [78, с. 300]. Крім того, необхідним є також звернення у процесі розроблення критеріїв та показників до характеристик критеріїв, які, на думку Н. Гузій, мають бути однозначними (однаково трактуватися в межах певного дослідження), адекватними (відповідати природі явища, яке досліджується), обґрунтованими (правомірно диференціювати рівні розвитку явища), надійними (здатними мінімізувати розходження в ситуації повторного оцінювання), відображати всі складові явища [79, с. 372].

Переконливою вважаємо думку А. Маркової про те, що для вимірювання результативності педагогічних впливів на досліджувану категорію потрібно використовувати групи критеріїв, комплексне застосування яких дасть уявлення про професійну компетентність [189, с. 35]. Зокрема, вчена виділяє такі універсальні групи критеріїв, виокремлюючи їх показники:

- об'єктивні (ступінь відповідності вимогам професії, внесок у розвиток професії, продуктивність праці, вміння вирішувати різноманітні професійні завдання, продуктивність праці). Ці показники дають нам змогу виділити наступні критерії та показники розвиненості професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, а саме: спрямованість на результат діяльності, здатність займати експертну позицію з професійних та організаційно-управлінських питань, бути джерелом кращих практик та досвіду, генерувати нормативні документи з питань організації роботи підрозділу;

- суб'єктивні (відповідність професії відповідає вимогам людини, її мотивам, схильностям, наскільки людина задоволена результатами своєї праці). Ці показники дають змогу визначити такі критерії розвиненості професійної компетентності досліджуваної категорії керівників: вмотивованість до діяльності, демонстрацію лояльності до підприємства, орієнтацію у своїй діяльності на побудову тривалих відносин зі споживачами;

- результативні (чи досягає людина бажаних результатів своєї праці). Ці показники також дають змогу визначити критерії розвиненості професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, якими є: орієнтація у своїй діяльності на максимальне задоволення потреб клієнтів та побудову тривалих відносин зі споживачами, налаштованість на вирішення проблем споживача та результативну діяльність;

- процесуальні (використання працівником у своїй діяльності соціально прийнятних способів, прийомів, технологій), що дають змогу визначити актуальні критерії та показники розвиненості професійної компетентності досліджуваної категорії керівників: володіння технологіями проведення заходів із просування послуг, володіння методами роботи зі споживачами, вміння застосовувати прийоми утримання абонентів, 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), володіння методами якісного обслуговування споживачів відповідно до стандартів підприємства;

- нормативні (засвоєння працівником норм, правил, еталонів професії), допомагають з'ясувати критерії та показники розвиненості професійної компетентності досліджуваної категорії керівників: поглиблене знання переваг послуг підприємства перед послугами конкурентів і заміниками, характеристики послуг зв'язку з асортиментного ряду, особливості надання, тарифної політики; знання окремих положень Конституції України, законів та підзаконних актів, що регламентують діяльність у сфері зв'язку та забезпечують захист інтересів споживачів, внутрішньо корпоративних 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;

- індивідуально-варіативні та прогностичні (наявність бажання працівником індивідуалізувати свою роботу, реалізувати в професії власні потреби, розвивати себе засобами професії, чи шукає він зону свого професійного розвитку). З'ясування присутності цих показників дає змогу визначити наступні критерії та показники розвиненості професійної компетентності досліджуваної категорії керівників: здатність і готовність до постійного професійного розвитку та вдосконалення; здатність до рефлексії, самоаналізу, самостійного вибудовування траєкторій професійного розвитку.



Для визначення критеріїв та показників оцінювання рівня розвиненості професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів доцільно обрати також базову модель, на основі якої і буде провадитися оцінювання. Т. Канівець пропонує використовувати такі моделі: модель зіставлення, яка дає змогу з'ясувати ступінь досягнення визначеного рівня знань, умінь та навичок; модель норми, яка дає можливість порівняти індивідуальні результати з результатом певного групового еталону; модель розвитку, яка по суті є особистісно орієнтованим оцінюванням та дає змогу визначити прогрес у розвитку того, хто навчається, в проміжку між двома точками в часі [223, с. 18].

В. Федієнко, наприклад, визначає такі підходи до оцінювання навчальних досягнень: критерійно-орієнтовний (міра досягнення тим, хто навчається, визначеного рівня знань, умінь та навичок; інтерпретується або через з'ясування факту досягнення запланованого результату, або як вимірювання у відсотках ступеня його досягнення); нормативно-орієнтований (інтерпретація навчальних результатів того, хто навчається, по відношенню до досягнень певної групи осіб); орієнтований на індивідуальні норми (оцінювання навчальних досягнень того, хто навчається, відносно вихідного рівня його навчальних досягнень) [331, с. 16]. Враховуючи своєрідність досліджуваної категорії керівників, а також запропонованих нами педагогічних технологій та засобів навчання, вважаємо за доцільне використовувати нормативно-орієнтований підхід до вимірювання результативності педагогічних впливів, який дасть змогу інтерпретувати індивідуальні навчальні результати стосовно до досягнень групи, а також модель прогресу в розвитку, яка дасть змогу інтерпретувати індивідуальні досягнення учасників експерименту.

Проведений аналіз підходів до розробки критеріїв і показників дав нам змогу запропонувати таку систему критеріїв розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів: мотиваційно-ціннісний, інтелектуально-когнітивний, операційно-діяльнісний, особистісний (професійно важливі якості) (Додаток К).

Для диференціації розроблених критеріїв та показників на рівні розвиненості використано традиційну триступеневу шкалу (базовий, достатній, високий), яка, на нашу думку є релевантною специфіці досліджуваного об'єкта. Деталізована її інтерпретація представлена у таблиці 3.2.

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

Критерії	Рівні розвиненості		
	Базовий	Достатній	Високий
Мотиваційно-ціннісний	Низький рівень умовленості до професійної діяльності; переважання індивідуальних цінностей у діяльності	Середній рівень умовленості до професійної діяльності; прояви клієнтоорієнтованості ситуативні та комбінуються з індивідуальними цінностями й орієнтацією на досягнення цілей підприємства	Високий рівень умовленості до професійної діяльності; виражений прояв клієнтоорієнтованості та лояльності до підприємства як ціннісної орієнтації діяльності
Інтелектуально-когнітивний	Несистемність та фрагментарність знань; наявна потреба осучаснення знань	Рівень знань відповідає вимогам діяльності	Грунтовність та глибина знань; експертність; виконання функції «рольової моделі»
Операційно-діяльнісний	Низький рівень розвиненості умінь, фрагментарність в їх демонстрації	Середній рівень розвиненості умінь, незбалансованість розвиненості окремих компонентів	Високий рівень розвиненості, системність розвиненості умінь
Особистісний (професійно важливі якості)	Низький рівень розвиненості професійно важливих якостей	Розвиненість окремих професійно важливих якостей, стандартизованість діяльності та взаємодії, застосування типових моделей поведінки	Високий рівень розвиненості професійно важливих якостей, їх збалансованість, відповідність специфіці професійного контексту, що уможливає високі результати діяльності та нестандартність в реалізації функцій

Джерело: розробки автора

Отже, *високий рівень* розвиненості професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів характеризується:

- збалансованістю розвитку всіх компонентів професійної компетентності;
- системністю професійного світогляду, індивідуально-смысловим наповненням діяльності, системним баченням бізнесу;
- високим рівнем умотивованості професійної діяльності;
- високим рівнем лояльності до підприємства та переважанням інтересів підприємства;
- високим рівнем клієнтоорієнтованості, налаштованості на побудову тривалих відносин зі споживачами;
- налаштованістю на результативність індивідуальної професійної діяльності та діяльності підпорядкованого структурного підрозділу;
- ґрунтовністю та глибиною професійних, психологічних, андрагогічних та організаційно-управлінських знань;
- високим рівнем розвиненості професійних, комунікативних, андрагогічних та організаційно-управлінських умінь;
- здатністю та готовністю до постійного професійного розвитку й удосконалення;
- здатність до рефлексії, самоаналізу, самостійного вибудовування траєкторій професійного розвитку;
- здатність займати експертну позицію у розв'язанні професійних та організаційно-управлінських питань, бути джерелом кращих практик і досвіду, генерувати нормативні документи з питань організації роботи підрозділу.

*Достатній рівень* розвиненості професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів характеризується:

- позитивним та відповідальним ставленням до професійної діяльності;
- вмотивованістю до професійної діяльності та лояльністю до підприємства;
- керуванням у своїй професійній діяльності як інтересами підприємства, так і інтересами споживачів;
- переважанням стереотипних шаблонних моделей поведінки та пропонування рішень;

- демонстрацією в професійному спілкуванні налаштованості на вирішення запитів клієнтів;
  - налаштованість насамперед на виконання стандартів, процедур, регламентів бізнес-процесів;
  - незбалансованістю розвиненості компонентів професійної компетентності, переважання окремих компонентів;
  - професійні, психологічні, андрагогічні й організаційно-управлінські знання відповідають вимогам діяльності;
  - слабким розумінням причинно-наслідкових закономірностей, відсутністю системного бачення бізнесу;
  - середнім рівнем розвиненості професійних, комунікативних, андрагогічних та організаційно-управлінських умінь, фрагментарною їх демонстрацією;
  - відсутністю усвідомлення траєкторії власного саморозвитку, фрагментарним ситуативним інтересом до професійного вдосконалення;
  - вирішенням нетипових виробничих завдань за шаблоном, без застосування креативних інноваційних рішень;
  - готовністю до саморефлексії, аналізу, корекції моделей поведінки.
- Базовий рівень* розвиненості професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів характеризується:
- низьким рівнем умотивованості до професійної діяльності;
  - схильністю до перекладання відповідальності за невдачі на зовнішні чинники;
  - неусвідомленістю цінностей підприємства, відсутністю власної ідентифікації себе як працівника підприємства, низьким рівнем лояльності;
  - відсутністю демонстрації у професійному спілкуванні налаштованості на вирішення запитів клієнтів;
  - керуванням у професійній діяльності переважно власними інтересами;
  - відсутністю розуміння алгоритмів виконання стандартів, процедур, регламентів бізнес-процесів;
  - незбалансованістю розвиненості компонентів професійної компетентності, помітна перевага окремих компонентів;
  - поверховістю, застарілістю професійних, психологічних, андрагогічних та організаційно-управлінських знань;

- низьким рівнем розвиненості професійних, комунікативних, андрагогічних та організаційно-управлінських умінь, фрагментарною їх демонстрацією;

- відсутністю інтересу до професійного вдосконалення;
- шаблонністю виконання типових завдань.

Визначені нами критерії, показники та рівні розвиненості професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів є основою діагностування поточного стану та аналізу результативності педагогічних впливів на досліджувану категорію керівників.

### ***Висновки до третього розділу***

1. 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 обгрунтованою 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 гаранто-

ваності результатів педагогічного впливу); *інтеграції* (використання в процесі розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників форм і технологій формального й неформального навчання).

2. Педагогічними умовами розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників вважаємо: підвищення рівня їх мотивації до безперервного розвитку професійної компетентності; оновлення змісту розвитку професійної компетентності на основі моделі компетенцій; використання технологій змішаного навчання, коучингових технологій та технологій моделювання діяльності в процесі розвитку професійної компетентності керівників; здійснення посттренингового супроводу учасників (керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів). Виокремлені педагогічні умови відповідають методологічним підходам і принципам розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку і обслуговування споживачів та є необхідною передумовою результативних педагогічних впливів.

3. Модель системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку охоплює такі блоки: *цільовий* (зорієнтованість педагогічної системи на розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів), *теоретико-методологічний* (сукупність ідей, принципів, які становлять основу стратегії дослідницької діяльності, а також способів, прийомів, процедур, що забезпечують реалізацію обраної стратегії в практичній діяльності; *змістовий* (відображає специфіку контексту професійної діяльності, має в основі цілі підприємства щодо розвитку означеної категорії керівників, а також модель компетенцій керівників як мірило їх професійного розвитку), *організаційно-технологічний* (охоплює технологію перетворювального впливу на досліджувану категорію керівників, педагогічні технології та засоби розвитку професійної компетентності), *контрольно-оцінний* (виконує функцію вимірювання та аналізу прогресу в розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів і генерування зворотного зв'язку тим, хто навчається, щодо розвитку та вдосконалення компонентів їх професійної компетентності).

4. Критеріями розвиненості професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів визначено: мотиваційно-ціннісний, інтелектуально-когнітивний,

операційно-діяльнісний, особистісний (професійно важливі якості). З метою диференціації розроблених критеріїв та показників на рівні розвиненості було використано традиційну триступеневу шкалу рівнів (базовий, достатній, високий), релевантну специфіці досліджуваного об'єкта. Діагностичний інструментарій включає оцінювання виконаних завдань, самооцінювання рівня розвитку компонентів професійної компетентності, експертну оцінку рівня їх розвиненості за технологією асесмент-центрів.



## РОЗДІЛ 4. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЗВ'ЯЗКУ

### 4.1. Цілі розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку

Усвідомлене цілепокладання у педагогічній діяльності є важливою передумовою здійснення результативного педагогічного впливу, будучи, на нашу думку, системоутвірним компонентом педагогічної системи, забезпечуючи її цілісність, впорядкованість, можливість оцінювання результативності та забезпечуючи її потенціал щодо коригуючих заходів. Ми поділяємо думку І. Гриценко про те, що «суб'єктом професійного розвитку може стати людина, здатна свідомо діяти згідно з поставленою метою і чітко сформульованим завданням на кожному етапі професійної діяльності» [76]. Як зазначає С. Батишев, ціль є одним із елементів діяльності людини, який характеризується моделюванням у свідомості результату цієї діяльності, шляхів її реалізації за допомогою певних засобів [257, с. 46]. Такого роду моделювання в системі розвитку професійної компетентності досліджуваної нами категорії керівників має значення функції, з одного боку, передумови здійснення педагогічних впливів (визначаючи зміст, релевантні йому педагогічні технології, засоби розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів), а з другого, мірила оцінювання результативності педагогічних впливів (як передумова для аналізу можливих відхилень встановлених показників процесу, що відбувається, від реальних з метою наступної їх корекції).

С. Батишев зазначає, що педагогічне цілепокладання є основою впровадження у професійну освіту так званого проектно-цільового підходу, який дає можливість на якісно новому рівні реалізувати розвивальну функцію навчання (завдяки впровадженню модульних технологій); активну пізнавальну діяльність тих, хто навчається (завдяки можливості стимулювати пізнавальну діяльність через усвідомлення її мети та власних навчально-розвивальних цілей); формуванню стійких мотиваційних структур та позитивної вмотивованості до безперервного професійного розвитку; суб'єктній інтеграції тих, хто навчається (шляхом їх безпосеред-

ньої участі в процесах цілепокладання, планування навчальної діяльності, коригуючих заходів стосовно власної траєкторії професійного розвитку); усвідомлення тими, хто навчається, власної суб'єктності; розвиток інтегративних особистісних якостей, які впливають на самовизначення, самовдосконалення, здатність до пошуку принципово нових підходів до здійснення професійної діяльності [257, с. 48].

Проблемам педагогічного цілепокладання присвячено численні сучасні праці як вітчизняних [76, 231, 337], так і зарубіжних дослідників [23, 70, 81, 150, 160, 158, 193, 296, 370, 360], що свідчить про стійкий науковий інтерес до означеної проблеми. Результати аналізу зазначених праць дають змогу дійти певних висновків, які є ключовими для нашого дослідження:

1. Педагогічне цілепокладання є трикомпонентним утворенням, яке охоплює визначення і обґрунтування цілей педагогічного впливу, шляхів їх досягнення і формулювання завдань, а також проектування очікуваного результату [231]. У зв'язку із зазначеним важливим є обґрунтування цілей педагогічного впливу на досліджувану нами категорію керівників, декомпозицію цілей на окремі завдання, прогнозування результатів їх досягнення.

2. Для визначення цілей педагогічного впливу необхідно з'ясувати так званих «замовників» — структур та індивідів, зацікавлених у досягненні зазначених цілей. Ними, на думку А. Хуторського, можуть бути: той, хто навчається (який, з точки зору особистісної парадигми, є самостійним замовником навчального процесу); батьки та сім'я; школа (відповідно до своєї педагогічної концепції та навчальної програми); регіон та місцева громада (як національно-регіональний компонент); держава та суспільство (встановлюючи освітні стандарти і формуючи запит на певні види діяльності); людство в цілому (задаючи певний вектор, зокрема, у галузі безперервної освіти та самоосвіти); навколишнє середовище [334]. Узагальнюючи зазначений підхід і з огляду на наше дослідження, зазначимо, що провідними замовниками розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів є: підприємство (такого роду замовлення, зокрема, формалізується у сформульованій підприємством місії, короткострокової та довгострокової стратегії його розвитку, стратегії розвитку людського капіталу (ресурсів) підприємства); керівники структурних підрозділів (такого роду замовлення, зокрема, формалізується в цілях та завданнях діяльності структурних підрозділів як декомпозованих на рівень струк-

турного підрозділу стратегічних цілей підприємства); досліджувана нами категорія керівників (як самостійний суб'єкт визначення траєкторії власного професійного розвитку); держава (яка визначає політику щодо напрямів професійного розвитку персоналу підприємств, визначає політику щодо розвитку підприємств, ринків, у даному разі ринку зв'язку).

3. Оскільки педагогічні цілі є «очікуваними і реально досяжними результатами педагогічної діяльності, що виявляються в особистісних новотвореннях тих, хто навчається, — в зміні їх цінностей, розвитку здібностей, засвоєнні знань і навичок, які забезпечують створення пізнавальної бази для самостійного розв'язання проблем у різних сферах життєдіяльності» [76], цілі педагогічного впливу на керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів необхідно формулювати в категоріях очікуваних змін у знаннях (інтелектуально-когнітивний компонент); уміннях (операційно-діяльнісний компонент); цінностях, ставленнях, установках та переконаннях (мотиваційно-ціннісний компонент); розвитку професійно значущих особистісних якостей (особистісний компонент).

4. Педагогічне цілепокладання базується на дотриманні ряду вимог: діагностичності (як віддзеркалення вивчення актуальних потреб і можливостей учасників педагогічного процесу); реальності (як потреби у врахуванні в процесі цілепокладання мети конкретної ситуації та реального професійного контексту тих, хто навчається); наступності (взаємопов'язаності попередніх та прогнозованих цілей); узгодженості (відсутності суперечності між індивідуальними цілями учасників педагогічного процесу, між цілями та завданнями процесу); ідентичності (як необхідності сприйняття цілей усіма учасниками педагогічного процесу на емоційному та раціональному рівнях); результативності (як основи для контролю, вимірювання й моніторингу процесу досягнення цілей) [231].

5. Педагогічні цілі формулюються, на підставі ідеї просування того, хто навчається, від нижчого до вищого рівня засвоєння інформації та розвитку умінь. Зокрема таксономія навчальних цілей для розвитку когнітивного компонента (створена Б.Блумом та осучаснена групою дослідників на чолі із Л.Андерсоном) має охоплювати: запам'ятовування (розпізнавання та трансляція інформації в пам'яті); розуміння (зокрема інтерпретація, класифікація, підсумовування, порівняння, пояснення явищ); застосування (впровадження набутих знань у практичну діяльність); аналіз (декомпозиція, виявлення причинно-наслідкових зв'язків, внутрішньої

структури та взаємозв'язків у ній); оцінювання (генерування суджень на основі критичного аналізу інформації); продукування (створення на основі засвоєної інформації нових знань) [360, с. 17]. Таксономія навчальних цілей для розвитку операційно-діяльнісного компонента включає такі рівні розвитку умінь: сприйняття (використання сенсорики для спрямування дій); готовність (демонстрація готовності до використання умінь для виконання завдань чи досягнення цілей); відповідність (знання алгоритмів досягнення цілей); механічність (певною мірою усвідомлене, професійне, звичне виконання завдань); комплексність (усвідомлене, професійне, звичне виконання завдань); адаптація (застосування умінь відповідно до поточної проблемної ситуації); організація (генерування нових умінь на основі інкорпорування раніше набутих). Таксономія навчальних цілей для розвитку ціннісного компонента передбачає застосування таких вимірів, як: включеність (демонстрація готовності брати участь у процесі); реакція (демонстрація інтересу до проблеми, феномену шляхом пошукової діяльності); оцінювання (виявлення індивідуальної цінності в діяльності, проблемі чи феномені); прийняття (порівняння цінностей, розв'язання конфлікту між ними в індивідуальній системі цінностей) [370, с. 46].

6. Цільова орієнтація педагогічних систем реалізовується в цілепокладанні на стратегічному, тактичному й оперативному рівнях [79, с. 355]. Стратегічний рівень передбачає розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, який кореспондує з вимогами підприємства щодо професійної компетентності та розкривається у науково-обґрунтованих еталонних кваліфікаційних моделях (моделях компетентності). На тактичному рівні стратегічна мета декомпонується на розвиток окремих компонентів професійної компетентності й передбачає вибір й структурування найбільш оптимального змісту, добору відповідних засобів, методів і педагогічних технологій, що дасть змогу найбільш результативно досягти визначених цілей навчально-пізнавальної діяльності. Рівень оперативного цілепокладання полягає в окресленні окремих завдань, актуалізації процесів (наприклад, посттренінговий супровід учасників, розв'язання кейсів тощо), проведенні контрольно-оцінних заходів з метою виявлення поточного рівня розвиненості професійної компетентності керівників.

З огляду на зазначені підходи до цілепокладання загальна ціль проєктованої нами педагогічної системи — розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та

обслуговування споживачів для забезпечення результативності їх діяльності — може бути конкретизована та представлена у вигляді багаторівневої мети, спрямованої на розвиток окремих компонентів професійної компетентності (Додаток Л), а саме: мотиваційно-ціннісного (виховання мотиваційної готовності до постійного удосконалення професійної компетентності та стимулювання розвитку персоналу; розвиток ціннісного ставлення до клієнтів з позицій їх значущості та визначального впливу на результативність діяльності (клієнтоорієнтований підхід); усвідомлення власної відповідальності за результати діяльності структурного підрозділу, індивідуальні результати і результати підлеглих; усвідомлення значення навчання й розвитку персоналу в процесі генерування результатів діяльності; розвиток проактивної позиції в діяльності та взаємодії з персоналом і клієнтами); інтелектуально-когнітивного (засвоєння та відповідне відтворення в професійному контексті системи теоретичних і прикладних знань із питань, що визначають контекст професійної діяльності досліджуваної категорії керівників та сприяють результативності їх діяльності); операційно-діяльнісного (розвиток відповідних до створеної моделі компетенцій умінь, їх застосування в умовах навчальної діяльності під час виконання типових завдань, адаптація набутих умінь до складних нетипових ситуацій професійного контексту); особистісного (розвиток у керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів тих професійно значущих якостей, які сприяють результативній професійній та управлінській діяльності). Потрібно також зазначити, що основні акценти в педагогічному цілепокладанні переносяться із зовнішнього стимулювання активності з боку викладача, компанії, керівника на внутрішню активність досліджуваної нами категорії керівників із власним визначенням цілей, пошуковою діяльністю, формуванням індивідуальної траєкторії розвитку, самооцінкою власних досягнень і, відповідно, власною відповідальністю за результати.

#### **4.2. Зміст розвитку професійної компетентності керівників**

Для обґрунтування змісту розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів необхідно з'ясувати компонентну структуру професійної компетентності досліджуваної категорії керівників. З цією метою нами використано метод теоретичного аналізу (Додаток М) та метод експертних оцінок.

Результати аналізу наукових джерел дали змогу виокремити два основні підходи, щоб визначити компоненти професійної компетентності:

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 [466], 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).

Ураховуючи традиції вітчизняної наукової школи професійної педагогіки, особливість контексту професійної діяльності досліджуваної категорії керівників (з необхідністю постійного оперативного оволодіння великими масивами інформації, забезпечення результативності розвитку професійної компетентності, реалізацією клієнтоорієнтованої поведінки та ставлення до клієнтів, потребою мультиплікації знань і досвіду персоналу підпорядкованого структурного підрозділу), гіпотезу дослідження (зокрема припущення, що використання специфічних педагогічних технологій та їх комбінацій суттєво підвищить ефективність розвитку професійної компетентності), схилиємося до виділення компонентів професійної компетентності досліджуваної категорії керівників на основі структурного критерію.

Що стосується визначення компонентів у структурі професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, керуємося узагальнюючими міркуваннями. Наприклад, переконливою вважаємо думку О. Маркової про те, що існує тісний причинно-наслідковий зв'язок між особистісними якостями людини та її розвитком як професіонала (особистісні якості впливають на її самоактуалізацію та самореалізацію в професії; з іншого боку, розви-

ток професійних якостей людини справляє вплив на її особистісні якості, впливаючи на локус її контролю, рівень відповідальності, гнучкість, самооцінку, рефлексивність, готовність до диференційованої оцінки власних досягнень) [189]. Отже, розвиток професійної компетентності є причиною й наслідком психічного та особистісного розвитку професіонала, а також джерелом трансформації його цінностей, ставлень, установок. Тому важливим компонентом професійної компетентності є ціннісний й особистісний.

Динамічність змін у професійній діяльності може спричинити зміни в уявленнях людини про професію, критеріях оцінки професійної діяльності та професіонала в собі, розуміння цінності та престижності професійної діяльності у співвідношенні до власних потреб та життєвих цінностей. Це може породити трансформацію її мотиваційної сфери, зміну співвідношення внутрішніх мотивів та зовнішніх стимулів до продуктивної професійної діяльності. Своєрідність досліджуваної категорії персоналу надає мотиваційній сфері пріоритетності ще й тому, що ефективний керівник має бути для своїх підлеглих свого роду «рольовою моделлю» в поведінці та ставленні до об'єктів праці, а з іншого боку, створювати сприятливе мотиваційне середовище для їх праці. Оскільки сфера мотивації безпосередньо пов'язана з установками, цінностями, ставленнями професіонала, доцільним є виокремлення такого компонента професійної компетентності, як мотиваційно-ціннісний.

Визначення когнітивного компонента зумовлене необхідністю створення знаннєвої основи для здійснення ефективної професійної діяльності, а також основи для мультиплікації знань всередині підпорядкованого структурного підрозділу. Для ефективної професійної діяльності досліджуваної категорії керівників велике значення також має інтелект як «загальна здатність до пізнання, розуміння та розв'язання проблем», а також здатність до «продовження мислительної діяльності людини за межами заданої їй та вирішеної нею задачі» [271, с. 108] як передумова для генерування нестандартних рішень та високої адаптивності до умов середовища. Вважаємо за необхідне інтегрування когнітивного та інтелектуального компонентів професійної компетентності й виокремлення «інтелектуально-когнітивного» компонента професійної компетентності досліджуваної категорії керівників.

Оскільки кількісні та якісні показники діяльності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів



як мірило їх професійної ефективності (виконання плану продажів структурного підрозділу та індивідуального плану продажів, обсяг і структура залучених доходів, виконання показників утримання абонентської бази, кількість і структура проведених заходів із просування продуктів та послуг, навчання персоналу тощо) передбачають наявність та демонстрацію ними насамперед умінь, навичок, досвіду, то необхідним компонентом професійної компетентності досліджуваної категорії керівників є операційно-діяльнісний як сукупність умінь і навичок, необхідних для практичного вирішення завдань професійної діяльності [286].

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* (знання 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).

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 методiku, 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 [237, с. 69-87], що



уможливив виокремлення в межах запропонованих компонентів компетентності (інтелектуально-когнітивного, операційно-діяльнісного) окремих підмножин (табл. 4.1).

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; зна-

Таблиця 4.1.

### 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

ння 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.

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 проведено 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 колеґ 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 «*Андрагогічні 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 сформувати 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 при-

оритети 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 [278], який дає змогу синтезувати велику кількість думок експертів, а статистична обробка здобутих результатів дає змогу отри-

мати 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.

Метод попарних порівнянь за своєю суттю являє собою встановлення переваги факторів (об'єктів) при порівнянні всіх можливих пар. При порівнянні  $n$  різних факторів експерт має вказати  $n \cdot (n-1)/2$  оцінок. Як результат, утворюється квадратна матриця  $n$ -го порядку (Додаток Н). Загалом ця матриця має такий вигляд

$$B = \begin{pmatrix} 1 & b_{12} & \dots & b_{1n} \\ b_{21} & 1 & \dots & b_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ b_{n1} & b_{n2} & \dots & 1 \end{pmatrix}, \quad (2)$$

де елементи матриці  $B$  у нашому випадку визначаються за таким правилом:

$$b_{ij} = \begin{cases} 0, & \text{якщо компонент } j \text{ переважає компонент } i; \\ 1, & \text{якщо компоненти } i \text{ та } j \text{ однаково важливі}; \\ 2, & \text{якщо компонент } i \text{ переважає компонент } j. \end{cases} \quad (3)$$

Експерту потрібно встановити або відношення еквівалентності, або відношення строгого порядку між двома запропонованими об'єктами (компонентами компетентності).

Експертам було представлено одинадцять визначених на попередньому етапі дослідження компонентів компетентності — професійні знання; психологічні знання; андрагогічні знання; організаційно-управлінські знання; професійні вміння; комунікативні вміння; організаційно-управлінські вміння; андрагогічні вміння; цінності, установки, ставлення; вмотивованість; особистісні якості та запропоновано порівняти ці компоненти, використовуючи правило (3). В результаті роботи експертів було отримано 19 анкет, в яких містилися квадратні матриці порядку 11.

Оцінки експертів були сформовані в окремі одинадцять таблиць, в кожній з яких вказувалась думка кожного з дев'ятнадцяти експертів щодо зв'язку між об'єктом (компонентом компетентності) та іншими десятьма. Наступним кроком дослідження було представлення отриманих резуль-

татів опитування, що було здійснено за 3-бальною шкалою (0, 1, 2) у формі шкали відносної важливості (табл. 4.2).

За домовленістю з експертами, порівняння проводилося для об'єкта, який знаходиться в лівій колонці, стосовно об'єкта з верхнього рядка. Таким чином було отримано матрицю попарних порівнянь для компонентів професійної компетентності.

За результатами аналізу анкет ми одержали середньозважену оцінку переваги кожного із одинадцяти компонентів професійної компетентності над іншими. Середні величини було узгоджено із шкалою відносної важливості об'єктів за такими правилами: інтервал, що відповідає ступеню важливості «1» — однакова значущість — має бути симетричним

Таблиця 4.2.

### Шкала відносної важливості об'єктів попарного порівняння

Ступінь важливості	Визначення	Характеристика
1	Однакова значущість	Два об'єкти мають однакову значущість
3	Деяке переважання значущості одного об'єкта над іншим (слабка значущість)	Досвід і судження надають незначну перевагу одному об'єкту над іншим
5	Істотна або сильна значущість	Досвід і судження надають прерогативу одному об'єкту над іншим
7	Дуже сильна або очевидна значущість	Значна перевага одного об'єкта над іншим. Його перевага майже явна
9	Абсолютна значущість	Домінування одного об'єкта над іншим
2, 4, 6, 8	Проміжні значення між сусідніми показниками шкали	Є компромісними варіантами
Числа, обернені до зазначених	Якщо в порівнянні об'єкта $x_i$ з об'єктом $x_j$ перший об'єкт отримав один з вищевказаних рангів, тоді інший об'єкт отримує ранг, зворотний за значенням рангу першого об'єкта	

Джерело: [278, с. 53].

відносно 1 (або число 1 має бути серединою цього інтервалу); кількість інтервалів дорівнює найбільшому числу ступенів важливості — 9; максимальне значення середньозваженої оцінки має належати другій половині останнього, дев'ятого інтервалу та подано у таблиці 4.3. У такий спосіб було сформовано матрицю попарних порівнянь, що відповідає шкалі відносної важливості об'єктів.

Опишемо алгоритм отримання оцінки вектора вагових коефіцієнтів. Розглядаємо компоненти  $a_{ij}$ . Через  $a_{ij}$  позначаємо число, що відповідно до шкали відносної важливості об'єктів визначає значущість компонента порівняно з компонентом  $a_{ji}$ . Отримуємо квадратну матрицю  $A = (a_{ij})$  одинадцятого порядку (Додаток М).

Для елементів матриці  $A$  розраховуємо відносну цінність кожної комбінації:

$$W_i = \frac{\sqrt[n]{a_{i1} \cdot a_{i2} \cdot \dots \cdot a_{in}}}{\sum_{i=1}^n \sqrt[n]{a_{i1} \cdot a_{i2} \cdot \dots \cdot a_{in}}} \quad (4)$$

$i = \overline{1, n}$  — індекс.

У результаті отримуємо вектор вагових коефіцієнтів  $w$ . Обчислений вектор відносних цінностей дає можливість визначити вагові коефіцієнти компонентів професійної компетентності та допомагає у впорядкуванні пріоритетів.

У процесі оцінювання вектора відносних цінностей (вагового вектора) має місце потреба визначення ступеня узгодженості думок експертів. Від-

Таблиця 4.3.

### Шкала відносної важливості об'єктів порівняння

Ступінь важливості	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Інтервал середнього значення	0,955 – 1,045	1,045 – 1,135	1,135 – 1,225	1,225 – 1,315	1,315 – 1,405	1,405 – 1,500	1,500 – 1,590	1,590 – 1,680	1,680 – 1,770

Джерело: Розроблено автором.

повідно до алгоритму, що описаний в [278] виконуються такі математичні обчислення:

- 1) вихідна матриця попарних порівнянь множиться на вектор середніх геометричних;
- 2) отриманий вектор покомпонентно ділиться на відповідні значення вагового вектора  $W$  ;
- 3) розраховується максимальне значення власного числа матриці  $A$  за формулою

$$\lambda_{max} = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i}{n} \quad (5);$$

- 4) розраховується індекс узгодженості Сааті

$$J = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \quad (6).$$

Думки експертів вважаються узгодженими, якщо розрахований індекс узгодженості Сааті не перевищує 10 % від еталонного. За вказаними вище формулами було отримано такі результати:  $\lambda_{max} = 12,46367$  ,  $J = 0,14637$  . У нашому випадку еталонне значення дорівнює 1,51. Отже, індекс узгодженості становить 9,69 % від еталонного показника. Рівень узгодженості прийнятний.

Вагові коефіцієнти компонентів професійної компетентності наведено в таблиці 4.4.

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 знань-вої 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.



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

Номер компонента	Назва компонента професійної компетентності	Ваговий коефіцієнт
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.

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.

### **4.3. Технології розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку**

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.

### 4.3.1. Коучингові технології розвитку професійної компетентності

Основа концепції дослідження — ідея 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 вибудовувати траєкторію власного професійного розвитку. Саме тому 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. Аналіз наукової літератури 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 робо-

чому місці, спрямований на розвиток компетентності персоналу в ході виконання виробничих завдань).

Значний науковий доробок мають також і вітчизняні науковці; зокрема Т. Борова 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; розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення її результативності; усвідомлення людиною власних можливостей (прихований потенціал, що дає змогу, за умови грамотного застосування інструментів і технологій досягати найвищих результатів).

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». 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 проектується 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.

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.

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, пріоритетизації 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.

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, від-



сутність 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:  $M+D+B+P$ , де  $M$  — мотивація;  $D$  — дидактика;  $B$  — відпрацювання;  $P$  — 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 4.5.

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. 4.6).

На останньому етапі модуля — етапі рефлексії, що має закріпити здобуті знання, усвідомити цінність набутого досвіду, сформуванню бачення потенціалу використання отриманих інструментів на практиці, сформулювати наміри щодо використання в роботі управлінських інструментів, що також доцільно використовувати коучингові технології (табл. 4.7).

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 ді-

### Використання коучингових технологій для підвищення мотивації учасників тренінгів

Структурний елемент тренінгового модуля	Інструмент коучингу	Особливості технології застосування інструменту	Ефекти від застосування для учасників, викладача, групи
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>- <b>підвищується мотивація</b> 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 змалює свою модель	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Це форма повного залучення</b> 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

Таблиця 4.6.

### 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.

яльності персоналу, його вмотивованості до роботи, постійне прагнення до навчання й розвитку. Вважаємо, що 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. На думку М. Дауні, коучинг є тим інструментом, який сприяє підвищенню результативності, а, крім того, й навчанню та розвитку персоналу. Коучинг може бути «вбудований» в управлінську діяльність як стиль управління співробітниками; як модель (стиль) керівництва й лідерства, інструмент розбудови організації, що навчається. Управління структурним підрозділом на засадах коучингового підходу приводить не просто до підвищення результативності персоналу; ці зміни зазвичай мають тривалий ефект, оскільки відбуваються шляхом навчання й розвитку персоналу, а саме його здатність до розвитку й забезпечує здатність організації до адаптації середовищі, що швидко змінюється. Крім того, коучинг сприяє усвідомленню персоналом значення 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 підприємства. Створення системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, яка забезпечила б оволодіння ними коучинговими технологіями, сприяла трансформації управлінського стилю, забезпечувала високу мотивацію керівників до впровадження такого роду підходів, є актуальним завданням педагогічної науки.

Нами запропоновано спеціальний алгоритм розвитку управлінської компетентності досліджуваної категорії керівників для реалізації функцій управління та підвищення результативності персоналу (табл. 4.8).

Особливістю запропонованого алгоритму є його комплексність, що дає можливість за відносно короткий час, застосовуючи внутрішні ресурси підприємства, сформувати 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

## 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/ризик/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?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Використання на етапі рефлексії цієї моделі дає можливість створити основу для корекції бачення, становлень і навіть філософії управління</li> </ul>

Джерело: складено автором

## Алгоритм розвитку управлінської компетентності керівників

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

Джерело: Складено автором

підходом до управління персоналом на засадах коучингу, засвоєння основних методів підвищення результативності персоналу за допомогою коучингу, оволодіння інструментами управління із застосуванням коучингових технологій.

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» учас-



ники 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 застосу-

вання 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 П). 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 те 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.

### 4.3.2. Технології змішаного навчання керівників структурних підрозділів

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) [433], 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 [433].

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 [433]. 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 [359, 505].

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» [18, 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» [177, 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”» [18, 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 оф лайн для максимізації навчальних результатів [411]; створене для отримання комплексного індивідуалізованого досвіду навчальне середовище, яке конструюється залежно від потреб і навчальних результатів та поєднує дистанційну й очну форми взаємодії [448]; формальна навчальна програма, в якій принаймні невелика її частина реалізується через вивчення контенту дистанційного курсу з окремими елементами контролю з боку викладача [391].

Для нашого дослідження 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 вмій 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 [374]. 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 — за-

кріплення знань і розвиток умінь та забезпечення якості їх використання у професійній діяльності.

Оскільки аналізу особливостей використання дистанційного навчання та тренінгових технологій у процесі розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів буде присвячено параграфи 4.3.3 та 4.3.4 відповідно, ми зупинимося на аналізі особливостей використання посттренінгового супроводу учасників навчання.

Для перевірки гіпотези про доцільність продовження взаємодії з учасниками навчання (у формі проведення посттренінгового супроводу) нами було проведено дослідження, в якому брали участь 31 учасник контрольної групи (керівники структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів ПАТ «Укртелеком») та 28 учасників експериментальної групи (керівники структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів УДППЗ «Укрпошта»). План перевірки гіпотези передбачав контрольний зріз знань учасників перед початком навчання за напрямом «Підготовка тренерів. Базовий рівень» (контент дистанційного курсу в обох випадках був ідентичним), одразу після проходження ними дистанційного курсу та через місяць. Метою експерименту була перевірка гіпотези про доцільність продовження взаємодії з учасниками навчання (зокрема у формі проведення посттренінгового супроводу). Обґрунтуванням гіпотези було переконання, що засвоєні під час навчання знання, набуті уміння потребують удосконалення та адаптації в роботі. 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, за спостереженнями автора, 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.

Зупинимося коротко на основних здобутках: усі 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 показала 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), у той час як учасники експериментальної групи (з якими проводилась індивідуальна й групова робота у формі посттренингового супроводу) продемонстрували суттєве підвищення рівня розвитку андрагогічної компетентності навіть у порівнянні з результатами вихідного оцінювання; отримані результати тесту  $\chi^2$  дають підстави стверджувати, що методика проведення посттренингового супроводу учасників навчання є ефективною.

Розглянемо запропоновану нами технологію здійснення посттренингового супроводу учасників навчання.

На думку Ю. Макарова [180], 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 посттренингового 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 [180]. 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 [180] визначають такі принципи посттренінгового супроводу учасників тренінгів:

- послідовність (принцип, який убезпечує 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. Кіркпа-



тріка [366], 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 посттренінгової активності). Ми вважаємо, що критерієм вибору методів педагогічного впливу на учасників під час посттренінгового 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 посттренінгового супроводу та формати їх проведення представлено у Додатку Р.



Для організації проведення занять викладачем-тренером розробляється орієнтовна навчально-методична документація: графік проведення посттренінгових заходів; листок контролю результатів посттренінгового супроводу учасників тренінгу; комплект методичного забезпечення для проведення кожного заняття посттренінгового супроводу (сценарій посттренінгового 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 посттренінгового 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

Таблиця 4.9.

**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

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. 4.9).

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 реальному професійній діяльності, підвищити рівень вмотивованості учасників навчання до безперервного професійного розвитку.

### **4.3.3. Дистанційне навчання керівників структурних підрозділів**

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.

Проблеми розвитку дистанційного навчання стали предметом численних досліджень українських та зарубіжних учених. Зокрема вони досліджені в наукових працях А. Григорової, Б. Крука, Г. Прокоф'єва,

В. Ясулайтіс, В. Олійника, В. Клопова, В. Васильченко, Л. Радванської, В. Столбова та ін. Переважна більшість праць присвячена впровадженню систем дистанційного навчання у ВНЗ. Вважаємо, що продуктивним було б інкорпорування у внутрішньофірмову систему розвитку професійної компетентності досліджуваної нами категорії керівників таких підходів і технологій створення дистанційних курсів, які гарантували б розвиток необхідного рівня компонентів їх 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» [75].

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 [75]. 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 [75]. 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 [75]. 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 пропускну здатність викладача [75]. 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 [75]. 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» [131, 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» [131, 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, посилання щодо знаходження визначень, підтримка при виникненні технічних питань тощо); доступність (постійний доступ до дистанційного курсу) [131, 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 консультаційний супровід у процесі навчання» [100].

Дослідники вважають, що в процесі створення дистанційного курсу слід брати до уваги чітко окреслені концептуальні педагогічні положення [75, 154]: 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 комунікувати 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.

4. Широке використання принципів гейміфікації (ігрових методик) в процесі створення дистанційних курсів. Доцільність пропозиції випливає 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) [424]. 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 [428] 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 відчути 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. 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 унеможливає 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 контрольно-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, чаги, 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 [360, 370].

#### **4.3.4. Тренінгові технології в розвитку професійної компетентності керівників**

Аналіз наукової літератури [336, 149, 4, 137, 132, 412, 53, 62] свідчить, що найбільш ефективними формами внутрішнього навчання є: евристичне (в якому акценти переносяться із зовнішнього стимулювання активності з боку викладача, підприємства, керівника на внутрішню активність із власним цілепокладанням, пошуковою діяльністю, формуванням індивідуальної траєкторії розвитку, самооцінкою власних досягнень і відповідно власною відповідальністю за результати [336]; інтерактивне (яке будується на основі проживання та осмислення учасниками навчання певного досвіду та являє собою цикл, який включає: проживання досвіду, його спостереження, осмислення та концептуалізацію, адаптацію до

професійної практики) [132]; кооперативне (в основі якого є досягнення навчальних цілей через взаємодію в групі на основі позитивної взаємозалежності, індивідуальної відповідальності, стимулюючого впливу викладача та процесу групової роботи) [412]; контекстне (яке дає можливість подолати розбіжність між теоретичними та практичними складовими розвитку професійної компетентності) [53]. Тренінгові технології навчання, на думку Н. Гузій, інтегрують у собі елементи імітаційно-ігрового, кооперативного, інтерактивного, проблемно-евристичного навчання [79] та базуються переважно на інтерактивних педагогічних технологіях, зокрема технологіях ігрового імітаційного моделювання.

Потрібно зазначити, що проблема застосування інтерактивних технологій навчання, зокрема технологій ігрового імітаційного моделювання досить широко досліджена вітчизняними педагогами. Значною мірою їхні праці відображають популярність у вітчизняній педагогіці діяльничого підходу, який акцентує увагу на формуванні змісту й технологій навчання та розвитку з погляду особливостей або майбутньої професійної діяльності, або актуального виробничого контексту тих, хто навчається (якщо мова йде про підвищення кваліфікації працівників). Зокрема, Г. Романова, М. Артюшина, Л. Сігаєва, Г. Дзвоник, О. Грищенко, Ю. Колісник-Гуменюк, М. Скрипник, А. Шевченко, В. Петрович, О. Ковальчук та багато інших досліджували застосування цих технологій у професійній освіті та післядипломному навчанні.

Активні методи навчання поділяються на неімітаційні (проблемна лекція, евристична бесіда, навчальна дискусія, пошукова лабораторна робота) та імітаційні (аналіз конкретних ситуацій, кейс-метод, виконання вправ за інструкцією тощо) [293]. Традиційно найбільш широко застосовуваними методами з групи методів ігрового імітаційного моделювання є ділові й рольові ігри та їх різновиди — рольові ігри-інсценування, організаційно-дієві ігри, організаційно-мислительні ігри, навчальні ділові ігри [143]. Деякі дослідники [293] до цієї групи методів відносять також метод модуляції (що, на нашу думку, є дискусійним, оскільки не відображає основної ознаки цієї групи методів — побудова навчально-пізнавальної діяльності на імітації професійної діяльності).

Для розвитку професійної компетентності досліджуваної нами категорії керівників продуктивним є використання (крім традиційних тренінгових технологій — ділових та рольових ігор, кейс-методу, дискусії, модуляції) інноваційної тренінгової технології ігрового імітаційного мо-

делювання — бізнес-симуляції, що уможливить розвиток специфічних компонентів їх професійної компетентності. Враховуючи її особливість (наявність імітованого контексту діяльності; технологія активізації мотивації, поведінки та навчально-пізнавальної діяльності; самостійність у прийнятті рішень; інтенсивність у набутті вмінь та досвіду) бізнес-симуляцію можна віднести до категорії імітаційних ігрових методів навчання.

Враховуючи необхідність розвитку особливих компонентів професійної компетентності керівників (лідерство, прийняття рішень, підприємницька компетентність, аналітичні здібності, управління результативністю, бачення, технологічна грамотність, клієнтоорієнтованість, планування й організація) та аналізуючи потенціал використання методів ігрового імітаційного моделювання, можемо зробити висновок, що вони не повною мірою можуть реалізувати функцію розвитку зазначених компонентів (Додаток С).

Не викликає сумніву, що професійне використання педагогом (тренером) зазначених видів ігрового імітаційного моделювання дасть ефект у розвитку певних компонентів професійної компетентності керівника. Проте у багатьох випадках потенціал використання зазначених методів є незначним, особливо якщо мова йде про розвиток не ключових, а специфічних компонентів професійної компетентності керівників. У зв'язку з цим ми вважаємо бізнес-симуляцію безальтернативною технологією розвитку зазначених у табл. 4.10 компонентів професійної компетентності.

У MBA Brief Concept Definitions [432] дається таке визначення бізнес-симуляції: це моделювання операцій або управління реальним бізнес-процесом, організацією, структурним підрозділом, конкуруючими підприємствами, яке принципово, але не детально відображає реальні процеси. Поява та широке використання бізнес-симуляцій у зарубіжжі було пов'язане з розвитком концепції «experiential learning», навчання через практику, автором якої є Д. Кольб. Бізнес-симуляція вважається однією з найбільш ефективних педагогічних технологій, яка дає можливість набути практичного досвіду управління або окремими структурними підрозділами, або цілим підприємством, причому за різних стратегій та в ситуаціях із високим рівнем невизначеності, а також отримати практичний досвід у сфері «підкріплення» управлінських рішень економічною доцільністю [361, 381, 407, 431, 462]. Крім того, учасники мають можливість тестувати різні управлінські стратегії та рішення в безризиковому ігровому середовищі, коригувати власні стратегії управління, аналізувати їх з

**Компоненти професійної компетентності керівників, розвиток яких можливий за допомогою бізнес-симуляції**

Назва компонента професійної компетентності	Індикатори (прояви) компетентності
Розуміння специфіки бізнесу та розвинуте бізнес-мислення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розуміння джерел формування конкурентних переваг підприємства/структурного підрозділу на загальному та локальних ринках;</li> <li>- розуміння місця окремих бізнес-процесів (логістика, закупівлі, виробництво/технічна експлуатація, продажі, обслуговування) в загальному бізнес-процесі підприємства;</li> <li>- розуміння впливу окремих управлінських рішень на підприємство в цілому, його операційну та фінансову ефективність;</li> <li>- бачення бізнесу як системи;</li> <li>- розуміння особливостей різних конкурентних стратегій підприємства;</li> <li>- розуміння взаємозв'язку між «фізичним» та «вартісним» параметрами процесів;</li> <li>- розуміння причинно-наслідкових зв'язків між управлінськими рішеннями та бізнес-процесами</li> </ul>
Специфічні управлінські навички	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вміння приймати управлінські рішення на основі аналізу об'єктивних показників (фінансові, аналітичні);</li> <li>- вміння вибудовувати стратегію діяльності структурного підрозділу/підприємства загалом 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> <li>- планування роботи структурного підрозділу з урахуванням доцільної маркетингової стратегії</li> </ul>
Специфічні компоненти професійної компетентності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- володіння методами активізації продажів;</li> <li>- клієнтоорієнтована поведінка;</li> <li>- володіння елементами фінансової грамотності;</li> <li>- вміння вибудовувати стратегію підприємства, яка гарантує зростання його доходів.</li> </ul>

Джерело: Розробки автора

позицій ефективності не тільки окремого бізнес-процесу, але й підприємства загалом.

Практика використання бізнес-симуляцій у вищій школі, післядипломній та корпоративній освіті за кордоном нараховує більше 40 років. І якщо вперше така технологія навчання та розвитку персоналу була застосована на виробництві у внутрішньофірмовій системі навчання, то пізніше вона дифузійовувала у вищу школу, де була інкорпорована в навчальні курси університетів. У середині 70-х років минулого століття на ринок вийшли перші комерційні бізнес-симуляції, що поступово завоювали широку популярність у світі. Наразі 80 компаній, які входять в ТОП 100 найбільших світових компаній, послуговуються технологією бізнес-симуляцій для розвитку свого персоналу, переважно керівників [371, 390].

Означена педагогічна технологія дає змогу вирішити низку питань, які часто важко піддаються корекції за умов застосування традиційних педагогічних технологій: значна відірваність змісту навчання й контенту завдань від реальної практичної діяльності, що значно знижує мотивацію учасників; системне розуміння специфіки діяльності підприємства та місце конкретного бізнес-процесу в ньому; матеріально-вартісний зріз кожного управлінського рішення; розуміння особливостей різних конкурентних стратегій підприємства з проєкцією на фінансово-економічну результативність кожної з них.

Технологія реалізації бізнес-симуляції в процесі розвитку професійної компетентності керівників передбачає декілька етапів (зазначимо, що бізнес-симуляція може використовуватись як самостійне явище, так і бути вписаною в широку програму розвитку керівників):

- об'єднання учасників у міні-команди (їх може бути до 6, що дає змогу змодельовати не тільки діяльність окремого підприємства, а й конкурентні умови на ринку);

- інструктаж (учасники ознайомлюються з особливостями підприємства, де здійснюватимуть управління, товарно-матеріальними запасами, активами та зобов'язаннями, складають початковий баланс);

- реалізація першого етапу діяльності підприємства (що передбачає повний управлінський цикл — планування, закупівлі, виробництво, оптимізація затратної частини діяльності, формування ринкової пропозиції). Цей етап є свого роду діагностичним, оскільки демонструє характерні для учасників управлінські стилі та підходи до прийняття рішень;

- тендер (форма моделювання ринку відповідних товарів та послуг, у рамках якого кожне підприємства формує ринкову пропозицію (на основі параметрів ціни, якості, ділової репутації, умов);

- підведення підсумків першого етапу (складання балансу, звіту про прибутки та збитки, про виконання плану діяльності, аналіз фінансово-господарської діяльності, ефективності обраної стратегії).

Як зазначалося, перший етап не мав своєю метою досягнення конкретних навчально-пізнавальних результатів. Для коригуючого педагогічного впливу між етапами (а їх доцільно реалізувати не менше 4 для того, щоб мати змогу протестувати та проаналізувати різні стратегії діяльності) вводять так звані теоретичні блоки для формування когнітивної основи майбутніх умінь (залежно від мети бізнес-симуляції; наприклад, це можуть бути теми «Конкурентні стратегії підприємства», «Методи аналізу зовнішнього середовища», «Оптимізація бізнес-процесів підприємства» тощо). На наступному етапі учасникам пропонується протестувати одержані інструменти та проаналізувати їх вплив на фінансово-господарську діяльність підприємства.

Останнім етапом є підведення підсумків. Його реалізуємо за зразком проведення технічного й фундаментального аналізу фондового ринку (оскільки опосередкованим результатом управлінської діяльності є капіталізація підприємства та вартість його акцій на фондовому ринку; цей показник закладений в основу багатьох комп'ютерних бізнес-симуляцій). Кожна команда представляє результати своєї діяльності за критерієм інвестиційної привабливості підприємства. Крім того, формується рейтинг команд за об'єктивними показниками діяльності підприємства в динаміці (EBITDA, вироблена та реалізована продукція, залишки, обсяг інвестицій у розвиток, динаміка прибутку, структура активів та зобов'язань тощо). Кінцевий рейтинг команд є похідним від наведених аспектів аналізу.

Отже, бізнес-симуляція дає можливість розвинути специфічні компоненти професійної компетентності керівників: системне розуміння діяльності підприємства, розуміння джерел його конкурентних переваг, уміння визначати актуальну конкурентну стратегію, здатну максимізувати прибутки, володіння елементами фінансової грамотності, системне розуміння матеріально-вартісного зрізу управлінських рішень. Окрім того, учасники набувають практичного досвіду управління підприємством або його структурним підрозділом у безризиковому ігровому середовищі, що, безумовно, посилює усвідомлення цінності набутого досвіду.

Технологія бізнес-симуляції використовувалася нами під час тренінгу «Інструменти ефективного управління та мотивації персоналу з продажу послуг та обслуговування», метою якого було набуття організаційно-управлінських знань (зокрема 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 загалом, 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) та розвиток організаційно-управлінських умінь (уміння приймати управлінські рішення на основі аналізу об'єктивних показників (фінансові, аналітичні; уміння вибудовувати стратегію діяльності структурного підрозділу/підприємства в цілому 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).

Алгоритм реалізації технології бізнес-симуляції передбачав: об'єднання учасників у команди, інструктаж, ознайомлення з правилами, навчально-методичним забезпеченням (ігрова дошка, посібник учасника, фішки, за допомогою яких моделюються бізнес-процеси), навчальний раунд 1, тендер, заповнення фінансових звітів (фінансовий баланс, звіт про прибутки та збитки, про рух грошових коштів), підведення підсумків навчального раунду 1. За аналогічним алгоритмом здійснювався раунд 2, 3, 4.

Учасники тренінгу зорієнтовані на те, що вимірними кількісними показниками їх діяльності у процесі бізнес-симуляції (правильність обраної стратегії, її відповідності поточній кон'юктурі ринку, відповідності управлінських рішень обраній стратегії) є такі фінансові показники, як ЕВІТДА, надані послуги та прибуток від їх реалізації, обсяг інвестицій у розвиток, динаміка прибутку, структура активів та зобов'язань тощо. Кожен навчальний раунд моделює фінансовий рік у діяльності підприємства. Упродовж кожного навчального раунду учасники реалізують бізнес-процеси, які загалом відображують бізнес-процеси в телекомунікаційній компанії: рекрутинг персоналу, виплат по зобов'язаннях, розра-

хунок амортизації мереж, планування інвестицій, ціноутворення, заходи з просування, розрахунок вартості активів, розрахунок показників відтоку абонентів, реалізація бізнес-процесу продажу послуг, маршрутизація трафіку, підтримка та ремонт устаткування, білінг, фінансова звітність. Найважливішим етапом, на нашу думку, є підведення підсумків, у ході якого команда представляє результати своєї діяльності за критерієм інвестиційної привабливості підприємства (представляючи фінансові та операційні показники діяльності, їх динаміку, характеризуючи обрані стратегії управління запропонованою телекомунікаційною компанією, їх модифікацію в ході бізнес-симуляції відповідно до поточної кон'юнктури на конкурентному ринку тощо). Цей етап є важливим з точки зору аналізу власних стратегій, порівняльного аналізу конкурентних стратегій, з'ясування ефективних способів управління підприємством.

На думку учасників, бізнес-симуляція дає змогу наочно оцінити вплив реалізації стратегії на фінансовий результат діяльності підприємства, отримати та засвоїти актуальну практично важливу інформацію, забезпечує високий рівень залученості учасників, інтенсивний обмін досвідом учасників, породжує вмотивованість до подальшого професійного розвитку.

Отже, бізнес-симуляція є інноваційною тренінговою технологією, за допомогою якої ефективно вирішуються завдання розвитку організаційно-управлінського компонента професійної компетентності досліджуваної категорії керівників.

#### **4.4. Підготовка керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку до навчання персоналу підприємства**

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 упровадження 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 впровадження 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 впровадженням 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...» [121, 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» [218]. 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 [49, 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 [261, 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 персоналі 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» [121, 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 [218]. 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) [49, 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 методика, які за-

безпечують 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, виробленні вмінь, наданні досвіду планування, реалізації, оцінюванні результативності навчальних заходів, спрямованих на розвиток професійної компетентності персоналу підпорядкованого структурного підрозділу. Програма розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників реалізувалась нами в ПАТ «Укртелеком» та УДППЗ «Укрпошта». У ПАТ «Укртелеком» програма була включена до Плану-графіка підвищення кваліфікації керівників та фахівців Товариства із назвою «Програма підготовки внутрішніх тренерів (модульне навчання)». 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». Метою курсу було дати уявлення учасникам про сучасні принципи навчання дорослих у системі внутрішньофірмового навчання, ознайомити їх із підходами андрагогіки до підвищення ефективності на-

вчання, 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. 4.11):

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 інкорпування 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 резуль-

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

Найменування модулів та тем
<p>Модуль 1. Підготовка тренерів. Базовий рівень (дистанційний курс)</p> <p>Тренінг як особливий формат бізнес-освіти. Принципи навчання у тренінгу</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>Підготовка та проведення бізнес-тренінгу</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; відео-тренінг; 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

тативності. 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 тематик (табл. 4.12):

У ході тренінгу учасники мали змогу ознайомитися з технологією реалізації інтерактивної взаємодії, зокрема з методиками використання методу дискусій, міні-лекцій, методами колективної розумової діяльності

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

#### Найменування розділів і тем

Особливості методичної та організаційної підготовки до проведення тренінгу

- Методи та інструменти бізнес-тренінгу
- Цілі навчальної взаємодії та створення сценарію тренінгу
- Технічне забезпечення тренінгу
- Оцінка ефективності навчання
- Стандарти роботи тренера

Особистісна готовність та комунікативна компетентність тренера

- Індивідуальний стиль тренера
- Мотиваційний вплив на учасників тренінгу
- Комунікативна підготовка бізнес-тренера, навички взаємодії з тренінговою групою.
- Управління груповою динамікою

Джерело: Складено автором

(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.

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, проєкція голосу, його висота, тон, інтонації, дикція та темп мовлення); майстерність тренера (наявність контакту з учасниками; вміння керувати групою 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 пропонувалось 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 [423]. 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 запитань: 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 прода-

жу 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 вигляді 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.

#### **4.5. Діагностування рівнів розвиненості професійної компетентності керівників структурних підрозділів**

Контрольно-оцінний блок системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів служить для вимірювання поступу 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 — основою самостійного визначення тим, хто навчається, траєкторії власного професійного розвитку.

Вважаємо, що для реалізації контрольно-оцінного блока в проєктованій нами системі розвитку професійної компетентності важливим є об'єктивне й неупереджене оцінювання рівня розвитку 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: методика вибору професії (В. Семиченко) [291], методика «Задоволеність обраною професією» (В. Ядов, Н. Кузьміна в модифікації А. Реана) [157], методика визначення чинників привабливості професії (В. Ядов у модифікації Н. Кузьміної, А. Реана) [268], методика «Ціннісні орієнтації» (М. Рокич в модифікації Ю. Поваренкова) [459], методика «Оцінка професійного стресу» (опитувальник Вайсмана) [259], тест-опитувальник «Дослідження суб'єктивності контролю» (Є. Бажин) [259], методика діагностики типу емоційної реакції на вплив стимулів зовнішнього середовища (В. Бойко) [259].

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 особистіс-

ного компонентів професійної компетентності (Додаток Т). 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 [317, 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 [317, с. 30]. Водночас, валідність зовнішнього оцінювання (спостереження) за-

лежить 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 [317, 484, 449, 490, 406, 460, 461, 429] дав нам можливість визначити деякі своєрідні характеристики цієї технології діагностування рівнів розвиненості професійної компетентності:

- технологія асесмент-центру (assessmentcenter) має один із найвищих коефіцієнтів валідності (0,6-0,7) у порівнянні з іншими методиками оцінювання [362, 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-цен-



тру); 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 вміння, то сценарій процедури оцінювання був сконструйований таким чином, щоб під час виконання процедури були охоплені всі компоненти (Додаток У).

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 Х) 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 схарактеризували 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 [98, с. 5]), яка має на меті генерування учасниками мовленневих 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 мовленневих шаблонів сформулювати сценарії комунікації з клієнтами, враховуючи такі критерії — відповідність стандартам підприємства й оптимальність з 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 управління здатності до структурованої управління роботи, вміння спланувати виконання завдань та розподілити повноваження між підлеглими, чітко визначити часові параметри виконання завдань, кількісні та якісні параметри якості його виконання, вміння пріоритетувати 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, індивідуальної 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 «Людоїди».*

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 вмінь 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 розвитку 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 Ф.

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; розвитку 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.

#### **4.6. Прогностичне обґрунтування перспектив розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку.**

Однією з функцій прогнозування є врахування соціальних наслідків діяльності, пов'язаних із перетворенням об'єктів педагогічного процесу. Саме тому науково обґрунтоване педагогічне прогнозування розглядається як провідна проблема професійної освіти, що має соціальну спрямованість та потребує розв'язання на соціально-педагогічному рівні. Педагогічне прогнозування спрямоване на дослідження можливих перетворень, тенденцій та перспектив розвитку суб'єктів педагогічної діяльності, а також, у більш широкому сенсі, на дослідження відповідних перетворень зовнішнього середовища.

Суспільне значення розвитку професійної компетентності персоналу підприємства, на нашу думку, полягає у стимулюванні його інноваційного поступу, зміцнення його конкурентних позицій на ринку, швидкої адаптації до змінних умов зовнішнього середовища. На рівні національної економіки це приводить до укріплення макроекономічної стабільності держави, розвитку конкуренції, створення робочих місць. Крім того, суспільне значення розбудови ефективних систем внутрішньофірмового розвитку персоналу полягає у формуванні в суспільстві цінностей та установок щодо безперервного навчання впродовж життя, зростання якості людських ресурсів, інноваційної культури суспільства. Розбудова ефективних систем розвитку персоналу, зокрема систем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів, на підприємствах сфери зв'язку також відповідає суспільному запиту, оскільки нині сфера зв'язку та інформатизації України є одним із пріоритетних та стратегічно важливих секторів національної економіки, який не тільки забезпечує стратегічні інтереси та потреби державного управління, але й є потужним джерелом її зростання, забезпечуючи розвиток підприємницької



активності, створення робочих місць, а також стимулюючи інноваційну складову в суспільному розвитку держави.

Діяльність із розбудови систем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів не має бути винятково прерогативою підприємств цієї галузі. На нашу думку, результативність має забезпечуватись, крім іншого, за рахунок синергії діяльності різних стейкхолдерів на загальнодержавному, галузевому та корпоративному рівнях.

Проведене дослідження дало змогу визначити перспективні напрями використання його результатів:

*1. На загальнодержавному рівні:*

- підтримка на законодавчому рівні діяльності підприємств із реалізації бізнес-процесу «професійне навчання і розвиток персоналу»;
- запровадження ініціатив із підтримки безперервного професійного розвитку персоналу підприємств;
- підтримка неурядових організацій, які мають на меті запровадження кращих, насамперед зарубіжних, практик та інновацій у процес розвитку професійної компетентності персоналу підприємств;
- підтримка діяльності галузевих асоціацій, спрямованих на поширення та обмін досвідом з питань галузевого підвищення кваліфікації персоналу й керівників сфери зв'язку.

*2. На галузевому рівні:*

- створення професійних співтовариств (асоціацій) викладачів, тренерів, менторів, що дасть можливість поширювати професійно-педагогічний досвід розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку;
- створення веб-порталу, який виконував би функцію галузевої бази знань, слугував середовищем професійного спілкування, спрямованого на поширення індивідуального досвіду викладачів, тренерів, менторів підприємств сфери зв'язку щодо розвитку професійної компетентності різних категорій персоналу, зокрема керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку;
- підвищення престижності викладацької діяльності у внутрішньо-фірмовій системі навчання, що забезпечує професійний і особистісний розвиток персоналу.

*3. На корпоративному рівні:*



- запровадження системного підходу до розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку (забезпечення системного характеру педагогічного впливу з метою розвитку професійної компетентності керівників);

- створення інноваційного середовища взаємодії з метою підвищення результативності діяльності, збереження, примноження знань на підприємствах, прийняття виважених управлінських рішень, розвитку професійної компетентності керівників, зростання рівня їх лояльності до компанії;

- запровадження системи, яка уможливить використання набутих під час навчання знань у професійному контексті (зокрема посттренінговий супровід, індивідуальне консультування, коучингові сесії, система внутрішнього тренерства);

- культивування через систему розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку цінностей клієнтоорієнтованості, інноваційності, філософії результативності діяльності;

- запровадження через систему внутрішнього тренерства інфраструктури мультиплікації знань усередині підприємства, що дасть змогу оперативно набувати необхідні знання, розвивати релевантні поточній ситуації уміння, дає можливість використовувати набуті під час навчання знання у професійній діяльності;

- запровадження ідеї оптимальності розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств (за рахунок моделювання цілей, завдань, змісту, технологій, контрольно-оцінних заходів), що ефективно сприятиме досягненню цілей розвитку професійної компетентності оптимальними способами;

- інтеграція ідеї мультифункціональності систем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств (забезпечення досягнення не тільки безпосередніх цілей навчальної взаємодії з метою розвитку професійної компетентності, але й досягнення опосередкованих цілей — зростання рівня мотивованості керівників, їх лояльності, забезпечення збереження та примноження знань на підприємстві, зростання індивідуальної результативності діяльності керівників і результативності діяльності персоналу підпорядкованих їм структурних підрозділів);

- сприяння постійному розвитку професійної компетентності корпоративних тренерів, викладачів, менторів.

## Висновки до четвертого розділу

1. Мета системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів — розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, конкретизується та представляється у вигляді часткових цілей, спрямованих на розвиток окремих компонентів професійної компетентності: розвиток релевантних специфіці професійної діяльності цінностей, установок; підтримка високого рівня вмотивованості; підвищення рівня знань (до рівня застосування відповідно до таксономії навчальних цілей Блума-Андерсона); розвиток умінь (до рівня адаптації відповідно до таксономії навчальних цілей Блума); розвиток професійно значущих якостей досліджуваної категорії керівників.

2. 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* (знаннева 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). Відповідно до визначених вагових коефіцієнтів компонентів професійної компетентності педагогічний вплив насамперед спрямовується на розвиток професійних, організаційно-управлінських та андрагогічних умінь; професійних, організаційно-управлінських та андрагогічних знань як знанневої 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.

3. 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).

*Інноваційні тренінгові технології* (зокрема, бізнес-симуляції).

4. 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 на-

вчання 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.

5. 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.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Здійснене теоретичне та емпіричне дослідження системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів дало змогу узагальнити одержані результати:

1. Базисом концепції розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку стали стратегічні орієнтири розвитку професійної освіти і навчання, виписані в програмних документах ЮНЕСКО та Європейського Союзу; тенденції суспільно-економічного розвитку, зокрема суспільні трансформації в бік постіндустріального інформаційного суспільства; специфічні характеристики суб'єктів — дорослого населення, зокрема працівників підприємств, на які спрямовуються засоби педагогічного впливу; ідея неперервності професійної освіти і навчання, плекання культури й вмотивованості особистості до постійного розвитку; філософські та теоретико-методологічні засади професійної педагогіки; компетентнісний підхід. *Методологічною основою* розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку є: теоретичні засади професійної підготовки та розвитку персоналу, методологічні принципи цілісного педагогічного процесу, методологічні основи безперервної професійної освіти та освіти дорослих, теорія та практика побудови педагогічних систем, підходи до розвитку професійної компетентності загалом та окремих її компонентів зокрема, методологічні основи внутрішньофірмового розвитку персоналу, теорія і практика навчання на базі продуктивної діяльності, теорія психічного розвитку особистості, концепція професійного розвитку особистості, методологічні положення психології професіоналізму та психології професійного розвитку особистості.

*Базовими поняттями* дослідження проблем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів визначено: професійний розвиток, внутрішньофірмове навчання персоналу, компетентність, професійну компетентність. В результаті наукового узагальнення й синтезу запропоноване власне тлумачення поняття «професійна компетентність керівника структурного підрозділу з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку» як інтегративної характеристики особистості,

яка визначає її здатність ефективно вирішувати очікувані та непрогнозовані ситуації професійної діяльності з орієнтацією на її результативність.

Сучасний стан розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів у *вітчизняній практиці* освітньої діяльності характеризується: спрямованістю політики у сфері управління розвитком професійної компетентності персоналу вітчизняних підприємств сфери зв'язку на забезпечення виконання працівниками функціональних обов'язків; наздоганяючим, а не випереджальним характером навчання керівників; поширенням традиційних форм навчання, з-поміж яких дистанційне навчання, лекційно-семінарські форми із превалюючою тенденцією до скорочення питомої ваги очних курсів і зростанням питомої ваги дистанційного навчання; епізодичним і дискретним впливом на керівників з метою розвитку професійної компетентності, відсутністю системності у такого роду впливі; епізодичним впровадженням новітніх форм безпосередньої та дистанційної інтерактивної взаємодії — тренінгів і вебінарів; упровадженням на вітчизняних підприємствах сфери зв'язку систем внутрішнього тренерства, що за рахунок розширення управлінських функцій керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів дають можливість реалізувати процес безперервного навчання й розвитку персоналу; програми навчання внутрішніх тренерів не є комплексними, не передбачають взаємодії з учасниками після навчання, що суттєво знижує їх ефективність.

Сучасний стан розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів у *зарубіжній практиці* освітньої діяльності характеризується: переосмисленням значення процесу розвитку професійної компетентності керівників; цільовою орієнтацією системи розвитку професійної компетентності є забезпечення зростання результативності керівників; системи розвитку професійної компетентності керівників переважно розглядаються підприємствами як необхідна передумова розвитку інноваційного мислення керівників і чинник впливу на інноваційну активність підприємства; впровадженням культури безперервного професійного розвитку на підприємстві, а також середовища для збереження, накопичення, передавання практико-орієнтованих знань, для обміну досвідом і стимулювання професійних комунікацій; культивування цінностей наступності знань і досвіду на підприємстві, клієнтоорієнтованості персоналу та інно-

ваційного мислення; моделюванням систем розвитку професійної компетентності на основі визначеної актуальної моделі компетенцій; розвитком у керівників таких компонентів професійної компетентності, як інноваційна активність та адаптивність до швидких змін середовища; клієнтоорієнтованістю і демонстрацією такої установки в поведінці, постійним забезпеченням умов для розвитку актуальних компетентностей у персоналі підпорядкованого структурного підрозділу; обізнаністю із ринковою ситуацією, конкурентним оточенням, стратегіями конкурентів; відходом від несистемних, дискретних впливів на персонал з метою розвитку його професійної компетентності до системного підходу до моделювання систем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів; комплексністю та ступеневістю; впровадженням інноваційних форм та методів навчання й розвитку персоналу: поєднання в процесі розвитку професійної компетентності керівників формального та інформального навчання; змішане навчання (яке поєднує дистанційне навчання та тренінги).

До чинників розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників відносимо зовнішні та внутрішні чинники. Вплив зовнішніх чинників (політичних, макроекономічних, суспільно-демографічних і технологічних) визначає стратегію розвитку підприємства. Внутрішні чинники (стратегія підприємства, його місія та цінності, політика підприємства (зокрема, щодо технологічного розвитку, персоналу), завдання структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування абонентів як декомпозовані на рівень даних структурних підрозділів стратегічні завдання підприємства, корпоративні стандарти) основою для формування ідеології розвитку професійної компетентності персоналу загалом та досліджуваної категорії керівників зокрема.

2. *Методологічними підходами до розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів є:* системний, діяльнісний, праксеологічний, аксіологічний, суб'єктний, андрагогічний, компетентнісний, контекстний, технологічний.

*Принципами розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів є:* принцип системності, комплексності, науковості, ціннісної зорієнтованості, контекстності, мультиплікації досвіду, саморозвитку, поліфункціональності, безперервності, диверсифікації, результативності, інтеграції.

*Педагогічні умови* розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників — це: підвищення рівня мотивації керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів до постійного розвитку професійної компетентності; оновлення змісту розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників на основі моделі компетенцій; використання технологій змішаного навчання, коучингових технологій та технологій моделювання діяльності у процесі розвитку професійної компетентності керівників; здійснення посттренінгового супроводу учасників (керівники структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів).

*Компонентами професійної компетентності* керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів є мотиваційно-ціннісний, інтелектуально-когнітивний, операційно-діяльнісний, особистісний. Визначені їх вагові коефіцієнти зорієнтовують першочерговий характер педагогічного впливу з метою розвитку андрагогічних, професійних та організаційно-управлінських умінь.

*Критеріями розвиненості* професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів визначено: мотиваційно-ціннісний, інтелектуально-когнітивний, операційно-діяльнісний, особистісний (професійно важливі якості). З метою диференціації розроблених критеріїв та показників на рівні розвиненості використовується триступенева шкала (базовий, достатній, високий), релевантна особливостям досліджуваного об'єкта. Діагностичний інструментарій включає оцінювання виконаних завдань, самооцінювання рівня розвитку компонентів професійної компетентності, експертну оцінку рівня розвиненості компонентів професійної компетентності за технологією асесмент-центрів.

3. Система розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку має такі блоки: цільовий, теоретико-методологічний, змістовий, організаційно-технологічний, контрольно-оцінний.

*Загальна мета* системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів — розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів — конкретизується та представляється у вигляді часткових цілей, спрямованих на розвиток окремих компонентів професійної компетент-



ності: розвиток релевантних особливостей професійної діяльності цінностей, установок; підтримка високого рівня вмотивованості; підвищення рівня знань (до рівня застосування відповідно до таксономії навчальних цілей Блума-Андерсона); розвиток умінь (до рівня адаптації відповідно до таксономії навчальних цілей Блума); розвиток професійно значущих якостей досліджуваної категорії керівників.

*Теоретико-методологічний блок* є сукупністю ідей, принципів (Основу стратегії дослідницької діяльності), способів, прийомів та процедур, які забезпечують реалізацію обраної стратегії на практиці. Зокрема, методологічними підходами до розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів є: системний, діяльнісний, праксеологічний, аксіологічний, суб'єктний, андрагогічний, компетентнісний, контекстний, технологічний. Принципами розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів є: принцип системності, комплексності, науковості, ціннісної зорієнтованості, контекстності, мультиплікації досвіду, саморозвитку, поліфункціональності, безперервності, диверсифікації, результативності, інтеграції.

*Зміст розвитку професійної компетентності* керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів базується на обґрунтованій структурі їх професійної компетентності та спрямований на розвиток її основних компонентів — інтелектуально-когнітивного, операційно-діялісного, мотиваційно-ціннісного та особистісного. Принципами формування змісту розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку є відповідність контексту їх діяльності; відповідність моделі компетенцій як ідеальній моделі, що включає всі необхідні для результативної діяльності компоненти; інноваційності — відповідності найбільш сучасним надбанням теорії та практики, наукових розробок і кращих практик відповідної сфери; контекстності — включення в усі форми взаємодії реального контексту — моделювання виробничих ситуацій, аналіз реальних прикладів, робота з чинними документами, нормами, стандартами, актуалізація реального професійного досвіду тих, хто навчається; адаптивності — придатності до трансляції персоналу підпорядкованих керівникам структурних підрозділів з метою його мультиплікації.

*Організаційно-технологічний блок* системи розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників охоплює технологію педагогічного впливу на досліджувану категорію керівників, педагогічні технології та засоби розвитку професійної компетентності. Вибір форм, технологій та засобів розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників зумовлений такими критеріями: релевантність меті розвитку професійної компетентності або окремих її компонентів; оптимальність; контекстність; масовість; мотивація; доступність для мультиплікації. Формами навчання з метою розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів є: дистанційне навчання, тренінг, посттренінговий супровід, самоосвіта. Педагогічними технологіями, які використовуються з метою розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, є: коучингові технології, технології змішаного навчання, тренінгові технології, інтерактивні технології дистанційного навчання. Основними засобами розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників є: навчально-методичне забезпечення (контент дистанційних курсів, методичні матеріали з проведення тренінгів, методичні матеріали з проведення коучингових бесід з персоналом, методичні рекомендації з проведення посттренінгових заходів, методичні матеріали із самооцінювання рівня розвитку андрагогічної компетентності) та технічні засоби навчання (середовище дистанційного навчання, засоби моделювання діяльності (бізнес-симуляції)).

*Контрольно-оцінний блок* має на меті вимірювання та аналіз прогресу в розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів та генерування зворотного зв'язку з тими, хто навчається, щодо розвитку й удосконалення компонентів їх професійної компетентності. Основними ідеями, які було закладено в реалізацію контрольно-оцінного компонента системи розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, стали: необхідність об'єктивного та неупередженого оцінювання рівня розвиненості компонентів професійної компетентності; превалювання методик самооцінювання тих, хто навчається; диверсифікація інструментарію для оцінювання рівня розвиненості професійної компетентності. Критеріями для оцінювання рівня розвиненості професійної компетентності досліджуваної категорії керівників було обрано мотиваційно-ціннісний, інтелектуально-когнітивний, діяльнісно-технологічний, осо-

бистісний. Діагностичним інструментарієм для оцінювання поточного рівня розвиненості компонентів професійної компетентності, стали тести контролю знань, контрольні завдання, методики самооцінювання, творчі завдання, асесмент-центри.

4. *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 сформулювати 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); інноваційні тренінгові технології (зокрема, бізнес-симуляції).

5. Проведене дослідження дало змогу визначити перспективні напрями використання його результатів: *на загальнодержавному рівні* (підтримка на законодавчому рівні діяльності підприємств із реалізації бізнес-процесу «професійне навчання і розвиток персоналу», запровадження ініціатив із підтримки безперервного професійного розвитку персоналу підприємств; підтримка неурядових організацій та галузевих асоціацій, які мають на меті запровадження кращих, насамперед зарубіжних практик та інновацій у процес розвитку професійної компетентності персоналу

підприємств), *галузевому рівні* (створення професійних співтовариств з метою поширення професійно-педагогічного досвіду розвитку професійної компетентності керівників, створення інформаційного середовища для професійного спілкування з метою поширення індивідуального досвіду викладачів, тренерів, менторів підприємств сфери зв'язку, діяльність із підвищення престижності викладацької діяльності у внутрішньофірмовій системі навчання) та *корпоративному рівні* (запровадження системного підходу до розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку, створення інноваційного середовища взаємодії з метою підвищення результативності діяльності, збереження, примноження знань на підприємствах, прийняття виважених управлінських рішень, культивування цінностей клієнтоорієнтованості, інноваційності, філософії результативності діяльності, запровадження інфраструктури мультиплікації знань усередині підприємства, інтеграція ідеї мультифункціональності систем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств, сприяння постійному розвитку професійної компетентності корпоративних тренерів, викладачів, менторів).



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абульханова К. А. Проблема соотношения личности, индивидуальности, субъекта / К. А. Абульханова // Современная личность: Психологические исследования. — М. : ИП РАН, 2012. — С. 17-35.
2. Алдашева А. Профессиональная компетентность: понятие и структура : [Электронный 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>
3. Ананьев Б. Г. Структура развития психофизиологических функций взрослого человека. Хрестоматия по возрастной психологии : учеб. пособие для студ. / Сост. Л. М. Семенюк; под. ред. Д. И. Фальдштейна. — М. : Ин-т практич. психологии, 1996. — 304 с.
4. Андреев В. И. Эвристика для творческого саморазвития: учеб. пособ. / В. И. Андреев. — Казань, 1994. — 247 с.
5. Аніщенко О. Тренди освіти дорослих: реалії та перспективи / Олена Аніщенко // Науковий вісник Мелітопольського держ. пед. ун-ту: зб. наук. праць / за ред. І. П. Аносова — Мелітополь : Вид-во МДПУ ім. Б. Хмельницького, 2015. — №2 (15). — С. 155–160. — (Серія «Педагогіка»).
6. Армейська Л. В. Розвиток професійної компетентності вчителів малокомплектних шкіл у післядипломній освіті: автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Армейська Любов Василівна ; Респ. вищ. навч. закл. «Крим. гуманіт. ун-т» (м. Ялта). — Ялта, 2013. — 20 с.
7. Артюх М. С. Розвиток професійної компетентності педагогічних кадрів у системі діяльності відділу освіти районної державної адміністрації: автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06 / Артюх Михайло Степанович ; Ін-т педагогіки НАПН України. — К., 2011. — 19 с.
8. Артюшина М. В. Психолого-педагогічні засади підготовки студентів економічних спеціальностей до інноваційної діяльності : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04 / Артюшина Марина Віталіївна. — К., 2011. — 410 с.

9. Атанов Г. А. Деятельностный подход в обучении / Г. А. Атанов. — Донецк : «ЕАИ-пресс», 2001. — 160 с.
10. Бадаев Ю. Л. Развитие системы внутрифирменной подготовки и переподготовки кадров: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / Бадаев Юрий Леонидович. — М., 2009. — 26 с.
11. Бадаев Ю. Л. Модели внутрифирменной подготовки и переподготовки кадров / Ю. Л. Бадаев // Профессиональное образование. Столица, 2009. — № 3. — С. 33–34.
12. Балтачеева Н. А. Управління навчанням керівників та спеціалістів у системі менеджменту персоналу підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.02 / Балтачеева Наїля Аскарівна; Донецький національний ун-т. — Донецьк, 2000. — 19 с.
13. Баніт О. В. Європейський досвід організації внутрішньофірмової підготовки персоналу / О. В. Баніт // Освіта впродовж життя: вимоги часу. Пед. науки, 2014. — № 1. — С. 50–53.
14. Баніт О. В. Корпоративне навчання як інноваційна технологія у системі внутрішньофірмової підготовки персоналу / О. В. Баніт // Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи, 2014. — № 1 (12). — С. 94–98.
15. Бельмаз Я. М. Професійний розвиток викладачів вищої школи у Великій Британії та США: автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01 / Бельмаз Ярослава Миколаївна ; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. — Луганськ, 2011. — 40 с.
16. Беспалько В. П. Основы теории педагогических систем (Проблемы и методы психолого-педагогического обеспечения технических обучающихся систем): монографія / В. П. Беспалько. — Воронеж : Изд-во Воронежского ун-та, 1977. — 304 с.
17. Беспалько В. П. Слагаемые педагогической технологи. — М. : Педагогика, 1989. — 192 с.
18. 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.

19. Бирка М. Ф. Розвиток професійної компетентності викладача інформаційних технологій професійно-технічного навчального закладу: автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Бирка Маріан Філаретович ; НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти». — К., 2010. — 19 с.
20. Бідюк Н. М. Професійне навчання безробітних у США: теорія і практика: [монографія] / Н. М. Бідюк ; ред. Н. Г. Ничкало ; АПН України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих. — Хмельницький : ХмЦНТЕУ, 2009. — 541 с.
21. Біла книга Національної освіти України / Т. Ф. Алексеєнко, В. М. Аніщенко, Г. О. Балл [та ін.] ; за ред. акад. В. Г. Кременя // НАПН України. — К. : Інформ-системи, 2010. — С. 188–223.
22. Блауберг И. В. Системный подход: предпосылки, проблемы, трудности / И. В. Блауберг, В. Н. Садовский, Э. Г. Юдин. — М. : Знание, 1969. — 48 с.
23. Бобылева О. А. Развитие идеи целеполагания в построении обучения в отечественной дидактике: середина 50-х – 80-е гг. XX века: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / О. А. Бобылева. — Хабаровск, 2008. — 274 с.
24. Богачков Ю. М. Виявлення і порівняння кваліфікацій на основі профілю компетенцій / Ю. М. Богачков, П. С. Ухань // Інформаційні технології і засоби навчання. — 2013. — Т. 37. — №5. — С. 10–18.
25. Богданова Г. С. Розвиток професійної компетентності вчителів фізичної культури у післядипломній педагогічній освіті: автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Богданова Ганна Степанівна ; Держ. закл. «Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка». — Луганськ, 2012. — 20 с.
26. Боголюбов В. И. Лекции по основам конструирования современных педагогических технологий / Пятигор. гос. лингв. ун-т. — Пятигорск : Изд-во ПГЛУ, 2001. — 188 с.
27. Бойко А. Б. Оцінка ринку телекомунікаційних послуг в Україні та основні напрями його подальшого розвитку / А. Б. Бойко // Точка доступу: [file:///C:/Users/Sasha/Downloads/inek\\_2014\\_6\\_10%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/Sasha/Downloads/inek_2014_6_10%20(4).pdf)
28. Болонский процесс (на основе опыта мониторингового исследования) : глоссарий / [авт.-сост. : В. И. Байденко, О. Л. Ворожейкина, Е. Н. Карачарова и др.] ; под науч. ред. д-ра пед. наук, проф. В. И. Бай-



- денко и д-ра техн. наук, проф. Н. А. Селезневой. — М. : Исслед. центр проблем качества подготовки спец., 2009. — 148 с.
29. Бороdienko A. V. Бизнес-симуляция VS традиционные педагогические технологии: эффекты использования / А. В. Бороdienko // Образовательные технологии. — НИИ школьных технологий. — № 4. — 2014. — С. 71–77.
  30. Бородієнко О. Зарубіжний досвід розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку / О. В. Бородієнко // Науковий вісник Миколаївського нац. ун-ту ім. В.О. Сухомлинського. Педагогічні науки : Зб. наук. праць / За ред. проф. Анатолія Ситченка. — № 3 (54), вересень 2016. — Миколаїв : МНУ імені В.О. Сухомлинського, 2016. — С. 280–286.
  31. Бородієнко О. Метод експертної оцінки в моделюванні системи розвитку професійної компетентності керівників / О. В. Бородієнко // Науковий вісник Ужгород. нац. ун-ту: Серія: Педагогіка. Соціальна робота. — № 35. — С. 35–38.
  32. Бородієнко О. Порівняльний аналіз методик проектування моделі компетенцій в психолого-педагогічних дослідженнях / О. В. Бородієнко // Науковий вісник Миколаївського нац. ун-ту ім. В. О. Сухомлинського. Педагогічні науки : зб. Наук. праць / за ред. О. М. Пехоти. — № 1 (48), лютий 2015. — Миколаїв : МНУ ім. В. О. Сухомлинського, 2015. — С. 34–40.
  33. Бородієнко О. Шляхи забезпечення якості розвитку професійної компетентності керівників: впровадження посттренінгового супроводу [Електронний ресурс] / О. В. Бородієнко // Теорія і методика професійної освіти. Електронне фахове видання. — Вип. 6. — 2015. — Режим доступу: <http://tmpo.ivet-ua.science/images/docs/6/15borodienko.pdf>
  34. Бородієнко О. В. Інноваційні технології розвитку професійної компетентності сучасних керівників / О. В. Бородієнко // Мистецька освіта: зміст, технології, менеджмент: зб. наук. праць. — Ред. кол. : В. Ф. Орлов (голова) — Вип. 9. — К. : Вид-во ТОВ «ТОНАР», 2014. — С. 60–75.

35. Бородієнко О. В. Категорія «професійний розвиток керівників» у вітчизняних і зарубіжних дослідженнях / О. В. Бородієнко // Зб. наук. праць «Педагогічні науки» / Херсонський держ. ун-т. — Випуск LXXI. — Т. 1. — 2016. — С. 93–98.
36. Бородієнко О. В. Коучинг як особистісно-розвивальна технологія: особливості застосування коучингового підходу в процесі розвитку професійної компетентності керівників / О.В. Бородієнко // Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький держ. пед. ун-т ім. Григорія Сковороди» — Додаток 5 до Вип. 31: Темат. вип. «Проблеми емпіричних досліджень у психології». — К. : Гнозис, 2014. — С. 19–25.
37. Бородієнко О. В. Методика проектування моделі компетенцій керівників як основа формування системи розвитку їх професійної компетентності / О.В. Бородієнко // Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології: науковий журнал. — Сумський держ. пед. ун-т ім. А.С.Макаренка. — № 1 (45). — 2015. — С. 392–401.
38. Бородієнко О. В. Модель розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку для реалізації функцій управління на засадах коучингового підходу / О. В. Бородієнко // Проблеми інженерно-педагогічної освіти. Зб. наук. праць. — Укр. інженерно-пед. академія, 2014. — №44. — С. 93–97.
39. Бородієнко О. В. Розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів на вітчизняних підприємствах сфери зв'язку / О. В. Бородієнко // Вісник Глухівського нац. пед. ун-ту ім. Олександра Довженка : зб. наук. праць. Вип.32 / Глухівський НПУ ім. Олександра Довженка ; редкол. : О.І. Курок (відп. ред.) [та ін.]. — Глухів : РВВ Глухівського НПУ ім. Олександра Довженка, 2016. — С. 27–36.
40. Бородієнко О. В. Розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку: аналіз зарубіжного досвіду / О.В. Бородієнко // Наукові записки Тернопільс. нац. ун-ту ім. Володимира Гнатюка. Серія: Педагогіка. — 2016. — № 3. — С. 168–175.
41. Бородієнко О. В. Система забезпечення якості професійного навчання персоналу підприємств: зарубіжний досвід / О. В. Бородієнко //

- Професійна освіта: проблеми та перспективи / ІПТО НАПН України. — К. : ІПТО НАПН України, 2016. — Вип. 11. — С. 120–125.
42. Бородієнко О. В. Система професійного розвитку керівників як чинник забезпечення результативності діяльності структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку / О. В. Бородієнко // Науковий часопис Нац. пед. ун-ту ім. М.П.Драгоманова. Серія 16 «Творча особистість вчителя: проблеми теорії і практики: зб. наук. праць. — Вип. 24 (34). — К. : НПУ ім. М.П.Драгоманова, 2014. — С. 90–95.
43. Бородієнко О. В. Система розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу телекомунікаційних послуг та обслуговування абонентів / О. В. Бородієнко // Професійна освіта: проблеми й перспективи/ ІПТО НАПН України. — К. : ІПТО НАПН України, 2014. — Вип. 6. — С.14–19.
44. Бородієнко Олександра. Забезпечення якості розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку: вітчизняний та зарубіжний досвід / О. В. Бородієнко // Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. Професійна педагогіка: зб. наук. праць: Вип.12 / Інст-т проф.-тех. освіти НАПН України; [ред. кол.: В.О. Радкевич (голова) та ін.]. — К. : Міленіум, 2016. — С. 109–121.
45. Бородієнко Олександра. Побудова систем розвитку професійної компетентності в корпоративному навчанні: сучасні тенденції / О. В. Бородієнко // Problemy nowoczesney edukacji.– Т. IV. — Wyzsza Szkola Lingwistyczna w Czestochowie, 2015. — S. 155–165.
46. Бородієнко Олександра. Принципи корпоративного навчання в сучасних умовах / О.В. Бородієнко // Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. Професійна педагогіка : зб. наук. праць: Вип.10 / Інст-т проф.-тех.освіти НАПН України; [ред. кол.: В.О. Радкевич (голова) та ін.]. — К. : ТОВ «НВП Поліграфсервіс», 2015. — С. 11–19.
47. Бородієнко Олександра. Прогнозування актуальних компетентностей персоналу підприємств як педагогічна проблема / О. В. Бородієнко // Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. Професійна педагогіка: зб. наук. праць: Вип.11 /

- Інст-т проф.-тех.освіти НАПН України; [ред. кол.: В.О. Радкевич (голова) та ін.]. — К. : Міленіум, 2016. — С. 88–95.
48. Брич В. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В. Я. Брич, О. Я. Гугул // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. Серія: Економічні науки, 2009. — № 5/ Т. 2. — С. 13–16.
  49. Вавилова Л. Н. Формирование андрагогической компетентности методиста в процессе повышения квалификации : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08. — Кемерово, 2005. — 257 с.
  50. Василенко О. Формування професійної компетентності працівників в умовах навчання на виробництві / О. Василенко // Професійне становлення особистості, 2013. — № 2. — С. 192–200.
  51. Василенко О. В. Освіта дорослих в контексті неперервної освіти: сучасні підходи / О. В. Василенко // Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи, 2014. — № 2 (9). — С. 34–42.
  52. Вачевський М. В. Теоретико-методичні засади формування у майбутніх маркетологів професійної компетенції: монографія / М. В. Вачевський // К. : ВД «Професіонал», 2005. — 364 с.
  53. Вербицкий А. А. Компетентностный подход и теория контекстного обучения. — М. : ИЦ ПКПС. — 2004. — 84 с.
  54. Видгоф В. И. Современное образование в контексте целостного подхода: монография. — Томск : Томский гос. ун-т, 2005. — 252 с.
  55. Винокурова Е. А. Модель внутрифирменного повышения квалификации педагогических кадров по введению ФГОС ДО / Е. А. Винокурова, М. Ю. Сухорукова Н. В. Черненкова. — СПб., 2015. — 14 с.
  56. Винокурова О. Е., Р. Е. Герасимова. Профессиональная переподготовка «Преподаватель высшей школы» с андрагогическим образованием. — [Электронный ресурс]: Режим доступа: [http://elar.rsvpu.ru/bitstream/123456789/2822/1/akme\\_2015\\_05.pdf](http://elar.rsvpu.ru/bitstream/123456789/2822/1/akme_2015_05.pdf)
  57. Внутрифирменное обучение как технология развития кадрового потенциала организации. — [Электронный ресурс]: Режим доступа 15.12.2010: — Загол. з екрану

58. Володько В. М. Педагогічна система навчання: теорія, практика, перспективи: посіб. для викл., асп. та студентів вищих навч. закл. освіти / В. М. Володько. — К. : Пед. преса, 2000. — 148 с.
59. 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.
60. Волярська О. С. Особливості розвитку освіти дорослих у європейських країнах / О. С. Волярська, О. І. Пастушок // Scientific Journal «ScienceRise: Pedagogical Education», 2016. — № 7(3). — С. 51–54.
61. Волярська О. С. Проблеми професійної освіти та зайнятості дорослого населення в Україні / О. С. Волярська // Освіта дорослих: теорія, довід, перспективи, 2014. — №2 (9). — С. 42–49.
62. Выготский Л. С. Педагогическая психология. — Москва : Педагогика-Пресс, 1999. — 536 с.
63. Выготский Л. С. Психология развития человека. — М.: Изд-во Смысл; Эксмо, 2005. — 1136 с.
64. Гальперин П. Я. Введение в психологию. — М. : Университет, 1999. — 332 с.
65. Герасимов М. В. Внутрифирменное обучение: теоретический аспект / М. В. Герасимов // Молодой ученый. — 2016. — №5. — С. 319–323.
66. Герганов Л. Д. Теоретичні та методичні засади професійної підготовки кваліфікованих робітників морського профілю на виробництві: дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Герганов Леонід Дмитрович. — К., 2016. — 514 с.
67. Герлянд Т. Сучасні аспекти формування професійної компетентності майбутніх кваліфікованих робітників / Т. Герлянд // Педагогіка і психологія проф. освіти. — 2010. — № 1/2. — С. 37–43.
68. Герлянд Т. М. Структурно-змістові аспекти професійної компетентності майбутніх кваліфікованих робітників / Т. М. Герлянд // Науко-

- вий вісник Ін-ту проф.-тех. освіти НАПН України. Проф. педагогіка. — 2011. — № 2. — С. 30–34.
69. Гершунский Б. С. Философия образования: учеб. рос. для студентов высш. и сред. пед. учеб. заведений. — М. : Московский психолого-социальный институт, 1998. — 432 с.
  70. Гладких В. Г. Теоретические основы целевого управления учреждением образования: дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.02 / В. Г. Гладких. — Оренбург, 2001. — 396 с.
  71. Глосарій основних термінів із навчання та підготовки кадрів для роботи / Джанні Розас, Валлі Корбанезе. — Італія; Турин : Міжнар. навч. центр МОП, 2006. — 74 с.
  72. Глузман Н. А. Характеристика структурно-функціональної моделі системи формування методико-математичної компетентності в майбутніх учителів початкових класів / Н. А. Глузман // Наукова скарбниця Донеччини. — № 1 (6), 2010. — С. 60–65.
  73. 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.
  74. 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 гос. техн. ун-т. — Херсон, 2004. — 193 с.
  75. 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. — N. 139. — С. 41–46.
  76. Гриценко І. В. Сучасні підходи до педагогічного цілепокладання. — Педагогічні науки: [зб. наук. праць / ред. Є. С. Барбіна]. — Херсон : Вид-во ХДУ, 2014. — Вип. 65. — С. 21–26.

77. Гришанова Н. А. Компетентностный подход в обучении взрослых: Материалы к третьему заседанию методологического семинара 28 сентября 2004 г. — М. : Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. — 16 с.
78. Губа А. В. Теоретико-методичні засади формування управлінської культури вчителя — майбутнього менеджера освіти: дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / А. В. Губа. — Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди. — Х., 2010. — 511 с.
79. Гузій Н. В. Категорія професіоналізму в теорії і практиці підготовки майбутнього педагога: дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Н. В. Гузій. — Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. — Київ, 2007. — 488 с.
80. Гуменюк В. В. Професійний розвиток керівника закладу освіти: навч. посіб. / В. В. Гуменюк, І. А. Наумчук. — Кам'янець-Подільський : [Зволейко Д. Г.], 2010. — 207 с.
81. Гумерова Н. Л. Развитие педагогического целеполагания у учителей общеобразовательных школ: аксиологический подход: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Н. Л. Гумерова. — М., 2008. — 217 с.
82. Гуренкова О. Модель формування екологічної компетентності майбутніх фахівців водного транспорту / О. Гуренкова // Неперерв. проф. освіта: теорія і практика. — 2008. — №1. — С. 25–30.
83. Гусак Людмила. Підготовка майбутніх учителів до асоціативного навчання іноземних мов учнів початкової школи : монографія / Людмила Гусак ; за ред. Петра Гусака. — Луцьк : Вежа-Друк, 2014. — 364 с.
84. Гусинский Э. Н. Построение теории образования на основе междисциплинарного системного подхода / Э. Н. Гусинский. — М. : Школа, 1994. — 184 с.
85. Густяхина В. П. Контекстный подход в профессиональной подготовке будущих учителей / В. П. Густяхина // Электронный научный журнал «Современные проблемы науки и образования», 2009. — № 2. — Режим доступа: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=1060>.

86. Давидюк Н. Ю. Розвиток професійної компетентності методистів позашкільних навчальних закладів засобами проектної діяльності: з досвіду роботи Рівненського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти / Н. Ю. Давидюк ; Упр. освіти і науки Рівнен. облдержадмін., Рівнен. обл. ін-т післядиплом. пед. освіти. — Рівне : Волинські обереги, 2008. — 98 с.
87. Давидюк М. О. Моніторинг якості освіти як складова системи управління навчальним закладом / М. О. Давидюк // Наукові записки Вінницького держ. пед. ун-ту ім. Михайла Коцюбинського. Серія: Педагогіка і психологія: зб. наук. праць. — Вип. 42. — Ч. 2. / Редкол.: В. І. Шахов (голова) та ін. — Вінниця: ТОВ «Нілан ЛТД», 2014. — С. 18–21.
88. Давыдов В. В. Проблемы развивающего обучения / В. В. Давыдов. — Директмедиа Паблишинг, 2008. — 613 с.
89. Дахин А. Н. Педагогическое моделирование: сущность, эффективность и неопределенность / А. Н. Дахин // Педагогика. — 2003. — №4. — С. 22–34.
90. Демин В. А. Профессиональная компетентность специалиста: понятие и виды / В. А. Демин // Стандарты и мониторинг в образовании. — 2002. — №4. — С. 34–42.
91. Деркач А. А. Акмеологические основы развития профессионала : [текст] / А. А. Деркач. — М. : Изд-во Моск. психол.-социал. ин-та; Воронеж : НПО «МОДЭК», 2004. — 752 с.
92. Десятов Т. М. Професійні стандарти: теоретичні аспекти і методика: метод. посіб. / за ред. Ничкало Н. Г. / Десятов Т. М., Пальчук М. І., Паршина Н. П. // — К. : Вид-во «Арт Економі», 2011. — 234 с.
93. Доповідь про стан інформатизації та інформаційного суспільства в Україні за 2014 рік. — Кабінет Міністрів України, 2015. — 138 с.
94. Драгнев Ю. В. Професійний розвиток майбутнього вчителя фізичної культури в умовах інформаційно-освітнього простору: теорія та практика: монографія / Ю. В. Драгнев ; Держ. закл. «Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка», Ін-т фіз. виховання і спорту. — Луганськ : ДЗ «ЛНУ ім. Тараса Шевченка», 2013. — 475 с.



95. Драч І. І. Управління формуванням професійної компетентності магістрантів педагогіки вищої школи: теоретико-методичні засади: монографія. — К. : «Дорадо-Друк», 2013. — 456 с.
96. Дрозач М. І. Професійне навчання персоналу на виробництві та удосконалення його організаційно-економічного механізму: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07 / Дрозач Максим Іванович ; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». — К., 2010. — 193 с.
97. 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.
98. 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.
99. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України ; гол. ред. В. Г. Кремень. — К. : Юрінком Інтер, 2008. — 1038 с.
100. Єльнікова Г. В. Корпоративне дистанційне навчання на виробництві / Г. В. Єльнікова // Режим доступу: <http://lib.iitta.gov.ua/9340/1/%D0%B2%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%83%D0%BF%20%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D0%B5%D0%BC%20%20%D0%92%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%BA%D0%B0%2013.03.2015.pdf>
101. Єльнікова Г. В. Підвищення кваліфікації педагогічних працівників, у т. ч. керівників, професійно-технічних навчальних закладів, навчання на підприємстві / Г. В. Єльнікова // Теорія і методика професійної освіти, 2014. — № 1 (5). — С. 1–13.
102. Єльнікова Г. В. Компетентнісний підхід до моделювання професійної діяльності керівника вищого навчального закладу / Г. В. Єльнікова // Теорія і методика управління освітою. — № 4. — 2010. — С. 18–27.
103. Желанова В. Концептуальне підґрунтя терміносистеми контекстного навчання / В. Желанова // Гуманізація навчально-виховного проце-

- су. — Випуск LIX. — Слов'янськ, 2012. Точка доступу: [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Gnvp/2012\\_59/43.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Gnvp/2012_59/43.pdf)
104. Железняк О. В. Розвиток професійної компетентності педагога з гендерного виховання учнів: автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Железняк Олексій Валерійович ; РВНЗ «Крим. гуманіт. ун-т» (м. Ялта). — Ялта, 2011. — 301 с.
105. Жердев В. Н. Применение метода парных сравнений при проведении экспертизы промышленной безопасности предприятий зерноперерабатывающей отрасли / В. Н. Жердев, А. И. Остапенко // Перспективы науки и образования. — № 2. — 2013. — С. 109–115.
106. Річна інформація емітента цінних паперів за 2015 рік: [Електронний ресурс] — Точка доступу: [http://www.ukrtelecom.ua/about/zvitnist/zvity/report2015\\_0405](http://www.ukrtelecom.ua/about/zvitnist/zvity/report2015_0405). — Назва з екрану.
107. Завальнюк О. В. Розвиток професійної компетентності фахівців з фізичного виховання та спорту в системі післядипломної освіти: автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Завальнюк Олена Валентинівна ; Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. — К., 2012. — 20 с.
108. Загальна інформація: [Електронний ресурс] — Точка доступу: <http://ukrproshhta.ua/pro-pidpriyemstvo/zagalna-informaciya>. — Назва з екрану.
109. Загвязинский В. И. Моделирование в структуре социально-педагогического проектирования. — Моделирование социально-педагогических систем: материалы регион. науч.-практич. конф. (16–17 сентября 2004 г.) / Гл. ред. А. К. Колесников; Отв.ред. И. П. Лебедева; Перм. гос.пед.ун-т. — Пермь, 2004. — С. 6–12.
110. Загвязинский В. И. Методология и методы психолого-педагогического исследования : учеб.пособ. для студ. учреждений высшего проф. образования / В. И. Загвязинский, Р. Атаханов // 7-е изд., стер. — М. : Издательский центр «Академия», 2012. — 208 с.
111. Закон України «Про професійний розвиток працівників» {Із змінами, внесеними згідно із Законом № 5067-VI від 05.07.2012, ВВР, 2013, № 24, ст.243}: [Електронний ресурс]. — Точка доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>

112. Закон України «Про поштовий зв'язок» від 04.10.2001 №2759-III: [Електронний ресурс]. — Точка доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2759-14>
113. Закон України «Про телекомунікації» від від 18.11.2003 №1280-IV з поправками від 06.11.2016. — Точка доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1280-15>
114. Запорожцева Ю. С. Розвиток професійної компетентності вчителів іноземних мов у післядипломній освіті: автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Запорожцева Юлія Сергіївна ; Житомир. держ. ун-т ім. Івана Франка. — Житомир, 2013. — 20 с.
115. Захарова О. Розвиток теорії інвестування в людський капітал / О. Захарова // Україна : аспекти праці. — № 3. — 2012. — С. 45–51.
116. Захарова О. В. Обґрунтування наукових принципів забезпечення якості професійного розвитку персоналу промислового підприємства / О. В. Захарова, Н. В. Городничук // Економіка промисловості. — 2013. — №4 (64). — С. 123–134.
117. Звіт про роботу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації за 2014 рік. — Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації, 2015. — 78 с.
118. Звіт про роботу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації. — НКРЗІ, 2016. — 81 с.
119. Зеер Э. Компетентностный подход к модернизации профессионального образования / Э. Зеер, Э. Семантюк [Електронний ресурс]. — Точка доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/kompetentnostnyy-podhod-k-modernizatsii-professionalnogo-obrazovaniya>
120. Зеер Э. Ф. Психология профессионального развития: учеб. пособ. / Э. Ф. Зеер. — М. : Изд. центр «Академия», 2006. — 240 с.
121. Зель І. О. Формування андрагогічної компетентності у студентів гуманітарних факультетів класичних університетів: атореф. дис. канд. пед. наук : 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Зель Ірина Олексіївна. — Черкаси, 2009. — 50 с.

122. Зимняя И. А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании / И. А. Зимняя. — М. : Исслед. центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. — 40 с.
123. Зимняя И. А. Компетенция и компетентность в контексте компетентностного подхода в образовании : [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.rusreadorg.ru/ckeditor\\_assets/attachments/63/i\\_a\\_zimnaya\\_competency\\_and\\_competence.pdf](http://www.rusreadorg.ru/ckeditor_assets/attachments/63/i_a_zimnaya_competency_and_competence.pdf)
124. Зимняя И. А. Педагогическая психология: учеб. для вузов. Изд. второе, доп., испр. и перераб. — М.: Изд. корпорация «Логос», 2000. — 384 с.
125. 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.
126. Зязюн І.А. Освітні парадигми та педагогічні технології у вимірах філософії освіти / І. А. Зязюн // Розвиток педагогічної освіти в контексті цивілізаційних змін, 2009. — № 28. — С. 21–27.
127. Ивлева Т. В. Где, чему и как учить связистов / Т. В. Ивлева // Вестник связи, 2012. — № 4. — С. 86–89.
128. Илькова А. П. Методология и методика психолого-педагогических исследований: Курс лекций. — Тирасполь : Полиграфист, 2011. — 221 с.
129. Ипполитова Н. В. Взаимосвязь понятий «методология» и «методологический подход» // Вестник Южно-Уральского гос. ун-та. Серия: Образование. Педагогические науки. — № 13 (146). — 2009. — 80 с. — С. 9–15.
130. Иванова С. В. Розвиток професійної компетентності вчителів біології у закладах післядипломної освіти: автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Иванова Світлана Володимирівна ; Уман. держ. пед. ун-т ім. П. Тичини. — Умань, 2011. — 18 с.
131. Інтелектуальний розвиток дорослих у віртуальному освітньому просторі: монографія / М. А. Смільсон, Ю. М. Лотоцька, М. М. Назар,

- П. П. Дітюк, І. Г. Коваленко-Кобиллянська [та ін.] ; за ред. М. Л. Смульсон. — К. : Пед. думка, 2015. — 221 с.
132. Інтерактивні технології навчання: наук.-метод. посібн. / О. І. Пометун, Л. В. Пироженко / За ред. О. І. Пометун. — К. : Вид-во А.С.К., 2004. — 192 с.
133. Інформація про надання освітніх послуг в ГНЦ «Зелена Буча»: [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zelenabucha.com.ua/?q=uk/education>. — Назва з екрану.
134. Кадровая политика АО «Казахтелеком». Приложение к решению Совета директоров АО «Казахтелеком» от 20.04.2012 года № 5. — Режим доступу: <https://telecom.kz/media/upload/1/2015/05/08/2275da729da257b917696967d3c3de86.pdf>
135. Кан-Калик В. А. Педагогическое творчество / В. А. Кан-Калик, Н. Д. Никандров. — М. : Педагогика, 1990. — 144 с.
136. Керівник Укрпошти звітує за рік роботи підприємства: [Електронний ресурс]. — Точка доступу: <http://www.unian.ua/common/1219387-kerivnik-ukrposhti-zvitue-za-rik-roboti-pidpriemstva.html>. — Назва з екрану.
137. Кларин М. В. Инновационные тенденции развития корпоративного образования. — В кн.: В. А. Ермоленко, С. В. Иванова, М. В. Кларин, С. Ю. Черноглазкин. Инновационное развитие образовательных программ непрерывного образования: методология и практика / под науч. ред. В. А. Ермоленко. — М. : ФГНУ «Институт теории и истории педагогики» РАО, 2013. — С. 53-107.
138. Клир Дж. Системология. Автоматизация решения системных задач / Дж. Клир. — М. : Радио и связь, 1990. — 544 с.
139. Ковалев А. П. Педагогические системы: оценка текущего состояния и управления: учеб.пособ. / А. П. Ковалев. — Харьков : ХГУ, 1990. — 156 с.
140. Коваль Л. В. Система професійної підготовки майбутніх учителів початкової школи до застосування загальнонавчальних технологій: дис. ...д-ра пед. наук : 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» /

- Л. В. Коваль. — Бердянський держ. пед. ун-т. — Бердянськ, 2010. — 538 с.
141. Ковальчук В. В. Сутнісно-змістовна характеристика категорії «Професійна компетентність» як показника рівня фахової підготовки студентів / В. В. Ковальчук // Проблеми інж.-пед. освіти. — 2007. — №18/19. — С. 84–88.
142. Ковальчук В. І. Технологія навчання дорослих на основі особистісно орієнтованого підходу. Тренінг: [посібник] / Василь Ковальчук. — 2-е вид., переробл. — К. : Шкільний світ, 2011. — 126 с.
143. Ковальчук О. Дидактичні ігри як метод активізації навчально-пізнавальної діяльності студентів у процесі вивчення педагогіки / О. Ковальчук // Вісник Львівського ун-ту. Серія педагогічна. — 2004. — Вип. 18. — С. 89–97.
144. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Біб-ка з освітньої політики : [кол. моногр.] / [Бібік Н. М., Ващенко Л. С., Локшина О. І., Овчарук О. В., Паращенко Л. І., Пометун О. І., Савченко О. Я., Трубачева С. Е. / під заг. ред. О. В. Овчарук]. — К. : К.І.С., 2004. — 112 с.
145. Компетентностный подход в высшем профессиональном образовании. Хрестоматия-путеводитель: автор-составитель: А. В. Коваленко / Под науч. ред. проф. М. Г. Минаина) : Томск, Изд-во ТПУ, 2007. — 117 с.
146. Концепція освіти дорослих в Україні / укл. Л. Б. Лук'янова. — Ніжин : ПП Лисенко М.М., 2011. — 24 с.
147. Концепція розвитку дистанційної освіти в Україні [Електронний ресурс] // Освітній портал. — Режим доступу : <http://www.osvita.org.ua/distance/pravo/00.html>
148. Коржуев А. В. Современная теория обучения: общенаучная интерпретация / А. В. Коржуев, В. А. Попков : учеб. пособ. для вузов и системы последипломного проф. образования преподавателей. — Изд. 2-е, испр. и доп. — М. : Академ. Проект, 2009. — 185 с.
149. Король А. Д. Диалоговый подход к организации эвристического обучения / А. Д. Король // Педагогика. — 2007. — №9. — С. 18–25.

150. Коростылева Н. Я. Педагогическое целеполагание в современной школе как объект управления: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Н. Я. Коростылева. — СПб., 2002. — 218 с.
151. Костюк Г. С. Учебно-воспитательный процесс и психическое развитие личности / Под. ред. Л. П. Прокопиенко; Сост. В. В. Андриевская, Г. А. Балл, А. Т. Губко, Е. В. Проскура. — К. : Рад. школа, 1989. — 608 с.
152. Кошова Т. В. Професійний розвиток державних службовців на засадах самотренінгу: дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Кошова Тетяна Василівна ; Дніпропетровський регіональний ін-т держ. управління Нац. академії держ. управління при Президентіві України. — Д., 2004. — 220 арк.
153. Кравчук Н. Подходы к обучению и развитию персонала по продаже услуг и обслуживанию клиентов. Опыт ОАО «Эр-Телеком Холдинг» / Н. В. Кравчук // Образовательные технологии и общество. — 2014. — №3. — С. 118–124.
154. 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)
155. Крулехт М. В. Экспертные оценки в образовании: Учеб.пособие для студ. фак. дошк. образования высш. учеб. заведений / М. В. Крулехт, И. В. Тельнюк // М. : Издательский центр «Академия», 2002. — 112 с.
156. Кузнецова А. Г. Развитие методологии системного подхода в отечественной педагогике: монография. — Хабаровск : Изд-во ХК ИППК ПК, 2001. — 152 с.
157. Кузьмина Н. В. Методы исследования педагогической деятельности [Текст] / Н. В. Кузьмина. — М. : Прогресс, 1984. — 251 с.
158. Кузьмина Н. В. Профессионализм личности преподавателя и мастера производственного обучения / Н. В. Кузьмина. — М. : Высш. шк., 1990. — 119 с.
159. Купавцев А. В. Деятельностный подход к профессиональной подготовке в системе многоуровневого инженерного образова-

ния: [Електронний ресурс]. — Точка доступа: <http://vestniken.ru/articles/321/321.pdf>

160. Лебедев О. Е. Теоретические основы педагогического целеполагания в системе образования: дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01 / О. Е. Лебедев. — СПб., 1992. — 364 с.
161. Лефтеров В. О. Особистісно-професійний розвиток фахівців екстремальних видів діяльності: дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.09 / Лефтеров Василь Олександрович; Донецький юридичний ін-т Луганського держ. ун-ту внутрішніх справ. — Донецьк, 2008. — 481 с.
162. Литвин А. В. Методологічні засади поняття «педагогічні умови» [Текст] : на допомогу здобувачам наукового ступеня / А. В. Литвин. — Львів : СПОЛОМ, 2014. — 76 с.
163. Литовченко І. В. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07 / Литовченко Ірина Володимирівна ; Харк. нац. екон. ун-т. — Х., 2011. — 284 с.
164. Лихачев Б. Т. Педагогика. Курс лекцій: Учеб. пособие для студентов пед. учебн. заведений и слушателей ИПК и ФПК. — М. : Юрайт, 1999. — 465 с.
165. Лодатко Є. О. Моделювання педагогічних систем і процесів [текст]: монографія / Євген Олександрович Лодатко. — Слов'янськ : СДПУ, 2010. — 148 с.
166. Локшин В. С. Професійна компетентність майбутніх менеджерів соціокультурної сфери в контексті модернізації вищої освіти: автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04 / Локшин Віктор Соломонович ; Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. — Київ, 2015. — 478 с.
167. Локшина О. І. «Компетентнісна» ідея в освіті зарубіжжя: успіхи та проблеми реалізації / О. І. Локшина // Компетентнісний підхід в освіті: теоретичні засади і практика реалізації, 2014. — № 1. — С. 51–59.
168. Луговий В. Професійний розвиток керівників вищих навчальних закладів України: виклики та перспективи / Володимир Луговий, Світлана Калашнікова, Жаннета Таланова // Вища освіта України. — 2013. — №3. — С. 51–59.



169. Луговий В. І. Компетентність та компетенції: поняттєво-термінологічний дискурс / В. І. Луговий // Вища освіта України : теорет. та наук.-метод. часопис / Ін-т вищої освіти АПН України : темат. вип. «Педагогіка вищої школи : методологія, теорія, технології» ; К. : Гнозис, 2009. — № 3. — С. 8–14.
170. Лузан П. Г. Основи науково-педагогічних досліджень: навчальний посібник / П. Г. Лузан, І. В. Сопівник, С. В. Виговська // 4-е вид., доповнене. — К. : НАКККіМ, 2012. — 368 с.
171. Лузан П. Г. Суть та дефініція поняття «педагогічна технологія» / П. Г. Лузан // Науковий вісник ІПТО НАПН України. — 2013. — № 6. — С. 34–46.
172. Лузан П. Г., Сопівник І. В., Виговська С. В. Методологія та організація науково-педагогічних досліджень: підруч. — К.: ЦП «Компринт», 2016. — 491 с.
173. Лук'янова Л. Б. Акмеологічний ресурс андрагогічної моделі навчання // Проблеми освіти: зб. наук. праць. — Вип. 84. — Житомир-Київ, 2015. — С. 31–36.
174. Лук'янова Л. Освіта дорослих у сучасному українському дискурсі / Л. Б. Лук'янова // Освіта дорослих у сучасному українському дискурсі. Я-концепція академіка Неллі Нічкало у вимірі професійного розвитку особистості, 2014. — №1. — С. 364–372.
175. Лук'янова Л. Б. Андрагогічний досвід організації професійного навчання на виробництві / Л. Б. Лук'янова // Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми. — 2012. — № 1 (29). — С. 86–90.
176. Лук'янова Л. Б. Філософсько-педагогічна ідея освіти впродовж життя / Л. Б. Лук'янова // Освіта впродовж життя: вимоги часу. Педагогічні науки. — 2014. — № 1. — С. 44–46.
177. Лук'янова Л. Б. Освіта дорослих: короткий термінологічний словник / Авт.-упор. Лук'янова Л. Б., Аніщенко О. В. — К.; Ніжин : Видавець ПП Лисенко М. М., 2014. — 108 с.
178. Лурье Л. И. Как формализовать образование. — Моделирование социально-педагогических систем: Материалы региональной на-

учно-практической конференции(16–17 сентября 2004 г.) / Гл. ред. А. К. Колесников; Отв.ред. И. П. Лебедева; Перм. гос. пед. ун-т. — Пермь, 2004. — С. 12–22.

179. Любарец В. В. Аналіз сутності поняття професійної компетентності / В. В. Любарец // Педагогічний альманах: збірник наукових праць, 2011. — № 9. — С. 169–175.
180. Макаров Ю. В. Психология профессионального посттренингового сопровождения / Ю. В. Макаров // Известия Российского государственного педагогического университета имени А. И. Герцена. — СПб., 2011. — №142. — С. 63–72.
181. Макарова Г. Г. Професійний розвиток майбутнього вчителя в умовах інформаційно-освітнього середовища наукової бібліотеки: монографія / Макарова Г. Г. ; Черніг. нац. пед. ун-т ім. Т. Г. Шевченка. — Чернігів : Десна, 2016. — 215 с.
182. Маковская Н. В. Национальная система внутрифирменного обучения работников в Беларуси / Н. В. Маковская // Вестник Омского ун-та. Серия «Экономика», 2014. — №4. — С. 34–39.
183. Маковская Н. В. Социальное развитие субъектов в условиях внутреннего рынка труда организации: [Электронный ресурс]. — Точка доступа: <http://ur.edu.pl/pliki/Zeszyt11/33.pdf>
184. Маковская Н. В. Характеристики внутрифирменного обучения в национальной экономике Беларуси: [Электронный ресурс]. — Точка доступа: <http://ter.polessu.by/bitstream/112/8227/1/6.pdf>. — Назва з екрану.
185. Малафійк І. В. Дидактика: навч. посіб. — К. : Кондор, 2005. — 397 с.
186. Малімон Л. Я. Компетентнісний підхід у підвищенні кваліфікації кадрів органів державного управління / Л. Я. Малімон // Психологічні перспективи. — 2010. — Вип. 16. — С. 176–186.
187. Маншукова Н. Д. Организация внутрифирменного обучения персонала / Н. Д. Маншукова. — Ярославль : ГОУДПО ЯрИПК, 2002. — 78 с.
188. Маргіта Н. О. Оцінка сучасного стану розвитку ринку мобільного зв'язку в Україні / Н. О. Маргіта, О. П. Карпій // Економіка і суспіль-

- ство. — Вип. 7, 2015. — Точка доступу: [http://economyandsociety.in.ua/journal/7\\_ukr/64.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/64.pdf)
189. Маркова А. К. Психология профессионализма / А. К. Маркова. — М.: МГФ «Знание», 1996. — 308 с.
  190. Маркова А. К. Психология труда учителя: Кн. для учителя. — М.: Просвещение, 1993. — 192 с.
  191. Махиня Т. А. Розвиток управлінських умінь керівників дошкільних навчальних закладів у системі підвищення кваліфікації : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06 / Махиня Тетяна Анатоліївна ; ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти» НАПН України. — К., 2011. — 20 с.
  192. Махович С. Внутрішньофірмове навчання та підвищення кваліфікації кадрів на сучасному підприємстві / С. Махович // Междунар. конф. : Украина и мир: гуманитарно-техническая элита и социальный прогресс. — НТУ «ХПИ», 2013. — С. 257–259.
  193. Мезенцева Н. В. Особенности педагогического целеполагания у учителей в зависимости от уровня их личностной зрелости / Н. В. Мезенцева // Теория и практика общественного развития. Науч. журнал. — Точка доступу: <http://www.teoria-practica.ru>. No 6, 2011. — С. 95–101.
  194. Методика организации и проведения педагогического эксперимента: метод. реком. / Авт.-сост. В. М. Кротов. — Могилев : МГУ им. А. А. Кулешова, 2008. — 164 с.
  195. Методологічні засади педагогічного дослідження: монографія / Авт. кол.: Є. М. Хриков, О. В. Адаменко, В. С. Курило та ін.; за заг. ред. В. С. Курило, Є. М. Хрикова. — Держ.закл. «Луган.нац.ун-т імені Тараса Шевченка». — Луганськ : Вид-тво ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2013. — 248 с.
  196. Методы системного педагогического исследования: учеб. пособие / под ред. Н. В. Кузьминой. — М.: Нар. образов., 2002. — 208 с.
  197. Михнюк М. І. Теоретичні та методичні основи розвитку професійної культури викладачів спеціальних дисциплін будівельного профілю : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04 / Михнюк Марія Іванівна. — К., 2016. — 652 с.

198. Моторіна В. Г. Професійна компетентність учителя математики профільної школи: навч. посіб. для студентів природн.-мат. спец. пед. ВНЗ / В. Г. Моторіна ; Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди. — Вид. 2-ге, випр. — Харків : Іванченко І. С., 2014. — 254 с.
199. Мудра О. М. Технології інтенсивного навчання дорослих у системі неперервної гуманітарної освіти: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Мудра Оксана Михайлівна ; Терноп. нац. пед. ун-т ім. В. Гнатюка. — Т., 2010. — 249 с.
200. 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. Засєкіна (голов. ред.) та ін.]. — Луцьк, 2011. — Вип. 18. — С. 185–195.
201. Мукан Н. В. Професійний розвиток американських, британських та канадських педагогів: форми, методи, моделі: навч. посіб. / Н. В. Мукан. — Л. : Растр-7, 2008. — 64 с.
202. Мукан Н. В. Професійний розвиток учителів загальноосвітніх шкіл у системах неперервної педагогічної освіти Великої Британії, Канади, США: дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04 / Мукан Наталія Василівна ; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. — Київ, 2011. — 488 с.
203. Мухина М. Г. Моделирование внутрифирменного обучения персонала сервисных организаций / М. Г. Мухина. — Точка доступу: <http://www.science-education.ru/pdf/2014/2/605.pdf>
204. Населення України за 2015 рік. Демографічний щорічник. — Державна служба статистики України. — Режим доступу: [http://database.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2007/ukr/publ\\_new1/2016/naselen\\_2015.pdf](http://database.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2007/ukr/publ_new1/2016/naselen_2015.pdf)
205. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні / авт. : В. П. Андрущенко, І. Д. Бех, М. І. Бурда [та ін.] ; редкол. : В. Г. Кремень (голова), В. І. Лутовий (заст. голови), В. М. Мадзігон (заст. голови), О. Я. Савченко (заст. голови) ; за заг. ред. В. Г. Кременя // Нац. акад. пед. наук України. — [2-ге вид.]. — К. : Пед. думка, 2011. — 304 с. — Бібліогр. : С. 149–167. — (До 20-річчя незалежності України).

206. Неперервна професійна освіта у документах Європейського Союзу : альбом / Ін-т пед. освіти і освіти дорослих АПН України ; [уклад.: С. О. Сисоєва, С. Г. Заскалета]. — Вид. 2-ге, допов. та випр. — К. : [б. в.], 2009. — 479 с. — Бібліогр.: С. 477–479.
207. Неперервна професійна освіта: філософія, педагогічні парадигми, прогноз: монографія / В. П. Андрущенко, І. А. Зязюн, В. Г. Кремень, С. Д. Максименко, Н. Г. Ничкало, С. О. Сисоєва, Я. В. Цехмістер, О. В. Чалий / за ред. В. Г. Кременя. — К. : Наук. думка, 2003. — 853 с.
208. Неперервна професійна освіта у документах Європейського Союзу / АПН України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих ; уклад. С. О. Сисоєва [та ін.]. — К. : [б.в.], 2009. — 275 с.
209. Неперервна професійна освіта: проблеми, пошуки, перспективи / АПН України, Ін-т педагогіки і психології проф. освіти ; ред. І. А. Зязюн. — К. : Віпол, 2000. — 636 с.
210. Неперервна професійна освіта: філософія, педагогічні парадигми, прогноз / В. П. Андрущенко [та ін.] ; ред. В. Г. Кремень ; АПН України, Ін-т педагогіки і психології проф. освіти. — К. : Наук. думка, 2003. — 854 с.
211. Неуньлова О. Н. Современные модели внутрифирменного развития персонала / О. Н. Неуньлова // Точка доступа: [http://kaspy.asu.edu.ru/files/3\(32\)/117-123.pdf](http://kaspy.asu.edu.ru/files/3(32)/117-123.pdf)
212. Никулина Н. Н. Системный подход в педагогике как общеметодологический принцип науки / Н. Н. Никулина, М. Г. Давитян, С. Н. Шевченко // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. — Вып. №111. — 2015. — Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/sistemnyu-podhod-v-pedagogike-kak-obshchemetodologicheskii-printsip-nauki>
213. Новий словник української мови. Т. 3. Вид. друге, виправлене / Уклад. Василь Яременко, Оксана Сліпушко. — К.: Вид-во «АКОНІТ», 2003. — 864 с.
214. Новиков А. М. Методология научного исследования / А. М. Новиков. — М. : Либроком, 2010. — 280 с.

215. Носов П. С. Интеллектуальное формирование индивидуальной траектории обучения студента: дис. канд. техн. наук: спец. 05.13.23 — Системы и средства искусственного интеллекта / П. С. Носов. — Одесский национальный политехнический ун-т. — Одесса, 2007. — 159 л.
216. Образцов П. И. Методы и методология психолого-педагогического исследования / П. И. Образцов. — СПб. : Питер, 2004. — 268 с.
217. Овчарук О. В. Розвиток компетентнісного підходу: стратегічні орієнтири міжнародної спільноти / Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики: колективна монографія // [Н. М. Бібік, Л. С. Ващенко, О. І. Локшина [та ін.] / за заг. ред. О. В. Овчарук. — К. : «К.І.С.», 2004. — С. 5–14.
218. Огієнко Олена. Андрагогічна компетентність педагога: традиції та інновації у зарубіжному досвіді: [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://lib.iitta.gov.ua/3055/1/статья.pdf>
219. Окіс О. Я. Професійний розвиток державних службовців центральних органів виконавчої влади як фактор стабілізації державної служби України: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.03 / Окіс Олександр Ярославич ; Ін-т законодавства Верховної Ради України. — К., 2009. — 20 с.
220. Оліфіра Л. М. Розвиток професійної управлінської компетентності керівників вищих педагогічних навчальних закладів I-II рівнів акредитації засобами навчальних тренінгів: автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Оліфіра Лариса Миколаївна ; Нац. акад. пед. наук України, Держ. вищ. навч. закл. «Ун-т менедж. освіти». — К., 2013. — 19 с.
221. Осадча К. Професійна компетентність майбутніх учителів інформатики в контексті компетентнісної парадигми / К. Осадча // Педагогіка і психологія проф. освіти. — 2011. — №2. — С. 52–58.
222. Освіта дорослих: теоретичні і методологічні засади: [монографія] / авт. кол.: Лук'янова Л. Б., Сігаєва Л. Є., Аніщенко О. В., Зінченко С. В., Баніт О. В., Лапаєнко С. В., Василенко О. В. — К. : Пед. думка, 2012. — 272 с.

223. Основи педагогічного оцінювання: [навч.-метод. посіб.] / Т. М. Канівець. — Ніжин : Видавець ПП Лисенко М. М., 2012. — 102 с.
224. Отрощенко Л. С. Розвиток професійної компетентності майбутніх фахівців зовнішньоекономічного профілю у Німеччині: автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Отрощенко Лариса Степанівна ; НАПН України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих. — К., 2010. — 20 с.
225. Офіційний сайт державної служби статистики та Інституту демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи Національної Академії Наук України. — Точка доступу: <http://database.ukrcensus.gov.ua/RXWEB2007/index.htm>
226. Офіційний сайт державної служби статистики. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
227. Офіційний сайт ПАТ «Укрпошта». — Режим доступу: <http://ukrposhta.ua/>
228. Офіційний сайт ПАТ «Укртелеком». — Режим доступу: <http://www.ukrtelecom.ua/>
229. Оценивание: образовательные возможности: сб. науч.-метод. статей. Вып. 4 / редкол.: Т. И. Краснова (отв. ред.) [и др.]; под. общ. ред. М. А. Гусаковского. — Мн. : БГУ, 2006. — 257 с.
230. Оценка уровня лояльности и удовлетворенности пользователей услуг «ОГО!». Аналитический отчет. — In Mind Factum Group. — 2013. — Ресурси корпоративного порталу ПАТ «Укртелеком».
231. Павленко О. Цілепокладання як основна мета в системі формування методичної культури викладача вищої школи / О. Павленко // Наукові записки Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка. Серія: Педагогічні науки. — 2014. — Вип. 131. — С. 155–160.
232. Патутина Н. Внутрифирменное обучение как основная форма реализации корпоративного образования / Н. В. Патутина // Интернет-журнал «Наукovedение», 2013. — № 1. — Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/10pvn113.pdf>
233. Педагогика: теории, системы, технологии: учеб. для студентов высш. и сред. учеб. заведений/ [С. А. Смирнов, И. Б. Котова, Е. И. Шляков

- и др.]; под ред. С. А. Смирнова. — 8-е изд., стер. — М. : Изд. центр «Академия», 2008. — 512 с.
234. Педагогический энциклопедический словарь / гл. ред. Б. М. Бим-Бад. — М. : Большая рос. энцикл., 2002. — 528 с.
235. Педагогічні засади організації професійного навчання на виробництві: монографія / [Аніщенко В. М., Герганов Л. Д., Байдулін В. Б., Михайличенко та ін.]: під ред. В.О.Радкевич. — К. : Пед. думка, 2012. — 394 с.
236. Педагогічні технології у неперервній професійній освіті: монографія / С. О. Сисоєва, А. М. Алексюк, П. М. Воловик, О. І. Кульчицька та ін.; за ред. С. О. Сисоєвої. — К. : ВІПОЛ, 2001. — 502 с.
237. Петренко Л. М. Теорія і практика розвитку інформаційно-аналітичної компетентності керівників професійно-технічних навчальних закладів: монографія / Л. М. Петренко. — Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2013. — 456 с.
238. Петренко Л. М. Педагогічна експертиза: технологія експертного оцінювання результатів навчальних досягнень учнів: навчально-метод. посіб./ Л. М. Петренко / Харків: Вид. група «Основа». — 2007. — 176 с.
239. План-графік підвищення кваліфікації керівників і фахівців товариства у філії «Центр післядипломної освіти» ПАТ «Укртелеком» у 2013 році. — Публ. акціонер. тов-во «Укртелеком», 2012. — 168 с.
240. План-графік підвищення кваліфікації керівників і фахівців товариства у філії «Центр післядипломної освіти» ПАТ «Укртелеком» у 2014 році. — Публ. акціонер. тов-во «Укртелеком», 2013. — 189 с.
241. План-графік підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців УДППЗ «Укрпошта» в ГНЦ «Зелена Буча» на 2015 рік. — Укр. держ. підприємство поштового зв'язку «Укрпошта», Голов. навч. центр «Зелена Буча», 2015. — Буча, 2014. — 68 с.
242. План-графік підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців УДППЗ «Укрпошта» в ГНЦ «Зелена Буча» на 2016 рік. — Укр. держ. підприємство поштового зв'язку «Укрпошта», Голов. навч. центр «Зелена Буча», 2016. — Буча, 2015. — 58 с.



243. Поваренков Ю. П. Психология становления профессионала : [учеб. пособие] / Ю. П. Поваренков. — Ярославль : Изд-во ЯГПУ, 2000. — 98 с.
244. Поваренков Ю. П. Профессиональное становление личности: дис...-дра псих.наук: спец. 19.00.07 «Педагогическая психология», 19.00.03 «Психология труда, инженерная психология» / Ю. П. Поваренков. — Ярославский госуд. пед. ун-т им. К. Д. Ушинского, 1999. — 359 с.
245. Поліщук Н. В. Результативність функціонування педагогічних систем: сутність, оцінювання, аспекти регулювання: монографія/ Н. В. Поліщук, В. О. Ярмоленко. — Вінниця: Т. Барановська, 2013. — 224 с.
246. Пометун О. І. Теорія та практика послідовної реалізації компетентного підходу в досвіді зарубіжних країн / Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики: колективна монографія // [Н. М. Бібік, Л. С. Ващенко, О. І. Локшина [та ін.]] / за заг. ред. О. В. Овчарук. — К. : «К.І.С.», 2004. — С. 15–24.
247. Понеділко В. Г. Підвищення кваліфікації державно-управлінських кадрів: теорія і практика: особливості організації та метод. забезп. навч. процесу у системі підвищ. кваліфікації управлін. кадрів : навч. посіб. для вищ. навч. закл. / В. Г. Понеділко ; Укр. асоц. кер. навч. закл. держ. упр., Укр. акад. наук з держ. упр. — Запоріжжя : Друкарський світ, 2007. — 294 с.
248. Попова Ю. В. История развития системной методологии. — Режим доступу: <http://www.sworld.com.ua/simpoz4/5.pdf>. — Назва з екрану.
249. Професійна освіта : словник : навч. посіб. / уклад. С. У. Гончаренко [та ін.]; за ред. Н. Г. Ничкало. — К. : Вища шк., 2000. — С. 257.
250. Професійна компетентність керівника базового центру зайнятості: монографія / [М. В. Судаков та ін.] за ред. М. В. Судакова ; Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. — К. : ППК ДСЗУ, 2014. — 168 с.

251. Професійна компетентність майбутнього вчителя як педагогічна категорія: аналіз поняття / Хама Саїд Кардохі Дара // Вісн. Луган. нац. ун-ту ім. Т. Шевченка. Пед. науки. — 2012. — №19. — С. 231–237.
252. Професійне навчання дорослого населення: теоретико-методологічні засади : [монографія] / авт. кол. : Ничкало Н. Г., Радкевич В. О., Щербак О. І., Дорошенко Н. І., Василенко О. В., Скульська В. Є. — Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. — 268 с.
253. Колесникова И. А. Педагогическая праксеология: Учеб. пособие для студ. высш. пед. заведений / И. А. Колесникова, Е. В. Титова. — М. : Изд. центр «Академия», 2005. — 256 с.
254. Професійне навчання персоналу підприємств. Збірник нормативно-правових актів і методичних матеріалів. — К.: Геопринт, 2006. — 594 с.
255. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник / Л. П. Пуховська, А. О. Ворначев, С. О. Леу за наук. ред. Л. П. Пуховської. — К.: ІПТО НАПНУ. 2015. — 176 с.
256. Професійні стандарти: теорія і практика розроблення: колективна монографія/ Короткова Л. І., Лук'яненко Г. І., Лук'янова Л. Б., Мельник С. В., Савченко І. М. — К. : ІПТО НАПН України, 2011. — 313 с.
257. Профессиональная педагогика : [учеб. пособие] / под ред. С. Я. Батышева. — М. : Профессиональное образование, 1997. — 512 с.
258. Прохорова М. В. Сравнительный анализ методов разработки компетенций / М. В. Прохорова, А. С. Ежова // Вестник Нижегородского ун-та им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. — 2012. — № 2 (26). — С. 63–71.
259. 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.
260. Психологічний словник / за ред. В. І. Войтка. — К.: Вища школа, 1982. — 216 с.
261. Рабочая книга андрагога / под ред. С. Г. Вершловского. — СПб. : Знание, 1998. — 199 с.

262. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие, реализация: пер. с англ. — М.: «Когито-Центр», 2002. — 396 с.
263. Радкевич В. О. Професійний розвиток персоналу вітчизняних підприємств / В. О. Радкевич // Педагогіка і психологія : наук.-теорет. та інформац. журнал АПН України. — К.: Пед. думка, 2015. — № 1. — С. 27–31.
264. Радкевич В. О. Професійний розвиток персоналу інноваційно активних підприємств / В. О. Радкевич // Науково-методичне забезпечення професійної освіти і навчання. Матеріали звітної наук.-практ. конф. за 2014 рік. Т. 1. — К. : ПТО НАПН України. — С. 13–17.
265. Радкевич В. О. Компетентнісний підхід до професійного навчання персоналу підприємств / В. О. Радкевич // Професійна освіта: педагогіка і психологія, 2012. — № 14. — С. 277–287.
266. Радкевич В. О. Сучасні фактори професійного розвитку персоналу підприємств / В. О. Радкевич // Професійна освіта: проблеми і перспективи. — 2012. — № 3. — С. 26–31.
267. Радкевич В. О. Теоретико-методологічні засади курсового професійного-технічного навчання кваліфікованих робітників на виробництві: монографія / В. О. Радкевич // К. : Імекс-ЛТД, 2013. — 75 с.
268. Реан А. А. Социальная педагогическая психология / А. А. Реан, Я.Л. Коломинский. — СПб. : Питер, 1999. — 416 с.
269. Рекунов С. Г. Компетентностный подход в системе профессионального образования: анализ понятий и соотношений / С. Г. Рекунов // Известия Российского госуд. пед. ун-та им. А. Н. Герцена. — 2008. — № 54. — Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/kompetentnostnyu-podhod-v-sisteme-profesionalnogo-obrazovaniya-analiz-ponyatiy-i-sootnosheniya>
270. Рибалка В. В. Професійний розвиток / В. В. Рибалка // Енциклопедія освіти / АПН України ; голов. ред. В. Г. Кремень. — К. : Юрінком Інтер, 2008. — 733 с.
271. Рибалка В. В. Словник із психології та педагогіки обдарованості і таланту особистості: термінологічний словник / В. В. Рибалка. — К., Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2016. — 424 с.

272. Річна інформація емітента цінних паперів за 2015 рік: [Електронний ресурс] — Режим доступу: — [http://www.ukrtelecom.ua/about/zvitnist/zvity/report2015\\_0405](http://www.ukrtelecom.ua/about/zvitnist/zvity/report2015_0405). — Назва з екрану.
273. Роджерс К. Взгляд на психотерапию. Становление человека / К. Роджерс. — М. : «Прогресс», 1994. — 232 с.
274. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу: монографія / Дороніна М. С. [та ін.]. — Харків : ІНЖЕК, 2014. — 361 с.
275. Романова В. В. Формування комунікативної компетенції у майбутніх фахівців соціально-культурної діяльності: дис. ... канд. пед. наук: спец.13.00.04 — Теорія і методика професійної освіти / В. В. Романова. — Харківський нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди. — Х., 2005. — 192 с.
276. Романова Г. М. Методичні аспекти запровадження особистісно-розвивальних педагогічних технологій у професійно-технічну освіту. — Матеріали Звітної наук.-практ. конф. (26 березня 2014 р.). — Ін-т проф.-тех. освіти НАПН України, 2015. — С. 28–31.
277. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии. — СПб. : Изд-во: Питер, 2002. — 720 с.
278. Саати Т. Л. Принятие решений. Метод анализа иерархий: пер. с англ. Р.Г. Вачнадзе: [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://bsuir-helper.ru/sites/default/files/2011/03/11/met/Tomas\\_Saati\\_-\\_Prinyatie\\_Resheii.\\_Metody\\_analiza\\_ierarhii.1993.pdf](http://bsuir-helper.ru/sites/default/files/2011/03/11/met/Tomas_Saati_-_Prinyatie_Resheii._Metody_analiza_ierarhii.1993.pdf)
279. Савченко А. М. Методи форсайт як інструмент розвитку корпоративного сектору національної економіки України / А. М. Савченко // Бізнесінформ. — 2014. — № 12. — С. 63–68.
280. Савченко В. Механізми посилення зацікавленості роботодавців і найманих працівників щодо підвищення професійного рівня персоналу організації / В. Савченко // Професійне навчання на виробництві. — №3. — С. 32–42.
281. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу [Електронний ресурс]: навч. посіб. / В. А. Савченко. — К. : КНЕУ, 2002. — 351 с.
282. Савченко В. А. Організаційно-економічні аспекти професійного навчання на виробництві: монографія / В. А. Савченко ; Нац. акад. пед.

- наук України, Ін-т проф.-техн. освіти. — К. : Вид-во Ін-ту проф.-техн. освіти НАПН України, 2012. — 171 с.
283. Сагатовский В. Н. Опыт построения категориального аппарата системного подхода / В. Н. Сагатовский // *Философские науки*. — 1976. — № 3. — С. 67–78.
284. Садовский В. Н. Людвиг фон Берталанфи и развитие системных исследований в XX веке / В. Н. Садовский // *Системный подход в современной науке*. — М. : Прогресс-Традиция, 2004. — С. 7–36.
285. Сапогова Е. Е. Взгляд на взрослость изнутри / Е. Е. Сапогова // *Психологический дивертисмент «Психология зрелости и старения»*. — 2001. — №1 (13). — С. 5–27.
286. Саюк В. І. Професійна компетентність — основа розвитку сучасного викладача системи післядипломної педагогічної освіти / В. І. Саюк // *Нова педагогічна думка*. — 2012. — №3 (71). — С. 68–73.
287. Саюк В. І. Розвиток професійної компетентності вчителів географії у системі післядипломної педагогічної освіти: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Саюк Валентина Іванівна ; Центр. ін-т післядиплом. пед. освіти АПН України. — К., 2006. — 265 с.
288. Свистун В. І. Педагогічні умови професійного навчання персоналу на виробництві / В. І. Свистун // *Професійна освіта: проблеми і перспективи*. — 2012. — № 3. — С. 31–36.
289. Сегада Н. А. Професійний розвиток педагога-музиканта: теорія та методика [Текст] : навч. посіб. / [Н. А. Сегада]; Мелітоп. держ. пед. ун-т ім. Богдана Хмельницького. — К. : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2012. — 184 с.
290. Селевко Г. К. Энциклопедия образовательных технологий. В 2-х т. Т. 1. — М.и: Народное образование, 2005. — 565 с.
291. Семиченко В. А. Психология деятельности / В. А. Семиченко — К. : Издатель Эшке А.Н., 2002. — 247 с.
292. Семиченко В. А. Концепция целостности и ее реализация в профессиональной подготовке будущих учителей: автореф. дис. ... докт. психол. наук : 19.00.07 / В. А. Семиченко ; Киевский гос. пед. ин-т им. М. П. Драгоманова. — К., 1992. — 46 с.

293. Сергеева М. Г. Педагогическая технология «Учебная фирма» и ее роль в профессиональном становлении учащихся // Образовательные технологии. — № 2. — 2013. — С. 116–140.
294. Сергеева Л. М. Формування управлінських навичок в учнів вищих професійних училищ невикробничої сфери: дис. ... канд. пед. наук: спец.13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Л. М. Сергеева. — Ін-т педагогіки і психології проф. освіти АПН України. — К., 2000. — 168 с.
295. Сериков Г. Н. Образование: аспекты системного отражения / Г. Н. Сериков. — Курган : Зауралье, 1987. — 464 с.
296. Серова Н. А. Целеполагание в условиях личностно ориентированного обучения математике в средней школе [Текст]: автореф. дис. ... канд. пед. наук : (13.00.02) / Н. А. Серова. — Саранск, 2004. — 21 с.
297. Симбирёва А. Л. Внутрифирменное обучение: теория и практика осознанной необходимости. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа 17.01.2011: < <http://www.hr-hunter.com/lib/practicum/28>>. — Загол. з екрану.
298. Сирина Е. В. Сущность и содержание внутрифирменного обучения / Е. В. Сирина // Вестник социально-гуманитарного образования и науки. — 2015. — № 1. — С. 61–66.
299. Сисоєва С. О. Педагогічні технології у неперервній професійній освіті : монографія / С. О. Сисоєва // Неперервна професійна освіта : філософія, педагогічні парадигми, прогноз: монографія / за ред. В. Г. Кременя — К. : Пед. преса, 2003. — С. 449–564.
300. Сисоєва С. О. Інтерактивні технології навчання дорослих : навч.-метод. посіб. для викладачів системи форм., неформ. та інформ. освіти дорослих / Світлана Сисоєва ; НАПН України, Київ. ун-т ім. Б. Грінченка. — К. : ЕКМО, 2011. — 320 с.
301. Система внутрішнього навчання в Укрпошті є потужним інструментом: [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://blog.liga.net/user/itkachuk/article/18119.aspx>. — Назва з екрану.

302. Сігаєва Л. Є. Освіта дорослих в Україні (друга половина ХХ ст. – початок ХХІ ст.: монографія / Л. Є. Сігаєва. — К. : ТОВ ВД «ЕКМО» — 2010. — 420 с.
303. Скворцова С. Професійна компетентність учителя: зміст поняття / С. Скворцова // Наука і освіта. — 2009. — №4. — С. 93–96.
304. 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.
305. Слостенин В. А. Педагогика: учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / В. А. Слостенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов; под ред. В. А. Слостенина. — М. : Изд. центр «Академия», 2013. — 576 с.
306. Сліпич Ю. В. Професійний розвиток педагогів у позашкільних навчальних закладах художньо-естетичного профілю: автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Сліпич Юлія Володимирівна ; Черніг. нац. пед. ун-т ім. Т. Г. Шевченка. — Чернігів, 2011. — 20 с.
307. Словник іншомовних слів / Уклад.: С. М. Морозов, Л. М. Шкарапу-та. — К.: Наук. думка, 2000. — 680 с.
308. Современный словарь по педагогике / Сост. Рапацевич Е. С. — Минск : Современное слово, 2005. — 720 с.
309. Солтицкая Т. А. Политика обучения персонала в российских компаниях / Т. А. Солтицкая // Российский журнал менеджмента, 2005. — Т. 3. — №2. — С. 155–174.
310. Соцька М. В. Подолання психологічних бар'єрів при впровадженні інновацій у навчальних закладах / М. В. Соцька // Таврійський вісник освіти. — 2013. — № 3 (43). — С. 264–267.
311. Стан і розвиток зв'язку в Україні за 2015 рік. Статистичний бюлетень. — Державна служба статистики, 2016. — 32 с.
312. Статистичний бюлетень. Стан і розвиток зв'язку в Україні за 2015 рік. Держкомстат України. Київ 2016 р. [Електронний ресурс]. — Точка доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publinform\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publinform_u.htm)

313. Стратегии работодателей в сфере обучения персонала в 2007, 2009 и 2010 гг. Информационный бюлетень. — М., НИУ ВШЭ, 2011. — 36 с.
314. Талызина Н. Ф. Педагогическая психология: учебное пособие. — М. : «Академия», 1998. — 194 с.
315. Тарский Ю. И. Методология моделирования в контексте исследования образовательных систем. — Моделирование социально-педагогических систем: Материалы региональной научно-практической конференции (16–17 сентября 2004 г.) / Гл. ред. А. К. Колесников; отв. ред. И. П. Лебедева; Перм. гос. пед. ун-т. — Пермь, 2004. — С. 22–37.
316. Теорія і практика професійного навчання дорослих у ПТНЗ і на виробництві [Текст] : монографія / Н. Г. Ничкало [та ін.] ; НАПН України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих. — К. : Пед. думка, 2010. — 156 с.
317. Терехова Т. А. Ассесмент-центр как метод оценки компетентности руководителя / Т. А. Терехова, Л. Л. Михайлова. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2011. — 206 с.
318. Тимчук Л. І. Становлення та розвиток андрагогіки як теорії і практики освіти дорослих в Україні (кінець XIX — XX століття) : дис. ... докт. пед. наук : 13.00.01 «Загальна педагогіка та історія педагогіки» / Тимчук Людмила Іванівна. — Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2016. — 496 с.
319. Тімець О. В. Професійна компетентність вчителя географії : навч. посіб. для студ.-географів пед. ВНЗ / О. В. Тімець ; Уманський держ. пед. ун-т ім. Павла Тичини. — Умань : [СПД Сочінський], 2008. — 319 с.
320. Ткаченко А. М. Професійний розвиток персоналу — нагальне завдання сьогодення / А. М. Ткаченко, К. А. Марченко // Економічний вісник Донбасу. — 2014. — №1 (35). — С. 194–197.
321. Ткачук О. В. Професійний розвиток трудового потенціалу як фактор удосконалення системи якості діяльності підприємств: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07 / Ткачук Ольга Володимирівна ; Кіровогр. нац. техн. ун-т. — Кіровоград, 2009. — 211 с.
322. Трохин В. А. Работа, базирующаяся на непрерывном обучении — требование динамически изменяющейся отрасли телекоммуни-



- каций / В. А. Трохин, М. М. Зелинский, В. П. Стрижаков // Вестник АГТУ. — 2009. — № 1 (48). — С. 184–192.
323. Туріщева Л. В. Професійний розвиток педагога: психологічний аспект [Текст] / Л. В. Туріщева. — Харків: Видавнича група «Основа», 2006. — 141 с.
324. Туюшева А. И. Опережающее внутрифирменное обучение персонала для предприятий оборонно-промышленного комплекса: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08 «Теория и методика профессионального образования» / А. И. Туюшева. — Федеральное гос. бюджетное науч. учреждение «Институт педагогики, психологии и социальных проблем». — Казань, 2016. — 202 с.
325. Уемов А. И. Системный подход и общая теория систем / А. И. Уемов. — М. : Мысль, 1978. — 272 с.
326. Уиддет С. Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холлифорд. — М. : НИРРО, 2003. — 246 с.
327. Указ Президента України «Про національну стратегію розвитку освіти України на період до 2021 року» від 25 червня 2013 року № 344/2013. — Точка доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>
328. Указ Президента України від 2.01.2015 р. №5/2015 «Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020». — Точка доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>
329. Українсько-англійський педагогічний словник: словник / уклад. Полонська Т. К. — К. : Пед. думка, 2008. — 448 с.
330. Укртелеком сьогодні: [Електронний ресурс]. — Точка доступу: <http://www.ukrtelecom.ua/about/today>. — Назва з екрану.
331. Федієнко В. В. Моделі кваліметрії і порівняння рівнів навчальних досягнень студентів у різних оціночних системах: : дис. ... канд. пед. наук: 13.00.09 «Теорія навчання» / В. В. Федієнко. — Кіровоградський соц.-пед. ін-т «Пед. академія». — Кіровоград, 2009. — 212 с.
332. Философский энциклопедический словарь / под ред. Л. Ф. Ильичева и др. — М. : Сов. энциклопедия, 1983. — 840 с.

333. Фіцула М. М. Педагогіка вищої школи : навч. посіб. / М. М. Фіцула. — К. : «Академвидав», 2006. — 352 с.
334. Хуторской А. Проблемы и технологии образовательного целеполагания: [Электронный ресурс]. — Точка доступа: <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=103905>
335. Хуторской А. В. Образование, сообразное человеку: технология выращивания ценностей и целей / Андрей Викторович Хуторской // Народ. образование. — 2014. — № 4. — С. 153–159.
336. Хуторской А. В. Дидактические основы эвристического обучения [Текст] : автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01 / А. В. Хуторской; Моск. пед. ун-т. — М., 1998. — 37 с.
337. Чернобровкін В. М. Причинна і цільова детермінація процесу прийняття педагогічних рішень/ Проблеми загальної та педагогічної психології. Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка. — К., 2001. — Т. 3, ч. 1. — С. 194–199.
338. Чернова Т. Ю. Розвиток професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи у професійно-технічному навчальному закладі: автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Т. Ю. Чернова ; Ін-т проф.-тех. освіти НАПН України. — К., 2012. — 17 с.
339. Чернова Т. Ю. Ефективність управлінських функцій заступника директора професійно-технічного навчального закладу / Тетяна Чернова // Тези звіт. наук.-практ. конф. [“Теорія і практика професійно-технічної освіти в контексті інтеграції України в європейський освітній простір”], (Київ, 23–24 квіт. 2008 р.) / Ін-т проф.-тех. освіти АПН України. — К.: Ін-т проф.-тех. освіти НАПН України, 2008. — С. 47–49.
340. Четверик В. М. Основні принципи розвитку персоналу / В. М. Четверик // Формування ринкових відносин в Україні. — №11 (126). — 2011. — С. 214–217.
341. Чопик Т. В. Розвиток професійної компетентності майбутніх тренерів-викладачів у процесі фахової підготовки: автореф. дис. ... канд.

- пед. наук : 13.00.04 / Чопик Тетяна Вікторівна ; Вінниц. держ. пед. ун-т ім. Михайла Коцюбинського. — Вінниця, 2014. — 20 с.
342. Шабанов А. Г. Компетентноно-ориентированная модель профессионального образования / А. Г. Шабанов // Инновации в образовании. — № 4. — 2012. — С. 74–78.
343. Шадриков В. Д. Психология деятельности и способности человека: Учеб. пособ. 2-е изд., перераб. и доп. — М : Изд. корпорация «Логос», 1996. — 320 с.
344. Шаршакова Л. Б. Педагогическая диагностика образовательного процесса. Метод. пособие для педагогов дополнительного образования — СПб. : ГБОУ ДОД Дворец детского (юношеского) творчества «У Вознесенского моста», 2013. — 52 с.
345. Шевченко О. А. Професійний розвиток молодого вчителя в системі післядипломної педагогічної освіти: автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Шевченко Оксана Анатоліївна ; Класич. приват. ун-т. — Запоріжжя, 2014. — 20 с.
346. Шевчук Л. І. Розвиток професійної компетентності викладачів спеціальних дисциплін закладів профтехосвіти у системі післядипломної освіти: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Шевчук Людмила Іванівна ; Ін-т педагогіки і психології проф. освіти АПН України. — К., 2001. — 398 арк.
347. Щедровицкий Г. П. Процессы и структуры в мышлении (курс лекций) / Из архива Г. П. Щедровицкого. — Т. 6. — М., 2003. — 320 с.
348. Щербіна В. К. Особистісно-професійний розвиток майбутнього вчителя економіки в умовах інтерактивного навчання: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Щербіна Владислава Костянтинівна ; Харк. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди. — Х., 2009. — 20 с.
349. Щербина Г. А. Підвищення якості освіти за рахунок впровадження соціальних мереж у навчальному процесі / Г. А. Щербина, О. В. Щербаков, Ю. І. Скорін: [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6229/1/Щербаков%20О.В.%20Скорін%20Ю.І.%20стр.%20157-160.pdf>

350. Щербіна В. К. Особистісно-професійний розвиток майбутнього вчителя економіки в умовах інтерактивного навчання: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Щербіна Владислава Костянтинівна ; Харк. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди. — Х., 2009. — 298 с.
351. Юдин В. В. Технологическое проектирование педагогического процесса : монографія / В. В. Юдин. — М.: Университетская книга, 2008. — 300 с.
352. Юдин Э. Г. Становление и характер системной ориентации / Э. Г. Юдин // Системные исследования: Ежегодник 1971. — М. : Наука, 1972. — С. 18–34.
353. Яворська Г. Х. Професійна компетентність майбутніх дільничних інспекторів міліції: монографія / Г. Х. Яворська, Т. В. Трегубенко ; Міжнар. гуманіт. ун-т. — Одеса: Букаев В. В. [вид.], 2012. — 140 с.
354. Ягупов В. В. Методологічні основи розуміння та обґрунтування поняття «компетентність» і «компетенція» щодо професійної підготовки майбутніх фахівців / В. В. Ягупов // Нові технології навчання. — 2011. — № 69. — С. 23–29.
355. Ягупов В. В. Принципы компетентного подхода в профессиональном образовании / В. В. Ягупов // Edukacja — technika — informatyka: Rocznik naukowy, 2013. — № 4. — С. 112–117.
356. Ягупов В. В. Професійний розвиток керівників професійно-технічних навчальних закладів / В. В. Ягупов // Модернізація професійної освіти і навчання, 2015. — №5. — С. 18–31.
357. Ягупов В. В. Професійний розвиток фахівця / В. В. Ягупов // Освітній процес і трансформація сучасного українського суспільства: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., 17 квітня 2015 р. — НаУКМА, 2015. — С. 3–6.
358. Ягупов В. В. Формування провідних характеристик професійної компетентності — запорука забезпечення якості професійної підготовки робітничих кадрів в системі професійної освіти / В. В. Ягупов // Взаємодія ПТНЗ області з науково-дослідними та вищими навчальними закладами — запорука покращення якості підготовки робітничих кадрів: матеріали Всеукраїнської конференції (м. Дніпропетровськ,

- 15 березня 2013 р.). — Навч.-метод. центр проф.-техн. освіти у Дніпропетровській області, м. Дніпропетровськ, 2013. — С. 51–52.
359. Яковлев Е. В. Педагогическая концепция: методологические аспекты построения / Е. В. Яковлев, Н. О. Яковлева. — М. : Гуманитар. изд. центр ВЛАДОС, 2006. — 239 с.
360. Akkoynlu B., Soylu M.Yilmaz. A Study of Student's Perceptions in a Blended Learning Environment Based on Different Learning Styles: [Електроннийресурс]. — Точка доступу: [http://www.ifets.info/journals/11\\_1/13.pdf](http://www.ifets.info/journals/11_1/13.pdf)
361. 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.
362. Anderson P. H. Business simulations and cognitive learning / P. H. Anderson, L. Lawton. — Simulation & Gaming, 40(2). — 2009. — P. 193–216.
363. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management practice / M. Armstrong. — N.Y., 2001. — 957 p.
364. Azim A. I. Mediating Character of Readiness Between Training and Development and Employee Performance / A. I. Azim, M. Waqas, L. J. Cheema. — Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter), 2012. — Vol. 2. — №2. — P. 1–11.
365. Bartlett C. A. Building competitive advantage through people / C. A. Bartlett, S. Ghoshal. — Sloan Management Review, 2009. — №43 (2). — P. 34–41.
366. Bartman D. The SHL Universal Competency Framework. White Paper. — CEB, 2012. — 11 p.
367. 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.
368. Batt R. Telecommunications 2004: Business Strategy, HR Practices and Performance / R. Batt, A. Colvin, H. Katz, J. Keefe. — Cornell University ILR School, 2004. — 59 p.

369. Becker G. S. Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. The Second edition. — National Bureau of Economic Research, New York, 1975. — 252 p.
370. Behavioural Competency Dictionary. University of Guelph, 2010. Точка доступа: <https://www.uoguelph.ca/cio/sites/uoguelph.ca.cio/files/HR's%20Competency%20Dictionary.pdf>
371. Bloom B. S. Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals. Handbook I: Cognitive domain / B. S. Bloom, M. D. Engelhart, E. J. Furst, D. R. Krathwohl. — New York : David McKay Company, 1956. — 453 p.
372. Burgess T. F. Business gaming: an historical analysis and future perspectives. — The simulation and gaming workbook. Games and Simulations for Business. — 1995. — Vol. 3. — P. 64–75.
373. Capra F. A Systems Approach to the Emerging Paradigm. — The New Paradigm in Business. — Tarcher/Perigee Books, New York, 1993. — P. 230–238.
374. Certo S. C. Modern management. Concepts and Skills / S. C. Certo, T. C. Certo. — 12th Edition. — Prentice Hall, New Jersey, 2000. — 601 p.
375. Clark D. Blended Learning: An EPIC White Paper. : [Электронный ресурс]. — Точка доступа: <http://www.scribd.com/doc/84278560/Clark-D-Blended-Learning>
376. Cohen W. Absorptive Capacity: a New Perspective on Learning and Innovation / W. Cohen, D. Levinthal. — Administrative Science Quarterly. — Vol.35. — № 1. — P. 128–152.
377. Collins J. Purpose, Mission and Vision. — The New Paradigm in Business / J. Collins, J. Parras. — Tarcher/Perigee Books, New York, 1993. — P. 82–90.
378. Commission of the European Communities. Communication from the Commission. Making a European Area of Lifelong Learning a Reality. — Brussels, 21.11.2001 COM(2001) 678 final. — Точка доступа: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0678:FIN:EN:PDF>
379. Competence: Inquiries into its Meaning and Acquisition in Educational Settings / Ed. by Edmund C. Short. — Lanham etc. : University Press of America, 1984. — Vol. VI. — 185 p.

380. Continuing Personal and Professional Development at UCL. — UCL Human Resources Organizational and Staff Development, 2014. — 26 p.
381. Continuing Professional Development Policy. February 2012. — Royal Statistical Society, London, 2012. — 17 p.
382. Crookhall D. Serious games, debriefing & simulation gaming as a discipline. — *Simulation & Gaming*. — 2010. — №41 (6). — P. 898–920.
383. Dassanayake M. Human Resource Development Systems for Customer Care Services Management in Telecommunications Companies: A Comparative Analysis of Sri Lanka and Japan. Research report / M. Dassanayake, H. Hori. — Japan Institute for Labour Policy and Training (JILPT), Tokyo, Japan, 2015. — 206 p.
384. Denison D. Corporate culture and organizational effectiveness. — New York : John Wiley & Sons, 1990. — 267 p.
385. Denison Daniel R. Bringing Corporate Culture To the Bottom Line. — Точка доступа: [https://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/denison-1984-culture-bottom-line\\_0.pdf](https://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/denison-1984-culture-bottom-line_0.pdf)
386. Dilts R. Beliefs: pathways to health & well-being / by Robert Dilts, Tim Hallbom, Suzi Smith. — Metamorphous Press, 1991. — 241 p.
387. Draft Strategy for Technical and Vocational Education and Training (2016–2021) 199 EX/6. Executive Board of United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. — Paris, 18 February 2016.
388. Essegbey George Owusu, Frempong Godfred Kwasi. Creating space for innovation. The case of mobile telephony in MSEs in Ghana. — *Technovation*, 2011. — P. 3–45.
389. European Centre for the Development of Vocational Training. TERMINOLOGY OF VOCATIONAL TRAINING POLICY. A multilingual glossary of key terms. ТЕРМИНОЛОГИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ. Европейский глоссарий / Translation into Russian coordinated by the European Training Foundation (ETF)/ ETF editor: Vaclav Klenha, 2004. — 59 p.
390. European Training Strategy. Set of competences for trainers. Glossary. — SALTO Training and Cooperation Resource Centre. — Точка доступа:

[https://www.salto-youth.net/downloads/4-17-3045/Glossary%20-%20Set\\_of\\_trainer\\_competences\\_low%20resolution.pdf](https://www.salto-youth.net/downloads/4-17-3045/Glossary%20-%20Set_of_trainer_competences_low%20resolution.pdf)

391. Faria A. J. Developments in Business Gaming : A Review of the Past 40 Years / A. J. Faria, David Hutchinson, J. Wellington William, Steven Gold [Электронный ресурс]. — Точка доступа: <http://sag.sagepub.com/content/40/4/464>.
392. Ferdig Richard E. Handbook of Research on K-12 Online and Blended Learning / E. Richard Ferdig, Kathryn Kennedy [Электронный ресурс]. — Точка доступа: [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)
393. Fiedler F. Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness. — Psychological Bulletin, 1971. — №76. — P. 128–148.
394. Flanagan John C. The Critical Incident Technique. — Psychological Bulletin. — Vol. 51, No. 4. — 1954. — P. 64–96.
395. Forehand M. Bloom’s Taxonomy. From Emerging Perspectives on Learning, Teaching and Technology. — Retrieved, 2012. — P. 35–47.
396. Frenkel S. J. How Training and Promotion opportunutues, career expectations, and two dimensions of organizational justice explain discretionary work effort / S. J. Frenkel, Tim Bednall. — Human Performance, 2016. — Vol. 9. — P. 112–134.
397. Friedman Andrew L. Continuing Professional Development Lifelong learning of millions. — Taylor & Francis Group, New York, 2012. — 135 p.
398. Fujii N. Japan’s telephone business: Why did privatization take so long? — Japanese Yearbook on Business History, 2010. — №18. — P. 93–117.
399. Garvin David A. Competing on the Eight Dimensions of Quality. Harward Business Review. — November-December 1987. — P.100–109.
400. Garvin David A. What Does “Product Quality” Really Mean? — Sloan Management Review. — 1984. — Harward University. — P. 25–43.
401. Global telecommunications study: navigating the road to 2020. — Ernst and Young, 2015. — 40 p.



402. Glossary on European Policy in VET. European Regions Enhancing Internationalisation in Vocational Education and Training. — EREIVET, July 2015. — Точка доступа: <http://www.ereivet.net>
403. Glossary: Recommendation of the European Parliament and of the Council of 23 April 2008 on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning. — Точка доступа: <http://www.eucen.eu/EQFpro/GeneralDocs/FilesFeb09/GLOSSARY.pdf>
404. Graen G. Contingency model of leadership effectiveness: Antecedent and evidential results / G. Graen, X. Alvares, J. Orris, J. Marletta. — Psychological Bulletin, 1970. — № 74. — P. 285–296.
405. Grobbelaar R. Critical Competencies to Promote a Customer Service Core Capability in a Human Resources Call Centre / R. Grobbelaar, G. Roodt, A. Venter. — SA Journal of Human Resource Management, 2004. — P. 16–24.
406. Hamel Gary. The Future Management / Gary Hamel, Bill Green. — Harvard Business School Publishing, 2007. — 272 p.
407. Hawthorne Dan. Assessment Centers: Best Practices for Best Results. A discussion of assessment center use and research findings to help practitioners: [Электронный ресурс]. — Точка доступа: <http://cogniphany.com/wp-content/uploads/2012/06/Assessment-Centers.pdf>
408. Hofstede G. J. Why simulation games work — in search of the active substance: A Synthesis / G. J. Hofstede, L. de Caluwe, V. Peters. — Simulation & Gaming. — 2010. — № 41 (6). — P. 824–843.
409. Honda K. Human resource development in large retail chains, banks and telecommunication companies (JIL Report Series No. 9 on Human Resource Development of Professional and Managerial Workers in Industry: An International Comparison). — Tokyo : The Japan Institute of Labour, 2008. — 134 p.
410. Honda-Okitsu Y. A comparative analysis of career management and skill development of white-collar workers in telecommunications companies: Japan and the U.S. (JIL Report Series No. 7 on Human Resource Development of Professional and Managerial Workers in Industry:

- An International Comparison). Tokyo : The Japan Institute of Labour, 2008. — 89 p.
411. Januszewski A. Educational Technology: A Definition with Commentary / A. Januszewski, Michael Molenda. — 2007. — Режим доступа: <https://htirtayasa.files.wordpress.com/2010/09/educational-technology-a-definition-with-commentary-edited-by-januszewski-and-molenda.pdf>
412. Jeffrey L. M. Blended learning: How teachers balance the blend of online and classroom components. — Journal of Information Technology Education, 2014) / L. M. Jeffrey, J. Milne, G. Suddaby, A. Higgins [Электронный ресурс]. — Точка доступа: <http://www.jite.org/documents/Vol13/JITEv13ResearchP121-140Jeffrey0460.pdf>
413. Johnson David W. Learning Together and Alone: Cooperative, Competitive and Individualistic Learning. 3rd Edition / David W. Johnson, Roger T. Johnson. — Allyn & Bacon, 1990. — 242 p.
414. Joyce B. Models of teaching / B. Joyce, M. Weil, E. Calhoun. — 6th edition. — Allyn & Bacon, 2000. — 485 p.
415. Kato T. The nature, path and scope of career development of managers of large companies in Japan and the GB (JIL Report Series No. 7 on Human Resource Development of Professional and Managerial Workers in Industry: An International Comparison). — Tokyo : The Japan Institute of Labour, 2010. — 209 p.
416. Kawakita T. Japanese in-house job training and development versus off-job training an development. — Highlights in Japanese Labor Issues. Excerpts from Special Topics of the Japan Labor Bulletin. — Tokyo : The Japan Institute of Labour, 2012. — Vol. 2. — P. 72–113.
417. Kelly George A. A Brief Introduction to Personal Construct Theory . — International Handbook of Personal Construct Psychology. Edited by F. Fransella. — 2003. — John Wiley & Sons, Ltd. — P. 3–20.
418. Knowles M. The Adult Learner: a neglected species. — Houston, TX : Gulf Publishing Co., 1973. — 211 p.
419. Koike K. Human resource development. — Japanese Economy and Labor Series, 1997. — Tokyo: The Japan Institute of Labour. — №2. — P. 64–82.

420. Koike K., Inoki T. Skill formation in Northern America and Southeast Asia / K. Koike, T. Inoki . — Tokyo : University of Tokyo Press, 2014. — 325 p.
421. Korczynski M. Human resource management in service work. — Hampshire, United Kingdom : Palgrave, 2002. — 454 p.
422. Korczynski M. Human resource management in service work.— Hampshire, United Kingdom : Palgrave, 2002. — 184 p.
423. Koschmann T. Paradigm shifts and instructional technology: An introduction. — Chapter 1 in CSCL: Theory and practice, ed. T. Koschmann. Mahwah. — N.J. : Lawrence Erlbaum Associates, 1996. — P. 11–17.
424. 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.
425. Koster Raph. A Theory of Fun for Game Design. — 2013. — McM Publishing. — 234 p.
426. Larry K. Mickaelsen. Leader Orientation, Leader Behavior, Group Effectiveness and Situational Favorability: An Empirical Extension of the Contingency Model. — Organization Behavior and Human Performance, 1973. — № 9. — P. 226–245.
427. Leading Canadian Telecom company delivers social, informal and formal learning. Case study. — Точка доступа: [https://www.skillsoft.com/assets/case-studies/telus\\_casestudy.pdf](https://www.skillsoft.com/assets/case-studies/telus_casestudy.pdf).
428. Learning and Innovation in Enterprises / European Centre for the Development of Vocational Training // Luxemburg. Publication Office of the European Union, 2012. — 166 p.
429. Lee J. J., Hammer J. Gamification in Education: What, How, Why Bother? — Academic Exchange Quarterly, 2011. — №15 (2). — P. 32–47.
430. Lievens F. What does exercise-based assessment really mean? — Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 2008. — № 1(1). — P. 112–115.

431. Lloyd C. Training and development deficiencies in «high skill» sectors. — Human Resource Management Journal, 2002. — №12 (2). — P. 64–81.
432. Machuca J. Transparent-box business simulators: An aid to manage the complexity of organizations. — Simulation & Gaming. — 2000. — №31. — P. 230–239.
433. MBA Brief Concept Definition [Электронный ресурс]. — Точка доступа: [http://www.mbabrief.com/what\\_is\\_business\\_simulation.asp](http://www.mbabrief.com/what_is_business_simulation.asp)
434. Means B. The Effectiveness of Online and Blended Learning: A Meta-Analysis of the Empirical Literature / B. Means, Y. Toyama, R. Murphy, M. Baki [Электронный ресурс]. — Точка доступа: [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)
435. Measuring the Information Society Report 2015. — International Telecommunication Union, Place des Nations, Geneva Switzerland, 2015. — 252 p.
436. Michel L. P. Call centers in Germany and USA: Employment market and qualification requirements. — Economic and Industrial Democracy, 2012. — №43 (3). — P. 112–135.
437. Models and uses of «competence» in six EU countries» VET systems. Cross-partner report on the reviews of the current situation. — 2016. — Точка доступа: [file:///C:/Users/Sasha/Downloads/IO1\\_Overall\\_Report\\_final\\_OpenAccess.pdf](file:///C:/Users/Sasha/Downloads/IO1_Overall_Report_final_OpenAccess.pdf)
438. Mueller J., Baumann F., Manuth A., Meinert R. Learn and Change Faster by Leveraging and Capitalizing Knowledge in Siemens: The «Com ShareNet» Case Study. — Siemens AG, Com S SI, Knowledge Management. — Точка доступа: <http://mueller24.info/pub/04mue.pdf>.
439. Nakamura K. Telecommunications: Restructuring work and employment relations worldwide / K. Nakamura, S. Hiraki. — Ithaca, New York : Cornell University Press, 2011. — 262 p.
440. National skill creation systems and career paths for service workers: Hotels in the United States, Germany and the United Kingdom. — The International Journal of Human Resource Management, 2009. — №11(3). — P. 497–516.

441. Olum Yasin. Modern Management Theories and Practices. — Точка доступа: <file:///C:/Users/Sasha/Downloads/theories.pdf>
442. Osterberg Rolf V. A New Kind of Company with a New Kind of Thinking. — The New Paradigm in Business. — Tarcher/Perigee Books, New York, 1993. — P. 67–72.
443. Osterman P. Skill, training, development and work organization in American and Japanese Enterprises. — Industrial Relations, 2013. — №38 (4). — P. 156–184.
444. Padwad Amol. Continuing Professional Development. An Annotated Bibliography / Amol Padwad, Krishna Dixit. — British Council India, 2011. — 40 p.
445. Parasuraman A. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality / A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry. — Journal of Retailing. — Vol. 64(1). — 1988. — P. 12–40.
446. Patil B. Training and Development Survey in BSNL. HR Project Report. — Bharat Sanghar Nigam Limited, Mumbai, 2015. — 72 p.
447. Pešić Mirko, Čočić Teufik, Strossmayer Josip Juraj. Organizational Aspects of Modern Management in 21 Century. — Точка доступа: <http://www.efos.unios.hr/repec/osi/journal/PDF/InterdisciplinaryManagementResearchX/IMR10a22>
448. Poling Richard. The nominal group technique: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.uaex.edu/support-units/program-staff-development/docs/NGTProcess%2012.pdf>
449. Powell A. Blending Learning: The Evolution of Online and Face-to-Face Education from 2008–2015 / A. Powell, J. Watson, P. Staley, S. Patrick, M. Horn, L. Fetzler, L. Hibbard, J. Oglesby, S. Verma [Электронный ресурс]. — Точка доступа: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED560788.pdf>
450. Pulakos Elaine D. Selection Assessment Methods. A guide to implementing formal assessments to build a high-quality workforce. — SHRM Foundation, 2005. — 82 p.
451. Rahman M. Sabbir. Service Quality, Corporate Image and Customer's Satisfaction Towards Customer Perception: an Exploratory Study on

- Telecom Customers in Bangladesh. — Business Intelligence Journal. — January, 2012. — Vol. 5. — No.1. — P. 56–63.
452. Rahman Muhamad Sabbir, Abdul Highe Khan, Md. Mahmudul Haque. A Conceptual Study on the Relationship between Service Quality towards Customer Satisfaction: Servqual and Gronroos's Service Quality Model Perspective. — Asian Social Science, 2012. — Vol. 8, No. 13. — P. 201–210.
453. Ray M. What is a new Paradigm in Business?- The New Paradigm in Business. — Tarcher/Perigee Books, New York, 1993. — P. 1–13.
454. Rebori Marlene. Nominal Group Technique (NGT) / Marlene Rebori, Mike Havercamp. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.unce.unr.edu/publications/files/cd/2003/fs0321.pdf>
455. Recommendation of the European Parliament and of the Council of 23 April 2008 on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning. — Точка доступа: <http://www.eucen.eu/EQFpro/GeneralDocs/FilesFeb09/GLOSSARY.pdf>
456. Resolution adopted by the General Assembly 55/2 «United Nations Millennium Declaration». — General Assembly of United Nations, 18 September, 2000.
457. Revisiting Global Trends in TVET: Reflections on Theory and Practice. — UNESCO-UNEVOC International Centre for Technical and Vocational Education and Training, 2013. — 356 p.
458. Riding R., A study of the on-the-job training of production line operatives in manufacturing companies / R. Riding, J. Mortimer. — International Journal of Training and Development, 2000. — №4 (2). — P.111–123.
459. Rodoula Tsiotsou. Perceived Quality Levels and their Relation to Involvement, Satisfaction and Purchase Intentions. — Marketing Bulletin, 2005, Research Note 4. — P. 2–12.
460. Rokeach M. The Nature of Human Values. — New York, 1973. — 438 p.
461. 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.

462. 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.
463. Salas E. Using simulation-based training to enhance management education / E. Salas, J. L. Wildman, R. F. Piccolo. — *Academy of Management Learning and Education*. — 2009. — №8 (4). — P. 559–573.
464. Sammut-Bonnici Tanya. PEST analysis. — *Wiley Encyclopedia of Management* / Tanya Sammut-Bonnici, David Galea. — Publisher : John Wiley & Sons, Ltd, 2015. — Точка доступа: [https://www.researchgate.net/publication/257303449\\_PEST\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/257303449_PEST_Analysis)
465. Sato H. New education and training system for leaders. — *Highlights in Japanese Labor Issues. Excerpts from Special Topics of the Japan Labor Bulletin*. — Tokyo : The Japan Institute of Labour, 2013. — 132 p.
466. Schein E. *Organizational culture and leadership* (3d ed.). — San Francisco : Jossey-Bass, 2004. — 458 p.
467. *Sectoral Dictionary of Competencies. Telecommunications*. — International Institute of Telecommunications, 2012. — Montreal, Quebec. — 72 p.
468. Selwyn N. *Education and Technology: Key Issues and Debates*. — London : Continuum International Publishing Group, 2011. — 245 p.
469. Senge Peter M. *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*. — The Third Edition. — Crown Business, 1994. — 464 p.
470. *Seven Steps for Effective Leadership Development. An Oracle White Paper*. — Oracle Corporation World Headquarters, 2012. — 21 p.
471. Skinner B. F. *The technology of teaching*. — New York : Appleton-Century-Crofts, 1968. — 364 p.
472. *Social Progress Index. Ukraine*. — Точка доступа: <http://www.socialprogressimperative.org/countries/UKR/#performance/indicators/spi/>
473. Southiseng N., Walsh J. *Training and Development in Telecommunications*. — Materials of The 4th Postgraduate Research

- Colloquim IPRC Proceedings, 2014 / N. Southiseng, J. Walsh. — Shinawatra University. — P. 125–132.
474. Spencer-Oatey H. Critical incidents. A compilation of quotations for the intercultural field. GlobalPAD Core Concepts. — 2013. Точка доступу: <http://go.warwick.ac.uk/globalpadintercultural>
475. Stasz C. Assessing skills for work: Two perspectives. — Oxford Economic Papers, 2001. — № 53(3). — P. 385–405.
476. Storey J. Managerial careers and management development: A comparative analysis of USA and Japan / J. Storey, L. Okazaki-Ward, I. Gow, P. K. Edwards. — International Human Resource Management Journal, 2015. — № 7 (4). — P. 83–104.
477. Strategic Training and Development: a Gateway to Organizational Success. Research Quarterly. — Society for Human Resource Management, 2008. — 11 p.
478. Study on European Terminology in Adult Learning for a common language and common understanding and monitoring of the sector. European Adult Learning Glossary, Level 2. — National Research and Development Centre for Adult Literacy and Numeracy (NRDC), 2008. — 49 p.
479. Sultana A. Impact of Training on Employee Performance: a Study of Telecommunication Sector in Pakistan / A. Sultana, S. Irum, N. Mehmood // Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2012. — Vol. 4. — № 3. — P. 646–661.
480. Terminology of European Education and Training Policy. A selection of 130 key terms. — CEDEFOP, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014. — 338 p.
481. Terminology of European education and training policy. Second edition. — CEDEFOP, Luxembourg: Publications office of the European Union, 2014. — 338 p. — Точка доступу: <http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/4117>
482. The Definition and Selection of Key Competencies. Executive Summary [Визначення та поняття ключових компетенцій. Резюме]. — [Electronic resource]. — Electronic data. — [www.deseco.admin.ch/bfs/](http://www.deseco.admin.ch/bfs/)



- deseco/en/index/02.parsys.43469.downloadList.2296.DownloadFile.tmp /2005.dskcexecutivesummary.en.pdf. – Name from a screen.
483. The Effectiveness of Continuing Professional Development. Final Report. – College of Emergency Medicine, London, 2010. – 128 p.
484. The Handbook of Technology Foresight. Concepts and Practice. – Edward Elgar Publishing, 2008. – 374 p.
485. 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.
486. Thursfield D. Employees' perceptions of skill and some implications for training in three UK manufacturing firms. – Human Resource Development International, 2001. – №4 (4). – P. 503–519.
487. Tissot Philippe. Terminology of vocational training policy (A multilingual glossary for an enlarged Europe). – European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop), 2004. – 59 p. – Точка доступа: <http://inmeds.com.ua/upload/documents/glossary/66-NOTE6PPJWV.pdf>
488. Top 10 Risks for Telecommunication 2014. – Ernst&Young Global Telecommunications Center, 2014. – 32 p. – Точка доступа: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_-\\_Top\\_10\\_risks\\_in\\_telecommunications\\_2014/\\$File/EY-top-10-risks-in-telecommunications-2014.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Top_10_risks_in_telecommunications_2014/$File/EY-top-10-risks-in-telecommunications-2014.pdf)
489. Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. – United Nations, 2015. – Точка доступа: [http://www.un.org/pga/wp-content/uploads/sites/3/2015/08/120815\\_outcome-document-of-Summit-for-adoption-of-the-post-2015-development-agenda.pdf](http://www.un.org/pga/wp-content/uploads/sites/3/2015/08/120815_outcome-document-of-Summit-for-adoption-of-the-post-2015-development-agenda.pdf)
490. Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. – A/Res/70/1/. – United Nations, 2016. – 38 p.
491. Tripathi Roma. Assessment Centers: Benefits and Shortcomings. – International Journal of Emerging Research in Management & Technology, 2016. – Volume-5, Issue-2). – P. 31–34.

492. Tusting K. Models of adult learning: a literature review / K. Tusting, D. Barton. — London : National Research and Development Centre for adult literacy and numeracy, 2003. — 145 p.
493. Ulrich D. Human resource competencies: strategies of development / D. Ulrich, W. Brockbank. — International Human Resource Management, 2014. — № 43(7). — P. 317–334.
494. UN Competency Development — a Practical Guide. — UN Office for Human Resources Management, 2010. — 194 p.
495. UNESCO TVET Strategy 2016–2021. Report of the UNESCO-UNEVOC virtual conference. 28 September–3 October 2015. — UNESCO-UNEVOC International Centre for Technical and Vocational Education and Training, 2016. — 24 P.
496. UNESCO Recommendations Concerning Technical and Vocational Education and Training. — United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2016. — 15 p.
497. UNESCO. 2015. Proposal for the Revision of the 2001 Revised Recommendation concerning Technical and Vocational Education. General Conference 38th Session, 17 August 2015. Paris: UNESCO. — Точка доступа: <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002341/234137e.pdf>
498. Van Alphen Viola Elise. Modern and Traditional Business Management: An Overview of Two Ideal Types of Management, their Differences and Influences on Performance. — 2010. — Точка доступа: <http://www.changeisgood.nl/MasterScriptie-Viola.pdf>
499. Varga-Atkins T., Bunyan N., McIsaac J., Fewtrell J. The Nominal Group Technique: a practical guide for facilitators. Written for the ELESIG Small Grants Scheme. — Liverpool: University of Liverpool, 2011. — Точка доступа: [https://www.liverpool.ac.uk/media/livacuk/cll/eddev-files/iteach/pdf/guide\\_for\\_ELESIG\\_v1.pdf](https://www.liverpool.ac.uk/media/livacuk/cll/eddev-files/iteach/pdf/guide_for_ELESIG_v1.pdf)
500. Varun Elana. How TELUS engages employees through Pervasive Learning. — Точка доступа: [http://www.sap.com/bin/sapcom/en\\_us/downloadasset.2014-06-jun-24-09.how-telus-engages-employees-through-pervasive-learning-pdf.bypassReg.html](http://www.sap.com/bin/sapcom/en_us/downloadasset.2014-06-jun-24-09.how-telus-engages-employees-through-pervasive-learning-pdf.bypassReg.html)

501. Vipin Kumar Jain. Telecommunication Services: Competency Based Curriculum. – PSS Central Institute of Vocational Education, 2015. – 32 p.
502. Vocational Pedagogy. What it is, why it matters and how to put in into practice. Report of the UNESCO-UNEVOC virtual conference, 12–26 May, 2014. – UNESCO-UNEVOC International Centre for Technical and Vocational Education and Training, 2014. – 24 p.
503. Willard T. The Information Society and Sustainable Development Exploring the Linkages / T. Willard, M. Halder. – International Institute for Sustainable Development, 2003. – 37 p.
504. World Telecommunication/ICT Development Report 2015. – International Telecommunication Union, United Nations, 2015. – 289 p.
505. Yahata S. In-house training, OJT and OffJT. – Highlights in Japanese Labor Issues, Volume IV, Excerpts from Special Topics of the Japan Labor Bulletin. – Tokyo : The Japan Institute of Labour, 2013. – 256 p.
506. Yam S., Online Learning and blended learning: which is more effective? / S. Yam, P. Rossini. [Электронный ресурс]. – Точка доступа: [http://www.prrres.net/papers/YAM\\_Online\\_learning\\_and\\_blended\\_learning.pdf](http://www.prrres.net/papers/YAM_Online_learning_and_blended_learning.pdf)
507. 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.

## ДОДАТКИ



## Семантичний аналіз понять «внутрішньофірмове навчання» та «внутрішньофірмова підготовка та перепідготовка кадрів»

	Внутрішньо фірмове навчання	Внутрішньофірмова підготовка та перепідготовка кадрів
1	2	3
<b>Визначення поняття</b>	<p>- педагогічна система, яка включає персонал (робочих, інженерно-технічних працівників, керівників), види навчання (професійну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації), цільовий, змістовий, організаційно-методичний та контролюючий компоненти (А. Тулюшев, 2016);</p> <p>- система підготовки персоналу, яка проводиться підприємством із залученням власних або зовнішніх викладачів, має на меті засвоєння вузько-спеціалізованих умінь під потреби виробничої технології підприємства (Н. Маковська, 2015);</p> <p>- процес періодичного (безперервного) навчання працівників, ініційований підприємством з метою вдосконалення знань та компетентностей, навичок та умінь, їх діяльності для збільшення їх внеску в досягнення максимальної ефективності підприємства (М. Герасимов, 2016);</p> <p>- безперервний процес, включений у загальну політику розвитку людських ресурсів, заснований на єдності інтересів кожного окремого співробітника та підприємства в цілому (М. Мухіна, 2015).</p>	<p>- спеціально організована педагогічна система, яка забезпечує усунення невідповідності між внутрішньофірмовими вимогами до спеціаліста та рівнем його підготовки; формування нових компетентностей у зв'язку з необхідністю змінити професійних обов'язків в інтересах підприємства та працівника (Ю. Бадаєв, 2009).</p>

1	2	3
<p>Функції</p>	<p>- виявлення та аналіз потреб у знаннях та навичках працівників відповідно до поточних завдань та стратегії підприємства; добір доцільних форм та методів навчання; проведення внутрішньофирмового навчання; мотивація і створення умов для реалізації результатів навчання в процесі діяльності; оцінка результатів навчання (О. Спіна, 2016)</p> <p>- виявлення та аналіз потреб у знаннях та навичках; аналіз потенційних професійних можливостей персоналу; формування та розвиток специфічних характеристик персоналу; створення умов для формування матеріальних та кар'єрних стимулів працівників (Н. Маковська, 2015);</p> <p>- забезпечення співробітників знаннями, вміннями та компетентностями, необхідними для виконання функціональних обов'язків; підтримка професійного рівня працівників та оновлення із досягненнями науки, техніки, змінами соціально-економічних умов та правового регулювання галузі; підготовка кадрового резерву (готовність працівників до можливої заміни колег у разі відпустки, звільнення, переведення по службі); створення у персоналу відчуття причетності до діяльності підприємства, ознайомлення персоналу зі стратегією, цінностями, технологіями та послугами підприємства; підтримка у співробітників лояльного ставлення до підприємства (Н. Неунілова, 2015);</p> <p>- розвиток професійних компетентностей, які відповідають поточним потребам підприємства (М. Мухіна, 2015).</p>	<p>- усунення розривів між поточним рівнем розвитку професійної компетентності працівників та вимогами підприємства; розвиток нових компетентностей для реалізації перспективних потреб кар'єрного розвитку працівника та завдань підприємства (Ю. Бадаєв, 2009).</p>

1	2	3
<p><b>Особливості</b></p>	<p>- гнучкість реагування на зміни середовища, програми навчання розробляються з урахуванням потреб, навчання в процесі діяльності, навчання без відриву від виробництва (О. Винокурова, 2015);</p> <p>- націленість на вирішення стратегічних і тактичних завдань підприємства; орієнтація на безперервний внутрішньофирмовий розвиток персоналу; інтеграція в корпоративну культуру (Н. Неунілова, 2015);</p> <p>- інтегрування процесів цільового навчання та професійної діяльності; безперервність процесу; інтегрованість у загальну політику розвитку людських ресурсів підприємства (М. Мухіна, 2015);</p> <p>- організація навчання на базі підприємства, організація навчання силами педагогів підприємства або запрошених спеціалістів, спрямованість на вирішення завдань підприємства (Н. Пагуліна, 2013).</p>	<p>- спрямованість на вирішення конкретних виробничих завдань, траєкторія розвитку персоналу визначається підприємством, взаємозв'язок навчальних програм та виробничих функцій персоналу (Ю. Бадаєв, 2009).</p>

Джерело: Систематизовано автором



## Семантичний аналіз поняття «компетентність» у працях вітчизняних дослідників

Автор	Авторське визначення поняття «компетентність»	Сутнісні характеристики поняття
1 Алдашева А. [2]	2 Базова властивість особистості, яка забезпечує ресурс стійкості в професійних ситуаціях, що змінюються, та сприяє найкращому виконанню професійних обов'язків	3 - є властивістю особистості; - забезпечує ефективність у професійній діяльності
Гусак Л. [83]	Здатність фахівця реалізувати компетентності, здатність до розв'язання певного виду діяльності сукупністю певних професійних компетентностей. Компетентність є інтегральною характеристикою особистості фахівця; утворюється сукупністю компетентностей, що інтегруються в процесі діяльності; це прояв компетентностей у діяльності	- здатність набувати компетентності; - здатність реалізувати засвоєні компетентності в процесі виконання професійних обов'язків; - є результатом інтегрування засвоєних компетентностей в діяльність
Драч І. [95]	Певний рівень сформованості навичок і професійного досвіду взаємодії людини з навколишніми об'єктами та суб'єктами, необхідний індивідові для успішного функціонування в суспільстві в цілому, і в професійній сфері зокрема; є складною інтегрованою характеристикою особистості, яка зумовлює її здатність до реалізації власного потенціалу (знань, умінь, досвіду, особистісних якостей) для успішної діяльності в професійній і соціальній сфері, усвідомлюючи соціальну значимість і особистісну відповідальність за результати цієї діяльності, необхідність її постійного удосконалення в умовах динамічності світу	- сформованість навичок та досвіду; - здатність особи реалізовувати свій потенціал у певному виді діяльності; - здатність нести відповідальність за результати своєї праці; - готовність до постійного вдосконалення

1	2	3
Дубовик О. [97]	Об'єднує інтелектуальну та практичну складові освіти і вміщує три найважливіші складові: — знання як розуміння, тобто теоретичні знання в певній академічній галузі, здатність знати й розуміти (когнітивний компонент компетентності); — знання як дія, тобто практичне й оперативне застосування знань у конкретних ситуаціях (практичний, операційний компонент компетентності); — знання як буття, тобто виховання системи цінностей як невід'ємної складової свідомості й сприйняття у соціальному контексті (аксіологічний компонент компетентності)	- охоплює знання та розуміння (когнітивний аспект); - включає вміння застосовувати знання в ситуаціях (діяльнісний компонент); - включає цінності як основа сприйняття й співіснування в соціумі
Ковальчук В. [141]	Володіння суб'єктом певними компетентностями (встановленими формальними кваліфікаційними вимогами, сформованими суспільною практикою обсягом знань, умінь, необхідних для виконання суспільно-значимих завдань)	- відповідність або встановленим кваліфікаційним нормам, або сформованій суспільній практиці; - володіння релевантними виконанню специфічних функцій знаннями й уміннями
Любарєць В. [179]	Сукупність знань, умінь, необхідних для ефективно професійної діяльності: вміння аналізувати та передавати наслідки професійної діяльності	- включає володіння релевантними виконанню специфічних функцій знаннями й уміннями; - наявність вміння аналізувати й передавати наслідки діяльності

1	2	3
Мудрик А. [200]	Поглиблене знання предмета, готовність та здатність людини діяти у певній галузі; передбачає оволодіння відповідними компетентностями (знання, вміння, навички), які дають змогу діяти ефективно	<ul style="list-style-type: none"> <li>- включає володіння релевантними виконавчо спеціальними функцій знаннями, вміннями й навичками;</li> <li>- здатність людини до ефективної діяльності в певній галузі;</li> <li>- готовність людини здійснювати діяльність у певній сфері</li> </ul>
Радкевич В. [265]	Особистісна характеристика, сукупність інтеріоризованих мобільних знань, умінь, навичок та гнучкого мислення; включає в себе три взаємопов'язані компоненти: знання й розуміння; навички й здібності; поведінку й ставлення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- є особистісною характеристикою;</li> <li>- інтегрує три компоненти — знання і розуміння; навички й здібності; поведінку й ставлення</li> </ul>
Ягупов В. [353]	Підготовленість (теоретична і практична), здатність (інтелектуальна, діяльнісна) та готовність (професійна, особистісна, психологічна) до певного виду діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Включає оволодіння теоретичною і практичною складовою діяльності;</li> <li>- включає здатність до певного виду діяльності;</li> <li>- включає готовність до певного виду діяльності</li> </ul>

Джерело: Систематизовано автором

**Тематика навчання керівників структурних підрозділів  
(керівників центрів поштового зв'язку, поштамтів,  
начальників та заступників начальників відділень поштового зв'язку)  
УДППЗ «Укрпошта» в 2015 році**

Напрямок	Назва програми	Короткий зміст програми
1	2	3
Продаж послуг поштового зв'язку	Активний продаж послуг у ВПЗ (B2C робота з фізичними особами)  Організація продажу фінансових послуг. Переговори та інструменти комунікації	Особливості активного продажу; етапи продажу; входження в контакт; підготовка для актуалізації потреб споживача; проведення презентації; ціна та цінність товару (послуги); типові заперечення; вербальні кліше в спілкуванні з клієнтом; створення книги сценаріїв продажів  Огляд фінансових послуг; поштові перекази за межі України; виплата й доставка пенсій; приймання платежів; видача потіткових гривень; надання фінансових послуг за агентськими договорами; просування фінансових послуг; переговори в продажах поштових послуг; підготовка до переговорів, сценарії; післяпереговорний аналіз
	Надання додаткового сервісу «Кур'єрська доставка» (дистанційний курс)	Організація надання додаткового сервісу «Кур'єрська доставка»; ключові клієнти додаткового сервісу; приймання та організація доставки за додатковим сервісом, нормативи доставки; розрахунок вартості відправлень; спілкування з клієнтами, вимоги до працівників
	Продаємо та обслуговуємо професійно. Культура спілкування з клієнтом (дистанційний курс)	Корпоративні цінності та імідж УДППЗ «Укрпошта»; стратегічні завдання та конкурентні переваги оператора; ділова етика працівника підприємства, культура спілкування та розпорядок дня; клієнтоорієнтована поведінка працівників; етапи обслуговування клієнта; створення довіри, основи стрес-менеджменту; техніки саморегуляції, позитивне мислення

1	2	3
	<p>Технологія ефективного продажу товарів і послуг (дистанційний курс)</p>	<p>Техніки взаємодії з клієнтами; технологія виявлення потреб; формування ціннісних орієнтирів та клієнтоорієнтованої поведінки персоналу; комунікативна компетентність працівників; техніки ефективної презентації товарів та послуг; трансляція конкурентних переваг товарів та послуг; інноваційні інструменти продажів; типові сценарії продажів; упровадження клієнтоорієнтованого підходу в свідому поведінку персоналу</p>
<p>Менеджмент поштового зв'язку</p>	<p>Школа резерву І рівня</p>	<p>Характеристика УДППЗ «Укрпошта», основні напрями діяльності; нормативно-правове регулювання діяльності з надання послуг поштового зв'язку; принципи організації поштового зв'язку, порядок ціноутворення; організація роботи оператора поштового зв'язку, стандарти обслуговування; моніторинг якості послуг; організація просування та продажу послуг; культура ділового спілкування</p>
	<p>Управління компетентностями керівника. Мистецтво управління персоналом</p>	<p>Чинники ефективного управління персоналом; управління персоналом в різних виконаннях функцій управління; стратегія управління людськими ресурсами; нові методи та етичні засади управління персоналом; методи підвищення ефективності персоналу та його розвитку; оцінка персоналу на основі моделі компетентності</p>
	<p>Ведення переговорів. Техніки переконання та аргументації</p>	<p>Поняття переговорів та продажів; етапи переговорів; точки уваги при підготовці до переговорів; техніки підвищення перемовних аргументів; перемовна тактика та управління емоційним станом партнера; післяперемовний аналіз</p>

1	2	3
	Підготовка тренерів. Навички проведення тренінгу	Внутрішній тренер та його місце в процесі підготовки кадрів; модель компетенцій тренера в організації; концепція навчання дорослих; відмінність тренінгової форми навчання; стандарти проведення тренінгу в організації; розробка програми тренінгу, підготовка та проведення тренінгу, оцінка ефективності та посттренінговий супровід

Джерело: Систематизовано автором за [241]

**Тематика навчання керівників структурних підрозділів  
(керівників центрів поштового зв'язку, поштамтів,  
начальники та заступники начальників відділень поштового зв'язку)  
УДППЗ «Укрпошта» в 2016 році**

Напрямок	Назва програми	Короткий зміст програми
1	2	3
Організація поштового зв'язку	Надання послуги «Кур'єрська доставка» як додаткового сервісу (дистанційний курс)	Організація надання послуги «Кур'єрська доставка», ключові клієнти; послідовність замовлення і приймання відправлень із сервісом; спілкування з клієнтами в процесі приймання замовлення на послугу «Кур'єрська доставка»
	Надання послуги з пересилання відправлень «Прискорена пошта» (дистанційний курс)	Порядок пересилання відправлень «Прискорена пошта»; нормативний строк пересилання; обробка, доставка та вручення відправлень
	Надання фінансових послуг в іноземній валюті	Методика комплексного дослідження та сучасні технічні засоби визначення справжності банкнот; особливості здійснення міжнародних електронних переказів в іноземній валюті; порядок приймання та виплата у відділеннях поштового зв'язку грошових переказів; нормативні документи, що регламентують порядок зберігання цінностей в об'єктах поштового зв'язку
Продаж послуг поштового зв'язку	Тактичні прийоми конструктивного розв'язання складних ситуацій спілкування під час продажу послуг поштового зв'язку та обслуговування клієнтів (вебінар)	Прийоми розв'язання конфліктних ситуацій; конструктивна позиція персоналу в складних ситуаціях спілкування; маніпуляції і тиск; заперечення та рекламації клієнта; клієнтоорієнтована модель поведінки персоналу; механізми психологічного впливу на партнера для нейтралізації конфліктних ситуацій

1	2	3
Маркетинг поштового зв'язку	<p>Продаємо та обслуговуємо професійно. Культура спілкування з клієнтом (дистанційний курс)</p> <p>Технологія ефективного продажу товарів і послуг (дистанційний курс)</p> <p>Послуги без бар'єрів — доступно, зручно, з розумінням (дистанційний курс)</p>	<p>Корпоративні цінності та імідж УДППЗ «Укрпошта»; стратегічні завдання та конкурентні переваги оператора; ділова етика працівника підприємства, культура спілкування та розпорядок дня; клієнтоорієнтована поведінка працівників; етапи обслуговування клієнта; створення довіри; основи стрес-менеджменту; техніки саморегуляції, позитивне мислення</p> <p>Техніки взаємодії з клієнтами; технологія виявлення потреб; формування ціннісних орієнтирів та клієнтоорієнтованої поведінки персоналу; комунікативна компетентність працівників; техніки ефективного презентації товарів та послуг; трансляція конкурентних переваг товарів та послуг; інноваційні інструменти продажів; типові сценарії продажів; впровадження клієнтоорієнтованого підходу в свідому поведінку персоналу</p> <p>Визначення понять «доступність», «дискримінація за ознакою інвалідності», «інвалідність», «людина з особливими потребами», «людина з інвалідністю», «маломобільні групи населення»; сім принципів Універсального Дизайну; забезпечення доступності на підприємстві; особливості спілкування та надання послуг клієнтам з вадами здоров'я</p> <p>Визначення адміністративних (державних) послуг, суб'єкти надання; нормативні документи, що регламентують їх надання; перелік адміністративних послуг, спрощений доступ до яких забезпечується через відділення поштового зв'язку України; визначення та механізми надання електронних адміністративних послуг</p>



1	2	3
<p>Менеджмент поштового зв'язку</p>	<p>Школа резерву І рівня</p>	<p>Характеристика УДППЗ «Укрпошта», основні напрями діяльності; нормативно-правове регулювання діяльності з надання послуг поштового зв'язку, принципи організації поштового зв'язку, порядок ціноутворення; організація роботи оператора поштового зв'язку, стандарти обслуговування; моніторинг якості послуг; організація просування та продажу послуг; культура ділового спілкування</p>
	<p>Підготовка тренерів. Навички про- ведення тренінгу</p>	<p>Внутрішній тренер та його місце в процесі підготовки кадрів; модель компетенцій тренера в організації; концепція навчання дорослих; відмінність тренінгової форми навчання; стандарти проведення тренінгу в організації; розробка програми тренінгу; підготовка та проведення тренінгу, оцінка ефективності та пост-тренінговий супровід</p>

Джерело: Систематизовано автором за [242]

**Структура напрямів підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців ПАТ «Укртелеком»**

№ пор	Напря́м	Кількість груп (в дужках – % від загальної кількості груп)		Кількість годин, формат навчання
		2013 рік	2014 рік	
1	2	3	4	5
1.	Менеджмент	12 (2 %)	12 (3 %)	16 та 36 годин, очно; 24, 36, 72 годин, дистанційно в корпоративній мережі
2.	Продаж послуг та обслуговування споживачів	139 (26 %)	63 (17 %)	16, 24 та 36 годин, очно; 24, 36, 72 годин, дистанційно в корпоративній мережі
3.	Сучасні питання економічної та правової роботи на підприємстві	8 (2 %)	16 (4 %)	16, 24 та 36 годин, очно; 24, 36, 72 годин, дистанційно в корпоративній мережі
4.	Технічна експлуатація транспортних телекомунікаційних мереж	31 (6 %)	30 (8 %)	16, 24, 36 та 72 годин, очно; 24, 36, 72 годин, дистанційно в корпоративній мережі
5.	Технічна експлуатація мереж доступу	26 (5 %)	24 (6 %)	16, 24, 36 та 72 годин, очно; 24, 36, 72 годин, дистанційно в корпоративній мережі
6.	Обладнання та технічна експлуатація мереж комутації	31 (6 %)	28 (7 %)	16, 24, 36 та 72 годин, очно; 24, 36, 72 годин, дистанційно в корпоративній мережі
7.	Проектування	7 (1 %)	5 (1 %)	16, 24, 36 та 72 годин, очно; 24, 36, 72 годин, дистанційно в корпоративній мережі
8.	Побудова та технічна експлуатація автоматизованих систем	59 (11 %)	45 (12 %)	16, 24, 36 та 72 годин, очно; 24, 36, 72 годин, дистанційно в корпоративній мережі

1	2	3	4	5
9.	Засоби провідного мовлення	1 (0,2%)	-	36 годин, очно
10.	Інформаційні технології та локальні мережі	57 (11%)	50 (13%)	16, 24, 36 та 72 годин, очно; 24, 36, 72 годин, дистанційно в корпоративній мережі
11.	Курси академії Juniper Networks	5(1%)	1 (0,2%)	24, 36, 72 годин, дистанційно в корпоративній мережі
12.	Курси Регіональної мережевої академії Cisco	7 (1%)	7 (2%)	24, 36, 72 годин, дистанційно в корпоративній мережі
13.	Удосконалення знань із питань охорони праці, пожежної безпеки, безпеки життєдіяльності	114 (21%)	66 (18%)	36 годин, очно; 36 годин, дистанційно в корпоративній мережі
14.	Підготовка до виконання функціональних обов'язків	2 (0,4%)	1 (0,3%)	16 годин, очно; 72 години, дистанційно в корпоративній мережі
15.	Мотиваційні програми	9 (2%)	8 (2%)	24 годин, очно; 24 години, дистанційно в корпоративній мережі
16.	Удосконалення мовних навичок	12 (2%)	9 (2%)	360 годин, очно; 36 годин, дистанційно в корпоративній мережі
17.	Навчання у вільному доступі	10 (2%)	9 (2%)	24 годин, очно; 24 години, дистанційно в корпоративній мережі
18.	Центр тестування	2 (0,4%)	2 (0,5%)	Тестування персоналу

Джерело: Систематизовано автором за [239, 240]

**Тематика навчання керівників структурних підрозділів  
з продажу послуг та обслуговування споживачів у ПАТ «Укртелеком»**

Напрямок	Назва програми	Короткий зміст програми
1 Менеджмент, управління персоналом	2 Психотехнологія управління персоналом	3 Психологічні аспекти управління персоналом; використання психологічних технологій в управлінні персоналом та самоменеджмент керівників; технологічні прийоми спілкування та психологічного впливу в управлінській діяльності; реалізація індивідуального підходу в управлінні персоналом
Продаж послуг та обслуговування споживачів	Управління продажем (тренінг)	Чинники ефективного управління людськими ресурсами структурного підрозділу; управління персоналом в аспекті реалізації керівником функцій менеджменту; методи розвитку персоналу; дизайн мотивації персоналу; оцінка персоналу та особистісного росту на основі моделі компетенцій
	Управління продажем (тренінг)	Компетентності керівника з продажу; цикл управління продажем; комплексний підхід до організації продажу; роль емоційного інтелекту в управлінні продажем
	Методи просування телекомунікаційних послуг (дистанційний курс)	Сучасні методи просування телекомунікаційних послуг (прямий маркетинг, подієвий маркетинг, реклама в місцях продажу, демонстрації тощо); маркетингові комунікації та реклама як методи просування послуг; ефективна організація просування телекомунікаційних послуг на рівні структурного підрозділу

1	2	3
	Техніка ефективного продажу телекомунікаційних послуг (дистанційний курс)	Особливості продажу нових (інноваційних) та високотехнологічних послуг; моделі сприйняття клієнтом нового продукту; етапи продажу послуг; типові сценарії продажу; методики створення та впровадження в діяльність персоналу з продажу; впровадження технік ефективного продажу телекомунікаційних послуг та клієнтоорієнтованого підходу в роботу персоналу з продажу
	Нові продуктові пропозиції від ПАТ «Укртелеком»	Визначення, характеристика та особливості нових продуктових пропозицій; умови надання нових послуг та їх ключові переваги; регламентуючі документи та виконання замовлень на підключення нових продуктових пропозицій у продуктивних системах
	Послуги фіксованого телефонного зв'язку від ПАТ «Укртелеком»	Послуги й тарифи фіксованого телефонного зв'язку, діючі тарифи, сучасні послуги та акційні пропозиції; виконання замовлень на підключення послуг фіксованого телефонного зв'язку
	Послуга «ОГО!»	Характеристика та особливості технології ADSL; послуга «ОГО!», визначення, характеристики та переваги; додаткові та супутні послуги (ОГО!Телефонія, ОГО!WiFi; контрактний, ТВ-тестування (IPTV), пошто-вий сервіс Укрпост; регламенти бізнес-процесів підключення до мережі Інтернет за технологією ADSL та регламентуючі документи
	Побудова ефективних відносин зі споживачами (тренінг)	Упровадження клієнтоорієнтованого підходу та індивідуалізації роботи з клієнтами в роботу фахівців з продажу; типи відносин зі споживачами; алгоритми роботи фахівця в процесі залучення нових абонентів, утримування існуючих абонентів, збільшення дохідності від існуючих абонентів

1	2	3
	Програма підготовки внутрішніх тренерів	Тренінг як особливий формат бізнес-освіти; відмінність тренінгу від інших форматів навчання; принципи навчання дорослих; андратогічні прийоми та методи навчання; стандарти роботи тренера; алгоритм підготовки до проведення тренінгу; вибір стилю тренінгу відповідно до мети та завдань тренінгу; організаційна та методична підготовка до проведення тренінгу

Джерело: Систематизовано автором за [239]

## Анкета для керівників структурних підрозділів ПАТ «Укртелеком»

Шановний \_\_\_\_\_!

Ваші підлеглі в \_\_\_\_\_ 201\_\_ року брали участь у програмі навчання за напрямом «\_\_\_\_\_».

Нам важливо знати Вашу думку про ефективність і практичне значення навчання для Вашого структурного підрозділу та підприємства в цілому. Ваші відповіді та побажання допоможуть нам удосконалити навчальний процес і підвищити його результативність.

1. Яких змін у поведінці й діях Ваших підлеглих Ви очікували від них після їх участі в програмі навчання «\_\_\_\_\_».

2. Як особисто ви як керівник створювали мотивацію своїх підлеглих взяти участь у цій програмі навчання і бути там активними? Напишіть, що конкретно ви зробили.

3. Що, на Вашу думку, реально дало навчання вашим підлеглим?

- Знання.
- Зміну поглядів на свою роботу.
- Зміну поглядів на роботу з клієнтами.
- Навички.
- Мотивацію.
- Згуртованість.
- Інше (напишіть самі).

4. Як в основному реагували Ваші підлеглі, коли після навчання Ви вийшли на роботу?

- Ділилися позитивними враженнями.
- Активно обговорювали.
- Не говорили нічого.
- Критикували тренінг.
- Критикували тренера.
- Критикували вас.
- Критикували клієнтів.
- Критикували свою організацію.
- Інше (напишіть самі).

5. З чим, на Вашу думку, пов'язана така реакція?

- Бажання вчитися, пізнавати нове.
- Небажання вчитися, пізнавати нове.
- Страх.
- Скептицизм.
- Лінь.
- Індивідуальні особливості (напишіть які).
- Інше (напишіть самі).

6. Що і як змінилося в поведінці і діях Ваших підлеглих у роботі з клієнтами після їх участі в програмі навчання? Що вони стали робити по-іншому?

7. Напишіть, що необхідно врахувати під час проведення наступних бізнес-тренінгів?

- Вам особисто як керівнику.

- Викладачу-тренеру.

8. Чого особисто Ви як керівник хотіли б навчатися, щоб стати ефективнішим керівником?

Назвіть конкретні теми й питання, що цікавлять Вас.

Дякуємо за відповіді!



**Модель компетенцій для бізнес-процесу  
«Продаж послуг та обслуговування споживачів»**

Категорія	Компетентності	Індикатори прояву
1	2	3
<b>Аналіз, вивчення й оцінка</b>	Аналіз очікувань та вимог клієнта	Дослідження ринкових тенденцій Ідентифікація продуктів та послуг Розробка технічних характеристик продукту чи послуги Проведення техніко-економічного аналізу
<b>Виробництво</b>	Ідентифікація можливих рішень	Аналіз інформації, отриманої з аналізу вимог клієнтів Дослідження технологічних рішень, які відповідають вимогам клієнтів Розробка відповідного плану дій Ідентифікація ресурсів, необхідних для впровадження обраних рішень
	Застосування ринкових стратегій	Опис ключових характеристик конкурентної ситуації та ключових конкурентних переваг Визначення стратегії проникнення на місцевий ринок Вивчення середовища діяльності клієнта Ознайомлення з новими технологіями, продуктами, конкурентною ситуацією Визначення продуктів і послуг, які можуть надаватися через кол-центри та дистанційно
	Презентація та продаж рішень	Підготовка презентації рішень для клієнта Презентація рішень для груп клієнтів та вищого менеджменту Розбудова відносин з клієнтами Визначення осіб, які приймають рішення, та осіб, які впливають на прийняття рішень; розбудова відносин з ними на постійній основі Обізнаність із динамікою клієнтських переваг; розбудова актуальної стратегії продажів відповідно до них Презентація компанії, демонстрація професійної поведінки

1	2	3
		Продаж послуг безпосередньо клієнту Аналіз та пропозиція нових бізнес-рішень
	Технічна підтримка	Відповідати на нові вимоги та потреби клієнтів, визначати нові бізнес-можливості Здійснювати допродажу технічну підтримку
Технології	Технологічні знання в сфері телекомунікацій	Знання операційного оточення компанії Аналіз ситуації з глобальної точки зору
Міжособистісні відносини	Комунікація на робочому місці	Поширювати технічну та загальну інформацію в компанії Створювати презентації для клієнтів Вести переговори з клієнтами та партнерами Збирати інформацію Чітко висловлювати свої думки
	Робота в крос-функціональних командах	Аналіз ситуації з глобального погляду Розв'язання проблем Підготовка та проведення нарад Управління організаційних норм та цінностей Індивідуальний підхід у роботі
Управління	Організація роботи та управління інформацією	Структурування та збереження інформації для забезпечення вільного доступу до неї Забезпечення розвитку персоналу відповідно до нових вимог і тенденцій Розуміння стратегічного значення поширюваної інформації
	Інновації та адаптація до змін	Визначення інноваційних стратегій роботи з клієнтами Демонстрація зацікавленості в змінах, роботи в нових умовах, викликах Зміна та переорієнтація роботи відповідно до нових умов Пропозиція нових ідей і проектів для покращення продуктів та послуг

Джерело: Систематизовано автором за [466]

**Порівняльний аналіз особливостей систем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку**

Критерій	Зарубіжний досвід	Вітчизняний досвід
1 Цілі навчання	2 Забезпечення постійного розвитку потенціалу людських ресурсів, зростання результативності керівників, удосконалення організаційної культури та командної синергії, розвиток лідерських якостей, підвищення рівня вмотивованості персоналу, його ставлення та лояльності до підприємства; навчання й розвиток персоналу розглядається компаніями як рушійна сила і головний фактор впливу на інноваційну активність	3 Забезпечення керівників необхідними для виконання функціональних обов'язків, завдань та операцій знаннями, вміннями, навичками, компетентностями, адаптація до нових технологій, послуг, стратегічних орієнтирів підприємства
Домінуючі ідеї, принципи та підходи	Організація, що навчається Філософія лідерства Системний підхід до розвитку професійної компетентності Наступність знань та досвіду на підприємстві Клієнтоорієнтованість персоналу Розвиток інноваційного мислення Комплексність та ступеневість розвитку професійної компетентності	Масовість та доступність програм розвитку Мультиплікація знань на підприємстві шляхом створення системи внутрішнього тренерства Клієнтоорієнтованість персоналу
Стратегія навчання	Переважно перспективно орієнтована й креативна	Переважно функціональна й проблемно орієнтована

1	2	3
<p>Зміст навчання</p>	<p>Розвиток клієнтоорієнтованого підходу в керівників усіх категорій; розвиток лідерського потенціалу; комплексний підхід до розвитку компетентностей; зміст визначається не тільки поточними функціональними обов'язками керівників, але й суміжними та майбутніми бізнес-процесами</p>	<p>Розвиток клієнтоорієнтованого підходу лише у керівників з продажу послуг та обслуговування споживачів; розвиток управлінської компетентності; зміст навчання визначається переважно поточними функціональними обов'язками</p>
<p>Форми навчання й розвитку персоналу</p>	<p>Переважа надається різним формам інформального навчання (робота в проектних командах, рогації, організації заходів, کوچинг, менторство, участь у стратегічних проектах, виконання завдань поза функціональними обов'язками)</p>	<p>Переважа надається різним формам формального навчання (семінари, тренінги, дистанційне навчання)</p>
<p>Організаційно-педагогічні умови</p>	<p>Урізноманітнення програм, форм та методів навчання; визначення реальних потреб у навчанні; прискорення темпів навчання персоналу; створення умов для навчання й розвитку професійного та кар'єрного зростання; розбудова системи навчання й поширення знань в компанії; використання устаткування та технологій, зокрема IT, для розвитку персоналу; відкритість до нових ідей і практик; підтримка експертів, супервізорів, наставників; визнання досягнень, створення середовища для професійного спілкування; підтримка процесів поширення знань та обміну досвідом</p>	<p>Забезпеченість устаткуванням, програмним забезпеченням та доступом до мережі Інтернет; періодичне вдосконалення професійної майстерності у проведенні навчальних заходів; впровадження форм та методів навчання на базі продуктивної діяльності</p>

1	2	3
Очікувані результати навчання	Інноваційна активність та адаптивність до швидких змін середовища; клієнтоорієнтованість та демонстрація такої установки в поведінці; постійне забезпечення умов для розвитку актуальних компетенцій у персоналі підпорядкованого структурного підрозділу; обізнаність із ринковою ситуацією, конкурентним оточенням, стратегіями конкурентів	Обізнаність із процесом організації продажу послуг; навички навчання й розвитку персоналу підпорядкованого підрозділу; навички активного продажу; обізнаність з особливостями організації надання послуг зв'язку; розвиток управлінських навичок; навичок переговорів, управління персоналом за компетентнісним підходом

Джерело: Складено автором

## Методологічні підходи до розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів

Методологічні підходи	Реалізація у вирішенні досліджуваної проблеми
1  Загальнонауковий Системний	2  Система розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів розглядається як змодельована, цілісна, керована, динамічна система, яка забезпечує процес розвитку професійної компетентності зазначеної категорії керівників у спеціально створених умовах внутрішньофірмовому навчанні. Системний характер педагогічного впливу на об'єкт дослідження (що гарантує розвиток усіх компонентів професійної компетентності, їх інкорпорування в професійну діяльність та враховує реальні умови професійної діяльності)
Конкретнонауковий Діяльний	Вибір таких форм та методів педагогічного впливу на досліджуваний об'єкт, які дадуть можливість у процесі навчальної діяльності розвивати інтелектуально-когнітивний, операційно-діяльний та мотиваційно-ціннісний компоненти професійної компетентності, займати суб'єкту 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, формувати навички самоаналізу для підвищення вмотивованості до діяльності та розвитку
Праксеологічний	Обґрунтування моделі компетентній «ідеального» керівника структурного підрозділу з продажу послуг та обслуговування споживачів і створення на її основі такої системи педагогічних впливів, яка давала б можливість ефективно й комплексно розвивати професійну компетентність та через інкорпорування її у виконання функціональних обов'язків впливати на результативність діяльності керівників. Дотримання принципів праксеології в андрагогічній діяльності керівників, дасть змогу гарантувати досягнення результатів у навчанні та розвитку персоналу підпорядкованих їм структурних підрозділів

1	2
Аксіологічний	Виявлення ключових цінностей, які впливають на ефективну діяльність керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів, та цілеспрямоване формування відповідних ціннісних орієнтирів під час педагогічних впливів на досліджувану категорію керівників
Суб'єктний	Організація розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів відповідно до потреб та стратегії підприємства (зовнішні стимули) й стимулювання власного саморозвитку, самодетермінації та самовдосконалення через розвиток навичок саморефлексії та вибудовування процесу розвитку професійної компетентності як керованого самим суб'єктом процесу
Андрогогічний	Створення такої системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів, яка, з одного боку, враховує особливості (вік, досвід, особливості професійної діяльності) досліджуваної категорії в контексті ідей безперервної освіти та розвитку професійної компетентності, а з іншого, сприятиме формуванню в них андрагогічної компетентності для ефективного реалізації функцій навчання персоналу підпорядкованого підрозділу
Компетентнісний	Спрямування педагогічного впливу (цільовий, змістовий, технологічний та контролюючий оцінний елементи) на розвиток компонентів професійної компетентності у досліджуваної категорії керівників
Контекстний	Інкорпорування в систему розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів цілей, завдань, змісту, педагогічних технологій, які відповідають контексту їх професійної діяльності, що дає змогу не тільки сформувати необхідні знання й навички, але й стимулює розвиток професійної мотивації та ціннісного ставлення до діяльності

1	2
Технологічний	<p>Використання сукупності актуалізованих системою розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів педагогічних технологій, які забезпечать гарантований результат у розвитку професійної компетентності та інкорпорування навчальних здобутків (засвоєні знання, вироблені вміння і навички, сформоване ставлення, установки та ціннісні орієнтації професійної діяльності) у професійний контекст.</p> <p>Вирішення завдання оптимізації системи розвитку професійної компетентності зазначеної категорії керівників, а також підбір змісту, форм, методів, технологій навчання, використання яких гарантуватиме досягнення запланованих цілей</p>

Джерело: Складено автором



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

Назва етапу	Характеристика етапу	Алгоритм розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів
1 <b>Визначення потреби в навчанні</b>	2 Формулювання проблеми, визначення наявного досвіду, складання програми, визначення термінів	3 - усвідомлення проблеми (аналіз показників, відгуків, експертних висновків, ринкових тенденцій) невідповідності поточного та бажаного рівня розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників; - визначення потреби в навчанні (цільова аудиторія, зміст навчання, проектування результатів навчання); - визначення цільової аудиторії майбутнього педагогічного впливу, її характеристик; визначення фокус-групи для пілотного проекту (за потреби);
<b>Проектування</b>	Генерування знань про об'єкт, середовище, чинники, які сприяють та можуть гальмувати розвиток його професійної компетентності; проектування бажаного кінцевого результату	- обґрунтування моделі компетенцій для цільової аудиторії; - проведення попередньої оцінки рівня розвитку необхідних компетентностей для фокус-групи (шляхом експертного опитування, анкетування, інтерв'ювання, спостереження); - визначення еталонної моделі професійної компетентності цільової групи; - вивчення (бенчмаркінг) кращих практик педагогічного впливу на персонал в аналогічних ситуаціях; - моделювання системи розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників; - проектування комплексу навчальних заходів для цільової аудиторії; - складання плану-графіка навчання

1	2	3
<p><b>Реалізація</b></p>	<p>Здійснення педагогічного впливу на об'єкт з метою розвитку його професійної компетентності</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проведення навчальних заходів для пілотної групи (за необхідності);</li> <li>- визначення результативності педагогічного впливу на пілотну групу, аналіз показників;</li> <li>- корекція змісту навчання, технологій, навчально-методичного забезпечення;</li> <li>- здійснення інформування цільової аудиторії про стратегічні плани підприємства та пов'язані з ними майбутні навчальні заходи на внутрішніх ресурсах організації (періодичні видання, портал);</li> <li>- навчання цільової аудиторії;</li> <li>- забезпечення системи підтримки діяльності керівників (наповнення бази знань, створення методичного забезпечення тощо)</li> </ul>
<p><b>Оцінювання результативності та мультиплікація</b></p>	<p>Підведення підсумків, оцінка, корекція; перетворення принципів і критеріїв у норми та цінності; забезпечення постійної мультиплікації досвіду</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення результатів навчально-пізнавальної діяльності;</li> <li>- створення програми мультиплікації досвіду на рівень лінійного структурного підрозділу;</li> <li>- забезпечення періодичного інформування про відповідну діяльність керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів на ресурсах підприємства;</li> <li>- моніторинг діяльності як керівників, так і персоналу підпорядкованих їм структурних підрозділів;</li> <li>- підтримка та консультування керівників;</li> <li>- забезпечення постійного зворотного зв'язку про перебіг процесу мультиплікації досвіду;</li> <li>- періодичний моніторинг організації та проведення навчальних заходів, аналіз їх впливу на результативності діяльності структурних підрозділів;</li> <li>- заохочення обміну досвідом та кращими практиками діяльності, реалізації спільних проєктів із створення навчального контенту;</li> </ul>

продовження

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"><li>- оцінка результативності розвитку професійної компетентності керівників на рівні підприємства, аналіз показників, відгуків, експертних висновків;</li><li>- інформування персоналу компанії про результати розвитку професійної компетентності керівників та їх професійної діяльності в частині забезпечення розвитку професійної компетентності персоналу підпорядкованого структурного підрозділу</li></ul>

Джерело: Власні розробки автора

### Критерії, показники та засоби діагностування розвиненості професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів

Критерії	Якісні показники	Шкала оцінювання
<p>1</p> <p><b>Мотиваційно-ціннісний</b></p>	<p>2</p> <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>	<p>3</p> <p>Самооцінювання за 10-бальною шкалою, яка відображує рівень схильності до тієї чи іншої моделі (з-поміж двох поляричних)</p>
<p><b>Інтелектуально-когнітивний</b></p>	<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> <li>- поглиблене знання переваг послуг підприємства перед послугами конкурентів та заміниками, характеристик послуг зв'язку з асортиментного ряду, особливостей надання, тарифної політики</li> <li>- знання окремих положень Конституції України, законів та підзаконних актів, що регламентують діяльність у сфері зв'язку та забезпечують захист інтересів споживачів, внутрішньокорпоративних нормативних документів</li> </ul>	<p>Оцінювання за відносною шкалою результатів опанування відповідних навчальних курсів: 0-60 % - низький рівень сформованості знань; 60-80 % - середній рівень; 80-100 % - високий рівень сформованості знань</p>

1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знання особливостей сфери зв'язку, тенденцій її розвитку, конкурентного середовища, регуляторних механізмів</li> <li>- знання стратегій та перспектив розвитку підприємства-знання щодо організації та технології надання послуг</li> <li>- розуміння джерел формування конкурентних переваг підприємства / структурного підрозділу на загальному та локальних ринках</li> <li>- розуміння місця окремих бізнес-процесів (доптика, закупівлі, виробництво / технічна експлуатація, продажі, обслуговування) в загальному бізнес-процесі підприємства</li> <li>- розуміння впливу окремих управлінських рішень на підприємство в цілому, його операційну та фінансову ефективність</li> <li>- бачення бізнесу як системи</li> <li>- розуміння специфіки різних конкурентних стратегій підприємства</li> <li>- розуміння причинно-наслідкових зв'язків між управлінськими рішеннями та бізнес-процесами</li> </ul> <p><b>Психологічні знання</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- знання психології клієнтської поведінки</li> <li>- знання психології ефективних комунікацій</li> <li>- знання психології управління персоналом, методів підвищення вмотивованості до діяльності</li> </ul> <p><b>Андрологічні 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>	

1	<p><b>Операційно-діяльнісний</b></p>	2	3
<p><b>Операційно-діяльнісний</b></p>	<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>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 продукту в переваги та вигоди для клієнта)</li> <li>- володіння методиками якісного обслуговування споживачів відповідно до стандартів підприємства</li> </ul> <p><b>Комунікативні уміння</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вміння налагодити взаємодію з іншими структурними підрозділами</li> <li>- вміння переконувати колег та підлеглих, впевнено відстоювати свою позицію</li> <li>- 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)</li> <li>- вміння працювати з негативним емоційним станом партнера по спілкуванню</li> <li>- вміння взаємодіяти зі «складними» клієнтами</li> </ul>	<p>Оцінювання за допомогою технології асесмент-центрів із використанням відносної шкали 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.</p> <p>Отримані оцінки переводяться в бали: 1-2 бали відповідають низькому рівню сформованості цього компонента, 3-4 — середньому, 5 — високому</p>	

1	<ul style="list-style-type: none"> <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> <li>- вміння керувати розмовою</li> <li>- володіння комунікативними інструментами, які спонукають партнера до прийняття рішення</li> </ul> <p><b>Адаптаційні уміння</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- володіння сучасними результативними методиками навчання персоналу, зокрема, методиками «швидкого» навчання</li> <li>- вміння формувати у підлеглих необхідні для якісного виконання функцій уміння та навички</li> <li>- володіння методиками, які забезпечують навчання персоналу особливостей послуги та техніки її продажу (вміння формувати переваги та вигоди від користування послугою, вміння виділяти унікальні конкурентні переваги послуги, вміння опрацьовувати заперечення клієнтів)</li> <li>- володіння методиками, які забезпечують навчання підлеглих інструментів, які демонструють індивідуальний підхід до кожного клієнта, вміння формувати у підлеглих установки щодо індивідуального підходу до кожного клієнта, клієнтоорієнтованості</li> <li>- володіння технологіями створення, реалізації та оцінювання ефективності навчальних заходів</li> </ul> <p><b>Організаційно-управлінські вміння</b></p> <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> </ul>	3
---	---	---

1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- володіння інструментами управління результативністю підлеглих</li> <li>- вміння планувати виконання завдань та розподілити повноваження між підлеглими, чітко визначити терміни виконання завдань та кількісні й якісні параметри якості його виконання</li> <li>- володіння інструментами поточного та кінцевого контролю</li> <li>- вміння організувати роботу підпорядкованого структурного підрозділу відповідно до чинних стандартів і регламентів</li> <li>- володіння методами активізації роботи підлеглих із просування послуг (організація телефонних обдзвонів, рекламних заходів тощо)</li> <li>- вміння визначати пріоритети у діяльності підрозділу та працівників</li> <li>- володіння технологіями впровадження інновацій у діяльність структурного підрозділу (стандарты, регламенти тощо)</li> <li>- вміння приймати управлінські рішення на основі аналізу об'єктивних показників (фінансові, аналітичні)</li> <li>- вміння вибудовувати стратегію діяльності структурного підрозділу/приємства в цілому та організовувати 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> <li>- володіння методами згуртування колективу</li> <li>- вміння інвентувати можливий спротив персоналу введеному новим процедурам (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>	3
---	--	---



1	2	3
<p><b>Особистісний (професійно важливі якості)</b></p>	<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> <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> <li>- вміння керувати своїми емоціями</li> <li>- володіння методами саморегуляції</li> <li>- високий рівень саморегуляції</li> <li>- здатність до самостійної організації роботи, визначення пріоритетів виконання завдань, чітке планування власної діяльності</li> <li>- структурованість діяльності</li> <li>- спрямованість на результат (здатність знаходити оптимальне рішення)</li> <li>- витривалість, висока працездатність (здатність витримувати робоче навантаження протягом тривалого часу при збереженні якості виконання роботи)</li> <li>- здатність до швидкого навчання та засвоєння великого обсягу інформації</li> </ul>	<p>Самооцінювання за 10-бальною шкалою, яка відображає рівень схильності до тієї чи іншої моделі (з-поміж двох полярних)</p>

### Цілі розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів

Компонент професійної компетентності	Ціль	Завдання	Результат
1	2	3	4
<b>Мотиваційно-ціннісний</b>	Розвиток релевантних специфіці професійної діяльності цінностей, установок; підтримка вмотивованості високого рівня	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток клієнтоорієнтованості.</li> <li>2. Розвиток високого рівня лояльності до підприємства.</li> <li>3. Розвиток налаштованості на побудову взаємодії у колективі підпорядкованого структурного підрозділу.</li> <li>4. Розвиток налаштованості на результативну діяльність.</li> <li>5. Підтримка вмотивованості високого рівня до виконання професійних обов'язків</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Демонстрація клієнтоорієнтованої поведінки.</li> <li>2. Зростання рівня лояльності до підприємства.</li> <li>3. Налаштованість на побудову взаємодії у колективі підпорядкованого структурного підрозділу.</li> <li>4. Налаштованість на дотримання критерію результативності у професійній діяльності.</li> <li>5. Підвищення рівня вмотивованості до виконання професійних обов'язків</li> </ol>
<b>Інтелектуально-когнітивний</b>	Підвищення рівня знань (до рівня застосування відповідно до таксономії навчальних цілей Блума-Андерсона)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення рівня професійних знань та їх упровадження у професійну діяльність.</li> <li>2. Підвищення рівня психологічних знань та їх упровадження в професійну діяльність.</li> <li>3. Підвищення рівня андрагогічних знань та їх упровадження в професійну діяльність.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Релевантне застосування набутих професійних знань у професійному контексті.</li> <li>2. Релевантне застосування набутих психологічних знань у професійному контексті.</li> <li>3. Релевантне застосування набутих андрагогічних знань у професійному контексті.</li> </ol>

1	2	3	4
<b>Операційно-діяльнісний</b>	Розвиток умінь (до рівня адаптації відповідно до таксономії навчальних цілей Блума)	4. Підвищення рівня організаційно-управлінських знань та їх упровадження в професійну діяльність 1. Розвиток професійних умінь та їх релевантна адаптація до умов поточної проблемної ситуації професійного контексту. 2. Розвиток комунікативних умінь та їх релевантна адаптація до умов поточної проблемної ситуації професійного контексту. 3. Розвиток андрагогічних умінь та їх релевантна адаптація до умов поточної проблемної ситуації професійного контексту. 4. Розвиток організаційно-управлінських умінь та їх релевантна адаптація до умов поточної проблемної ситуації професійного контексту	4. Релевантне застосування набутих організаційно-управлінських знань у професійному контексті 1. Релевантне застосування професійних умінь у професійному контексті. 2. Релевантне застосування комунікативних умінь у професійному контексті. 3. Релевантне застосування андрагогічних умінь у професійному контексті. 4. Релевантне застосування організаційно-управлінських умінь у професійному контексті
<b>Особистісний</b>	Розвиток професійно значущих якостей	Розвиток активності, ініціативності, адаптивності, стійкості до стресу, здатності до самоорганізації роботи, структурованості діяльності, спрямованості на результат, здатності до швидкого навчання	Демонстрація високого рівня прояву професійно значущих якостей під час виконання навчальних завдань та в професійному контексті

Джерело: Власні розробки автора

### Компоненти професійної компетентності керівників (аналіз наукової літератури)

Джерело, автор (інституція)	Критерії виділення компонентів	Компоненти
1	2	3
Д. Бартман [365]	Результативність, клієнтоорієнтованість	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>лідерство та прийняття рішень</b> (проактивна лідерська поведінка, контроль та відповідальність);</li> <li>- <b>підтримка</b> (підтримка, повага та позитивне ставлення до членів колективу; ефективна індивідуальна та колективна робота; взаємодія);</li> <li>- <b>взаємодія</b> (налагодження ефективної комунікації в колективі, побудова відносин, вплив на інших та переконувannya);</li> <li>- <b>аналіз та інтерпретація</b> (аналітичне мислення, виявлення корених причин проблеми, ефективне застосування власної експертизи, швидке опанування нових технологій, ефективна письмова комунікація);</li> <li>- <b>створення та концептуалізація</b> (відкритість до нових ідей та досвіду, постійний пошук джерел інформації та можливостей навчання; застосування креативних та інноваційних підходів до вирішення ситуацій; стратегічне мислення; підтримка організаційних змін);</li> <li>- <b>організація та виконання</b> (ефективне планування та систематичне виконання процедур, фокусування на задоволеності клієнтів, обслуговування високої якості на основі стандартів);</li> <li>- <b>адаптація</b> (високий рівень адаптивності, ефективне подолання труднощів);</li> <li>- <b>результативність та підприємництво</b> (фокусування на досягненні цілей та результативності; усвідомлення ефективності роботи крізь призму власних витрат; розуміння специфіки бізнесу та фінансів; пошук можливостей для власного кар'єрного та професійного розвитку).</li> </ul>

1	2	3
Міжнародний Інститут Телекомунікацій [466]	Ефективне виконання функціональних обов'язків	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>аналіз, вивчення й оцінка</b> (аналіз очікувань та вимог клієнтів);</li> <li>- <b>виконання</b> (ідентифікація можливих рішень, застосування ринкових стратегій, презентація та продаж рішень, технічна підтримка, технологічні знання у сфері телекомунікацій);</li> <li>- <b>міжособові відносини</b> (комунікація на робочому місці, робота в крос-функціональних командах);</li> <li>- <b>управління</b> (організація роботи та управління інформацією, інновації та адаптація до змін)</li> </ul>
Р. Гробелар, Г. Рудт, А. Венгер [404]	Кастомізований сервіс високої якості	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>порогові компетентності</b> (слухання та розуміння, здатність до вербальної комунікації, технічні навички та знання продуктів, бажання допомогти, уміння керувати своїм часом, орієнтація на надання якісного сервісу, надійність, міжособистісна сенситивність, уміння ставити запитання);</li> <li>- <b>диференціальні</b> (здатність до встановлення контактів та зв'язків, ініціативність, переконливість, крос-функціональна взаємодія, командна робота)</li> </ul>
ООН [493]	Ефективне виконання функціональних обов'язків, кастомізований сервіс високої якості	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>ціннісний компонент</b> (ключові цінності – розділяти та демонструвати цінності організації, не піддаватися тиску та не діяти відповідно до власної вигоди, професіоналізм (пшпшпшпш результатами роботи та досягненнями, професійний підхід, ефективність), повага;</li> <li>- <b>професійний компонент</b> (комунікації, робота в команді, планування та організація, клієнтоорієнтованість, креативність, обізнаність у технологіях);</li> <li>- <b>управлінський компонент</b> (стратегічне бачення, лідерство, надихання, управління результативністю, побудова довіри, прийняття рішень, аналіз)</li> </ul>
Л. Коваль [140]	Здатність до самостійної професійної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>мотиваційно-ціннісний</b> (особистісна цінність, інтерес до впровадження технологій);</li> <li>- <b>когнітивно-процесуальний</b> (рівень знань та оволодіння алгоритмом їх застосування);</li> </ul>

1	2	3
В. Саюк [286]	Досягнення ефективного результату в професійній діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>технологічно-проектувальний</b> (володіння засобами професійної діяльності щодо моделювання та здійснення діяльності);</li> <li>- <b>результативно-оцінний</b> (вміння здійснювати рефлексивну діяльність).</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>мотиваційний</b> (сукупність потреб, мотивів, інтересів, ціннісних орієнтацій, ставлень, адекватних цілям і завданням діяльності);</li> <li>- <b>когнітивний</b> — сукупність знань, необхідних для здійснення діяльності;</li> <li>- <b>операційний</b> (сукупність умінь і навичок, необхідних для практичного вирішення завдань професійної діяльності);</li> <li>- <b>особистісний</b> (сукупність важливих для професійної діяльності особистісних якостей)</li> </ul>
А. Маркова [190]	Ефективне виконання функціональних обов'язків	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>спеціальний</b> (володіння професійною діяльністю, здатність проектувати подальший професійний розвиток, здатність до планування виробничих процесів, володіння технологіями та засобами праці, навички читання документації);</li> <li>- <b>соціальний</b> (володіння спільною (груповою, кооперативною) професійною діяльністю, прийомами професійного спілкування, соціальна відповідальність за результати праці);</li> <li>- <b>особистісний</b> (володіння прийомами особистісного самовираження та саморозвитку, засобами протидії професійній деформації, здатність до планування та контролю власної професійної діяльності, самостійного прийняття рішень);</li> <li>- <b>індивідуальний</b> (володіння прийомами самореалізації та індивідуального розвитку в рамках професії, готовність до професійного зростання, вміння раціонально організувати працю, мотивація досягнень, прагнення до якісної роботи, впевненість, оптимізм)</li> </ul>

1	2	3
<p>В. Ягупов [353]</p>	<p>Професійне буття особи як професійного суб'єкта</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>система професійних теоретичних і практичних знань (когнітивний компонент)</b> (психічне утворення, яке забезпечує загальнонаукову та професійну підготовленість до професійної діяльності);</li> <li>- <b>система практичних навчочок, умінь та здатностей (праксеологічний компонент)</b> (психічне утворення, яке формує практичну підготовленість до професійної діяльності);</li> <li>- <b>професійна позиція фахівця (ціннісно-мотиваційний компонент)</b> (система сформованих настанов та ціннісних орієнтацій, ставлень та оцінок, власні домагання);</li> <li>- <b>професійно важливі якості</b> (поєднання структурно-функціональних компонентів психіки, які зумовлюють індивідуальний стиль професійної діяльності);</li> <li>- <b>акмеологічні інваріанти</b> (внутрішні стимули, які зумовлюють потребу в саморозвитку, реалізації потенціалу);</li> <li>- <b>професійна суб'єктність (суб'єктний компонент)</b> (інтегральний компонент, який включає свідомість та самосвідомість, рефлексію)</li> </ul>
<p>Т. Герлянд [68]</p>	<p>Ефективне виконання функціональних обов'язків</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>мотиваційний</b> (мотиви, цілі, потреби, ціннісні установки та стимул до творчого вияву у професії, ставлення до неї, прагнення до особистісного кар'єрного зростання);</li> <li>- <b>когнітивний компонент</b> (оволодіння професійними знаннями);</li> <li>- <b>рефлексивний компонент</b> (навички контролю, прогнозування результатів праці, уміння усвідомлено контролювати результати власної діяльності, рівень особистого розвитку та досягнень);</li> <li>- <b>поведінковий компонент</b> (формування адекватних способів трудової діяльності, уміння чітко висловлювати думки, переконувати, аргументувати, будувати докази, аналізувати, висловлювати судження, передавати інформацію та емоційну інформацію), встановлювати міжособистісні зв'язки, узгоджувати власні дії з діями колег, обирати оптимальний стиль спілкування в різноманітних ділових ситуаціях)</li> </ul>

1	2	3
<p>А. Губа [78]</p>		<p>- <b>мотиваційно-цільовий</b> (сформованість певної мотивації, яка включає мотиви, цілі, ставлення);</p> <p>- <b>інтелектуально-когнітивний</b> (інформаційно-гностична компетентність — світоглядні, психолого-педагогічні, науково-методичні, спеціальні знання для здійснення діяльності; інтелектуально-творча компетентність — володіння комплексом інтелектуально-логічних (аналіз, синтез, порівняння, абстрагування, узагальнення, конкретизація), інтелектуально-евристичних вмій (аналогія, фантазія, гнучкість, критичне мислення);</p> <p>- <b>операційно-діяльнісний</b> (необхідні для здійснення професійної діяльності практичні вміння й навички, тобто забезпечує взаємозв'язок теорії та практики);</p> <p>- <b>особистісний</b> (система професійних та особистісних якостей, які забезпечують демократичних стиль керівництва на моральних засадах та верховенстві права)</p>

Джерело: Систематизовано автором



Матриця попарних порівнянь компонентів професійної компетентності керівників

Номер компонента	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	1	6	1/2	1/3	1/8	3	1/5	1/8	6	3	4
2	1/6	1	1/6	1/4	1/7	1	1/7	1/9	3	2	4
3	2	6	1	4	1/2	2	1/5	1/6	5	5	5
4	3	4	1/4	1	1/2	5	1/6	1/5	4	5	7
5	8	7	2	2	1	5	1/3	1/4	7	6	5
6	1/3	1	1/2	1/5	1/5	1	1/6	1/8	2	1	3
7	5	7	5	6	3	6	1	1/3	7	5	6
8	8	9	6	5	4	8	3	1	9	9	8
9	1/6	1/3	1/5	1/4	1/7	1/2	1/7	1/9	1	1/2	1
10	1/3	1/2	1/5	1/5	1/6	1	1/5	1/9	2	1	2
11	1/4	1/4	1/5	1/7	1/5	1/3	1/6	1/8	1	1/2	1

Джерело: Складено автором.

**Таблиця відповідності номерів компонентів**

Номер компонента	Назва компонента
1	Професійні знання
2	Психологічні знання
3	Андрологічні знання
4	Організаційно-управлінські знання
5	Професійні уміння
6	Комунікативні уміння
7	Організаційно-управлінські уміння
8	Андрологічні уміння
9	Цінності, установки, ставлення
10	Вмотивованість
11	Особистісні якості

## Алгоритм проведення коучингової сесії

Етап коучингової сесії	Запитання для учасника коучингової взаємодії
1	2
Складання контракту	Яких цілей Ви хочете досягти в ході цієї коучингової сесії? Яким буде найкращий результат коучингової сесії?
Визначення мети (цілі)	Визначення мети (цілі) за критеріями SMART: Specific (точна, конкретизована): уточніть формулювання Вашої цілі. Конкретизуйте її. Measurable (вимірна): як Ви зрозумієте, що ціль досягнута? Якими будуть кількісні та якісні критерії досягнення цілі? Attractive (приваблива): що Ви отримаєте в результаті досягнення цілі? Як це вплине на Вас (Ваше життя, оточення, інші сфери життя, інші цілі)? Що Ви втрачите, якщо ціль не буде досягнута? Realistic (реалістична): наскільки Ви впевнені що ціль може бути досягнута? Що дає Вам підстави думати, що досягти цієї цілі Вам вдасться? Time-bound (визначена у часі): коли саме ця ціль має бути досягнута? Які проміжні цілі та часові рамки з досягнення?
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 компетенції дають можливість цього досягти? 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?

1	2
Пошук рішення	<p>Як виглядає ситуація досягнення цілі? Що Ви особисто отримуєте, коли ціль буде досягнута? Що Ви відчуєте? Яку користь особисто Ви можете принести в проєкт? У чому Ваша сильна сторона, яка стане внеском у проєкт? 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 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?</p>
Звернення	<p>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)?</p>
Завершення	<p>Який цінний досвід Ви здобули під час сесії? Якого результату досягли? Як він співвідноситься з цілями, які були визначені на сесію?</p>

Джерело: Власні розробки автора

## Форми занять посттренінгового супроводу учасників навчання

№ пор	Форма занять посттренінгового супроводу	Можливі формат проведення заняття	
		Аудиторний	Онлайн, у форматі вебінару
1	2	3	4
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.	Корекуючі заняття	+	+
12.	Рольові та ділові ігри	+	+
13.	Мозковий штурм	+	+
14.	Виконання та розбір бізнес-кейсів	+	+

		продовження		
1	2	3	4	
15.	Аналіз реальних ситуацій робочого контексту	+		+
16.	Моделюючі ігри	+		+
17.	Аналіз успішних та неуспішних ситуацій (з досвіду учасників)	+		+
18.	Заповнення опитувальників	+		+
19.	Посттренингове тестування	+		+
20.	Тьюторські бесіди	+		+
21.	Міні-тренінг, повгор 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

## Особливості використання методів ігрового імітаційного моделювання

Назва методу (за класифікацією М. Сергеевої) [293]	Види управлінських, педагогічних, розвивальних завдань, які можуть бути вирішені за допомогою цього методу	Компетентності, розвиток яких є можливим за допомогою цього методу
1	2	3
Імітація діяльності на тренажері	<ul style="list-style-type: none"> <li>- первинне/базове навчання нового персоналу;</li> <li>- підготовка персоналу;</li> <li>- навчання персоналу в зв'язку з впровадженням нових технологій, внесенням змін в бізнес-процеси, нові стандарти діяльності;</li> <li>- удосконалення типових операцій;</li> <li>- автоматизація навичок роботи;</li> <li>- виконання операцій відповідно до існуючих стандартів роботи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- професійні знання, професійні уміння</li> </ul>
Рольові та ділові ігри	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відпрацювання навичок взаємодії як у типових, так і складних/унікальних ситуаціях;</li> <li>- ознайомлення з кращими практиками в роботі колег;</li> <li>- генерування продуктивних ідей щодо вирішення складних ситуацій;</li> <li>- «прійняття» більшістю учасників згенерованих ідей;</li> <li>- можливість отримати зворотний зв'язок від колег/експертів щодо якості використання певних навичок/підходів;</li> <li>- можливість використання ігрового методу як одного з інструментів в оцінці персоналу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- комунікативні уміння (активне слухання, зворотний зв'язок, переконання партнера зі спілкування, навички ведення перемовин);</li> <li>- навички взаємодії в складних, конфліктних ситуаціях;</li> <li>- професійне спілкування (моделі поведінки в різних ситуаціях професійної взаємодії, відповідність стандартам та регламентам бізнес-процесів)</li> </ul>

1	2	3
<p><b>Організаційно-діяльнісній грі</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість корекції установок персоналу;</li> <li>- можливість для учасників оцінити свою діяльність «з боку»;</li> <li>- аналіз і корекція використання технік взаємодії;</li> <li>- розвиток навичок самостійного і колективного прийняття рішень;</li> <li>- можливість проєктувати, проігравати та «проживати» різні сценарії розгортання подій, тестувати їх у безрисиковому ігровому середовищі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток соціальної компетентності (взаємодія з середовищем, вбудовування відносин з різними категоріями партнерів)</li> </ul>

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									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
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
Надаштованість на розв'язання проблем споживачів	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Надаштованість на результативність діяльності	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Надаштованість на побудову взаємодії в колективі	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Надаштованість 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 пріоритизації 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 споживачів Ви насамперед орієнтуєтесь на інтереси підприємства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	У вирішенні запитів 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 вмотивують зовнішні чинники	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	До якісної роботи Вас переважно вмотивують 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.

ненастійливість	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
неконформізм	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	2	3	4
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 мовлених шаблонів, створення сценаріїв комунікації з клієнтами

1	2	3	4
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- вміння встановлювати контакт із партнерами зі спілкування з метою налагодження 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.	<p>Організаційно-управлінські вміння</p>	<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 організовувати 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>	<p>Індивідуальна робота (вправа «П'ятниця, 13-е»), презентація індивідуальної роботи</p>
4.	<p>Організаційно-управлінські вміння, професійні вміння</p>	<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> </ul>	<p>Ділова гра «Людоїди»</p>

1	2	3	4
5.	Андрогогічні уміння, комунікативні уміння	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поглиблені навички продажу послуг зв'язку (володіння прийомами опрацювання заперечень клієнтів, навичками виявлення потреб клієнтів, навички трансляції конкурентних переваг продуктів, уміння трансформувати характеристики продукту в переваги та вигоди для клієнта)</li> <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

## 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	2	3	4	5
1.	Контрольне завдання 1	Дати характеристику різним форматам бізнес-освіти (стратегічна сесія, семінар-тренінг, коучинг, майстер-клас), характеризувати 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 виокреmlювати 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



1	2	3	4	5
3.	Контрольне завдання 3	Самооцінювання поточного рівня розвитку андрагогічної компетентності (з використанням анкети оцінювання функціональних навичок бізнес-тренера), рефлексія результатів, вибудовування індивідуального плану професійного розвитку	Здатність до об'єктивного само-оцінювання рівня розвитку компетентності; здатність до аналізу та рефлексії; до вибудовування індивідуального плану професійного розвитку	Максимальний бал — 25, мінімальний — 15. За правильність відповіді — 15 балів, за 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 потренінгових заходів)	Обізнаність зі стандартами роботи бізнес-тренера під час підготовки, проведення тренінгу, оцінювання його ефективності та здійснення потренінгових 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

1	2	3	4	5
5.	Контрольне завдання 5	Самооцінювання переважачого 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 переважачого 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 ігор (потрібно вказати помилки та невідповідності методиці створення ділових та рольових ігор, внести відповідні правки та аргументувати їх)	Обізнаність із принципами, видами та методиками створення ділових та рольових ігор; здатність рефлексувати матеріал з точки зору етапних методик; здатність ідентифікувати невідповідності із етапними стандартами, коригувати їх із відповідною аргументацією	Максимальний бал — 10, мінімальний — 6. За правильність відповіді — 6 балів, за креативність — 4

1	2	3	4	5
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, видами 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 відібраним фрагментом та перелік запитань/висновків, які можна обговорити після його перегляду	Максимальний бал — 10, мінімальний — 6. За правильність відповіді — 6 балів, за креативність — 4

1	2	3	4	5
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 такого поділу	Максимальний бал — 10, мінімальний — 6. За правильність 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, видами 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

1	2	3	4	5
11.	Контрольне завдання 11	Створення сценарію власного авторського тренінгу (визначити його цілі, завдання, перелік вирав та інтерактивних методів навчання, таймінг, опис дії 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

## Бланк Для оцінювання рівнів розвитку 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	2	3	4	5	6	7
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 аналізує власні ідеї щодо реалізації етапів взаємодії					
9.	Учасник у дискусії демонструє володіння прийомом опрацювання заперечень клієнтів					
10.	Учасник у дискусії демонструє навички виявлення потреб клієнтів					
11.	Учасник у дискусії демонструє навички транслації конкурентних переваг продуктів					
12.	Учасник у дискусії демонструє вміння трансформувати характеристики продукту в переваги та вигоди для клієнта					
13.	Учасник у дискусії демонструє уміння переконувати колег та підлеглих, впевнено відстоювати свою позицію					

1	2	3	4	5	6	7
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	2	3	4	5	6	7
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					



1	2	3	4	5	6	7
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 налагодження результативної взаємодії					
13.	Створені учасником мовленнєві шаблони демонструють володіння комунікативними інструментами, які дають змогу партнеру відчувати довіру та впевненість					
14.	Створені учасником мовленнєві шаблони демонструють володіння комунікативними інструментами, які спонукають партнера до прийняття рішення					
15.	Учасник демонструє вміння створювати сценарії комунікації з клієнтами					
16.	Створені учасником сценарії є оптимальними з точки зору часу взаємодії					
Разом балів						

1	2	3	4	5	6	7
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	2	3	4	5	6	7
1.	Учасник демонструє розуміння принципів планування діяльності					
2.	Учасник демонструє розуміння принципів пріоритетизації 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 пріоритетизації завдань					
7.	Учасник демонструє вміння вибудовувати стратегію діяльності структурного підрозділу в цілому та організовувати роботу відповідно до актуальної поточної ситуації					
8.	Учасник демонструє вміння вирішувати складні, нетипові ситуації/завдання з високим рівнем невизначеності, які потребують нестандартних, інноваційних підходів					

1	2	3	4	5	6	7
9.	Учасник демонструє вміння розподілити ресурси (часові, людські) відповідно до завдань діяльності структурного підрозділу					
10.	Учасник демонструє вміння оптимально організовувати 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. Цілова гра «Людоїди».

№ пор	Поведінкові прояви	Бали				
		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
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					

1	2	3	4	5	6	7
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	6	7
1	2	3	4	5	6	7		
1.	Учасник демонструє розуміння специфіки навчання дорослих							
2.	Учасник демонструє знання підходів до навчання персоналу підпорядкованого структурного підрозділу							

1	2	3	4	5	6	7
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					

продовження

1	2	3	4	5	6	7
15.	Учасник володіє прийомами активізації роботи в групі, створення позитивної групової динаміки					
16.	Учасник демонструє володіння сучасними і результативними методами розвитку персоналу, зокрема, методами «швидкого» навчання персоналу					
Разом балів						
Максимальна кількість балів		80				

Дякуємо за роботу!

Джерело: Власні розробки автора



*Наукове видання*

Бородієнко Олександра Володимирівна

**Теорія і практика  
розвитку професійної компетентності  
керівників структурних підрозділів  
підприємств сфери зв'язку**

Монографія

Підписано до друку: 02.10.2017 р.  
Формат 60x84/16. Папір офсетний.  
Гарнітура Times New Roman  
Друк електронний.  
Наклад 300 прим. Зам. 10-2

Видавець Пшонківський О. В.  
Реєстраційне свідоцтво ДК № 1500 від 22.09.2003 р.  
Тел.: (044) 33-111-42, тел./факс: (0456) 33-21-22  
Електронна адреса: [japina-bookKukr.net](mailto:japina-bookKukr.net)



**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. – Біла Церква: Видавець Пшонківський О. В., 2017. – 422 с.

**ISBN 978-617-604-133-7**

У монографії представлено теоретичне обґрунтування системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку та досвід її реалізації у післядипломній освіті керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів. Наведено результати порівняльного аналізу зарубіжної та вітчизняної практики розвитку професійної компетентності цієї категорії керівників. Обґрунтовано принципи, педагогічні умови, методичну систему, концепцію розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг і обслуговування споживачів. Значну увагу приділено аналізу практики використання педагогічних технологій, які забезпечують результативність розвитку професійної компетентності керівників.

Видання адресується науково-педагогічним працівникам, аспірантам, студентам вищих навчальних закладів зі спеціальності «Професійне навчання», тренерам, слухачам педагогічних факультетів післядипломної освіти.

УДК377/378: 654-057.177:[331.102.24:005.336]

ББК 74.5