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

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

БОРОДІЄНКО ОЛЕКСАНДРА ВОЛОДИМИРІВНА

УДК 374.7:005.336.2 – 027.61:654/656-057.17

ДИСЕРТАЦІЯ

СИСТЕМА РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЗВ'ЯЗКУ

13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти»
01 «Освіта / Педагогіка»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело
О. В. Бородієнко

Науковий консультант: Радкевич Валентина Олександрівна -
доктор педагогічних наук, професор, дійсний член (академік) НАПН України

Київ – 2018

АНОТАЦІЯ

Бородієнко О. В. Система розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук за спеціальністю 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» (01 «Освіта / Педагогіка). – Інститут професійно-технічної освіти НАПН України, Київ, 2018.

Зміст анотації

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення і запропоновано розв’язання наукової проблеми щодо обґрунтування педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку (на прикладі керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів).

Професійну компетентність керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку репрезентовано як інтегративне утворення, що відображає систему професійних знань, умінь, цінностей, цільових настанов, професійно важливих якостей особистості та визначає її здатність успішно реалізовувати комплекс управлінських завдань, пов’язаних з організацією клієнтоорієнтованої роботи структурного підрозділу з продажу послуг зв’язку та обслуговування споживачів. Відповідно представлено компонентну структуру професійної компетентності означеної категорії керівників: ціннісно-мотиваційний, інтелектуально-когнітивний, операційно-діяльнісний та суб'єктний компоненти.

Відповідно до мети і поставлених завдань, дослідження розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку здійснювалось у три етапи. На аналітико-пошуковому етапі дослідження (2013-2014 рр.) здійснювалось визначення понятєво-категоріального апарату дослідження, аналіз досвіду українських та зарубіжних вчених щодо розв’язання проблем, аналогічних проблематиці

дослідження, вивчення стану розробленості та реалізації педагогічних систем розвитку професійної компетентності на українських та зарубіжних підприємствах сфери зв'язку, проектування моделі компетенцій керівників, розроблення концептуальних засад дослідження, обґрунтування педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку, визначення педагогічних умов, структурування змісту, форм, методів та технологій навчання, визачення критеріїв, показників та рівнів сформованості компонентів професійної компетентності керівників, засобів діагностування розвиненості їх професійної компетентності.

На формувальному етапі дослідження (2014 р.) здійснювалось діагностування існуючих рівнів розвиненості компонентів професійної компетентності досліджуваної категорії керівників до та після здійснення педагогічного впливу; розвиток компонентів професійної компетентності керівників – ціннісно-мотиваційного, інтелектуально-когнітивного, операційно-діяльнісного, суб'єктного; експериментальна перевірка результативності педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку. Дослідженням було охоплено: 19 заступників директорів обласних філій з питань маркетингу і продажу послуг та керівників відділів організації продажу послуг й обслуговування споживачів обласних філій ПАТ «Укртелеком та ПАТ «Укрпошта»; 84 клієнти ПАТ «Укрпошта» та ПАТ «Укртелеком»; 97 керівників різного рівня українських підприємств, 403 керівники структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів ПАТ «Укртелеком» та 392 керівники відповідного рівня ПАТ «Укрпошта», 5 працівників Центру післядипломної освіти ПАТ «Укртелеком».

На узагальнювальному етапі дослідження (2015-2017 рр.) здійснено узагальнення кількісних та якісних даних, отриманих в ході формувального етапу експерименту, вивчення та пояснення шляхом порівняльного аналізу

якісних та кількісних змін у рівнях розвиненості компонентів професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, формулювання загальних висновків проведеної дослідно-експериментальної роботи.

За результатами експериментальної роботи встановлено, що рівень розвиненості професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку за кожним компонентом зазнав істотних змін.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що:

вперше:

– *теоретично обґрунтовано та розроблено авторську концепцію* розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку, в основу якої покладено положення про інтегрований характер їхньої професійної діяльності; поєднання методологічних підходів і принципів розвитку професійної компетентності; науково обґрунтований добір змісту, форм, методів, інноваційних методик, технологій, що сприяє підвищенню рівня розвиненості професійної компетентності означеної категорії керівників з метою професійної діяльності, орієнтованої на результат;

– *обґрунтовано та розроблено педагогічну систему* розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів із продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку на засадах системного, компетентнісного, діяльнісного, праксеологічного, аксіологічного, суб'єктного та андрагогічного підходів, що уможливлює розвиток практикоорієнтованих знань, умінь, цінностей та настанов, професійно важливих якостей через реалізацію: *цілей* (стратегічні, тактичні, оперативні); *змісту* (професійний, організаційно-управлінський, андрагогічний, психологічний, комунікативний компоненти); *технологій* (коучингових, технологій змішаного навчання, інтерактивних технологій дистанційного навчання, інноваційних тренінгових технологій); *методів* (демонстрація, ілюстрація з наступним обговоренням та рефлексією, перегляд відеозаписів,

виконання завдань, вирішення кейсів, відпрацювання умінь, модерація, мозковий штурм, розповідь, пояснення, міні-лекція, інструктаж, консультація, дискусія, коучингові бесіди); *форм* (дистанційне навчання, тренінг, посттренінговий супровід, форми неформального та інформального навчання (бенчмаркінг, аналіз власного клієнтського досвіду, участь у стратегічних і форсайтних сесіях, нарадах та обговореннях); *засобів* (контент дистанційних курсів, методичні матеріали з проведення тренінгів і коучингових бесід із персоналом, методичні матерали з проведення посттренінгових заходів, оцінювання та самооцінювання рівнів розвиненості компонентів професійної компетентності);

– *обґрунтовано педагогічні умови* розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку (підвищення рівня мотивації до безперервного розвитку їхньої 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), що забезпечують позитивну динаміку розвиненості інтелектуально-когнітивного, операційно-діяльнісного, ціннісно-мотиваційного та суб'єктного компонентів професійної компетентності;

– *спроектовано модель* розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку, яка реалізується на рівні підприємства (передбачає реалізацію етапів цілепокладання, створення моделі компетенцій, проектування системи розвитку професійної компетентності керівників, забезпечення педагогічного впливу, оцінювання результативності та мультиплікацію) та індивідуальному рівні керівників (передбачає поетапний розвиток професійної компетентності під час дистанційного навчання, участі в тренінгах, посттренінговому супроводі та саморозвитку) й уможливлює безперервний професійний розвиток їхньої професійної

компетентності та застосування набутих знань і вмінь у професійній діяльності;

удосконалено:

– *зміст розвитку* професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку; удосконалення полягає у відборі та структуруванні змісту на основі використання моделі компетенцій; врахування поточних та перспективних потреб підприємства; забезпечення наступності змісту в процесі змішаного навчання («дистанційний курс – тренінг – посттренінговий супровід»); відображення у змісті актуального професійного контексту діяльності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку; забезпечення поетапного набуття знань (професійні, психологічні, андрагогічні, організаційно-управлінські), вдосконалення умінь (професійні, комунікативні, організаційно-управлінські, андрагогічні), цінностей та цільових настанов (клієнтоорієнтованість, ефективна діяльність, безперервний професійний розвиток), врахування особистісних якостей (наполегливість, ініціативність, адаптивність, саморегуляція, здатність до самостійної організації роботи, спрямованість на результат, здатність до прискореного навчання тощо);

– *технології розвитку* професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку – коучингові (з метою реалізації навчальної взаємодії з керівниками, інкорпорування коучингу в зміст розвитку організаційно-управлінських знань і вмінь, використання коучингових технологій для мультиплікації філософії результативності на підприємстві), технології змішаного навчання («дистанційний курс – тренінг – посттренінговий супровід»), інтерактивні технології дистанційного навчання, тренінгові технології (технології ігрового імітаційного моделювання, бізнес-симуляції). Удосконалення полягає в оптимізації алгоритму використання педагогічних технологій, що спрямовується на гарантування результативності педагогічних впливів на персонал та

використання набутих у процесі навчання знань і навичок у професійній діяльності;

– *діагностичний інструментарій* оцінювання рівнів розвиненості компонентів професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку. Удосконалення полягає у *виокремленні критеріїв та показників розвиненості* професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку – *ціннісно-мотиваційний* (система ціннісних орієнтацій та мотивів щодо здійснення орієнтованої на результат професійної діяльності), *інтелектуально-когнітивний* (знаннєва основа для здійснення ефективної професійної діяльності, мультиплікації знань у підпорядкованому структурному підрозділі, здатність до пізнання, розуміння та розв'язання професійних проблем, продовження мисленнєвої активності на основі попередньо набутого досвіду як основи креативних рішень), *операційно-діяльнісний* (сукупність умінь і навичок, необхідних для виконання завдань, орієнтованих на результативність професійної діяльності), *суб'єктний* (сукупність професійно важливих якостей, що сприяють самореалізації особистості професіонала, усвідомленню значення професійної діяльності з урахуванням власних цінностей і цілей);

дістав подальшого розвитку: зміст поняття «професійна компетентність керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку»; розвиток полягає у врахуванні особливостей контексту їх професійної діяльності та виокремлення специфічних сутнісних ознак поняття: усвідомлення керівниками впливу результатів їхньої діяльності на розвиток підприємства; переконаність у необхідності реалізації клієнтоорієнтованого підходу; мотивування персоналу підпорядкованого структурного підрозділу до професійного розвитку; прагнення до вдосконалення професійної компетентності; здійснення цілеспрямованого планування й реалізації особистої траєкторії професійного розвитку, аналізу й рефлексії його результатів.

Практичне значення результатів дослідження полягає в розробленні та впровадженні в практику діяльності навчальних центрів підприємств сфери зв'язку комплексу навчально-методичного забезпечення, що включає: *дистанційні курси* «Якісне обслуговування як конкурентна перевага. Побудова ефективних відносин зі споживачами», «Сучасні інструменти управління діяльністю структурного підрозділу», «Підготовка тренерів. Базовий рівень» (відповідні навчальні плани і програми, контент дистанційних курсів, контрольні завдання); *навчальні плани і програми тренінгів* «Стандарти обслуговування», «Модуль 1. Навички проведення бізнес-тренінгу», «Модуль 2. Вдосконалення умінь у проведенні бізнес-тренінгу», «Модуль 3. Проведення бізнес-тренінгу. Поглиблений рівень», «Інструменти ефективного управління та мотивації персоналу з продажу»; сценаріїв проведення тренінгів «Стандарти обслуговування», «Модуль 1. Навички проведення бізнес-тренінгу», «Модуль 2. Вдосконалення умінь у проведенні бізнес-тренінгу», «Модуль 3. Проведення бізнес-тренінгу. Поглиблений рівень», «Інструменти ефективного управління та мотивації персоналу з продажу»; *методичні рекомендації* щодо розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку.

Методичні матеріали, навчальні курси (дистанційні курси та тренінги) безпосередньо впроваджено в навчально-методичну роботу корпоративних університетів, центрів післядипломної освіти, а також в освітній процес закладів вищої освіти, які здійснюють підготовку майбутніх керівників підприємств сфери зв'язку та педагогів професійного навчання.

Ключові слова: професійна компетентність, професійний розвиток, керівники структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку, педагогічна система, внутрішньофірмове навчання.

ABSTRACT

Borodiyenko O. V. System of professional competence development of heads of structural subdivisions in communication companies. – Manuscript copyrights.

Thesis for a Doctoral Degree in Pedagogical Sciences. Specialty 13.00.04 – Theory and Methods of Professional Education (01 «Education/Pedagogy»). – Institute of Vocational Education and Training of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Kyiv, 2018.

Content of the abstract

In the thesis, it is presented the results of theoretical analysis and the solution of the scientific problem concerning the justification of the pedagogical system of professional competence development of heads of the structural subdivisions in communication companies (on the example of heads of the structural subdivisions for sale services and customer services).

The professional competence of heads of structural subdivisions in communication companies is represented as an integrative entity that reflects the system of professional knowledge, skills, values, professionally important personal qualities that determines its ability to successfully implement a complex of managerial tasks related to the organization of client-oriented work of structural subdivisions for sale services and customer services. Accordingly, the component structure of the professional competence of the specified category of managers is composed of value-motivational, intellectual-cognitive, operational-activity and subjective components.

According to the goals and objectives, research on professional competence development of heads of structural subdivisions in communication companies was carried out in three stages. At the analytical and research stage (2013-2014), it was defined the conceptual-categorical apparatus of the research; it was made the analysis of the experience of Ukrainian and foreign scientists in solving scientific problem similar to the problems of research; it was studied the current issues in development and implementation of pedagogical systems aimed development of professional competence in Ukrainian and foreign communication companies; it was designed the model of competencies of heads of structural subdivisions for sale services and

customer services; it was justified the pedagogical system of professional competence development of heads of structural subdivisions in communication companies (on the example of heads of structural subdivisions for sale services and customer services); it was determined the pedagogical conditions, structured the content, defined forms, methods and technologies of training, set the criteria, indicators and levels of development of components of professional competence as well as means of its diagnosing.

At the development stage of the research (2014), the diagnosis of existing levels of development of components of professional competence of the investigated category of managers before and after the pedagogical impact was carried out; it was implemented the process of development of components of professional competence of managers - value-motivational, intellectual-cognitive, operational-activity, subjective according to the auther's concept; experimental verification of the effectiveness of the pedagogical system for professional competence development of heads of the structural subdivisions in communication companies (on the example of heads of the structural subdivisions for sale services and customer services) was made. The research covered: 19 deputy directors on sale services and customer services and heads of departments for sale services and customer services of regional branches of PJSC "Ukrtelecom" and PJSC "Ukrposhta"; 84 customers of PJSC "Ukrposhta" and PJSC "Ukrtelecom"; 97 heads of different levels of Ukrainian enterprises, 403 heads of sale services and customer services departments of PJSC "Ukrtelecom" and 392 heads of sale services and customer services departments of PJSC "Ukrposhta", 5 experts of the Ukrtelecom Center for postgraduate training.

At the generalization stage of the research (2015-2017), a synthesis of quantitative and qualitative data obtained during the development stage of the experiment was made; it was studied and explaned by comparative analysis the qualitative and quantitative changes in the levels of development of the components of professional competence of heads of structural subdivisions in communication companies, it was formulated general conclusions of the conducted experimental verification.

According to the results of experimental work, it has been defined that the level of development of professional competence of heads of structural subdivisions in communication companies for each component has undergone significant changes.

Scientific novelty of the obtained results is that:

for the first time:

- the author's conception of professional competence development of heads of structural subdivisions in communication companies, the basis of which is the position of integrated nature of their professional context, a combination of methodological approaches and principles of professional competence development, scientifically substantiated selection of content, forms, methods, innovative pedagogical technologies, which contributes to development of professional competence of the specified category of managers for the purpose of result oriented professional activity, is theoretically substantiated and developed;

- the pedagogical system of professional competence development of heads of structural subdivisions in communication companies (on the example of heads of structural subdivisions for sale services and customer services) is theoretically substantiated and developed. It is based on system, competence, activity, praxeological, axiological, subjective and andragogical approaches and enables development of practical oriented knowledge, skills, values and guidance, professionally important personal qualities. The component structure of the system contains goals (strategic, tactical, operational); content (professional, organizational and managerial, andragogical, psychological, communicative components); technologies (coaching, technologies of blended learning, interactive e-learning technologies, innovative training technologies); methods (demonstration, illustration with the following discussion and reflection, video training, case method, upskilling, moderation, brainstorming, storytelling, explanation, mini-lecture, briefing, consultation, discussion, coaching); forms (e-learning, training, post-training support, forms of non-formal and informal training (benchmarking, analysis of own client experience, participation in strategic and foresight sessions, meetings and discussions); tools (content of distance courses, methodical materials for conducting trainings and

coaching sessions with personnel, post-training support, self-assessment and assessment centers);

- pedagogical conditions of professional competence development of heads of structural subdivisions in communication companies (increase of level of motivation for continuous professional development; updating of content of professional competence development on the basis of the model of competences; use of technologies of blended learning, coaching technologies and simulation techniques in training process, implementation of post-training support) to ensure positive dynamics of development of value-motivational, intellectual-cognitive, operational-activity and subjective components of professional competence were defined;

- the model of professional competence development of heads of structural subdivisions in communication companies was substantiated. It is defined that the model has to be implemented at the enterprise level (which icludes implementation of the stages of goal-setting, creation of a model of competencies, design of a system for professional competence development, providing the training, evaluating the effectiveness and multiplication) and individual level (which icludes phased development of professional competence through e-learning, training process, post training support and self development). The model of professional competence development of heads of structural subdivisions in communication companies enables continuous professional development of their professional competence and implementation of acquired knowledge and skills into professional activities;

it is improved:

- content of professional competence development of heads of the structural subdivisions in communication companies; improvement is in the selection and structuring of content based on the use of a model of competencies; taking into account current and future needs of the enterprise; ensuring continuity of content in the process of blended learning ("distance course - training - post-training support"); reflection in content of the current professional context of their activity; ensuring the phased acquisition of knowledge (professional, psychological, andragogical, organizational and managerial), improvement of skills (professional, communicative, organizational

and managerial, andragogical), values and attitudes (client orientation, performance-based activity, continuous professional development), taking into account personal qualities (perseverance , initiative, adaptability, self-regulation, ability to independently organize work, focus on the result, ability to accelerate learning, etc.);

- technologies of professional competence development of heads of structural subdivisions in communication companies - coaching (for the purpose of implementation of training process, integration of coaching in content of organizational and managerial knowledge and skills development, use of coaching technologies for multiplication of the philosophy of performance in companies), technology of blended learning ("distance course - training - post-training support"), interactive technologies of e-learning, training technologies (business simulation). Improvement is to optimize the algorithm of pedagogical technologies, aimed at ensuring the effectiveness of pedagogical influences on personnel and the use of acquired knowledge and skills in the process of professional activity;

- diagnostic tool for assessment the levels of development of components of professional competence of heads of structural subdivisions in communication companies. Improvement is to distinguish the criteria and indicators of development of professional competence - value-motivational (the system of value orientations and motives for the implementation of the result oriented professional activity), intellectual-cognitive (a knowledge basis for the implementation of effective professional activities, multiplication of experience in the subordinate structural subdivision, the ability to know, understand and solve professional problems and continue intellectual activity), operational-activity (set of skills necessary for the performance-oriented activity), subjective (set of professionally important qualities);

got further development:

the content of the concept of "professional competence of heads of the structural subdivisions for sale services and customer services in communication companies; development is to take into account the specifics of the context of their professional activities and to identify the specific intrinsic features of the concept: awareness of the leaders about the impact of their activities on the development of the enterprise; a belief

in the need to implement a client-oriented approach; motivation of staff of the subordinate structural subdivision for continuous professional development; desire to improve professional competence; realization of purposeful planning and personal trajectory of professional development, analysis and reflection of its results.

The practical value of the results of the research is to develop and implement into the practice of training centers in communication companies a complex of training and methodological support, which includes: distance courses "Quality service as a competitive advantage. Building effective relationships with customers","Modern Management Tools","Training of Trainers. Basic level " (corresponding curricula and programs, content of distance courses, assignments); training plans, training programs and scenarios of training cources "Standards of service", "Module 1. Skills in conducting business training", "Module 2. Improvement of skills in conducting business training", "Module 3. Conducting business training. In-depth level","Tools for effective management and motivation of sales staff"; methodical recommendations for the professional competence development of heads of structural subdivisions in communication companies.

Methodological materials, training courses (e-courses and trainings) are directly implemented in the teaching and methodological work of corporate universities, postgraduate education centers, as well as in the educational process of higher education institutions, which train the future managers of communication companies and vocational education teachers.

Key words: professional competence, professional development, heads of structural subdivisions of communication companies, pedagogical system, intra-firm training.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. 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.

2. Бородієнко О. В. Система розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу телекомунікаційних послуг та обслуговування абонентів. *Професійна освіта: проблеми й перспективи* / ІПТО НАПН України. Київ : ІПТО НАПН України, 2014. Випуск 6. С. 14–19.

3. Бородієнко О. В. Коучинг як особистісно-розвивальна технологія: особливості застосування коучингового підходу в процесі розвитку професійної компетентності керівників. *Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»*. Додаток 5 до Вип. 31 : Тематичний випуск «Проблеми емпіричних досліджень у психології». Київ : Гнозис, 2014. С. 19–25.

4. Бородієнко О. В. Система професійного розвитку керівників як чинник забезпечення результативності діяльності структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*. Серія 16 «Творча особистість вчителя: проблеми теорії і практики» : зб. наук. пр. / Ред. кол. Н.В. Гузій (відп. ред.). Вип. 24 (34). Київ : Видавництво НПУ імені М.П. Драгоманова, 2015. С. 90–95.

5. Бородієнко О. В. Модель розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку для реалізації функцій управління на засадах коучингового підходу. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти* : зб. наук. пр. Українська інженерно-педагогічна академія,

2014. № 44. С. 93–97 *(наукометричні бази РІНЦ, Google Scholar, Ulrich's Periodicals Directory*).

6. Бородієнко Олександра. Порівняльний аналіз методик проектування моделі компетенцій в психолого-педагогічних дослідженнях. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О.Сухомлинського*. Педагогічні науки : зб. наук. пр. / за ред. О. М. Пєхоти. № 1 (48), лютий 2015. Миколаїв : МНУ імені В.О. Сухомлинського, 2015. С. 34–39.

7. Бородієнко Олександра. Метод експертної оцінки в моделюванні системи розвитку професійної компетентності керівників. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія «Педагогіка. Соціальна робота».* 2015. № 35. С. 35–38.

8. Бородієнко О. В. Методика проектування моделі компетенцій керівників як основа формування системи розвитку їх професійної компетентності. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології* : науковий журнал. Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка. 2015. № 1 (45). С. 392–400 *(наукометричні бази Index Copernicus, Central European Journal of Social Sciences and Humanities (CEJSH)*.

9. Бородієнко О. В. Інноваційні технології розвитку професійної компетентності сучасних керівників. *Мистецька освіта: зміст, технології, менеджмент* : зб. наук. пр. Ред. кол. : В. Ф. Орлов (голова) та ін. Вип. 9. Київ : Вид-во ТОВ «ТОНАР», 2014. С. 60–74.

10. Бородієнко О. Шляхи забезпечення якості розвитку професійної компетентності керівників: впровадження посттренінгового супроводу [Електронний ресурс]. *Теорія і методика професійної освіти* : електронне фахове видання. Випуск 6. 2015. URL: http://tmpo.ivet-ua.science/images/docs/6/15borodienko.pdf (дата звернення: 26.01.2018)

11. Бородієнко О. В. Категорія «професійний розвиток керівників» у вітчизняних і зарубіжних дослідженнях : зб. наук. пр. «Педагогічні науки» / Херсонський державний університет. Випуск LXXI. Том. 1. 2016. С. 93–98.

12. Бородієнко Олександра. Зарубіжний досвід розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. Педагогічні науки : зб. наук. пр. / За ред. проф. Анатолія Ситченка. №3 (54), вересень 2016. Миколаїв : МНУ імені В.О. Сухомлинського, 2016. С. 280–285.

13. Бородієнко О. В. Розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку: аналіз зарубіжного досвіду. *Наукові записки Тернопільського національного університету імені Володимира Гнатюка*. Серія: Педагогіка. 2016. №3. С. 168–174 *(наукометричні бази РІНЦ, Cite Factor, Eurasian Scientific Journal Index, Google Scholar, Index Copernicus, The Journals Impact Factor (JIF), Open Academic Journals Index, OpenAIRE, Polska Bibliografia Naukowa, OpenAIRE, Polska Bibliografia Naukowa, Researchbib Journal Index and Archive, Scientific Indexing Services, Universal Impact Factor).*

14. Бородієнко О. В. Розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів на вітчизняних підприємствах сфери зв'язку. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка* : зб. наук. пр. Вип. 32 / Глухівський НПУ ім. Олександра Довженка ; редкол. : О. І. Курок (відп. ред.) [та ін.]. Глухів : РВВ Глухівського НПУ ім. Олександра Довженка, 2016. С. 27–35.

15. Бородієнко Олександра. Забезпечення якості розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. Професійна педагогіка* : зб. наук. пр.: Вип.12 / Інст-т проф.-тех. освіти НАПН України; [Ред. кол.: В. О. Радкевич (голова) та ін.]. Київ : Міленіум, 2016. С. 109–120 *(наукометрична база Ulrich's Periodicals Directory*).

16. Бородієнко О. В. Принципи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку. *Наукові*

записки Тернопільського національного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: Педагогіка. 2017. № 2. С.138–143 *(наукометричні бази РІНЦ, Cite Factor, Google Scholar, Index Copernicus, Journal Factor, The Journals Impact Factor (JIF), Open Academic Journals Index, OpenAIRE, Polska Bibliografia Naukowa, Researchbib Journal Index and Archive, Scientific Indexing Services, InfoBase Index, Advanced Sciences Index, Eurasian Scientific Journal Index, International Innovative Journal Impact Factor (IIJIF), BASE, WorldCat, Universal Impact Factor, Directory of Research Journals Indexing).*

17. Бородієнко О. В. Модель системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємства сфери зв'язку. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка* : зб. наук. пр. ; редкол. : О. І. Курок (відп. ред.) [та ін.]. Глухів : РВВ Глухівського НПУ ім. Олександра Довженка, Вип. 2 (34). 2017. С. 29–40 *(наукометричні бази Index Copernicus*, *Polska Bibliografia Naukowa, Researchbib Journal Index and Archive).*

18. Бородієнко Олександра. Критерії, показники, рівні сформованості професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку. *Молодь і ринок*. 2017. № 7 (150). С. 109–115.

19. Бородієнко О. В. Педагогічні умови розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку : зб. наук. пр. «Педагогічні науки» / Херсонський державний університет. Випуск LXXII. Том. 2. 2017. С. 55–60 *(наукометрична база Index Copernicus).*

20. Бородієнко Олександра. Використання технології асесмент-центрів для діагностування рівнів розвиненості професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку. *Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. Професійна педагогіка* : зб. наук. пр.: Вип.14 / Інст-т проф.-тех. освіти НАПН України; [Ред. кол.: В. О. Радкевич (голова) та ін.]. 2017. С. 61–69 *(наукометрична база Ulrich's Periodicals Directory).*

21. Бородієнко О. В. Результативність розвитку операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова.* Серія 16 «Творча особистість вчителя: проблеми теорії і практики : зб. наук. пр. / Ред. кол. Н.В. Гузій (відп. ред.). Вип. 29 (39). Київ : Видавництво НПУ імені М. П. Драгоманова, 2017. С. 97–102.

22. Бородієнко Олександра. Розвиток мотиваційно-ціннісного та особистісного компонентів професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку: експериментальна перевірка результативності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія «Педагогіка. Соціальна робота»,* 2017. №2 (41). С. 38–41.

23. Бородієнко Олександра. Розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку: експериментальна перевірка результативності. *Молодь і ринок*. 2017. № 9 (152). С. 71–77.

24. А. с. №56496. Літературний твір навчального характеру «Дистанційний курс «Сучасні інструменти управління діяльністю структурного підрозділу» / О. В. Бородієнко, заявка від 17.07.2014 №56865; дата реєстрації 15.09.2014 р.

25. А. с. №56495. Літературний твір навчального характеру «Дистанційний курс «Якісне обслуговування як конкурентна перевага. Побудова ефективних відносин зі споживачами». О. В. Бородієнко, заявка від 17.07.2014 №56864; дата реєстрації 15.09.2014 р.

26. А. с. №56497. Літературний твір навчального характеру «Дистанційний курс «Підготовка внутрішніх тренерів в телекомунікаційній компанії», О. В Бородієнко, заявка від 17.07.2014 №56866; дата реєстрації 15.09.2014 р.

27. А. с. №72983. Твір наукового характеру «Концепція розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку». О. В. Бородієнко, заявка від 10.05.2017 №73601; дата реєстрації 20.07.2017 р.

Наукові праці у періодичних виданнях іноземних держав

28. Бородиенко А. В. Бизнес-симуляция VS традиционные педагогические технологии: эффекты использования. *Образовательные технологии*. Москва : НИИ школьных технологий. 2014. № 4. С. 71–77.

29. Бородієнко Олександра. Особливості розвитку професійної компетентності керівників провідних компаній світу у сфері зв'язку. *Edukacja zawodowa i ustawiczna*, 2017. № 2. С. 443–459.

30. Бородієнко Олександра. Побудова систем розвитку професійної компетентності в корпоративному навчанні: сучасні тенденції. *Problemy nowoczesney edukacji.* Tom V. Wyzcza Szkola Lingwistyczna w Czestochowie, 2015. S. 155–165.

Опубліковані праці , що засвідчують апробацію матеріалів дисертації

31. Бородієнко О. В. Проблема впровадження системи мультиплікації знань на підприємствах галузі зв'язку. *Історія та сучасний стан педагогічних та психологічних наук* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, Україна, 7 листопада 2014 року) : у 2 частинах. Київ : ГО «Київська наукова організація педагогіки та психології», 2014. Частина 1. С. 50–53.

32. Бородієнко Олександра. Моделювання компетенцій керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів : *Науково-методичне забезпечення професійної освіти і навчання* : матеріали Звітної науково-практичної конференції за 2014 рік (м. Київ, 26 березня 2015 р.), Т. 1. / Інститут професійно-технічної освіти НАПН

України / за заг. ред. В. О. Радкевич. – Київ : ІПТО НАПН України, 2015. С. 142–144.

33. Бородієнко О. В. E-learning в системі розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів : *Дев'ята міжнародна конференція «Нові інформаційні технології в освіті для всіх ITEA-2014»* (м. Київ, 26 листопада 2014 р.): зб. пр. Частина 1 / Міжнародний науково-навчальний центр інформаційних технологій та систем. Київ, 2014. С. 68–73.

34. Бородієнко Олександра. Розвиток професійної освіти і навчання: досвід Ізраїлю. *Науково-методичне забезпечення професійної освіти і навчання* : зб. мат. XI Всеукраїнської науково-практичної конференції (звітної), присвяченої 25-річчю НАПН України (м.Київ, 29 березня – 13 квітня 2017 р.) / Інститут професійно-технічної освіти НАПН України / за заг. ред. В. О. Радкевич. Київ : ІПТО НАПН України, 2017. С. 48–51.

35. Бородієнко О. Інноваційні підходи до підготовки спеціалістів у відповідності з вимогами ринку праці: досвід корпоративного навчання. *Дунайські наукові читання: європейський вимір і регіональний контекст* : мат. міжн. науково-практичної конференції, присвяченої 75-річчю Ізмаїльського державного гуманітарного університету (15-17 жовтня 2015). Том 1: Історія. Економіка. Педагогіка. Ізмаїл : РВВ ІДГУ; «СМИЛ», 2015. С. 211–213.

36. Бородієнко О. В. Використання принципів гейміфікації в процесі створення дистанційних курсів: з*б. пр. Десятої міжнародної конференції «Нові інформаційні технології в освіті для всіх. ITEA – 2015»* (м. Київ, 27.11.2015). Частина 1. 2015. С. 39–44.

37. Бородієнко О. В. Сучасні підходи до організації навчання за дистанційною формою в системі підвищення кваліфікації [Електронний ресурс]. *Методичні засади підвищення кваліфікації педагогічних працівників системи професійної освіти* : зб. мат. Всеукраїнської Інтернет-конф. / За заг. ред. Л. І. Шевчук. Хмельницький: НМЦ ПТО ПК; ФОП Мельник А.А., 2016. URL:

https://drive.google.com/file/d/0B4KKgiYqbWE_SU1yODVKUEV3cE0/view (дата звернення: 23.01.2018)

38. Бородієнко О. Сучасні принципи навчання на виробництві. *Науково-методичне забезпечення професійної освіти і навчання* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 7, 19 квітня 2016 р.), Т. 1. / Інститут професійно-технічної освіти НАПН України / за заг. ред. В.О. Радкевич. Київ : ІПТО НАПН України, 2016. С. 61–65.

39. Бородієнко О. Забезпечення якості розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств: зарубіжний досвід. *Професійна освіта в умовах сталого розвитку* : зб. матеріалів Першої Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 1 грудня 2016 р.) / за заг. ред. В. О. Радкевич, Г. М. Романової; Інститут професійно-технічної освіти НАПН України. Павлоград: ІМА-прес, 2016. С. 46–48.

40. Бородієнко Олександра. Професійна освіта і навчання в Ізраїлі: осмислення досвіду. *Педагогічна компаративістика і міжнародна освіта – 2017 : освітні трансформації у контексті європейської інтеграції і глобалізації* : зб. тез доповідей І Міжнародної наук.-практ. конференції (Київ, 15-16 червня 2017 р.) / Ін-т педагогіки НАПН України / За заг. ред. О. І. Локшиної. Київ : Педагогічна думка, 2017. С. 31-33.

Опубліковані праці, які додатково відображають наукові результати дисертації

41. Бородієнко О. В. Методичні рекомендації щодо розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку : методичні рекомендації. Київ : ІПТО НАПН України, 2017. 123 с.

42. *Бородієнко О. В.* Сучасні тенденції розвитку корпоративного навчання. *Професійне навчання на виробництві* : зб. наук. пр. [редкол.: В. О. Радкевич (голова) та ін.]. Київ : Вид-во Інституту професійно-технічної освіти НАПН України, 2015. Вип. 6. С. 10–17.

43. Бородієнко Олександра. Технічна і професійна освіта та навчання для глобального лідерства: досвід Ізраїлю. *Професійно-технічна освіта.* 2017 (75). № 2. С. 46–48.

44. Бородієнко Олександра. Неформальне та інформальне навчання в умовах виробництва. *Професійно-технічна освіта.* 2017 (77). № 4. С.44–46.

ЗМІСТ

ВСТУП 28

РОЗДІЛ 1 РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЗВ'ЯЗКУ ЯК ПРОБЛЕМА ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ І НАВЧАННЯ 46

1.1. Проблема розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку в українській та зарубіжній науковій літературі 46

1.2. Поняттєво-термінологічний аппарат дослідження проблеми розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку 68

1.3. Особливості розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів українських підприємств сфери зв'язку 91

1.4. Тенденції розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку в зарубіжній практиці освітньої діяльності 105

Висновки до першого розділу 126

РОЗДІЛ 2 МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЗВ'ЯЗКУ 130

2.1. Методика і логіка дослідження проблеми розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку 130

2.2. Методологічні підходи до розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку 143

2.3. Сучасні чинники розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку 169

2.4. Концепція розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку 182

Висновки до другого розділу 193

РОЗДІЛ 3 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЗВ’ЯЗКУ 196

3.1. Принципи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку 196

3.2. Педагогічні умови розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку 208

3.3. Модель розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку 220

3.4. Діагностування рівнів розвиненості професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку 233

Висновки до третього розділу..... 245

РОЗДІЛ 4 ПЕДАГОГІЧНА СИСТЕМА РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ З ПРОДАЖУ ПОСЛУГ ТА ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЗВ’ЯЗКУ 249

4.1. Обґрунтування педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв’язку 249

4.2. Цілі розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку 268

4.3. Зміст розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку 276

4.4. Форми і методи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку 291

4.5. Технології розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку 303

4.5.1. Коучингові технології розвитку професійної компетентності..... 304

4.5.2. Технології змішаного навчання керівників структурних підрозділів . 318

4.5.3. Дистанційне навчання керівників структурних підрозділів..... 324

4.5.4. Тренінгові технології розвитку професійної компетентності керівників 331

4.6. Комплекс навчально-методичного забезпечення розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку 338

4.7. Підготовка керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку до навчання персоналу підприємства 344

Висновки до четвертого розділу..... 356

РОЗДІЛ 5 ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ПЕДАГОГІЧНОЇ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ З ПРОДАЖУ ПОСЛУГ ТА ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЗВ'ЯЗКУ 361

5.1. Програма і хід експериментальної роботи 361

5.2. Експериментальна перевірка результативності педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку 366

5.3. Прогностичне обґрунтування перспектив розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку 405

Висновки до п’ятого розділу..... 413

ВИСНОВКИ..... 420

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 430

ДОДАТКИ..... 494

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Сучасні євроінтеграційні процеси відкривають нові можливості для розвитку в Україні інноваційно зорієнтованої економіки та її входження у глобальний освітньо-інформаційний простір. З огляду на це, зростають вимоги до рівня професійної компетентності персоналу підприємств, його здатності до ефективної суб'єкт-суб'єктної взаємодії. Відповідно, зумовлюється необхідність внесення істотних змін в існуючу практику розвитку професійної компетентності керівників, зокрема структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку, що стає основним фактором їхньої підготовки до управлінської та клієнтоорієнтованої професійної діяльності.

Концептуальні положення щодо розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку відображені в: Законах України «Про освіту» (2017) [348], «Про вищу освіту» (2014) [343], «Про професійно-технічну освіту» (1998) [350], «Про професійний розвиток працівників» (2012) [351]; Національній стратегії розвитку освіти в Україні на 2012 – 2021 роки (2013) [291]; Концепції розвитку освіти України на період 2015 – 2025 років; Указах Президента України «Про Стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року» (2013) [347], «Про Стратегію Сталого розвитку «Україна – 2020» (2015) [353]; Середньостроковому плані пріоритетних дій Уряду України до 2020 року (2017) [345]; Стратегії розвитку професійної освіти і навчання ЮНЕСКО на 2016 – 2021 роки (2015) (UNESCO TVET Strategy 2016 – 2021) [589]; матеріалах Брюгського комюніке «Про зміцнення європейського співробітництва у сфері професійної освіти і навчання на період на 2011 – 2020 роки» (2010) (The Bruges Communiqué on enhanced European Cooperation in Vocational Education and Training for the period 2011-2020) [579], Копенгагенській декларації «Про розширення європейського співробітництва у сфері професійної освіти і навчання» (2002) (Declaration of the European Ministers for Vocational Education and Training, and the European Commission, on enhanced European cooperation in vocational

education and training) [488], Рекомендаціях Європейської комісії «Нові пріоритети співробітництва у сфері освіти і навчання» (2015) (New priorities for European cooperation in education and training) [540], стратегії «Європа – 2020: стратегія для розумного, сталого, всеосяжного зростання» (Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth) [477], рекомендаціях Ради Європи «Переосмислення ролі освіти: розвиток умінь для соціально-економічного розвитку» (2012) (Rethinking Education: Investing in Skills for Better Socio-Economic Outcomes) [479], Рекомендаціях Ради Європи «Створення спільного європейського простору безперервної освіти» (2001) (Making a European Area of Lifelong Learning a Reality) [478].

Водночас, досягнення відповідного рівня розвиненості професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку гальмується відсутністю науково обґрунтованої системи, в якій були б узгоджені цілі, зміст, методи, форми, засоби, педагогічні технології означеного розвитку. Це негативно позначається на їхній здатності виконувати професійні дії, пов'язані з продажем послуг зв'язку, обслуговуванням споживачів, скороченням відтоку абонентів та укріпленням їхньої лояльності, збільшенням клієнтської бази, побудовою результативної взаємодії зі споживачами, ефективним управлінням відповідними структурними підрозділами.

У ході дослідження наукової проблеми розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку ми звернулися до праць українських і зарубіжних дослідників, предметом наукового пошуку яких є: філософія освіти (В. Андрущенко [441], В. Кремень [228], В. Курило [122] та ін.); теоретичні засади професійно-педагогічної освіти (А. Вербицький [99], В. Відгоф [100], Л. Виготський [108], П. Гальперін [110], Б. Гершунський [115], Н. Гузій [134], В. Гуменюк [135], Н. Деркач [149], О. Дубовик [160], В. Желанова [167], І. Зимня [186] та ін.); безперервна професійна освіта (М. Гордієнко [124], Н. Ничкало [296], В. Радкевич [358], С. Сисоєва [295] та ін.); освіта дорослих (О. Аніщенко [314], О. Василенко

[96], Н. Гришанова [132], М. Смульсон [195], Л. Лук'якова [219], О. Сапогова [384], Л. Сігаєва [401] та ін.); психологічні аспекти професійної діяльності (Е. Зеєр [182], Г. Костюк [225], А. Маркова [274], В. Рибалка [371], В.Роменець [189] та ін.); внутрішньофірмовий розвиток персоналу (Ю. Бадаєв [20], В. Брич [89], О. Винокурова [102], О. Волярська [104], Л. Герганов [113], М. Дрозач [159], О. Захарова [178], М. Кларін [203], А. Купавцев [236], Н. Маншукова [271], С. Махович [276], О. Неунилова [297], Н. Патуніна [323], В. Понеділко [340], В. Савченко [380], А. Симбирьова [398], О. Сіріна [399], А. Ткаченко [424], О. Ткачук [426], А. Туюшева [429] та ін.); розвиток професійної компетентності фахівців (А. Алдашева [8], М. Бирка [33], Ю. Богачков [38], Т. Десятов [150], Г. Єльникова [165], О. Железняк [168], В. Ковальчук [211], О. Локшина [253], В. Луговий [254], В. Любарець [264], А. Мудрик [286], В. Нагаєв [289], О. Овчарук [304], М. Прохорова [360], В. Саюк [385], В. Ягупов [454] та ін.); розвиток компонентів професійної компетентності керівників і фахівців (Л. Армейська [13], М. Артюх [14], Г. Богданова [39], Л. Вавилова [92], М. Вачевський [98], А. Губа [133], Н. Давидюк [143], Ю. Драгнєв [156], І. Драч [157], О. Завальнюк [170], Ю. Запорожцева [177], І. Зель [184], С. Зозуля [187], С. Іванова [194], Т. Кошова [226], В. Лефтеров [245], І. Литовченко [248], Г. Макарова [266], Л. Малімон [270], Т. Махиня [275], В. Моторіна [284], О. Огієнко [305], Л. Оліфіра [309], К. Осадча [313], Л. Отрощенко [317], Л. Петренко [330] та ін.); зарубіжний досвід розвитку професійної компетентності персоналу підприємств (О. Баніт [24], Я. Бельмаз [26], Н. Бідюк [34], Н. Маковська [267], Н. Мукан [287], Н. Пазюра [321], Л. Пуховська [365], Т. Солтицька [411] та ін.); професійна підготовка та розвиток персоналу підприємств (С. Батишев [359], А. Коржуєв [220], І. Колеснікова [216], Н. Коростильова [223], О. Лебедєв [243], Н. Нікуліна [298], Ю. Поваренков [337], Сагатовський [381] та ін.); практика розвитку персоналу підприємств сфери зв'язку (Т. Івлєва [190], Н. Кравчук [227], Б. Крук [229], М. Мухіна [288], В. Трохін [428] та ін.). Водночас, нами не виявлено праць, у яких би досліджувалась та дістала розв'язання наукова

проблема розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку.

Про необхідність наукових досліджень у сфері розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку і, зокрема, керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв’язку свідчать також виявлені нами ***суперечності***, що потребують розв’язання, зокрема, між:

– потребою національної економіки та українського суспільства у кваліфікованому персоналі з високим рівнем розвиненості професійної компетентності – і недостатністю досліджень, в яких розкрито інноваційні методологічні підходи й концепції, які б цьому сприяли;

– істотним зростанням вимог підприємств сфери зв’язку до рівня професійної компетентності персоналу – та недостатньою розробленістю теоретичних основ розвитку професійної компетентності керівників, які реалізовують бізнес-процес «продаж послуг та обслуговування споживачів»;

– необхідністю цілеспрямованого розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку – та невідповідністю існуючих методичних основ, які б забезпечували цей процес в умовах внутрішньофірмового навчання.

Розв’язання означених суперечностей потребує розроблення і впровадження нових підходів до розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку з урахуванням досягнень української та зарубіжної практики, що й зумовило вибір теми дослідження – ***«Система розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку»***.

Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано в межах науково-дослідної роботи лабораторії професійного навчання на виробництві «Особливості професійного навчання робітників в умовах високотехнологічного виробництва» (РК № 0113U000160) та лабораторії технологій професійного навчання

«Вдосконалення особистісно-розвивальних педагогічних технологій у професійно-технічній освіті» (РК № 0113U003045) Інституту професійно-технічної освіти НАПН України.

Тему дисертації затверджено вченою радою Інституту професійно-технічної освіти НАПН України (протокол №10 від 24 листопада 2014 р.) й узгоджено в бюро Міжвідомчої ради з координації наукових досліджень із педагогічних і психологічних наук в Україні (протокол №9 від 23 грудня 2014 р.).

Мета дослідження полягає в науковому обґрунтуванні теоретичних і методичних основ та експериментальній перевірці результативності педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку для підвищення ефективності їхньої професійної діяльності.

Відповідно до мети дослідження було визначено такі **завдання**:

1. Здійснити аналіз стану розробленості досліджуваної проблеми в українській та зарубіжній науковій літературі й освітній практиці; уточнити суть і структуру поняття «професійна компетентність керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку».

2. Визначити та обґрунтувати методологічні підходи до розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку.

3. Теоретично обґрунтувати та розробити авторську концепцію розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку.

4. Обґрунтувати теоретичні основи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку та спроектувати відповідну модель.

5. Розробити педагогічну систему розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування

споживачів підприємств сфери зв’язку; експериментально перевірити її результативність.

6. Створити комплекс навчально-методичного забезпечення розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку.

7. Здійснити прогностичне обґрунтування перспектив розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку.

8. Підготувати та впровадити методичні рекомендації щодо розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку.

Об’єкт дослідження – професійний розвиток керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку.

Предмет дослідження – педагогічна система розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв’язку.

Концепція дослідження. Провідна ідея дослідження ґрунтується на розробленні педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку (на прикладі керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв’язку), яка забезпечувала б безперервний процес розвитку та саморозвитку їхніх професійних, організаційно-управлінських, психологічних та андрагогічних знань, професійних, комунікативних, організаційно-управлінських та андрагогічних умінь, професійно важливих якостей, цінностей, настанов та ставлень в умовах внутрішньофірмового навчання.

Мета роботи, її теоретичні основи, специфічні особливості професійного контексту діяльності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку (на прикладі керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв’язку) і процесу розвитку

їхньої професійної компетентності зумовили обґрунтування концептуальних засад дослідження на методологічному, теоретичному, методичному та практичному рівнях.

Методологічний концепт відображає взаємозв'язок і взаємозумовленість різних підходів загальнонаукової та конкретно-наукової методології, на основі яких здійснюється розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку (на прикладі керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку), а саме: *системного* (спрямований на обґрунтування педагогічної системи розвитку їхньої професійної компетентності); *компетентнісного* (забезпечує розвиток професійних, організаційно-управлінських, психологічних та андрагогічних знань, професійних, комунікативних, організаційно-управлінських та андрагогічних умінь, професійно важливих якостей, цінностей, настанов, ставлень); *аксіологічного* (уможливлює цілеспрямоване формування і розвиток ціннісних орієнтирів відповідно до контексту їхньої професійної діяльності); *суб'єктно-діяльнісного* (сприяє розвитку професійної компетентності керівників на основі самоактуалізації, самодетермінації та саморозвитку); *праксеологічного* (забезпечує розвиток професійної компетентності керівників та її вплив на результативність їхньої професійної діяльності); *андрагогічного* (уможливлює врахування в процесі розвитку професійної компетентності керівників їх вікових особливостей, життєвого й практичного досвіду); *контекстного* (сприяє інкорпоруванню контексту професійної діяльності керівників у процес розвитку їхньої професійної компетентності).

Теоретичний концепт визначає систему загальнонаукових та психолого-педагогічних ідей, концепцій, понять, що розкривають суть професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку та сприяють обґрунтуванню педагогічної системи її розвитку. Теоретичні засади дослідження базуються на: стратегічних орієнтирах розвитку професійної освіти і навчання, виписаних у нормативних документах

ЮНЕСКО та Європейського Союзу; тенденціях суспільно-економічного розвитку України, зокрема, трансформацій у напрямі постіндустріального інформаційного суспільства; специфічних характеристиках суб'єктів – дорослого населення, зокрема працівників підприємств; ідеях безперервності професійної освіти і навчання, розвитку культури та вмотивованості особистості до постійного самовдосконалення; філософських і теоретико-методологічних засадах професійної педагогіки; методологічних основах безперервної професійної освіти та освіти дорослих; методологічних принципах цілісного педагогічного процесу; методологічних підходах до розвитку професійної компетентності загалом та окремих її компонентів зокрема; методологічних положеннях психології професіоналізму та професійного розвитку особистості; методологічних основах внутрішньофірмового розвитку персоналу; концепції професійного розвитку особистості; положеннях теорії психічного розвитку особистості й теорій організаційної поведінки та розвитку персоналу (організації, яка навчається; людського капіталу; розвитку кар'єри; професіоналізму та професійного середовища; професіоналізму і життєвого простору; організації; непередбачених ситуацій; структурних адаптацій); теоретичних засадах побудови педагогічних систем, професійної підготовки та розвитку персоналу, практиці навчання на засадах продуктивної діяльності тощо.

Методичний концепт репрезентує методичні засади розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку, що базуються на комплексному безперервному процесі розвитку та саморозвитку професійних, організаційно-управлінських, психологічних та андрагогічних знань, професійних, комунікативних, організаційно-управлінських й андрагогічних умінь, професійно важливих якостей, цінностей, настанов та ставлень в умовах внутрішньофірмового навчання; упровадження інноваційних педагогічних технологій (коучингових, технологій змішаного навчання, інтерактивних технологій дистанційного навчання, інноваційних тренінгових технологій); створення комплексу

навчально-методичного забезпечення і методичних рекомендацій щодо розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку.

Практичний концепт передбачає експериментальну перевірку результативності педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку, що реалізується відповідно до такого алгоритму: формування контрольних та експериментальних груп з метою виявлення наявного рівня розвиненості професійної компетентності; здійснення цілеспрямованого впливу на експериментальні групи керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку з метою розвитку їхньої професійної компетентності; аналіз результатів експериментальної перевірки результативності означеної системи; прогностичне обґрунтування перспектив розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку.

Провідні положення концепції знайшли втілення у **загальній гіпотезі дослідження**, яка полягає в тому, що розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку буде результативним, якщо на основі наукового обґрунтування теоретичних і методичних основ розробити та впровадити відповідну педагогічну систему.

Загальну гіпотезу конкретизовано у *часткових*, а саме: рівень розвиненості професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку підвищиться, якщо:

– концепція розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку ґрунтуватиметься на сучасних теоріях та концепціях, провідних методологічних підходах та дидактичних принципах, науково обґрунтованому доборі змісту, методів, форм, педагогічних технологій та буде спрямована на підвищення ефективності їхньої професійної діяльності;

– педагогічні умови розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку забезпечуватимуть підвищення рівня їхньої мотивації до безперервного розвитку професійної компетентності та орієнтованої на результат професійної діяльності, вдосконалення змісту розвитку з урахуванням контексту професійної діяльності, системне використання інноваційних педагогічних технологій;

– модель розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку буде забезпечувати відповідність процесу розвитку професійної компетентності його меті, внутрішній логіці, встановленим стандартам, процедурам та уможливить позитивну динаміку розвиненості професійної компетентності керівників;

– педагогічна система розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів із продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку міститиме сукупність взаємопов'язаних та взаємозумовлених компонентів (концептуального, змістового, організаційно-технологічного, контрольно-оцінного) і спрямовуватиметься на підвищення результативності розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників.

Методи дослідження. Для досягнення мети та завдань дослідження, перевірки його гіпотези використовувалися такі методи:

теоретичні: методи теоретичного аналізу – для визначення підходів до моделювання професійної компетентності, аналізу змісту та структури професійної компетентності керівників, вивчення існуючої практики розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, визначення структурованих вимог до знань, умінь, навичок, досвіду керівників з продажу послуг та обслуговування споживачів, з'ясування переліку компетентностей, необхідних для якісного виконання ними посадових обов'язків; моделювання – для розроблення моделі та педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку; узагальнення – для

формулювання висновків і рекомендацій щодо забезпечення результативності педагогічної системи; порівняння – для визначення спільних і відмінних характеристик існуючих систем розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників в українській та зарубіжній практиці освітньої діяльності;

емпіричні: методи експертного оцінювання (метод критичних інцидентів, методика SERVQUAL, метод фокальних об'єктів, методика парних порівнянь, методика номінальних груп, форсайт) – для виявлення ключових характеристик керівників, що є необхідним для якісного виконання ними посадових обов'язків; виявлення позитивних характеристик поведінки, ставлення, особистісних якостей керівників, що впливають на рівень задоволеності клієнтів; відбору та структурування складових моделі компетенцій; ранжування, виявлення ваги компонентів у загальній структурі професійної компетентності; виявлення найбільш значущих педагогічних умов розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників; спостереження (пряме спостереження за технологією асесмент-центрів, самооцінювання) – для вимірювання наявного рівня розвиненості компонентів професійної компетентності керівників на різних етапах експерименту; опитування (анкетування, інтерв'ювання) – для виявлення набору ключових характеристик керівників, що є необхідним для якісного виконання ними посадових обов'язків, вимірювання наявного рівня розвиненості компонентів професійної компетентності керівників на різних етапах експерименту; праксиметричні (контент-аналіз та оцінювання продуктів навчально-пізнавальної діяльності) – для оцінювання наявного рівня розвиненості компонентів професійної компетентності керівників на різних етапах експерименту;

математичні та статистичні: методи статистичного опрацювання результатів експерименту (обчислення числових характеристик вибірки, проведення тесту Крамера-Уелча, тесту К. Пірсона $\chi 2$) – для визначення достовірності збігів та відмінностей в експериментальних даних, перевірки

гіпотези про рівність середніх значень сукупностей, аналізу наявності динаміки змін у розвиненості їхньої професійної компетентності.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що:

вперше:

– *теоретично обґрунтовано та розроблено авторську концепцію* розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку, в основу якої покладено положення про інтегрований характер їхньої професійної діяльності; поєднання методологічних підходів і принципів розвитку професійної компетентності; науково обґрунтований добір змісту, форм, методів, інноваційних методик, технологій, що сприяє підвищенню рівня розвиненості професійної компетентності означеної категорії керівників з метою професійної діяльності, орієнтованої на результат;

– *обґрунтовано та розроблено педагогічну систему* розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів із продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку на засадах системного, компетентнісного, діяльнісного, праксеологічного, аксіологічного, суб'єктного та андрагогічного підходів, що уможливлює розвиток практикоорієнтованих знань, умінь, цінностей та настанов, професійно важливих якостей через реалізацію: *цілей* (стратегічні, тактичні, оперативні); *змісту* (професійний, організаційно-управлінський, андрагогічний, психологічний, комунікативний компоненти); *технологій* (коучингових, технологій змішаного навчання, інтерактивних технологій дистанційного навчання, інноваційних тренінгових технологій); *методів* (демонстрація, ілюстрація з наступним обговоренням та рефлексією, перегляд відеозаписів, виконання завдань, вирішення кейсів, відпрацювання умінь, модерація, мозковий штурм, розповідь, пояснення, міні-лекція, інструктаж, консультація, дискусія, коучингові бесіди); *форм* (дистанційне навчання, тренінг, посттренінговий супровід, форми неформального та інформального навчання (бенчмаркінг, аналіз власного клієнтського досвіду, участь у стратегічних і

форсайтних сесіях, нарадах та обговореннях); *засобів* (контент дистанційних курсів, методичні матеріали з проведення тренінгів і коучингових бесід із персоналом, методичні матерали з проведення посттренінгових заходів, оцінювання та самооцінювання рівнів розвиненості компонентів професійної компетентності);

– *обґрунтовано педагогічні умови* розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку (підвищення рівня мотивації до безперервного розвитку їхньої 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), що забезпечують позитивну динаміку розвиненості інтелектуально-когнітивного, операційно-діяльнісного, ціннісно-мотиваційного та суб'єктного компонентів професійної компетентності;

– *спроектовано модель* розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку, яка реалізується на рівні підприємства (передбачає реалізацію етапів цілепокладання, створення моделі компетенцій, проектування системи розвитку професійної компетентності керівників, забезпечення педагогічного впливу, оцінювання результативності та мультиплікацію) та індивідуальному рівні керівників (передбачає поетапний розвиток професійної компетентності під час дистанційного навчання, участі в тренінгах, посттренінговому супроводі та саморозвитку) й уможливлює безперервний професійний розвиток їхньої професійної компетентності та застосування набутих знань і вмінь у професійній діяльності;

удосконалено:

– *зміст розвитку* професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку; удосконалення полягає у відборі та

структуруванні змісту на основі використання моделі компетенцій; врахування поточних та перспективних потреб підприємства; забезпечення наступності змісту в процесі змішаного навчання («дистанційний курс – тренінг – посттренінговий супровід»); відображення у змісті актуального професійного контексту діяльності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку; забезпечення поетапного набуття знань (професійні, психологічні, андрагогічні, організаційно-управлінські), вдосконалення умінь (професійні, комунікативні, організаційно-управлінські, андрагогічні), цінностей та цільових настанов (клієнтоорієнтованість, ефективна діяльність, безперервний професійний розвиток), врахування особистісних якостей (наполегливість, ініціативність, адаптивність, саморегуляція, здатність до самостійної організації роботи, спрямованість на результат, здатність до прискореного навчання тощо);

– *технології розвитку* професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку – коучингові (з метою реалізації навчальної взаємодії з керівниками, інкорпорування коучингу в зміст розвитку організаційно-управлінських знань і вмінь, використання коучингових технологій для мультиплікації філософії результативності на підприємстві), технології змішаного навчання («дистанційний курс – тренінг – посттренінговий супровід»), інтерактивні технології дистанційного навчання, тренінгові технології (технології ігрового імітаційного моделювання, бізнес-симуляції). Удосконалення полягає в оптимізації алгоритму використання педагогічних технологій, що спрямовується на гарантування результативності педагогічних впливів на персонал та використання набутих у процесі навчання знань і навичок у професійній діяльності;

– *діагностичний інструментарій* оцінювання рівнів розвиненості компонентів професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку. Удосконалення полягає у *виокремленні критеріїв та показників розвиненості* професійної компетентності керівників

структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку – *ціннісно-мотиваційний* (система ціннісних орієнтацій та мотивів щодо здійснення орієнтованої на результат професійної діяльності), *інтелектуально-когнітивний* (знаннєва основа для здійснення ефективної професійної діяльності, мультиплікації знань у підпорядкованому структурному підрозділі, здатність до пізнання, розуміння та розв'язання професійних проблем, продовження мисленнєвої активності на основі попередньо набутого досвіду як основи креативних рішень), *операційно-діяльнісний* (сукупність умінь і навичок, необхідних для виконання завдань, орієнтованих на результативність професійної діяльності), *суб'єктний* (сукупність професійно важливих якостей, що сприяють самореалізації особистості професіонала, усвідомленню значення професійної діяльності з урахуванням власних цінностей і цілей);

дістав подальшого розвитку: зміст поняття «професійна компетентність керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку»; розвиток полягає у врахуванні особливостей контексту їх професійної діяльності та виокремлення специфічних сутнісних ознак поняття: усвідомлення керівниками впливу результатів їхньої діяльності на розвиток підприємства; переконаність у необхідності реалізації клієнтоорієнтованого підходу; мотивування персоналу підпорядкованого структурного підрозділу до професійного розвитку; прагнення до вдосконалення професійної компетентності; здійснення цілеспрямованого планування й реалізації особистої траєкторії професійного розвитку, аналізу й рефлексії його результатів.

Практичне значення результатів дослідження полягає в розробленні та впровадженні в практику діяльності навчальних центрів підприємств сфери зв'язку комплексу навчально-методичного забезпечення, що включає: *дистанційні курси* «Якісне обслуговування як конкурентна перевага. Побудова ефективних відносин зі споживачами» (А.с. №56495), «Сучасні інструменти управління діяльністю структурного підрозділу» (А.с. №56496), «Підготовка тренерів. Базовий рівень» (А.с. №56497) (відповідні навчальні

плани і програми, контент дистанційних курсів, контрольні завдання); *навчальні плани і програми тренінгів* «Стандарти обслуговування», «Модуль 1. Навички проведення бізнес-тренінгу», «Модуль 2. Вдосконалення умінь у проведенні бізнес-тренінгу», «Модуль 3. Проведення бізнес-тренінгу. Поглиблений рівень», «Інструменти ефективного управління та мотивації персоналу з продажу»; сценаріїв проведення тренінгів «Стандарти обслуговування», «Модуль 1. Навички проведення бізнес-тренінгу», «Модуль 2. Вдосконалення умінь у проведенні бізнес-тренінгу», «Модуль 3. Проведення бізнес-тренінгу. Поглиблений рівень», «Інструменти ефективного управління та мотивації персоналу з продажу»; *методичні рекомендації* щодо розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку.

Методичні матеріали, навчальні курси (дистанційні курси та тренінги) безпосередньо впроваджено в навчально-методичну роботу корпоративних університетів, центрів післядипломної освіти, а також в освітній процес закладів вищої освіти, які здійснюють підготовку майбутніх керівників підприємств сфери зв'язку та педагогів професійного навчання.

Обґрунтовані у дослідженні результати впроваджено у систему роботи навчальних підрозділів підприємств сфери зв'язку (корпоративних університетів, центрів післядипломної освіти): Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта» (довідка №721-198 від 09.04.2016), ПАТ «Укртелеком» (довідка №101/84 від 20.12.2017), ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» (довідка №27/4-К від 20.11.2017), Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації (довідка №38-Д від 11.12.2017), Державного університету телекомунікацій (довідка №13К від 14.12.2017), Громадської спілки «Український венчурний хаб» (довідка №2310/1 від 23.10.2017), ПРаТ «РОКС» (довідка №14/В-02 від 18.09.2017), Приватного підприємства «Мережа» (довідка №12 від 14.11.2017), Вищої Школи Лінгвістичної (WSL) (довідка №1 від 04.12.2017).

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення та результати дослідження доповідалися й обговорювалися на науково-практичних конференціях, зокрема:

міжнародних: «Проблеми та перспективи розвитку науки на початку третього тисячоліття у країнах Європи та Азії» (Україна, м. Переяслав-Хмельницький, 2014), «Історія та сучасний стан педагогічних та психологічних наук» (Україна, м. Київ, 2014), «Нові інформаційні технології в освіті для всіх ITEA-2014» (Україна, м. Київ, 2014), «Професійне навчання персоналу – європейський вибір» (Україна, м. Київ – Ізмаїл, 2015, 2017), «Problemy nowoczesnej edukacji: potencjal, talent, uzdolnienia/dysfunkcje, deficyty, niepelnosprawnosc» (Республіка Польща, м. Ченстохова, 2015), «Психологія та педагогіка сучасності: проблеми та стан розвитку науки і практики в Україні» (Україна, м. Львів, 2015), «Інформаційно-комунікаційні технології в сучасній освіті: досвід, проблеми, перспективи» (Україна, м. Львів, 2015), «Дунайські наукові читання: європейський вимір і регіональний контекст» (Україна, м. Ізмаїл, 2015), «Нові інформаційні технології в освіті для всіх ITEA-2015» (Україна, м. Київ, 2015), «Педагогічна компаративістика і міжнародна освіта – 2017: освітні трансформації у контексті європейської інтеграції і глобалізації» (Україна, м. Київ, 2017), «Психологія та педагогіка сучасності: проблеми та стан розвитку науки і практики в Україні» (Україна, м. Львів, 2015), I Międzynarodowa Konferencja Nauczycieli Praktyków “Job Shadowing – Europejskie Doświadczenia Kluczem Suksesu w Edukacji” (Республіка Польща, м. Ченстохова, 2016), «Трансформації в українській освіті і наукових дослідженнях: світовий контекст» (Україна, м. Умань, 2017), IV Międzynarodowa I Multidyscyplinarna Konferencja “Dylematy współczesnej Edukacji. Kulturowy Kontekst Niepełnosprawności i Uzdolnień w Edukacji” (Республіка Польща, м. Ченстохова, 2014);

всеукраїнських: «Розвиток інформаційно-аналітичної компетентності педагогічних працівників і керівників професійно-технічних навчальних закладів: проблеми, досвід та перспективи» (м. Вінниця, 2014), «Науково-

методичне забезпечення професійної освіти і навчання» (м. Київ, 2015 – 2017), «Методичні засади підвищення кваліфікації педагогічних працівників системи професійної освіти» (м. Хмельницький, 2016), «Просвіта ринку та підготовка кадрів АСУ ТП» (м. Київ, 2015), «Розвиток професійної культури майбутніх фахівців: виклики, досвід, стратегії і перспективи» (м. Ірпінь, 2016), «Управління розвитком професійної освіти в сучасних умовах» (м. Київ, 2016).

Кандидатська дисертація на тему «Суспільно-географічні чинники розвитку системи регіональної економічної інтеграції в Північній Америці» (спеціальність 11.00.02 – економічна та соціальна географія) захищена у 2005 році в Київському національному університеті імені Тараса Шевченка. Її матеріали в тексті докторської дисертації не використовувались.

Публікації. Результати дослідження опубліковано в 44 одноосібних наукових працях, серед них: 1 монографія, 22 статті – у провідних вітчизняних наукових фахових виданнях у галузі педагогіки (з них 1 – в електронному, 8 – у виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз), 3 статті – у наукових періодичних виданнях іноземних держав, 13 статей і тез, надрукованих у збірниках наукових праць і матеріалах конференцій (у т. ч. 1 – в електронному виданні), 1 методичні рекомендації, 4 авторських свідоцтва.

РОЗДІЛ 1
РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЗВ'ЯЗКУ ЯК ПРОБЛЕМА ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ І НАВЧАННЯ

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

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 надшвидкі технологічні, економічні й суспільні виклики [81, с. 7].

Розв'язання наукової проблеми розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку, на нашу думку, сприятиме вирішенню низки завдань, які можна представити у філософській, економічній, суспільній, управлінській площинах (зокрема, завдання впровадження гуманістичних цінностей та нової філософської парадигми розвитку суспільства, імплементацію цілей сталого розвитку ООН для України, реалізацію пріоритетних дій уряду на період до 2020 року, збільшення потенціалу сфери зв'язку та інформатизації, розвиток

інформаційного супільства та суспільства знань, трансформація підходів до здійснення управлінської діяльності тощо).

Динамічні глобальні суспільно-економічні трансформації зумовлюють необхідність утверджувати нову філософську парадигму суспільного розвитку. У доповіді Римського клубу «Come On!: Capitalism, Short-termism, Population and the Destruction of the Planet» (до 50-річчя зі створення цієї авторитетної міжнародної організації, яка має на меті наукові дослідження та експертний аналіз задля прогнозування глобального розвитку людства) зазначається, що попри те, що найбільш суттєвими глобальними проблемами людства є екологічні та проблема подолання бідності, корені їх вирішення лежать скоріше не в суспільно-економічній, а філософській площині [594, с. 7]. Сформульована ООН програма розвитку до 2030 року «Цілі сталого розвитку ООН» [556], на думку експертів Римського клубу, сприятиме значному покращенню ситуації, але не її системному вирішенню [594, с. 8]. Філософська площина глобальних проблем людства полягає в утвердженні гуманістичних цінностей [594, с. 8], які, на противагу матеріалістичним та споживацьким цінностям, сприятимуть подоланню проблеми нерівномірного доступу до ресурсів, всеохопного та рівного доступу до освіти, подолання проблеми сегрегації за різними ознаками тощо. Утвердження в українському суспільстві гуманістичних цінностей, на нашу думку, сприятиме також усвідомленню дієвості взаємодії у системах «людина-людина» та людиноорієнтованості будь-якого виду діяльності, у тому числі й професійної. Крім того, вирішення наукової проблеми розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку сприятиме утвердженню в українському суспільстві культури та цінностей безперервного професійного розвитку, філософії спрямованої на результат професійної діяльності, цінності клієнтоорієнтованості.

Низка проблем, які потребують вирішення на національному рівні, також лежить в площині нашого дослідження. Йдеться про забезпечення сталого розвитку держави у трьох основних площинах – економічній, соціальній,

екологічній. В процесі визначення стратегічних рамок національного розвитку України було започатковано інклюзивний процес адаптації цілей сталого розвитку ООН, контекстуалізовано їх завдання та визначено такі провідні напрямки: справедливий соціальний розвиток, стале економічне зростання та зайнятість, реалізація інфраструктурних проектів та ефективне управління. Відтак, стратегічні пріоритети концентруються на декількох стрижневих точках, окремі з яких безпосередньо пов'язані із нашим дослідженням, зокрема:

- якісна освіта (у площині забезпечення доступності якісної професійної освіти, упровадження концепції безперервної освіти для забезпечення продуктивної зайнятості впродовж життя, подолання цифрової нерівності, забезпечення принципу відповідності освіти потребам суспільного розвитку);

-гідна праця та економічне зростання (зокрема, забезпечення стійкого зростання ВВП за рахунок розвитку інновацій, підвищення ефективності виробничих процесів, реалізація структурно-інноваційної моделі розвитку, формування інноваційної вісі із пріоритетних виробництв, модернізація наявної інфраструктури);

-промисловість, інновації та інфраструктура (зокрема, розвиток ІКТ, забезпечення доступності Інтернету) [444].

Стратегічні завдання розвитку держави, які сформульовано у Середньостроковому плані пріоритетних дій уряду України до 2020 року [345], передбачають створення умов для сталого економічного зростання, зокрема, шляхом «створення передумов для розвитку та широкого впровадження інновацій» з подальшим переходом до цифрової економіки. Іншою ціллю є розвиток людського потенціалу, зокрема шляхом «створення можливостей для реалізації громадянами свого потенціалу». Загалом, розв’язання означеної вище наукової проблеми сприятиме комплексній реалізації цілей сталого розвитку в площині забезпечення доступу до якісної професійної освіти і навчання впродовж життя з безперервним розвитком професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств

сфери зв’язку у відповідності із потребами суспільного розвитку. Передусім це сприятиме розвитку інноваційного потенціалу сфери зв’язку та інформатизації, підвищення ефективності бізнес-процесів на підприємствах, прискореній модернізації інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури, а також забезпеченню населення якісними послугами зв’язку.

Інша актуальна проблема, яка потребує вирішення на національному рівні, полягає у необхідності підвищення потенціалу – capacity building – сфери зв’язку і інформатизації України, зокрема, за рахунок розвитку людських ресурсів.

Нині сфера зв’язку та інформатизації України є одним із найбільш пріоритетних і стратегічно важливих секторів економіки України та однією із точок зростання національної економіки. Означена сфера забезпечує стратегічні інтереси та потреби державного управління, є потужним джерелом зростання економіки нашої держави, забезпечуючи розвиток підприємницької активності, створення робочих місць [81, с. 7]. Упродовж декількох років поспіль ринок послуг зв’язку України характеризується чітко окресленими тенденціями. Зростає частка цієї галузі у ВВП України, що ілюструє значний потенціал росту ринку; відбувається стрімке зростання доходів у визначених сегментах (мобільний зв’язок, широкосмуговий 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 [81, с. 8].

Значна конкуренція на ринку послуг зв'язку актуалізує необхідність пошуку операторами джерел конкурентних переваг для посилення власних позицій і розширення своєї присутності на ринку. За умов подібності, а часто й аналогічності технолого-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 оперативно, 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 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 підприємств сфери зв'язку (і зокрема керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв’язку та обслуговування споживачів). Саме ця категорія керівників, дотримуючись принципу якісного сервісу, забезпечує організацію процесу продажу, виконання планів, виробниче навчання персоналу з продажу та обслуговування, контроль їхньої діяльності, рекламну діяльність, просування послуг зв’язку, оцінювання рівня задоволеності споживачів якістю обслуговування тощо. Тому педагогічний вплив на зазначену категорію керівників задля розвитку професійної компетентності сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємств на ринку послуг зв'язку [81, с. 9].

Вирішення наукової проблеми розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку також лежить в площині опосередкованого впливу на ті суспільні трансформації, які є можливими завдяки розвитку сфери зв'язку та інформатизації. У сучасному світі 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 [597, с. 24]. Разом із значними кількісними показниками розвитку цієї сфери (у світі зафіксовано 5 млрд. підключень до мережі мобільного зв'язку, тож рівень проникнення становить 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) доцільно наголосити на деяких суспільних трансформаціях, 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 [597, с.158]. Крім того, розвиток інформаційно-комунікаційної інфраструктури сприяє динамічній інтеграції України до глобального інформаційного, культурного, освітнього просторів. Завдяки доступу до світових ресурсів у галузі технологій, наукових розробок відбувається прискорена дифузія інновацій, що насамперед зумовлює інноваційну діяльність і технологічний поступ суспільства. Розв'язання наукової проблеми розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів впливатиме на стимулювання збуту послуг зв'язку, зокрема послуг широкосмугового доступу до мережі інтернет, підвищення рівня задоволеності споживачів якістю послуг та обслуговування, стимулювання використання більш високодохідних послуг зв'язку з вищим ARPU – доходом на одного користувача, і, як наслідок, – активне користування послугами зв'язку та доступ споживачів до глобальних інформаційних ресурсів.

Крім того, вирішення наукової проблеми розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів полягає, на нашу думку, у необхідності

інтенсивних трансформацій у підходах до управлінської діяльності та необхідності формування керівників нової генерації, які, попри ефективне виконання традиційних управлінських функцій, використовують нові підходи до управління задля забезпечення насамперед досягнення належної результативності діяльності персоналу.

Інтенсивно змінювані умови зовнішнього середовища та адекватні їм зміни на корпоративному рівні визначають необхідність виконання сучасними керівниками не лише традиційних управлінських функцій (цілевизначення, планування, організація діяльності, контроль), а й функцій, які зумовлені сучасними особливостями діяльності організацій (проектне управління, управління ризиками тощо) [81, с. 10]. Важливими складниками діяльності керівника є також його здатність до управління та мотивування персоналу. Проте сучасні теорії менеджменту (ситуаційна теорія лідерства (Ф. Фідлер [492], Г. Граен [505], Дж. Оріс [505], Дж. Марлетта [505]), людиноцентристська парадигма бізнесу (Ф. Капра [472], М. Рей [553], Р. Остенберг [542], Дж. Колінз [476], Дж. Парас [476]), теорія організаційної культури (Д. Денісон [484], Е. Шейн [485]) 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 у прийнятті 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 ключових чинників, які призвели до виникнення ситуації; збір та аналіз релевантної інформації перед прийняттям рішення; комплексний аналіз наслідків прийнятого рішення) [483]. Вирішення наукової проблеми розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів сприятиме розвитку відповідних управлінських компетентностей для забезпечення виконання згаданих функцій.

Актуалізація означених проблем зумовлює необхідність аналізу та наукового синтезу підходів до вирішення завдань розвитку насамперед професійної освіти і навчання у глобальному вимірі. Значний науковий інтерес також становить аналіз сучасних підходів до розвитку систем професійної освіти і навчання у світі, які, з одного боку, віддзеркалюють зміни в глобальному 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. [589], зазначається, що у зв’язку з прийняттям Стратегії ООН «Цілі сталого розвитку» (Sustainable Development Goals) 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, динамічний технологічний прогрес, зміни на ринку праці

та у 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 професійної освіти і навчання є посилення таких складників, 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 [96], а з другого боку – аспекти навчання на виробництві, внутрішньофірмового навчання, організація безперервної 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 [81, с. 20].

У відповідь на зміну суспільно-економічного ландшафту трансформуються також і функції професійної освіти і навчання: забезпечення шляхом навчання і розвитку підвищення рівня зайнятості, доступ до роботи, розвиток ринку праці, зростання доходів громадян, зменшення рівня безробіття, додатковий імпульс у розвитку економіки шляхом зростання продуктивності й результативності [589]. Ми поділяємо точку зору О. Василенко [96] про те, що безперервна професійна освіта не тільки має на меті підвищення рівня загальних знань і розширення можливостей участі громадян у культурній, соціальній і політичній діяльності країни, а й сприяння демократизації суспільства, «посиленню позиції людини в професійній діяльності, забезпечення умов 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». З-поміж ключових принципів, визначених ЮНЕСКО для професійної освіти і навчання, що корелюються із завданнями 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, а й на навчанні дорослих, які працюють, 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 [589]. 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 (яке працює 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 писемна комунікація) тощо [589].

Імплементація Угоди про асоціацію між Україною та ЄС передбачає, з одного боку, гармонізацію національного законодавства, у тому числі й щодо розвитку професійної освіти і навчання, а з іншого – інтеграцію до спільного європейського освітньо-наукового простору. Крім того, значні напрацювання європейського регіону щодо розвитку систем професійної освіти і навчання та невідворотність дифузії інновацій у цій сфері актуалізує необхідність аналізу

відповідних принципів, політик та підходів. Результати аналізу першоджерел [579, 479, 488] дають змогу визначити ключові ідеї, комплементарні проблемі нашого дослідження, а саме:

- функціями професійної освіти і навчання мають стати не тільки забезпечення економічного зростання, а й забезпечення соціальної єдності та соціальної інклюзії [579, с. 2];

- цілеспрямовані дії щодо безперервного професійного розвитку персоналу є основним чинником економічного зростання, конкурентоздатності та продуктивності, а в довгостроковій перспективі – розвитку інноваційного потенціалу економіки та чинником її сталого розвитку [479, с. 3];

- значна увага має приділятись навчанню на засадах продуктивної діяльності (work-based learning) як чиннику розвитку людського потенціалу, професійної ідентичності та самооцінки [579, с. 3];

- поряд із розвитком професійної компетентності, професійна освіта і навчання має спрямовуватись на розвиток так званих наскрізних (transversal) компетентностей, які й забезпечать особі здатність до її продуктивної зайнятості впродовж професійного життя [479, с. 3];

- програми розвитку професійної компетентності мають бути контекстуалізованими – тобто відображувати реальний професійний контекст особи, яка навчається, та відповідати критерію результативності (уособленому в досягненні цілей навчальної взаємодії) [479, с. 5];

- у відповідь на інтенсивні технологічні зміни програми навчання, їх зміст має бути адаптивним, швидко оновлюватись, а форми й методи – сучасними та такими, що відповідають цілям навчання [479, с. 6];

- забезпечення якості професійної освіти і навчання має базуватись виключно на результатах навчання, формалізованих у відповідних знаннях, уміннях, здатностях. У цьому контексті важливого значення набувають системи оцінювання навчальних результатів, їх показники, критерії та засоби діагностування [479, с. 7; 488, с. 12];

- необхідність широкого провадження технологічних інновацій у навчальний процес, зокрема ІКТ, що забезпечує індивідуалізацію навчання, його доступність, високий ступінь залученості суб'єктів навчання, лр взаємодії, використання цифрових технологій, доступу до кращих практик [479, с. 8].

Важливими для дослідження проблеми розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку є виявлені дослідниками виклики, що стоять перед сферою професійної освіти і навчання в умовах посилення цифровізації процесів та структурних перебудов економіки 4.0. Наголошуючи на прискореному розвитку ІКТ технологій (зростання рівня автоматизації процесів, посилення соціальних та професійних контактів в умовах мережевої взаємодії, зростання рівня інтеграції програмного забезпечення у реалізації процесів) учені наголошують на необхідності переходу до так званої моделі професійної освіти і навчання 4.0, що втілюється у:

-зростанні питомої ваги ІКТ-технологій у процесі навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації;

-трансформація вимог до професійної компетентності педагогів професійного навчання (зокрема, тренерів та менторів на виробництві), наявність у них таких компонентів професійної компетентності, як готовність та здатність до використання у навчальному процесі цифрових та медіазасобів, здатність створювати цифрове середовище навчання, використовувати інноваційні форми й методи для забезпечення орієнтованого та актуальні вимоги процесу розвитку професійної компетентності [593, с. 3]. Погоджуючись із запропонованими підходами, ми усвідомлюємо необхідність у процесі обґрунтування педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів зосередитись на відборі методологічних підходів, обґрунтуванні принципів відповідного розвитку, проектування змісту навчання, відборі форм та методів навчання, які

забезпечили б розвиток адекватних сучасним актуальним тенденціям компонентів професійної компетентності.

З огляду на викладене вище, інноваційними для обґрунтування педагогічної системи розвитку професійної компетенності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку ідеями вважаємо такі, як: цільова орієнтація педагогічної системи має забезпечувати реалізацію загальних цілей професійної діяльності – продаж послуг зв'язку та якісне обслуговування споживачів; розвиток професійної компетентності має спрямовуватись на розвиток компонентів фахової компетентності, а також на розвиток професійно важливих якостей особистості та відповідних контексту професійної діяльності навстанов і цінностей; у процесі відбору та структурування змісту розвитку професійної компетентності брати до уваги принцип контекстності; забезпечення високого рівня адаптивності програм навчання, можливості мультиплікації знань до рівня персоналу структурного підрозділу; широке використання форм і методів дистанційної взаємодії, у тому числі й за рахунок ІКТ; обґрунтування критеріїв та показників оцінювання рівнів розвиненості компонентів професійної компетентності, а також відповідного діагностувального інструментарію для його вимірювання.

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 розвитку професійної освіти і навчання, виписані в нормативних 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 також ідея безперервності професійної освіти і навчання як «пролонгованого цілеспрямованого засвоєння особистістю соціокультурного досвіду з використанням усіх ланок освітньої системи» [259], а також філософські та

теоретико-методологічні основи професійної педагогіки, предметом якої, з-поміж іншого, є «особливості оволодіння науково-технічними знаннями, професійними навичками, способами професійної діяльності, розвиток професійно важливих якостей особистості професіонала, його професійних компетенцій та компетентності» [358, с. 28].

Засадничими для розв'язання наукової проблеми розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників є теорії безперервної освіти, теорія освіти дорослих, теоретичні й методичні основи професійної педагогіки, а також теорія і практика навчання на базі продуктивної діяльності (work-based learning). В аналізі наукової літератури з проблеми розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів із продажу послуг зв'язку враховуватимуться провідні ідеї наукових досліджень, що здійснювались українськими та зарубіжними вченими в сфері загальних проблем професійної освіти та освіти дорослих, обґрунтування теоретичних основ професійної підготовки та розвитку персоналу, методологічних основ безперервної професійної освіти та освіти дорослих, підходів до розвитку професійної компетентності, методологічних основ внутрішньофірмового розвитку персоналу, практики розвитку персоналу підприємств сфери зв’язку.

Основу побудови теоретичних засад означених вище ланок освіти становлять характерні риси суб’єкта навчання, на кого спрямовані засоби педагогічного впливу. У контексті нашого дослідження такими суб’єктами є дорослі, зокрема працівники підприємств. Для нас є переконливою думка про наявність у цієї категорії специфічних рис, що вирізняють їх з-поміж 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, а 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 [359, с. 27]. Означені 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.

Оскільки розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку визначається у тому числі й їх (керівників) вмотивованістю до безперервного професійного розвитку, доцільно проаналізувати сучасні теорії розвитку особистості, зокрема теорії професійного розвитку.

У *теорії психічного розвитку*, яка набула розвитку в працях видатного українського вченого Г. Костюка, розкрито 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 подальших зовнішніх впливів. На його думку, психічний розвиток особистості залежить не тільки від педагогічних впливів, оскільки вони становлять лише частину впливів з боку середовища. 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 подальше оброблення. Отже, детермінантою психічного розвитку особистості Г. Костюк вважав притаманні суб’єкту 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» [225, с. 9].

Теорія професійного розвитку особистості була збагачена *концепцією професійного розвитку особистості* Ю. Поваренкова [336], основними ідеями якої є такі: професійне становлення особистості – це процес структурно-динамічного розвитку суб'єкта, у процесі 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 новоутворень; професійний розвиток особистості характеризується нерівномірністю та гетерохтонністю (різночасовість розвитку різних підструктур особистості, різна швидкість та глибина їх перетворень, невідповідність динаміки змін критеріям професіоналізації).

Значний внесок у теорію професійного становлення особистості було зроблено А. Марковою, яка розглядала феномен *психології професіоналізму*, 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 [273]. 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 у його особисті цілі) та стан операційної сфери (якими прийомами індивід

досягає поставлених цілей, якими технологіями послуговується, які засоби – знання, мисленнєві 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 цілевизначення, гармонійне проходження всіх етапів професіоналізації, відсутність професійної деформації в мотиваційній сфері, внутрішній локус професійного контролю [273, 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 [273, с. 37].

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 [182, 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, що призводить до стагнації особистості [182, 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» [414] є змістовий (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), недостатньої гнучкості міжособистісних соціальних настанов») [414].

Теоретичною основою розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку можуть слугувати також так звані теорії розвитку кар'єри, які мають на меті поряд із визначенням чинників вибору професії з'ясування умов високої вмотивованості до професійної діяльності. Так, Ф. Парсонсом було запропоновано *теорію розвитку кар'єри* [504], за якою на рівень мотивації до професійної діяльності впливають три основні групи чинників: чітке розуміння себе, власних цінностей, здатностей, інтересів, прагнень, ресурсів та обмежень; знання умов, вимог щодо професійної діяльності, її переваг, недоліків, можливостей, перспектив різних кар'єрних траєкторій; усвідомлення причинно-наслідкової залежності між перерахованими чинниками. На наш погляд, ця теорія містить такі провідні ідеї, які є комплементарними дослідженню наукової проблеми розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку: необхідність у процесі відповідного розвитку здійснювати фасилітаційну коучингову взаємодію з керівниками задля підвищення їх суб'єктності; контекстуалізацію навчання з метою глибокого ознайомлення зі специфікою професійної діяльності керівників.

Теорія професіоналізму та професійного середовища [509] Дж. Голанда концептуалізує кар'єрні моделі у розрізі визначених ученим типів особистості та типів професійного середовища. Ученим було встановлено, що для різних типів особистості прийнятними є різні типи професійного середовища, що й визначає рівень його (професіонала) задоволеності професійною діяльністю і, як наслідок, її результативність. Розвиток професійної кар'єри Дж. Голанд

розглядав як послідовну зміну етапів взаємодії в системі «особистість – професійне середовище», які спричиняються чинниками суттєвої дії. Вважаємо, що теорія професіоналізму та професійного середовища може бути продуктивною для розбудови теоретичних засад розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку у контексті реалізації індивідуалізованих підходів до такого роду діяльності, а також створення середовища взаємодії у процесі розвитку професійної компетентності.

У *теорії професіоналізму та життєвого простору* [576] Д. Супера наголошується на тому, що розвиток кар'єри та задоволеність професійною діяльністю знаходиться у постійному розвитку і залежить насамперед від цінностей професіонала, рівня його зрілості, досвіду попередніх взаємодій, притаманних йому рольових моделей та попереднього професійного досвіду. Оскільки детермінантою професійного розвитку, на думку вченого, є притаманна професіоналу Я-концепція, то важливим є апелювання у процесі розвитку професійної компетентності до його цінностей, наявного досвіду, індивідуальних особливостей задля зіставлення персональних мотивів та цілей професійної діяльності.

Іншою групою теорій, якими послуговуватимемось у процесі обґрунтування педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку, є теорії організації та організаційної поведінки. Так, у *теорії організації* (Л. Гулік, Л. Урвік) [506] засадничими є такі ідеї: основою побудови організації є поділ праці між її працівниками, їх (працівників) природа (відмінності у потенціалі, компетентностях), час та простір; управління організацією може здійснюватись двома шляхами - організаційним способом (шляхом побудови взаємовідносин між структурними підрозділами та наділення певних осіб владою та функцією управління) та шляхом об’єднання навколо певної ідеї (об’єднавчим для групи може бути наявність спільної цілі та мотивації до її досягнення); основними функціями, які виконує керівник, учені вважають

планування, організацію, управління персоналом, лідерство, координацію, звітування, бюджетування.

У *теорії непередбачених ситуацій* (Дж. Пефер [550], Д. Галунік та К. Ейсенхардт [498]) організація розглядається як організм, який постійно змінюється, переходячи від стану своєї рівноваги до стану нерівноваги під дією зовнішніх обставин. Саме тому таку здатність організації, як адаптивність, учені вважають головним чинником її ефективності. У *теорії структурних адаптацій* (SARFIT) (Л. Доналдсон [487]) розглядаються процеси переходу організації від стану структурної рівноваги, який дає можливість демонструвати високу результативність, генерувати приріст, поглиблювати інноваційність та диверсифікувати діяльність, до стану нерівноваги, який викликається зовнішніми чинниками. У процесі адаптації до змін організація перебуває у стані рівноваги протягом короткого періоду, а стан нерівноваги потребує зміни наявної структури, реорганізації бізнес-процесів, зміни парадигми розвитку організації.

Результати аналізу теорій організацій та організаційної поведінки дають змогу виокремити ключові ідеї, комплементарні нашому дослідженню: у структурі професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку необхідно виокремити компоненти, які дадуть змогу результативно виконувати функції управління структурним підрозділом; у зміст розвитку професійної компетентності ввести модулі та теми, які дадуть змогу сформувати знаннєву основу для результативного виконання функцій управління; форми та методи розвитку професійної компетентності мають передбачати можливість гарантовано розвинути уміння щодо здійснення ключових управлінських функцій; розвиток професійної компетентності слід розглядати як бізнес-процес, однією з характеристик якого має стати адаптивність, тож відповідною педагогічною системою має бути забезпечена означена властивість.

У *теорії розвитку людського капіталу* (Г. Бекер [468], Дж. Мінцер [536], Т. Шульц [566]) потенціал персоналу щодо професійного розвитку

розглядається як ресурс, який за цінністю може зіставлятися із такими ресурсами, завдяки яким функціонує підприємство, як основні засоби, фінансові ресурси тощо. Інвестування у розвиток людського капіталу сприяє підвищенню результативності на індиідуальному рівні та на рівні організації; відтак, постійний розвиток професійної компетентності персоналу через навчання є чинником не тільки підвищення його (персоналу) результативності, а й високої лояльності персоналу до організації. Розглядаючи економічний складник інвестування в розвиток людського капіталу, Г. Бекер робить припущення, що на рівні організації воно має сенс тоді, коли вдосконалюються специфічні для такої організації компетентності. З іншого боку, на індивідуальному рівні доцільними є інвестиції у розвиток більш загальних компонентів компетентності, що у майбутньому створять можливість для кар'єрного просування та більш високих компенсацій [468, с. 17]. Альтернативним є твердження про те, що інвестувати потрібно у розвиток тих компонентів професійної компетентності, які впливають на генерування прибутку організації [583, с. 34]. Ключовими ідеями, які доцільно інкорпорувати у концепцію розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, на нашу думку, є: необхідність комплексного розвитку компонентів професійної компетентності; виокремлення та цілеспрямований розвиток тих компонентів професійної компетентності керівників, які безпосередньо впливають на результативність їх діяльності та генерування прибутку підприємства.

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 самооцінювання 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 [367]. Саме ці чинники, формування та розвиток яких уможливлюються завдяки використанню компетентністного підходу, є ключовими в процесі ефективного розвитку професійної компетентності досліджуваної нами категорії керівників. Важливою ідеєю для нас також є та, що завдяки імплементації компетентністного підходу в розбудову системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв’язку та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку 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 [157, с. 20].

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

- розв'язання наукової проблеми розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку доцільно розглядати у широкому науковому дискурсі як таке, яке сприятиме впровадженню гуманістичних цінностей та нової філософської парадигми розвитку суспільства, імплементації цілей сталого розвитку ООН для України, посиленню потенціалу сфери зв'язку та інформатизації, розвитку інформаційного супільства та суспільства знань, трансформації підходів до здійснення управлінської діяльності, впровадженню філософії та цінностей безперервного професійного розвитку та орієнтованої на результативність професійної діяльності;

- у результаті аналізу наукових джерел було виокремлено основні засади 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

нормативних 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 безперервного професійного розвитку; філософські та теоретико-методологічні основи професійної педагогіки; компетентністний підхід; провідні ідеї наукових теорій (зокрема, теорії психічного розвитку Г. Костюка, концепції професійного розвитку особистості Ю. Поваренкова, теоретичні засади психології проесіоналізму А. Маркової та психології професійного розвитку особистості Е. Зеєра, теорії розвитку кар'єри Ф. Парсонса, теорії професіоналізму і професійного середовища Дж. Голанда, теорії професіоналізму та життєвого простору Д. Супера, теорії організації Л. Гуліка, Л. Урвіка, теорії непередбачених ситуацій Дж. Пефера, Д. Галуніка, К. Ейсенхардта, теорії структурних адаптацій Л. Доналдсона, теорії розвитку людського капіталу Г. Бекера, Дж. Мінцера, Т. Шульца).

1.2. Понятєво-термінологічний аппарат дослідження проблеми розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку

Вивчення української та зарубіжної наукової літератури дало змогу з'ясувати, що багато хто із науковців у процесі розгляду проблеми розвитку професійної компетентності керівників порушує питання неузгодженості понятєво-термінологічного апарату. Це стосується таких понять, які ми вважаємо базовими для нашого дослідження: професійний розвиток, внутрішньофірмове навчання персоналу, компетентність, професійна компетентність, а також провідних наукових ідей, які лежать в основі вказаних явищ. На цій проблемі акцентує увагу В. Луговий, який зазначає, що в

педагогічній науці й дотепер зберігається чимало поняттєво-термінологічних неоднозначностей та багатозначностей, що ускладнює розведення, координацію і субординацію основних понять педагогіки як науки та практики, зумовлює поняттєво-термінологічну плутанину [254].

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» [358, с.25]. Тому необхідним є уточнення поняттєво-термінологічного апарату нашого дослідження, зокрема тих питань, які стосуються розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств загалом та керівників структурних підрозділів з продажу послуг й обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку зокрема.

Проблемам розвитку персоналу та безпосередньо керівників, присвячено численні дослідження українських і зарубіжних науковців [20, 102, 112, 149, 159, 190, 203, 229, 267, 271, 276, 288, 297, 323, 380, 398], проте поняття *«професійний розвиток персоналу»*, зокрема «*професійний розвиток керівників*» розглядається науковцями переважно з погляду функції управління персоналом та як економічна категорія, що визначає операційну та фінансову ефективність підприємства. На нашу думку, наукового осмислення потребує психолого-педагогічний аспект цього феномену.

Більш загальними поняттями щодо термінологічного словосполучення «професійний розвиток керівників» є категорії «розвиток», «розвиток особистості», «професійний розвиток», «професійний розвиток дорослих». У працях Л. Лук'янової та О. Аніщенко, наприклад, *поняття «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» [261, с.23].

Результати аналізу теорії психічного розвитку особистості [225] дають змогу збагатити поняття *«професійний розвиток»* такими ідеями: професійний розвиток полягає в набутті нових знань, умінь, ціннісних орієнтацій; розвиток полягає в засвоєнні та узагальненні нового досвіду; розвиток має генерувати нові суперечності, які й визначають необхідну передумову та безперервність розвитку особистості [81, с. 25].

Результати аналізу концепції професійного розвитку особистості Ю. Поваренкова [336] дають змогу збагатити поняття *«професійний розвиток»* такими ідеями: процес професійного розвитку керівників має бути комплексним і спрямованим не лише на розвиток професійно орієнтованих підструктур особистості, а й на розвиток професійно значущих якостей; процес професійного розвитку має базуватися на вимогах підприємства до рівня розвиненості компонентів професійної компетентності; у системі розвитку професійної компетентності персоналу мають інтегруватись як зовнішні регуляторні механізми (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) [81, с. 25].

Результати аналізу теорії професіоналізму [273] А. Маркової дають 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 настанов, вмінь та досвіду щодо цілевизначення у сфері професійного розвитку та

виконання професійних функцій; умовою професійного розвитку особистості також є створення на підприємстві культури, цінності та середовища обміну професійним досвідом [81, с. 26].

Результати аналізу теорії *професійного розвитку особистості* Е. Зеєра [182] дають змогу стверджувати, що 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 [81, с. 27].

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'яновою та О. Аніщенко як «процес опанування дорослими новими знаннями, уміннями, 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» [261, 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 [81, с. 28].

Результати аналізу поняття «*професійний розвиток*» у наукових працях українських учених (Додаток А.1) дає змогу визначити підходи до його визначення: розуміння професійного розвитку як процесу вдосконалення

особистісних, ділових і професійних якостей (реалізуються 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 виконанням професійних функцій змін у психіці працівника. Крім того, зазначається, що професійний розвиток, маючи складну природу, приводить не тільки до фахового, професійного, але й до особистісного розвитку [81, с. 29].

У зарубіжній науковій літературі наближеними до предмета нашого дослідження є такі поняття: professional development (професійний розвиток), continuous professional development (безперервний професійний розвиток), stuff development (розвиток персоналу), managers' professional development (професійний розвиток керівників) [81, с. 29].

Результати аналізу зарубіжної літератури (Додаток А.2) дають змогу констатувати, що поняття *«безперервний професійний розвиток»* охоплює три основні аспекти: професійний розвиток як процес набуття нових компетентностей (знань, умінь, досвіду) для ефективної професійної діяльності в умовах, що швидко змінюються, а також для виконання нових специфічних 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 [81, с. 30].

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

Результати аналізу наукової літератури [541; 473; 547; 590] дають нам змогу зробити висновок про те, що основними характеристиками сучасної

управлінської діяльності є: орієнтація на результат (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 (проектне управління, управління ризиками); необхідність транслювання стратегії підприємства на рівень структурного підрозділу та індивідуальний рівень. 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 українських 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 постійним *обробленням 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, а 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 розвиненості професійної компетентності від бажаного, педагогічні впливи на персонал, аналіз ефективності педагогічних впливів, конструювання індивідуальної траєкторії розвитку (*безперервність*); професійний розвиток керівників має спрямовуватися на підвищення їх 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*). Загалом сутнісними ознаками поняття *професійний розвиток* є комплексність, систематичність, безперервність, усвідомленість, доцільність, орієнтація на результат [81, с. 32].

Здійснений аналіз дає нам змогу запропонувати власне визначення поняття «*професійний розвиток керівників*», під яким ми розуміємо систематичний, безперервний, свідомий, доцільний процес підтримки, поглиблення та розширення знань, умінь, навичок, досвіду для орієнтованої на результат ефективної управлінської діяльності [81, с. 33].

Що стосується поняття «*професійний розвиток керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку*», то для його визначення доцільно звернути увагу на те, що на 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 (прискорена 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 динамічній 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); основні функції зазначеної категорії керівників (продаж послуг зв'язку, обслуговування споживачів, скорочення відсіву абонентів, приріст клієнтської бази, укріплення лояльності існуючих споживачів, залучення нових клієнтів тощо) [81, с. 33].

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; результативна дільність, спрямована на продаж послуг зв'язку, якісне обслуговування споживачів, скорочення відсіву абонентів шляхом укріплення їх лояльності, приріст клієнтської бази шляхом залучення нових клієнтів [81, с. 33].

Поняття «*професійний розвиток керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку*» ми визначаємо як систематичний, безперервний, свідомий, доцільний, планований, комплексний процес підтримки, поглиблення та розширення знань, умінь, навичок, досвіду для орієнтованої на результат ефективної професійної діяльності з управління структурними підрозділами підприємств сфери зв’язку для підвищення рівня

обслуговування споживачів та зростання конкурентоздатності підприємств сфери зв'язку [81, с. 34].

Дослідженню теоретичних і методичних засад внутрішньофірмового навчання персоналу присвячено численні праці українських і зарубіжних науковців. Зокрема, системи внутрішньофірмового навчання досліджували Ю. Бадаєв [19], Н. Патуніна [323], М. Мухіна [288], Н. Неунилова [297], О. Винокурова [102]; теоретичні аспекти внутрішньофірмового навчання студіювалися М. Герасимовим [112], О. Сіріною [399], А. Туюшевою [429].

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» [81, с. 34]. Найбільш часто у працях українських і зарубіжних учених зустрічаються поняття «внутрішньофірмове навчання» та «внутрішньофірмова підготовка та перепідготовка кадрів». Семантичний аналіз цих понять дає нам змогу, з одного боку, визначити основні ознаки цих понять (Додаток А.3), а з іншого, констатувати практично повну семантичну їх тотожність (Додаток А.4).

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, його спрямованості на усунення невідповідності між поточним рівнем розвиненості професійної компетентності працівників і вимогами підприємства), поняття «внутрішньофірмове навчання» та «внутрішньофірмова підготовка та перепідготовка» є тотожними. Розбіжності стосуються лише видів навчання (в цьому контексті поняття «внутрішньофірмове навчання» є більш широким, оскільки охоплює не лише

підготовку та перепідготовку персоналу, а й підвищення його кваліфікації) [81, с. 35].

Останнім часом дослідницький пошук і українських (О. Баніт, В. Савченко, М. Безлєпкіна, Н. Пазюра), і зарубіжних (К. Сорокіна, Е. Насібулін, В. Кузнецов, О. Чуланова) науковців спрямовується на студіювання 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 [23]. 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 різних організаційно-правових форм та форм власності, вважаємо за доцільне послуговуватись поняттям «*внутрішньофірмове навчання персоналу»*, під яким далі розумітимемо процес випереджувального безперервного усунення невідповідності між поточним рівнем розвиненості професійної компетентності працівників і вимогами підприємства, який забезпечує розвиток у персоналу спеціалізованих знань, умінь та навичок, що відповідають особливостям бізнес-процесів підприємства та забезпечують результативну професійну діяльність [81, с. 36].

До понятєво-термінологічного аппарату дослідження наукової проблеми розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку належить також поняття *«професійна*

компетентність керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку», для обґрунтування якого необхідно здійснити семантичний аналіз родових понять *«компетентність»* та *«професійна компетентність».*

Поняття «професійна компетентність» грунтовно досліджене в українському й зарубіжному науковому просторі. Так, *формування професійної компетентності майбутніх фахівців та кваліфікованих робітників різного профілю в процесі їх професійної підготовки* досліджували Д. Годлевська [119], Г. Єльнікова [165], М. Левочко [244], О. Скібіна [402]; *розвиток професійної компетентності в процесі безперервної освіти керівників та фахівців різного профілю* – В. Аніщенко [12], М. Бирка [33], Г. Богданова [39], В. Луговий [255], Н. Ничкало [358], В. Саюк [386]; *теоретичні засади професійної компетентності фахівців різного профілю* – А. Алдашева [8], В. Аніськін, С. Баранова, М. Гордієнко [124], В. Жигірь, М. Євтух, В. Ковальчук [211], А. Мудрик [286], Н. Ничкало [358], А. Поляков, В. Радкевич [367], О. Романенко, В. Сластьонін [403].

Аналіз наукової літератури [8; 140; 157; 211; 264; 286; 367; 452] засвідчив наявність різноманітних визначень поняття «компетентність» (Додаток А.5), 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); результатат інтегрування засвоєних компетентностей у діяльність (А. Алдашева, Л. Гусак, О. Дубовик); особистісна характеристика (А.Алдашева, В. Радкевич); оволодіння суб'єктом теоретичним та практичним аспектами діяльності (В. Ягупов); високий рівень сформованості навичок та досвіду (І. Драч); інтегрування когнітивного, діяльнісного та ціннісного

компонентів (О. Дубовик, В. Радкевич); здатність особи відповідати за результати своєї діяльності (І. Драч); здатність аналізувати та передбачати наслідки своєї діяльності (В. Любарець); здатність суб'єкта до постійного вдосконалення (І. Драч). У зарубіжному науковому просторі (Додаток А.6) поняття «компетентність» характеризується як: здатність суб'єкта ефективно використовувати набуті 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 [81, с. 37]. 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 компетентностей; інтегрування когнітивного, діяльнісного та ціннісного аспектів [81, с. 37].

На нашу думку, найбільш важливими для здійснення ефективної діяльності у 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 ціннісно-мотиваційного компонентів; релевантність особливостям діяльності; наявність здатності аналізувати та передбачати результати своєї діяльності; необхідна передумова ефективного вирішення очікуваних і непрогнозованих ситуацій професійного контексту [81, с. 37]. Здійснений аналіз дає нам змогу запропонувати власне визначення поняття *«компетентність»,* 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* [81, с. 37].

У розумінні поняття «*професійна компетентність*» [8; 105; 114; 124; 157; 160; 187; 264; 286; 313; 367; 402] 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); містить системні, релевантні специфіці професійної діяльності знання, навички, досвід (М. Гордієнко, Х. Дара, О. Дубовик, А. Мудрик, К. Осадча, В. Радкевич, О. Скібіна); охоплює 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»* є: характеризує спрямованість суб'єкта на якісне виконання професійних обов'язків; характеризує можливість, здатність і готовність суб'єкта до здійснення професійної діяльності; охоплює системні, релевантні специфіці професійної діяльності знання, навички, досвід [81, с. 39].

Для визначення поняття *«професійна компетентність керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку»* візьмемо за основу алгоритм, запропонований у [256], який передбачає: визначення переліку істотних ознак поняття (ознак, необхідних та достатніх для диференціювання предмета, явища або феномену від подібних); визначення поняття через найближчий рід; визначення поняття через його видові ознаки (визначення дефінієнсу або визначаючого поняття). З урахуванням зазначеного вище дефінієнсом вважаємо «інтегративну характеристику керівника». Інтегративність як характеристика об'єкту чи явища визначається як цілісність, неподільність, суцільність [440, с. 345]. Іншими істотними сутнісними ознаками досліджуваного поняття, які відрізняють його від подібних та є логічною основою для його диференціювання, на нашу думку, є: спрямованість суб'єкта на якісне виконання професійних обов'язків та досягнення високого рівня результативності; відповідальність за результати власної діяльності та діяльності структурного підрозділу; цілісність (охоплює системні, адекватні особливостям професійної діяльності знання, навички, досвід) та динамічність (характеризується високим рівнем готовності до змін, саморозвитку, діяльності в ситуаціях невизначеності); здатність суб'єкта до набуття й трансформування досвіду в процесі виконання функціональних обов'язків; здатність до вибудовування випереджувальної стратегії власного професійного розвитку; відповідність (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 [81, с. 40]. Таким чином, істотні сутністні ознаки досліджуваного поняття можна згрупувати у: загальні сутнісні ознаки (цілісність, динамічність, спрямованість, відповідність); ознаки, які характеризують здатність керівників (здатність до набуття й перетворення досвіду, вибудовування стратегії безперервного професійного розвитку тощо);

ознаки, які характеризують рівень готовності (готовність до професійного вдосконалення тощо).

Результати здійсненого аналізу дають змогу запропонувати власне визначення поняття *«професійна компетентність керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку»* як інтегративне утворення, що відображає систему професійних знань, умінь, цінностей, цільових настанов, професійно важливих якостей особистості та визначає її здатність успішно реалізовувати комплекс управлінських завдань, пов'язаних з організацією клієнтоорієнтованої роботи структурного підрозділу з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів.

Для з'ясування *компонентної структури* професійної компетентності досліджуваної категорії керівників нами використано методи теоретичного аналізу та експертних оцінок (Додаток Б).

Результати аналізу наукових джерел [8; 14; 15; 33; 38; 39; 65] дали змогу виокремити два основні підходи для визначення компонентів 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 керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку [562], яка містить компоненти «аналіз, вивчення і оцінювання», «виконання», «міжособові відносини», «управління» [81, с. 203].

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 настанови,

цінності); особистісний – професійно важливі особистісні якості, необхідні для ефективного виконання професійних обов'язків) [81, с. 203].

Ураховуючи традиції української наукової школи професійної педагогіки, особливість контексту професійної діяльності досліджуваної категорії керівників (з необхідністю постійного оперативного оволодіння значними масивами інформації, забезпечення результативності розвитку професійної компетентності, реалізацією клієнтоорієнтованої поведінки та ставлення до клієнтів, потребою мультиплікації знань і досвіду для персоналу підпорядкованого структурного підрозділу), гіпотезу дослідження (зокрема припущення, що використання специфічних педагогічних технологій та їх комбінацій суттєво підвищить ефективність розвитку професійної компетентності), схиляємося до визначення компонентів професійної компетентності досліджуваної категорії керівників на основі структурного критерію [81, с. 203].

Що стосується визначення компонентів у структурі професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку, керуємося узагальнювальними міркуваннями. Наприклад, переконливою вважаємо думку А. 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, розвиток професійних якостей людини впливає на її особистісні якості, локус її контролю, рівень відповідальності, гнучкість, самооцінку, рефлективність, готовність до диференційованої оцінки власних досягнень) [273, с. 94]. Отже, розвиток професійної компетентності є причиною й наслідком психічного та особистісного розвитку професіонала, а також джерелом трансформації його цінностей, ставлень, настанов [81, с. 203]. Тому важливим компонентом професійної компетентності є ціннісний і суб'єктний.

Динамічність змін у професійній діяльності може спричинити зміни в уявленнях людини про професію, критеріях оцінювання професійної

діяльності та професіонала в собі, розуміння цінності та престижності професійної діяльності у співвідношенні до власних потреб та життєвих цінностей. Це може спричинити 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 їхньої праці. Оскільки сфера мотивації безпосередньо пов'язана з настановами, цінностями, ставленнями професіонала, доцільним є виокремлення такого компонента професійної компетентності, як ціннісно-мотиваційний [81, с. 204].

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 заданого їй та вирішеного нею завдання» [372, 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 [81, с. 204].

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 [81, с. 204], то необхідним компонентом професійної компетентності досліджуваної категорії керівників є операційно-діяльнісний як сукупність умінь і навичок, необхідних для практичного вирішення завдань професійної діяльності [549].

У структурі професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку виокремлюємо такі: *ціннісно-мотиваційний* (ключові цінності, настанови 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* (знаннєва 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); *суб'єктний* (сукупність професійно важливих особистісних якостей, що сприяють орієнтованій на результат професійній діяльності, самореалізації професіонала, усвідомленню значення професійної діяльності крізь призму власних цілей) [81, с. 205].

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 методику, 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 компетентностей досліджуваної категорії керівників [81, с. 205] (деталізований опис цієї методики наводимо у п. 2.1). Для впорядкування, структурування отриманих результатів було використано метод фокальних об'єктів [330, с. 69-87], що уможливив виокремлення в межах запропонованих компонентів компетентності (ціннісно-мотиваційного, інтелектуально-когнітивного, операційно-діяльнісного) окремих підмножин (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Компоненти професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку

№ пор	Назва компонента	Складники компонента
1.	Ціннісно-мотиваційний	Цінності, настанови, ставлення
		Вмотивованість до результативної діяльності
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.	Суб'єктний	Професійно важливі якості

Джерело: власні розробки автора

З огляду на це, *ціннісно-мотиваційний 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 споживачами на побудову тривалих відносин та максимальне задоволення їх потреб, налаштованість на вирішення проблем споживачів та результативну діяльність, побудову взаємодії в колективі, співробітництво з

персоналом і клієнтами, орієнтованість на обов'язкове вирішення запитів споживачів у їх інтересах [81, с. 206].

Професійні знання охоплюють: знання принципів маркетингу, порядку проведення маркетингових досліджень; знання технологій активних продажів, поглиблене знання переваг послуг підприємства перед послугами конкурентів та замінниками; характеристик послуг зв'язку з асортиментного ряду; особливостей їх надання; тарифної політики; знання 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 загалом, 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 [81, с. 206].

Психологічні знання - це знання психології клієнтської поведінки, психології ефективних комунікацій, психології управління персоналом, методів підвищення вмотивованості до діяльності [81, с. 207].

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 [81, с. 207].

Організаційно-управлінські знання охоплюють: розуміння особливостей управління діяльністю структурного підрозділу, знання про ефективні інструменти управління результативністю підлеглих, технологій системного управління структурним підрозділом [81, с. 207].

Професійні уміння - це 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, навички транслювання конкурентних переваг продуктів, вміння трансформувати характеристики продукту в переваги та вигоди для клієнта); володіння методиками якісного обслуговування споживачів відповідно до стандартів підприємства [81, с. 207].

Комунікативні уміння об'єднують уміння налагодити взаємодію з іншими структурними підрозділами; уміння переконувати колег і підлеглих, впевнено відстоювати свою позицію; володіння навичками активного слухання (вислуховування іншої точки зору, постановка запитань задля виявлення потреб співбесідника, активізації 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 задля результативної взаємодії, володіння комунікативними інструментами, які дають змогу співрозмовнику відчути довіру та впевненість; уміння керувати розмовою; володіння комунікативними інструментами, що спонукають клієнта прийняти рішення [81, с. 208].

Андрагогічні уміння охоплюють: володіння сучасними й результативними методиками навчання персоналу, зокрема методиками прискореного навчання; вміння формувати у підлеглих необхідні для якісного виконання функцій вміння та навички; володіння методиками, які забезпечують вивчення особливостей послуги та технік її продажу (вміння формулювати переваги та

вигоди від користування тією чи тією послугою, вміння визначати унікальні конкурентні переваги послуги, вміння опрацьовувати заперечення клієнтів); володіння методиками, що забезпечують вивчення інструментів, які демонструють індивідуальний підхід до кожного клієнта, уміння сформувати в підлеглих настанови щодо індивідуального підходу до кожного клієнта; клієнтоорієнтованості; володіння технологіями створення, реалізації та оцінювання результативності навчальних заходів [81, с. 208].

Організаційно-управлінські уміння охоплюють: здатність до структурованої управлінської роботи (визначення завдань персоналу, планування та контроль виконання, чіткі кількісні та якісні показники оцінювання 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 пріоритети 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 організовувати 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 їх діяльності та якості виконання завдань [81, с. 209].

Суб'єктний компонент (професійно важливі якості особистості) 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 прискореного навчання й засвоєння великого обсягу інформації [81, с. 209].

Отже, здійснений нами бібліографічний аналіз наукової літератури з обраної проблеми дав змогу проаналізувати базові поняття дослідження («професійний розвиток», «внутрішньофірмове навчання персоналу», «компетентність», «професійна компетентність»), здійснити їх семантичний аналіз; спираючись на визначені українськими 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, запропонувати власне визначення базового поняття дослідження – «професійна компетентність

керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку».

1.3. Особливості розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів українських підприємств сфери зв’язку

Розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів українських підприємств сфери зв’язку визначається, на нашу думку, чинною нормативно-правовою базою, яка регламентує підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації керівників підприємств (Додаток В.1), а також сучасним станом розвитку сфери зв’язку та інформатизації України, що, по суті, визначає той контекст, який і є чинником розвитку досліджуваного явища. Сьогодні сфера зв’язку й інформатизації України є одним із пріоритетних та стратегічно важливих секторів економіки України. Вона не тільки забезпечує стратегічні інтереси й потреби державного управління, але є потужним резервом 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 [81, с. 43]. Попри те, що триває інтенсивна діяльність із підтримки розвитку інформаційного суспільства та сфери інформатизації [153], Україна має середні показники розвиненості означеної сфери та помітне технологічне відставання у розвитку технологій (інтернет-доступ за стандартами останніх поколінь зв’язку (3G, 4G)) [534, 153]. Крім того, галузь характеризується значною диверсифікованістю як за спектром послуг, що надаються споживачам, структурою доходів від надання послуг, так і за кількістю та специфікою діяльності провайдерів послуг [180, 148, 415]. Умови, в яких функціонує сфера зв’язку, та чинники, які на неї впливають

(Додаток В.2), 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 та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку.

Науковий аналіз систем розвитку професійної компетентності керівників, зокрема керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку, утруднюється практичною відсутністю первинної інформації у відкритих джерелах. В окремих випадках ми використовували інформацію з внутрішньокорпоративних джерел. Для аналізу української практики розвитку професійної компетентності керівників ми обрали найбільші підприємства, які представляють досліджувану сферу – ПАТ «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 [180, с. 65] із загальної облікової кількості працівників НКРЗІ 244 в 2014 році пройшли підвищення кваліфікації поза робочим місцем 121 особа (що становить 50 % від загальної кількості персоналу; це означає що середня частота підвищення кваліфікації – один раз на 2 роки). Відомості щодо тематики навчання представлено в Додатку В.3. Крім того, 283 працівники взяли участь у програмах внутрішнього навчання за напрямами: актуальні питання організації роботи, нове у законодавстві, тенденції розвитку сфери зв'язку [81, с. 48].

Результати аналізу свідчать про те, що 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) [81, с. 48]. Розвиток професійної компетентності працівників НКРЗІ спрямований передусім на оволодіння тими компонентами професійної компетентності, які забезпечать виконання вказаних функцій – обізнаність про нові технологічні рішення у сфері телекомунікацій, обізнаність з нормативно-правовим регулюванням у сфері зв'язку та інформатизації, обізнаність з міжнародним досвідом та практикою регулювання цієї сфери, обізнаність з особливостями державного управління [81, с. 48]. 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) [81, с. 49].

Найбільший оператор поштового зв'язку в Україні – ПАТ «Укрпошта» – є національним оператором поштового зв'язку згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 січня 2002 року. За даними підприємства [171], 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 (поштових 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 на внутрішні й міжнародні поштові відправлення, адміністративні послуги, онлайнова оплата та онлайнова передплата тощо [81, с. 50].

Відповідно до задекларованої місії, підприємство націлене на «надання споживачам високоякісних послуг у сфері поштового зв'язку, фінансових та інших загальнодоступних послуг» [171], а ключовими цінностями є «відповідальне ставлення до кожного клієнта, забезпечення високої якості послуг, гарантія надійності та оперативності» [171]. 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 [81, с. 50]. 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 [81, с. 50].

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» [400].

Розвиток професійної компетентності персоналу підприємства, зокрема керівників з продажу послуг та обслуговування споживачів, здійснюється за очною та дистанційною формами навчання. Очне навчання (проводиться у форматі лекцій, семінарів, тренінгів, нарад) відбувається в навчальному центрі підприємства – Головному навчальному центрі (ГНЦ) ПАТ «Укрпошта»

«Зелена Буча» [81, с. 51]. Кількісні дані, які характеризують процес підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації (наприклад, у І кварталі 2015 року підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації пройшли 6 137 працівників підприємства, з-поміж них 2 934 технічні службовці та робітники, 124 фахівці, 224 професіонали, 2 855 керівників різних рівнів [400]) 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 [81, с. 51].

На підприємстві навчання персоналу реалізується у форматах очного (денного) навчання в ГНЦ «Зелена Буча», дистанційного та виїзного навчання в дирекціях ПАТ «Укрпошта». Кількісні дані свідчать про відчутне зростання числа працівників, які навчаються за дистанційною формою (Додаток В.4), натомість відбувається скорочення кількості працівників, які проходять навчання за очною (денною) формою навчання [81, с. 52].

Задля забезпечення централізованого навчання на робочих місцях великої кількості працівників ПАТ “Укрпошта” й оперативного розповсюдження актуальної інформації та навчальних матеріалів на підприємстві з 2010 року функціонує система дистанційного навчання. В її розвитку, на нашу думку, можна виокремити кілька етапів: становлення системи дистанційного навчання, розвиток системи дистанційного навчання, дистанційне навчання як масова освітня послуга для різних категорій персоналу підприємства (Додаток В.5).

Крім того, до традиційних дистанційних курсів додається інша форма дистанційної взаємодії з персоналом – вебінари. Так, за І 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 [400]. Загалом, на тлі скорочення очного (денного) та виїзного навчання відбувається зростання кількості педагогічних впливів на персонал з метою розвитку його професійної компетентності, що здійснюються дистанційно [81, с. 53].

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 [81, с. 53]. Навчальними заходами, що проводяться внутрішніми тренерами, передбачено ознайомлення працівників з новими послугами, організацією надання таких послуг, підходами та політикою підприємства щодо взаємодії зі споживачами, вдосконалення 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 таких 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» [400]. За увесь період проекту 358 працівників-тренерів провели 2 796 тренінгових заходів, участь у яких взяли понад 60 тис. працівників виробничого штату [201]. 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 [81, с. 54].

Порівняльний аналіз кількісних та якісних показників підвищення кваліфікації керівних працівників і фахівців ПАТ «Укрпошта» представлено у Додатку В.6. Спостереження показало, найбільш затребуваними напрямами підвищення кваліфікації на підприємстві є: охорона праці; пожежна безпека; організація 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 напрямами. У період, що аналізується, було встановлено позитивний приріст кількості навчальних груп за напрямами: маркетинг поштового зв'язку (приріст становив 100%), організація поштового зв'язку (30%), менеджмент поштового зв'язку (30%). Для слухачів запропоновано також різноманітні формати навчання – довго- і короткострокове очне (денне) навчання, дистанційне навчання в корпоративній мережі, вебінари [81, с. 56].

Тематика навчання керівників структурних підрозділів (керівників центрів поштового зв'язку, поштамтів, начальників та заступників начальників відділень поштового зв'язку) ПАТ «Укрпошта» віддзеркалює поточні потреби в розвитку компонентів професійної компетентності цієї категорії працівників [81, с. 56]. Так, у 2015 році для них пропонувалися переважно ті курси, які були націлені на розвиток 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 на засадах компетентнісного підходу (Додаток В.7) [81, с. 56]. У 2016 році тематику навчальних курсів, які пропонувалися для керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів, було змінено з метою орієнтації здебільшого з урахуванням особливостей 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»), розвиток клієнтоорієнтованого підходу щодо особливих груп населення («Послуги без бар’єрів – доступно, зручно, з розумінням») (Додаток В.8) [81, с. 57].

Розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв’язку та обслуговування абонентів здійснювався також за очною (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 не передбачалися.

Отже, система розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів у ПАТ «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 напрямам 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 внутрішньокорпоративного

тренерства, тобто керівники структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів водночас із виконанням безпосередніх обов'язків здійснюють навчання та розвиток персоналу підпорядкованих підрозділів; розширюється коло форматів педагогічного впливу на персонал за рахунок навчання на робочому місці [81, с. 57].

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 [435].

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) [435].

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 % [373]. Підприємство має найбільшу абонентську базу з-поміж 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 [373]. Тому ПАТ «Укртелеком» розширює свою присутність на ринку за рахунок інвестування у розвиток мережі, розроблення нових продуктів та поліпшення системи обслуговування споживачів [81, с. 59]. 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 [435].

Кадрова політика ПАТ «Укртелеком» 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» [373]. 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 компетентностей [373].

Розвиток професійної компетентності персоналу ПАТ «Укртелеком», зокрема керівників з продажу послуг та обслуговування споживачів, здійснюється за денною та дистанційною формою. Денна форма навчання (яка забезпечується 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. Чернігові) [81, с. 59]. 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 (Додаток В.9). Найбільша кількість працівників, які пройшли навчання за різними формами, зафіксована у 2011 році (питома вага тих, хто навчався за денною 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 [81, с. 59]. Скорочення кількості тих, хто навчався, у 2012 - 2014 роки, 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 [81, с. 60].

Порівняльний аналіз кількісних та якісних показників підвищення кваліфікації керівних працівників і фахівців ПАТ «Укртелеком» представлено у Додатку В.10. Аналіз даних [332; 333] дає нам змогу зробити певні висновки. Найбільшу питому вагу в загальній структурні 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 [81, с. 60]. 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 [81, с. 61]. 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 розвиток 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 В.11) [81, с. 61].

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 цим типом структурного підрозділу, цикл управління продажем, комплексний підхід до організації процесу продажу), ознайомлення з *продуктовими пропозиціями* ПАТ «Укртелеком»

(послугами фіксованого телефонного зв'язку, послугами 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 (задля безперервного розвитку професійної компетентності персоналу, впровадження ефективних технік навчання на виробництві, постійної підтримки високого рівня вмотивованості персоналу до постійного вдосконалення) [81, с. 61]. 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) [81, с. 62].

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 [81, с. 62].

Отже, результати проведеного аналізу дають змогу зробити такі висновки. Політика у сфері управління розвитком професійної компетентності

персоналу українських 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 українських 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 українських 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 [81, с. 66]. Проте програми навчання внутрішніх тренерів не є комплексними, не передбачають взаємодію з учасниками після навчання, що суттєво знижує їх ефективність.

Для розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів пропонуються переважно програми, націлені на розвиток 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 [81, с. 67].

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 впливало 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 здобутих 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 [81, с. 67].

Отже, результати проведеного дослідження дають змогу виокремити особливості, притаманні системам розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів українських підприємств сфери зв'язку: цільова орієнтованість на компенсацію дефіцитних компетентностей, домінування дистанційної форми навчання, спрямованість на розвиток переважно фахової компетентності, відсутність заходів із підтримки слухачів після навчання, несистемність та дискретність педагогічних впливів.

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

Визначення основних напрямів, змісту розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку потребує аналізу відповідного досвіду, накопиченого у зарубіжній практиці освітньої діяльності. З цією метою ми дослідили тенденції, підходи до розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників на підприємствах сфери зв'язку у країнах зарубіжжя.

Стратегічні орієнтири та наявні тенденції у розвитку сфери зв'язку та інформатизації [501, 556, 596, 597] приводять до необхідності перегляду компаніями власних бізнес-моделей, стратегій, асортиментного ряду послуг, методів просування та тарифної політики. Проте більшість великих

телекомунікаційних операторів концентрують свої зусилля на взаємодії з клієнтами, створенні середовища для комфортного та персоналізованого обслуговування, вважаючи сервіс основним джерелом власних конкурентних переваг [501, с. 8; 584]. 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 структурного підрозділу.

Питання розвитку професійної компетентності різних категорій персоналу, зокрема персоналу та керівників структурних підрозділів підприємств 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 [539], Г. Фремпоннга [543], Н. Фуджий [496], С. Хіракі [539]. Дослідженню сучасних *особливостей розвитку професійної компетентності різних категорій персоналу компаній* присвячено праці А. Азіма [464], С. Барлета [465], Г. Бекера [468], М. Вакаса [464], С. Гошал [465], І. Гоу [572], С. ван Золінгена [600], П. Едвардса [572], Т. Інокі [519], Т. Кавакіти [516], К. Койке [518], В. Кохена [475], Д. Левінталя [475], Л. Оказакі-Варда [572], П. Сенджа [564], С. Сташа [571], Дж. Сторея [572], Л. Хема [464], С. Яхати [598]. *Розвиток професійної компетентності керівників телекомунікаційних компаній* досліджували Р. Бат [467], Ф. Бауман [538], Е. Варун [592], Дж. Волш [569], М. Дасанаяке [483], С. Ірум [575], А. Манут [538], Р. Мейнерт [538], Н. Мехмуд [575], Дж. Мюллер [538], Б. Патіл [546], Н. Соусенг [569], А. Султана [575], Й. Хонда-Окіцу [511], Г. Хорі [483]. Специфічними *питаннями розвитку професійної компетентності персоналу та керівників напряму продажів та обслуговування споживачів* займалися Р. Бат [467], М. Корчинські [521], Л. Мішель [535], С. Лойд [530], С. Френкель [494], К. Хонда [510].

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 визначити деякі особливості й сучасні тенденції, притаманні цій сфері.

Однією з найбільш суттєвих особливостей, на нашу думку, є *визнання вагомої 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 [47]. Традиційно основною метою навчання й розвитку було забезпечення персоналу необхідними для виконання робочих функцій, завдань та операцій знаннями, вміннями, навичками, компетентностями. 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 виробничих 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 [573].

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 команд; 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 [546]; 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 [190].

Основними чинниками, які впливають на процеси навчання й розвитку персоналу, на думку дослідників, є: зосередженість на потребах бізнесу та підвищенні рівня результативності; розвиток управлінської культури; приваблення, оновлення, збереження та захист інтелектуального капіталу компанії; впровадження систем управління навчанням, інтегрування їх у бізнес-процеси; розвиток партнерства для навчання й розвитку; впровадження віртуальних форм навчання та нових технологій [573].

На думку фахівців, для успішного впровадження систем розвитку професійної компетентності персоналу підприємства 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 на підприємстві; зміна організаційного середовища задля 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) [573]. Саме за таких умов процес навчання та розвитку персоналу буде ефективним і сприятиме реалізації зазначених функцій.

Упровадження в компаніях *концепції «організації, яка 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) [564, с. 27] 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. 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 між явищами, перевірка 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) [564, с. 39].

Безперечну цінність для нашого дослідження мають також ідеї впровадження наставництва і коучингу як складових «організації, яка навчається» (плановані коучингові взаємодії, оцінювання за методикою 360 градусів, щоденні бесіди з керівниками), індивідуального плану професійного розвитку (передбачає заходи з розвитку професійної компетентності), тимчасових завдань (участь у роботі проектних команд, стажування), мобільності (виконання завдань під час ротації, виконання завдань із практики закордонних філій), набуття досвіду поза межами підприємства (громадська діяльність, творчі відпустки, навчання в університетах) [564, с. 4].

Практична реалізація концепції втілюється, наприклад, у розробленні на базі порталів компаній інноваційних моделей, які виконують широкі 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 [538]. У таких системах інтегрується можливість використання загальнодоступної інформації (проекти, технічні рішення, інформація про клієнтів тощо), а також індивідуалізованих сервісів (можливість створити індивідуальний запит, персональні новини та тематичні дискусійні майданчики). Крім того, у розробленні таких систем використовуються принципи гейміфікації (втілені в системі винагород за активне користування ресурсами порталу, балів за виконання різних завдань, ведення мікро-блогу, коучинг підлеглих та співробітників [592]) та забезпечення якості (зокрема, матеріали, якими діляться користувачі, проходять експертизу та отримують зворотний зв’язок) [538]. Крім того, працівники мають можливість отримати цінну інформацію й поради в обмін на свою інформацію й досвід, вони стають частиною міжнародної професійної спільноти, набувають визнання в міжнародному масштабі; в діяльності

компаній загалом скорочується витрачання часових ресурсів для вирішення типових ситуацій [538].

Результати аналізу дають змогу визначити такі ключові характеристики, притаманні «організації, яка навчається»: прагнення не тільки до накопичення знань всередині компанії, але й плекання цінності навчання й розвитку у свідомості персоналу й пріоритезацію цих завдань з-поміж виконуваних трудових функцій; основна роль у процесі навчання й розвитку відводиться суб'єкту навчання, який самостійно визначає власну потребу в навчанні, оптимальні шляхи розвитку для досягнення і цілей компанії, і власних кар’єрних цілей; корпоративне навчання й розвиток розглядається компаніями не як продукт (курс, програма навчання), а як середовище набуття досвіду (яке охоплює очне навчання, дистанційні тренінги, коучинг, менторство, інформальну взаємодію) [592]; активна підтримка поширення власного досвіду та знань серед працівників компанії.

Отже, створення так званого середовища взаємодії (яке охоплює різні форми формального, інформального навчання та взаємодії в соціальній професійній мережі) сприяє підвищенню результативності діяльності, збереження, примноження знань на підприємстві, прийняття виважених управлінських рішень, розвитку професійної компетентності працівників, зростання рівня їх лояльності до компанії [81, с. 75]. 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 [81, с. 76]. Крім того, дані досліджень, які проводились у телекомунікаційних компаніях [463], свідчать про тісний кореляційний зв’язок між навчанням та розвитком персоналу, його готовністю до змін та результативністю діяльності. Упроваджувані системи розвитку професійної компетентності безпосередньо впливають на інтелектуальний капітал – джерело конкурентних переваг, і

опосередковано – на бізнес-результати, конкурентоспроможність та сталий розвиток підприємства.

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* [81, с. 78].

Дослідження показують, що грамотне планування, організація, проведення навчальних заходів із передбачуваним посттренінговим супроводом та підтримкою персоналу на робочих місцях приводить не тільки до зростання рівня професійної компетентності співробітників, й до підвищення результативності їх діяльності [81, с. 79]. Крім того, має місце опосередкований вплив на інноваційність персоналу, рівень його включеності у діяльність та лояльності до компанії, конкурентну позицію компанії тощо [575].

Результати аналізу наукової літератури дають змогу зробити висновок про те, що: системний підхід до розвитку персоналу дає кращий ефект, ніж не планований, стихійний процес; рівень умотивованості персоналу впливає на швидкість набуття нових знань, розвиненості компетентностей; критично важливим є негайний зворотний зв'язок щодо рівня розвитку необхідних компетентностей та їх використання під час виконання трудових функцій [575]. Крім того, для гарантування підвищення результативності персоналу важливо забезпечити такі *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 внутрішньокорпоративного тренерства в компанії; обов'язкове оцінювання якості навчання; надання процесу навчання й розвитку персоналу на підприємстві безперервності й системності, з'ясувавши

конкретні потреби у навчанні; оцінювання поточного рівня розвиненості компетентностей, планування й організацію навчання, визначення його змісту та форм, оцінювання його результативності – ступеня досягнення цілей навчальної взаємодії [575].

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 ними як рушійна сила і головний чинник впливу на інноваційну активність,* а інвестиції в розвиток людського капіталу безпосередньо впливають на інноваційний розвиток компанії загалом [81, с. 79].

Дослідженням, проведеним Європейським центром розвитку професійної освіти і навчання [526], 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 упровадженням 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 організації роботи працівника форм взаємодії, які передбачають активне навчання й розвиток (наприклад, виконання складних завдань, автономність у роботі й прийнятті рішень) сприяють підвищенню рівня інноваційної активності підприємства [526]. 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) [475], то вплив на неї сприяє поліпшенню ситуації з інноваціями. Асиміляційна

здатність до інновацій є похідною від рівня професійної компетентності персоналу компанії, володіння відповідним баченням, здатностями, знаннями й навичками.

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 [526, 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» [526]. Як бачимо, у процесі обґрунтування системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів доцільно 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 задля розвитку професійної компетентності (виконання завдань під час роботи, самоосвіта, посттренінговий супровід тощо) [81, с. 80]. Для нас переконливим також є висновок про те, що залучення в систему розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств 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 і розвитку* та її відповідність стратегії розвитку підприємства [81, с. 81].

У процесі дослідження політики у сфері навчання та розвитку персоналу [411] зарубіжними вченими було визначено 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, необхідними для конкретного спеціаліста), проблемно орієнтована політика (спрямована на вирішення конкретних проблем підприємства), перспективно орієнтована політика (націлена на здобуття «знань майбутнього»), креативна політика (її мета - створення та підтримка команд, що безперервно навчаються) [411]. Вважаємо доцільним вибір типу політики підприємства стосовно розвитку професійної компетентності залежно від його стратегії (адже своєрідність стратегії, спрямована на розширення, стабілізацію, скорочення або переорієнтування діяльності визначає особливості бізнес-процесів, що вимагають від персоналу наявності відповідних компетентностей) [81, с. 82]. Тому задля обґрунтування педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів необхідно брати до уваги такі умови, які й визначать тип політики

підприємства стосовно навчання й розвитку, і, отже, мету, зміст, технології та результати розвитку професійної компетентності персоналу [81, с. 83].

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, спрямованого на вирішення стратегічних завдань підприємства.

Іншою тенденцією є *розбудова систем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку на основі моделі компетенцій* [81, с. 83].

Основу визначення потреби в навчанні, розбудови систем розвитку професійної компетентності, відбору та структурування змісту та технологій становить модель компетенцій. Міжнародним Інститутом телекомунікацій (Канада) запропоновано універсальну модель компетенцій для телекомунікаційних операторів [562]. 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 [562].

Результати аналізу моделі компетенцій для бізнес-процесу «Продаж послуг та обслуговування споживачів» (Додаток Ґ.1, Ґ.2) дають змогу констатувати, що її особливостями є: зосередження на інноваційній активності та адаптивності до прискорених 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 [81, с. 84].

Важливо відмітити, що у зарубіжних компаніях сфери зв'язку значна увага зосереджується на розвитку таких компетентностей, 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» [483]; здатність працівника виконувати обов’язки в нетипових ситуаціях, що визначається як «інтелектуальні навички» [518]; клієнтоорієнтованість – налаштованість на взаємодію з клієнтами, вирішення їхніх проблем, готовність до мобільного і якісного вирішення їх запитів (Додаток Ґ.2); дисциплінованість (Додаток Ґ.3); здатність встановлювати та досягати персональні цілі та цілі структурного підрозділу, здатність транслювати стратегічні цілі компанії та забезпечувати їх виконання ввіреним в управління структурним підрозділом (Додаток Ґ.4).

Іншою тенденцією є *впровадження системного підходу до розвитку професійної компетентності* керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку [81, с. 84].

Одним із проявів системності є універсальний алгоритм організації процесу розвитку професійної компетентності керівників, який передбачає такі етапи: збір та аналіз інформації, ідентифікація програм навчання, планування, підготовка, реалізація навчання та оцінювання його результативності [546]. Системному розвитку професійної компетентності керівників сприяє також: організація процесу планування навчання й розвитку персоналу (складання річного плану-графіка навчання персоналу, складання модульного плану-графіка навчання на місяць, складання плану-графіка регулярного продуктового тестування співробітників, супервізорів та керівників напрямів); заходи із підвищення вмотивованості працівників до постійного навчання та розвитку (постійне навчання керівників (усвідомлення значення навчання персоналу для розвитку компанії, навчання супервізорів методик перед- та посттренінгової роботи з працівниками), наради за результатами навчання, щомісячне розсилання статей із питань продажів і саморозвитку, системи сертифікації після навчання, відправка спеціалістам

слайду-презентації тренінгу); забезпечення якості навчання (залучення 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); відбір ефективних форм навчання (наприклад, за принципом 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, свідома концентрація на власних зонах зростання) [227].

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) [81, с. 91].

Ілюстрацією такого підходу може слугувати система розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів із продажів та обслуговування в телекомунікаційних компаніях [559], яка передбачає чотири рівні (від базового до просунутого), кожен з яких відрізняється змістом, тривалістю, необхідними базовими знаннями та навичками, а також навчальними цілями (Додаток Ґ.5). Для кожного етапу програми диверсифікуються цілі навчання та критерії оцінювання знань і вмінь залежно від рівня (поглиблення вимог до набуття навичок, зменшення знаннєвої компоненти) (Додаток Ґ.6). Привертає увагу також диверсифікація форм оцінювання набутих компетентностей: 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 підготовленості), проекти (дають можливість виявити вміння працювати в проектній команді, в обмежених часових умовах, відображають індивідуальний внесок у результат проекту), безпосереднє спостереження (оцінювання якості роботи в реальних умовах або оцінювання відео- та аудіозаписів) [559].

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) [81, с. 95].

Оскільки для успішного організаційного розвитку сучасним керівникам (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 системи розвитку професійної компетентності керівників передбачають розвиток обох груп компетентностей – управлінських і лідерських [81, с. 95]. Результати аналізу зарубіжних джерел [565] показали, 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 (цілевизначення, планування, організація, контроль), і розвиток так званих лідерських якостей (Додаток Ґ.7). 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 [81, с. 98].

Крім названих, тенденцією є широке *впровадження інноваційних форм навчання й розвитку персоналу* [81, с. 98]. Зокрема, замінником традиційного очного навчання є системи дистанційного навчання, які інтегрують текстовий

контент, відео, базу знань, систему тестування тощо [525]. Такі системи забезпечують диверсифіковані 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 [525]. На нашу думку, саме 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, а й його лідерських навичок, умотивованості, здатності до аналізу в процесі прийняття рішень тощо.

Прикладом іншої моделі поєднання форм навчання може слугувати модель, у якій поєднуються формальне навчання (організовані тренінги, лекції, самонавчання тощо) із навчанням і розвитком шляхом вирішення проблем, знаходження відповідей на запитання, одержання доказів, обговорення висновків, узагальнення практичного досвіду [428]. На думку дослідників, система навчання й розвитку персоналу на підприємстві базується головним чином на другій складовій. 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 [81, с. 101]. Для реалізації такої взаємодії в телекомунікаційних компаніях широко використовується коучинг – як індивідуальний (для підвищення індивідуальної результативності), так і груповий (для підвищення результативності команд). Тому, 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 [428].

Передовим у інкорпоруванні інноваційних форм розвитку керівників є досвід японських операторів зв'язку, які використовують поєднання навчання на робочому місці (формальне й інформальне) з навчанням поза робочим місцем [483, с. 32]. 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 [483, с. 35]. Отже, джерелом такої інформації стає наставник – особа, до посадових обов'язків якої введено функції з навчання та контролю за індивідуальним розвитком персоналу. Формальне навчання на робочому місці передбачає такі види діяльності, як виконання завдань (зазвичай від простих до складних) (Додаток Ґ.8), ротація (виконання функцій суміжних бізнес-процесів), робота в малих групах (проектні команди), тренінги для супервізорів (розвиток навичок викладання), використання діаграм розвитку навичок, сертифікація навичок [81, с. 102]. Завданням є розвиток більш широкого кола компетентностей, ніж це необхідно 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 зважаючи 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), практики вважають його одним із найбільш ефективних: персонал здобуває знання, необхідні для виконання

операцій на конкретному робочому місці; персонал, завдяки процедурам ротації, має змогу набути досвід виконання безпосередніх обов'язків, а 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 [81, с. 103]. 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 [483] (Додаток Ґ.9).

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 розглядається як суттєвий елемент системи розвитку професійної компетентності працівників [81, с. 101]. Оскільки інформальне навчання здійснюється спонтанно, неплановано, часто з ініціативи самого співробітника (обмін досвідом із колегами, звернення за допомогою у вирішенні проблемних питань тощо), то його результатом є набутий власний досвід, згенеровані самим співробітником висновки, алгоритми дій, що часто є основою для формування поведінських моделей у типових ситуаціях [81, с. 101]. Найбільш поширеними формами інформального навчання є «бізнес-години», впродовж 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 [483].

Основною функцією навчання поза робочим місцем є осмислення та систематизація досвіду, який набувається працівником під час роботи [483, с. 83]. 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.

На розбудову систем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів зарубіжних підприємств сфери зв'язку також спрямоване *впровадження так званого змішаного навчання* [81, с. 103]. 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 підготовленості слухачів, сформувати інтелектуально-когнітивну основу для подальшого розвитку умінь і навичок [190].

Результати аналізу українського та зарубіжного досвіду розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників дають 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 табл. 1.2, що дав змогу виявити суттєві відмінності. Вважаємо, що основними принципами, притаманними системам розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників зарубіжних підприємств сфери зв'язку є: поліфункціональності, неперервності навчання та створення «середовища взаємодії», забезпечення

Таблиця 1.2

Порівняльний аналіз особливостей систем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку

Критерії	Зарубіжний досвід	Український досвід
Цілі навчання	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 чинник впливу на інноваційну активність.	Забезпечення керівників необхідними для виконання функціональних обов'язків, завдань та операцій знаннями, вміннями, навичками, компетентностями; їх адаптація до нових технологій, послуг, стратегічних орієнтирів підприємства.
Домінуючі ідеї, принципи та підходи	Організація, яка навчається; філософія лідерства; истемний 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 внутрішньокорпоративного тренерства; розвиток клієнтоорієнтованості персоналу.
Стратегія навчання	Переважно перспективно орієнтована й креативна.	Переважно функціональна й проблемно орієнтована.
Зміст навчання	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.	Розвиток клієнтоорієнтованого підходу лише у керівників з продажу послуг та обслуговування споживачів; розвиток управлінської компетентності; зміст навчання визначається переважно поточними функціональними обов'язками.
Організаційно-педагогічні умови	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 накопичення й поширення	Забезпеченість устаткуванням, програмним забезпеченням та доступом до мережі інтернет; періодичне вдосконалення професійної майстерності у проведенні навчальних заходів; упровадження форм та

Продовження табл. 1.2

	знань в компанії; використання устаткування та технологій, зокрема ІТ, 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.	методів навчання на базі продуктивної діяльності.
Форми навчання й розвитку персоналу	Перевага віддається різним формам інформального навчання (робота в проектних командах, ротація, організація заходів, коучинг, менторство, участь у стратегічних проектах, виконання завдань поза функціональними обов'язками).	Перевага віддається різним формам формального навчання (семінари, тренінги, дистанційне навчання).
Очікувані результати навчання	Інноваційна активність та адаптивність до швидких змін середовища; клієнтоорієнтованість та демонстрація такої установки в поведінці; постійне забезпечення умов для розвитку актуальних компетентностей у персоналу 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 компетентністним підходом.

Джерело: Власні розробки автора

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 досліджуваної категорії керівників українських 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.

Висновки до першого розділу

1. Результати теоретичного аналізу проблеми розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку (на прикладі керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів) дають змогу зробити висновки про те, що в науковій літературі та педагогічній практиці значну увагу приділено дослідженню проблем внутрішньофірмового навчання й розвитку персоналу, зокрема проблемам розвитку професійної компетентності різних категорій персоналу підприємств. Водночас, проблема розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку (на прикладі керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів) не дістала належного висвітлення у наукових дослідженнях. Розв'язання проблеми розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку має спиратись на провідні наукові ідеї освіти дорослих (О. Аніщенко, С. Батишев, Н. Гришанова, Л. Лук'янова), теоретичні та методичні основи професійної педагогіки (О. Волярська, Н. Гузій, І. Зязюн, Н. Ничкало, В. Радкевич), теорію та методику розвитку персоналу підприємств (Ю. Бадаєв, О. Баніт, В. Брич, О. Василенко, Е. Винокурова, А. Деркач, М. Дрозач, М. Герасимов, Т. Івлєва, М. Кларін, Б. Крук, Н. Маковська, Н. Маншукова, С. Махович, М. Мухіна, О. Неунилова, Н. Патутіна, А. Савченко, А. Сімбірьова), теорію психічного розвитку особистості (Г. Костюк), концепцію професійного розвитку особистості (Ю. Поваренков), психологію професіоналізму (А. Маркова, Б. Ананьєв, А. Деркач), психологію професійного розвитку особистості

(Е. Зеєр, М. Соцька), теорію розвитку кар'єри (Ф. Парсонс), теорію професіоналізму і професійного середовища (Дж. Голанд), теорію професіоналізму та життєвого простору (Д. Супер), теорію організації (Л. Гулік, Л. Урвік), теорію непередбачених ситуацій (Дж. Префер, Д. Галунік, К. Ейсенхардт), теорію структурних адаптацій (Л. Доналдсон), теорію розвитку людського капіталу (Г. Бекер, Дж. Мінцер, Т. Шульц).

2. Професійна компетентність керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку є складним інтегративним утворенням, яке відображає систему професійних знань, умінь, цінностей, цільових настанов, професійно важливих якостей особистості та визначає її здатність успішно реалізовувати комплекс управлінських завдань, пов'язаних з організацією клієнтоорієнтованої роботи структурного підрозділу з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів. Компонентами професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів є: *ціннісно-мотиваційний* (ключові цінності, настанови, 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* (знаннєва 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 суб'єктами навчання завдань, як основа проактивних креативних рішень), *операційно-діяльнісний* (сукупність умінь і навичок, необхідних для практичного вирішення завдань орієнтованої на результат професійної діяльності), *суб'єктний* (сукупність професійно важливих особистісних якостей особистості, що сприяють орієнтованій на результат професійній діяльності, самореалізації професіонала, усвідомленню значущості професійної діяльності крізь призму особистих цілей).

3. Сучасний стан розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів у практиці освітньої діяльності в Україні характеризується: спрямованістю політики у сфері управління розвитком професійної компетентності персоналу вітчизняних підприємств сфери зв'язку на забезпечення виконання працівниками функціональних обов'язків; навчанням керівників навздогін; використанням традиційних форм навчання, з-поміж яких найбільш поширеними є 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 задля розвитку їхньої професійної компетентності, відсутністю системності у такого роду впливах; епізодичним упровадженням новітніх форм безпосередньої та дистанційної інтерактивної взаємодії – тренінгів і вебінарів; упровадженням на українських підприємствах сфери зв'язку систем внутрішньокорпоративного 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 внутрішньокорпоративних тренерів не є комплексними, не передбачають взаємодії з учасниками після навчання, що суттєво знижує їхню ефективність.

4. Особливостями розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів у зарубіжній практиці освітньої діяльності є такі: цільовою орієнтацією систем розвитку професійної компетентності є забезпечення зростання результативності діяльності керівників; системи розвитку професійної компетентності керівників переважно розглядаються підприємствами як необхідна передумова розвитку інноваційного мислення керівників і чинник впливу на інноваційну активність підприємства; впровадження культури безперервного професійного розвитку на підприємстві, а також середовища для збереження, накопичення, передавання практикоорієнтованих знань, для

обміну досвідом і стимулювання професійних комунікацій; культивування цінностей наступності знань і досвіду на підприємстві, клієнтоорієнтованості персоналу та інноваційного мислення; моделювання систем розвитку професійної компетентності на основі визначеної актуальної моделі компетенцій; розвиток у керівників таких компонентів професійної компетентності, як інноваційна активність та адаптивність до динамічних змін середовища, клієнтоорієнтованість; перехід від несистемних, дискретних впливів на персонал задля розвитку його професійної компетентності до системних і комплексних; упровадження інноваційних форм та методів навчання й розвитку персоналу (поєднання форм формального та інформального навчання, запровадження змішаного типу навчання).

Основні положення розділу викладено у таких публікаціях автора [47; 48; 49; 52; 62; 70; 73; 74; 76; 79; 81].

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

2.1. Методика і логіка дослідження проблеми розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку

Вибір методів дослідження професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку зумовлюється, з одного боку, специфікою досліджуваного явища, а з іншого – основними принципами психолого-педагогічних досліджень, з-поміж яких ключовими, на нашу думку, є: принцип єдності теорії і практики (глибоке дослідження контексту діяльності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку, системний аналіз зв'язків між функціональними обов'язками, результативністю діяльності, професійною компетентністю керівників, аналіз поточного стану розвиненості компонентів професійної компетентності досліджуваної категорії керівників та їх порівняння з еталонною моделлю); конкретно-історичний підхід (який передбачає застосування інноваційної складової в розвитку досліджуваного явища, що спирається на науково обґрунтований аналіз реальних та перспективних умов функціонування об'єкта дослідження); принцип об'єктивності (розгляд досліджуваного явища як системи, виокремлення її елементів, зв'язків, внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на її функціонування; розроблення об'єктивних критеріїв оцінювання ступеня розвиненості явища (зокрема, рівнів розвиненості компонентів професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та

обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку); принцип всебічності (розгляд досліджуваного явища в контексті глобальних та національних тенденцій розвитку сфери зв'язку та інформатизації, філософії та принципів управління персоналом, конкурентних стратегій підприємств); принцип комплексності (установлення взаємозв'язків досліджуваного явища, врахування зовнішніх впливів на нього (зокрема, педагогічних умов); використання сукупності методів дослідження явища, їх поєднання, що дасть можливість об'єктивізувати процес пізнання явища та виявити ефективність педагогічних впливів на нього; системність дослідження (розгляд досліджуваного явища як системи, визначення її елементів та зв'язків між ними, виокремлення із сукупності зв'язків між елементами системотвірних, виявлення структури досліджуваного явища та його організацію (кількісні характеристики і спрямованість), основні принципи управління системою). Крім того, вибір методів дослідження має кореспондувати також із основною гіпотезою дослідження та бути похідною від основних завдань, які поставлено у дослідженні.

Розробляючи методику дослідження проблеми розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку, ми брали за основу рекомендації щодо проведення педагогічних досліджень, викладених у працях П. Образцова [303], В. Кротова [279], Є. Хрикова [280], П. Лузана [257].

Характеризуючи методи дослідження, ми дотримуємося умовного їх поділу на теоретичні, емпіричні та математико-статистичні (П. Образцов). Сукупність методів, які було використано у процесі дослідження, представлено на рис. 2.1 та у Додатку Д.1.

Розкриємо методику дослідження у розрізі реалізації його завдань. Для реалізації *завдання здійснення аналізу стану розробленості досліджуваної проблеми в українській та зарубіжній науковій літературі й освітній практиці* нами було використано методи теоретичного аналізу (аналіз

наукової літератури), методи порівняння, синтезу, узагальнення. Зокрема, було проаналізовано

Рис. 2.1. Класифікація методів дослідження проблеми розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку

відповідне коло джерел (наукові публікації, статистична інформація, нормативно-правова база, звіти про діяльність тощо), що дало змогу з'ясувати сучасний стан розробленості наукової проблеми розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку. Застосування методів порівняння, синтезу, узагальнення дало змогу здійснити порівняльне дослідження практики розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників на українських та зарубіжних підприємствах сфери зв'язку, виокремити інноваційні ідеї, зробити висновки про адаптаційний потенціал їх інкорпорування у педагогічну систему розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку.

Для реалізації *завдання уточнення суті і структури поняття «професійна компетентність керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку»* нами було

використано низку теоретичних, емпіричних та математико-статистичних методів дослідження. Зокрема, для уточнення суті і структури базового поняття нами використовувались теоретичні методи (аналіз літератури (для аналізу підходів для визначення суміжних понять, виокремлення їх суттєвих сутнісних ознак, визначення поняття через найближчий рід) та функціональний аналіз (для визначення переліку істотних ознак поняття, визначення поняття через його видові ознаки). Здійснення функціонального аналізу діяльності керівників передбачало аналіз документів, які унормовують професійну діяльність досліджуваної категорії керівників – посадові інструкції, положення про структурні підрозділи з продажу послуг та обслуговування споживачів - поштамтів, поштамтів-центрів поштового зв'язку, центрів поштового зв’язку, цехів обслуговування споживачів, відділень поштового зв’язку, центрів продажу послуг та обслуговування споживачів, відділень Телекомсервіс, відділень продажу послуг та обслуговування споживачів.

Визначення структури професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку передбачало використання емпіричних методів (зокрема, методу експертних оцінок (Додаток Д.1) та математико-статистичних методів (тесту Сааті). В основу визначення структури професійної компетентності досліджуваної категорії керівників ми поклали створення моделі їх компетенцій - еталонної кваліфікаційної моделі, яка представляє собою певним чином структурований набір компетентностей, які є необхідними для успішного виконання персоналом стратегічних цілей підприємства [432]. Задля отримання достовірних результатів нами було проаналізовано наявні підходи до створення моделі компетенцій [38, 98, 165, 270, 330, 360], здійснено їх порівняльний аналіз (Додаток Д.2), визначено ключові характеристики, яким має відповідати модель компетенцій (зокрема, валідність (інформація про знання, вміння, навички, досвід, яка закладена в моделі компетенцій, має бути повною, достовірною і відображувати ті вимоги, які значною мірою можуть вплинути на досягнення необхідного результату

діяльності персоналу), оптимальність (з-поміж ймовірно великої кількості компетентностей досліднику потрібно відібрати лише ті, які більшою мірою можуть вплинути на результат діяльності і концентрація зусиль на розвитку яких дасть більш значущий результат), адаптивність (методика проектування моделі компетенцій повинна дозволяти внесення необхідних коректив, викликаних актуальними вимогами і тенденціями та не бути занадто ресурсомісткою), запропоновано авторську методику створення моделі компетенцій керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів (Додаток Д.3).

Методика проектування моделі компетенцій керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів передбачає декілька етапів. На першому етапі – теоретичному – в результаті використання методів аналізу наукової літератури та функціонального аналізу було визначено підходи до моделювання професійної компетентності, проаналізовано зміст та структуру професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, отримано структуровані вимоги до знань, умінь, навичок, досвіду керівників з продажу послуг та обслуговування, отримано розширений перелік компетентностей, необхідних для якісного виконання посадових обов'язків. На другому етапі – емпіричному – використовуючи методи критичних інцидентів, методику SERVQUAL та метод фокальних об'єктів було отримано набір ключових характеристик керівників, необхідних для якісного виконання функціональних обов'язків, що мають прикладну основу і можуть стати еталонними для цієї категорії керівників; позитивні характеристики поведінки, ставлення, особистісних якостей керівників з продажу послуг та обслуговування споживачів, які було продемонстровано у взаємодії з клієнтом і які впливають на рівень його задоволеності; відібрані групою експертів, структуровані та ранжовані складники моделі компетенцій з належною обґрунтованістю кожного компонента.

Основним методом, який використовувався на емпіричному етапі моделювання компетентностей досліджуваної категорії керівників, був метод

експертного оцінювання. Будучи результатом науково-педагогічної експертизи, таким чином, експертна оцінка є мотивованою думкою, судженням спеціаліста (експерта) про якість того, що було предметом експертизи [230, с.10]. Експертна оцінка є результатом комплексу процедур, з-поміж яких – аналіз проблеми або об'єкта у якісних та кількісних вимірах та оброблення результатів індивідуальних експертних оцінок.

Достовірність отриманих в результаті проведення експертного оцінювання даних забезпечувалась шляхом:

- забезпечення якості планування (чітке визначення мети процедури, її завдань, критеріїв відбору експертів, добір валідних методик оцінювання, складання графіка проведення експертного оцінювання, відбір методів аналізу та форми представлення результатів);

- забезпечення якості відбору експертної групи. На думку фахівців, моделлю ідеального експерта може бути особа, яка має: «відносно незалежне адміністративне становище; досвід активної роботи у цій системі; досвід активної наукової роботи; здоров'я (відсутність роздратованості, песимізму, нещирості); інтелектуальна продуктивність; працездатність; упевненість у судженнях; природна допитливість; урівноваженість реаліста; природна щирість; строге дотримання моралі; почуття соціальної відповідальності» [257, с.144]. З урахуванням цього нами було відібрано експертну групу, основним критерієм відбору якої був критерій, який можна описати формулою: n-m+1, де n – посадова особа найвищого на підприємстві рангу (генеральний директор, директор тощо), m – досліджувана категорія керівників, m+1 – безпосередні керівники досліджуваної категорії. Категорією m+1 стосовно досліджуваної нами категорії керівників будуть керівники із маркетингу та продажу послуг обласних філій та керівники відділів організації продажу послуг та обслуговування споживачів (Додаток Д.4). Вибіркова сукупність становила 19 осіб із паритетною представленістю різних регіонів країни);

- забезпечення якості відбору методик експертного оцінювання. Методики, які застосовуються в процедурі експертного оцінювання, мають бути валідними, апробованими і такими, які дають змогу отримати достовірні результати. Для цього було використано методику номінальних груп, метод критичних інцидентів [493, 570] (анкету для інтерв'ювання представлено у Додатку Д.5), методики оцінювання рівня задоволеності клієнтів, зокрема SERVQUAL [319, 545, 586] (анкети для інтерв'ювання клієнтів представлено у Додатках Д.6 – Д.8), метод фокальних об’єктів [330, с. 118], форсайт [379, 580] (сценарій форсайтної сесії представлено у Додатку Д.9, анкета для інтерв’ювання експертів - у Додатку Д.10);

- забезпечення якості методичної підготовки експертної групи (шляхом роз'яснення експертам методики проведення діагностувальних процедур);

- забезпечення високого рівня вмотивованості експертів (шляхом роз'яснення мети діагностувальних процедур, їх цінності і значущості, зв’язку з актуальним та перспективним професійним контекстом, а також забезпечення різноманітності, неповторюваності діагностувальних процедур).

Для ранжування отриманих компонентів компетентності, визначення з-поміж виявленої множини ключових ми використали метод парного порівняння [378] (кожен із компонентів компетентності порівнюється з усіма іншими шляхом індивідуального прийняття рішення кожним із експертів; відповідаючи на запитання «Який із запропонованих компонентів професійної компетентності є більш важливим для керівника структурного підрозділу з продажу послуг зв’язку та обслуговування споживачів для результативної роботи?», експерти заповнюють матриці порівняння компонентів компетентності (Додаток Д.11), оцінюючи кожен компонент за таким принципом: якщо компонент 1 є важливішим за компонент 2, то компонент 1 отримує 2 бали; якщо обидва компоненти є однаково важливими – то компонент 1 отримує 1 бал; якщо компонент 1 є менш важливим, ніж компонент 2, то він отримує 0 балів [169]. Кожен експерт заповнив власну матрицю парних порівнянь компонентів компетентності, після чого було

визначено суму матриць всіх експертів, що дало підстави для ранжування компонентів та визначення ваги кожного із них. Для визначення рівня узгодженості думок експертів було використано тест Сааті [378], детальну методику проведення якого представлено у п. 4.3.

Для реалізації *завдання визначення й обґрунтування методологічних підходів до розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку* було використано методи теоретичного аналізу (аналіз літератури), порівняння, синтезу, узагальнення, що дало змогу проаналізувати наявні загально- та конкретнонаукові методологічні підходи, відібрати з-поміж них ті, які комплементарні дослідженню систем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку, здійснити їх адаптацію до об'єкта та предмета дослідження, виявити умови їх застосування у процесі розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників.

Для реалізації *завдання теоретичного обґрунтування та розроблення авторської концепції розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку* було використано методи теоретичного аналізу (аналіз літератури), порівняння, синтезу, узагальнення, праксиметричні методи (контент-аналіз), що дало змогу виявити проблеми, які негативно впливають на результативність такого розвитку та на подолання яких спрямована концепція; визначити правові засади реалізації концепції, її мету та завдання; окреслити понятєво-категоріальний апарат; визначити методологічні основи реалізації концепції; обґрунтувати основні авторські ідеї щодо розвитку професійної компетентності керівників структурних підроздлів підприємств сфери зв'язку; визначити організаційно-педагогічні засади ефективної реалізації концепції та напрями її верифікації.

Для реалізації *завдання обґрунтування теоретичних основ розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку та проектування відповідної моделі* було використано такі методи:

- для обґрунтування чинників розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників – методи теоретичного аналізу (аналіз літератури), порівняння, синтезу, узагальнення, праксиметричні методи (контент-аналіз), PEST – аналіз макросередовища функціонування підприємства [561];

- для обґрунтування педагогічних умов розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку – експертне оцінювання за методикою номінальних груп [591; 554; 548], що дало змогу згенерувати довільний перелік педагогічних умов, здійснити їх ранжування та отримати схвалені всіма експертами результати;

- для обґрунтування принципів розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку – методи теоретичного аналізу (аналіз літератури), порівняння, синтезу, узагальнення, які уможливили аналіз існуючих загальних та специфічних принципів розвитку персоналу підприємств, відбір з-поміж них тих, які комплементарні меті та заданням розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, їх адаптацію до об'єкта та предмета дослідження;

- для проектування моделі розвитку професійної компетентності – методи теоретичного аналізу (аналіз літератури), синтезу, узагальнення та моделювання, що уможливило створення концептуальної моделі, яка є керованою системною, ієрархічною моделлю управління процесом розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку.

Для реалізації *завдання розроблення педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку та експериментальної перевірки її результативності* було використано методи теоретичного аналізу (аналіз літератури), синтезу, узагальнення, праксиметричні методи (контент-аналіз), моделювання (що дало змогу обґрунтувати структурно-функціональну модель педагогічної системи

розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників) та педагогічний експеримент (який дав можливість здійснити науково обґрунтовану перевірку та статистично довести результативність обґрунтованої педагогічної системи). Ми виходили з такої логіки підготовки та проведення експериментального дослідження:

- ідентифікація проблеми шляхом аналізу невідповідностей між поточним рівнем розвиненості професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку й обслуговування споживачів та вимогами підприємства й клієнтів щодо рівня розвиненості компонентів професійної компетентності досліджуваної категорії керівників. Шляхом аналізу праць, опитування безпосередніх керівників означеної категорії, опитування клієнтів щодо рівня задоволеності якістю обслуговування у пунктах обслуговування нами було ідентифіковано низку проблем, пов'язаних із розвитком професійної компетентності керівників: низький рівень їх клієнтоорієнтованості, низька якість обслуговування споживачів, невиконання індивідуальних планів продажу та планів продажу структурного підрозділу, низький рівень умотивованості до використання набутих під час навчальних заходів знань, умінь та навичок під час виконання професійних обов'язків, відсутність системних педагогічних впливів задля розвитку професійної компетентності керівників, переважання засобів адміністративного впливу на персонал підпорядкованих підрозділів над засобами педагогічного впливу для розвитку його професійної компетентності та вмотивованості до результативної діяльності;

- пошук можливих причин проблемної ситуації. Аналіз причин таких невідповідностей дав нам змогу констатувати, що у більшості випадків ідеться про недостатній рівень розвиненості компетентностей, відсутність еталонних моделей (моделей компетенцій) для вироблення обґрунтованих стратегій розвитку професійної компетентності керівників, відсутність системи підтримки та контролю впровадження отриманих під час навчальних заходів знань, умінь та навичок у професійний контекст діяльності досліджуваної

категорії керівників, невідповідність змісту навчання поточним потребам у розвитку професійної компетентності, реактивний характер навчання, необґрунтоване використання педагогічних технологій, які не гарантують релевантні результати навчальної діяльності, виражені в обсязі набутих знань, рівнях розвиненості умінь та навичок, якості використання набутих знань та навичок під час виконання професійних обов'язків;

- створення норми-гіпотези (способів впливу на досліджувану категорію керівників задля вирішення виявлених проблем). Оскільки основна гіпотеза нашого дослідження полягає в тому, що рівень професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку можна суттєво підвищити, якщо здійснювати їх розвиток на відповідних теоретичних та методичних засадах, які враховують сучасні методологічні підходи до розвитку професійної компетентності керівників, прогресивний український та зарубіжний досвід розвитку професійної компетентності означеної категорії керівників, то основними засобами педагогічного впливу на досліджувану категорію керівників ми обрали специфічні програми навчання (їх напрям та зміст визначався на основі спроектованої нами моделі компетенцій керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів як еталонної моделі їхньої професійної компетентності), використання специфічних педагогічних технологій для реалізації цілей навчання та генерування високих результатів навчальної діяльності (дистанційне навчання з використанням інтерактивних технологій дистанційного навчання, тренінг, посттренінговий супровід, технології інформального навчання (підготовка та проведення керівниками навчальних заходів, стратегічних сесій, контрольно-оцінних заходів), бізнес-симуляції тощо), використання специфічних технологій оцінювання результатів діяльності та визначення траєкторій власного розвитку, спільна проектна діяльність;

- перевірка норми-гіпотези на практиці, яка здійснювалась шляхом реалізації педагогічного впливу на досліджувану категорію керівників у відповідності зі створеною концепцією розвитку професійної компетентності. Педагогічний вплив здійснювався з використанням платформи дистанційного навчання, створення контенту дистанційних курсів, сценаріїв реалізації навчального процесу за дистанційною формою, проведення вебінарів, перевірки контрольних завдань, проведення тренінгів в навчальних центрах ПАТ «Укртелеком» та ПАТ «Укрпошта», проведення виїзних тренінгів у філіях та дирекціях зазначених підприємств, реалізації посттренінгового супроводу учасників тренінгів, реалізацію спільних проектів зі створення навчального контенту для використання під час навчання персоналу);

- оцінювання результатів експериментальної діяльності здійснювалась шляхом спостереження, фіксації результатів, інтерв'ювання, анкетування, використання технології асесмент-центрів, оцінювання та самооцінювання для виявлення рівня сформованості компонентів компетентності, тести досягнень, метод вивчення продуктів діяльності (виконання завдань, рівня задоволеності клієнтів), а також статистичної обробки та інтерпретації отриманих результатів.

У визначенні вибірки експериментальних об'єктів ми керувались рекомендаціями вчених щодо визначення кількісних та якісних параметрів такої вибірки [303]: балансі між більшою кількістю досліджуваних об'єктів у контрольній та експериментальній групах (що дає змогу об'єктивізувати результати та уникнути впливу випадкових чинників, а також отримати статистично надійні результати) та меншою кількістю об'єктів (що уможливлює ефективне управління експериментом, а також якісну статистичну обробку отриманих даних); взаємообумовленості завдань дослідження та величини експериментальної вибірки тощо. Задля отримання статистично достовірних результатів до проведення експерименту нами було залучено керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів найбільших підприємств поштового та

телекомунікаційного зв’язку України – ПАТ «Укртелеком» (403 особи) та ПАТ «Укрпошта» (392 особи) із 12 областей України.

Для реалізації *завдання створення комплексу навчально-методичного забезпечення розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку* було використано методи теоретичного аналізу (аналіз літератури), синтезу, узагальнення, праксиметричні методи (контент-аналіз), що дало змогу розробити та впровадити у практику розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників 3 дистанційні курси, навчальні плани, програми і сценарії 5 тренінгів, методичні рекомендації щодо розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку.

Для реалізації *завдання здійснення прогностичного обґрунтування перспектив розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку* було використано методи теоретичного аналізу (аналіз літератури), синтезу, узагальнення, метод ретроспективного аналізу, що дало змогу обґрунтувати відповідні перспективи на загальнодержавному, галузевому та корпоративному рівнях.

Для реалізації *завдання підготовки та впровадження методичних рекомендацій щодо розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку* було використано методи теоретичного аналізу (аналіз літератури), синтезу, узагальнення.

Отже, методичний інструментарій дослідження було узгоджено з його метою, гіпотезою, завданнями та науковими принципами проведення психолого-педагогічних досліджень.

2.2. 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 є необхідним для створення цілісної концепції розвитку професійної компетентності зазначеної категорії керівників [81, с. 109]. 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 [303, 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) [192]. Відповідно основними функціями методологічного підходу є філософсько-нормативна (визначення базових світоглядних наукових принципів, які дадуть змогу сформулювати концепцію і теорію дослідження), когнітивно-прогностична (спрямована на вивчення об'єкта дослідження задля отримання 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) [192]. 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 тих загально- та конкретно-наукових підходів, доцільністю інкорпорування трансдисциплінарних підходів, а також особливостями досліджуваної

проблеми, об’єкта дослідження, контексту його діяльності, наявних підходів до перетворювальних впливів щодо нього [81, с. 110].

Вважаємо, що методологічною основою дослідження проблеми розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв’язку мають стати підходи, представлені в табл. 2.1.

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 обсягів інформації та обмеженими можливостями її засвоєння, що потребує системної реорганізації знань [431, с. 34], а також удосконалення управління економікою, соціальними процесами, прийняття виважених управлінських рішень [381]. У педагогічній науці цінність системного підходу актуалізується з необхідністю випереджувати запити суспільства, конструювати та впроваджувати такі педагогічні системи, які дадуть можливість оснастити індивіда ціннісними настановами, знаннями й компетентностями для високого рівня адаптивності та вмотивованості до продуктивної професійної діяльності у швидкозмінних умовах [81, с. 110]. На думку Н. 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 [232, с. 9].

Дослідники системного підходу вважають, що, оскільки родоначальниками цього підходу є франко-швейцарський лінгвіст Ф. де Соссюр, югославський математик М. Петрович, російський філософ

Таблиця 2.1

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

Методологічні підходи	Реалізація у вирішенні досліджуваної проблеми
Загальнонаукові Системний	Система розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку розглядається як змодельована, цілісна, керована, динамічна 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 інкорпорування в професійну діяльність та враховує реальні умови професійної діяльності).
Конкретнонаукові Діяльнісний	Вибір таких форм та методів педагогічного впливу на досліджувану категорію керівників, які дадуть можливість у процесі навчальної діяльності розвивати інтелектуально-когнітивний, операційно-діяльнісний та ціннісно-мотиваційний 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 позитивного та негативного досвіду, формувати навички самоаналізу для підвищення вмотивованості до діяльності та розвитку.
Праксеологічний	Обґрунтування 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 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.
Аксіологічний	Виявлення ключових цінностей, які впливають на ефективну діяльність керівників структурних підрозділів із продажу послуг й обслуговування споживачів та цілеспрямоване формування відповідних ціннісних орієнтирів під час педагогічних впливів на досліджувану категорію керівників.

Продовження табл. 2.1

Суб'єктний	Організація розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів відповідно до потреб та стратегій 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.
Андрагогічний	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 ідеї безперервної освіти та розвитку професійної компетентності, а з іншого, сприятиме розвитку їх андрагогічної компетентності для ефективної реалізації функції навчання персоналу підпорядкованого підрозділу.
Компетентнісний	Спрямування педагогічного впливу на розвиток компонентів професійної компетентності у досліджуваної категорії керівників, що уможливить зміни у результативності професійної діяльності.
Контекстний	Інкорпорування в систему розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів цілей, завдань, змісту, педагогічних технологій, які відповідають контексту їхньої професійної діяльності, що дає змогу не тільки сформувати необхідні знання й навички, а й стимулює розвиток професійної мотивації та ціннісного ставлення до діяльності.

Джерело: Власні розробки автора

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 [341]. 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 [341]. 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 наявні системні закономірності [341].

Аналіз наукового доробку українських і зарубіжних педагогів [395; 298; 141; 100; 249; 232; 101; 115; 390] 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) [81, с. 111].

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 [232, с. 27]. З-поміж структурних компонентів дослідниця визначила характерні саме для педагогічних систем складові, а саме: цілі, інформацію навчального характеру, засоби педагогічної комунікації суб'єктів навчання. Функціональними компонентами педагогічних систем, на думку Н. Кузьміної, є гностичний, проектувальний, конструктивний, комунікативний, організаційний, функціональний [232, с. 34].

Вважаємо, що цінними є визначення в педагогічному дослідженні декількох зрізів використання системного підходу, які запропоновані

Н. Кузнецовою: гносеологічний (визначення 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 дослідження знань про неї, визначення стратегії практикоорієнтованого системного дослідження, методики проектування та конструювання реальних педагогічних систем у реальних умовах) [232, с. 42]. 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 визначенні предмета дослідження – педагогічна система розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку – та обґрунтуванні педагогічної системи розвитку професійної компетентності зазначеної категорії керівників (з визначенням входу системи – організаційно-педагогічних чинників; компонентів системи – концептуального, змістового, технологічного, контрольно-оцінного; виходу системи – позитивної динаміки розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії) [81, с. 112].

Методологічна частина дослідження полягає у виявленні методологічних підходів до розвитку професійної компетентності керівників, розробленні концепції її розвитку, методики дослідження розвитку професійної компетентності керівників, 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 педагогічної системи розвитку

професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів [81, с. 112].

Важливе значення має також дослідження взаємозв'язків і взаємообумовленості 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 структурування 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 їхньої професійної діяльності); контрольно-оцінного від цільового (які критерії, показники, методики діагностування рівнів розвиненості професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів доцільно використовувати залежно від мети та завдань педагогічного впливу на них) [81, с. 112]. 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 розглядаємо педагогічну систему розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку 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) [81, с. 113]. Застосування системного підходу як методологічної основи дослідження допоможе не тільки розкрити сутність, характеристики, структуру педагогічної системи розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, а й виявити взаємозв'язок та взаємообумовленість чинників та умов, що визначають ефективне її функціонування [81, с. 113].

Іншим важливим підходом до розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку вважаємо *компетентнісний.* Історичні витоки 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 ЄС; визнанні значних розривів між рівнем кваліфікації випускників та вимогами роботодавців до них; констатацією того, що освіта за своєю природою не мала змоги гнучко реагувати на змінювані умови; замість виконання функції авангарду технологічних змін освіта натомість інерційно та довго адаптовувалася 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 [81, с. 114]. Такі виклики для системи освіти, породжені соціально-економічними процесами на теренах європейського простору, привели до зміни освітньої парадигми та розроблення 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, незважаючи 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 [254].

Аналіз термінології, прийнятої в європейському освітньому законодавстві [478; 502; 503], 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) [578; 503];

- здібності, знання, уміння, вмотивованість, риси особистості, втілені у поведінкових моделях, необхідні для результативної професійної діяльності [469].

Аналіз наукової літератури [182; 370; 185; 132; 369; 254; 453] 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 розвитку у суб'єкта навчання досвіду розв’язання зазначеного спектру проблем;

- є антагоністичним стосовно пояснювально-ілюстративного дидактичного підходу та передбачає розвиток у суб'єкта навчання 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 транслювання тому, хто навчається, сукупності практикоорієнтованих 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 [81, с. 115].

Компетентнісний підхід є революційним у розвитку системи освіти на різних її рівнях. Зміна освітньої парадигми спричиняє до формування фахівця принципово іншого типу, який має комплексну практикоорієнтовану 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 безперервний професійний розвиток упродовж життя [81, с. 116]. Безумовно, така модель поки що є ідеальною, а реалізувати її об'єктивно складно. Тому набуває актуальності потреба усунути наявні невідповідності підготовкою спеціалістів в умовах 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» [421, с. 24]; формування суб'єктної позиції керівників з продажу послуг та обслуговування споживачів у контексті визначення цілей професійного розвитку, планування шляхів реалізації та відповідальності за їх реалізацію [81, с. 116]. Ми погоджуємося з В. Радкевич, яка вважає, що компетентнісний підхід є «підґрунтям для аналізу виробничих процесів, прогнозування техніко-технологічних змін у сфері праці, вироблення надійних критеріїв 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» [421, с. 42]. Створення комплексної педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку дасть можливість, вирішивши завдання оптимальності, гарантовано досягти цілей розвитку їхньої професійної компетентності.

Важливою також вважаємо орієнтацію на принципи компетентнісного підходу в професійному навчанні, визначені В. Ягуповим [453], 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 (клієнтоорієнтованість, 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, рефлективності, суб'єктної адаптивності, включеності й активності;

- принцип практикоорієнтованої спрямованості навчання, який кореспондує з контекстним методологічним підходом та дає змогу ефективно інтегрувати набуті знання в робочий контекст, формує суб'єктну 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) [537].

Як бачимо, реалізація компетентнісного підходу в дослідженні втілюється в спрямуванні педагогічного впливу (його концептуального, змістового, технологічного й контрольно-оцінного компонентів) на розвиток у досліджуваної категорії керівників відповідних 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, а 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 та обслуговування споживачів

підприємств сфери зв'язку [81, с. 118]. 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) [403].

У своїй моделі Р. Ділтс [486] 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 [81, с. 118].

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) [81, с. 119]. Отже, реалізація аксіологічного підходу в нашому дослідженні втілиться 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 [81, с. 119].

Важливим методологічним підходом у дослідженні розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв’язку та обслуговування споживачів є *андрагогічний*. Виокремлення цього напряму в педагогічній науці зумовлене дослідженням специфічних особливостей пізнавальної діяльності дорослих, суть яких, на думку основоположника названого підходу М. Ноулза, полягає в усвідомленні суб'єктом навчання 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 предметнозорієнтований підхід; домінуючою є внутрішня вмотивованість до навчання, а не зовнішнє стимулювання [517, с. 15]. На відміну від прийнятих у західній науці визначень дорослого як особи, що досягла 16 років та здобула базову освіту [574], в українській 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 [384]; «особу соціально сформовану, здатну до самостійного й відповідального ухвалення рішень, а також суб'єкта суспільно-трудової діяльності з самостійним життям (професійним, суспільним, особистим)» [260]; людину в період соціально-психологічної зрілості, який характеризується стабілізацією функцій і властивостей сформованої особистості, інтелекту, ціннісної орієнтації [10, с. 96].

Незважаючи на твердження деяких дослідників [587], які заперечують наявність суттєвих відмінностей між особливостями пізнавальної діяльності дорослих та дітей, андрагогічний підхід широко використовується в українській педагогічній науці. Так, дослідженню використання андрагогічного підходу в особистісному та професійному розвитку різних категорій дорослих присвячено праці Н. Ничкало [358], Л. Лук'янової [260], В. Радкевич [368], О. Аніщенко [12], Л. Сігаєвої [401], Т. Десятова [150], О. Огієнко [305], О. Баніт [23], Л. Тимчук [423]. 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 суб'єктів навчання, мотивування відповідальності за результати професійного розвитку [81, с. 120].

Реалізація андрагогічного підходу в дослідженні проблеми розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку втілиться в створенні педагогічної 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 розвитку їх андрагогічної компетентності для ефективної реалізації функції навчання персоналу підпорядкованого підрозділу [81, с. 120].

Ще одним важливим підходом, що суттєво збагатить методологічну основу нашого дослідження, є *контекстний*, цінність якого, на нашу думку, полягає, насамперед, у забезпеченні реалізації компетентністного підходу як одного з ключових у нашому дослідженні, а також у забезпеченні якості розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників [81, с. 120]. 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, у природі вмотивованості людини (навчальна діяльність передбачає пізнавальну мотивацію, тоді як практична – професійну), у предметі діяльності (в навчальній діяльності – це знакова система навчальної інформації, у 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) [99, с. 27]. Будучи основою моделювання, мовою знакових засобів предметного й соціального змісту професійної діяльності [142], 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. Виготського, С. Рубінштейна, О. 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 [81, с. 123].

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 [99, с. 42]. Рівнозначне врахування особливостей внутрішнього (індивідуально-психологічних особливостей, знань та попереднього досвіду суб'єктів навчання) та зовнішнього контексту (предметних, соціокультурних, просторово-часових характеристик професійної діяльності), на нашу думку, дасть змогу суттєво підвищити рівень умотивованості суб'єктів навчання до безперервного професійного розвитку, відповідальності за його результативність, вірогідність ефективного використання набутих у процесі розвитку компетентностей під час виконання професійних функцій [81, с. 123]. 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 [99, с. 42].

Визначені А. Вербицьким принципи контекстного навчання (психолого-педагогічного забезпечення особистісного залучення 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 випливають із необхідності врахування контексту розвитку професійної компетентності керівників, принципів андрагогіки та сучасних теорій управління [81, с. 124]. 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» [167], доцільно, на нашу думку, використовувати *принцип використання коучингової взаємодії* в процесі розвитку професійної компетентності керівників, який, з одного боку, дасть змогу підвищити 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) [81, с. 124].

Отже, реалізація контекстного підходу в нашому дослідженні втілиться в інкорпоруванні в систему розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку принципів, цілей, завдань, змісту, педагогічних технологій, які відповідають контексту їхньої професійної діяльності (внутрішньому та зовнішньому), що дасть змогу не тільки сформувати необхідні знання й навички, а 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 організовувати власну діяльність та діяльність підпорядкованого їм структурного підрозділу з орієнтацією на результативність – досягнення визначених цілей оптимальним шляхом [81, с. 124]. 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, а й зростання результативності працівників у виконанні ними професійних функцій [81, с. 125]. 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, а й спосіб мислення, необхідний 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 [216]. 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 [81, с. 125]. 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 наявних практик продажу послуг та обслуговування споживачів формується модель компетенцій «ідеального» керівника, яка є орієнтиром для створення педагогічної системи

розвитку професійної компетентності цієї категорії керівників [81, с. 125]. Необхідним також бачиться цілевизначення 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 [81, с. 125]. 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, оцінювання дій та результатів), праксеологічного моделювання та проектування (розроблення, пошук, апробація правил діяльності, підвищення її успішності) [216].

Застосування означених методів задля розвитку професійної компетентності керівників дасть змогу сформувати такі професійно значущі якості, як саморефлексія (проявом якої буде усвідомлення значущості й здатність трансформувати попередній досвід для його застосування з метою підвищення їх результативності), цілевизначення (встановлення особою цілей професійного й особистісного розвитку, їх узгодження з цілями професійної діяльності, розроблення 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) [81, с. 126]. Не менш важливим є застосування праксеологічного підходу під час здійснення керівниками структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв’язку функцій із навчання й розвитку персоналу підпорядкованого підрозділу. Визначені вченими ознаки

досконалої педагогічної діяльності [216] (цілевизначення педагогічної діяльності – виокремлення головних, другорядних, першочергових, проміжних, кінцевих цілей розвитку персоналу; вміння зіставляти, порівнювати, аналізувати окреслену ціль і здобуті 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 [81, с. 126].

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 [81, с. 126]. 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 [99] суперечностей у процесі розвитку професійної компетентності керівників (між можливими абстрактними 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 суб'єкта навчання на контекст майбутньої професійної діяльності; між низькою вмотивованістю керівників до навчання та необхідністю постійного

розвитку професійної компетентності задля набуття актуальних компетенцій – *авт*.) є можливим, на нашу думку, за умови застосування *діяльнісного підходу* [81, с. 127].

Проблема діяльності є стрижневою в дослідженнях українських та зарубіжних психологів (К. Абульханової-Славської [5], Б. Ананьєва [10], Л. Виготського [109], П. Гальперіна [110], А. Маркової [273], С. Рубінштейна [377], Н. Тализіної [417], В. Шадрикова [448]) та педагогів (В. Давидова [144], Г. Атанова [16], В. Загвязинського [173] та ін.). Діяльність як форма активності, що виявляється в «цілеспрямованих діях з метою перетворення людиною природної та соціальної дійсності» [448, 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 [81, с. 127]. 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/напряму навчання, суб'єктній діяльності навчання того, хто навчається, та діяльності викладача [236]. 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 [236]: 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 [81, с. 129]. 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 ціннісно-мотиваційного, що формує ціннісне ставлення до постійного професійного розвитку, самопроектування траєкторій такого розвитку, виокремлення цілей, завдань та критеріїв розвитку [81, с. 129].

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 та обслуговування споживачів підприємств сфери зв’язку дасть змогу долучити наявний життєвий та професійний досвід суб'єктів навчання до процесу навчальної діяльності, й таким чином посилити його прикладну основу, суб’єктивне усвідомлення його цінності, і, як наслідок, умотивованості до розвитку професійної компетентності [81, с. 128].

Отже, реалізація діяльнісного підходу в нашому дослідженні втілиться у виборі таких форм і методів педагогічного впливу на досліджувану категорію керівників, які дадуть йому можливість у процесі навчальної діяльності розвивати інтелектуально-когнітивний, операційно-діяльнісний та ціннісно-мотиваційний 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 позитивного й негативного досвіду, вдосконалювати навички самоаналізу для підвищення вмотивованості до діяльності й розвитку [81, с. 129].

Безперечно цінним для нашого дослідження є також і *суб'єктний підхід*, який виник у другій половині XX століття як підхід до розвитку особистості у психології (С. Рубінштейн, К. Абульханова-Славська, Л. Анциферова, А. Брушлинський) і став водночас наслідком розвитку антропологічних і гуманістичних ідей у педагогіці (Л. Стахнєва, 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 [81, с. 129].

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 та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку);

-акцентування на таких особливостях, як самодетермінація (що виявляється в усвідомленні мотивів до ефективної професійної діяльності і, як наслідок, до безперервного професійного розвитку), саморозвиток (що знаходить вияв в 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 педагогічної системи розвитку професійної компетентності залежить від спрямованості педагогічних впливів на розвиток суб'єктності того, хто навчається, і 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 ціннісно-мотиваційне 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 задля розвитку професійної компетентності керівників може стати алгоритм «усвідомлення власних потреб – цілевизначення – розроблення 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) [81, с. 129].

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 підприємств сфери зв'язку – 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 [81, с. 130].

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

2.3. Сучасні 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 педагогічної системи.

Поняття «чинник» (синонімами є «фактор», «умова») у довідковій літературі визначається як: «умова, рушійна сила, причина будь-якого процесу» [405]; «умова, рушійна сила, причина будь-якого процесу, що визначає його характер або одну з основних рис; фактор» [300]; рушійна сила, фактор [433].

Аналіз наукової літератури (насамперед дисертаційних праць) із проблем професійної педагогіки свідчить, що науковці структурують чинники розвитку педагогічних систем по-різному. Так, М. Артюшина виділяє групи психологічних і педагогічних чинників [15]; М. Михнюк – професійних й педагогічних чинників [283]; Л. Герганов – зовнішніх (міжнародні й національні) та внутрішніх (соціально-економічні, психолого-педагогічні, управлінські) [113].

Логіка визначення сучасних чинників розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку зумовлюється такими міркуваннями. Внутрішньофірмове навчання персоналу є бізнес-процесом, завданням якого є забезпечення випереджувального безперервного усунення невідповідностей 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. Апелювання до категорії «людський капітал», який визначається дослідниками як сукупність здатностей людини, що дає можливість їх носію отримувати дохід, формується на основі вроджених якостей особистості шляхом цілеспрямованих інвестицій у його розвиток [204], дає змогу розглядати сукупність чинників, які впливають на процес отримання (генерування) доходу підприємства через здійснення керівниками структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку їх функціональних обов'язків (зокрема, продажу послуг, обслуговування споживачів тощо). З огляду на це вважаємо доцільним розглядати сукупність чинників розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників за аналогією із класифікацією людського капіталу [408] на макрорівні (рівень зовнішнього середовища), мезорівні (рівень підприємства) та мікрорівні (індивідуальний рівень) (рис. 2.2).

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

Макрорівень (рівень середовища) є сукупністю зовнішніх по відношенню до підприємства факторів безпосередньої та опосередкованої дії, які знаходяться поза межами його юрисдикції. На думку А. Тофлера, такого роду чинники можуть виражатись у зростанні рівня конкуренції на відповідних ринках, зміні споживацької поведінки та купівельної спроможності споживачів, зміні кількісних характеристик ринку (його місткості, співвідношення попиту й пропозиції аналогічних товарів та послуг

або ж послуг-замінників), зміні законодавства, суспільних тенденцій тощо [583, с. 17]. Чинники макросередовища 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 визначає зміну внутрішньої політики підприємства, зокрема й стосовно навчання та розвитку персоналу.

Рис. 2.2. Класифікація чинників розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку

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) [561]. Ми використаємо цю модель для аналізу факторів макросередовища, в яких функціонують підприємства сфери зв'язку. Зовнішні чинники, що впливають на підприємства сфери 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 [355]. 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 [81, с. 133]. 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; прискорене 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 визначає необхідність розвитку у персоналу ціннісних орієнтацій на взаємодію зі споживачами та володіння технологіями якісного їх обслуговування [81, с. 133].

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) [181], з них 4 318 – оператори та провайдери, внесені до Реєстру операторів, провайдерів телекомунікацій [81, с. 134]. Причиною цього є як державна політика демонополізації та підтримки конкуренції у сфері зв'язку, так і достатньо висока місткість ринку. Зокрема, за даними Держстату, доходи від наданих послуг зв'язку в 2016 році становили 61 911 млн грн. з приростом в 11% порівняно з попереднім роком; доходи від наданих телекомунікаційних послуг становили 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% порівнянно з попереднім роком [81, с. 134]. 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 із 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 [181].

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 й визначається багатьма чинниками, зокрема, зручністю користування, якістю обслуговування,

звичними сервісами, тож утримання конкурентних позицій на ринках, убезпечення 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 [81, с. 134]. Зміст розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників має охоплювати контент, пов'язаний зі специфікою клієнтської поведінки, засобами укріплення лояльності існуючих споживачів, запобігаючи їх відтоку, технологіями взаємодії з клієнтами, які зумовлюють високий рівень їх задоволеності якістю обслуговування [81, с. 134].

Про динаміку купівельної спроможності населення України свідчать зокрема показники індексу соціального розвитку та окремих його складових. За даними 2016 року [568], індекс соціального розвитку України становить 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 становить 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 [81, с. 135]. За показником «користування послугами інтернет» (який становить 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 [81, с. 135].

Результати аналізу першоджерел, статистичних даних, досліджень [568; 272; 415] 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 запобігання їх відтоку [81, с. 135].

Група *суспільно-демографічних чинників* макросередовища функціонування підприємств сфери зв'язку (демографічна структура населення, динаміка його відтворення) визначає кількість, структуру переваг та особливості 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 становив від 1,116 до 1,506 [290; 148]. 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 [81, с. 136]. 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 становило 15,6%); середній вік становив 40,7 років. Результати аналізу досліджень [290; 148] показують, що в найближчій перспективі триватиме депопуляція населення країни, внаслідок чого збільшаться втрати демовідтворювального, життєвого й трудового потенціалів, скорочення частки не тільки трудоактивних контингентів, а 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 [81, с. 136].

Вікові особливості часто визначають і специфіку клієнтської поведінки. Так, за К. Роджерсом [374] 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'явились 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 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 змісті розвитку

професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку [81, с. 136].

Технологічні чинники (технології побудови телекомунікаційних мереж, новації в устаткуванні, що уможливлює введення нових послуг і додавання функціоналу до наявних, 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 [81, с. 137]. 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 гаманців клієнтів [434]); використання високошвидкісних широкосмугових 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 [41]; 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 [41]; технології DWDM і CWDM, які уможливлюють пакетне передавання інформації на рівні транспортної мережі сучасних волоконно-оптичних ліній зв’язку; технології FTTx для забезпечення широкосмугового 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 [41]. Ці та інші технології суттєво змінюють архітектуру ринку послуг зв’язку (мережі, обсяг і щільність трафіку, конкуренція, асортиментний ряд послуг) та визначають стратегії підприємств на ринку [81, с. 137].

Фактори мезосередовища перебувають у межах юрисдикції і компетенції підприємств та є основою для формування ідеології розвитку професійної компетентності персоналу загалом та досліджуваної категорії керівників зокрема. До цієї групи 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 структурних підрозділів стратегічні завдання підприємства, корпоративні стандарти. Якщо генералізувати стратегічні завдання потужних операторів зв'язку (зокрема, ПАТ «Укрпошта» та ПАТ «Укртелеком») [434; 436], можна виділити декілька основних, а саме: підвищення доходності й обсягів послуг, що надаються; розвиток наявних каналів продажів та партнерської мережі; інтеграцію зі споживачами, стандартизацію послуг, що надаються; підвищення швидкості і якості обслуговування споживачів; розроблення оптимальної стратегії технічного розвитку підприємства, впровадження нових технологій; розвиток кадрового потенціалу [81, с. 138]. Ці стратегічні завдання, декомпозовані 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 [81, с. 138].

Вагомими чинниками мезосередовища, 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 його результатів [81, с. 138].

На мікрорівні (рівні індивіда), інтегрувавши теорію людського капіталу та специфіку досліджуваної категорії керівників, визначаємо такі чинники розвитку їх професійної компетентності: функціональні обов'язки, показники результативності діяльності, особистісні потреби, рівень вмотивованості до професійної дільності. Критерієм визначення саме таких чинників мікросередовища є їх безпосередній або опосередкований вплив на здатність індивіда шляхом здійнення безпосередніх функціональних обов'язків генерувати дохід підприємства. Основними функціональними обов'язками досліджуваної категорії керівників є: організація та контроль продажу у власних точках, забезпечення виконання плану продажу послуг масовим споживачам у власних точках, забезпечення виконання плану продажу послуг масовим споживачам через непрямий канал продажу, розширення непрямого каналу продажу у регіоні, контроль візуалізації, мерчандайзингу, професійних знань працівників агентських та дистриб'юторських точок продажу, виконання плану з продажу та доходів, підготовка комерційних пропозицій, укладання договірних документів, формування запитів на перевірку технічної можливості, контроль підготовки розпоряджень на організацію підключень, підготовка обгрунтувань щодо доцільності фінансування додаткових робіт при підключенні, організація допродажу послуг існуючим бізснес-споживачам, контроль формування пропозицій щодо локальних акцій, спрямованих на інтенсифікацію споживання послуг, організація проведення локальних заходів для стимулювання продажів послуг та утримання споживачів, розроблення і впровадження заходів щодо рекламної діяльності, забезпечення організації обслуговування споживачів у мережі відділень продажу послуг та обслуговування споживачів, формування звітів щодо показників роботи відділень та аналіз ефективності їх роботи у розрізі кожного з відділень; контроль за дотриманням технології надання послуг, застосуванням тарифів на послуги, вимог законодавства та наказів підприємства у процесах обслуговування, за якістю обслуговування споживачів у мережі; організація та контроль дотримання бізнес-процесів,

регламентних процедур, єдиних стандартів щодо обслуговування споживачів, сценаріїв обслуговування, тимчасових сценаріїв під час проведення рекламно-маркетингових заходів, наказів підприємства фахівцями з обслуговування у відділеннях під час обслуговування та оброблення замовлень споживачів; забезпечення організації впровадження програм лояльності для утримання існуючих та залучення потенційних споживачів телекомунікаційних послуг товариства (застосування системи знижок, бонусів, реструктуризація заборгованості тощо), забезпечення підготовки пропозицій щодо задоволення або стимулювання попиту споживачів товариства на окремі види послуг, постійний моніторинг фахового рівня персоналу, проведення навчальних заходів для нього тощо.

Основними критеріями результативності діяльності досліджуваної категорії керівників є: виконання планів продажу (індивідуальних та підпорядкованого структурного підрозділу), показники відсіву абонентів, залучення нових абонентів. Специфіка виконуваних керівниками обов'язків, а також критерії результативності діяльності є чинниками безпосереднього впливу на розвиток їх професійної компетентності, адже саме вони є основою формування змісту розвитку, спрямованого на компенсацію дефіцитних компетентностей або ж розвиток перспективно зорієнтованих із орієнтацією на чітко визначені кількісні показники результативності діяльності.

Дієвими чинниками, які впливають на розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку є також їх особистісні потреби та рівень їх умотивованості, адже структура особистісних потреб, наявність у ній потреби щодо безперервного професійного розвитку, рівень умотивованості, структура чинників, які визначають характер умотивованості до діяльності загалом та безперервного професійного розвитку зокрема є чинниками безпосереднього впливу на розвиток їхньої професійної компетентності. Ця група чинників впливає безпосередньо на відбір та структурування змісту розвитку професійної компетентності, вибір доцільних форм, методів та технологій означеного

розвитку, актуалізацію необхідності задіяння до педагогічної системи методів фасилітаційної взаємодії із керівниками щодо стимулювання їх самоактуалізації, самодетермінації та саморозвитку.

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 [81, с. 138].

Психолого-педагогічна складова зв'язків між проаналізованими чинниками, яка визначатиме особливості педагогічної системи розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, зумовлена такими міркуваннями, як [81, с. 139]:

- інтенсивна 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 (у 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 інтенсивній 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 долучення до системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів контрольно-оцінного компонента для валідації результатів педагогічного впливу та оцінювання результативності процесу навчання й розвитку, аж до впливу цього процесу на результати їхньої професійної діяльності;

- необхідність розвитку таких специфічних компонентів професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів, 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 коучингових й технологій бізнес-моделювання).

2.4. 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 і педагогічних умов, а також цілісної педагогічної 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 і є основою генерування його доходів;

- управління персоналом підпорядкованого структурного підрозділу, зосереджуючи увагу на його мотивації, результативності діяльності та безперервному професійному розвитку;

- реалізації декомпозованих на рівень структурного підрозділу стратегічних цілей 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 [81, с. 140].

Ми поділяємо думку Е. Яковлєва та М. Яковлєвої щодо розуміння педагогічної концепції як *складної* (являє собою діалектичний синтез ключових положень, які належать до різних наукових теорій), *цілеспрямованої* (передбачає визначення, досягнення та перевірку певної мети як передбачення результатів педагогічного впливу), динамічної (потребує постійного удосконалення, встановлення нових міжпредметних зв'язків та розширення сфери її застосування й змістових основ), системи фундаментальних знань про педагогічний феномен, яка повно та всебічно розкриває його суть, зміст, особливості, технологію роботи з ним з метою його перетворення [456, с. 10].

Обґрунтовуючи концепцію, ми виходили із стратегічних завдань розвитку нашої держави. У загальнодержавній Стратегії сталого розвитку «Україна - 2020» визначено основні вектори розвитку країни [353], 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 [81, с. 141].

Можна визначити низку *проблем*, які негативно впливають на результативність розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку, на подолання яких і спрямована Концепція:

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

- згасання так званого тренінгового ефекту, що проявляється в забуванні здобутих знань, 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, зниження його результативності і, як наслідок, неефективного використання ресурсів підприємства;

- низька вмотивованість керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку до безперервного професійного розвитку й відсутність власної відповідальності за його результати;

- одноманітність у використані форм і методів навчання (превалювання тренінгової форми навчання, яка, проте, лише частково вирішує завдання результативного розвитку компонентів професійної компетентності);

- відсутність необхідного та достатнього комплексу навчально-методичного забезпечення розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, який дав би їм змогу актуалізувати діяльність у напрямі розвитку професійної компетентності персоналу підпорядкованих їм структурних підрозділів [81, с. 142].

Концепція розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку розробляється як основа планування, реалізації, діагностування результатів розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників [4; 81, с. 142].

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 [351].

Метою Концепції є обґрунтування педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв’язку, спрямованої на науково обґрунтоване, безперервне, комплексне та систематичне вдосконалення їх професійної майстерності з використанням інноваційних форм, методів та педагогічних технологій [4; 81, с. 142].

Завданнями Концепції є:

- визначити наявні проблеми у розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування

споживачів підприємств сфери зв’язку, на подолання яких спрямована концепція;

- виокремити понятєво-категоріальний апарат дослідження проблеми розвитку професійної компетентності зазначеної категорії керівників;

- визначити теоретико-методологічні основи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв’язку;

- представити основні авторські ідеї щодо розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників;

- запропонувати методи верифікації авторської концепції розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників.

Понятєво-категоріальний апарат Концепції включає такі поняття, як:

- професійний розвиток керівників (систематичний, безперервний, 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, безперервний, свідомий, доцільний процес підтримання, поглиблення та розширення їхньої професійної компетентності для орієнтованої на результат ефективної діяльності з управління структурним підрозділом підприємств сфери зв’язку для підвищення рівня обслуговування споживачів та зростання конкурентоздатності підприємств сфери зв'язку);

- внутрішньофірмове навчання персоналу (процес випереджувального безперервного усунення невідповідності між поточним рівнем розвиненості 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 керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку (складне інтегративне утворення, яке відображає систему сформованих професійних знань і умінь, цінностей клієнтоорієнтованості, цільових настанов, професійно важливих якостей особистості та визначає її здатність успішно реалізовувати комплекс управлінських завдань, пов'язаних з організацією роботи структурного підрозділу з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів).

Методологічною основою Концепції є основні ідеї та положення системного, компетентнісного, андрагогічного, діяльнісного, праксеологічного, аксіологічного, суб'єктного, контекстного підходів. Враховуючи своєрідність об'єкта дослідження (професійний розвиток керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку), вихідними положеннями концепції розвитку їх професійної компетентності є стратегічні орієнтири розвитку професійної освіти і навчання, виписані у нормативних документах ЮНЕСКО та Європейського Союзу; тенденції суспільно-економічного розвитку України, зокрема, трансформації у напрямі постіндустріального інформаційного суспільства; специфічні характеристики суб'єктів – дорослого населення, зокрема працівників підприємств; ідеї безперервності професійної освіти і навчання, розвитку культури та вмотивованості особистості до постійного самовдосконалення; філософські і теоретико-методологічні засади професійної педагогіки; методологічні основи безперервної професійної освіти та освіти дорослих; методологічні принципи цілісного педагогічного процесу; методологічні підходи до розвитку професійної компетентності загалом та окремих її компонентів зокрема; методологічні положення психології професіоналізму та професійного

розвитку особистості; методологічні основи внутрішньофірмового розвитку персоналу; концепції професійного розвитку особистості; положення теорії психічного розвитку особистості й теорій організаційної поведінки та розвитку персоналу (організації, яка навчається; людського капіталу; розвитку кар'єри; професіоналізму та професійного середовища; професіоналізму і життєвого простору; організації; непередбачених ситуацій; структурних адаптацій); теоретичні засади побудови педагогічних систем, професійної підготовки та розвитку персоналу, практика навчання на засадах продуктивної діяльності тощо.

Концепція розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку базується на таких *ідеях*:

- у педагогічній системі розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку враховано складність та своєрідність професійного контексту діяльності досліджуваної категорії керівників, що визначає багатофункціональність та інтегрований характер їх діяльності; відтак для обґрунтування відповідної педагогічної системи необхідним є функціональний аналіз контексту діяльності досліджуваної категорії керівників, експертне оцінювання й аналіз необхідних для ефективного здійснення функціональних обов'язків компетентностей, вибудовування науково обґрунтованої моделі компетенцій, моделювання змістового, технологічного, контрольно-оцінного компонентів педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників з урахуванням зазначеного вище [4; 81, с. 144];

- реалізація компетентністного підходу уможливить виявлення важливих для результативної професійної діяльності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку компетентностей та спрямування педагогічного впливу на їх розвиток, що сприятиме позитивній динаміці у рівнях розвиненості відповідних компонентів та результативності професійної діяльності загалом;

- 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) [4; 81, с. 144];

- розвиток професійної компетентності досліджуваної категорії керівників передбачає розвиток інтелектуально-когнітивного, операційно-діяльнісного, ціннісно-мотиваційного та суб'єктного 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 [4; 81, с. 144];

- важливою складовою педагогічної 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 активності, суб'єктності та внутрішніх чинників розвитку суб'єктності (потреби, система ціннісних орієнтацій) [4; 81, с. 144];

- 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) [4; 81, с. 145];

- 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 суб'єктів навчання та контекст їхньої професійної діяльності; забезпечення системи діагностування навчальних результатів і прозорого зворотного зв'язку; забезпечення підтримки та консультування учасників навчальної взаємодії в період після закінчення навчання [4; 81, с. 145];

- 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 персоналу підпорядкованих їм структурних підрозділів [4; 81, с. 145];

- результативність педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників 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 і достатніх для забезпечення результативності всіх складових цієї системи та заходів, які сприяють створенню навчального

середовища для ефективного розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників [4; 81, с. 146].

Умовами ефективної реалізації Концепції розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку є:

- наявність сприятливих педагогічних умов (зокрема, 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);

- відбір та структурування змісту розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників на основі моделі компетенцій, а методика її створення має забезпечувати достовірні результати, цілком відображати особливості виконуваних керівниками 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);

- забезпечення ефективного процесу розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку

(що проявляється у якісних змінах об'єкту – позитивній динаміці розвиненості професійної компетентності; послідовності – розгортанні процесу розвитку у вигляді послідовних етапів; керованості – управління шляхом цілевизначення, організації процесу, оцінювання його результативності та корекції; підпорядкованості – відповідності меті та завданням розвитку професійної компетентності, внутрішній логіці, стандартам та процедурам);

- застосування принципів системності, комплексності, науковості, ціннісної зорієнтованості, контекстності, мультиплікації досвіду, саморозвитку, поліфункціональності, безперервності, диверсифікації, результативності, інтеграції у процесі розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку.

Верифікація концепції передбачає:

- розроблення та впровадження комплексу навчально-методичного забезпечення розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку (зокрема дистанційних курсів, навчальних планів і програм тренінгів, методичних рекомендацій щодо розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку);

- експериментальну перевірку результативності педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку (зокрема, виявлення поточного рівня розвиненості компонентів професійної компетентності, здійснення цілеспрямованого впливу на експериментальні групи задля розвитку їхньої професійної компетентності, статистичне оброблення та аналіз результатів експериментальної перевірки результативності педагогічних впливів за пропонованою авторською методикою);

- прогностичне обґрунтування перспектив розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку.

Отже, реалізація Концепції розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку сприятиме вдосконаленню актуальних та набуттю нових компонентів професійної компетентності, що позитивно вплине на підвищення результативності їхньої професійної діяльності.

Висновки до другого розділу

1. Методика і логіка дослідження проблеми розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку зумовлюється специфікою досліджуваного явища, завданнями дослідження та основними принципами психолого-педагогічних досліджень. На аналітико-пошуковому етапі дослідження використовувались методи теоретичного аналізу (аналіз наукової літератури, функціональний аналіз), методи експертного оцінювання (метод критичних інцидентів, методика SERVQUAL, метод фокальних об'єктів, методика парних порівнянь, форсайт). Для реалізації констатувального та формувального етапів дослідження було використано методи педагогічного експерименту (який побудовано за таким алгоритмом: ідентифікація проблеми, пошук причин проблемної ситуації, створення норми-гіпотези, перевірка норми-гіпотези на практиці, оцінювання результатів експериментальної діяльності). Для реалізації узагальнювального етапу дослідження бело використано методи статистичного оброблення результатів експерименту (обрахування числових характеристик вибірки, проведення тесту Крамера-Уелча, тесту $\chi 2$) для визначення достовірності збігів та відмінностей в експериментальних даних, перевірки гіпотези про рівність середніх значень сукупностей, аналізу наявності прогресу керівників у розвитку їхньої професійної компетентності, з'ясування динаміки змін у рівнях розвиненості компонентів професійної компетентності досліджуваної категорії керівників.

2. Методологічними підходами до розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв’язку та обслуговування споживачів є: *системний* (застосування якого передбачає системний характер педагогічного впливу на керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку); *діяльнісний* (розвиток у процесі навчальної діяльності компонентів професійної компетентності), *праксеологічний* (використання моделі компетенцій - еталоної кваліфікаційної моделі – як основи для обґрунтування педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників), *аксіологічний* (втілюється у цілеспрямованому розвитку в керівників ціннісних орієнтирів, відповідних контексту їхньої професійної діяльності), *суб’єктний* (реалізується через стимулювання у керівників власного саморозвитку, самодетермінації та самовдосконалення через розвиток навичок саморефлексії та вибудовування процесу розвитку професійної компетентності як керованого самим суб’єктом процесу), *андрагогічний* (урахування характерних ознак (вік, досвід, особливості професійної діяльності) досліджуваної категорії керівників; розвиток андрагогічної компетентності для ефективної реалізації функції навчання персоналу підпорядкованого підрозділу), *компетентнісний* (полягає у спрямуванні педагогічного впливу на розвиток у досліджуваної категорії керівників компонентів професійної компетентності), *контекстний* (інкорпорування цілей, завдань, змісту, педагогічних технологій, які відповідають контексту професійної діяльності досліджуваної категорії керівників).

3. На особливості розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників мають вплив чинники макросередовища (макроекономічні, суспільно-демографічні, політичні, технологічні), мезосередовища (місія та цінності підприємства, його стратегія, політики, корпоративні стандарти) та мікросередовища (функціональні обов'язки керівників структурних підрозділів, критерії результативності їхньої діяльності, особистісні потреби та рівень їхньої умотивованості до виконання

функціональних обов'язків та безперервного професійного розвитку). Визначені чинники актуалізують пошук та інкорпорування в педагогічну систему розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв’язку таких принципів, методів, підходів і технологій навчання, які інтенсифікували б процес здобуття знань і набуття навичок, сприяли підвищенню мотивації керівників до безперервного навчання, саморозвитку, поглиблювали б їх відповідальність за результати професійного розвитку, забезпечували б високі досягнення в розвитку ключових компонентів професійної компетентності.

4. Концепція розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку є основою планування, реалізації, оцінювання результативності педагогічної системи розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників. Мета концепції - обґрунтування педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку, спрямованої на науково обґрунтоване, безперервне, комплексне та постійне вдосконалення їхньої 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 передбачає розвиток усіх компонентів професійної компетентності; безперервність розвитку професійної компетентності під час планових заходів із підвищення кваліфікації, а також під час виконання функціональних обов’язків.

Основні положення розділу викладено у таких публікаціях автора [4; 55; 56; 57; 60; 65; 69; 81].

РОЗДІЛ 3
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ 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 підприємств сфери зв'язку є необхідною передумовою моделювання педагогічної системи їх розвитку, здійснення педагогічного впливу на досліджувану категорію керівників, оцінювання результативності такого роду впливу [67; 81, с. 156]. Ми розглядаємо принципи розвитку професійної компетентності керівників як основні вимоги, що визначають «загальне спрямування педагогічного процесу, його цілі, зміст і методику організації», «дотримання яких дає змогу ефективно вирішувати проблеми всебічного розвитку особистості» [440, 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 підприємств сфери зв'язку [67; 81, с. 156].

Результати аналізу наукової літератури дали змогу з'ясувати, що не існує єдиного підходу до визначення принципів розвитку професійної компетентності керівників в умовах 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) [20, с. 26]. О. Баніт до принципів корпоративного навчання відносить: принцип контексту (тренування навичок, трансляцію ідеологічних настанов 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 [23]. 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 [368].

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» [358, 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 [454].

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 залучення суб'єкта навчання у безпосередній виробничий контекст), принцип моделювання професійної діяльності в навчальному процесі (за рахунок трансформування типових виробничих завдань у навчальні), принцип професійної мобільності (втілюється у розвитку здатності суб'єкта навчання до інтенсивного 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 [359, 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 оцінювання результативності навчання [178].

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 не

обґрунтованими та визначаються ситуативними потребами щодо розвитку професійної компетентності, а не спираються на 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 змісту, 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 [67; 81, с. 158].

Основними закономірностями професійної діяльності досліджуваної категорії керівників, які суттєво впливають на обґрунтування принципів розвитку їхньої професійної компетентності, на нашу думку, є [67; 81, с. 158]:

- 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 інтенсивного 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, та постійний зворотний зв’язок, який є умовою підвищення результативності діяльності керівників.

Вважаємо, що однією з умов побудови результативної педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку має стати реалізація таких загальних та

специфічних принципів розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників (рис. 3.1), опис яких наводимо.

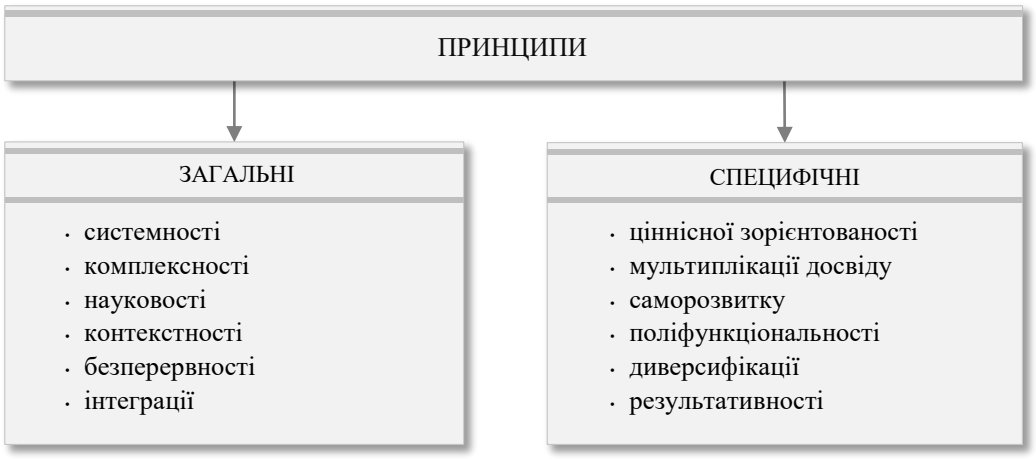


Рис. 3.1. Принципи розвитку професійної компетентості керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку

Принцип системності. Суть цього принципу полягає в тому, що розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку має розглядатись як явище системне; забезпечувати взаємозв’язки та взаємообумовленість підсистем педагогічної системи; системний характер педагогічного впливу на об’єкт дослідження [67; 81, с. 159]. Для результативної інтеграції принципу системності необхідними та достатніми умовами вважаємо: теоретичне обґрунтування педагогічної системи розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників; забезпечення стійкого характеру взаємозв'язку між системоутворювальними підсистемами педагогічної системи; забезпечення доцільного причинно-наслідкового зв'язку та взаємообумевленості підсистем педагогічної системи («мета - зміст», «зміст - технології», «мета - результат») тощо; здійснення результативного педагогічного впливу на всі компоненти професійної компетентності керівників; забезпечення підпорядкованості педагогічних впливів загальній меті та частковим завданням розвитку професійної компетентності.

Принцип комплексності втілюється у здійсненні комплексного дослідження проблеми розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку як системи; виокремлення в ньому гносеологічного, методологічного та праксеологічного зрізів; здійснення комплексного впливу на всі компоненти професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, розвитку у них не тільки сукупності практикоорієнтованих знань та формування здатності до розв’язання різного роду проблем, а й розвиток світогляду, здатності до індивідуальних креативних рішень, саморозвитку, самодетермінації, саморегуляції та саморефлексії [67; 81, с. 159]. Виходячи із цього умовами реалізації принципу комплексності вважаємо: вивчення чинників безпосередньої та опосередкованої дії (чинників макро-, мезо- та мікросередовища), які мають безпосередній вплив на досліджуване явище; вивчення структури професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, виокремлення компонентів, які мають суттєві вагові коефіцієкти, моделювання спрямованості та характеру педагогічного впливу насамперед на них; відбір та структурування змісту розвитку професійної компетентності, виходячи з ідеї впровадження філософії безперервного професійного розвитку та орієнтованої на результативність професійної діяльності (відтак, розвиток ціннісно-мотиваційного та суб'єктного компонентів професійної компетентності).

Принцип науковості реалізується в застосуванні у процесі розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників науково обґрунтованої концепції; здійснення таких педагогічних впливів на керівників структурних підрозділів, які гарантовано сприятимуть розвитку його професійної компетентності. Втіленням цього принципу може слугувати застосування моделі компетенцій для обґрунтування педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку, оскільки саме вона стане основою визначення потреби в навчанні, обґрунтування педагогічної системи розвитку професійної

компетентності, формування змістової та технологічної складових цієї системи [67; 81, с. 160]. Умовами інтеграції принципу науковості також мають стати: відбір таких методів дослідження наукової проблеми розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку, які дадуть змогу теоретично обґрунтувати педагогічну систему, здійснити педагогічне моделювання означеного розвитку, забезпечити науково обґрунтований характер педагогічного впливу на керівників, здійснити оцінювання прогресу у розвитку професійної компетентності та його прогностичне обрунтування; відбір методик проектування моделі компетенцій, які дадуть змогу отримати комплексний та обґрунтований результат; визначення педагогічних умов розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, компонентної структури, вагових коефіцієнтів компонентів професійної компетентності на основі застосування науково обґрунтованих підходів та методів.

Принцип контекстності полягає в урахуванні в процесі проектування змісту навчання, добору релевантних педагогічних технологій та технологій оцінювання результатів навчально-пізнавальної діяльності вікових особливостей суб'єктів навчання, їхніх освітніх і життєвих потреб, вибудовуванні моделі розв’язання проблем (problem solving) у процесі навчання, використанні попереднього професійного досвіду, контексту професійної діяльності суб'єктів навчання, культивування відповідальності за результати професійного розвитку. Інкорпорування контексту в систему розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, з одного боку, дасть змогу підвищити 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 аспекті реалізації стратегії підприємства [67; 81, с. 160]. Умовами реалізації означеного принципу вважаємо: відображення у процесі відбору та

структурування змісту розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників специфіки їхнього професійного контексту, кращих практик у розв'язанні характерних виробничих ситуацій, перспективних напрямів розвитку сфери зв'язку загалом та підприємства зокрема; у процесі конструювання контрольних завдань, створення кейсів, сценаріїв вправ брати до уваги наявний професійний контекст; у процесі розвитку професійної компетентності керівників враховувати їхні вікові особливості та професійний досвід, апелюючи зокрема до нього; на етапах посттренінгового супроводу системно використовувати технології, які мають на меті розвиток суб'єктності керівників, їх відповідальність за результати власного професійного розвитку.

Принцип безперервності втілюється в культивуванні у процесі розвитку професійної компетентності керівників 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 педагогічні впливи, які реалізуються безпосередньо під час навчання, а 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 у реальний робочий контекст; корекцію помилок, які виникають у процесі застосування знань і навичок у професійному спілкуванні; забезпечення стійких змін у знаннях, 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 [67; 81, с. 161]. Умовами реалізації принципу безперервності мають стати: створення відповідного навчально-методичного забезпечення для здійснення посттренінгового етапу; забезпечення постійного індивідуального консультування керівників, у тому числі й за допомогою коучингової взаємодії; розвиток у керівників здатності до аналізу й прогнозування, доцільного використання методів самостійної побудови траєкторії власного професійного розвитку, моніторингу прогресу та моделювання корегувальних заходів.

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 та 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 оцінювання ефективності) та скоротити час навчання, поглибити розуміння керівниками ключових для ефективної діяльності аспектів, змінити ставлення до процесів і партнерів, зокрема, розвинути цінність клієнтоорієнтованості персоналу [67; 81, с. 161]. Умовами реалізації принципу інтеграції є обґрунтування методик насамперед посттренінгового супроводу, які уможливлять навчання на робочому місці; розроблення сценаріїв проведення стратегічних, форсайтних та коучинговий сесій тощо.

Специфічними принципами розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку вважаємо такі.

Принцип ціннісної зорієнтованості процесу розвитку професійної компетентності керівників, 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 настанов – клієнтоорієнтованості, результативності, орієнтованості на постійний професійний розвиток, роботи в команді [67; 81, с. 161]. Необхідними та достатніми умовами реалізації принципу вважаємо насамперед використання методик, які уможливлять ідентифікацію специфічних цінностей та настанов, якими повинен керуватись керівник структурного підрозділу з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів; відбір технологій та розроблення сценаріїв проведення занять, які уможливлять розвиток відповідних цінностей; обґрунтування діагностичного інструментарію, що дасть можливість оцінити відповідний прогрес та, за необхідності, застосувати корегуючі заходи.

Принцип мультиплікації досвіду полягає у розвитку в досліджуваної категорії керівників андрагогічної компетентності, яка дає змогу вибудувати підсистеми розвитку персоналу підпорядкованих їм структурних підрозділів задля ефективної 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 уможливлює як трансляцію ними створених на рівні підприємства стандартів, навчальних курсів, так і розроблення 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 безперервного професійного розвитку, забезпечить постійний супровід його діяльності, моніторинг, контроль, оцінювання та корекцію [67; 81, с. 162]. Умовами реалізації цього принципу є культивування на рівні підприємства престижності педагогічної дільності як необхідної складової сучасного керівника (як організаційна умова розвитку професійної компетентності керівників); обґрунтування та реалізація комплексної програми розвитку

андрагогічної компетентності керівників, яка уможливить набуття відповідних знань, розвиток умінь у проведенні контекстного навчання персоналу підпорядкованого структурного підрозділу, сприятиме їх використанню у процесі здійснення функцій із навчання персоналу, забезпечуватиме високий рівень вмотивованості до такої діяльності; створення комплексу навчально-методичного забезпечення щодо проведення навчальних заходів для персоналу підпорядкованого структурного підрозділу (програм тренінгів, їх сценаріїв, роздаткового матеріалу, презентацій, анкет); постійний моніторинг якості проведення керівниками навчальних занять, здійснення консультативної підтримки.

Принцип саморозвитку втілюється у розгляді керівників як систем, що саморозвиваються, – усвідомлюють власні цілі, вміють інтегрувати з ними професійні цілі, усвідомлюють власні освітні потреби, здатні вибудовувати траєкторію власного професійного розвитку [67; 81, с. 162]. Умовами інтеграції цього принципу у процес розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників мають стати: введення до програми розвитку форм, методів, технологій, які уможливлять розвиток суб'єктності керівників (їх самодетермінацію, самоактуалізацію, саморозвиток, самостійне моделювання траєкторій власного розвитку), насамперед посттренінгового супроводу, коучингової взаємодії, SWOT – аналізу власної професійної компетентності; забезпечення постійної підтримуючої взаємодії керівників, стимулювання їх прогресу досягненні визначених ними цілей професійного розвитку.

Принцип поліфункціональності полягає в тому, що система розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку 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 [67; 81, с. 162]. Необхідними та достатніми умовами для реалізації цього принципу вважаємо: залучення до сценаріїв інтерактивної дистанційної та тренінгової взаємодії методів, які уможливлять обговорення та поширення наявного досвіду та кращих практик в управлінні, продажах та обслуговуванні споживачів; залучення керівників до проектоної діяльності, зокрема до створення навчально-методичного забезпечення проведення занять для персоналу підпорядкованого структурного підрозділу (у вигляді посібника тренера); долучення до сценаріїв тренінгів, контрольних завдань методів, які актуалізують власний клієнтський досвід керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів, спонукають до його аналізу, виокремлення поведінкових моделей, які сприяють підвищенню рівня задоволеності споживачів якістю обслуговування; відбір та структурування змісту навчання з орієнтацію на підходи до забезпечення власної та командної результативності, показники та критерії вимірювання результативності діяльності.

Принцип диверсифікації реалізується у використанні різних форм та методів педагогічного впливу на персонал на основі технологій змішаного навчання – дистанційне навчання, тренінг, постренінговий супровід, що уможливить ефективний розвиток інтелектуально-когнітивного, операційно-діяльнісного, ціннісно-мотиваційного та суб'єктного компонентів професійної компетентності [67; 81, с. 162]. Умовами реалізації означеного принципу вважаємо забезпечення засобів навчання – середовища дистанційного навчання, засобів моделювання діяльності, відповідного комплексу навчально-методичного забезпечення; створення модульної програми розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв’язку та обслуговування споживачів, яка передбачає етапний розвиток її (професійної компетентності) компонентів.

Принцип результативності, який втілюється у прагненні до забезпечення гарантованості результатів педагогічного впливу та передбачає, що цілі педагогічного впливу на керівників будуть реалізовані за рахунок

використання доцільних педагогічних технологій, системи оцінювання результативності навчання та системи подальшого організаційного впливу на персонал задля впровадження набутого під час навчання досвіду в практичну діяльність [67; 81, с. 162]. Необхідними та достатніми умовами інтеграції означеного принципу вважаємо: обґрунтування стратегічної мети та завдань розвитку професійної компетентності керівників відповідно до таксономії навчальних цілей Блума-Андерсона; відбір та обґрунтування доцільних педагогічних технологій, які уможливлять розвиток компонентів професійної компетентності на засадах оптимальності та результативності; обґрунтування критеріїв, показників та діагностичного інструментарію оцінювання рівнів розвиненості компонентів професійної компетентності; здійснення діагностування рівнів розвиненості визначених компонентів професійної компетентності до та після здіснення педагогічного впливу на них, аналіз результатів, виявлення відповідних зрушень; запровадження системи посттренінгового супроводу для забезпечення результативності впровадження набутих знань у професійну дільність.

Отже, обґрунтовані принципи дадуть змогу вибудувати педагогічну систему розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку 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 та обслуговування споживачів підприємств сфери зв’язку. Ці умови безпосередньо визначають результативність педагогічної взаємодії, виконуючи функцію або її каталізатора, або безпосередньо її утруднюючи, а в

ряді випадків унеможливлюючи її [63; 81, с. 163]. Наукове обґрунтування відповідних предмету дослідження педагогічних умов є необхідною передумовою обґрунтування та впровадження педагогічної системи розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників.

Результати аналізу наукової літератури свідчать про відсутність єдиного тлумачення поняття «педагогічна умова», що, на думку А. Литвина, може бути пов'язане з різним лексичним значенням родового поняття «умова» [247]. Так, поняття «педагогічні умови» науковці визначають як: «сукупність заходів, які забезпечують найбільш сприятливе середовище для ефективного функціонування певної методичної системи розвитку» [283, с.156]; «умови, які свідомо створюються суб'єктами педагогічної діяльності…та забезпечують формування професійної компетентності» [387]; «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 [247, 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 [192].

Семантичний аналіз поняття «педагогічні умови» дав нам змогу виокремити їх 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 забезпечення

ефективності педагогічної системи; обставинами, які уможливлюють досягнення очікуваного результату [63; 81, с. 163].

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 результативності педагогічної системи; досягнення очікуваного результату [63; 81, с. 164]. Отже, під педагогічними умовами ми розуміємо комплекс заходів, що забезпечують цілісність та впорядкованість проектованої педагогічної системи задля досягнення бажаного результату.

Для виокремлення педагогічних умов розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників було використано метод експертних оцінок. Реалізація його зумовила залучення експертної групи, 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 (заступники директорів обласних філій з продажу послуг та обслуговування споживачів та керівники відділів організації продажу послуг та обслуговування споживачів обласних філій) [81, с. 16]. Дослідником було проведено стратегічну сесію із зазначеною категорією експертів (вибіркова сукупність становила 19 осіб із паритетною представленістю різних регіонів країни – Львівська, Волинська, Закарпатська, Чернівецька, Сумська, Черкаська, Полтавська, Київська міська, Київська обласна, Херсонська, Одеська, Харківська, Запорізька області), метою якої була ідентифікація педагогічних умов розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку.

Задля генерування експертами переліку педагогічних умов, виокремлення найбільш суттєвих, ранжування й отримання схвалених усіма експертами результатів було використано методику номінальних груп – структурований процес прийняття колективних рішень групою експертів (номінальною групою), який передбачає етапи генерування ідей, їх невпорядковане перерахування, структурування й систематизацію, ранжування та дає змогу уникнути тиску й суб'єктивності в прийнятті рішень [591; 554; 548]. 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) [81, с. 164]. Сценарій проведення стратегічної сесії із виокремлення педагогічних умов розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку представлено у Додатку Е.1.

У процесі роботи експертами було згенеровано 24 педагогічні умови, які, на їх думку, сприятимуть результативному розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників. У процесі їх структурування та усунення повторів було визначено 14 найбільш суттєвих (Додаток Е.2).

У результаті обговорення, голосування, пріоритезації та ранжування виокремлених педагогічних умов було визначено, що найбільш суттєвими педагогічними умовами розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників експертами є: 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 посттренінгового супроводу учасників (керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів) (Додаток Е.2) [63; 81, с. 165]. Можна констатувати, що виокремлені педагогічні умови відповідають методологічним підходам і принципам розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку 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 дають 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) [63; 81, с. 166]. 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; 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 практикоорієнтованих знань та вироблення здатності розв'язувати різного роду проблеми, а й розвиток світогляду, бажання приймати індивідуальні креативні рішення, схильність до саморозвитку, самодетермінації, саморегуляції та саморефлексії [63]. Для його реалізації, з нашого погляду, мають бути забезпечені не просто певні педагогічні, а організаційно-педагогічні умови (оскільки на всіх етапах упровадження та функціонування педагогічної 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 проектованій педагогічній системі керівники структурних підрозділів виконують функцію ретрансляторів стратегії, цінностей, настанов, знань та поведінкових моделей для персоналу лінійних підрозділів, виступаючи носіями зразків поведінки. Вважаємо, що універсальний алгоритм розвитку професійної компетентності має містити такі етапи: створення моделі компетенцій, визначення потреби в навчанні, проектування, реалізація педагогічних впливів, оцінювання результатів та мультиплікація (Додаток Ж) [81, с. 166]. Такий алгоритм є основою для оновлення змісту розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку, 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 уможливлюють якісне виконання ними функціональних обов'язків. Вважаємо, що проектування моделі компетенцій керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку, яка відповідає критеріям валідності, оптимальності та адаптивності, дасть змогу обґрунтувати зміст розвитку професійної компетентності. Оскільки модель компетенцій містить достовірну інформацію про вимоги до знань, умінь, досвіду, компетентностей керівників (які значною мірою можуть вплинути на досягнення результату їхньої діяльності), є генералізованою моделлю (містить лише ті компетентності, які достатньою мірою впливають на результативність діяльності), має потенціал для прискореної 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 [63; 81, с. 166].

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 професійної діяльності [63]. 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 реальні мотиви), тривалістю зумовленості діяльності (далека або близька мотивація), суспільною значимістю діяльності (факт знаходження особистості в середовищі діяльності або поза нею) [186, с. 102]; на мотивацію навчальної діяльності особистості мають вплив такі чинники, як створення середовища навчальної взаємодії, особливості суб'єктів навчання, 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 [372, 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 [186, с. 130].

На думку дослідників [258; 190; 274; 337], 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» [258]. Важливою детермінантою висококваліфікованої професійної

діяльності, особливо у сфері зв'язку (яка за своєю суттю є динамічною та високотехнологічною), є безперервний 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) [63; 81, с. 167]. Забезпечення високого рівня вмотивованості досліджуваної категорії керівників до безперервного професійного розвитку є необхідним на всіх етапах розвитку професійної компетентності, зокрема:

-на підготовчому етапі (за рахунок створення моделі компетенцій досліджуваної категорії керівників), що дасть можливість їм здобути комплексну практикоорієнтовану підготовку, яка віддзеркалює відповідний професійній 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 суб'єктів навчання, їхніх освітніх і життєвих потреб, використання раніше набутого професійного досвіду, контексту професійної діяльності суб'єктів навчання, мотивування відповідальності за результати професійного розвитку. Крім того, рівнозначне врахування особливостей внутрішнього (індивідуально-психологічних особливостей, знань та попереднього досвіду суб'єктів навчання) 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 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 задля 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) [81, с. 168].

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 проектованої 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 [63]. 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 існує вірогідність згасання так званого тренінгового ефекту, що проявляється у втрачанні здобутих знань [265], відсутності бажання застосовувати набуті навички у повсякденній роботі, поверненні учасників тренінгу до звичних для них попередніх, менш ефективних моделей поведінки [81, с. 169]. Такі явища призводять до знецінювання процесу

навчання, його результативності і, як наслідок, неефективного використання ресурсів підприємства. 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 у реальну практику; професійну корекцію помилок, які виникають під час 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 [63; 81, с. 169].

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 проектованої педагогічної системи та дасть змогу гарантувати досягнення очікуваного результату не тільки у навчальній взаємодії, а 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 принципі використання інноваційних технологій навчання, що має забезпечити гарантованість результативності

педагогічних впливів на керівників [63]. З-поміж 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 уможливлюють моделювання контексту професійної діяльності (зокрема, технологію бізнес-симуляції) [81, с. 171].

Використання технологій *змішаного навчання* (blended learning), з одного боку, є сучасною тенденцією в розвитку насамперед внутрішньофірмових систем навчання, а з іншого, має свою логічну основу, пов’язану з психологічними особливостями набуття досвіду суб'єктом навчання. Змішане навчання визначається як комбінування традиційної моделі навчання (аудиторної) та дистанційної (онлайнової), а також як конвергенція в традиційне освітнє середовище електронного освітнього середовища [81, с. 172].

Залежно від цілей навчальної взаємодії технології змішаного навчання можуть реалізовуватися у різних комбінаціях: для формування знаннєвої основи професійної компетентності задля 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 й здатні вибудовувати траєкторію власного професійного розвитку,

то необхідним є застосування таких принципів і технологій, які уможливлять досягнення зазначених вище цілей [81, с. 173].

Якщо взяти за основу рівні засвоєння знань, запропоновані В. Беспалько [31], можна констатувати, що коучинговими технологіями послуговуються для досягнення творчого рівня засвоєння знань (який передбачає залучення творчого потенціалу суб'єктів навчання на тлі їх високої мотивації до впровадження в діяльність, самоактуалізації й усвідомлення шляхів індивідуальної самореалізації), дають можливість згенерувати самостійну й ініціативну практичну діяльність, креативні підходи до вирішення можливих нетипових ситуацій у професійній практиці, відповідальність суб'єктів навчання 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 урахуванням специфічного професійного контексту в процесі навчально-пізнавальної діяльності. Тому 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, посилить усвідомлювану цінність процесу розвитку професійної компетентності; 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 [81, с. 249].

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 та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку.

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

Метод педагогічного моделювання є одним із основних методів наукового пізнання педагогічних явищ і систем, які за своєю сутністю є складними, багатоелементними та поліструктурними. Незважаючи 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 [263], педагогічне моделювання дає змогу представити педагогічні процеси та явища у вигляді системи, що дає можливість ідентифікувати чинники та умови її функціонування, а також чинники, які впливають на її результативність та ефективність [81, с. 176]. Педагогічне моделювання, крім того, інкорпорує системний підхід, який передбачає аналіз закономірностей функціонування системи загалом, її окремих компонентів,

зв’язків та залежностей між ними [81, с. 176]. 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 [418]. 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 [81, с. 176].

Моделювання є методом наукового пізнання дійсності та являє собою відтворення характеристик об’єкта на іншому об’єкті, що спеціально створюється для його вивчення [303, с. 73], «практичне або теоретичне дослідження об'єкта, при якому безпосередньо вивчається не сам об'єкт, а деяка проміжна штучна або природна система: що знаходиться в деякій об'єктивній відповідності з об'єктом, який вивчається; що здатна заміщати його в певних відносинах; що надає у процесі дослідження інформацію про модельований об'єкт» [389, с. 26]. 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 [303, 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 [147].

Явище педагогічного моделювання розглядається вченими як процес, котрий «репрезентує чіткий зв'язок елементів, що формують уявлення про те, як ефективно змінити педагогічну реальність з метою максимального наближення до узагальненої моделі, що ідеалізується» [389, с. 92]. Відтак педагогічна модель: відображає найбільш суттєві характеристики системи (явища), що перетворюється; спрощення моделі в порівнянні з оригіналом

(реальним явищем або феноменом) 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 та тенденцій розвитку з метою екстраполяції та прогнозування сценаріїв розвитку [172].

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 визначення в процесі моделювання педагогічних явищ і процесів суб'єктів моделі, які відіграють визначну роль у здійсненні процесу педагогічного перетворення об'єкта дослідження у сфері цілевизначення (цільовий компонент), організації (теоретико-методологічний компонент), функціонування (змістовий, технологічний та контрольно-оцінний компоненти) [418]. Крім того, проектована модель, на нашу думку, має забезпечувати цілісний і комплексний характер процесу розвитку 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 рівнів розвиненості професійної компетентності досліджуваної категорії керівників; забезпечувати вибір відповідного змісту й технологій педагогічного впливу [81, с. 177].

Ключовим вважаємо аналіз, виявлення суті та експлікацію з позицій загальної методології науки та методології педагогіки поняття «розвиток» як провідного для концептуалізації моделі ровитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку. У сучасній науці існує достатньо диверсифіковане уявлення про феномен розвитку.

Зокрема, у довідковій літературі це поняття визначається як: “процес переходу із одного стану в інший, більш досконалий” [406, с. 975], “перехід від старого якісного стану до нового, більш високого; від простого до складного, від нижчого до вищого” [404, с. 975], “процес, у результаті якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого” [407, с. 631], “незворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних та ідеальних об’єктів” [224, с. 94]; “еволюція, спрямована на зміну будь-якого органічного цілого (біологічного, соціального, культурно-історичного), в процесі якого розгортаються його внутрішні можливості; розвиток протікає у часі в послідовності стадій як перехід від одного стану до іншого” [376, с. 1293].

У науковій літературі філософського характеру представлено розширене тлумачення поняття “розвиток”, який розглядається як “незворотня, керована, закономірна зміна матеріальних та ідеальних об’єктів” [356, с. 214]; при цьому зазначається, що “тільки одночасна наявність всіх трьох властивостей диференціює процеси розвитку від інших процесів змін” [356, с. 214], оскільки: “зворотність процесів характеризує не процес розвитку, а процес функціонування – циклічне відтворення постійної системи функцій; відсутність закономірностей є характерним скоріше для випадкових процесів катастрофічного типу, а не для процесів розвитку; за відсутності спрямованості зміни не можуть накопичуватись, відтак, процес змін не має характерної для процесу розвитку єдиної, внутрішньо взаємопов’язаної лінії” [356, с. 215]. Також наголошується на тому, що у процесі розвитку невідворотньо виникає новий якісний стан об’єкту, “який виступає як зміна його складу або структури (тобто виникнення, трансформація чи зникнення його елементів чи зв’язків)” [356, с. 215].

У психолого-педагогічній літературі означене поняття витлумачується як: “рух від нижчого до вищого за висхідною лінією, рух від старого якісного стану до нового, більш високого, процес відновлення, народження нового” [413, с. 217]; “незворотня, спрямована, закономірна зміна об’єктів, у результаті

якої виникає їх новий якісний стан" [117, с. 456]. Інтерес для дослідження також має тлумачення поняття "професійний розвиток" як "ріст, становлення професійно значущих особистісних якостей, професійних знань і умінь, активне якісне перетворення особистістю свого внутрішнього світу, яке приводить до принципово нового її укладу і способу життєдіяльності – творчій самореалізації особистості" [213, с. 128].

Результати аналізу тлумачення поняття у науковій та довідковій літературі дають змогу виокремити його суттєві сутнісні ознаки, з-поміж яких: наявність якісних змін об'єкта (що виявляється у переході від одного якісного стану до іншого у процесі розвитку), ускладнення (проявляється у переході в процесі розвитку від більш простого стану до більш складного; ускладненні внутрішньої структури об'єкта чи явища), послідовність (розгортання процесу розвитку у вигляді еволюційного переходу від одного стану до іншого), керованість (зовнішнє управління процесом розвитку шляхом цілевизначення, його організації, контролю та корекції), підпорядкованість (як властивість відповідності процесу розвитку його меті, внутрішній логіці, встановленим стандартам і процедурам).

Важливим для нашого дослідження є також розуміння *принципів безперервного професійного розвитку*: безперервний професійний розвиток є плановим 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 оцінювання, аналізу діяльності; загальні цілі розвитку мають базуватися на вимірюваних показниках і відображати як організаційні, так й індивідуальні цілі [481, с. 4]. Означені принципи, на нашу думку, є основою моделювання 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 призводить 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 розвиненості професійної компетентності, моделювання засобів педагогічного впливу, забезпечення організаційно-педагогічних умов, оцінювання ефективності) призводить до неефективного використання ресурсів підприємства та дискретності розвивальних впливів на персонал [81, с. 30].

Виходячи із наведеного, модель розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів – це схематизоване представлення керованого процесу, який забезпечує послідовні якісні зміни, підпорядковані загальній меті – розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників для забезпечення результативності їхньої діяльності.

Стосовно визначення компонентної структури подібних моделей у науці відсутній єдиний підхід. Так, Є. Лодатко у моделі інноваційної підготовки керівників освітніх установ до реалізації аналітичної діяльності визначає 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 [251]. Прикладом іншого підходу до моделювання є модель формування управлінських навичок в учнів вищих професійних училищ, запропонована Л. Сергеєвою [394], яка визначає концептуальний, змістово-організаційний, технологічний та діагностичний компоненти як структурні складові моделі,

що відображає етапи організації та впровадження відповідної педагогічної системи.

Модель розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку за характеристиками можна віднести до: моделі, створеної шляхом ідеального (знакового) (у цьому контексті 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, компенсування недостатнього рівня 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, іміджелогія) та забезпечує розвиток лідерських навичок для того, щоб керівник-лідер став провідником організаційних інновацій, імпульсом розвитку в персоналу вмотивованості та культури безперервного розвитку [297]. Така модель також є керованою, тобто має містити змінні, які характеризують поточний стан об'єкта, управляючі дії (тобто дії, спрямовані на зміну поточного стану об'єкта) [389, с. 21]. За цільовою орієнтацією модель розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників є моделлю управління, тобто моделлю, яка уможливлює «визначення найкращих способів управління при заданих цілях і критеріях» [389, с. 26].

Об’єктом моделювання виступає розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку. Представимо модель розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку у вигляді схеми (рис. 3.2).

Модельований розвиток професійної компетентності здійснюється на рівні підприємства та на індивідуальному рівні.

На рівні підприємства розвиток професійної компетентності досліджуваної категорії керівників реалізується як процес, характеристиками якого є етапність та циклічність. Етапність пов'язана із необхідністю реалізації послідовних процесів, які забезпечують відповідний розвиток, мають свою внутрішню впорядкованість та логіку, мету, завдання, кількісні або ж якісні показники результативності. Циклічність пов'язана із необхідністю забезпечити адаптивність моделі до змінюваних умов макро- та мезосередовища, що й забезпечується через постійний моніторинг, аналіз та здійснення корегувальних дій.

Початковим етапом розвитку професійної компетентності керівників є *етап створення моделі компетенцій*. Доцільність його введення у запропоновану концептуальну модель визначається такими міркуваннями:

- зміст розвитку професійної компетентності доцільно структурувати, виходячи з ідеї його формування «від результату» (стандартів); моделлю такого результату може бути або професійний стандарт, або ж декомпозована на рівень підприємства та конкретної посади модель компетенцій фахівця;

- для визначення цілей розвитку професійної компетентності доцільно мати уявлення про об'єкт у його ідеальній (матеріально-взірцевій) формі, яка є еталонною моделлю професійної компетентності керівника. Тому застосування принципів праксеології (моделювання ідеального об'єкта, визначення його оптимального способу дій для досягнення максимально можливої результативності) й визначає необхідність цього етапу.

Відображення у процесі створення моделі компетенцій її ключових характеристик (оптимальності, суть якої полягає у відборі тих компетентностей, які забезпечать найвищий результат професійної діяльності; адаптивності, що убезпечить від прискореної втрати актуальності моделі компетенцій та забезпечить оперативне внесення коректив; валідності, що забезпечить відображення тих компетентностей, які відповідають контексту

діяльності керівників) та використання відповідних *методик її створення* (які поєднують методи теоретичного аналізу та експертних оцінок) дають змогу

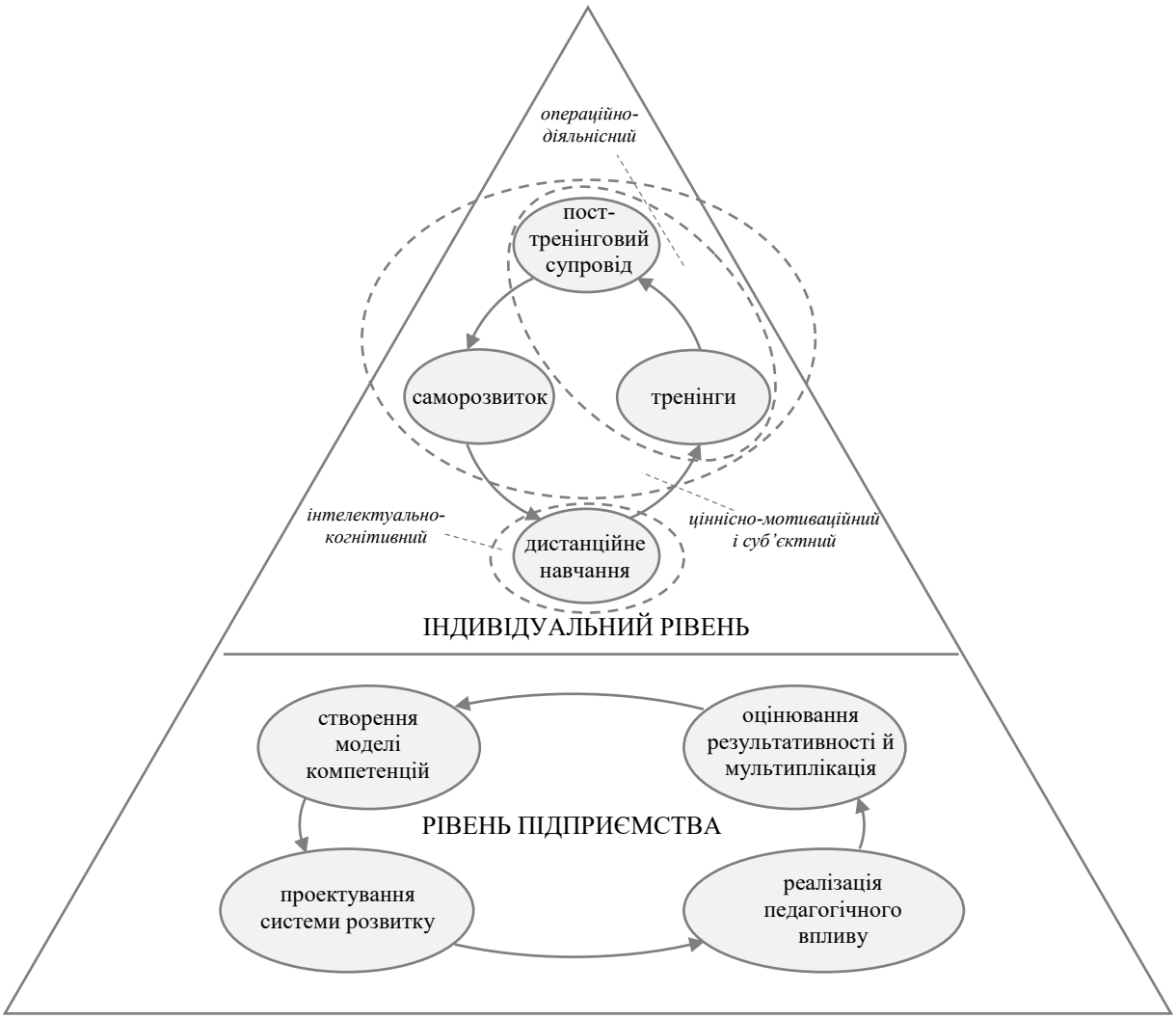


Рис. 3.2. Модель розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підриємств сфери зв'язку

закласти обґрунтовану основу для подальшого проектування педагогічної системи розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, її реалізації, оцінювання результативності та мультиплікації.

Проектування педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку передбачає такі етапи:

-генерування знань про об'єкт дослідження (професійний розвиток керівників структурних підрозділів), середовище (на макро-, мезо- та

мікрорівні), чинники, які сприяють результативності або гальмують процес результативного професійного розвитку досліджуваної категорії керівників;

-теоретичне обґрунтування педагогічної системи (її мети, методологічних підходів та принципів розвитку, змістового, технологічного, контрольно-оцінного, результативного блоків);

-проведення попереднього оцінювання рівнів розвиненості визначених компонентів професійної компетентності досліджуваної категорії керівників для фокус-групи (шляхом експертного опитування, анкетування, інтерв'ювання, спостереження) для уточнення змісту розвитку, визначення доцільних педагогічних технологій, форм, методів та засобів розвитку;

-визначення потреби у розвитку професійної компетентності на рівні підприємства та складання плану-графіка навчальних заходів.

Результатом реалізації етапу проектування є обґрунтована педагогічна система розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку, статистично оброблена на проаналізована інформація про поточний рівень розвиненості компонентів професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, визначена потреба у навчанні та узгоджений план-графік навчальних заходів. По суті, цей етап є підготовчим та створює теоретичну, методичну, організаційну основу для здійснення етапу реалізації педагогічного впливу у розвитку професійної компетентності керівників.

Етап безпосередньої реалізації педагогічного впливу передбачає: відбір та структурування змісту навчання відповідно до визначеної мети навчання та створеної моделі компетенцій; забезпечення засобів навчання (середовища дистанційного навчання, засобів моделювання діяльності); створення комплексу навчально-методичного забезпечення (контент дистанційних курсів, програми тренінгів, методичні рекомендації щодо розвитку професійної компетентності, методичні матеріали для проведення тренігів, посттренінгового супроводу, коучингових бесід, оцінювання рівнів

розвиненості компонентів професійної компетентності); проведення навчальних заходів для пілотної групи (за необхідності) задля визначення результативності педагогічного впливу на неї; корекція змісту навчання, технологій, навчально-методичного забезпеченння (у випадку реалізації навчальних заходів для пілотної групи); здійснення інформування цільової аудиторії щодо стратегічних планів підприємства та пов'язані із ними майбутні навчальні заходи на внутрішніх ресурсах підприємства; здійснення педагогічного впливу на визначену цільову аудиторію (керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку). Результатом цього етапу є створені засоби навчання (які відповідають його меті та сприяють забезпеченню його результативності), комплекс навчально-методичного забезпечення (який відповідає змісту навчання та забезпечує реалізацію технологій та методів навчання), проведене навчання для пілотної групи (за необхідності), скоригований зміст навчально-методичного забезпечення (у випадку реалізації навчання для пілотної групи), реалізований педагогічний вплив на цільову аудиторію задля розвитку її професійної компетентності.

Необхідність включення до концептуальної моделі розвитку професійної компетентності керівників *етапу оцінювання результативності та мультиплікації* зумовлено такими міркуваннями. Розвиток персоналу в умовах внутрішньофірмового навчання розглядаємо як бізнес-процес, який має на меті постійний цілеспрямований розвиток компонентів його (персоналу) професійної компетентності для зростання результативності діяльності. Категорія результативності як співвідношення отриманих фактичних результатиів виконання та планових у цьому контексті є ключовою. Чинниками безпосередньої дії на підвищення результативності діяльності, яка забезпечується шляхом навчання, є результати навчання (у вигляді позитивної динаміки у рівнях розвиненості компонентів професійної компетентності), якість впровадження результатів навчання у професійну діяльність, а також поширення отриманих знань та досвіду на рівень персоналу підпорядкованого структурного підрозділу (шляхом систематичного проведення керівниками

заходів із розвитку професійної компетентності персоналу, а також демонстрація керівником еталонних моделей продажу та обслуговування споживачів). Забезпечення процесу мультиплікації знань та досвіду також дасть можливість із впровадженням будь-якої нової послуги або продукту здійснити оперативну підготовку великої кількості фахівців підприємства; завдяки централізованій підготовці навчально-методичних матеріалів уніфікувати навчання персоналу, розробивши єдину методологію проведення навчальних заходів; забезпечити додаткову мотивацію керівників структурних підрозділів шляхом плекання у них почуття персональної відповідальності за важливий бізнес-процес на підприємстві; забезпечити унікальну можливість моніторингу, оцінювання, контролю індивідуальних траєкторій розвитку працівників.

Етап оцінювання результативності навчання та мультиплікації передбачає такі кроки: визначення результатів навчально-пізнавальної діяльності шляхом діагностування рівнів розвиненості компонентів професійної компетентності, статистичного оброблення отриманої інформації, порівняння із попередніми результатами; створення програми і комплексу навчально-методичного забезпечення мультиплікації досвіду на рівень структурного підрозділу; постійний моніторинг діяльності як керівників, так і персоналу підпорядкованого структурного підрозділу; підтримка та консультування керівників, забезпечення постійного зворотного зв’язку про перебіг процесу мультиплікації; моніторинг організації та проведення навчальних заходів, аналіз їх впливу на результати діяльності структурного підрозділу; заохочення обміну досвідом та ефективними практиками діяльності, реалізація спільних проектів зі створення навчального контенту.

На індивідуальному рівні розвиток професійної компетентності досліджуваної категорії керівників реалізується як процес, характеристикою якого є етапність, що пов'язується із необхідністю реалізації послідовних процесів, які забезпечують відповідний розвиток, мають свою внутрішню впорядкованість та логіку, мету, завдання, кількісні або ж якісні показники

результативності. Ідея розвитку професійної компетентності керівників на індивідуальному рівні базується на поетапному розвитку компонентів професійної компетентності, що відповідає загальним закономірностям пізнавальної діяльності та виокремлених нами у п. 3.1 принципам розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників. Означена етапність забезпечується:

-опануванням матеріалами дистанційних курсів (що дає змогу розвивати інтелектуально-когнітивний компонент професійної компетентності, в процесі чого закладається знаннєва основа умінь, розвиваються практико-орієнтовані знання, розвивається здатність застосувати набуті знання у специфічних умовах професійного контексту);

-участь у тренінгах (що дає змогу розвивати операційно-діяльнісний, ціннісно-мотиваційний та суб'єктний компоненти професійної компетентності). Результатом даного етапу є вдосконалення відповідних умінь, формування настанов, цінностей, бачення, набуття досвіду;

-участь у посттренінговому супроводі учасників навчання (що дає змогу поглиблювати відповідні уміння, унеможливлювати втрату знань, підвищувати вмотивованість до застосування набутих знань у професійній діяльності);

-саморозвиток керівників (що дає змогу впроваджувати філософію безперервного професійного розвитку, самостійно формувати індивідуальні траєкторії професійного розвитку, поглиблювати механізми суб'єктності, самодетермінації та самоактуалізації, впливати на рівень задоволеності діяльністю та вмотивованості до неї).

Отже, у процесі моделювання розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку було створено концептуальну модель, яка: є робочим інструментом, що дає змогу уявити внутрішню структуру і логіку процесу перетворення об'єкта; є системною моделлю розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників в умовах внутрішньофірмового навчання; реалізується на рівні

підприємства та індивідуальному рівні; реалізується у вигляді процесів, які характеризуються етапністю та циклічністю і мають чітко визначені мету, завдання й очікуваний результат.

3.4. Діагностування рівнів розвиненості професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку

Для обґрунтування педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку 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 інструментарію результативності навчального процесу з огляду на зміни у рівнях розвиненості професійної компетентності досліджуваної категорії керівників [81, с. 188]. Причому результативність педагогічного впливу визначається як міра досягнення мети навчання та є «якісною характеристикою отриманого результату з точки зору досягнення поставленої цілі» [450, с. 7]; результативність також є похідною від якості такого навчального процесу, який найбільшою мірою сприяє розвитку різних компетентностей [450, 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» [439, с. 15], а сам процес вимірювання здійснюється шляхом «встановлення кількісного відношення між певною характеристикою об'єкта й деякою величиною, яка приймається

за еталон» [439, с. 15]. Мірою досягнення такого еталону у педагогічних дослідженнях прийнято вважати критерій.

Критерій – ознака, на основі якої формується оцінка якості об'єкта, процесу, мірило такої оцінки. Не будучи реальною 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 [318, с. 15]; мірило для визначення, оцінки предмета, явища [405, с. 305]; ознака, на підставі якої відбувається оцінювання, визначення або класифікація об'єктів або явищ [191, с. 162]; «якості, властивості, ознаки досліджуваного об'єкта, що дають можливість дійти висновків про його стан, рівень розвитку та функціонування» [133, с. 300].

Показник – опис характеристики об'єкта, яка визнається суттєвою та актуальною в процесі оцінювання [318, с. 5]; величина, яка характеризує кількісну характеристику явища або часткову складову процесу розвитку [191, 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» [134, с. 371]; «кількісні та якісні характеристики сформованої якості, властивості, ознаки досліджуваного об'єкта, інакше – рівень сформованості того чи того критерію» [133, 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 розвиненості явища), надійними (здатними мінімізувати розходження в ситуації повторного оцінювання), відображати всі складові явища [134, 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 [273, с.35]. Зокрема, вчений 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 визначити такі 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 [81, с. 189];

-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: умотивованість до діяльності, демонстрація лояльності до підприємства, орієнтація у своїй діяльності на побудову тривалих відносин зі споживачами [81, с. 189];

-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 [54];

- 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, методами роботи зі споживачами, вміння застосовувати прийоми їх утримання, поглиблені навички продажу послуг зв'язку (уміння опрацьовувати заперечення клієнтів, навички виявлення потреб клієнтів, трансляції конкурентних переваг продуктів, уміння трансформувати характеристики продукту в переваги та вигоди для клієнта), володіння методиками якісного обслуговування споживачів відповідно до стандартів підприємства [81, с. 189];

- 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 замінниками, характеристики послуг зв'язку з асортиментного ряду, особливості їх надання, тарифної політики; знання 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 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 [81, с. 189];

-індивідуально-варіативні та прогностичні (бажання працівника індивідуалізувати свою роботу, реалізувати в професії власні потреби, розвивати себе засобами професії). З'ясування присутності цих показників дає змогу визначити такі критерії та показники розвиненості професійної компетентності досліджуваної категорії керівників: здатність і готовність до

постійного професійного розвитку та вдосконалення, рефлексії, самоаналізу, самостійного вибудовування траєкторій професійного розвитку [81, с. 189].

Для визначення критеріїв та показників оцінювання рівнів розвиненості професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку 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 [199, 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 суб'єкта навчання по відношенню до досягнень певної групи осіб); орієнтований на індивідуальні норми (оцінювання навчальних досягнень суб'єкта навчання відносно вихідного рівня його навчальних досягнень) [439, с. 16]. Враховуючи своєрідність досліджуваної категорії керівників, а також запропонованих нами педагогічних технологій та засобів навчання, обґрунтованих у п. 4.5, 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 [81, с. 191].

Проведений аналіз підходів до розроблення критеріїв і показників дав нам змогу запропонувати таку систему критеріїв розвитку професійної

компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку: ціннісно-мотиваційний, інтелектуально-когнітивний, операційно-діяльнісний, суб'єктний (Додаток З).

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 [54]. Деталізована її інтерпретація представлена у таблиці 3.1.

- Отже, високий *рівень* розвиненості професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку характеризується [54; 81, с. 193]: збалансованістю розвитку всіх компонентів професійної компетентності; системністю професійного світогляду, індивідуально-смисловим наповненням діяльності, системним баченням бізнесу; високим рівнем умотивованості професійної діяльності; високим рівнем лояльності до підприємства та домінуванням інтересів підприємства; високим рівнем клієнтоорієнтованості, налаштованості на побудову тривалих відносин зі споживачами; налаштованістю на результативність індивідуальної професійної діяльності та діяльності персоналу підпорядкованого структурного підрозділу; ґрунтовністю та глибиною професійних, психологічних, андрагогічних та організаційно-управлінських знань; здатністю та готовністю до безперервного професійного розвитку й удосконалення; високим рівнем розвиненості професійних, комунікативних, андрагогічних та організаційно-управлінських умінь; здатністю до рефлексії, самоаналізу, самостійного вибудовування траєкторій професійного розвитку; здатністю до посідання експертної позиції у розв’язанні професійних та організаційно-управлінських питань, бути джерелом кращих практик і досвіду, генерувати нормативні документи з питань організації роботи підрозділу.

Таблиця 3.1

Рівні розвиненості професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку

Критерії	Рівні розвиненості		
	Базовий	**Достатній**	**Високий**
Ціннісно-мотиваційний	Низький рівень умотивованості до професійної діяльності; домінування індивідуальних цінностей у діяльності	Середній рівень умотивованості до професійної діяльності; прояви клієнтоорієнтованості ситуативні та комбінуються з індивідуальними цінностями й орієнтацією на досягнення цілей підприємства	Високий рівень умотивованості 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	Ґрунтовність 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
Суб'єктний	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 уможливлює високі результати діяльності та нестандартність у реалізації функцій

Джерело: власні розробки автора

Достатній рівень розвиненості професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку характеризується [54; 81, с. 194]: позитивним та відповідальним ставленням до професійної діяльності; вмотивованістю до професійної діяльності та лояльністю до підприємства; керуванням у своїй професійній діяльності як інтересами підприємства, так й інтересами споживачів; превалюванням стереотипних шаблонних моделей поведінки та пропонованих рішень; демонстрацією в професійному спілкуванні налаштованості на вирішення запитів клієнтів; налаштованістю насамперед на виконання стандартів, процедур, регламентів бізнес-процесів; незбалансованістю розвиненості компонентів професійної компетентності, домінування окремих компонентів; відповідністю професійних, психологічних, андрагогічних й організаційно-управлінських знань 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 необхідності 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 підприємств сфери зв'язку характеризується [54; 81, с. 195]: 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 критерії, показники та рівні розвиненості професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку є основою діагностування поточного стану та аналізу результативності педагогічних впливів на досліджувану категорію керівників.

Контрольно-оцінний блок педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку служить для вимірювання прогресу в розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників. Окрім того, для реалізації ідеї безперервного професійного розвитку впродовж життя важливою є сама процедура оцінювання, аналіз та інтерпретація результатів, генерування зворотного зв'язку – основи самостійного визначення суб'єктом навчання траєкторії власного професійного розвитку [81, с. 265].

Вважаємо, що для реалізації контрольно-оцінного блока педагогічної системи розвитку професійної компетентності важливим є об'єктивне й неупереджене оцінювання рівнів розвиненості компонентів професійної компетентності, що реалізується завдяки використанню валідного інструментарію; широке використання методик самооцінювання суб'єктами навчання, що забезпечить підтримку високого рівня їхньої 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 того критерію [81, с. 265]. Відтак

діагностичний інструментарій, яким ми послуговувалися для оцінювання поточного рівня розвиненості компонентів професійної компетентності, передбачав тестовий контроль знань, контрольні завдання, методики самооцінювання, творчі завдання, асесмент-центри. Схарактеризуємо особливості проведення діагностувальних процедур.

Для аналізу підходів до діагностування рівня розвиненості *ціннісно-мотиваційного й суб'єктного компонент*в професійної компетентності нами було проаналізовано інструментарій, зокрема: методику вибору професії (В. Семиченко) [391], методику «Задоволеність обраною професією» (В. Ядов, Н. Кузьміна в модифікації А. Реана) [234], методику визначення чинників привабливості професії (В. Ядов у модифікації Н. Кузьміної, А. Реана) [369], методику «Ціннісні орієнтації» (М. Рокич в модифікації Ю. Поваренкова) [557], методику «Оцінювання професійного стресу» (опитувальник Вайсмана) [362], тест-опитувальник «Дослідження суб'єктивності контролю» (Є. Бажин) [362], методику діагностування типу емоційної реакції на вплив стимулів зовнішнього середовища (В. Бойко) [362].

Щодо методик аналізу ціннісних орієнтацій можна зазначити таке: зазвичай, 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 комуніціюються на рівні підприємства) та впливають на індивідуальні ціннісні орієнтації. Наше дослідження показало, що такою надіндивідуальною цінністю є клієнтоорієнтованість – орієнтування 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 досліджуваної 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 суб'єктного компонента професійної компетентності задля його корекції та подальшого вдосконалення [81, с. 266].

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 [422, 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 [422, с. 30]. Водночас, валідність зовнішнього оцінювання (спостереження) залежить переважно від якості відбору експертної групи, відбору процедур, інструктування експертів, якості опитувальників. Тому, для оцінювання операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку було обрано технологію асесмент-центрів, яка є модифікацією експертного оцінювання й демонструє високий рівень валідності. У Додатку К наведено опис вправ, які використовувались як основа для проведення

діагностувальних заходів за технологією асесмент-центрів. Запропонована методика оцінювання за допомогою технології асесмент-центрів дає змогу діагностувати поточний рівень розвиненості операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності досліджуваної категорії керівників.

Діагностування рівнів розвиненості *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, а 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 та обслуговування споживачів було обрано дистанційне навчання з широким використанням інтерактивних технологій, то формою оцінювання практичної спрямованості здобутих знань стала якість виконання контрольних завдань [81, с. 275]. Проектуючи контрольні завдання, ми керувались такими принципами:

-кожне контрольне завдання тотожне відповідній темі дистанційного курсу;

-кожне контрольне завдання має чітко окреслену мету: перевірити рівень засвоєння знань, викладених у темі курсу; спонукати учасників до аналізу причинно-наслідкових залежностей між різними елементами і явищами; спонукання учасників до виявлення особливостей елементів і феноменів; спонукання учасників до інтегрування набутих знань у професійний контекст. Таким чином забезпечуються не тільки контрольно-оцінні процедури, завдання яких мотивувати до вивчення курсу шляхом актуалізації

змагальності в групі та діагностування поточного рівня розвиненості андрагогічних знань, а 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 уміння створювати власний продукт (у цьому контексті тренінг) з урахуванням особливостей бізнесу підприємства та інших граничних умов; розвитку здатності рефлексувати навчальний матеріал з огляду на еталонні методики і стандарти [81, с. 276].

Отже, з'ясування динаміки змін у розвиненості компонентів професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку уможливлюється завдяки розробленим критеріям (ціннісно-мотиваційний, інтелектуально-когнітивний, операційно-діяльнісний, суб'єктний), показникам (професійні, організаційно-управлінські, андрагогічні, психологічні знання; професійні, організаційно-управлінські, андрагогічні, комунікативні уміння; професійно важливі якості; рівень умотивованості, цінності, настанови), рівням розвиненості професійної компетентості (базовий, достатній, високий) та засобам діагностування рівнів розвиненості компонентів (тестовий контроль знань, контрольні завдання, самооцінювання, технологія асесмент-центрів).

Висновки до третього розділу

1. Принципами розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку є: *системності* (забезпечення системного характеру педагогічного впливу на об'єкт

дослідження); *комплексності* (комплексне дослідження феномену розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку як системи); *науковості* (реалізація наукового підходу в процесі розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників за науково обґрунтованою концепцією); *ціннісної зорієнтованості* (формування та розвиток релевантних специфіці діяльності досліджуваної категорії керівників ціннісних настанов); *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 задля ефективної реалізації функцій та завдань професійної діяльності); *саморозвитку* (розгляд керівників як систем, що саморозвиваються); *поліфункціональності* (виконання педагогічною системою розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку 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 гарантованості результатів педагогічного впливу); *інтеграції* (використання в процесі розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників форм і технологій формального, неформального й інформального навчання).

2. До педагогічних умов розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників віднесено: 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 посттренінгового супроводу учасників

(керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв’язку). Виокремлені педагогічні умови відповідають методологічним підходам і принципам розвитку професійної компетентності керівників та є необхідною передумовою результативних педагогічних впливів.

3. Модель розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку має властивості динамічності (забезпечує якісні зміни у рівнях розвиненості компонентів професійної компетентності), послідовності (реалізується як розгортання процесу розвитку у вигляді визначеної послідовності етапів), керованості (виявляється у зовнішньому управлінні процесом розвитку професійної компетентності шляхом цілевизначення, організації, контролю та корекції), підпорядкованості (забезпечує відповідність процесу розвитку його меті, внутрішній логіці, встановленим стандартам та процедурам). Модельований розвиток процесійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку здійснюється на рівні підприємства (передбачає послідовну реалізацію етапів створення моделі компетенцій, проектування, безпосередньої реалізації педагогічного впливу, оцінювання результативності й мультиплікації) та на індивідуальному рівні (передбачає послідовну реалізацію етапів опанування матеріалами дистанційних курсів, участі у тренінгах та посттренінговому супроводі, саморозвитку).

4. Діагностування рівнів розвиненості професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку здійснюється з урахуванням таких критеріїв: ціннісно-мотиваційний, інтелектуально-когнітивний, операційно-діяльнісний, суб'єктний. Задля диференціації розроблених критеріїв та показників на рівні розвиненості було використано традиційну триступеневу шкалу рівнів (базовий, достатній, високий), релевантну специфіці досліджуваного об’єкта. Критеріями обґрунтування діагностичного інструментарію для визначення рівнів розвиненості професійної компетентності досліджуваної категорії керівників є: об’єктивне

та неупереджене діагностування рівнів розвиненості компонентів професійної компетентності, що реалізується завдяки використанню валідного інструментарію для його здійснення; широке застосування методик самооцінювання суб'єктів навчання, що забезпечує підтримку високого рівня їхньої 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 того критерію. Діагностувальний інструментарій для оцінювання поточного рівня розвиненості компонентів професійної компетентності передбачає тестовий контроль знань, контрольні завдання, методики самооцінювання, творчі завдання, асесмент-центри.

Основні положення розділу викладено у таких публікаціях автора [54; 57; 63; 81; 86].

РОЗДІЛ 4
ПЕДАГОГІЧНА СИСТЕМА РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ З ПРОДАЖУ ПОСЛУГ ТА ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЗВ'ЯЗКУ

4.1. Обґрунтування педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку

Педагогічна система розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку має на меті цілеспрямований, системний, науково обґрунтований, оптимальний розвиток компонентів професійної компетентності досліджуваної категорії керівників для підвищення результативності їхньої діяльності, покращення рівня обслуговування споживачів для досягнення бізнес-результатів діяльності підприємства. Означена мета передбачає обґрунтування такої педагогічної системи, виходячи із принципу системності, який використовується в сучасній педагогіці для побудови різних моделей педагогічних систем, з'ясування їх компонентної структури, виявлення системоутворювальних зв'язків між компонентами, способів існування систем та шляхів забезпечення їх цілісності, оптимальності та адаптивності.

У сучасній педагогічній науці співіснують дві домінувальні теорії педагогічних систем, які розглядають означений феномен з позицій оптимальності та адаптивності. За С. Гончаренком, сутність принципу оптимальності полягає в досягненні максимально можливого ефекту (пізнавального або навчально-виховного) із використанням мінімальної кількості ресурсів – матеріальних, часових [121, с. 239]. Реалізація принципу

оптимальності в обґрунтуванні педагогічних систем передбачає збір та аналіз інформації стосовно ситуації, а також обґрунтування способу досягнення екстремумів (причому мінімальні значення розглядаються як обмеження системи). Вирішення завдання оптимізації педагогічної системи передбачає, на нашу думку, крім іншого, визначення та реалізацію оптимальних шляхів досягнення максимальних значень (формалізованих у кількісних та якісних вимірниках), а також конструювання дій щодо упередження, мінімізації та унеможливлення ситуації досягнення мінімальних значень. Практична реалізація означеного принципу втілюється у визначенні таких елементів, підсистем педагогічної системи та способів взаємодії між ними, які дозволяють із використанням оптимальних ресурсів вирішити завдання оптимізації.

Адаптацію педагогічних систем учені розглядають як «процес змінювання параметрів, структури, алгоритму, що може здійснюватися найкращим чином, якщо критерії будуть досягати оптимальних значень з урахуванням обмежень» [315, с. 44]. На думку В. Сластьоніна, адаптивність педагогічних систем пов'язана із змінами в системі взаємодії «педагогічна система – метасистема» (природа взаємодії між елементами системи, характер процесу її зміни перебуває у безпосередній залежності від дискретних впливів зовнішнього середовища; тому можливі причини невдалого перетворення педагогічних систем перебувають в площині несистемного, локального підходу до перетворення елементів системи) [403, с. 211].

Доцільно також брати до уваги, що на педагогічну систему та процес її адаптації впливає так званий підтекст – єдина цілісна реальність предметно-просторового середовища (локальна субкультура відносин) та символьно-знакова реальність (включає елементи предметно-просторового середовища та соціального простору, що мають додаткові сенси – елементи корпоративної культури, корпоративний уклад, традиції – авт.) [325, с. 40]. Прикладом впливу такого підтексту може бути зміна стратегічних орієнтирів ПАТ "Укрпошта", спрямована на підвищення конкурентних позицій підприємства та якості

обслуговування споживачів, що стало передумовою системних змін у відносинах у системі «підприємство - споживач», «підприємство - персонал» і, відтак – у системі розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку.

Ученими на основі факторного та діалектичного підходів відповідно до різних рівнів абстракції було розроблено такі визначення адаптації педагогічних систем: на емпіричному рівні – "пристосування до зовнішніх впливів... задля подолання суперечностей і ... підвищення ефективності педагогічного процесу" [315, с. 45]; на теоретичному рівні – "пристосування до зовнішніх і внутрішніх впливів через зміни структури і функцій педагогічної системи" [315, с. 45], на методологічному рівні – "пристосування відбувається через інтеграцію підсистем організації (вплив на особистість суб'єктів), управління (вплив на діяльність суб'єктів), спілкування в процесі спільної продуктивної діяльності суб'єктів для підвищення ефективності педагогічного процесу" [315, с. 45]. Розуміння феномену адаптивності педагогічних систем крізь призму емпіричного, теоретичного та методологічного рівнів, на нашу думку, є продуктивною основою обґрунтування педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку.

Використання принципу адаптації педагогічної системи передбачає врахування її законів ("будь-яка система спрямована на збереження рухливого рівноважного стану шляхом протидії внутрішнім і зовнішнім чинникам"; "будь-яка система пристосовується до впливів (зовнішніх, внутрішніх) через зміни структури, функцій, алгоритму функціонування"; "педагогічна система з підсистемами … пристосовується до змін з боку об'єктивного, суб'єктивного, особистісного і людського чинників через зміни структури, функцій, алгоритму функціонування окремих підсистем для подолання суперечностей від дії чинників і підвищення ефективності педагогічного

процесу" [315, с. 46]) та алгоритму (диференціація педагогічної системи на підсистеми, аналіз впливу групи чинників на кожну із підсистем, обґрунтування способів подолання суперечностей, що є умовами реалізації етапів педагогічного процесу [315, с. 47]). Визначальними для нас є висновки про необхідність забезпечення адаптивності педагогічної системи як її здатності відповідати змінюваним зовнішнім та внутрішнім умовам (і відтак, включення до її складу таких елементів та способів взаємодії між ними, які уможливлять таку здатність).

Розгляд педагогічного об'єкта як системи передбачає визначення її компонентної структури (сукупності елементів, ієрархічної їх підпорядкованості), установлення взаємозв'язків між ними, виявлення зовнішніх зв'язків системи (як системи чинників, що безпосередньо впливають на систему та визначають спосіб її функціонування, адаптації й перетворення у часі), установлення законів, принципів та закономірностей її розвитку. У процесі обґрунтування педагогічної системи доцільно також брати до уваги її сутнісні характеристики (визначені, зокрема Е. Сивашинською [397, с. 5]), якими вважаються цілеспрямованість (орієнтованість на досягнення специфічних цілей), складність організації (педагогічна система є не простою множиною елементів, а представляє собою їх ієрархічну підпорядкованість та існування істотних зв'язків між ними, які є системоутворювальними), прагнення до вдосконалення (адаптивність педагогічної системи, підпорядкованість її змін необхідністю адаптації до зовнішніх умов), відкритість (існування частини елементів педагогічної системи у складі інших соціальних систем), самокерованість (здатність до змін під дією внутрішніх законів та закономірностей).

Визначення компонентної структури педагогічної системи є важливим з точки зору вибудовування логіки та забезпечення її комплексності. Українськими й зарубіжними вченими було запропоновано низку підходів до визначення структури моделей. Так, В. Володько [103] називає такі компоненти моделі універсальної педагогічної системи: проектувальний,

комунікативний, конструкторський, управлінсько-організаційний, корективний (регулятивний), гностичний компоненти, що містять 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 [251, с.83] визначає рівні моделі дидактичної системи: концептуальний (цілевизначення), що містить онтологічні уявлення (парадигма, концепції, категорії, принципи, закономірності), зміст навчального предмета; теоретичний рівень (проектування), який охоплює методику навчання предмета; системний рівень (адаптація), компонентом якого є системи навчання; технологічний, прагматичний рівень (реалізація), компонентом якого є технологія навчання предмета. Н. Глузман [118] розробила динамічну педагогічну систему очікуваного результату, що містить структурний зміст досліджуваної компетентності та методичну систему її формування. Відтак у своїй моделі дослідник виокремлює теоретико-методологічний, проектувальний, формувальний, результативно-оцінювальний блоки.

Педагогічні системи як складні, керовані, відкриті динамічні системи мають специфічні властивості, до яких відносять: емерджентність як найвищий рівень керованості і складності, динамічність (зміна параметрів та структури під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників), стохастичний характер (неможливість точного детального опису й прогнозування розвитку педагогічних систем), самоорганізація, відсутність чітких меж (один і той самий елемент може брати участь у різних процесах функціонування системи, будучи елементом її багатьох підсистем), неможливість вивчення складових педагогічної системи у ізольованості від зовнішнього середовища [338, с. 39].

Цілеспрямованість педагогічних систем як «наявність усвідомленої виконавцями мети, що сформулювалася в діяльності» [103, с. 128], передбачає існування певної ієрархічності цілей (за А. Новиковим [301]): соціальне замовлення суспільства на певний ідеал формування особистості і

професіонала (у випадку розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку соціальне замовлення трансформується, стає запитом підприємства на професійний розвиток означеної категорії керівників відповідно до його стратегічних орієнтирів, цінностей та узгодженої моделі компетенцій як еталонної кваліфікаційної моделі); педагогічні цілі для кожної освітньої програми (яка в нашому дослідженні декомпозується в цілі розвитку окремих компонентів професійної компетентності) та педагогічні цілі окремих етапів взаємодії (занять, тренінгів тощо). На нашу думку, властивість самоорганізації не є первинною та невідворотньою, а забезпечується наявністю чітко визначеної мети, забезпеченні відповідних умов, формалізацією регламентів взаємодії між елементами та підсистемами.

Забезпеченння цілісності педагогічної системи є необхідною передумовою її стійкості та результативності. Проте, на думку В. Володько, «педагогічна система настільки динамічна, що знаходження її в будь-який момент часу в статичному стані зумовлює стагнаційні процеси до самого регресивного розвитку» [103, с. 47]. Для подолання зазначених ризиків автор пропонує в поняття “цілісність” включати таке поняття, як “інваріантність”, що дасть змогу забезпечити ефективне функціонування педагогічної системи на перспективу за рахунок оновлення, удосконалення елементів та їх доповнення науково обґрунтованими даними [103, с. 47]. Інтерпретуючи поняття “інваріант” у контексті педагогічної системи, автор зазначає, що “педагогічна система має бути інваріантною, тобто в своїй структурі вона має визначену кількість компонентів (елементів), які є незмінними на певний час розвитку педагогічної теорії і практики” [103, с. 54]. Внутрішній же розвиток окремих компонентів (елементів) може, на думку вченого, відбуватись “у міру розвитку педагогічної теорії і практики, а також у міру усвідомлення цієї теорії і практики суб’єктами педагогічного процесу” [103, с. 54].

Відзначаючи необхідність обґрунтування не тільки статичних, а й динамічних характеристик педагогічної системи, динаміки та характеру зміни

компонентів (елементів) у часі, Л. Петренко проектує педагогічну систему розвитку інформаційно-аналітичної компетентності керівників професійно-технічних навчальних закладів на основі мінімаксної моделі довільної системи діяльності О. Малюти. Запропонована авторкою динамічна модель містить елемент К - Концепція (включає концепцію розвитку, масив знань для розвитку, закономірності відповідного розвитку та провідну дослідницьку ідею), елемент О – організація (включає відбір і структурування змісту розвитку, розроблення методики, методичного забезпечення, програми розвитку, створення навчально-методичного посібника і блогу для організації консультативно-інформаційної роботи тощо), елемент В – виконання (забезпечення організаційно-педагогічних умов розвитку, організацію роботи із керівниками, генерування очікуваного результату – позитивної динаміки у розвиненості інформаційно-аналітичної компетентності керівників ПТНЗ) [330, с. 118].

Важливим для обґрунтування педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку є розуміння системоутворювальних чинників, функцією яких є забезпечення єдності системи, її специфічності, цілісності, інакшості. Такими чинниками можуть бути як окремі елементи, так і специфічні зв'язки між ними [17, с. 72]. Критеріями визначення системоутворювальних чинників педагогічної системи може бути її здатність до: об’єднання розрізнених елементів у систему, стимулювання цілісного дієвого прояву системи, збереження безпосередньої свободи та самостійності кожного елемента (здатності існувати поза системою) [17, с. 75]. На думку вчених [237], такими системоутворювальними чинниками є передусім ідея (наприклад, системний, цілеспрямований, оптимальний розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку для підвищення результативності їх діяльності та якості обслуговування споживачів) та принципи (науковості, спадкоємності, системності тощо), інтегрування яких і дає змогу реалізувати означену ідею. Для нас переконливою є думка

В. Беспалька, який зазначав, що системоутворювальним елементом в даний момент часу є той, на який спрямована дія зовнішнього середовища [30, с. 31]. Проте, як слушно зазначає автор, внесення змін лише в системоутворювальний елемент може призвести до втрати життєздатності педагогічної системи, а в деяких випадках – до повного її руйнування; тільки за умови внесення відповідних змін до інших підсистем системоутворювальний елемент виявиться життєздатним, а вся педагогічна система отримає нову, більш високу якість [30, с. 31].

Наріжним каменем обґрунтування педагогічних систем є визначення їх компонентної структури. Значний внесок у розроблення теорії педагогічних систем було зроблено Н. Кузьміною, яка розглядала педагогічну систему як сукупність взаємопов'язаних структурних та функціональних компонентів, які мають на меті у тому числі навчання й розвиток дорослих [281, с. 11]. Як структурні (базові) компоненти педагогічних систем дослідницею було визначено такі: цілі, навчальна інформація, засоби педагогічної комунікації, педагоги та учні; функціональні (стійкі базові зв'язки між структурними компонентами) – гностичний, проектувальний, конструктивний, комунікативний, організаційний [281, с. 16]. Структурні компоненти є необхідними та достатніми для функціонування педагогічної системи, функціональні ж компоненти забезпечують її рух, розвиток, удосконалення, стійкість, сталість, виживання [281, с. 13]. На нашу думку, якраз функціональні компоненти є необхідною передумовою адаптивності педагогічних систем. До функціональних компонентів педагогічних систем Н. Кузьміна відносить гностичний (передбачає дії суб'єкта з дослідження освітньої ситуації; гностична діяльність також має передбачати ідентифікацію результату та виявлення взаємозв'язків та способу взаємодії між структурними та функціональними елементами педагогічної системи), прогностичний (прогностичне обґрунтування перспектив розвитку суб'єкта), проектувальний (вибудовування стратегії перетворення суб'єкта в перебігу реалізації педагогічних впливів на нього), конструктивний (передбачає

реалізацію педагогічної взаємодії з метою просування суб'єкта навчання до досягнення цілей педагогічної взаємодії), комунікативний (установлення доцільних відносин між суб'єктами педагогічної взаємодії, метою яких є підвищення їх мотивації щодо дсягнення цілей взаємодії), організаторський (включає сукупність дій, пов'язаних із організацією надання навчальної інформації, взаємодії із нею тих, хто навчається, діяльності суб'єктів, спрямованих на досягнення цілей) [233, с. 36].

Ми розглядаємо педагогічну систему розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку як сукупність взаємопов'язаних структурних та функціональних компонентів, які взаємодіють між собою на засадах цілеспрямованості, адаптивності, оптимальності, результативності та мають на меті розвиток професійної компетентності означеної категорії керівників для забезпечення результативності їх діяльності, підвищення якості обслуговування споживачів та забезпечення конкурентоздатності підприємства.

Основними структурними компонентами такої системи вважаємо (рис. 4.1):

- концептуальний (який містить: стратегічну мету розвитку професійної компетентності та її декомпозицію на часткові завдання; сукупність методологічних підходів, на засадах яких здійснюється розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку; принципи розвитку їхньої професійної компетентності);
- змістовий (що визначає зорієнтованість педагогічної системи на розвиток професійних, організаційно-управлінських, андрагогічних, психологічних знань, професійних, організаційно-управлінських, андрагогічних, комунікативних умінь, професійно важливих якостей особистості та відповідних контексту професійної дяльності специфічних цінностей);
- організаційно-технологічний (елементами якого є педагогічні технології, які використовуються задля цілеспрямованого розвитку професійної

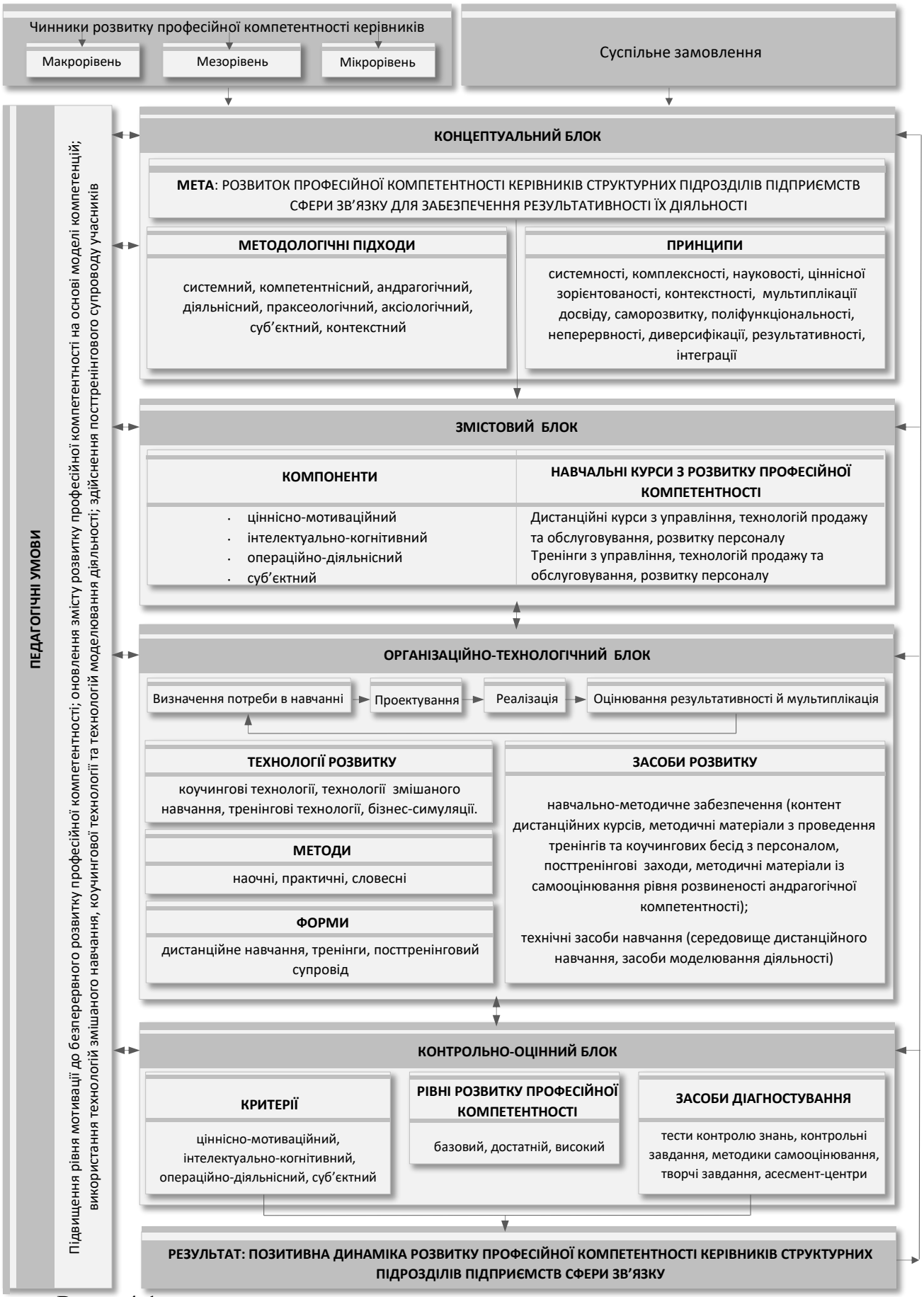


Рис. 4.1. Структурно-функціональна модель педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку

компетентності досліджуваної категорії керівників – коучингові, змішаного навчання, тренінгові, інтерактивні технології дистанційного навчання; методи (словесні, наочні, практичні), засоби розвитку професійної компетентності – навчально-методичне забезпечення та технічні засоби навчання, форми розвитку професійної компетентності (дистанційні курси, тренінги, посттренінговий супровід;

- контрольно-оцінний (що містить критерії оцінювання та засоби діагностування рівнів розвиненості компонентів професійної компетентності).

Функціональними компонентами педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку (рис.4.2) вважаємо:

- гностичний (передбачає дії суб'єкта (педагога (тренера) щодо постійного дослідження та моніторингу педагогічної ситуації, яка складається в процесі розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку; аналізу власної діяльності та її відповідності педагогічній ситуації; вибору найбільш оптимальних способів та методів педагогічного впливу на суб'єктів навчання задля результативного розвитку компонентів їхньої професійної компетентності; постійного аналізу результату та (за необхідності) застосування корегувальних дій; постійного підвищення власного професійного рівня, опори на надбання теорії педагогіки та психології; ідентифікація результату та виявлення взаємозв'язків та способу взаємодії між структурними та функціональними елементами педагогічної системи);

- проектувальний (передбачає вибудовування стратегії перетворення суб'єкта в процесі реалізації педагогічних впливів на нього. Включає: проектування напрямів та структури педагогічних дій щодо перетворення суб'єкта (керівників структурних підрозділів) задля комплексного та системного розвику їхньої професійної компетентності); проектування педагогічних дій з урахуванням контексту професійної діяльності керівників, обґрунтованої

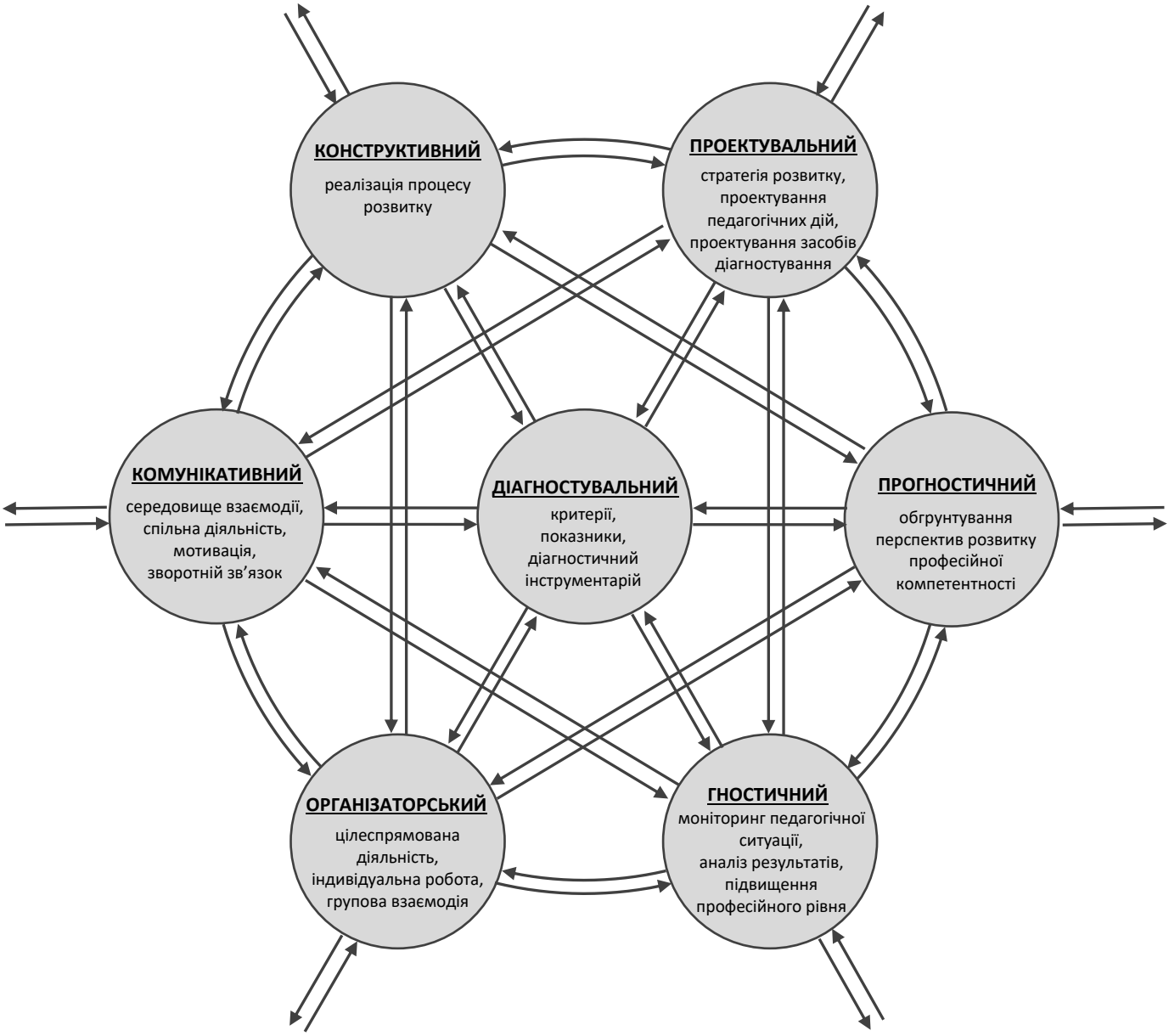


Рис. 3. Схема функціональних компонентів педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку (за Н. Кузьміною)

моделі компетенцій, аналізу поточного рівня розвиненості компонентів професійної компетентності, загальної цілі розвитку; проектування способів реалізації дистанційного, тренінгового, посттренінгового етапів розвитку професійної компетентності керівників, способів індивідуальної та групової взаємодії суб'єктів навчання; проектування способів постійного моніторингу

та діагностування рівнів розвиненості компонентів професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку;

- конструктивний (передбачає реалізацію педагогічної взаємодії задля просування суб'єкта навчання до досягнення цілей педагогічної взаємодії на основі постійного врахування методологічних підходів та принципів розвитку професійної компетентності керівників стурктурних підрозділів підприємств сфери зв'язку; конструювання змісту розвитку професійної компетентності із врахуванням поточних та перспективних потреб розвитку професійної компетентності; підвищення в процесі педагогічної взаємодії рівня суб'єктності тих, хто навчається, їхньої мотивації до безперервного професійного розвитку);

- комунікативний (установлення доцільних відносин між суб'єктами педагогічної взаємодії, метою яких є підвищення їх мотивації щодо досягнення цілей взаємодії; формування під час занять середовища взаємодії, спрямованого на обмін думками, генерування інтелектуального продукту, спільну результативну діяльність суб'єктів навчання; мотивування керівників до результативного розвитку професійної компетентності, створення умов для самодетермінації та саморозвитку; забезпечення конструктивного зворотного зв'язку під час педагогічної взаємодії);

- прогностичний (включає прогностичне обґрунтування перспектив розвитку професійної компетентності суб'єкта (керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку);

- організаторський (містить сукупність дій, пов'язаних із організацією надання навчальної інформації, взаємодії із нею суб'єктів навчання, їхня діяльність, спрямована на досягнення цілей; організація цілеспрямованої діяльності керівників структурних підрозділів задля розвитку їхньої професійної компетентності; організація індивідуальної та групової взаємодії);

- діагностувальний (включає постійний моніторинг і діагностування рівнів розвиненості компонентів професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв’язку; застосування розроблених критеріїв, показників розвиненості, валідного діагностувального інструментарію).

Взаємодія між структурними та функціональними компонентами педагогічної системи здійснюється за рахунок того, що функціональні компоненти виконують специфічні функції, забезпечуючи постійний розвиток та вдосконалення педагогічної системи. Так, проектувальний компонент педагогічної системи містить такі структурні елементи, як мета, модель компетенцій, критерії, показники та діагностувальний інструментарій оцінювання поточного рівня розвиненості професійної компетентності на констатувальному етапі. Конструктивний компонент функціонує за рахунок інтегрування методологічних підходів, принципів та змісту розвитку професійної компетентності керівників. Комунікативний функціональний компонент реалізується завдяки методам, формам та педагогічним технологіям розвитку професійної компетентності керівників.

Горизонтальна взаємодія між структурними та функціональними компонентами педагогічної системи реалізується також завдяки комплексу взаємопов'язаних та взаємозумовлених процесів, послідовна реалізація яких дозволить цілеспрямовано досягати цілей відповідного розвитку: цілевизначення (формулювання мети та завдань розвитку професійної компетентності керівників відповідно до поточних та перспективних потреб підприємства), підготовка та проектування (обґрунтування моделі компетенцій керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку, проведення попереднього оцінювання поточного рівня розвиненості компонентів професійної компетентності, аналіз його відхилень від бажаного, визначення потреби у навчанні та цільової аудиторії, проектування комплексу навчальних заходів, складання плану-графіка навчання), реалізація (поетапний розвиток компонентів професійної компетентності відповідними

цілям навчання засобами), забезпечення результативності та мультиплікація (оцінювання результатів навчально-пізнавальної дільності, їхнє статистичне оброблення та аналіз, створення програм та навчально-методичного забезпечення для мультиплікації знань на рівень лінійного підрозділу, участь керівників у програмах посттренінгового супроводу), суб'єкт-суб'єктна взаємодія (забезпечення зворотного зв'язку, підтримка високої мотивації до професійного розвитку, створення індивідуальних траєкторій для безперервного професійного розвитку).

Характер зміни педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв’язку в часі визначається специфікою процесів перетворення такої системи, якими є (за класифікацією Є. Лодатко [251]):

- за характером зміни об’єкту – неперервні (зміна об’єкта в часі є неперервною). Ми цілком погоджуємось із висновком автора про те, що “така характеристика є умовною, оскільки з укрупненням масштабу процес може набувати як ознак неперервності, так і дискретності” [251, с. 20];

-за формою реалізації – еволюційні (об’єкт процесу змінюється поступово і вирізнити його відмінні стани можна в процесі ретроспективного аналізу в досить віддалені проміжки часу). Еволюційність також зумовлена специфікою суб’єкта, оскільки “сенситивність окремих мислительних процедур та предметних абстракцій, фізіологічно зумовлений час на опрацювання певних обсягів інформації унеможливить його “революціоналізацію” [251, с. 21];

- за внутрішньою структурою – квазіциклічні (які відрізняються від суто циклічних – коли стани об’єкта повторюються в часі в однаковій послідовності; наприклад, алгоритм розвитку того чи того компонента професійної компетентності має таку послідовність: вивчення матеріалів дистанційного курсу (для набуття інтелектуально-когнітивної основи умінь), участь у тренінгах (для розвитку умінь, корекції бачення та настанов),

виконання завдань посттренінгового супроводу (для закріплення знань, рефлексії набутого досвіду, впровадження набутих умінь у практичну діяльність), оскільки "відтворення послідовних станів соціокультурного об'єкту вкрай обмежене хоча б тому, що й сам об'єкт, і умови його функціонування неможливо повторити в інший проміжок часу" [251, с. 22];

- за рівнем зовнішнього впливу – керовані, які характеризуються тим, "що для кожного з його етапів (і процесу загалом) сплановано зміст і склад управлінських дій, а також практичні механізми впливу на об'єкт процесу, у результаті яких цей об'єкт поступово трансформується, змінюється" [251, с. 23]. Керованість виявляється у безпосередньому керуванні процесом розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку, так і в опосередкованому, спрямованому на умови реалізації такого процесу;

-за цільовою орієнтацією: комбіновані (які поєднують як загально орієнтовані процеси, спрямовані на досягнення загальної мети, що може не збігатися із персональною метою учасника навчання, так і особистісно орієнтовані (спрямування процесів на розвиток професійних якостей, які мають особистісну та суспільну значущість).

Основними властивостями педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку вважаємо:

-цілеспрямованість. Загальною метою педагогічної системи є розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку для забезпечення результативності їхньої діяльності, підвищення якості обслуговування споживачів та зростання рівня конкурентоздатнсті підприємства. Означену стратегічну ціль конкретизуємо та представляємо у вигляді багаторівневої мети, яка спрямовується на розвиток окремих компонентів професійної компетентності керівників. Зокрема, завданням розвитку ціннісно-мотиваційного компонента професійної компетентності є розвиток релевантних специфіці професійної

діяльності цінностей, настанов (зокрема, клієнтоорієнтованості, орієнтованості на результативну діяльність, цінності безперервного професійного розвитку) та підтримка високого рівня вмотивованості до якісного виконання професійних функцій; завданням розвитку інтелектуально-когнітивного компонента професійної компетентності є підвищення рівня знань; операційно-діяльнісного - розвиток відповідних умінь (професійних, організаційно-управлінських, андрагогічних та комунікативних) та їх релевантне застосування в процесійній діяльності; суб'єктного - розвиток притаманних специфіці професійної діяльності професійно значущих якостей (включно їх демонстрацією в середовищі навчальної взаємодії та в професійному контексті);

-адаптивність як здатність до оперативних змін у системі взаємодії "педагогічна система - метасистема" (за В. Сластьоніним). Такою метасистемою ми вважаємо підприємство з його підсистемами – стратегією діяльності, цінностями, політиками щодо розвитку загалом та людського потенціалу зокрема, підсистемами окремих бізнес-процесів. Адаптивність педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку реалізовується завдяки: запропонованій авторській методиці проектування моделі компетенцій (що забезпечує виявлення перспективно зорієнтованих компетентностей, а також дозволяє оперативно вносити зміни до наявної моделі компетенцій у відповідності із змінюваними умовами зовнішнього середовища); забезпеченні процесу мультиплікації знань на рівень персоналу підпорядкованого структурного підрозділу, що уможливлюється завдяки розвитку в керівників андрагогічних знань та умінь;

-оптимальність, суть якої полягає у прагненні педагогічної системи до досягнення максимально можливого ефекту із використанням мінімальної кількості ресурсів – матеріальних, часових, людських. Означена властивість реалізується завдяки використанню сучасних педагогічних технологій (коучингових, змішаного навчання, інтерактивних технологій дистанційного

навчання), які дають змогу у відносно короткі терміни реалізувати цілі навчальної взаємодії із досягненням максимального ефекту – позитивної динаміки рівнів розвиненості компонентів професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв’язку;

- поліфункціональність (орієнтованість педагогічної системи не тільки на розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку, а й на забезпечення процесу мультиплікації знань на рівень структурного підрозділу, підвищення результативності діяльності як керівників, так і персоналу підпорядкованого структурного підрозділу, забезпечення якості обслуговування споживачів та підвищення конкурентоздатності підприємства в загалом);

-наявність компонентів та зв’язків між ними (сукупність структурних та функціональних компонентів педагогічної системи, стійких зв’язків між ними, спрямованих на досягнення інтегрованого результату; взаємозв’язок та взаємозумовленість компонентів педагогічної системи; синергетична природа взаємодії між компонентами, що приводить до виникнення якісно нового результату від такої взаємодії);

-цілісність (ознакою якої є те, що завдяки специфічній компонентній структурі та способам взаємодії між компонентами педагогічна система отримує інтегральний результат у вигляді позитивної динаміки рівнів розвиненості професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв’язку);

-наявність системотвірних зв’язків, функцією яких є забезпечення єдності системи, її специфічності, цілісності, відмінності від інших систем. Вважаємо, що системотвірними зв'язками є взаємозв'язок між основною ідеєю (системний, цілеспрямований, оптимальний розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв’язку для підвищення результативності їхньої діяльності та якості обслуговування споживачів) й

принципами розвитку професійної компетентності (системності, комплексності, науковості, ціннісної зорієнтованості, контекстності, мультиплікації досвіду, саморозвитку, поліфункціональності, безперервності, диверсифікації, результативності, інтеграції); між цілями розвитку професійної компетентності (які можуть змінюватися відповідно до змін зовнішнього середовища, що породжує зміни стратегії підприємства в контексті розвитку професійної компетентності персоналу) та її змістом, технологіями та методами (відбір, структурування та реалізація яких повинна сприяти найбільш оптимальному та результативному досягненню цілей);

-взаємозв'язки з іншими системами (неможливість та неефективність ізольованого існування педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку; зумовленість та специфіка внутрішньої організації означеної педагогічної системи впливу чинників зовнішнього середовища (політики держави щодо врегулювання сфери зв'язку та інформатизації, специфіки конкурентної ситуації на ринку послуг зв'язку, купівельної поведінки споживачів тощо), які безпосередньо впливають на внутрішні бізнес-процеси підприємства зв'язку і відтак – на педагогічну систему, її цілі та результат.

Актуальними для обґрунтування педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку також є питання забезпечення наступності між її підсистемами, а також способи інтеграції підсистем у цілісну систему. Розгляду цих питань присвячено наступні розділи.

Отже, педагогічною системою розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку вважаємо складну динамічну відкриту систему, що: є сукупністю взаємозумовлених та взаємопов'язаних структурних та функціональних компонентів; характеризується

властивостями цілеспрямованості, адаптивності, оптимальності, наявності компонентів та зв'язків між ними, цілісністю, наявністю системоутворювальних зв'язків між компонентами, наявністю взаємозв'язків з іншими системами; функціонально поєднана системотвірними зв'язками, які й збезпечують її цілісність, специфічність, єдність, відмінність від інших систем.

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

Усвідомлене цілевизначення в педагогічній діяльності є важливою передумовою здійснення результативного педагогічного впливу, будучи, на нашу думку, системотвірним компонентом педагогічної системи, забезпечуючи її цілісність, упорядкованість, змогу оцінювання результативності та забезпечуючи її потенціал щодо коригуючих заходів [81, с. 198]. 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» [131]. 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 [359, 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, форми, методи, засоби розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку), 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) [81, с. 198].

На думку С. Батишева, педагогічне цілевизначення є основою впровадження у професійну освіту так званого проектно-цільового підходу, який дає змогу на якісно новому рівні реалізувати розвивальну функцію навчання (завдяки впровадженню модульних технологій); активну пізнавальну діяльність суб'єктів навчання (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 їхньої безпосередньої участі в процесах цілевизначення, 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 [359, с. 48].

Проблемам педагогічного цілевизначення присвячено численні сучасні праці як українських [131; 320; 447], так і зарубіжних дослідників [37; 116; 136; 223; 243; 234; 277; 396; 470; 461], що свідчить про стійкий науковий інтерес до означеної проблеми. Результати аналізу зазначених праць дають змогу дійти певних висновків, які є ключовими для нашого дослідження [81, с. 199]:

1. Педагогічне цілевизначення є трикомпонентним утворенням, що охоплює визначення й обґрунтування цілей педагогічного впливу, шляхів їх досягнення і формулювання завдань, а також проектування очікуваного результату [320]. 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: суб'єкт

навчання (який у контексті особистісної парадигми є самостійним замовником освітнього 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 (установлюючи освітні стандарти і формуючи запит на певні види діяльності); людство загалом (задаючи певний вектор, зокрема в галузі безперервної освіти та самоосвіти); навколишнє середовище [443]. Узагальнюючи означений підхід і з огляду на наше дослідження, зазначимо, що провідними замовниками розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку є: підприємство (такого роду замовлення зокрема формалізується в сформульованій підприємством місії, короткостроковій та довгостроковій стратегії його розвитку, стратегії розвитку людського капіталу (ресурсів) підприємства); керівники структурних підрозділів (такого роду замовлення, зокрема, формалізується в цілях і завданнях діяльності структурних підрозділів як декомпозованих на рівень структурного 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, розвитку підприємств, ринків, зокрема ринку послуг зв'язку).

3. Оскільки педагогічні цілі є «очікуваними й реально досяжними результатами педагогічної діяльності, що виявляються в особистісних новоутвореннях тих, хто навчається, – у зміні їхніх цінностей, розвитку здібностей, засвоєнні знань і навичок, які забезпечують створення пізнавальної бази для самостійного розв'язання проблем у різних сферах життєдіяльності» [131], 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, настановах та переконаннях (ціннісно-мотиваційний

компонент); розвитку професійно значущих якостей особистості (суб'єктний компонент).

4. Педагогічне цілевизначення базується на дотриманні низки вимог: діагностичності (як віддзеркалення вивчення актуальних потреб і можливостей учасників педагогічного процесу); реальності (як потреби у врахуванні в процесі цілевизначення мети конкретної ситуації та реального професійного контексту суб'єктів навчання); наступності (взаємопов'язаності попередніх та прогнозованих цілей); узгодженості (відсутності суперечності між індивідуальними цілями учасників педагогічного процесу, між цілями та завданнями процесу); ідентичності (як необхідності сприймання цілей усіма учасниками педагогічного процесу на емоційному та раціональному рівнях); результативності (як основи для контролю, вимірювання й моніторингу процесу досягнення цілей) [320].

5. Педагогічні цілі формулюються на підставі ідеї просування суб'єктів навчання 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 (упровадження 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) [461, с.17]. Таксономія навчальних цілей для розвитку операційно-діяльнісного компонента містить такі рівні розвитку умінь: сприймання (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) [470, с. 46].

6. Цільова орієнтація педагогічних систем реалізовується в цілевизначенні на стратегічному, тактичному й оперативному рівнях [134, с.355]. Стратегічний рівень передбачає розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку, який кореспондує з вимогами підприємства щодо професійної компетентності та розкривається в науково-обґрунтованих еталонних кваліфікаційних моделях (моделях компетенцій). На тактичному рівні стратегічна мета декомпозується на розвиток окремих компонентів професійної компетентності й передбачає вибір і структуризацію найбільш оптимального змісту, добору відповідних засобів, форм, 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 задля виявлення поточного рівня розвиненості професійної компетентності керівників.

Переконливо обґрунтовує цілі розвитку професійної компетентності керівників також 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 вписуватися в їх діяльність і виявлятися в змісті, структурі та результаті, а також засобах його досягнення» [134, с.175].

Мета педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку характеризує її зорієнтованість на цілеспрямований розвиток їхньої професійної компетентності для підвищення рівня обслуговування споживачів та зростання конкурентоздатності підприємств сфери зв'язку. Цільова орієнтація відповідно до таксономії навчальних цілей Б. Блума може реалізовуватися в цілепокладанні на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. Стратегічний рівень передбачає розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв’язку, який кореспондує з вимогами підприємства щодо професійної компетентності та розкривається в науково обґрунтованих еталонних кваліфікаційних моделях (моделі компетенцій). Стратегічні цілі включають цілі розвитку потребнісно-мотиваційної, пізнавальної, психомоторної та емоційно-вольової сфер. На оперативному рівні стратегічні цілі розподіляються на часткові, що визначають розвиток окремих компонентів професійної компетентності (ціннісно-мотиваційний, інтелектуально-когнітивний, операційно-діяльнісний, суб'єктний) і передбачають відбір і структуризацію оптимального змісту, добір відповідних засобів, методів і педагогічних технологій, які дають змогу найбільш результативно досягати поставлених цілей навчально-пізнавальної діяльності [81, с. 202]. Рівень оперативного цілепокладання полягає в постановці окремих завдань, актуалізації процесів (наприклад, посттренінговий супровід учасників, розв’язання кейсів, виконання проектів зі створення навчального контенту

тощо), проведенні контрольно-оцінних заходів задля виявлення поточного рівня розвиненості професійної компетентності.

Відповідно до сформульованої мети педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку ми визначили такі завдання: розвивати у керівників ціннісне ставлення до клієнтів з позицій їхньої значущості та визначального впливу на результативність діяльності (клієнтоорієнтований підхід); розвивати усвідомлення відповідальності за результати діяльності структурного підрозділу, індивідуальні результати та результативність підлеглих; виробляти усвідомлення значущості навчання та розвитку персоналу в процесі генерування результатів діяльності; розвивати готовність до безперервного розвитку професійної компетентності та стимулювати цей процес; домагатися засвоєння системи теоретичних та прикладних знань з питань, які визначають контекст професійної діяльності досліджуваної категорії керівників та сприяють результативності їхньої діяльності; формувати та розвивати специфічні професійні уміння і навички в управлінні, взаємодії з персоналом та клієнтами [81, с. 202].

З огляду на зазначені підходи до цілевизначення загальна мета проектованої нами педагогічної системи – розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів для забезпечення результативності їхньої діяльності – може бути конкретизована та представлена у вигляді багаторівневої мети, спрямованої на розвиток окремих сфер (табл. 4.1), а саме: *потребнісно-мотиваційної* (виховання мотиваційної готовності до постійного удосконалення професійної компетентності та стимулювання розвитку персоналу; розвиток ціннісного ставлення до клієнтів з позицій їхньої значущості та визначального впливу на результативність діяльності (клієнтоорієнтований підхід); усвідомлення власної відповідальності за результати діяльності структурного підрозділу, індивідуальні результати й

результати підлеглих; усвідомлення значення навчання й розвитку персоналу в процесі генерування результатів діяльності; розвиток проактивної позиції в діяльності та взаємодії з персоналом і клієнтами); *пізнавальної* (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 їхньої діяльності); *психомоторної* (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); *емоційно-вольової* (розвиток у керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів тих професійно значущих якостей, що сприяють результативній професійній та управлінській діяльності). Потрібно також зазначити, що основні акценти в педагогічному цілевизначенні 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 професійного розвитку, самооцінюванням власних досягнень і, відповідно, власною відповідальністю за результати [81, с. 202].

Отже, визначені з огляду на критерії діагностичності, реальності, наступності, узгодженості, результативності цілі розвитку професійної компетентності керівників структурих підрозділів підприємств сфери зв'язку відповідають таксономії навчальних цілей Блума-Андерсона, узгоджуються із моделлю компетенцій досліджуваної категорії керівників, дають змогу поетапно, комплексно на модульній основі розвинути компоненти їхньої професійної компетентності.

4.3. Зміст розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку

Для обґрунтування змісту розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів нами було виокремлено компонентну структуру професійної компетентності за методикою, описаною у п. 2.1.

Зокрема, для виявлення перспективно орієнтованих компетентностей керівників структурих підрозділів підприємств сфери зв'язку було застосовано метод форсайт, який дав змогу доповними перелік компетентностей тими, які на думку експертів, будуть затребуваними у майбутньому. Опрацьовані результати форсайтних сесій свідчать про те, що в часовій перспективі в десять років вимоги роботодавців та керівників до компетентностей результативного співробітника значним чином еволюціонували. Так, характеризуючи вимоги до працівника та аналізуючи компетентності, завдяки яким працівник генерував високу результативність п’ять років тому, експерти дійшли таких висновків. Не зважаючи на те, що зовнішні умови (насамперед економічні) були аналогічними нинішнім (кризові явища в економіці, скорочення виробництва та персоналу, необхідність агресивної маркетингової політики та проактивної позиції персоналу щодо взаємодії з клієнтами компанії), вимоги до персоналу, а, відтак до його компетентностей, були специфічними. Зокрема, на думку експертів, результативність персоналу п’ять років тому визначалась такими компетентностями та якостями: універсальність (здатність до суміщення функцій), готовність виконувати завдання високого рівня складності та понаднормово, орієнтованість персоналу на результат виконання (на відміну від орієнтованості на процес), відповідальність, слідування стандартам (установленим компанією), проактивність, знання іноземної мови та ІКТ-технологій. Крім того, з-поміж особистісно-вольових якостей експерти зазначили старанність, розуміння субординації, повагу до

Таблиця 4.1

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

Стратегічні цілі	Тактичні цілі	Оперативні цілі	Результат
Цілі розвитку потребісно-мотиваціної сфери	Розвиток релевантних специфіці професійної діяльності цінностей, настанов; підтримка вмотивованості високого рівня	1.Розвиток клієнтоорієнтованості. 2.Розвиток високого рівня лояльності до підприємства. 3.Розвиток налаштованості на побудову взаємодії в колективі підпорядкованого структурного підрозділу. 4.Розвиток налаштованості на результативну діяльність. 5.Підтримка вмотивованості високого рівня до виконання професійних обов'язків.	1.Демонстрація клієнтоорієнтованої поведінки. 2.Зростання рівня лояльності до підприємства. 3.Налаштованість на побудову взаємодії в колективі підпорядкованого структурного пілрозділу. 4.Налаштованість на дотримання критерію результативності у професійній діяльності. 5.Підвищення рівня вмотивованості до виконання професійних обов'язків.
Цілі розвитку пізнавальної сфери	Підвищення рівня знань (до рівня застосування відповідно до таксономії навчальних цілей Блума-Андерсона)	1.Підвищення рівня професійних знань та їх упровадження в професійну діяльність. 2.Підвищення рівня психологічних знань та їх упровадження в професійну діяльність. 3.Підвищення рівня андрагогічних знань та їх упровадження в професійну діяльність. 4.Підвищення рівня організаційно-управлінських знань та їх упровадження в професійну діяльність.	1.Релевантне застосування набутих професійних знань у професійному контексті. 2.Релевантне застосування набутих психологічних знань у професійному контексті. 3.Релевантне застосування набутих андрагогічних знань у професійному контексті. 4.Релевантне застосування набутих оранізаційно-управлінських знань у професійному контексті.
Цілі розвитку психомоторної сфери	Розвиток умінь (до рівня адаптації відповідно до таксономії навчальних цілей Блума)	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.	1.Релевантне застосування професійних умінь у професійному контексті. 2.Релевантне застосування комунікативних умінь у професійному контексті. 3.Релевантне застосування андрагогічних умінь у професійному контексті.

Продовження табл. 4.1

		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 організаційно-управлінських умінь у професійному контексті.
Цілі розвитку емоційно-вольової сфери	Розвиток професійно значущих якостей особистості	Розвиток активності, ініціативності, адаптивності, стійкості до стресу, здатності до самоорганізації роботи, структурованості діяльності, спрямованості на результат, здатності до прискореного навчання.	Демонстрація високого рівня прояву професійно значущих якостей особистості під час виконання навчальних завдань та в професійному контексті.

Джерело: Власні розробки автора

авторитетів, толерантність до бюрократії, середній рівень ініціативності, працездатність.

Характеризуючи сучасні політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники (PEST), які визначають вимоги до працівників, експерти визначили специфічні, відмінні чинники, а саме: зростання тенденцій до виконання робіт на аутсорсинговій основі (особливо в галузі ІКТ); тенденція до зростання взаємодії не в колективах, а у проектних командах; активний вихід підприємств на європейські ринки; посилення міграції низько кваліфікованої робочої сили за кордон; погіршення якості освіти в Україні; збільшення розриву між освітнім контентом на реальними процесами на підприємствах. Означені чинники й визначають необхідність розвитку у працівників специфічних компетентностей та якостей, які будуть релеватними сучасним реаліям та забезпечуватимуть результативність працівників. Такими компетентностями та якостями, на думку експертів, є: кроскультурність (розуміння специфіки взаємодії з зарубіжними партнерами), інноваційність (здатність генерувати нові рішення задля оптимізації, виходу на нові ринки, покращення), нестандартність підходів (здатність генерувати ідеї, які створювали б додаткову цінність для клієнтів та вирізняли компанію з-поміж інших), здатність працювати в умовах мультизадачності (вміння визначати пріоритети, виконувати операції швидко із забезпеченням необхідного рівня якості), комунікація (оптимальність комунікацій задля досягнення результату), орієнтованість на результат, навички управління часом, гнучкість та управління змінами, навички презентації, вміння мотивувати, здатність та бажання до навчання, стресостійкість, усвідомлення власних професійних та кар’єрних цілей, досвід участі в соціальних проектах та стартапах (що є індикатором креативності, інноваційності, відповідальності за результат, самостійності).

Ретроспективний аналіз, а також прогнозування на основі наявних тенденцій, екстраполяція їх у майбутнє на п'ятирічну перспективу дали змогу експертам визначити PEST чинники, які, ймовірно, впливатимуть на

досліджуване явище в майбутньому. До них відносять: поглиблення професійної спеціалізації працівників (на відміну від універсалізації), широка робота в проектних командах разом із закордонними спеціалістами, збільшення питомої ваги робіт, які компанії віддаватимуть на аутсорсинг, трансформація підходу до традиційної зайнятості (коли в більшості випадків роботи виконуються не штатними працівниками, а контрагентами за договорами), поглиблення сировинної спеціалізації економіки (включно зі створенням інтелектуального продукту з низькою часткою доданої вартості). У таких умовах результативність працівника забезпечуватиметься за умов наявності таких компетентностей: самоорганізація (відсутність традиційної управлінської ієрархії з функцією контролю породжує необхідність самому працівнику виконувати традиційні функції менеджменту – цілевизначення, планування, організація діяльності, контроль); відповідальність (в умовах зростання ролі персональної, а не колективної відповідальності за результат); здатність до самонавчання (з одного боку, швидкі технологічні та ідеологічні зміни, з іншого – відсутність системи, що забезпечує навчання і розвиток співробітника, породжує необхідність самостійного визначення траєкторії власного розвитку); мобільність (професійна та географічна, здатність швидко адаптовуватись до змін навколишнього середовища й кон'юнктури); технологічність (широке застосування ІКТ рішень для оптимізації роботи); унікальність (здатність згенерувати унікальний продукт, «віднішувати» себе як професіонала); взаємодія (здатність взаємодіяти з партнерами в межах проектних команд); широка обізнаність у тенденціях (що дає змогу згенерувати новий продукт, іноді на основі конвергенції знань та технологій з інших галузей); адаптивність; здатність працювати/приймати рішення в умовах мультизадачності; здатність до ініціювання змін; критичне осмислення інформації.

Задля з'ясування векторів спрямування педагогічного впливу на досліджувану категорію керівників нами визначено вагові коефіцієнти компонентів професійної компетентності. Для цього було використано метод

попарних порівнянь [378], який дає змогу синтезувати велику кількість думок експертів, а статистичне оброблення здобутих результатів дає змогу отримати вектори вагових коефіцієнтів досліджуваного феномену (в нашому випадку – компонентів професійної компетентності). Цінність означеного методу полягає в можливості формалізації думок експертів, а також переведення їхніх суджень у кількісні показники, подальше статистичне оброблення яких дасть змогу отримати вагові коефіцієнти компонентів професійної компетентності [81, с. 210].

Метод попарних порівнянь за своєю суттю є встановленням переваги чинників (об'єктів) в процесі порівняння всіх можливих пар. Порівнюючи n різних чинників експерт має вказати $n\cdot(n\text{-}1)/2$ оцінок. У результаті, утворюється квадратна матриця n-го порядку (Додаток Д.11). Загалом ця матриця має такий вигляд

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

Елементи матриці B визначаються за таким правилом:

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

Експертові 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, настанови, ставлення; вмотивованість; особистісні якості та запропоновано порівняти ці компоненти,

використовуючи правило (3) [81, с. 210]. У результаті роботи експертів було отримано 19 анкет, в яких містилися квадратні матриці порядку 11.

Оцінки експертів були сформовані в окремі одинадцять таблиць, у кожній з яких указано думку кожного з дев'ятнадцяти експертів щодо зв'язку між об'єктом (компонентом компетентності) та іншими десятьма. Наступним кроком дослідження стало представлення отриманих результатів опитування, що було здійснено за 3-бальною шкалою (0, 1, 2) у формі шкали відносної важливості [81, с. 210] (табл. 4.2).

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

Таблиця 4.2

Шкала відносної важливості об'єктів попарного порівняння

Ступінь важливості	**Визначення**	**Характеристика**
1	Однакова значущість	Два об'єкти мають однакову значущість
3	Деяка перевага 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: [378, с. 53].

За результатами аналізу анкет було отримано середньозважену оцінку переваги кожного із одинадцяти компонентів професійної компетентності над

іншими. Середні величини було узгоджено зі шкалою відносної важливості об'єктів за такими правилами: інтервал, що відповідає ступеню важливості «1» – однакова значущість – має бути симетричним 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 в таблиці 4.3. У такий спосіб було сформовано матрицю попарних порівнянь, що відповідає шкалі відносної важливості об'єктів (Додаток Л, табл. Л.1).

Опишемо алгоритм отримання оцінки вектора вагових коефіцієнтів. Розглядаємо компоненти $К_1, К_2, \dots К_n$. Через a_{ij} позначаємо число, що відповідно до шкали відносної важливості об'єктів визначає значущість компонента $К_i$ порівняно з компонентом $К_j$. Отримуємо квадратну матрицю $A = (a_{ij})$ одинадцятого порядку (Додаток Л, табл. Л.1).

Для елементів матриці A розраховуємо відносну цінність кожної комбінації:

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

$i = \overline{1,n}$ — індекс.

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

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 – 1,40	1,405 – 1,500	1,500 – 1,590	1,590 – 1,679	1,680 – 1, 770

Джерело: Розроблено автором.

У процесі оцінювання вектора відносних цінностей (вагового вектора) має місце потреба визначення ступеня узгодженості думок експертів. Відповідно до алгоритму, описаного в [378], 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 $\lambda_{max} = \frac{\Sigma_{i=1}^{n} \lambda_i}{n}$ (5);

4) розраховується індекс узгодженості Сааті $J = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$ (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. Як бачимо, найбільш вагомими компонентами професійної компетентності досліджуваної категорії керівників є інтелектуально-когнітивний (ваговий коефіцієнт 0,25) та операційно-діяльнісний (ваговий коефіцієнт 0,69). Натомість ціннісно-мотиваційний та суб'єктний 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 знаннєвої основи формування умінь. На ціннісно-мотиваційний та суб'єктний компоненти впливатимемо, здійснюючи інтегрування в основні курси

специфічних завдань, кейсів, вправ, які й формуватимуть необхідні для виконання функціональних обов'язків цінності та професійно важливі якості особистості [81, с. 213].

Таблиця 4.4

Значення вагових коефіцієнтів компонентів професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку

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, настанови, ставлення	0,016924679
10	Вмотивованість	0,024655908
11	Особистісні якості	0,016561081

Джерело: Розраховано автором

Зміст розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників відображає особливості контексту їхньої професійної діяльності, має в основі цілі підприємства з розвитку означеної категорії керівників, а також модель компетенцій керівників як мірило їхнього професійного розвитку. Основою формування змістового компонента вважаємо аналіз функціональних елементів професійної діяльності, компонентів професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, а також моделі компетенцій.

Функціональні компоненти професійної діяльності відображають її специфіку та охоплюють такі елементи: *технологічний* (розроблення положень та інструкцій, проведення консультацій з 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 до діяльності підприємства й розширення сфер його конкурентного впливу, розроблення 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 задля 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 щодо 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 задля 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 спроектувати модель компетенцій досліджуваної категорії керівників та визначити в ній *компоненти професійної*

компетентності (які й зумовлюють специфіку змісту розвитку їх професійної компетентності).

Основним принципом формування змісту розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку є контекстність, або 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 суб'єктів навчання. Іншим специфічним принципом відбору та структурування змісту є його адаптивність – придатність до транслювання персоналу підпорядкованих керівникам структурних підрозділів задля його мультиплікації.

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 [81, с. 214].

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; складники 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 [81, с. 214].

Для розвитку *організаційно-управлінських та психологічних знань* 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 із 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 [81, с. 215].

Для розвитку і поглиблення *андрагогічних знань* було розроблено дистанційний курс «Підготовка тренерів. Базовий рівень». Мета курсу, його завдання, питання для вивчення будуть докладно розглянуті в параграфі 4.7.

Задля розвитку *професійних та комунікативних умінь* було розроблено 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 [81, с. 216].

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 процесі тренінгу знань, удосконалення умінь, результативного їх застосування у професійному контексті впродовж 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 установлювати 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 [81, с. 216].

Для розвитку *андрагогічних умінь* ми використовували спеціально розроблені тренінги: «Модуль 1. Навички проведення бізнес-тренінгу», «Модуль 2. Вдосконалення умінь у проведенні бізнес-тренінгу», «Модуль 3. Проведення бізнес-тренінгу. Поглиблений рівень». Мета тренінгів, їх завдання, питання для вивчення будуть детально розкриті у параграфі 4.7.

Щоб забезпечити розвиток *організаційно-управлінських умінь*, було розроблено тренінг «Інструменти ефективного управління та мотивації персоналу з продажу», метою якого стало формування системного підходу до управління структурним підрозділом з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, вивчення актуальних питань управління персоналом, розвиток організаційно-управлінських умінь, розвиток 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 здобутих під час тренінгу знань, удосконалення умінь, результативного їх застосування в професійному контексті впродовж 4 тижнів після закінчення тренінгу проводиться посттренінговий супровід його учасників. Програмою курсу передбачається вивчення таких тем: мета й функції керівника, цикл управління, управління за цілями; ефективне використання часу, розстановка пріоритетів; постановка цілей та завдань підлеглим, делегування повноважень; контроль і 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 діяльності персоналу [81, с. 217].

Отже, запропоновані програми дали змогу забезпечити комплексний розвиток визначених компонентів професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку.

4.4. Форми і методи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку

Результативність розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку, на нашу думку, залежить від низки факторів, з-поміж яких – усвідомлення педагогом цілей навчальної взаємодії (і, відповідно, очікуваного від такої взаємодії результату), специфічні особливості змісту навчання (його відповідність, з одного боку, контексту дільності керівників, а з іншого – поточній та перспективній стратегії підприємства; відповідність змісту навчання попередньо визначеній моделі компетенцій керівників структурних підрозділів як еталонній кваліфікаційній моделі, яка містить перелік певним чином упорядкованих та структурованих компетентностей), розуміння педагогом сучасних принципів та рушійних сил педагогічного процесу, які уможливлюють його ефективну організацію, перебіг та досягнення цілей навчальної взаємодії.

В умовах внутрішньофірмового навчання ключовим у навчальному процесі є досягнення цілей навчальної взаємодії, що уособлюється у результатах – насамперед навчальних (позитивна динаміка рівнів розвиненості компонентів професійної компетентності), які в свою чергу уможливлюють зміни результативності професійної діяльності та досягнення бізнес-результатів підприємства. Способом досягення означених вище цілей

навчальної взаємодії є методи навчання. Здійснений В. Максименко семантичний аналіз поняття “методи”, визначення його родових ознак та широка інтерпретація поняття дозволила вченому обґрунтувати його суть: “форма обміну науковою інформацією між тим, хто вчить, і тим, хто вчиться (словесно-слухова, наочно-зорова, практична)”, “спосіб управління пізнавальною діяльністю”, послідовність “логічних операцій, розумових дій — аналіз, синтез, аналогія, порівняння, абстрагування і т. д.” [268, с.62]. Розглядаючи методи навчання як процес, вчений наголошує на їх функціях щодо забезпечення цілеспрямованого руху від незнання до знання [268, с.63]. Наголошуючи на суб'єкт-суб'єктній взаємодії у процесі навчальної діяльності, В. Максименко розглядає методи як «упорядковані прийоми взаємопов'язаної діяльності …, спрямованої на розв'язання навчально-пізнавальних завдань» [268, с.63].

Розглядаючи методи навчання як сукупність дій, спрямованих на досягнення цілей навчальної взаємодії, вважаємо за необхідне в процесі їх добору керуватись такими принципами: *оптимальності* (метод, який застосовується, має найбільш оптимально сприяти досягненню цілей навчальної взаємодії, а також сприяти оптимальному використанню ресурсів – часових, матеріальних, фінансових), *контекстності* (метод, який застосовується, повинен відзеркалювати контекст діяльності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку, що сприятиме усвідомленню ними практичної значущості навчання), *суб'єктності* (метод має сприяти усвідомленню тими, хто навчається, власної суб'єктності, відповідальності за результати навчально-пізнавальної діяльності, сприяти самодетермінації та безперервному саморозвитку).

Аналізуючи методи навчання за трьома критеріями (джерело знань, рівень навчально-пізнавальної дільності, внутрішня логіка шляху засвоєння знань), А. Алексюк [9] запропонував класифікацію методів, яку беремо за основу у процесі визначення власного переліку методів. З-поміж методів розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з

продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку найбільш ефективними є: *наочні* (демонстрація, ілюстрація з наступним обговоренням та рефлексією, перегляд відеозаписів); *практичні* (виконання завдань, вирішення кейсів, відпрацювання умінь, модерація, мозковий штурм); *словесні* (розповідь, пояснення, міні-лекція, інструктаж, консультація, дискусія, коучингові бесіди) (див. рис. 4.3). Розглянемо детально специфіку використання кожного методу.

Рис. 4.3. Класифікація методів розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку (за А.Алексюком)

Попри те, що специфіка внутрішньофірмового навчання визначає специфічні його цілі – розвиток адекватних поточному контексту компонентів професійної компетентності для ефективного їх використання у професійній діяльності, застосування у процесі навчання групи *словесних* методів залишається актуальною. Загальна ціль методів, які відносяться до групи словесних – надання необхідної інформації (зазвичай такої, яка доповнює здобуті раніше знання керівників, робить наголос на необхідних нюансах, поглиблює накопичені знання та уявлення), мотивація групової взаємодії та стимулювання групової динаміки (спонукання учасників навчання до обговорення, висловлювання власних думок), розвиток суб'єктності тих, хто навчається (за рахунок організації переважно індивідуальних форм взаємодії,

які мають на меті поглиблення здобутих знань, забезпечення мотивації їх застосування у процесі практичної діяльності, усвідомлення власних цілей та шляхів безперервного професійного розвитку).

Розповідь як метод навчання у процесі розвитку професійної компетенності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку застосовується з метою ознайомлення слухачів із усталеною практикою взаємодії зі споживачами, актуальними нововведеннями у їх роботі (внутрішніми стандартами підприємства, регламентами бізнес-процесів). Використання такого методу дає можливість учасникам розширити коло власних уявлень про наявні практики, які стосуються контексту їх професійної діяльності (позитивні щодо усвідомлення їх цінності для подальшого використання у роботі та негативні для усвідомлення ризиків для підприємства та уникнення у процесі діяльності), а також отримати актуальні знання для подальшого використання у власній професійній діяльності та мультиплікації усередині підпорядкованого їм структурного підрозділу.

Застосування методу *міні-лекцій* (коротких інформаційних повідомлень) визначається необхідністю поглиблення у процесі тренінгів знань з предмету, що обговорюється. Зазвичай міні-лекції є нетривалими за обсягом (до 20 хвилин), проте є необхідним структурним елементом кожного тренінгового модуля і передбачають поглиблення практикоорієнтованих знань суб'єктів навчання та формування когнітивної основи для вироблення умінь. У процесі розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку доцільно також застосовувати міні-лекції у процесі опанування дистанційними курсами (у процесі дистанційної інтерактивної взаємодії зі слухачами під час вебінарів). Такий метод дозволяє закріпити отримані під час опанування матеріалами дистанційного курсу знання, поглибити розуміння предмету, що розглядається, усвідомити можливості використання знань у процесі практичної діяльності.

Застосування методу *дискусій* є цінним не тільки для обговорення проблеми, висловлювання думок, але й для обміну досвідом учасників навчання. Крім того, застосування означеного методу у процесі тренінгів дає можливість максимально залучити кожного учасника у процес групової взаємодії, уникнути позиційних втрат, які часто виникають у ситуації пасивної участі учасників, забезпечуючи позитивну групову динаміку та досягнення цілей навчальної взаємодії. Уміння педагога (тренера) ініціювати дискусію, модерувати її хід, уникати оцінних суджень щодо думок учасників, залучати у процес обговорення всіх учасників навчання є важливою передумовою не тільки досягнення цілей навчальної взаємодії, але й стабільно високої мотивації учасників та усвідомлення ними цінності навчання.

Поєднання методів *пояснення та інструктажу* зумовлюється специфікою взаємодії між педагогом (тренером) та учасниками під час тренінгів, а також у процесі групової дистанційної інтерактивної взаємодії. Використання означених методів не тільки має на меті інструктувати учасників щодо специфіки виконання завдань, а й через пояснення орієнтувати їх на прийняття відповідних рішень та синтез висновків. Так, наприклад, інструктуючи учасників навчання щодо виконання вправи “П’ятниця, 13”, тренер ставить проблемні запитання: На основі яких критеріїв ви приймаєте управлінські рішення? Які кількісні та якісні показники результативності виконання завдань необхідно використовувати? Які є найбільш оптимальні управлінські рішення у ситуації обмеження ресурсів?, які зорієнтовують слухачів брати до уваги окреслені аспекти у процесі виконання вправи.

Оскільки результативність розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку визначається не тільки досягненням цілей безпосередньої навчальної взаємодії, а й забезпеченням можливості використання набутих знань та умінь у професійному контексті, для подовженої дистанційної взаємодії ефективним є використання методу *консультацій*. Реалізується він переважно у формі індивідуальних консультацій, якими передбачено поглиблення набутих знань,

моніторинг подальшого розвитку умінь та правильності їх застосування у професійному контексті. Однією із форм індивідуального консультування вважаємо *коучингові бесіди*, метою яких є розвиток суб'єктності тих, хто навчається (усвідомлення ними цілей власного професійного розвитку, вибудовування шляхів їх реалізації, самодетермінація та самомотивація), а також підвищення результативності їх діяльності (за рахунок технологізації цілевизначення й реалізації цілей, визначення найбільш оптимальних шляхів та ресурсів їх досягнення). Розроблений алгоритм проведення коучингових бесід (Додаток М.1) дає змогу здійснювати коучингову взаємодію як у системі «педагог (тренер) – учасник навчання», так і у системі «учасник навчання (керівник) - підлеглий».

Застосування методів навчання із групи *наочних методів* (ілюстрація з наступним обговоренням та рефлексією, перегляд відеозаписів) має на меті ознайомлення учасників навчання із практиками (як позитивними, так і негативними) реалізації професійних функцій, аналогічних тим, які виконують керівники структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів. Крім того, у процесі використання означених методів учасники мають змогу оцінити ситуацію із позицій власних відчуттів (насамперед, клієнтських) та на основі їх рефлексії сформувати власну точку зору про бажані та неприйнятні моделі поведінки. Метод *демонстрації* може реалізуватись або педагогом (тренером), або самими учасниками навчання. У процесі використання означеного методу доцільно запроблематизувати предмет обговорення (наприклад, рівень задоволеності споживачів якістю обслуговування), проілюструвати його конкретними прикладами, що надасть процесу навчання контекстності та практикоорієнтованості, ініціювати дискусію з подальшою рефлексією та формуванням рекомендацій щодо вдосконалення учасниками власних моделей поведінки. Метод *ілюстрації* має на меті не розвиток окремих компонентів професійної компетентності, а враховує можливість проілюструвати окремі положення предмету обговорення. Метою застосування означеного методу є активізація учасників,

надання процесу навчання контекстності, доповнення знань та розширення бачення.

Перегляд відеозаписів є популярним методом, який зазвичай викликає інтерес учасників навчання. Метою застосування виокремленого методу є абстрагування учасників від власного професійного контексту, що дає їм змогу сформувати точку зору щодо проблеми відсторонено, уникнення суб'єктивних заангажованих суджень щодо власної діяльності, рефлексування інформації на основі власних не професійних, а клієнтських відчуттів (що уможливлює перенесення висновків на власну модель професійної поведінки). Слід зазначити, що відеофрагменти, які використовуються, можуть як відображати контекст професійної діяльності (задокументовані ситуації реальної взаємодії), так і бути абстрактними стосовно учасників навчання (проте, відзеркалювати проблему, що обговорюється). Доцільним є також використання фрагментів художніх фільмів.

Група *практичних методів* навчання (виконання завдань, вирішення кейсів, відпрацювання умінь, модерація, мозковий штурм) має на меті формування та розвиток практичних навичок та умінь, розвиток необхідних для виконання професійних функцій цінностей та настанов. Використання практичних методів навчання пов'язано із виконанням учасниками завдань, вправ, участю у формах ігрового імітаційного моделювання.

Метод виконання завдань у процесі розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку може реалізовуватись як в індивідуальній, так і в груповій формах. Індивідуальне виконання учасниками завдань передбачає самостійне набуття ними досвіду та розвиток відповідних умінь. Групові форми взаємодії можуть реалізовуватись через мозковий штурм – метод колективної діяльності з метою генерування нових знань. Доцільно використовувати також комбіновані форми (індивідуальне виконання завдання із наступним обговоренням у групі, індивідуальне висування суджень з наступним колективним обговоренням та прийняття колективного рішення). Саме за

такою логікою реалізується методика номінальних груп, модерація тощо. Колективне виконання завдань може також реалізуватись у формі роботи в “трійках”, кожен учасник якої наділений відповідною функцією – клієнт, працівник підприємства, спостерігач. Функцією учасника-клієнта є ініціювання контакту, учасника-працівника підприємства – виконання поставленого тренером завдання, учасника-спостерігача – оцінювання якості виконання завдання у відповідності із встановленими критеріями і показниками. Загалом означений метод є поліфункціональним – він дозволяє не тільки виробити уміння або поглибити знання, а й розвинути уміння щодо рефлексії, зворотнього зв’язку, аналізу власних клієнтських відчуттів.

Використання *методу вирішення кейсів* (або кейс-метод) базується на індивідуальній або груповій роботі із текстами, які відображують реальну ситуацію професійного контексту. На думку Ю. Сурміна, означений метод сприяє розвитку умінь вирішувати проблемні ситуації відповідно до конкретних умов та за наявності масиву фактичної інформації [416]. Основними функціями методу учений вважає: отримання знань щодо динамічних стохастичних об'єктів, формування компонентів професійної компетентності, тренування суб'єктів навчання з метою розвитку навичок діяльності в умовах постійних змін, вироблення навичок аналітичної діяльності, систематизація ситуаційного знання [416]. Оскільки в реальних професійних ситуаціях мають місце ситуації, вирішення яких передбачає з'ясування дилеми, а граничними умовами є, з одного боку, індивідуальні особливості керівників, а з іншого – регуляторні норми підприємства, то використання методу вирішення кейсів дозволяє узгодити ці параметри та сформувати колективно узгоджене оптимальне рішення щодо типових ситуацій.

Методи відпрацювання умінь дозволяють учасникам навчання сформувати та поглибити наявні уміння, необхідні для результативного виконання професійних функцій. Означена група методів може поєднувати ігрове імітаційне моделювання (моделювання в умовах навчання ситуацій

реального професійного контексту) із індивідуальним або парним відпрацюванням навичок. Завдяки використанню означеної групи методів учасники навчання поглиблюють знання та удосконалюють практикоорієнтовані уміння, які є необхідними для результативної професійної діяльності; їх також доцільно використовувати з метою удосконалення умінь використовувати мовленнєві шаблони у взаємодії зі споживачами, які відповідають стандартам роботи підприємства та відображують принципи клієнтоорієнтованості та орієнтованості на результативну професійну діяльність.

Використання методу *модерації* як структурованого процесу групового обговорення з метою ідентифікації проблем і генерування рішень [161, с. 5] є доцільним, наприклад, для генерування учасниками мовленнєвих шаблонів, що відображують основні етапи спілкування з клієнтами, створення сценаріїв комунікації з клієнтами відповідно до стандартів роботи підприємства, вироблення навичок прийняття управлінських рішень, демонстрації учасникам технології колективної розумової діяльності, яку можна використовувати у процесі управління підпорядкованим структурним підрозділом. Створюваний у результаті модерації продукт є результатом колективного обговорення та узгодження усіма учасниками. Модерація також є інтерактивним методом навчання, який дозволяє максимально залучити у процес навчальної взаємодії усіх учасників, а за рахунок технік візуалізації, систематизації та узагальнення ідей покращити групову динаміку. Використання методу модерації дозволяє також значним чином диверсифікувати інструментарій педагога (тренера) у здійсненні процесу навчання.

Доцільність використання *методу "мозкового штурму"* у процесі розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку зумовлена його потенціалом щодо пошуку нових, нестандартних шляхів вирішення наявних проблем, стимулювання залученості учасників до процесу

взаємодії, активізації їх мисленнєвої діяльності, позитивної групової динаміки. Ми підтримуємо думку І. Козинець та М. Журавель про те, що мозковий штурм також є креативним методом вирішення проблем, який може "стимулювати активність та інтуїтивне мислення учасників під час пошуку та генерації ідей, шляхів вирішення проблем та пропозицій, сприяє інтегруванню накопиченої інформації та значно підвизщує якість та ефективність роботи колективу і прийнятих колективних рішень" [214]. У процесі розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку передбачається декілька варіантів використання означеного інтерактивного методу навчання: інтегрування його у методику номінальних груп (на етапі невпорядкованого висування ідей та їх обговорення), під час виконання вправи на створення сценаріїв взаємодії зі споживачами та вправи «П'ятниця, 13» (під час групової роботи) тощо. За аналогією з методом модерації, мозковий штурм також використовується для ілюстрації учасникам технології колективної розумової діяльності, яку можна використовувати у процесі управління підпорядкованим структурним підрозділом.

Основними критеріями вибору *форм організації* процесу розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку були: *оптимальності* (використання тієї чи тієї форми навчання зумовлюється її здатністю досягати цілі навчальної взаємодії шляхом специфічної взаємопов'язаної діяльності учасників навчання та педагога (тренера), *інтегративності* (поєднання у процесі розвитку як традиційних форм (формальне навчання), так і нетрадиційних форм неформального та інформального навчання), *поліфункціональності* (застосування тієї чи тієї форми навчання має сприяти не тільки досягненню цілей розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку, а й сприяти підвищенню їх мотивації до безперервного професійного розвитку, самоактуалізації, впровадженню набутих знань та умінь у професійну діяльність). Виходячи із цього, основними формами

розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників є дистанційне навчання, тренінг, посттренінговий супровід (рис. 4.4).

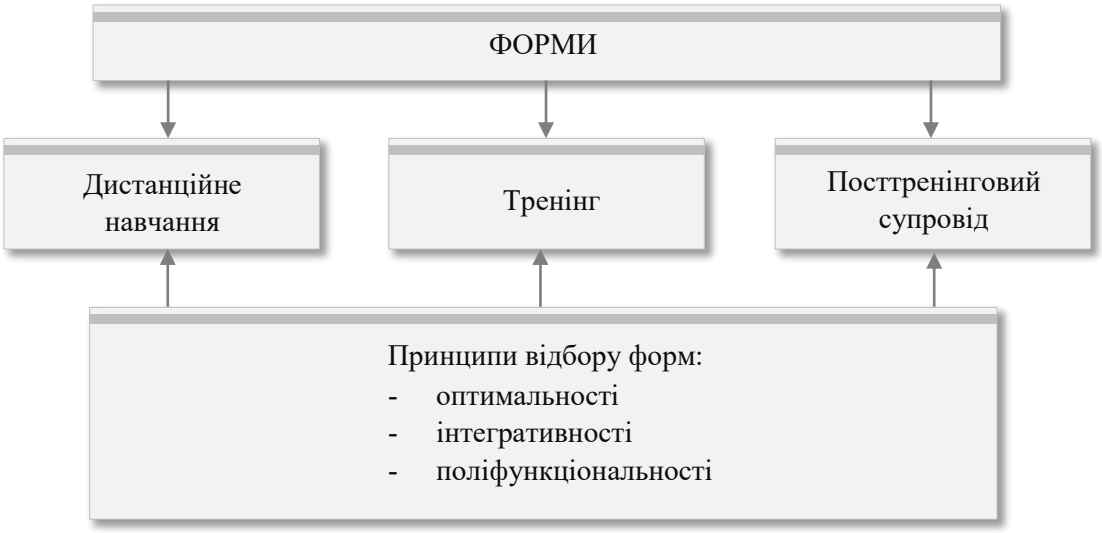


Рис. 4.4. Класифікація форм розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку

Дистанційне навчання у процесі розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку має на меті розвиток інтелектуально-когнітивного компонента професійної компетентності (професійних, андрагогічних, організаційно-управлінських, психологічних знань). Процес розвитку професійної компетентності означеної категорії керівників реалізовується завдяки опануванню матеріалами відповідних дистанційних курсів, які структурно упорядковані у модулі та теми, виконання контрольних завдань, які мають на меті перевірку рівня засвоєння матеріалів курсу, здатності творчо осмислити та адаптувати їх до специфіки власної професійної діяльності; участь у формах колективної інтерактивної взаємодії (у форматі вебінарів, колективного виконання завдань тощо).

Тренінг у процесі розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку передбачає розвиток операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності

(професійних, андрагогічних, організаційно-управлінських, комунікативних умінь). Участь у циклі запропонованих тренінгів дозволяють системно, поетапно розвинути означені компоненти професійної компетентності. Крім того, у процесі тренінгів (завдяки уведенню у зміст специфічних тем та завдань) відбувається розвиток клієнтоорієнтованості керівників, їх орієнтованості на результативну професійну діяльність, поглиблюється усвідомлення ними цінності та необхідності безперервного професійного розвитку, командної взаємодії.

Посттренінговий супровід у процесі розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку має на меті закріплення та поглиблення набутих під час дистанційного навчання та тренінгів знань, умінь, навичок та компетентностей; створення умов, завдяки яким учасник тренінгу зможе застосувати нові знання, вміння, навички, реалізувати певні настанови або моделі в реальному робочому контексті; виявлення ступеня оволодіння, збереження й використання набутих під час навчання досвіду і знань у реальній роботі керівників; корегування умінь працівника, інтегрування знань, умінь та навичок в реальний робочий процес; демонстрація керівникам структурних підрозділів форм та методів індивідуальної взаємодії, які можуть бути використані ним у процесі безпосередньої взаємодії із персоналом підпорядкованого структурного підрозділу.

Отже, врахування принципів оптимальності, контекстності, суб’єктності дало змогу дібрати наочні, словесні та практичні методи, які застосовуємо з метою результативного розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв’язку. Формами означеного розвитку, виокремленими на основі принципів оптимальності, інтегративності, поліфункціональності, є дистанційне навчання, тренінг, посттренінговий супровід.

4.5. Технології розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку

Планування, організація та здійснення процесу розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку 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 умотивованості 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 [81, с. 217].

Технологічний блок педагогічної системи розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників охоплює технології педагогічного впливу на досліджувану категорію керівників, форми, методи та засоби розвитку професійної компетентності. Для вибору форм, методів, 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, методів 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 суб'єктів навчання з метою оперативного розвитку зокрема знаннєвої основи професійної компетентності); *мотивація* (вибір форм і технологій навчання зумовлюється їх здатністю сформувати вмотивованість суб'єкта навчання 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 під час проведення ними навчальних заходів з метою розвитку професійної компетентності персоналу підпорядкованого структурного підрозділу).

Проаналізувавши визначення українських та зарубіжних науковців, які досліджували особливості використання технологічного підходу в педагогіці [31; 451; 512; 563; 567; 493; 515; 522; 328; 256; 189; 375], ми схиляємося 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 суб'єктом навчання приводить до структурованості процесу розвитку професійної компетентності та гарантування результатів педагогічного впливу на досліджувану категорію керівників [81, с. 218].

4.5.1. Коучингові технології розвитку професійної компетентності

Основа концепції дослідження - ідея розвитку керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку 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) [81, с. 218].

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 упродовж усього 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 та самовдосконалення [388, 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 суб'єктам навчання у самопізнанні, самоактуалізації, самореалізації, самовизначенні, формування таких підходів та досвіду діяльності, які дають 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 фасилітиційної 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 – цілевизначення – розроблення траєкторій власного розвитку – планування саморозвитку – рефлексія результатів», відповідальність за реалізацію якого свідомо приймається самим суб'єктом) [81, с. 78].

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 [497]. Аналіз наукової літератури [497; 146; 528; 595; 43] дає змогу стверджувати, що на сьогоднішній день є достатньо сформованим понятєво-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 робочому місці, спрямований на розвиток компетентності персоналу під час виконання виробничих завдань) [81, с. 218].

Значний науковий доробок мають також і українські науковці; зокрема Т. Борова [43] 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 досліджуваної нами категорії керівників, оскільки саме в цьому контексті коучинг може виконувати такі важливі функції, як *освітню* (сприяючи інтенсифікації процесу навчання, зростанню його результативності), *мотиваційну* (уможливлює 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 може бути адаптовано у безпосередню управлінську взаємодію учасників тренінгу та їх підлеглих, створивши певний ефект синергії) [81, с. 219].

Під коучингом 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 [528]; розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення її результативності [146, с.24]; усвідомлення людиною власних можливостей (прихований потенціал, що дає змогу, за умови грамотного застосування інструментів і технологій досягати найвищих результатів) [595, с.8].

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» [43, с.45]. 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 проектуються 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 суб'єктом взаємодії цілей навчання та діяльності, самостійного генерування ним оптимальних способів і методів її досягнення, самостійного оцінювання, моніторингу й контролю виконання завдань; педагог має обов’язково генерувати конструктивний зворотний зв’язок суб'єкту взаємодії і водночас забезпечити зростання мотивації діяльності [87].

Вважаємо, що основними філософськими засадами коучингу є такі: найвищі результати досягаються тоді, коли людина на основі власного потенціалу усвідомлено робить вибір, що уможливлює 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 вищою, якщо людина добровільно ставить цілі, розробляє план щодо їх реалізації та бере на себе відповідальність за їх досягнення [85].

Дидактична цінність коучингу полягає в компетентністній 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), здатність контекстно використовувати специфічні інструменти коучингу [81, с. 220] (Додаток М.2).

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 підприємств сфери зв'язку; інкорпорування коучингу в зміст навчання керівників задля розвитку їхньої управлінської компетентності; використання коучингових технологій для мультиплікації філософії результативності на підприємстві [81, с. 221].

Місце коучингових технологій у реалізації навчальної взаємодії з керівниками структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку

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, відсутність 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 [81, с. 221]. 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 розвиток умінь використовувати сучасні інструменти управління, зокрема принцип Парето, постановку цілей відповідно до моделі SMART, матрицю Ейзенхауера, індивідуальний дизайн мотивації підлеглих тощо [81, с. 222].

Ми виходимо з того, що укрупнена структура будь-якого тренінгового модуля описується формулою: М+Д+В+Р, де М – мотивація; Д – дидактика; В – відпрацювання; Р – рефлексія. Саме така структура модуля, на нашу думку, є оптимальною й забезпечує повною мірою реалізацію навчальних цілей тренінгу – набуття знань, корекцію ставлень та настанов, розвиток умінь, усвідомлення потенціалу застосування опрацьованих інструментів на практиці [81, с. 222].

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 в зарубіжному та українському 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 розвиненості компетентності. Останній підхід в окремих випадках є оптимальним, оскільки, враховуючи вищезазначену категорію персоналу, що, як правило, декларує й

без того високий рівень розвиненості своєї управлінської компетентності, є необхідність у запровадженні в тренінг об'єктивних елементів оцінювання, які продемонструють учасникам наявність так званих gaps – об'єктивно наявних розривів між поточним і бажаним рівнем розвитку компетентності. Саме тут доцільно використовувати коучингові технології, зокрема ті, що представлено у Додатку М.3. Наступний структурний елемент тренінгового модуля – дидактика – передбачає актуалізацію знань і дослідження проблеми. На цьому етапі існує перелік коучингових інструментів, використання яких суттєво підвищує ефективність навчального процесу (Додаток М.4). На останньому етапі модуля – етапі рефлексії, що має закріпити здобуті знання, привести до усвідомлення цінності набутого досвіду, сформувати бачення щодо потенціалу використання опанованих інструментів на практиці, сформулювати наміри щодо використання в роботі управлінських інструментів, що також доцільно використовувати коучингові технології (Додаток М.5) [81, с. 222].

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 настанов), а 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 підприємств сфери зв'язку задля розвитку їхньої 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 діяльності 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 [81, с. 223]. На думку М. Дауні [146], 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 [43, с.220]. Управління структурним підрозділом на засадах коучингового підходу сприяє не лише підвищенню результативності персоналу (ці зміни зазвичай мають тривалий ефект, оскільки відбуваються шляхом самоусвідомлення й самодетермінації), а й здатності до розвитку й своєчасній організації до адаптації в 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 та обслуговування споживачів підприємств сфери зв’язку, 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 [81, с. 226].

Нами запропоновано спеціальний алгоритм розвитку управлінської компетентності досліджуваної категорії керівників для реалізації функцій управління та підвищення результативності персоналу (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

Алгоритм розвитку управлінської компетентності керівників

Етап	Мета етапу	Форма навчання
Етап 1	Оволодіння базовими знаннями з коучингу, набуття знаннєвої 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

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 [81, с. 226].

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 підходом до управління персоналом на засадах коучингу, засвоєння основних методів підвищення результативності персоналу за допомогою коучингу, оволодіння інструментами управління із застосуванням коучингових технологій [81, с. 227].

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 – онлайнових зустрічей в режимі реального часу, які вирішують навчальні завдання (викладач проводить міні-лекцію, яка доповнює дистанційний курс та зосереджує увагу слухачів на ключових елементах контенту дистанційного курсу), завдання з контролю та оцінювання прогресу в опануванні навчальним матеріалом (слухачі під час вебінару звітують про виконання завдань, а викладач коментує, корегує відповіді), здійснюють демонстраційно-мотивувальну 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) [81, с. 227].

Результатом першого, дистанційного етапу навчання є: усвідомлення слухачами того, що коучинг є дієвим інструментом підвищення результативності діяльності 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 [81, с. 228].

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. Під час 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» учасники формують оптимальні форми та прийоми взаємодії, які доцільно використовувати у професійному контексті; завдяки широкому спектру застосовуваних в 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 під час коучингової взаємодії між керівником та підлеглим [81, с. 229].

Наступним етапом є посттренінговий 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; самооцінювання 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 самооцінювання та зворотного зв'язку формують індивідуальний план професійного розвитку; оцінювання результативності впровадження коучингових підходів в управлінську діяльність) [81, с. 230].

Отже, такий алгоритм розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку 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 застосування 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 під час 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, було розроблено алгоритми проведення коучингових сесій, в яких інтегровано ключові інструменти коучингу, зокрема техніку постановки поглиблювальних запитань [81, с. 230] (Додаток М.1). 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 та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку, так і керівникам із персоналом підпорядкованого їм структурного підрозділу з метою підвищення результативності його діяльності [81, с. 230].

Отже, використання коучингових технологій у реалізації навчальної взаємодії з керівниками структурних підрозділів з продажу послуг зв’язку та обслуговування споживачів, інкорпорування коучингу в зміст їх навчання задля розвитку їхньої управлінської компетентності, використання коучингових технологій для поширення філософії результативності на підприємстві дасть змогу не тільки забезпечити результативність системи розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, а й сприятиме підвищенню результативності їхньої діяльності та опосередковано – підвищенню результативності діяльності персоналу підпорядкованого структурного підрозділу.

4.5.2. 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 програм, курсів, учасників, темпи зростання тощо) [533], 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 [81, с. 232]. 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 [533].

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 [533]. 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 [459; 599].

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» [101, 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» [261, 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"» [101, с.19]; навчання, яке поєднує ознаки дистанційного й очного навчання з метою забезпечення індивідуалізованого, диференційованого навчального процесу, що поєднує оволодіння навчальним контентом в онлайновому зі взаємодією в офлайновому режимі для максимізації навчальних результатів [513]; створене для отримання комплексного індивідуалізованого досвіду навчальне середовище, яке конструюється залежно від потреб і навчальних результатів та поєднує дистанційну й очну форми взаємодії [549]; формальна навчальна програма, в якій принаймні невелика її частина реалізується через вивчення контенту дистанційного курсу з окремими елементами контролю з боку викладача [491].

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 настанови, цінності учасників, набуття ними первинного досвіду застосування вмінь у неризиковому навчальному середовищі, забезпечення якості застосування досвіду в професійному контексті); підвищення рівня вмотивованості учасників та поліпшення їхніх навчальних результатів [81, с. 233].

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 [474].

Технологія змішаного навчання керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку реалізується у три етапи. Перший – дистанційний етап – дає 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. Другий етап – тренінг – дає змогу сформувати операційно-діяльнісну складову компетентності, тобто вміння й навички застосовувати інструменти та підходи, скорегувати настанови, отримати зворотний зв’язок 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 їхній 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 [81, с. 233].

Третій етап – посттренінговий супровід, що забезпечує упровадження набутих знань/умінь/навичок у практичну діяльність, а також формування неусвідомленої компетентності щодо застосування освоєних 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 самооцінювання та зворотного зв’язку формують індивідуальний план професійного розвитку; оцінювання результативності впровадження вивчених підходів та інструментів у діяльність тощо [81, с. 234].

Оскільки аналізу особливостей використання дистанційного навчання та тренінгових технологій у процесі розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку буде присвячено параграфи 4.5.3 та 4.5.4 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 403 учасники контрольної групи (керівники структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів ПАТ «Укртелеком») та 392 учасники експериментальної групи (керівники структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів ПАТ «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 цього 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, упродовж певного періоду після закінчення тренінгу (приблизно 30 днів) в учасників спостерігається згасання так званого тренінгового ефекту, що проявляється у втрачанні здобутих знань, 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 [81, с. 234].

Детально кількісні результати експериментальної перевірки гіпотези представлено у підрозділі 5.2. Зазначимо, що на етапі повторного контролю учасники контрольної групи продемонстрували суттєве зниження рівня розвиненості андрагогічних знань (на розвиток якої був спрямований дистанційний курс), у той час як учасники експериментальної групи (з якими проводилась індивідуальна й групова робота у формі посттренінгового супроводу) продемонстрували суттєве підвищення рівня розвиненості андрагогічних знань навіть у порівнянні з результатами вихідного оцінювання; отримані результати тесту $\chi 2$ дають підстави стверджувати, що методика проведення посттренінгового супроводу учасників навчання є ефективною.

У процесі розроблення методики посттренінгового супроводу ми брали до уваги запропоновані Ю. Макаровим необхідні умови (зокрема, бажання персоналу певним чином змінити свою роботу, наявність відповідних знань, вмінь та навичок, пряма допомога від безпосереднього керівника, підтримка позитивних змін у діяльності конкретних співробітників) та принципи ефективної його реалізації (послідовності, системної організації участі, неформальності, тривалості, методичного різноманіття) [265].

Мета посттренінгового супроводу - виявлення ступеня оволодіння, збереження й використання набутих під час навчання досвіду і знань у реальній роботі керівників, які пройшли навчання за дистанційною формою, а також створення умов, завдяки яким учасник зможе застосувати нові знання, вміння, навички, реалізувати певні настанови або моделі в реальному робочому контексті [265]. 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.

Можливі форми занять посттренінгового супроводу та формати їх проведення представлено у Додатку Н.1; приклад посттренінгового супроводу за форматом «Виконання завдання» наведено у Додатку Н.2. 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 [81, с. 238].

Таким чином, 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 під час 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 [81, с. 239].

4.5.3. 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, форм і технологій, які інтенсифікували б процес здобування знань та вироблення навичок, сприяли б підвищенню мотивації персоналу до вдосконалення знань і саморозвитку, поглиблювали б його відповідальність і забезпечували б високі досягнення в розвитку компонентів професійної компетентності [81, с. 239].

Проблема розвитку дистанційного навчання стала предметом численних досліджень українських та зарубіжних учених, яку порушено в наукових працях А. Григорової [128], Б. Крука [229], Г. Прокоф'євої [357], В. Бикова [32], В. Олійника [306], Т. Варвар [93], В. Данильченко [145], Р. Клопова [205], В. Кухаренко [238], О. Корольової [221] та ін. 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 розвиненості компонентів їхньої професійної компетентності [81, с. 240].

Існує багато підходів до визначення терміна «дистанційне навчання». Зокрема деякі дослідники визначають його як «технологію організації навчального процесу, яка полягає в асинхронній або синхронній взаємодії

викладача зі студентом, що розділена (сепарована) в часі або просторі між суб'єктами та засобами навчання» [128].

Аналіз наукової літератури, а також власний науково-практичний досвід дає змогу визначити деякі особливості, притаманні процесу навчання за дистанційною формою (Додаток П).

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» [195, 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» [195, с. 8], яка свого часу характеризувалася залученням суб'єктів навчання до активної форми взаємодії як з навчальним контентом, так і з викладачем (інструктором) та групою. Тобто йдеться про широке використання інтерактивних форм взаємодії в дистанційному навчанні.

Ефективність дистанційного навчання є похідною від поєднання таких чинників: *інтерактивність* (спонукає суб'єкта навчання 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 одному модулі, емоційне забарвлення наповнення); *гнучкість у використанні* (можливість навчання осіб із різним рівнем підготовленості 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) [195, с. 58]. Г.Єльникова 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» [164].

Дослідники вважають, що в процесі створення дистанційного курсу необхідно брати до уваги чітко окреслені концептуальні педагогічні положення [130; 229]: центром процесу навчання є самостійна пізнавальна діяльність суб'єкта навчання; важливою складовою є не тільки оволодіння необхідними знаннями, але й опанування 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 [81, с. 242].

Вважаємо за необхідне доповнити описані концептуальні положення з урахуванням особливостей внутрішньофірмового навчання, а також сучасних підходів до побудови систем дистанційного навчання:

1. Забезпечення широкої можливості інтерактивної взаємодії суб'єкта навчання 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 – онлайнові 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 онлайнового оцінювання прогресу слухачів в оволодінні навчальним матеріалом (слухачі під час вебінару звітують про виконання завдань, а викладач коментує, корегує відповіді), демонстраційно-мотивувальну функцію (під час вебінару викладач може продемонструвати приклад використання на практиці описаних у курсі інструментів, підходів, технік, прокоментувати доцільність використання тих чи тих інструментів та підходів, спонукати слухачів до рефлексування почутого та побаченого, зробити наголос на досягнутих результатах) [81, с. 243]. Прикладом дистанційної інтерактивної взаємодії може бути й метод «спільного блокноту» – спільне виконання учасниками завдання шляхом аналізу їхніх відповідей, 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 суб'єктів навчання 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 комуніціювати певні події та факти з життя у згаданих мережах; широка та різноманітна залученість слухачів у різного роду онлайнові активності, які пропонуються різними сервісами. Тому принципи побудови дистанційних курсів повинні хоча б частково віддзеркалювати згадані вище

тенденції (свого роду свідома мімікрія під звичне для слухачів середовище не породжуватиме спротиву в опануванні матеріалами дистанційного курсу). Тому різноманітність використання дидактичних прийомів та методів навчання не є самоціллю, а має виправдану доцільність [81, с. 243].

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 [81, с. 243]. 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 дистанційний 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) [524]. 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) [81, с. 244]. Щодо інших ефектів використання принципів гейміфікації, то дослідники [527] 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; можливість відчути невдачу в безризиковому середовищі; можливість рефреймінгу невдач та отримання зворотного зв'язку в автоматичному режимі; соціальні ефекти (гейміфікація дає можливість слухачам тестувати різні рольові функції, приймати рішення з їх позицій; можливість публічного визнання результатів за об'єктивними показниками) [81, с. 244]. 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, а й частково операційно-діяльнісного та навіть ціннісно-мотиваційного. 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 домінантна 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. Часові ресурси тренінгу використовуються не оптимально, що призводить до низького рівня задоволеності учасників і замовника (підприємства)

результатами тренінгу та унеможливлює 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 дистанційне навчання, яке 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 [81, с. 245].

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 суб'єктом навчання та викладачем-інструктором (шляхом постійного заохочення до такої взаємодії); активне застосування діяльнісного підходу, який дає можливість сформувати інтелектуально-когнітивний компонент професійної компетентності, а також закласти основу розвитку операційно-діяльнісного та ціннісно-мотиваційного 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 онлайновому режимі продукт спільної діяльності та буде результатом колективного обговорення проблеми); використання інтерактивних інструментів комунікацій (вебінари, форуми, чати, обмін повідомленнями тощо) [81, с. 246].

Зазначені концептуальні підходи були використані під час проектування, створення та реалізації дистанційного навчання задля розвитку компонентів професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку. 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 визначено першим етапом у розвитку професійної компетентності досліджуваної нами категорії керівників, результатом якого став розвиток інтелектуально-когнітивного компонента професійної компетентності [81, с. 246]. Саме зазначені нами підходи дали можливість розвинути цей компонент до рівня застосування відповідно до таксономії навчальних цілей Блума-Андерсона [461; 470].

4.5.4. Тренінгові технології розвитку професійної компетентності керівників

Аналіз наукової літератури [442; 222; 11; 339; 203; 514; 99; 104] свідчить, що найбільш ефективними формами внутрішньофірмового навчання є: *евристичне* (в якому акценти переносяться із зовнішнього стимулювання активності з боку викладача, підприємства, керівника на внутрішню активність із власним цілевизначенням, пошуковою діяльністю, формуванням індивідуальної траєкторії розвитку, самооцінюванням власних досягнень і відповідно власною відповідальністю за результати [442]; *інтерактивне* (яке будується на основі проживання та осмислення учасниками навчання певного досвіду та є циклом, який передбачає: проживання досвіду, його спостереження, осмислення та концептуалізацію, адаптацію до професійної

практики) [339]; *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) [514]; *контекстне* (яке дає можливість подолати розбіжність між теоретичними та практичними складовими розвитку професійної компетентності) [99]. Тренінгові технології навчання, на думку Н. Гузій, інтегрують у собі елементи імітаційно-ігрового, кооперативного, інтерактивного, проблемно-евристичного навчання [134] 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 діяльнісного 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) [392]. 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 [212]. Деякі дослідники [392] до цієї групи методів відносять також метод модерації (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, модерації) інноваційної тренінгової технології ігрового імітаційного моделювання – 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 [81, с. 248].

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 [81, с. 248] (Додаток Р.1).

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 універсальних, а специфічних компонентів професійної компетентності керівників. У зв’язку з цим ми вважаємо бізнес-симуляцію безальтернативною технологією розвитку зазначених у Додатку Р.2 компонентів професійної компетентності.

У MBA Brief Concept Definitions [532] 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 [520]. 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 [462; 482; 508; 531; 560]. Крім того, учасники мають можливість тестувати різні управлінські стратегії та рішення в безризиковому ігровому середовищі, коригувати власні стратегії управління, аналізувати їх з позицій ефективності не тільки окремого бізнес-процесу, а 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 дифузіонувала 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 TOP 100 найбільших світових компаній, послуговуються технологією бізнес-симуляцій для розвитку свого персоналу, переважно керівників [462; 508; 531].

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 проекцією на фінансово-економічну результативність кожної з них. Бізнес-симуляція може використовуватись як самостійне явище, так і бути вписаною в широку програму розвитку керівників [81, с. 250]. Зазвичай, технологія передбачає реалізацію певних етапів (Додаток Р.3).

Як зазначалося, перший етап не має своєю метою досягнення конкретних навчально-пізнавальних результатів. Для коригувального 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 [81, с. 251].

Останнім етапом є підведення підсумків. Він реалізується 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) [81, с. 251]. Кінцевий рейтинг команд є похідним від наведених аспектів аналізу.

Загалом, бізнес-симуляція дає можливість розвинути специфічні компоненти професійної компетентності керівників: системні знання й сприйняття діяльності підприємства, джерел його конкурентних переваг, уміння визначати актуальну конкурентну стратегію, здатну максимізувати прибутки, володіння елементами фінансової грамотності, системне розуміння матеріально-вартісного зрізу управлінських рішень [81, с. 251]. 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 знання джерел формування конкурентних переваг підприємства/структурного підрозділу на загальному та локальних ринках та їх специфіки; 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; здатність вибудовувати стратегію діяльності структурного підрозділу/підприємства в цілому та організовувати роботу відповідно до актуальної кон'юнктури локального ринку; вміння вирішувати складні, нетипові ситуації/завдання з високим рівнем невизначеності, які потребують нестандартних, інноваційних підходів) [81, с. 252].

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 [81, с. 252]. За аналогічним алгоритмом здійснювався раунд 2, 3, 4.

Учасників тренінгу було зорієнтовано на те, що вимірними кількісними показниками їх діяльності у процесі бізнес-симуляції (правильність обраної стратегії, її відповідності поточній кон'юнктурі ринку, відповідності управлінських рішень обраній стратегії) є такі фінансові показники, як EBITDA, надані послуги та прибуток від їх реалізації, обсяг інвестицій у розвиток, динаміка прибутку, структура активів та зобов'язань тощо. Кожен навчальний раунд моделював фінансовий рік у діяльності підприємства. Упродовж кожного навчального раунду учасники реалізують бізнес-процеси, які загалом відображують бізнес-процеси в телекомунікаційній компанії: рекрутинг персоналу, виплати по зобов'язаннях, розрахунок 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) [81, с. 252]. 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 оцінювати 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.

4.6. Комплекс навчально-методичного забезпечення розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку

Задля реалізації педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підпримств сфери зв'язку, зокрема її змістового (що передбачає розвиток професійних, організаційно-управлінських, психологічних й андрагогічних знань, професійних, організаційно-управлінських, комунікативних і андрагогічних умінь) та організаційно-технологічного блоків (який містить форми, методи, засоби та технології, що уможливлюють означений розвиток) було створено комплекс навчально-методичного забезпечення, який містить: навчально-методичні документи (програми, навчальні плани); навчально-методичні матеріали з дисциплін (контент дистанційних курсів, перелік контрольних питань, сценарії тренінгів, опис вправ, перелік завдань для посттренінгового супроводу). Використання такого комплексу уможливлює цілісність та системність розвитку професійної компетентності керівників. Зупинимось на характеристиці його компонентів.

Навчально-методичні документи (програми, навчальні плани) було підготовлено із дистанційних курсів «Якісне обслуговування як конкурентна перевага. Побудова ефективних відносин зі споживачами», «Сучасні

інструменти управління діяльністю структурного підрозділу», «Підготовка тренерів. Базовий рівень» та тренінгів «Стандарти обслуговування», «Модуль 1. Навички проведення бізнес-тренінгу», «Модуль 2. Вдосконалення умінь у проведенні бізнес-тренінгу», «Модуль 3. Проведення бізнес-тренінгу. Поглиблений рівень», «Інструменти ефективного управління та мотивації персоналу з продажу».

Відповідно розроблено такі навчально-методичні документи: навчальний план (у якому зазначено назви дисциплін, кількість навчальних годин, співвідношення годин теоретичного та практичного навчання, форми контролю навчальних результатів); навчальну програму (яка містить пояснювальну записку, тематичний план, зміст програми, перелік рекомендованих для опрацювання джерел). У тематичному плані детально розкрито теми, які передбачено для опрацювання за відповідним напрямом; у навчальній програмі представлено деталізований опис питань, які розкрито у розрізі вивчення окремих тем. Зразок програми короткострокового навчання керівників, які здійснюють навчання працівників з продажу послуг та обслуговування споживачів ПАТ «Укртелеком» за напрямом «Підготовка тренерів. Базовий рівень (дистанційний курс)» наведено у Додатку С.3.

Для реалізації навчання за дистанційною формою було створено контент дистанційних курсів «Якісне обслуговування як конкурентна перевага. Побудова ефективних відносин зі споживачами», «Сучасні інструменти управління діяльністю структурного підрозділу», «Підготовка тренерів. Базовий рівень» та контрольні завдання для перевірки результативності розвитку відповідних компонентів професійної компетентності. Контент створювався відповідно до тематичного плану та навчальної програми і структурувався за модулями й темами. Наприклад, модуль 1 курсу «Якісне обслуговування як конкурентна перевага. Побудова ефективних відносин зі споживачами» носить назву «Якісне обслуговування споживачів як інструмент підвищення конкурентоздатності підприємства». В його структурі міститься тема 1 «Створення і розвиток структури якісного обслуговування.

Огляд основних підходів до побудови системи якісного обслуговування», у якій розкриваються: принципи побудови систем управління якістю, складові таких систем, особливості підходу TQM (Total Quality Management) до управління якістю обслуговування споживачів, модель «Шість сигма» та ефекти її впровадження (включаючи розрахунок показників діяльності підприємства у напрямку обслуговування споживачів за умови застосування такої моделі та приклад впровадження моделі «Шість сигма» у діяльність кол-центру компанії Merill Lynch), концепція системи збалансованих показників (Balanced Score Card) (включаючи деталізований опис показників, які відносяться до проекцій фінансів, клієнтів, навчання й розвитку персоналу, внутрішніх бізнес-процесів; приклад системи збалансованих показників для ПАТ «Укртелеком» та стратегічної карти для проекції «Споживачі»).

Відповідний структурований контент дистанційних курсів був опрацьований дизайнерами, веб-дизайнерами, створено його html-версію, поміщено у середовище дистанційного навчання (корпоративну програму OTINS). Означений процес реалізовувався відповідно до описаних нами у п.4.5.3 принципів й передбачав широке використання аудіовізуальних та мультимедійних форм представлення контенту. Відтак, сторінки дистанційних курсів мали такий вигляд, як у Додатку С.2.

Для з'ясування позитивної динаміки у розвиненості компонентів професійної компетентності під час опанування матеріалами дистанційних курсів було створено відповідні контрольні завдання, метою яких було не тільки визначення рівня засвоєння знань із відповідної теми, а й розвиток специфічних практикоорієнтованих компетентностей (критичне мислення, аналіз, порівняння, уміння реалізовувати знання на практиці, а також уміння застосувати набуті знання у відповідному специфічному професійному контексті). Так, контрольне завдання із модуля 2 «Характеристики якісного обслуговування абонентів» дистанційного курсу «Якісне обслуговування споживачів як інструмент підвищення конкурентоздатності підприємства» формулювалось так: «Беручи за основу методику SERVQUAL, описану у

тексті теми, адаптуйте наведений опитувальник для того, щоб його можна було використати для збору даних про рівень задоволеності клієнтів компанії; проінтерв'юйте 2-3 реальних клієнтів компанії; проаналізуйте отримані відповіді й розрахуйте коефіцієнти якості обслуговування» й передбачало перевірку рівня розвиненості таких компетентностей, як знання методик оцінювання рівня задоволеності клієнтів, знання методики SERVQUAL, вміння застосовувати її на практиці, вміння проводити інтерв'ю з клієнтами та аналізувати показники їх задоволеності. Детальний опис контрольних завдань із дистанційних курсів представлено у додатках Ц.1-Ц.3.

Запропонований підхід до створення контрольних завдань дав змогу не тільки забезпечити результативний розвиток інтелектуально-когнітивного компонента професійної компетентності керівників, а й закласти основу для розвитку відповідних компетентностей, які є частиною операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку.

Сценарії для проведення тренінгів «Стандарти обслуговування», «Модуль 1. Навички проведення бізнес-тренінгу», «Модуль 2. Вдосконалення умінь у проведенні бізнес-тренінгу», «Модуль 3. Проведення бізнес-тренінгу. Поглиблений рівень», «Інструменти ефективного управління та мотивації персоналу з продажу» створювались задля: забезпечення відповідності змісту тренінгу тематичному плану та навчальній програмі, структурування діяльності тренера, гарантування досягнення цілей навчальної взаємодії. Зміст сценаріїв передбачав: номер та назву етапу тренінгу, орієнтовний час для його проведення, мету етапу, перелік необхідних для його реалізації технічних засобів, функції тренера на кожному етапі із детальним описом його дій. Зокрема, сценарій тренінгу «Стандарти обслуговування» містить вступну частину, презентацію команд, роботу в групах, модерацію «Ознаки якісного осблуговування споживачів», презентацію внутрішніх стандартів роботи з клієнтами, блоки «Встановлення контакту зі споживачем», «Виявлення потреб споживача», «Надання інформації споживачу», «Робота із запереченнями»,

«Завершення контакту», відпрацювання умінь взаємодії зі споживачами відповідно до стандартів роботи (Додаток С.4) й передбачає поетапний та комлексний розвиток означених компетентностей відповідно до стандартів роботи підприємства.

Задля структурованої реалізації навчального процесу, а також гарантування досягнення цілей навчальної взаємодії нами було підготовлено опис вправ для проведення тренінгів, який містить назву вправи (наприклад, «Модерація з метою генерування учасниками мовленнєвих шаблонів, створення сценаріїв комунікації з клієнтами»), її мету (зокрема, діагностування рівнів розвиненості професійних й комунікативних умінь учасників тренінгу, володіння ними методиками якісного обслуговування споживачів відповідно до стандартів підприємства, поглибленими навичками продажу послуг зв'язку), форми реалізації (модерація, яка має на меті генерування учасниками мовленнєвих шаблонів, що відображують основні етапи спілкування з клієнтами, а також створення сценаріїв комунікації з клієнтами відповідно до стандартів роботи підприємства), послідовність етапів (пояснення модератором правил її виконання та послідовності дій, забезпечення учасників матеріалами; генерування учасниками мовленнєвих шаблонів, які відповідають основним етапам продажу та взаємодії; структурування, систематизація, аналіз мовленнєвих шаблонів на підставі визначених критеріїв; створення сценаріїв комунікації з клієнтами відповідно до стандартів роботи підприємства; презентація створених сценаріїв, їх аргументація, відповіді на запитання й висновки), функції тренера (організація обговорення, презентування інформації, здійснення модерації), перелік форм та методів роботи із групою (модерація, дискусія, демонстрація), орієнтовний перелік запитань для дискусій (наприклад: 1. Що у процесі перегляду відео вас вразило найбільше? 2. Як би ви схематично представили алгоритм взаємодії з клієнтами в обох випадках? 3. Як би ви схарактеризували ті результати, яких досягнуто в обох випадках взаємодії? 4. Що відчуває клієнт в обох випадках взаємодії? Як можна спрогнозувати його подальші дії? 5. Беручи до уваги успішну модель

взаємодії, що Ви особисто покращили б у своїй моделі взаємодії з клієнтами?) (Додаток К).

Задля здійснення посттренінгового супроводу учасників нами було підготовлено відповідний перелік завдань. Опис кожного завдання передбачав: цільову аудиторію (наприклад, учасники тренінгу «Інструменти ефективного управління й мотивації персоналу з продажу послуг та обслуговування»), мету завдання (наприклад, актуалізація знань, здобутих під час навчання; спонукання учасників до їх застосування у професійному контексті; аналіз успішних і неуспішних ситуацій використання управлінських інструментів з погляду впливу на результативність діяльності структурного підрозділу), алгоритм виконання завдання (наприклад, актуалізація пройденого під час тренінгу матеріалу за такими темами: управління за цілями; складові професійної компетентності сучасного керівника; рольові функції керівника; типи керівників та стилі 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 їхньої професійної зрілості; делегування повноважень; правила забезпечення правильності розуміння завдань; види й процес контролю за діяльністю підлеглих, очікувані результати (наприклад, відновлення знань, набутих під час навчання, актуалізація алгоритмів реалізації управлінських інструментів, аналіз потенціалу використання цих інструментів в управлінській діяльності задля забезпечення якості процесу управління структурним підрозділом, набуття власного досвіду використання конкретних управлінських інструментів). Приклад завдання для посттренінгового супроводу наведено у Додатку Н.1.

Задля реалізації процесу мультиплікації досвіду на рівень підпорядкованих керівникам структурних підрозділів нами було підготовлено методичні рекомендації щодо розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку, в яких представлено сучасні

підходи до розвитку професійної компетентності керівників: охарактеризовано принципи розвитку професійної компетентності й розкрито особливості використання технологій змішаного навчання, посттренінгового супроводу, коучингових технологій, дистанційного навчання; представлено методи визначення траєкторії власного розвитку та підвищення вмотивованості персоналу до навчання й власного розвитку, а також технології діагностування рівнів розвиненості професійної компетентності зазначеної категорії керівників. Зміст методичних рекомендацій подано у Додатку С.1. Вважаємо, що така розробка сприятиме подальшому розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників та стане методичним підґрунтям для безперервного розвитку професійної компетентності персоналу підпорядкованих структурних підрозділів.

Передбачаємо, що запропонований комплекс навчально-методичного забезпечення сприятиме цілеспрямованому розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку, гарантуванню досягнення цілей навчальної взаємодії, впровадженню набутих знань та умінь у професійну діяльність, що й перевіримо під час експерименту.

4.7. Підготовка керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку до навчання персоналу підприємства

Досвід багатьох українських і зарубіжних підприємств, які функціонують у сфері зв’язку (особливо якщо це географічно диверсифіковані підприємства, у яких зосереджена велика кількість працівників) свідчить, що навіть за наявності сучасного, професійного навчального центру існує проблема системної та комплексної підготовки та розвитку професійної компетентності персоналу, 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 настанов, моделей поведінки, стандартизації виконання операцій відповідно до встановлених підприємством регламентів і стандартів [81, с. 253].

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; не забезпечував безперервності в розвитку необхідних компетентностей; окрім того, не сприяв оперативному інформуванню великої кількості працівників і не гарантував упровадження набутих знань, умінь та навичок у професійну діяльність [81, с. 254].

Розв'язанню проблеми своєчасного, оперативного та всеохопного розвитку професійної компетентності працівників підприємства може посприяти впровадження системи внутрішньокорпоративного 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 [81, с. 254].

Існують дві моделі внутрішньокорпоративного тренерства. Перша передбачає визначення з-поміж працівників підприємства таких, які будуть здійснювати функцію навчання й розвитку персоналу. Зазвичай, це працівники, які мають відповідний професійний досвід та набір тих компетентностей (націленість на результат, висока якість виконання службових обов'язків, мотивованість до викладацької 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. Така модель має незаперечні переваги (працівник є експертом у певному бізнес-процесі, навчання персоналу стає його єдиним функціоналом, у працівника з'являється 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) [81, с. 255].

Іншою моделлю внутрішньокорпоративного тренерства є така, коли до класичного функціоналу лінійних керівників підприємства долучаються ще й певні, нетипові для них функції з управління персоналом – його навчання й розвиток, моніторинг, оцінка та контроль упровадження набутих знань і навичок у професійну діяльність; лінійні керівники шляхом розвитку їх андрагогічної компетентності опановують технологію проведення навчальних занять, після чого й виконують відповідні функції. Незаперечною перевагою такого підходу є те, що у лінійного керівника з'являється безпосередня можливість проводити навчання на виробництві з урахуванням достатньо гнучкого 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 [81, с. 255].

Загалом, впровадження системи внутрішньокорпоративного тренерства дає можливість [81, с. 255]:

- з упровадженням 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 та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку – окрім традиційних функцій з управління структурним підрозділам, 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. Відтак, комплексна підготовка досліджуваної категорії керівників до навчання персоналу підпорядкованих структурних підрозділів передбачає розвиток у них таких компонентів професійної компетентності як андрагогічні знання, андрагогічні уміння, та включає заходи із навчання, саморозвитку, моніторингу їх діяльності та фасилітаційної підтримки [81, с. 256].

Зазначимо, що сучасний етап наукових розробок характеризується недостатньою розробленістю проблеми розвитку андрагогічної компетентності як цілісного феномена. Вивчення наукової літератури дало змогу проаналізувати підходи українських 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...» [184, 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» [305]. 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 [92, 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 [366, 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. Поняття «андрагогічна компетентність» у роботі тлумачимо як інтегративну якість керівника, що характеризується сформованістю необхідних для розвитку в персоналу підпорядкованого структурного підрозділу професійно важливих якостей, знань, умінь, навичок, ціннісних орієнтацій [81, с. 256].

На аналітико-пошуковому етапі дослідження нами було відпрацьовано модель компетенцій досліджуваної категорії керівників та визначено, що інтелектуально-когнітивний компонент професійної компетентності містить 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 прискореного навчання; формування в підлеглих необхідних для якісного виконання функцій умінь і навичок; а також методики, які забезпечують вивчення персоналом 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 оволодіння підлеглими інструментами, що демонструють індивідуальний підхід до кожного клієнта, формування у підлеглих настанов щодо індивідуального підходу до кожного клієнта, клієнтоорієнтованості; володіння технологіями створення, реалізації та оцінювання ефективності навчальних заходів [81, с. 257].

Задля розвитку андрагогічної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку нами було розроблено програму (рис. 4.5), 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)» [81, с. 258]. 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.

Рис. 4.5. Програма розвитку андрагогічної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку

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 навчання, дати уявлення про методи визначення потреби в навчанні, інструменти підготовки та проведення контекстного бізнес-тренінгу [81, с. 259]. В процесі оволодіння матеріалами курсу учасники опанували теми, представлені у Додатку Т.1.

Оскільки мета дистанційного курсу полягала в оволодінні не тільки теоретичними, а й практичними знаннями, то контрольно-оцінні заходи у формі контрольних завдань було створено таким чином, щоб забезпечити інкорпорування 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 суб'єкта навчання; 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 знання специфіки навчання дорослих; уміння ідентифікувати специфічні риси навчання дорослих, враховувати їх в процесі створення та проведення тренінгів [81, с. 259].

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 результативності. Навчання проходило в формі інтерактивної взаємодії з учасниками. Вправи на активність було сконструйовано так, щоб активізувати набуті під час дистанційного курсу знання [81, с. 260]. 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 (Додаток Т.2) учасники мали змогу ознайомитися з технологією реалізації інтерактивної взаємодії, зокрема з методиками використання методу дискусій, міні-лекцій, методами

колективної розумової діяльності (мозковий штурм), моделювання та бізнес-симуляцій, принципами розробки сценаріїв ділових і рольових ігор.

Наступним етапом був так званий міжсесійній етап, формою взаємодії в рамках якого був посттренінговий супровід учасників тренінгу від 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 [81, с. 261].

Важливим етапом підготовки керівників до навчання персоналу підпорядкованих структурних підрозділів був тренінг «Вдосконалення умінь у проведенні бізнес-тренінгу», головною метою якого була демонстрація учасниками майстерності у проведенні підготовленого ними тренінгу, одержання зворотного зв’язку від експертів, 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 контрольно-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 [81, с. 262].

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, проекція голосу, його висота, тон, інтонації, дикція та темп мовлення); майстерність тренера (наявність контакту з учасниками; вміння керувати груповою 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 [81, с. 262]. Аналогічну анкету, тільки щодо самооцінювання, заповнював кожен слухач.

Наступним етапом був міжсесійній етап, формою взаємодії в рамках якого був посттренінговий супровід учасників тренінгу викладачами-тренерами. Очне навчання змінилось інтенсивною саморефлексією учасників. Їхнє завдання полягало в рефлексії результатів оцінювання рівня розвиненості їхньої андрагогічної компетентності, створення власної траєкторії професійного розвитку у вдосконаленні майстерності в проведенні навчання персоналу підпорядкованого структурного підрозділу, розробці шляхів її реалізації [81, с. 262].

Для цього учасникам пропонувалося 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? [81, с. 263].

Крім того, учасникам пропонувалося здійснити SWOT – аналіз власної андрагогічної компетентності. Цей інструмент є широко відомим і визнаним, і тому застосовується для визначення стратегічних пріоритетів, побудови стратегії розвитку [523]. У процесі 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). Цей етап супроводжувався індивідуальним консультуванням викладачів-тренерів, проведенням з учасниками коучингових сесій для поглиблення розуміння предмета, визначення власних цілей та оптимальних шляхів їх досягнення [81, с. 263].

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 тренера». 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 продажу цих продуктів. Посібник для 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 [81, с. 264].

Останнім етапом у підготовці керівників до навчання персоналу підпорядкованих структурних підрозділів 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, сценарієм, 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 вигляд 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 [81, с. 264].

Отже, здійснена підготовка керівників до навчання персоналу підпорядкованого стурктурного підрозділу є ефективною в реалізації завдань, спрямованих на мультиплікацію (поширення) знань та 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 їхнього професійного розвитку; постійного моніторингу діяльності та оперативних корекційних дій з боку керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв’язку та обслуговування споживачів. Програма розвитку андрагогічної компетентності досліджуваної категорії керівників має значний розвивальний і мотивуючий ефект, оскільки, по-перше, дає змогу поетапно сформувати та вдосконалити майстерність у проведенні контекстного навчання персоналу підпорядкованого структурного підрозділу, по-друге, згенерувати траєкторію власного професійного розвитку, по-третє, отримати змістовний зворотний зв’язок від експертів щодо рівня розвиненості андрагогічної компетентності та рекомендації щодо її вдосконалення, по-четверте, взяти участь в індивідуальних коучингових сесіях, що мали розвивальний ефект і сприяли підвищенню результативності учасників, по-п'яте, взяти участь у створенні важливого для підприємства продукту – «Посібника для тренера».

Висновки до четвертого розділу

1. Педагогічна система розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв’язку представляє собою сукупність взаємопов’язаних структурних та функціональних компонентів, які взаємодіють між собою на засадах цілеспрямованості, адаптивності, оптимальності, результативності та мають на меті розвиток професійної компетентності означеної категорії керівників для забезпечення результативності їх діяльності, підвищення якості обслуговування споживачів і забезпечення конкурентоздатності підприємства. Структурними компонентами системи є концептуальний, змістовий, організаційно-технологічний, контрольно-оцінний. Функціональними компонентами педагогічної системи визначено проектувальний, конструктивний, комунікативний, організаторський,

гностичний, діагностувальний, прогностичний. Властивостями системи є її цілеспрямованість, адаптивність, оптимальність, поліфункціональність, наявність компонентів та зв'язків між ними, наявність системоутворювальних зв'язків, взаємодія з іншими системами, цілісність. Системоутворювальними зв'язками є взаємозв'язок між основною ідеєю та принципами розвитку професійної компетентності, між цілями розвитку професійної компетентності та її змістом, технологіями й методами.

2. Мета педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку – розвиток їхньої професійної, конкретизується та представляється у вигляді часткових цілей, спрямованих на розвиток окремих компонентів професійної компетентності: розвиток релевантних специфіці професійної діяльності цінностей, настанов; 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.

3. 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 знаннєвої основи формування вмінь. Розвиток ціннісно-мотиваційного й суб'єктного компонентів здійснюється шляхом інтегрування в основні курси особливих завдань, кейсів, вправ, які сприяють розвитку необхідних для виконання функціональних обов'язків цінностей і професійно важливих якостей особистості.

4. *Методами* розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку визначено наочні (демонстрація, ілюстрація з наступним обговоренням та рефлексією, перегляд

відеозаписів), практичні (виконання завдань, розв'язання кейсів, відпрацювання умінь, модерація, мозковий штурм), словесні (розповідь, пояснення, міні-лекція, інструктаж, консультація, дискусія, коучингові бесіди). До *форм* розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників віднесено дистанційне навчання, тренінг, посттренінговий супровід, форми неформального та інформального навчання (бенчмаркінг, аналіз власного клієнтського досвіду, участь у стратегічних та форсайтних сесіях, нарадах та обговореннях). Серед *засобів* розвитку професійної компетентності виокремлено комплекс навчально-методичного забезпечення (контент дистанційних курсів, навчальні плани і програми курсів, сценарії тренінгів та коучингових бесід з персоналом, методичні матеріали з проведення посттренінгових заходів та самооцінювання рівнів розвиненості андрагогічної компетентності тощо) й технічні засоби навчання (середовище дистанційного навчання, засоби моделювання діяльності).

5. 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 й обслуговування споживачів; в процесі інкорпорування коучингу в зміст навчання керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв’язку та обслуговування споживачів для розвитку їх управлінської компетентності; задля використання коучингових технологій для мультиплікації філософії результативності на підприємстві);

технології змішаного навчання (поєднання дистанційного навчання та аудиторної взаємодії, дистанційного навчання й 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 суб'єктом навчання та викладачем-інструктором; активне застосування діяльнісного підходу, який дає можливість не тільки сформувати інтелектуально-когнітивний компонент професійної компетентності, а й закласти основу розвитку операційно-діяльнісного та ціннісно-мотиваційного компонентів; широке застосування форм колективної інтелектуальної діяльності; використання інтерактивних інструментів комунікацій);

інноваційні тренінгові технології (зокрема, бізнес-симуляції, за допомогою яких ефективно вирішуються завдання розвитку організаційно-управлінського компонента професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку, формуються системні знання щодо діяльності підприємства, джерел його конкурентних переваг, розвиваються уміння визначати актуальну конкурентну стратегію, здатну максимізувати прибутки, формується системне розуміння матеріально-вартісного зрізу управлінських рішень.).

6. Комплекс навчально-методичного забезпечення розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку охоплює навчально-методичні документи (програми, навчальні плани); навчально-методичні матеріали з дисциплін (контент дистанційних курсів, перелік контрольних питань, сценарії тренінгів, опис вправ, перелік завдань для проведення посттренінгового супроводу). Використання комплексу навчально-методичного забезпечення уможливлює цілісність та системність розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників.

7. Підготовка керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку до навчання персоналу підпорядкованих структурних підрозділів передбачає розвиток андрагогічних знань та умінь. Програма розвитку

андрагогічної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку й обслуговування споживачів спрямовується на розвиток знань, вдосконалення вмінь та досвіду планування, реалізації, оцінювання результативності навчальних заходів з метою розвитку професійної компетентності персоналу підпорядкованого структурного підрозділу. Програма передбачає: оволодіння матеріалами відповідного дистанційного курсу, участь у тренінгах із розвитку андрагогічних умінь, посттренінговий супровід учасників навчання та дає змогу поетапно, на модульній основі 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 мають розвивальний ефект і сприяють підвищенню результативності учасників; участь у створенні важливого для підприємства продукту – "Посібника для тренера".

Основні положення розділу викладено у таких публікаціях автора [1; 2; 3; 44; 45; 46; 50; 51; 53; 57; 58; 59; 61; 64; 68; 77; 78; 80; 81; 83; 84; 85; 87].

РОЗДІЛ 5
ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ПЕДАГОГІЧНОЇ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ З ПРОДАЖУ ПОСЛУГ ТА ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЗВ'ЯЗКУ

5.1. Програма і хід експериментальної роботи

Програма і методика дослідно-експериментальної роботи розроблялися на основі науково обґрунтованих методів організації експериментів представлених у працях С. Айвазяна [7], Р. Атаханова [173], А. Орлова [310], Д. Новікова [302], Ю. Кушнера [240], Е. Яковлєва [455], В. Загвязінського [173], М. Мхітаряна [7], А. Макарова [430], С. Гончаренка [278, 162]. У працях цих дослідників викладено методологічні основи педагогічного еспериментування, методики проведення педагогічного експерименту, підходи до оцінювання його результативності, методики статистичного оброблення результатів, обчислення статистичних показників, їх інтерпретації.

Метою дослідно-експериментальної роботи була експериментальна перевірка результативності педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів в системі внутрішньофірмового навчання; з'ясування її релевантності цілям і завданням розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників; за необхідності - проектування корегуючих дій щодо змісту й технологій педагогічного впливу на керівників, методики та інструментарію оцінювання результативності такого впливу. Вимірювання, оцінка, статистичне оброблення та аналіз прогресу керівників у розвитку їх професійної компетентності, з'ясування

динаміки змін у рівнях розвиненості компонентів професійної компетентності досліджуваної категорії керівників є важливим компонентом створення педагогічної системи розвитку, що надає дослідженню науковості, доказовості та аргументованості.

Базовою гіпотезою концепції було припущення про те, що професійна компетентність керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку зростатиме за умов розроблення і провадження педагогічної системи її розвитку. Оскільки з'ясовано, що компонентами професійної компетентності досліджуваної категорії керівників є ціннісно-мотиваваційй, інтелектуально-когнітивний (який в свою чергу включає професійні, психологічні, андрагогічні та організаційно-управлінські знання), операційно-діяльнісний (включає професійні, комунікативні, андрагогічні й організаційно-управлінські уміння) та суб'єктний (професійно важливі якості особистості), а це в свою чергу передбачає багатоманітність форм і методів педагогічного впливу на керівників з метою розвитку їхньої професійної компетентності, то складність та багатоаспектність досліджуваного нами предмета визначила необхідність проведення комплексного педагогічного експерименту.

Для реалізації педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку було застосовано *комплекс методів експериментальної роботи*, представлених у Додатку У.1.

Етапи дослідження та завдання кожного етапу представлено у Додатку У.2. Відповідно, експериментальна робота здійснювалась на кожному із етапів дослідження (Додаток У.3).

На аналітико-пошуковому етапі дослідження нами використовувався метод експертних оцінок. Зокрема, для виявлення критично важливих для досягнення цілей діяльності структурних підрозділів із продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів компетентностей досліджуваної категорії керівників було використано метод критичних інцидентів, суть якого

полягала в інтерв'юванні експертів за специфічним алгоритмом (описаним нами в п. 2.1). В якості експертів було залучено експертну групу, критерії відбору якої описані у п. 2.1. У результаті інтерв'ювання зазначеної категорії експертів було отримано більше 150 різних компетентностей, які були згруповані експертною групою у 11 компонентів професійної компетентності. Для інтегрування у модель компетенцій досліджуваної нами категорії керівників думки іншої експертної групи – клієнтів, на яку власне й спрямована діяльність керівників, ми опитали 84 клієнти УДППЗ "Укрпошта" та ПАТ "Укртелеком" з різних регіонів країни за методикою SERVQUAL. Задля нівелювання ризиків втрати актуальності отриманих даних та прогностичного обґрунтування перспективних компетентностей досліджуваної нами категорії керівників ми використали метод форсайт як один із методів експертних оцінок (із залученням 97 експертів, які представляли підприємства різних галузей народного господарства країни). Таким чином, до переліку із 150 компетентностей, виявлених шляхом опитування керівників відділів організації продажу послуг та обслуговування споживачів обласних філій ПАТ "Укртелеком", було додано ще 22 компетентності. Наступним етапом було групування компетентностей у кластери, усунення повторів, визначення компонентів професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, виявлення вагових коефіцієнтів кожного з компонентів професійної компетентності. Для вирішення цих завдань нами було проведено сесію, у якій брали участь 19 керівників відділів організації продажу послуг та обслуговування споживачів обласних філій ПАТ "Укртелеком", у ході якої нами було використано метод фокальних об'єктів (для групування компетентностей у кластери) та метод попарних порівнянь (для виявлення вагових коефіцієнтів компонентів професійної компетентності).

На аналітико-пошуковому етапі експерименту задля виявлення найбільш релевантних педагогічних умов розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та

обслуговування споживачів нами було використано метод експертних оцінок (а саме, методику номінальних груп), що дало можливість отримати узгоджену думку 19 експертів (керівників відділів організації продажу послуг та обслуговування споживачів обласних філій ПАТ “Укртелеком”) щодо проблеми, яка розглядалась.

На формувальному етапі експерименту було реалізовано педагогічну систему розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв’язку. Зокрема, розроблена програма розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників передбачала їх участь у різного роду навчальних заходах (Додаток У.4).

Для вимірювання поточного рівня розвиненості компонентів професійної компетентності досліджуваної категорії керівників (до та після здійснення педагогічного впливу) було реалізовано комплекс діагностувальних процедур задля вимірювання рівнів розвиненості:

- *ціннісно-мотиваційного компонента* професійної компетентності - самооцінювання за 10-бальною шкалою, яка відображує рівень схильності до тієї чи іншої моделі (з-поміж двох полярних) та рівень прояву у поведінці тієї чи іншої ціннісної настанови;

- *інтелектуально-когнітивного компонента* професійної компетентності - оцінювання за відносною шкалою результатів опанування відповідними навчальними курсами: 0-60% - низький рівень розвиненості знань; 60-80% - середній рівень; 80-100% - високий рівень розвиненості знань;

- *операційно-діяльнісного компонента* професійної компетентності - оцінювання за допомогою технології асесмент-центрів з використанням відносної шкали прояву умінь, 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;

- *суб'єктного компонента* професійної компетентності - самооцінювання за 10-бальною шкалою, яка відображує рівень схильності до тієї чи іншої моделі (з-поміж двох полярних) та рівень прояву у поведінці тієї чи іншої особистісної якості.

Враховуючи специфіку внутрішньофірмового навчання та складність сепарування контрольної та експериментальної груп нами було обрано послідовний тип експерименту. Контрольні зрізи рівнів розвиненості професійної компетентності проводились для однієї групи учасників до та після здійснення педагогічного впливу. Експеримент проводився на базі двох найбільших підприємств, які представляють сферу зв'язку – ПАТ "Укртелеком" та УДППЗ "Укрпошта". Для категорії керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів у ПАТ "Укртелеком" вибіркова сукупність склала 403 особи, для УДППЗ "Укрпошта" – 392 особи.

Для перевірки припущення про те, що імплементація у процес розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників заходів із посттренінгового супроводу після закінчення навчання сприятиме підвищенню результативності такого розвитку, було використано паралельний тип експерименту. План перевірки передбачав контрольний зріз знань учасників перед проходженням ними навчання за напрямом "Підготовка тренерів. Базовий рівень", одразу після проходження ними дистанційного курсу та через місяць після проходження ними дистанційного курсу. Для експериментальної перевірки гіпотези про доцільність посттренінгового супроводу учасників навчання було сформовано вибірки, які складались із керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів ПАТ "Укртелеком" (у кількості 403 особи – контрольна група (КГ) та УДППЗ "Укрпошта" (у кількості 392 особи – експериментальна група (ЕГ).

У здійсненні експериментальної перевірки результативності педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних

підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів брали участь такі категорії учасників:

- експертна група (19 заступників директорів обласних філій з питань маркетингу та продажу послуг та керівників відділів організації продажу послуг та обслуговування споживачів обласних філій ПАТ "Укртелеком та УДППЗ "Укрпошта"; 84 клієнти УДППЗ "Укрпошта" та ПАТ "Укртелеком"; 97 керівників різного рівня українських підприємств);

- експериментальна група (403 керівники структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів ПАТ "Укртелеком" та 392 керівники відповідного рівня УДППЗ "Укрпошта");

- спостерігачі (5 працівників Центру післядипломної освіти ПАТ "Укртелеком" для здійснення оцінювання за технологією асесмент-центрів).

Отже, проведений експеримент дав змогу: здійснити констатувальне діагностування рівнів розвиненості професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку; апробувати складові авторської концепції та педагогічну систему розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників; здійснити повторне діагностування рівнів розвиненості професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку; узагальнити результати дослідження; обґрунтувати прогностичні положення щодо розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників.

5.2. Експериментальна перевірка результативності педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку

Метою експерименту, який проводився в процесі дослідження системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку,

було емпіричне підтвердження або спростування гіпотези дослідження, і, відповідно, релевантності теоретичних результатів. Суть експерименту полягала у цілеспрямованому впливі на керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів з метою розвитку їхньої професійної компетентності. Елементами такого впливу виступав специфічний зміст розвитку професійної компетентності (визначений на базі моделі їх компетенцій), форми навчання (дистанційне навчання, тренінг, посттренінговий супровід, самоосвіта), педагогічні технології (коучингові технології, технології змішаного навчання, інтерактивні технології дистанційного навчання, тренінгові технології), засоби розвитку професійної компетентності (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 рівнів розвиненості андрагогічної компетентності) та технічні засоби навчання (середовище дистанційного навчання, засоби моделювання діяльності (бізнес-симуляції), методи навчання (наочні, словесні, практичні).

Алгоритм дій задля підтвердження або спростування гіпотези дослідження включав: для послідовного типу експерименту - порівняння контрольної (КГ) та експериментальної (ЕГ) груп та встановлення співпадіння їх початкових характеристик; реалізація педагогічного впливу на ЕГ; на основі порівняння КГ та ЕГ після здійснення педагогічного впливу встановлення відмінностей їх кінцевих характеристик. Для паралельного типу експерименту здійснювалось порівняння початкових та кінцевих характеристик однієї групи (ЕГ).

Для оцінювання прогресу в розвитку компонентів професійної компетентності нами використовувалась порядкова шкала вимірювань. Зокрема, для вимірювання рівня розвиненості ціннісно-мотиваційного та суб'єктного компонентів професійної компетентності використовувалась 10-бальна шкала, що відображує рівень схильності до тієї чи іншої моделі; для

вимірювання рівня розвиненості інтелектуально-когнітивного компоненту професійної компетентності - оцінювання за відносною шкалою результатів опанування відповідними навчальними курсами (від 0 до 100%); для вимірювання рівня розвиненості операційно-діяльнісного компоненту професійної компетентності - шкала прояву умінь, навичок та здібностей (від 1 до 5 балів). Диференціація отриманих даних на рівні прояву представлена у Додатку Ф.1. Оскільки застосовувані нами методики вимірювання рівнів розвиненості професійної компетентності досліджуваної категорії керівників є різними (самооцінювання, експертне оцінювання, оцінювання рівня засвоєння знань) із застосуванням різних шкал вимірювання (10-бальна шкала, яка відображує рівень схильності до тієї чи іншої моделі; оцінювання за абсолютною шкалою результатів опанування відповідними навчальними курсами (від 0 до 15 балів та від 0 до 25 балів відповідно за кожне виконане завдання); оцінювання з використанням абсолютної шкали прояву умінь, навичок та здібностей, описаних індикатором (від 1 до 5 балів), доцільним є процедура перетворення шкал з метою спрощення аналізу отриманих результатів вимірювань. Для порядкової шкали вимірювань адекватним є будь-яке строго монотонне перетворення (із збереженням впорядкованості об’єктів) [302, с. 14]. Відтак, вважаємо за можливе перетворення абсолютних шкал вимірювання у відносні (із збереженням підходу до диференціації рівнів розвиненості компонентів професійної компетентності) (Додаток Ф.1).

Для вирішення завдання порівняння показників до та після здійснення педагогічного впливу на ЕГ використовувались так звані агреговані показники (зокрема, показників розподілу кількості членів ЕГ за рівнями розвиненості професійної компетентності).

Для аналізу результатів вимірювання рівнів розвиненості основних компонентів професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв’язку використовувався такий алгоритм: статистична обробка отриманих результатів вимірювань (описова статистика); встановлення співпадіння

характеристик КГ та ЕГ до здійснення педагогічного впливу; встановлення відмінностей характеристик КГ та ЕГ після здійснення педагогічного впливу (для паралельного типу експерименту). У випадку послідовного типу експерименту – встановлення відмінностей характеристик ЕГ до та після здійснення педагогічного впливу.

Для компактного опису даних було використано методи описової статистики, зокрема, такі агреговані показники, як: середнє арифметичне значення отриманих балів під час вхідного, вихідного та повторного зрізу знань (формула 7) та вибіркова дисперсія (середня сума квадратів різниць між елементами вибірки та середніми значеннями) (формула 8) [302, с. 38].

$$\bar{x} = \frac{1}{N} \cdot (x_1 + x_2 + \cdots + x_N) = \frac{1}{N} \cdot \sum_{i=1}^{N} x_i \qquad (7),$$

$$D_x = \frac{1}{N-1} \sum_{i=1}^{N} (x_i - \bar{x})^2 \qquad (8).$$

Вирішення іншого завдання дослідження – встановлення збігу та відмінностей між КГ та ЕГ (у випадку паралельного типу експерименту – між КГ та ЕГ; для послідовного типу експерименту - відмінностей у розподілі рівнів розвиненості компонентів професійної компетентності у групі до та після здійснення педагогічного впливу) – використовувались статистичні тести; розрахунок та аналіз отриманих значень дав змогу, порівнюючи емпіричне значення критерію з критичним, зробити висновки про рівень збігу або відмінностей вибірок. Ми виходили із прийнятого у педагогічних дослідженнях рівня значущості 0,05. Інтерпретація емпіричних значень статистичного критерію залежала від його величини: якщо емпіричне значення критерію є меншим за критичне – є підстави стверджувати про співпадіння характеристик об’єктів, що порівнюються; чим більшим є емпіричне значення у порівнянні з критичним – тим більшими є підстави стверджувати, що характеристики досліджуваних об’єктів є відмінними, а достовірність відмінностей між групами дорівнює 95%.

Для визначення достовірності збігу та відмінностей вимірюваних характеристик у груп використовувався критерій Крамера-Уелча [302, с. 46],

який, на думку Д.Новікова, є більш ефективним замінником критерія Стьюдента. Тест Крамера-Уелча проводився для перевірки гіпотези про рівність середніх значень двох сукупностей, відтак, вихідними даними для його обчислення є інформація про об'єм вибірок, вибіркові середні значення показника та вибіркові дисперсії вибірок, що порівнюються. Цей критерій є релевантним у випадках, коли застосовується шкала відношень. У дослідженні цей критерій використовувався для перевірки часткової гіпотези про необхідність застосування посттренінгового супроводу для збільшення результативності розвитку професійної компетентності досліджуваної нами категорії керівників.

Алгоритм застосування критерію Крамера-Уелча для перевірки гіпотези про збіг або відмінність середніх значень вибірок [302, с. 46] включає такі кроки:

1. Для вибірок, що порівнюються, обчислюється емпіричне (спостережне) значення критерію Крамера-Уелча за формулою (9):

$$T_{\text{емп}} = \frac{\sqrt{M \cdot N}|\bar{x} - \bar{y}|}{\sqrt{M \cdot D_x + N \cdot D_y}} \quad (9),$$

де M, N – об'єм вибірок, що порівнюються (кількість осіб в групах) (у випадку послідовного типу експерименту використовуємо числові значення M^2);

$\bar{x}, \bar{y}$ – середнє значення досліджуваного показника у вибірках, що порівнюються;

D_x, D_y – вибіркові дисперсії досліджуваного показника у вибірках, що порівнюються.

2. Порівнюється емпіричне значення критерію Крамера-Уелча з критичним 1,96. Якщо емпіричне значення не перевищує критичне ($T_{\text{емп}} \leq T_{\text{кр}}$), то робиться висновок про те, що характеристики вибірок співпадають на рівні значущості 0,05. Якщо емпіричне значення перевищує критичне ($T_{\text{емп}} > T_{\text{кр}}$), то робиться висновок про те, що достовірність відмінностей характеристик порівнюваних сукупностей складає 95%. Якщо початкові (до

початку експерименту) характеристики досліджуваних сукупностей (КГ та ЕГ) збігаються, а кінцеві (після закінчення експерименту) – відрізняються, то можна зробити висновок про те, що ефект змін обумовлений застосуванням експериментальної методики навчання.

Для визначення достовірності збігу та відмінностей для експериментальних даних, вимірювання яких проводилось із використанням порядкової шкали з L різними балами (в нашому випадку $L = 3$: базовий, достатній, високий), було використано критерій однорідності χ^2, емпіричне значення якого обчислюється за формулою (10):

$$\chi^2_{\text{емп}} = N \cdot M \cdot \sum_{i=1}^{L} \frac{\left(\frac{n_i}{N} - \frac{m_i}{M}\right)^2}{n_i + m_i}. \qquad (10),$$

Критичне значення χ^2 залежить від прийнятого в педагогічних дослідженнях рівня значущості та числа L та обчислюється за формулою (11):

$$\chi^2_{\text{кр}} = \chi^2_{1-\alpha}(L-1) \qquad (11).$$

Алгоритм проведення тесту χ^2 для перевірки достовірності збігів та відмінностей у експериментальних даних, що подані у порядкові шкалі, включав наступні кроки:

1. Розрахунок для вибірок, що порівнюються, емпіричного значення χ^2 за формулою (10).

2. Порівняння отриманого значення із критичним значенням для рівня значущості $\alpha = 0{,}05$: $\chi^2_{\text{кр}} = \chi^2_{0,05}(10) = 5{,}99$ [302, с. 52]. Якщо $\chi^2_{\text{емп}} \leq \chi^2_{\text{кр}}$, то робиться висновок про те, що характеристики вибірок, що порівнюються, співпадають із рівнем значущості 0,05. Якщо $\chi^2_{\text{емп}} > \chi^2_{\text{кр}}$, то висновок наступний: ймовірність відмінностей характеристик порівнюваних сукупностей дорівнює 95%. Інтерпретація отриманих значень тесту χ^2 у випадку збігу характеристик груп до проведення експерименту та різниці їх характеристик після проведення експерименту є такою: ефект зміни у досліджуваних характеристиках об’єкту обумовлений саме застосуванням експериментальної методики навчання.

У процесі експерименту нами здійснювалась: експериментальна перевірка часткової гіпотези дослідження; експериментальна перевірка результативності розвитку інтелектуально-когнітивного компонента професійної компетентності; експериментальна перевірка результативності розвитку операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності; експериментальна перевірка результативності розвитку ціннісно-мотиваційного та суб'єктного компонентів професійної компетентності.

Експериментальна перевірка часткової гіпотези дослідження

Суть сформульованої нами чаткової гіпотези дослідження полягала в тому, що впровадження у процес розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників заходів із посттренінгового супроводження після закінчення навчання сприятиме підвищенню результативності такого розвитку.

У якості КГ було обрано групу керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв’язку та обслуговування споживачів у ПАТ “Укртелеком” (вибіркова сукупність склала 403). У якості ЕГ було обрано групу керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв’язку й обслуговування споживачів ПАТ “Укрпошта” у кількості 392 особи. Однорідність КГ та ЕГ забезпечувалась однаковим управлінським рівнем, аналогічністю виконуваних обов’язків і вимог до структури компонентів професійної компетентності. Педагогічний вплив на КГ здійснювався шляхом опанування учасниками матеріалами дистанційного курсу “Підготовка тренерів. Базовий рівень”. Педагогічний вплив на ЕГ здійснювався шляхом опанування учасниками матеріалами дистанційного курсу “Підготовка тренерів. Базовий рівень”, а також здійснення заходів із посттренінгового супроводу учасників навчання. Слід зазначити, що контент дистанційного курсу, перелік контрольних завдань, підходи до їх оцінювання в обох випадках були однаковими. Дані щодо успішності опанування матеріалами курсу КГ та ЕГ представлені у шахматках успішності (приклад такої шахматки - у Додатку Х.1). Контрольні зрізи знань проводились до проходження курсу, під час

проходження (оцінювання виконаних учасниками контрольних завдань, в результаті чого була отримана загальна оцінка в балах) та через місяць після проходження курсу.

Статистична обробка отриманих результатів здійснювалась за допомогою програми Microsoft Excel для Windows шляхом використання інструменту «Описова статистика». Описові статистики для КГ та ЕГ на трьох етапах - попередньому, вихідному та повторному контролі знань подано в Додатках Х.2 та Х.3.

Для перевірки гіпотези про збіг характеристик двох груп до проведення експерименту ми використовуємо критерій Крамера-Уелча, для розрахунку якого ми послуговуємося такими статистичними показниками, як об'єм вибірки, середнє значення та дисперсія вибірки (табл.5.1).

Таблиця 5.1

Статистичні показники успішності КГ та ЕГ на різних етапах спостереження

	Контрольна група			Експериментальна група		
	Попередній контроль знань	Вихідний контроль знань	Повторний контроль знань	Попередній контроль знань	Вихідний контроль знань	Повторний контроль знань
Об'єм вибірки	403	403	403	392	392	392
Вибіркове середнє	10,186	11,786	11,534	10,196	11,780	12,012
Вибіркова дисперсія	24,825	27,098	26,944	24,921	27,056	27,179

Джерело: Розраховано автором

Для розрахунку критерію Крамера-Уелча необхідними є такі дані:

$$M = 403, N = 392, \quad \bar{x} = 10{,}5186, \qquad \bar{y} = 10{,}196 \ , D_x = 24{,}825, \quad D_y = \ 24{,}921$$

Проводимо розрахунок спостережного (емпіричного) значення критерію:

$$T_{\text{емп}} = \frac{\sqrt{403 \cdot 392} \ \cdot |10{,}5186 - 10{,}196|}{\sqrt{403 \cdot 24{,}825 + 392 \cdot 24{,}921}} = 0{,}029.$$

Критичне значення $T_{\text{кр}} = T_{0,05} = 1{,}96$. Емпіричне значення не перевищує критичне, що дозволяє стверджувати, що достовірність відмінності середніх

значень набраних балів в КГ та ЕГ на етапі попереднього контролю знань складає 0,95. Аналогічні розрахунки проводимо для порівняння емпіричних значень критерію Крамера-Уелча для КГ та ЕГ груп на трьох етапах спостереження - попередньому, вихідному та повторному контролі знань (Додаток Х.4).

Розраховані емпіричні значення критерію Крамера-Уелча дають підстави стверджувати, що характеристики КГ та ЕГ на етапі вихідного контролю знань збігаються на рівні значущості 0,05. Найбільші відмінності в емпіричних значеннях критерію Крамера-Уелча спостерігаються у ЕГ на етапах вхідного та вихідного контролю знань, у КГ на етапах вхідного та вихідного контролю знань, у КГ на етапах вихідного й повторного та КГ та ЕГ на етапі повторного контролю знань. Інтерпретація отриманих значень критерію дозволяє стверджувати, що: ЕГ та КГ на етапі вхідного контролю знань характеризуються однорідністю рівнів розвиненості андрагогічних знань; ЕГ та КГ на етапі вихідного контролю знань характеризуються однорідністю рівнів розвиненості андрагогічних знань; суттєві відмінності у показниках між ЕГ на етапах вхідного та вихідного контролю знань дають підстави говорити про результативність педагогічного впливу на досліджувані групи у формі відповідного дистанційного курсу; суттєві відмінності критерію Крамера-Уелча у КГ на етапах вихідного та повторного контролю знань дають підстави зробити висновок про те, що відсутність підтримки учасників навчання після його закінчення призводить до суттєвого зниження рівня знань; суттєві відмінності критерію Крамера-Уелча у ЕГ на етапах вихідного та повторного контролю знань дозволяють стверджувати про результативність педагогічного впливу у формі посттренінгового супроводу, що уможливила скорочення падіння рівня знань, як це спостерігалось у КГ через місяць після опанування матеріалами відповідного дистанційного курсу. Варто зауважити, що за абсолютною величиною середній бал при повторному контролі в ЕГ перевищує середній бал вихідного контролю. Всі інші емпіричні значення,

представлені в Додатку Х.4, перевищують критичне, отже достовірність відмінності середніх значень порівнюваних вибірок складає 0,95.

Оскільки ми експериментально перевіряємо гіпотезу про результативність посттренінгового супроводу учасників навчання, нас цікавлять характеристики КГ та ЕГ на етапі вихідного та повторного контролю. Відповідно результатів тесту Крамера-Уелча початкові (до початку експерименту із впровадження посттренінгового супроводу) характеристики досліджуваних сукупностей (КГ та ЕГ) співпадають, а кінцеві (після закінчення експерименту) – відрізняються, тобто можна зробити висновок про те, що ефект змін обумовлений застосуванням експериментальної методики навчання.

Розподіл досліджуваної вибірки за рівнями розвиненості андрагогічних знань на етапах вхідного, вихідного та повторного контролю знань представлено у таблиці 5.2 , а також на рисунках 5.1 та 5.2.

Таблиця 5.2

Розподіл досліджуваної вибірки за рівнями розвиненості андрагогічних знань

Рівень	**Бали**	**ЕГ**		**КГ**	
		Кількість учасників	**%**	**Кількість учасників**	**%**
Вхідний контроль					
Базовий	0 - 119	118	29,28	126	31,27
Достатній	120 - 159	263	65,26	267	66,25
Високий	160 - 200	11	2,73	10	2,48
Разом		**392**	**100**	**403**	**100**
Вихідний контроль					
Базовий	0 - 119	82	20,35	89	22,08
Достатній	120 - 159	288	71,46	291	72,21
Високий	160 - 200	22	5,46	23	5,71
Разом		**392**	**100**	**403**	**100**
Повторний контроль					
Базовий	0 - 119	53	13,15	111	27,54
Достатній	120 - 159	304	75,43	276	68,49
Високий	160 - 200	35	8,68	16	3,97
Разом		**392**	**100**	**403**	**100**

Джерело: складено автором

Як бачимо, мають місце суттєві відмінності у розподілі досліджуваної сукупності учасників навчання (КГ та ЕГ) за рівнями на вхідному та повторному етапах контролю.

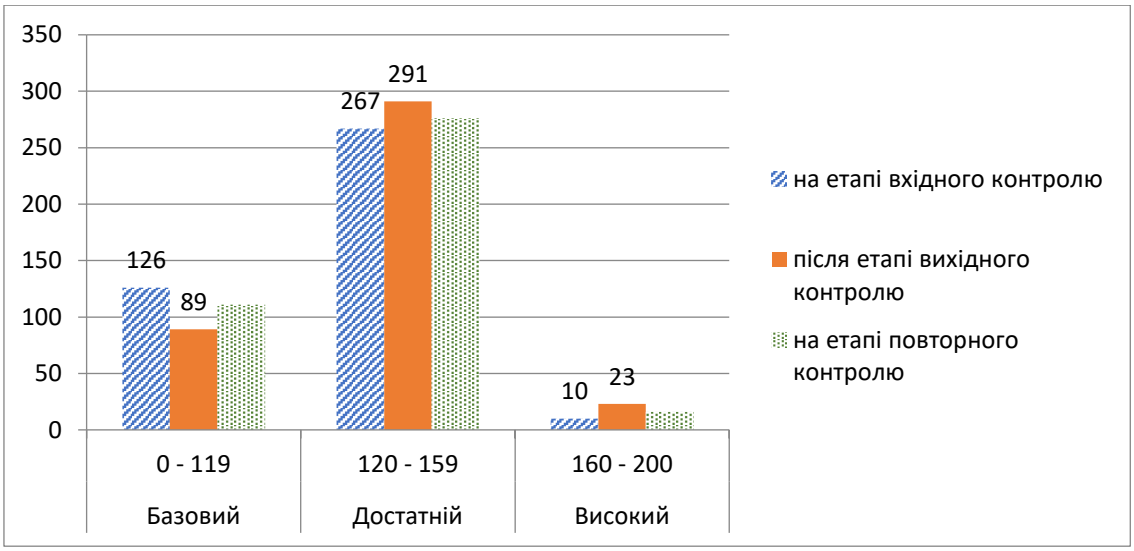


Рис.5.1. Гістограма розподілу рівнів розвиненості андрагогічних знань у КГ

Розрахуємо емпіричне (спостережне) значення критерію χ^2 для ЕГ та КГ на вихідному етапі контролю.

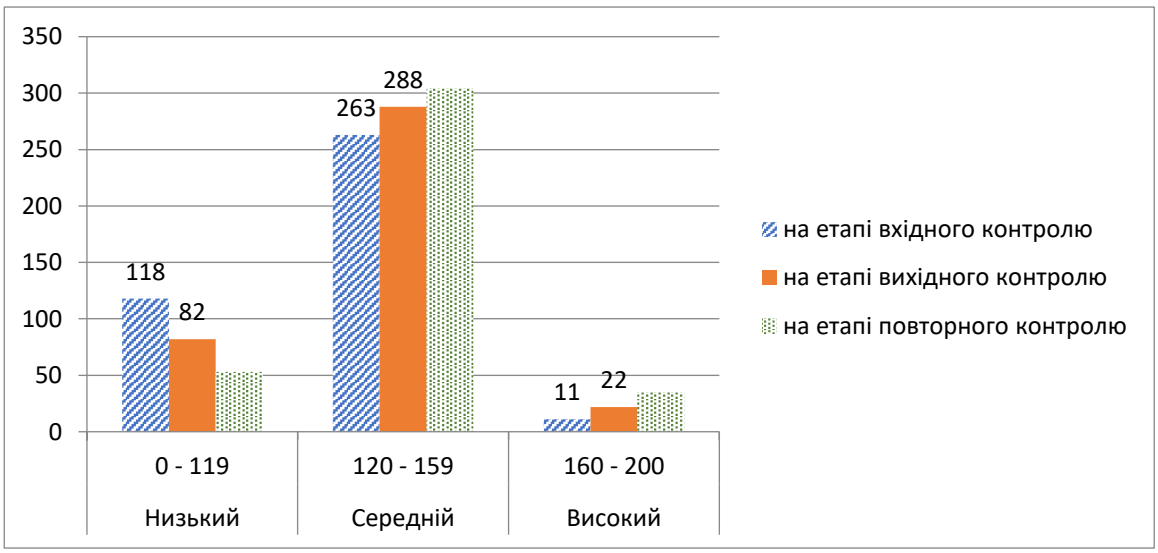


Рис.5.2. Гістограма розподілу рівнів розвиненості андрагогічних знань у ЕГ

Необхідні для розрахунку емпіричного значення критерію статистичні дані для КГ (N = 403) та ЕГ (M=392) на вихідному етапі контролю знань:

$$n_1 = 89, m_1 = 82, n_2 = 291, m_2 = 288, n_3 = 23, m_3 = 22.$$

Для формули (10) маємо $\chi^2_{\text{емп}} = 403 \cdot 392 \cdot \left(\left(\frac{89}{403} - \frac{82}{392}\right)^2 : 171 + \left(\frac{291}{403} - \frac{288}{392}\right)^2 : 579 + \left(\frac{23}{403} - \frac{22}{392}\right)^2 : 45\right) = 0{,}1721.$

Аналогічні розрахунки емпіричного значення критерію χ^2 для КГ та ЕГ проводимо на етапах вхідного, вихідного та повтороного контролю знань (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Емпіричні значення критерію χ^2

	КГ: вхідний контроль	КГ: вихідний контроль	КГ: повторний контроль	ЕГ: вхідний контроль	ЕГ: вихідний контроль	ЕГ: повторний контроль
КГ: вхідний контроль	0	12,5209	2,4831	0,1879	14,4528	45,9139
КГ: вихідний контроль	12,5209	0	4,0732	9,5628	0,1721	11,7435
КГ: повторний контроль	2,4831	4,0732	0	1,3014	5,4090	28,7956
ЕГ: вхідний контроль	0,1879	9,5628	1,3014	0	11,2809	40,1940
ЕГ: вихідний контроль	14,4528	0,1721	5,4090	11,2809	0	9,6269
ЕГ: повторний контроль	45,9139	11,7435	28,7956	40,1940	9,6269	0

Джерело: Складено автором

Отримані значення спостережного значення критерію χ^2 порівнюємо із критичним значенням $\chi^2_{\text{кр}} = \chi^2_{0,05}(11) = 5{,}99$. Суттєва різниця спостерігається при порівнянні: КГ на вихідному та повторному етапах контролю знань; КГ на повторному етапі та ЕГ на вихідному етапі контролю знань; КГ та ЕГ на повторному етапі контролю знань. З ймовірністю 0,95 стверджуємо про відсутність суттєвої різниці при порівнянні: КГ та ЕГ на

вихідному етапі контролю знань; КГ на вихідному та ЕГ на повторному етапах контролю знань; ЕГ на вихідному та повторному етапах контролю знань. Таким чином, отримані результати тесту χ^2 дають підстави стверджувати, що педагогічний вплив на учасників навчання у формі посттренінгового супроводу є результативним.

Експериментальна перевірка результативності розвитку інтелектуально-когнітивного компонента професійної компетентності

У результаті дослідження було виявлено, що інтелектуально-когнітивний компонент професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку містить у своєму складі такі елементи: професійні, психологічні, організаційно-управлінські та андрагогічні знання. Відповідно, для розвитку даного компонента професійної компетентності було розроблено дистанційні курси (для розвитку професійних та психологічних знань - дистанційний курс "Якісне обслуговування як конкурентна перевага. Побудова ефективних відносин зі споживачами"; для розвитку організаційно-управлінських та психологічних знань - дистанційний курс "Сучасні інструменти управління діяльністю структурного підрозділу"; для розвитку андрагогічних знань - дистанційний курс "Підготовка тренерів. Базовий рівень"). Експериментальна перевірка результативності розвитку інтелектуально-когнітивного компонента професійної компетентності включала: контрольний зріз знань досліджуваної сукупності керівників перед проходженням кожного дистанційного курсу; опанування матеріалами зазначених дистанційних курсів (з використанням таких засобів та технологій педагогічного впливу як інтерактивна групова взаємодія, вебінари, виконання контрольних завдань тощо); контрольний зріз знань досліджуваної сукупності керівників після проходження кожного дистанційного курсу. Для кожного дистанційного курсу було розроблено контрольні завдання й критерії їх оцінювання (Додатки Ц.1-Ц.3). Для спрощення статистичної обробки та співставності отриманих результатів абсолютні величини балів були переведені у відносні, які в свою

чергу були диференційовані за рівнями. У якості ЕГ у процесі послідовного експерименту було обрано групу керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку й обслуговування споживачів у ПАТ "Укртелеком" (вибіркова сукупність склала 403 особи). Дані щодо успішності опанування матеріалами курсу ЕГ представлені у Шахматках успішності (приклад такої шахматки - у Додатку Х.1). Контрольні зрізи знань проводились нами до та під час проходження дистанційного курсу (оцінювання виконаних учасниками контрольних завдань, в результаті чого була отримана загальна оцінка в балах).

Представимо детально результати експериментальної перевірки результативності розвитку *андрагогічних знань* досліджуваної категорії керівників. Статистична обробка отриманих результатів здійснювалась за допомогою програми Microsoft Excel для Windows шляхом використання інструменту «Описова статистика». Для експериментальної групи було розраховано такі показники (Додаток Х.2): середній бал, дисперсію та середнє квадратичне відхилення оцінок, отриманих в процесі оцінювання якості виконання контрольних завдань до та після проведення експерименту. Нами також було розраховано спостережні значення критерію Крамера-Уелча. Відповідні числові значення містяться в останньому стовпчику таблиці. Як видно з таблиці, всі розраховані емпіричні значення критерію Крамера-Уелча за всіма оцінюваними показниками суттєво перевищують критичне значення $T_{\text{кр}} = T_{0,05} = 1{,}96$, що свідчить про те, що достовірність відмінностей характеристик групи до та після здійснення педагогічного впливу складає 95%. Найбільш суттєві відмінності спостерігаються у розрізі контрольних завдань 5, 6, 7, 8, 9 та 10 (див. Додаток Ц.1).

Проведемо аналіз рівня розвиненості андрагогічних знань учасників експерименту до та після здійснення педагогічного впливу. Для дистанційного курсу "Підготовка тренерів. Базовий рівень" максимальна кількість балів складає 200. Будемо вважати, що рівень отриманих знань базовий, якщо особа отримала до 60 % від максимальної кількості балів (менше ніж 120 балів);

достатній, якщо кількість набраних балів від 60 до 80 % від максимально можливої кількості балів (від 120 до 159) та високий – у разі якщо кількість набраних балів більше або дорівнює 80 % від максимально можливої кількості балів за результатами виконання контрольних завдань (160 до 200). Розподіл досліджуваної вибірки за рівнями розвиненості андрагогічних знань представлено у таблиці 5.4 та на рисунку 5.3.

Таблиця 5.4

Розподіл досліджуваної вибірки за рівнями розвиненості андрагогічних знань

До експерименту				**Після екперименту**				**Δ**
Рівні	Бали	Кіль-кість	%	Рівні	Бали	Кіль-кість	%	
Базовий	0 -119	126	31,27	Базовий	0 -119	89	22,08	9,19
Достатній	120 -160	267	66,25	Достатній	120-160	291	72,21	5,96
Високий	160-200	10	2,48	Високий	160-200	23	5,71	3,23
Всього:		403	100			403	100	

Джерело: Складено автором

Розрахуємо емпіричне (спостережне) значення критерію χ^2 для ЕГ до та після здійснення педагогічного впливу за формулою (10). Критичне значення критерію χ^2 розрахуємо за формулою (11).

Необхідні для розрахунку емпіричного значення критерію статистичні дані для експериментальної групи на вхідному та вихідному етапах контролю знань:

$$n_1 = 126, m_1 = 89, n_2 = 267, m_2 = 291, n_3 = 10, m_3 = 23.$$

Для формули (10) маємо $\chi^2_{\text{емп}} = 403 \cdot 403 \cdot \left(\left(\frac{126}{403} - \frac{89}{403}\right)^2 : 215 + \left(\frac{267}{403} - \frac{291}{403}\right)^2 : 558 + \left(\frac{10}{403} - \frac{23}{403}\right)^2 : 33\right) = 12{,}521$

Отримані значення спостережного значення критерію χ^2 порівнюємо із критичним значенням $\chi^2_{\text{кр}} = \chi^2_{0,05}(11) = 5{,}99$. Значне перевищення емпіричного значення над критичним дає підстави стверджувати про суттєві зміни в рівнях успішності експериментальної групи як результат педагогічного впливу за запропонованою методикою.

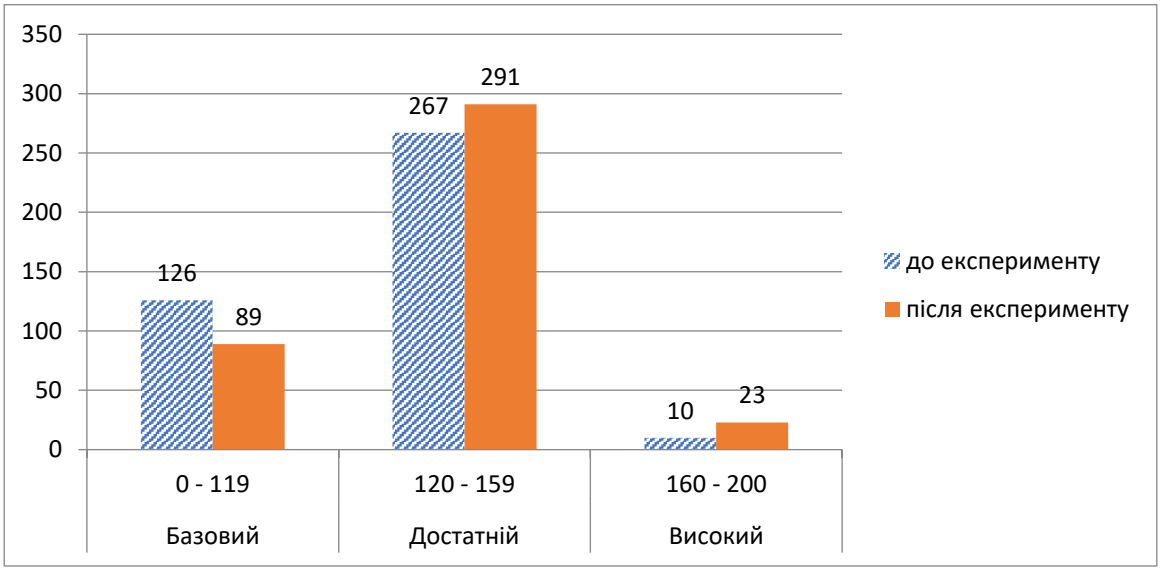


Рис.5.3. Гістограма розподілу рівнів розвиненості андрагогічних знань у КГ та ЕГ на етапі вхідного та вихідного контролю знань.

Для розвитку *професійних та психологічних знань* у досліджуваної категорії керівників нами було розроблено дистанційний курс “Якісне обслуговування як конкурентна перевага. Побудова ефективних відносин зі споживачами”, для якого було розроблено контрольні завдання та критерії їх оцінювання. Для спрощення статистичної обробки та співставності отриманих результатів абсолютні величини балів були переведені у відносні, які в свою чергу були диференційовані за рівнями. Дані щодо успішності опанування матеріалами курсу ЕГ представлені у Шахматках успішності (приклад такої шахматки - у Додатку Х.1). Контрольні зрізи знань проводились нами до та під час проходження дистанційного курсу (оцінювання виконаних учасниками контрольних завдань, в результаті чого була отримана загальна оцінка в балах).

Представимо результати експериментальної перевірки результативності розвитку професійних та психологічних знань досліджуваної категорії керівників. Для ЕГ було розраховано такі показники (Додаток Ш.1): середній бал, дисперсію та середнє квадратичне відхилення оцінок, отриманих при опитуванні до та після проведення експерименту. Нами також було розраховано спостережні значення критерію Крамера-Уелча (розраховані числові значення містяться в останньому стовпчику таблиці). Як видно з таблиці, всі розраховані емпіричні значення критерію Крамера-Уелча за всіма оцінюваними показниками суттєво перевищують критичне значення $T_{\text{кр}} = T_{0,05} = 1{,}96$, що свідчить про те, що достовірність відмінностей характеристик групи до та після здійснення педагогічного впливу складає 95%. Найбільш суттєві відмінності спостерігаються у розрізі контрольних завдань 3, 4 та 6 (див. Додаток Ц.3).

Проведемо аналіз рівня розвиненості професійних та психологічних знань учасників експерименту до та після здійснення педагогічного впливу. Для дистанційного курсу “Якісне обслуговування як конкурентна перевага. Побудова ефективних відносин зі споживачами” максимальна кількість балів складає 320. Будемо вважати, що рівень отриманих знань базовий, якщо особа отримала до 60 % від максимальної кількості балів (менше ніж 191 бал); достатній, якщо кількість набраних балів від 60 до 80 % від максимально можливої кількості балів (від 192 до 255 балів) та високий – у разі якщо кількість набраних балів більше або дорівнює 80 % від максимально можливої кількості балів за результатами виконання контрольних завдань (від 256 до 320 балів). Розподіл досліджуваної вибірки за рівнями розвиненості професійних та психологічних знань представлено у таблиці 5.5 та на рисунку 5.4.

Розрахуємо емпіричне (спостережне) значення критерію χ^2 для ЕГ до та після здійснення педагогічного впливу за формулою (10). Критичне значення критерію χ^2 розрахуємо за формулою (11).

Необхідні для розрахунку емпіричного значення критерію статистичні дані для ЕГ на вхідному та вихідному етапах контролю знань:

Таблиця 5.5

Розподіл досліджуваної вибірки за рівнями розвиненості професійних та психологічних знань

До експерименту				Після експерименту				Δ
Рівні	Бали	Кіль-кість	%	Рівні	Бали	Кіль-кість	%	
Базовий	0-191	106	26,30	Базовий	0-191	70	17,37	8,93
Достатній	192-255	283	70,22	Достатній	192-255	307	76,18	5,96
Високий	256-320	14	3,47	Високий	256-320	26	6,45	2,98
Всього:		403	100			403	100	

Джерело: Складено автором

$n_1 = 106, m_1 = 70, n_2 = 283, m_2 = 307, n_3 = 14, m_3 = 26.$

Для формули (10) маємо:

$$\chi^2_{\text{емп}} = 403 \cdot 403 \cdot \left(\left(\frac{106}{403} - \frac{70}{403} \right)^2 : 176 + \left(\frac{283}{403} - \frac{307}{403} \right)^2 : 590 + \left(\frac{14}{403} - \frac{26}{403} \right)^2 : 40 \right) = 11{,}94.$$

Отримані значення спостережного значення критерію χ^2 порівнюємо із критичним значенням $\chi^2_{\text{кр}} = \chi^2_{0,05}(11) = 5{,}99$. Значне перевищення емпіричного значення над критичним дає підстави стверджувати про суттєві зміни в рівнях успішності ЕГ, зумовлені експериментальною методикою розвитку даного компоненту професійної компетентності.

Для розвитку *організаційно-управлінських та психологічних знань* було створено дистанційний курс “Сучасні інструменти управління діяльністю структурного підрозділу”, для якого були розроблені контрольні завдання та критерії їх оцінювання. Для спрощення статистичної обробки та співставності отриманих результатів абсолютні величини балів були переведені у відносні,

які в свою чергу були диференційовані за рівнями. Дані щодо успішності опанування матеріалами курсу ЕГ представлені у Шахматках успішності (приклад такої шахматки - у Додатку Х.1). Контрольні зрізи знань проводились нами до та під час проходження дистанційного курсу (оцінювання виконаних учасниками контрольних завдань, в результаті чого була отримана загальна оцінка в балах).

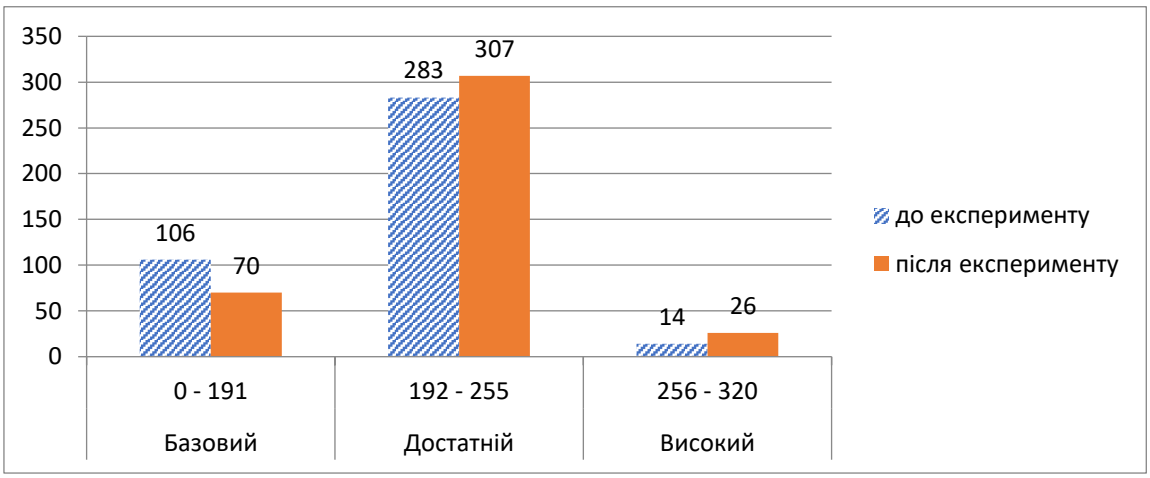


Рис.5.4. Гістограма розподілу рівнів розвиненості професійних та психологічних знань у ЕГ на етапі вхідного та вихідного контролю знань.

Представимо результати експериментальної перевірки результативності розвитку організаційно-управлінських та психологічних знань досліджуваної категорії керівників. Для ЕГ було розраховано такі показники (Додаток Ш.2): середній бал, дисперсію та середнє квадратичне відхилення оцінок, отриманих при опитуванні до та після проведення експерименту. Нами також було розраховано спостережні значення критерію Крамера-Уелча. Відповідні числові значення містяться в останньому стовпчику таблиці. Як видно з таблиці, всі розраховані емпіричні значення критерію Крамера-Уелча за всіма оцінюваними показниками суттєво перевищують критичне значення $T_{\text{кр}} = T_{0,05} = 1,96$, що свідчить про те, що достовірність відмінностей характеристик групи до та після здійснення педагогічного впливу складає 95%. Найбільш

суттєві відмінності спостерігаються у розрізі контрольних завдань 1 та 5 (див. Додаток Ц.2).

Проведемо аналіз рівня розвиненості професійних та психологічних знань учасників експерименту до та після здійснення педагогічного впливу. Для дистанційного курсу “Сучасні інструменти управління діяльністю структурного підрозділу” максимальна кількість балів складає 500. Будемо вважати, що рівень отриманих знань базовий, якщо особа отримала до 60 % від максимальної кількості балів (менше ніж 299 балів); достатній, якщо кількість набраних балів від 60 до 80 % від максимально можливої кількості балів (від 300 до 399 балів) та високий – у разі, якщо кількість набраних балів більше або дорівнює 80 % від максимально можливої кількості балів за результатами виконання контрольних завдань (від 400 до 500 балів). Розподіл досліджуваної вибірки за рівнями розвиненості організаційно-управлінських та психологічних знань представлено у табл. 5.6 та на рисунку 5.5.

Таблиця 5.6

Розподіл досліджуваної вибірки за рівнями розвиненості організаційно-управлінських та та психологічних знань

До експерименту				**Після експерименту**				**Δ**
Рівні	**Бали**	**Кіль-кість**	**%**	**Рівні**	**Бали**	**Кіль-кість**	**%**	
Базовий	0-299	119	29,53	Базовий	0-299	74	18,36	11,17
Достатній	300-399	267	66,25	Достатній	300-399	298	73,95	7,7
Високий	400-500	17	4,22	Високий	400-500	31	7,69	3,47
Всього:		403	100			403	100	

Джерело: Складено автором

Розрахуємо емпіричне (спостережне) значення критерію χ^2 для ЕГ до та після здійснення педагогічного впливу за формулою (10). Критичне значення критерію χ^2 розрахуємо за формулою (11).

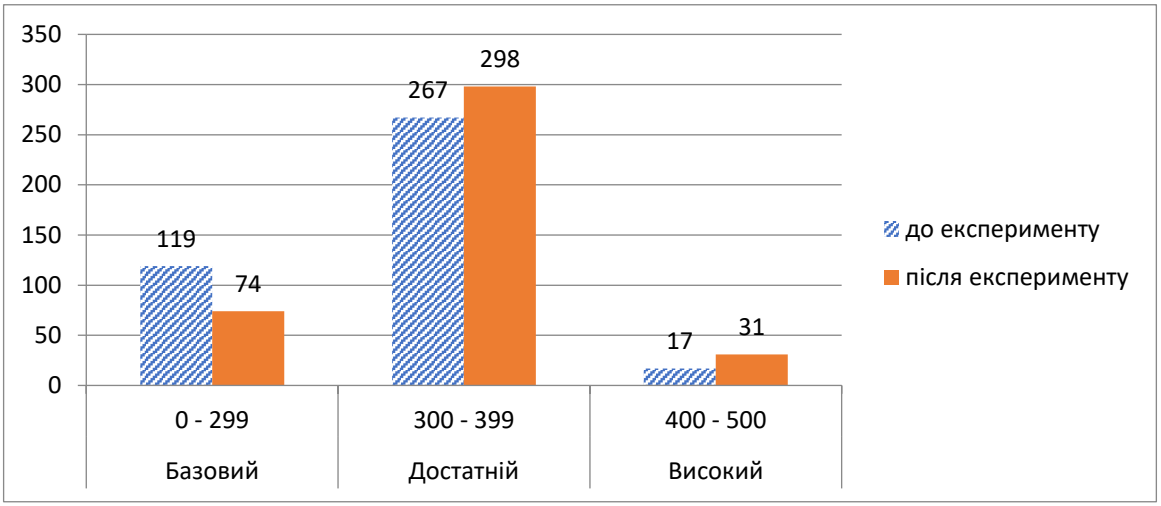


Рис.5.5. Гістограма розподілу рівнів розвиненості організаційно-управлінських та психологічних знань у ЕГ до та після експерименту

Необхідні для розрахунку емпіричного значення критерію статистичні дані для ЕГ на вхідному та вихідному етапах контролю знань:

$$n_1 = 119, m_1 = 74, n_2 = 267, m_2 = 298, n_3 = 17, m_3 = 31.$$

Для формули (10) маємо:

$$\chi^2_{\text{емп}} = 403 \cdot 403 \cdot \left(\left(\frac{119}{403} - \frac{74}{403} \right)^2 : 193 + \left(\frac{267}{403} - \frac{298}{403} \right)^2 : 565 + \left(\frac{17}{403} - \frac{31}{403} \right)^2 : 48 \right) = 16{,}276.$$

Отримані значення спостережного значення критерію χ^2 порівнюємо із критичним значенням $\chi^2_{\text{кр}} = \chi^2_{0,05}(11) = 5{,}99$. Значне перевищення спостережного значення над критичним дає підстави стверджувати про суттєві зміни в рівнях успішності експериментальної групи, а отже, запропонована експериментальна методика розвитку організаційно-управлінських та психологічних знань є ефективною.

Проведемо аналіз рівня розвиненості *інтелектуально-когнітивного* компоненту професійної компетентності учасників експерименту до та після здійснення педагогічного впливу. Будемо вважати, що рівень отриманих знань базовий, якщо особа отримала до 60 % від максимальної кількості балів (менше ніж 612 балів); достатній, якщо кількість набраних балів від 60 до 80 % від максимально можливої кількості балів (від 613 до 864 балів) та високий – у разі, якщо кількість набраних балів більше або дорівнює 80 % від максимально можливої кількості балів за результатами виконання контрольних завдань (від 865 до 1020 балів). Розподіл досліджуваної вибірки за рівнями розвиненості інтелектуально-когнітивного компонента професійної компетентності представлено у табл. 5.7 та на рисунку 5.6.

Таблиця 5.7

Розподіл досліджуваної вибірки за рівнями розвиненості інтелектуально-когнітивного компонента професійної компетентності

До експерименту				**Після експерименту**				**Δ**
Рівні	**Бали**	**Кіль-кість**	**%**	**Рівні**	**Бали**	**Кіль-кість**	**%**	
Базовий	0-612	127	31,51	Базовий	0-612	79	19,60	11,91
Достатній	613-864	270	67,00	Достатній	613-864	307	76,18	9,18
Високий	865-1020	6	1,49	Високий	865-1020	17	4,22	2,73
Всього:		403	100			403	100	

Джерело: Складено автором

Розрахуємо емпіричне (спостережне) значення критерію χ^2 для ЕГ до та після здійснення педагогічного впливу за формулою (10). Критичне значення критерію χ^2 розрахуємо за формулою (11).

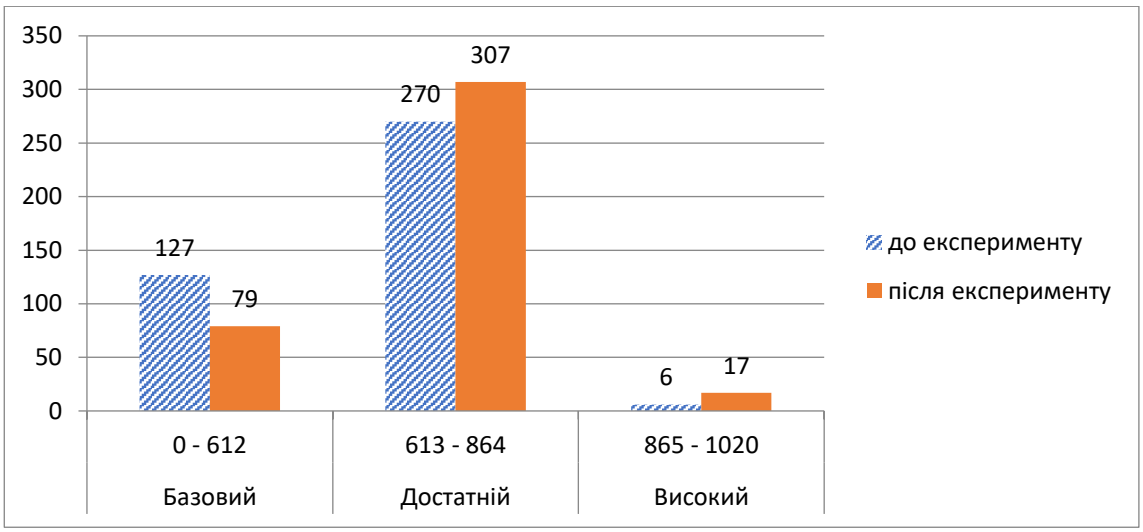


Рис.5.6. Гістограма розподілу рівнів розвиненості інтелектуально-когнітивного компоненту професійної компетентності у ЕГ до та після експерименту

Необхідні для розрахунку емпіричного значення критерію статистичні дані для ЕГ на вхідному та вихідному етапах контролю знань:

$$n_1 = 127, m_1 = 79, n_2 = 270, m_2 = 307, n_3 = 6, m_3 = 17.$$

Для формули (10) маємо:

$$\chi^2_{\text{емп}} = 403 \cdot 403 \cdot \left(\left(\frac{127}{403} - \frac{79}{403} \right)^2 : 206 + \left(\frac{270}{403} - \frac{307}{403} \right)^2 : 577 + \left(\frac{6}{403} - \frac{17}{403} \right)^2 : 23 \right) = 18{,}817.$$

Отримані значення спостережного значення критерію χ^2 порівнюємо із критичним значенням $\chi^2_{\text{кр}} = \chi^2_{0,05}(11) = 5{,}99$. Значне перевищення спостережного значення над критичним дає підстави стверджувати про суттєві зміни в рівнях успішності експериментальної групи, а отже, запропонована експериментальна методика розвитку інтелектуально-когнітивного компоненту професійної компетентності є ефективною.

Експериментальна перевірка результативності розвитку операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності

У результаті дослідження було виявлено, що операційно-діяльнісний компонент професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів містить у своєму складі: професійні, комунікативні, організаційно-управлінські та андрагогічні уміння. Основними формами розвитку даного компонента професійної компетентності було обрано тренінг та посттренінговий супровід учасників навчання. Відповідно, для розвитку даного компонента професійної компетентності було розроблено такі тренінги: для розвитку професійних та комунікативних умінь - тренінг "Стандарти обслуговування"; для розвитку андрагогічних умінь - тренінги "Модуль 1. Навички проведення бізнес-тренінгу", "Модуль 2. Вдосконалення умінь в проведенні бізнес-тренінгу", "Модуль 3. Проведення бізнес-тренінгу. Поглиблений рівень"; для розвитку організаційно-управлінських умінь - тренінг "Інструменти ефективного управління та мотивації персоналу з продажу". Для оцінювання поточного рівня розвиненості даного компоненту професійної компетентності було використано технологію асесмент-центрів. Відповідно поведінкові прояви, які відповідають тим чи іншим елементам компонента, оцінювались за абсолютною шкалою балів, які в свою чергу переводились у відносну для можливості диференціації рівнів прояву. Базовому рівню розвиненості операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності відповідали бали в діапазоні від 0 до 60% від максимально можливої кількості балів (від 0 до 209); достатньому рівню розвиненості - бали в діапазоні від 60 до 80% (210-279); високому рівню розвиненості - від 80 до 100% (280-350).

Експериментальна перевірка результативності розвитку операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності включала: оцінювання рівнів розвиненості компонентів за технологією асесмент-центрів до участі досліджуваної категорії керівників у тренінгах; участь у тренінгах, посттренінговому супроводі учасників тренінгу; оцінювання рівнів розвиненості компонентів за технологією асесмент-центрів після участі

досліджуваної категорії керівників у тренінгах та посттренінговому супроводі учасників.

Аналіз наукової літератури [422; 581; 551; 585; 507; 460; 558; 529; 463] дав нам можливість визначити деякі своєрідні характеристики асесмент-центрів як технології діагностування рівнів розвиненості операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності (Додаток Щ.1).

Для вимірювання рівнів розвиненості операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності досліджуваної категорії керівників ми організували і провели діагностування за допомогою технології асесмент-ценру для контрольної та експериментальної груп. Оскільки досліджуваний компонент у своєму складі має професійні, комунікативні, організаційно-управлінські й андрагогічні уміння, то сценарій процедури оцінювання був сконструйований таким чином, щоб під час виконання процедури були охоплені всі компоненти (Додаток Щ.2).

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 Щ.3) та бланки для роботи; підготовлено поради для модератора щодо виконання тієї чи іншої вправи та методик активізації учасників. Для спрощення статистичної обробки та співставності отриманих результатів абсолютні величини балів, які кожен учасник отримував під час експертного оцінювання, були переведені у відносні, які в свою чергу були диференційовані за рівнями. З метою аналізу та інтерпретації отриманих результатів було розраховано такі показники, як середнє значення балів по кожному поведінському прояву, середнє квадратичне відхилення, дисперсія, критерій Крамера-Уелча, критерій χ^2 в розрізі кожного етапу асесмент-центру.

Використовуючи засоби Microsoft Excel було розраховано середні значення, дисперсію та середнє квадратичне відхилення для кожного із поведінкових проявів для групи з 403 осіб до та після здійснення педагогічного впливу (у розрізі етапів асесмент-центру). Так, статистичні показники та розрахований критерій Крамера-Уелча для етапу 1 представлені у Додатку Щ.4. Критичне значення для тесту Крамера-Уелча для рівня значущості α=0,05 дорівнює $T_{0,05} = 1,96$. Діапазон значень критерію Крамера-Уелча за оцінюваними під час Етапу 1 критеріями становить від 10,763 до 13,194. Найбільш суттєві зрушення відбулись за рівнями розвиненості таких умінь, як володіння прийомами опрацювання зеперечень клієнтів, виявлення потреб, визначення й трансляції конкурентних переваг підприємства, уміння трансформувати характеристики продукту у переваги й вигоди для клієнта, переконувати та відстоювати власну позицію, керувати розмовою, навички активного слухання, володіння комунікативними інструментами, які спонукають партнера до прийняття рішення. Таким чином, отримані спостережні значення критерію Крамера-Уелча демонструють суттєве перевищення над критичним, що свідчить про те, що достовірність відмінностей характеристик групи до та після здійснення педагогічного впливу складає 95%.

Статистичні показники (середнє значення балів по кожному поведінському прояву, середнє квадратичне відхилення, дисперсія) та розрахований критерій Крамера-Уелча для етапу 2 представлені у Додатку Щ.5. Діапазон значень критерію Крамера-Уелча за оцінюваними під час Етапу 2 критеріями становить від 10,789 до 15,140. Найбільш суттєві зрушення відбулись за рівнями розвиненості таких умінь, як уміння створювати мовленнєві шаблони початку розмови, виявлення потреб споживача, презентації пропозиції, опрацювання заперечень, завершення розмови у відповідності із стандартами підприємства, демонстрації клієнтоорієнтованої поведінки, створення сценаріїв комунікацій зі споживачами. Розраховані спостережні значення критерію Крамера-Уелча демонструють суттєве

перевищення над критичним, що свідчить про те, що достовірність відмінностей характеристик групи до та після здійснення педагогічного впливу складає 95%. Таким чином, можна зробити висновок про те, що ефект змін зумовлений застосуванням експериментальної методики навчання.

Відповідні статистичні показники та розрахований критерій Крамера-Уелча для етапу 3 представлені у Додатку Щ.6. Діапазон значень критерію Крамера-Уелча за оцінюваними під час Етапу 3 критеріями становить від 6,226 до 7,840. Найбільш суттєві зрушення відбулись за рівнями розвиненості таких умінь, як уміння вирішувати складні та нетипові ситуації управлінської діяльності з високим рівнем невизначеності, встановлювати кількісні та якісні показники оцінювання результатів власної діяльності. Суттєвими також є зрушення рівнів розвиненості таких умінь та якостей, як планування діяльності, пріоритезація завдань, уміння вибудовувати стратегію діяльності структурного підрозділу в цілому та організовувати роботу у відповідності із актуальною поточною ситуацією, здатність до структурованої управлінської роботи (постановка завдань персоналу, планування виконання, контроль виконання, чіткі кількісні та якісні індикатори оцінювання результатів діяльності). Для третього етапу за кожним оцінюваним параметром розраховані спостережні значення критерію Крамера-Уелча перевищують критичне значення $T_{0,05} = 1{,}96$ для рівня значущості α=0,05. Отримані спостережні значення критерію Крамера-Уелча демонструють суттєве перевищення над критичним, що свідчить про те, що достовірність відмінностей характеристик групи до та після здійснення педагогічного впливу складає 95%. Таким чином, можна зробити висновок про те, що ефект змін обумовлений застосуванням експериментальної методики навчання.

Статистичні показники та розрахований критерій Крамера-Уелча для етапу 4 представлені у Додатку Щ.7. Діапазон значень критерію Крамера-Уелча за оцінюваними під час Етапу 4 критеріями становить від 5,169 до 9,628. Найбільш суттєві зрушення відбулись за рівнями розвиненості таких умінь та якостей, як уміння ідентифікувати мотиви партнера зі спілкування,

індивідуалізувати презентацію пропозиції підприємства у відповідності із виявленими мотивами партнера зі спілкування, здатність мотивувати партнерів зі спілкування до виконання складних завдань та досягнення результату, поглиблені навички опрацювання заперечень партнерів зі спілкування та трансляції конкурентних переваг пропозиції. Розраховані спостережні значення критерію Крамера-Уелча перевищують критичне значення $T_{0,05} = 1,96$ для рівня значущості α=0,05. Спостережні значення критерію Крамера-Уелча демонструють суттєве перевищення над критичним, що свідчить про те, що достовірність відмінностей характеристик групи до та після здійснення педагогічного впливу складає 95%. Таким чином, можна зробити висновок про те, що ефект змін обумовлений застосуванням експериментальної методики навчання.

Статистичні показники та розрахований критерій Крамера-Уелча для етапу 5 представлені у Додатку Щ.8. Діапазон значень критерію Крамера-Уелча за оцінюваними під час Етапу 5 критеріями становить від 6,276 до 8,919. Найбільш суттєві зрушення відбулись за рівнями розвиненості таких умінь та якостей, як розуміння підходів до навчання персоналу підпорядкованого структурного підрозділу, уміння співставляти цілі навчальної взаємодії з педагогічними технологіями, які використовуються, уміння визначати цілі навчальної взаємодії, формувати у підлеглих необхідні для якісного виконання функцій вміння та навички, володіння методиками, які забезпечують навчання підлеглих інструментам, які демонструють індивідуальний підхід до кожного клієнта, уміння сформувати у підлеглих необхідні ціннісні настанови. Суттєвими також є зрушення, які відбулись за такими критеріями, як розуміння специфіки навчання дорослих, уміння створювати сценарій тренінгу у відповідності із визначеними цілями навчальної взаємодії, розуміння необхідності оцінювання результативності навчальної взаємодії, уміння реалізувати процес начальної взаємодії із залученням до нього всіх учасників. Проведені розрахунки показують, що у всіх випадках розраховані спостережні значення критерію Крамера-Уелча перевищують критичне

значення $T_{0,05} = 1{,}96$ для рівня значущості α=0,05. Розраховані спостережні значення критерію Крамера-Уелча демонструють суттєве перевищення над критичним, що свідчить про те, що достовірність відмінностей характеристик групи до та після здійснення педагогічного впливу складає 95%. Таким чином, можна зробити висновок про те, що ефект змін зумовлений застосуванням експериментальної методики навчання.

Для оцінювання результативності педагогічних впливів з метою розвитку операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності інтерес також представляє динаміка індивідуальних результатів навчальної діяльності учасників (Додаток Щ.9). Результати аналізу наведених даних свідчать про те, що кожен із учасників продемонстрував суттєве зростання індивідуальних результатів.

Для обґрунтування достовірності збігу та відмінностей для експериментальних даних, що представлені у формі порядкової шкали, розрахуємо критерій χ^2 в розрізі кожного етапу асесмент-центру. Для цього для кожного з п’яти етапів було проведено розрахунок загальної суми балів, отриманих в процесі оцінювання індивідуальних поведінкових проявів за технологією асесмент-центрів. Базовому рівню розвиненості операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності за Етапами 1, 2 та 5 відповідали бали в діапазоні від 0 до 60% від максимально можливої кількості балів (від 0 до 47); достатньому рівню розвиненості - бали в діапазоні від 60 до 80% (48-63); високому рівню розвиненості - бали в діапазоні від 80 до 100% (64-80). Відповідно за етапом 3 базовому рівню розвиненості операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності відповідали бали в діапазоні від 0 до 60% від максимально можливої кількості балів (від 0 до 35); достатньому рівню розвиненості - бали в діапазоні від 60 до 80% (36-47); високому рівню розвиненості - бали в діапазоні від 80 до 100% (48-60). За Етапом 4 базовому рівню розвиненості операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності відповідали бали в діапазоні від 0 до 60% від максимально можливої кількості балів (від 0 до 29); достатньому рівню

розвиненості - бали в діапазоні від 60 до 80% (30-39); високому рівню розвиненості - бали в діапазоні від 80 до 100% (40-50). Дані щодо розподілу досліджуваної вибірки за рівнями розвиненості операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності (у розрізі Етапів 1-5 асесмент-центрів) представлено у Додатку Щ.10. Відповідні гістограми розподілу досліджуваної вибірки за рівнями розвиненості операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності представлені у Додатку Щ.11.

Емпіричне (спостережне) значення критерію χ^2 для ЕГ до та після здійснення педагогічного впливу для кожного із п'яти етапів асесмент-центру розраховується за формулою (10). Критичне значення критерію χ^2 розраховується за формулою (11). Зокрема, для Етапу 1 $n_1 = 75, m_1 = 113, n_2 = 282, m_2 = 308, n_3 = 8, m_3 = 20.$

Відповідно емпіричне значення критерію χ^2 складатиме

$$\chi^2_{\text{емп}} = 403 \cdot 403 \cdot \left(\left(\frac{75}{403} - \frac{113}{403}\right)^2 : 188 + \left(\frac{308}{403} - \frac{282}{403}\right)^2 : 590 + \left(\frac{8}{403} - \frac{20}{403}\right)^2 : 28\right) = 13{,}969.$$

Аналогічно розраховуємо емпіричні значення критерію χ^2 для кожного із етапів. Розраховані значення подано в таблиці 5.8. Критичне значення критерію χ^2 для рівня значущості $\alpha = 0{,}05$ складає $\chi^2_{\text{кр}} = \chi^2_{0,05}(2) = 5{,}99$ [302, с. 38]. Таким чином, всі спостережні значення критерію χ^2 перевищують критичне, що дає підставу стверджувати, що достовірність відмінностей характеристик порівнюваних сукупностей складає 95%, а ефект зміни у досліджуваних характеристиках об'єкта зумовлений саме застосуванням експериментальної методики навчання.

Для цілей дослідження доцільним є також аналіз змін у рівнях розвиненості елементів операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності досліджуваної категорії керівників. Графічне відображення таких змін представлено у Додатку Щ.12 (за основу взято середні значення за

кожним із показників). Аналіз отриманих результатів показує, що за кожним із досліджуваних показників мають місце зрушення середніх значень у бік збільшення. Аналіз динаміки змін у рівнях розвиненості операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності, емпіричних значень критерію Крамера-Уелча та критерію χ^2 дають підстави зробити висновок про те, що зміни у рівнях розвиненості елементів операційно-діяльнісного компонента досліджуваної сукупності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку є значущими та обумовленими застосуванням експериментальної методики навчання.

Таблиця 5.8

Спостережні значення критерію χ^2 (за етапами експертного оцінювання)

Етап	1	2	3	4	5
Спостережне значення критерію χ^2	13,969	13,611	12,753	13,773	12,744

Джерело: Розраховано автором

Проведемо аналіз рівня розвиненості операційно-діяльнісного компоненту професійної компетентності учасників експерименту до та після здійснення педагогічного впливу. Будемо вважати, що рівень отриманих знань базовий, якщо особа отримала до 60 % від максимальної кількості балів, тобто менше ніж 209 балів; достатній, якщо кількість набраних балів від 60 до 80 % від максимально можливої кількості балів (від 210 до 279) та високий – у разі якщо кількість набраних балів більше або дорівнює 80 % від максимально можливої кількості балів за результатами виконання контрольних завдань (280 до 350). Розподіл досліджуваної вибірки за рівнями розвиненості операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності представлено у таблиці 5.9 та на рисунку 5.7.

Розрахуємо емпіричне (спостережне) значення критерію χ^2 для ЕГ до та після здійснення педагогічного впливу за формулою (10). Критичне значення критерію χ^2 розрахуємо за формулою (11).

Необхідні для розрахунку емпіричного значення критерію статистичні дані для ЕГ на вхідному та вихідному етапах контролю знань:

$$n_1 = 119, m_1 = 58, n_2 = 275, m_2 = 325, n_3 = 9, m_3 = 20.$$

Для формули (10) маємо:

$$\chi^2_{\text{емп}} = 403 \cdot 403 \cdot \left(\left(\frac{119}{403} - \frac{58}{403} \right)^2 : 177 + \left(\frac{275}{403} - \frac{325}{403} \right)^2 : 600 + \left(\frac{9}{403} - \frac{20}{403} \right)^2 : 29 \right) = 29{,}362.$$

Таблиця 5.9

Розподіл досліджуваної вибірки за рівнями розвиненості операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності

До експерименту				Після експерименту				Δ
Рівні	**Бали**	**Кіль-кість**	**%**	**Рівні**	**Бали**	**Кіль-кість**	**%**	
Базовий	0-209	119	29,53	Базовий	0-209	58	14,39	15,14
Достатній	210-279	275	68,24	Достатній	210-279	325	80,65	12,41
Високий	280-350	9	2,23	Високий	280-350	20	4,96	2,73
Всього:		403	100			403	100	

Джерело: Складено автором

Отримані значення спостережного значення критерію χ^2 порівнюємо із критичним значенням $\chi^2_{\text{кр}} = \chi^2_{0,05}(11) = 5{,}99$. Значне перевищення спостережного значення над критичним дає підстави стверджувати про суттєві зміни в рівнях успішності експериментальної групи, а отже, запропонована експериментальна методика розвитку операційно-діяльнісного компоненту професійної компетентності є ефективною.

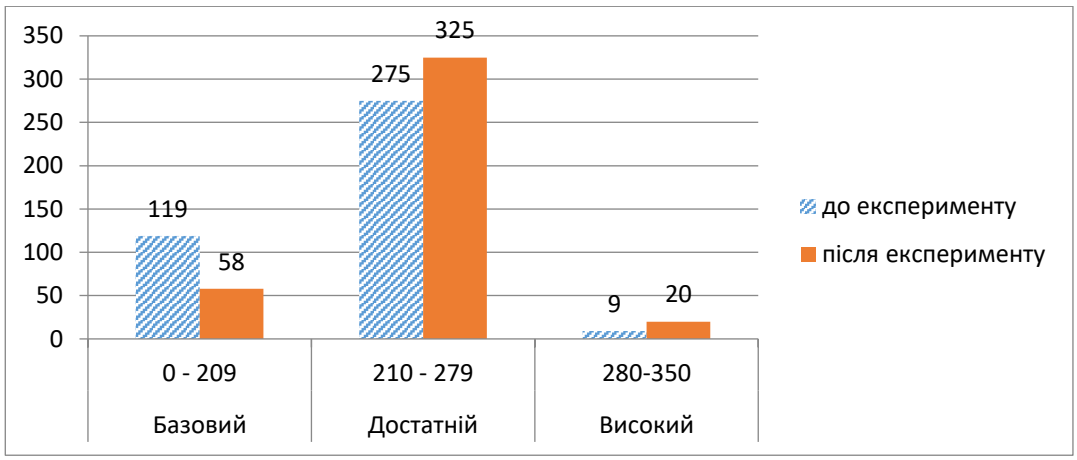


Рис.5.7. Гістограма розподілу рівнів розвиненості операційно-діяльнісного компоненту професійної компетентності у ЕГ до та після експерименту

Експериментальна перевірка результативності розвитку ціннісно-мотиваційного та суб'єктного компонентів професійної компетентності.

На ціннісно-мотиваційний та суб'єктний компоненти впливаємо шляхом інтегрування в основні курси специфічних завдань, кейсів, вправ, які мають на меті розвиток необхідних для виконання функціональних обов'язків цінностей та професійно важливих особистісних якостей. Експериментальна перевірка результативності розвитку ціннісно-мотиваційного та суб'єктного компонентів професійної компетентності включала: самооцінювання учасників навчання до здійснення безпосереднього педагогічного впливу; педагогічний вплив на учасників навчання (опанування матеріалами дистанційних курсів, участь у тренінгах, посттренінговий супровід учасників); самооцінювання учасників навчання після здійснення безпосереднього педагогічного впливу. Для спрощення статистичної обробки та співставності отриманих результатів абсолютні величини балів були переведені у відносні, які в свою чергу були диференційовані за рівнями.

Для визначення рівнів розвиненості ціннісно-мотиваційного та суб'єктного компонентів професійної компетентності був розроблений інтегрований опитувальник (Додаток Ю.1). Процедура передбачала 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 оцінювались професійні наділндивідуальні 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 та обслуговування споживачів якостей, а також рівень розвиненості професійних наділндивідуальних ціннісних орієнтацій. Задля перевірки результативності експериментальної методики навчання щодо розвитку ціннісно-мотиваційного та суб'єктного компонентів професійної компетентності було проведено анкетування групи, яка складалась з 403 осіб. Анкету «Самооцінювання розвитку компетентності» було заповнено до та після здійснення педагогічного впливу. Анкета складається з трьох частин.

У першій частині керівникам було запропоновано оцінити рівень прояву певних оцінюваних якостей під час виконання професійних обов’язків із управління структурним підрозділом з продажу послуг зв’язку та обслуговування споживачів. Було запропоновано оцінити 16 якостей, відмітивши одне з 10 чисел від 1 (дуже низький рівень) до 10 (експертний). З метою аналізу та інтерпретації отриманих результатів було розраховано такі

показники, як середнє значення балів по кожному поведінському прояву, середнє квадратичне відхилення, дисперсія, спостережне значення критерію Крамера-Уелча (Додаток Ю.2). Як видно з таблиці, всі розраховані емпіричні значення критерію Крамера-Уелча за всіма шістнадцятьма показниками суттєво перевищують критичне значення $T_{\text{кр}} = T_{0,05} = 1,96$, що свідчить про те, що достовірність відмінностей характеристик групи до та після здійснення педагогічного впливу складає 95%. Найбільш суттєві зрушення відбулись у таких напрямах: зросла вмотивованість до виконання функціональних обов'язків та рівень лояльності до підприємства, підвищився рівень уважного ставлення до клієнтів та налаштованість на вирішення запитів насамперед у інтересах клієнтів. Суттєвими також вважаємо зрушення у рівнях розвиненості таких якостей, як налаштованість на результативну професійну діяльність та спрямованість на результат. Дещо нижчими, але, проте, суттєвими були зрушення у рівнях розвиненості таких якостей, як налаштованість на командну взаємодію, управління власними емоціями (здатність перевести конфлікту ситуацію у конструктивне русло, здатність контролювати власні емоції, володіння методами саморегуляції), здатність до самоорганізації роботи та пріоритезації завдань.

Таким чином, результати аналізу статистичних показників та критерію Крамера-Уелча дають змогу зробити висновок про те, що ефект змін зумовлений застосуванням експериментальної методики навчання.

Для цілей нашого дослідження доцільним є також аналіз змін у рівнях розвиненості оцінюваних якостей у досліджуваної категорії керівників. Графічне відображення таких змін представлено на рисунку 5.8.

Друга частина анкети опитування передбачала визначення того, до яких з двох протилежних властивостей ближчою є характерна для опитуваного модель поведінки. Опитувані визначались з оцінкою від 1 до 10. Додаток Ю.3 містить основні кількісні характеристики анкетування: середній бал, дисперсію та середнє квадратичне відхилення оцінок, отриманих при

Рис.5.8. Зміни у рівнях розвиненості оцінюваних якостей (за результатами самооцінювання)

опитуванні до та після проведення експерименту. Нами також було розраховано спостережні значення критерію Крамера-Уелча. Відповідні числові значення містяться в останньому стовпчику таблиці. Всі отримані емпіричні значення перевищують критичне значення критерію Крамера-Уелча $T_{\text{кр}} = T_{0,05} = 1{,}96$. Найбільш суттєві зрушення відбулись у орієнтованості професійної діяльності (із орієнтованості на інтереси підприємства та досягнення бізнес-результату на орієнтованість на побудову тривалих відносин зі споживачами), орієнтованості у взаємодії зі споживачами (із орієнтованості на інтереси підприємства на орієнтованість насамперед на максимальну реалізацію інтересів споживачів), орієнтованості управлінської діяльності (із орієнтованості насамперед на побудову відносин із персоналом на орієнтованість на результат діяльності), детермінантах вмотивованості до професійної діяльності (із переважання зовнішніх стимулів до переважання внутрішніх мотивів до результативної професійної діяльності). Результати аналізу статистичних показників та емпіричних значень критерію Крамера-

Уелча дозволяють підтвердити гіпотезу про суттєву різницю в середній оцінці кожної з досліджуваних властивостей до та після проведення експерименту. Рівень надійності при проведенні тесту дорівнює 0,95. Графічно зміни у рівнях розвиненості оцінюваних якостей можна представити у вигляді графу (рис.5.9).

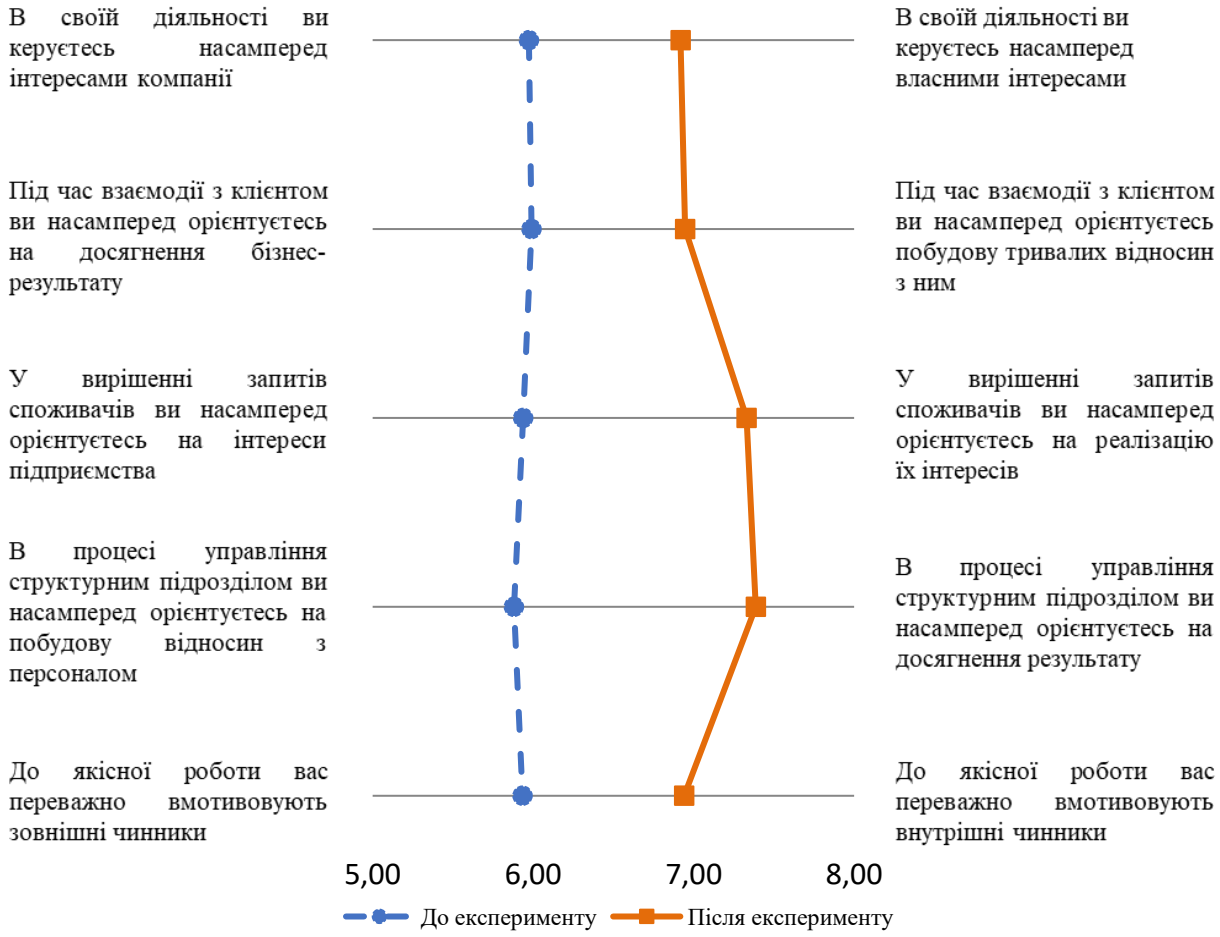


Рис.5.9. Зміни у рівнях розвиненості оцінюваних якостей (за результатами самооцінювання)

Третя частина опитувальника допомагає визначити, яка з двох протилежних особистісних якостей більше притаманна опитуваному. Додаток Ю.4 містить основні числові характеристики анкетування: середній бал, дисперсію та середнє квадратичне відхилення оцінок, отриманих при опитуванні до та після проведення експерименту. Нами також було розраховано спостережні значення критерію Крамера-Уелча. Відповідні

числові значення містяться в останньому стовпчику таблиці. Як видно з таблиці, всі розраховані емпіричні значення критерію Крамера-Уелча за всіма оцінюваними показниками суттєво перевищують критичне значення $T_{кр} = T_{0,05} = 1,96$, що свідчить про те, що достовірність відмінностей характеристик групи до та після здійснення педагогічного впливу складає 95%. Суттєві зрушення спостерігаємо за всіма оцінюваними якостями: зростання рівня наполегливості, впевненості, активності, адаптивності у професійній діяльності, слідування стандартам підприємства (рис. 5.10). Результати аналізу статистичних показників, емпіричних значень критерію Крамера-Уелча дають підстави зробити висновок про те, що ефект змін зумовлений застосуванням експериментальної методики навчання.

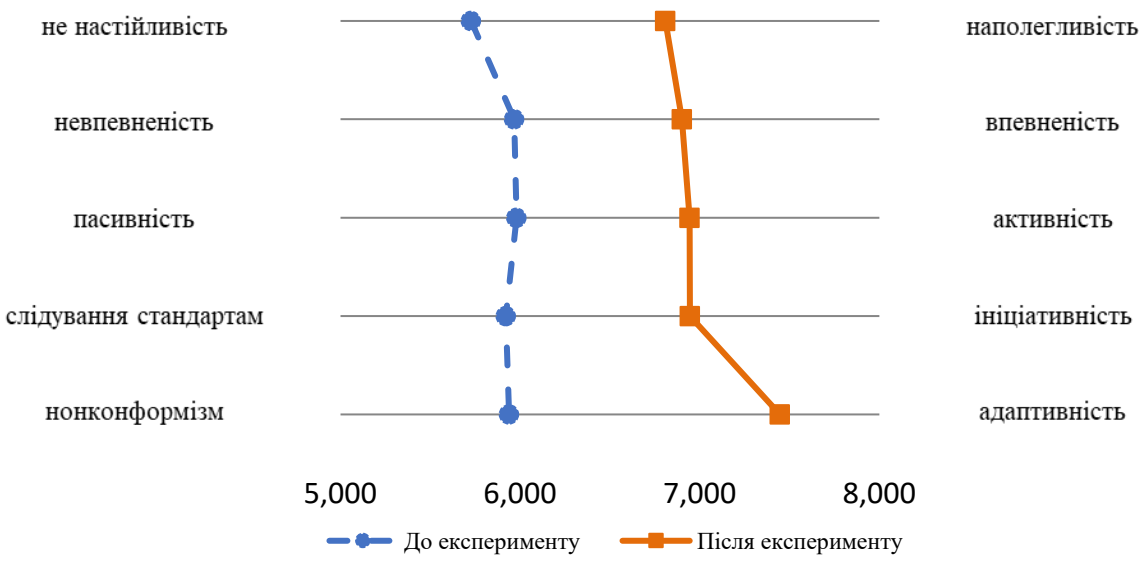


Рис.5.10. Зміни у рівнях розвиненості оцінюваних якостей (за результатами самооцінювання)

Для обґрунтування достовірності збігу та відмінностей для експериментальних даних, що представлені у формі порядкової шкали, необхідним є розрахунок критерію χ^2. Максимальна кількість можливих балів для кожного з учасників складає 160. Вважаємо, що рівень базовий, якщо було набрано від 0 до 95 балів (до 60 % від максимальної кількості), достатній – від

96 до 127 балів (60 - 80 %), високий – від 128 до 160 балів (80-100 %). Розподіл досліджуваної вибірки за рівнями розвиненості ціннісно-мотиваційного та суб'єктного компонентів професійної компетентності представлено у таблиці 5.10 та на рисунку 5.11.

Таблиця 5.10

Розподіл досліджуваної вибірки за рівнями розвиненості ціннісно-мотиваційного та суб'єктного компонентів професійної компетентності

Рівень	Бали	До експерименту		Після експерименту	
		Кількість учасників	%	Кількість учасників	%
Базовий	0-95	176	43,67	129	32,01
Достатній	96-127	210	52,11	243	60,30
Високий	128-160	17	4,22	31	7,69
Разом		403	100	403	100

Джерело: Складено автором

Для визначення достовірності збігу та відмінностей для експериментальних даних, що представлені у формі порядкової шкали, ми розраховуємо емпіричне (спостережне) значення критерію χ^2 для ЕГ до та після здійснення педагогічного впливу за формулою (10). Критичне значення критерію χ^2 розрахуємо за формулою (11).

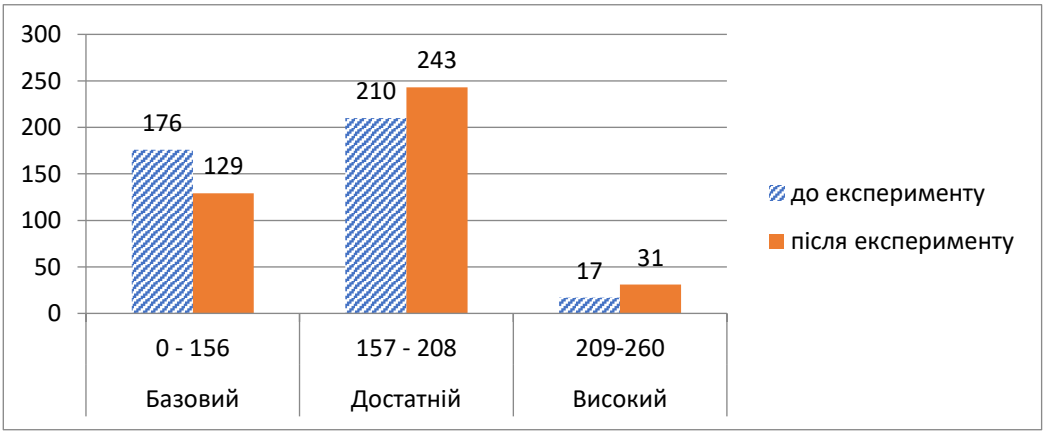


Рис.5.11. Розподіл досліджуваної вибірки за рівнями розвиненості ціннісно-мотиваційного та суб'єктного компонентів

Маємо наступне спостережне значення критерію χ^2 (при N=M=403, $n_1 = 176, m_1 = 129, n_2 = 210, m_2 = 243, n_3 = 17, m_3 = 31$):

$$\chi^2_{\text{емп}} = 403 \cdot 403 \cdot \left(\left(\frac{176}{403} - \frac{129}{403} \right)^2 : 305 + \left(\frac{210}{403} - \frac{243}{403} \right)^2 : 453 + \left(\frac{17}{403} - \frac{31}{403} \right)^2 : 48 \right) = 13{,}73.$$

Критичне значення критерію χ^2 для рівня значущості $\alpha = 0{,}05$ складає $\chi^2_{\text{кр}} = \chi^2_{0,05}(2) = 5{,}99$ [302, с. 52]. Таким чином, спостережне значення перевищує критичне значення, що дає підставу стверджувати, що достовірність відмінностей характеристик порівнюваних сукупностей складає 95%, а ефект зміни у досліджуваних характеристиках об’єкта зумовлений саме застосуванням експериментальної методики навчання.

Отже, здійснена нами експериментальна перевірка показала результативність педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв’язку та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку, а зростання показників розвиненості компонентів професійної компетентності досліджуваної категорії керівників є результатом застосування експериментальної методики навчання.

5.3. 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 суб'єктів педагогічного процесу. Саме тому науково обгрунтоване педагогічне прогнозування розглядається як провідна проблема професійної освіти, що має соціальну спрямованість та потребує розв'язання на соціально-педагогіному рівні [342, с. 10]. 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 [342, с. 10]. Цілком очевидно, що будь-яка педагогічна ідея, концепція, результати досліджень стають більш продуктивними, коли вони розгортаються у перспективі, набувають поширення не тільки в середовищі, яке досліджується, але й більш широко, за умови відповідної адаптації результатів дослідження [81, с. 276].

Супільне 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 настанов 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 й 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 [81, с. 276].

Діяльність із розбудови систем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку 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 й корпоративному рівнях [81, с. 277]. Саме в

такому випадку реалізовуватиметься свого роду синергія взаємодії, яка впливатиме на відповідні системи розвитку з боку зовнішнього (унормовування на законодавчому рівні аспектів, які стосуються професійного розвитку персоналу підприємств загалом та відповідної категорії керівників зокрема; підтримка за рівні держави окремих ініціатив, спрямованих на впровадження системних змін у системи розвитку професійної компетентності керівників; закріплення на законодавчому рівні гарантування економічних стимулів для підприємств, які реалізовують системний розвиток професійної компетентності персоналу; уможливлення ресурсного забезпечення та формування середовища взаємодії для розповсюдження іновацій у сфері розвитку професійної компетентності керівників) та внутрішнього середовища (просування ідей та цінностей безперервного професійного розвитку; інтегрування в діяльність філософії її результативності; плекання цінності взаємодії та розповсюдження позитивного досвіду у розвитку професійної компетентності керівників; формування комплексу впливів на персонал, які уможливлюють превалювання внутрішніх мотивів у безперервному професійному розвитку над зовнішніми стимулами).

Проведене дослідження дало змогу прогностично обґрунтувати перспективи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку (на прикладі керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів):

1.На загальнодержавному рівні:

- підтримка на законодавчому рівні діяльності підприємств із реалізації бізнес-процесу «професійне навчання і розвиток персоналу» (законодавче закріплення обов’язкових для виконання норм підвищення кваліфікації працівників підприємств (частота, тривалість); запровадження системи економічних стимулів для підприємств, які забезпечують процес розвитку професійної компетентності керівників (зменшення податкового навантаження, норм відрахувань до бюджетів тощо); запровадження системи цільового фінансування з державного та місцевих бюджетів заходів із

розвитку професійної компетентності персоналу (із можливістю для працівників скористатись пропозиціями від зовнішніх провайдерів, взяти участь у заходах неформального на інформального навчання); виконання державою функцій із забезпечення якості розвитку професійної компетентності керівників на підприємствах (зокрема, через сертифікацію програм внутрішньофірмового навчання, постійний моніторинг якості програм, державну сертифікацію тренерів, які реалізовують функцію навчання персоналу підприємств);

- запровадження ініціатив із підтримки безперервного професійного розвитку персоналу підприємств (ними можуть бути фінансовані державою програми із впровадження культури та цінностей безперервного професійного розвитку персоналу підприємств; навчання та сертифікація за державний кошт тренерів, які реалізовують функцію навчання персоналу підприємств; участь держави у фінансуванні проектів із створення середовища професійної взаємодії на підприємствах та стимулювання участі персоналу у них; заохочення участі педагогічного персоналу (тренерів, менторів, коучів) підприємств у заходах загальнодержавного значення, визнання видатних результатів, номінування на відповідні відзнаки та премії);

- підтримка неурядових організацій, які мають на меті запровадження кращих, насамперед зарубіжних, практик та інновацій у процес розвитку професійної компетентності персоналу підприємств (часткова державна підтримка та фінансування їх діяльності; організація й проведення за підтримки держави заходів, які мають на меті розповсюдження неурядовими організаціями кращих зарубіжних й українських практик розвитку професійної компетентності керівників, широке комуніціювання в професійній спільноті результатів таких заходів; підтримка державою спільних проектів, спрямованих на впровадження системних впливів на персонал з метою розвитку його професійної компетентності);

- підтримка діяльності галузевих асоціацій, спрямованих на поширення та обмін досвідом з питань галузевого підвищення кваліфікації персоналу й

керівників сфери зв’язку (підтримка на рівні законодавчих ініціатив діяльності таких галузевих асоціацій; часткове державне фінансування їх діяльності (зокрема, на організацію заходів, галузевих видань), визнання їх діяльності як значущої за рахунок долучення до діяльності представників державних органів влади, міністерств; підтримка діяльності галузевих асоціацій у напрямі співпраці з аналогічними зарубіжними організаціями).

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; ініціювання створення відповідного фонду для фінансування їх діяльності; запровадження тематичних заходів (конференцій, семінарів, вебінарів, майстер-класів), які мають на меті ознайомлення професійної спільноти із кращими практиками у розвитку професійної компетенності персоналу підприємств в цілому та керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку зокрема; запровадження практики та реалізація можливості стажування викладачів, тренерів, менторів на підприємствах галузі (з метою розвитку їхньої професійної компетентності, ознайомлення з практикою розвитку професійної компетентності на підприємствах галузі); створення галузевої ради викладачів підприємств сфери зв’язку (з метою створення спільних для галузі стандартів та підходів до розвитку професійної компетентності різних категорій керівників сфери; організація та проведення спільних програм навчання внутрішніх тренерів підприємств; створення сертифікаційного центру для педагогічного персоналу 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; створення на порталі бази даних працівників галузі із професійними профілями, інформацією про підвищення кваліфікації, сертифікацію, описом набутих компетентностей та сфер їх професійної експертизи;

•підвищення престижності викладацької діяльності у внутрішньофірмовій системі навчання, що забезпечує професійний і особистісний розвиток персоналу (зокрема, за рахунок створення галузевих професійних стандартів роботи педагога (викладача, тренера, ментора, коуча); підтримка діяльності сертифікаційних центрів; комуніціювання на галузевому рівні ідеї престижності та виключності викладацької праці на підприємствах сфери зв’язку; ініціювання конкурсів професійної майстерності серед педагогічного персоналу підприємств; включення представників педагогічного персоналу підприємств у дільність галузевих асоціацій працівників сфери зв’язку; забезпечення можливості стажування на кращих підприємствах сфери зв’язку (у тому числі й зарубіжних) для кращих педагогічних працівників галузі.

3. На корпоративному рівні:

•запровадження системного підходу до розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку (забезпечення системного характеру педагогічного впливу для розвитку професійної компетентності керівників; розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв’язку та обслуговування споживачів має розглядатись як явище системне й забезпечувати взаємозв’язки та взаємообумовленість підсистем педагогічної системи (концептуальної, змістової, організаційно-технологічної, контрольно-оцінної);

•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 (таке середовище взаємодії має бути комплексним, реалізовуватись як у віртуальному (у діяльності корпоративного порталу із можливістю інтерактивної професійної взаємодії, отримання відповідних консультацій та інформації, ознайомлення із існуючими практиками вирішення аналогічних ситуацій) так і у реальному просторах (тематичні зустрічі, гостьові візити, стажування, проектна діяльність);

- запровадження системи, яка уможливить використання набутих під час навчання знань у професійному контексті (зокрема посттренінговий супровід, індивідуальне консультування, коучингові сесії, система внутрішньокорпоративного тренерства). Така система дасть змогу з одного боку, більш ефективно використовувати ресурси підприємства, забезпечуючи практико- та орієнтований на результативність характер педагогічного впливу на керівників, а з іншого – уникнути знецінення отриманих знань та набутих навичок як результат відсутності їх використання у професійному контексті;

- культивування через систему розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку цінностей клієнтоорієнтованості, інноваційності, філософії результативності діяльності (застосування специфічних педагогічних технологій та засобів навчання, які уможливлюють формування у керівників відповідних настанов; впровадження імітаційно-ігрових форм навчання із імітацією професійного контексту, що уможливлює рефлексію з позицій власного клієнтського досвіду з проекцією на професійну позицію; впровадження фасилітаційних форм взаємодії (зокрема, коучингу), що сприяє формуванню цінностей результативної діяльності);

- запровадження через систему внутрішньокорпоративного 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; така система внутрішнього тренерства

носить мультифункціональний характер, забезпечуючи в тому числі вмотивованість керівників до реалізації педагогічного впливу на персонал підпорядкованого структурного підрозділу, набуття ними актуальних компетентностей, забезпечення безперервного розвитку персоналу, зростання лояльності керівників до підприємства за рахунок усвідомлення ними значущості власної діяльності, зростання індивідуальної результативності керівників та результативності дільності персоналу підпорядкованого структурного підрозділу, зростання рівня задоволеності клієнтів якістю обслуговування;

- запровадження ідеї оптимальності розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку (за рахунок моделювання цілей, завдань, змісту, технологій, контрольно-оцінних заходів), що ефективно сприятиме досягненню цілей розвитку професійної компетентності оптимальними способами; уникнення проблеми перевитрат ресурсів підприємства; зростання вмотивованості учасників навчання через його цільову орієнтацію; гарантування результативності педагогічних впливів на учасників навчання та використання отриманих знань та набутих компетентностей у професійному контексті;

- інтеграція ідеї мультифункціональності систем розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку (забезпечення досягнення не тільки безпосередніх цілей навчальної взаємодії задля 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 (їх участі у професійних, галузевих, державних заходах – конференціях, конкурсах, проектах;

підтримку їх участі у заходах із розвитку професійної компетентності, які пропонуються зовнішніми провайдерами; забезпечення можливості стажування на підприємствах галузі; заохочення участі педагогічного персоналу підприємств сфери зв'язку у спільній проектній діяльності, зокрема, участі у наукових проектах).

Висновки до п’ятого розділу

1. Програмою дослідно-експериментальної роботи передбачалась експериментальна перевірка результативності педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв’язку в умовах внутрішньофірмового навчання; з’ясування її релевантності цілям та завданням розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників; за необхідності - проектування корегувальних дій щодо змісту та технологій педагогічного впливу на керівників, методики та інструментарію оцінювання результативності такого впливу.

Основними методами дослідно-експериментальної роботи були методи теоретичного аналізу (аналіз наукової літератури, функціональний аналіз), методи експертного оцінювання (метод критичних інцидентів, методика SERVQUAL, метод фокальних об’єктів, методика парних порівнянь, методика номінальних груп), спостереження (пряме спостереження за технологією асесмент-центрів, самооцінювання); опитування (анкетування, інтерв’ювання), праксиметричні (контент аналіз та оцінювання продуктів навчально-пізнавальної діяльності – виконаних практичних завдань та створення проектів), методи статистичної обробки результатів експерименту (обчислення числових характеристик вибірки, проведення тесту Крамера-Уелча, тесту $\chi 2$).

Проведений експеримент дав змогу: здійснити констатувальне діагностування рівнів розвиненості професійної компетентності керівників

структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв’язку; апробувати складові авторської концепції та педагогічну систему розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників; здійснити повторне діагностування рівнів розвиненості їхньої професійної компетентності; перевірити основну та часткову гіпотези дослідження; узагальнити результати дослідження; обґрунтувати прогностичні положення щодо розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників.

2. У процесі педагогічного експерименту здійснювалась експериментальна перевірка часткової гіпотези дослідження, а також експериментальна перевірка результативності розвитку окремих компонентів професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку (інтелектуально-когнітивного, операційно-діяльнісного, ціннісно-мотиваційного та суб'єктного).

Експериментальна перевірка чаткової гіпотези дослідження (суть якої полягала в тому, що імплементація у процес розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників заходів із посттренінгового супроводу сприятиме підвищенню результативності такого розвитку) показала, що відповідно результатів тесту Крамера-Уелча початкові (до початку експерименту із впровадження посттренінгового супроводу) характеристики досліджуваних сукупностей (КГ та ЕГ) збігаються, а кінцеві (після закінчення експерименту) – відрізняються, що дає підстави зробити висновок про те, що ефект змін обумовлений застосуванням експериментальної методики навчання. Зокрема, за таким показником, як вибіркове середнє значення набраних балів у групі у розрізі контрольних завдань на етапі вхідного контролю маємо 10,5186 для КГ та 10,196 для ЕГ; вихідного - 11,786 для КГ та 11,780 для ЕГ відповідно; на етапі повторного контролю - 11,534 для КГ та 12,012 для ЕГ. Середні значення набраних у результаті тестування балів в ЕГ на етапі вихідного та повторного контролю збігаються при рівні значущості $\alpha = 0{,}05$, що дозволяє стверджувати про

результативність педагогічного впливу у формі посттренінгового супроводу, що уможливила скорочення падіння рівня знань, як це спостерігалось у контрольній групі через місяць після навчання. Оскільки суттєва різниця у емпіричних значеннях критерію χ^2 спостерігається при порівнянні КГ на вихідному та повторному етапах контролю знань, КГ та ЕГ на повторному етапі контролю знань, то маємо підстави стверджувати, що запропонована методика проведення посттренінгового супроводу учасників навчання є ефективною.

Експериментальна перевірка результативності розвитку інтелектуально-когнітивного компонента професійної компетентності полягала в поетапному розвитку андрагогічних, організаційно-управлінських, професійних та психологічних знань. На етапі розвитку андрагогічних знань розподіл досліджуваної вибірки за рівнями показав такі результати: низький рівень – 31,27% від загальної чисельності (до проведення експерименту) та 22,08% після його проведення; середній — 66,25% від загальної чисельності (до проведення експерименту) та 72,21% після його проведення; високий – 2,48% від загальної чисельності (до проведення експерименту) та 5,71% після його проведення. Значне перевищення емпіричного значення критерію χ^2 (12,521) над критичним (5,99) дає підстави стверджувати про суттєві зміни в рівнях успішності ЕГ як результат педагогічного впливу за запропонованою методикою.

На етапі розвитку професійних та психологічних знань розподіл досліджуваної вибірки за рівнями показав такі результати: низький рівень – 26,30% від загальної чисельності (до проведення експерименту) та 17,37% після його проведення; середній — 70,22% від загальної чисельності (до проведення експерименту) та 76,18% після його проведення; високий – 3,47% від загальної чисельності (до проведення експерименту) та 6,45% після його проведення. Значне перевищення емпіричного значення критерію χ^2 (11,94) над критичним (5,99) дає підстави стверджувати про суттєві зміни в рівнях

успішності ЕГ як результат педагогічного впливу за запропонованою методикою.

На етапі розвитку організаційно-управлінських та психологічних знань розподіл досліджуваної вибірки показав такі результати: низький рівень – 29,53% від загальної чисельності (до проведення експерименту) та 18,36% після його проведення; середній — 66,25% від загальної чисельності (до проведення експерименту) та 73,25% після його проведення; високий – 4,22% від загальної чисельності (до проведення експерименту) та 7,69% після його проведення. Значне перевищення емпіричного значення критерію χ^2 (16,276) над критичним (5,99) дає підстави стверджувати про суттєві зміни в рівнях успішності ЕГ як результат педагогічного впливу за запропонованою методикою.

Експериментальна перевірка результативності розвитку операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності включала: оцінювання рівнів розвиненості компонентів за технологією асесмент-центрів до участі досліджуваної категорії керівників у тренінгах; участь у тренінгах, посттренінговому супроводі; оцінювання рівнів розвиненості компонентів за технологією асесмент-центрів після участі досліджуваної категорії керівників у тренінгах та посттренінговому супроводі. Розподіл досліджуваної вибірки за рівнями на І етапі асесмент-центру показав такі результати: низький рівень – 28,04% від загальної чисельності (до проведення експерименту) та 18,61% після його проведення; середній — 69,98% від загальної чисельності (до проведення експерименту) та 76,43% після його проведення; високий – 1,99% від загальної чисельності (до проведення експерименту) та 4,96% після його проведення. Розподіл досліджуваної вибірки за рівнями на ІІ етапі асесмент-центру показав такі результати: низький рівень – 29,53% від загальної чисельності (до проведення експерименту) та 19,35% після його проведення; середній — 67,00% від загальної чисельності (до проведення експерименту) та 74,19% після його проведення; високий – 3,47% від загальної чисельності (до проведення експерименту) та 6,45% після його проведення. Розподіл

досліджуваної вибірки за рівнями на III етапі асесмент-центру показав такі результати: низький рівень – 26,05% від загальної чисельності (до проведення експерименту) та 16,87% після його проведення; середній — 70,72% від загальної чисельності (до проведення експерименту) та 76,92% після його проведення; високий – 3,23% від загальної чисельності (до проведення експерименту) та 6,20% після його проведення. Розподіл досліджуваної вибірки за рівнями на IV етапі асесмент-центру показав такі результати: низький рівень – 26,80% від загальної чисельності (до проведення експерименту) та 16,63% після його проведення; середній — 70,22% від загальної чисельності (до проведення експерименту) та 78,16% після його проведення; високий – 2,98% від загальної чисельності (до проведення експерименту) та 5,21% після його проведення. Розподіл досліджуваної вибірки за рівнями на V етапі асесмент-центру показав такі результати: низький рівень – 29,53% від загальної чисельності (до проведення експерименту) та 19,60% після його проведення; середній — 66,50% від загальної чисельності (до проведення експерименту) та 73,45% після його проведення; високий – 3,97% від загальної чисельності (до проведення експерименту) та 6,95% після його проведення. Спостережне значення критерію χ^2 на кожному етапі (13,969; 13,611; 12,753; 13,773; 12,744) перевищує критичне (5,99), що дає підстави стверджувати про суттєві зміни в рівнях успішності ЕГ як результат педагогічного впливу за запропонованою методикою.

Експериментальна перевірка результативності розвитку ціннісно-мотиваційного та суб'єктного компонентів професійної компетентності полягала у самооцінюванні учасників навчання до здійснення безпосереднього педагогічного впливу; педагогічний вплив на учасників навчання (опанування матеріалами дистанційних курсів, участь у тренінгах, посттренінговий супровід учасників); самооцінювання учасників навчання після здійснення безпосереднього педагогічного впливу. Розподіл досліджуваної вибірки показав такі результати: низький рівень – 43,67% від

загальної чисельності (до проведення експерименту) та 32,01% після його проведення; середній — 52,11% від загальної чисельності (до проведення експерименту) та 60,30% після його проведення; високий – 4,22% від загальної чисельності (до проведення експерименту) та 7,69% після його проведення. Значне перевищення емпіричного значення критерію χ^2 (13,73) над критичним (5,99) дає підстави стверджувати про суттєві зміни в рівнях успішності ЕГ як результат педагогічного впливу за запропонованою методикою.

3. Проведене дослідження дало змогу визначити перспективні напрями розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку: *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 для 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 задля підвищення результативності діяльності, збереження, примноження знань на підприємствах, прийняття виважених управлінських рішень, культивування цінностей клієнтоорієнтованості, інноваційності, філософії результативної 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).

Основні положення розділу викладено у таких публікаціях автора [71; 72; 73; 74; 75; 81].

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення і запропоновано розв'язання наукової проблеми щодо обґрунтування педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку (на прикладі керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку). Отримані результати підтвердили положення гіпотези, засвідчили досягнення мети, вирішення поставлених завдань і дали змогу сформулювати такі **висновки**:

1. Результати теоретичного аналізу проблеми розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку дають змогу зробити висновки про те, що в науковій літературі та педагогічній практиці значна увага приділяється дослідженню внутрішньофірмового навчання й розвитку персоналу, зокрема, підходам до розвитку професійної компетентності різних категорій персоналу підприємств. Водночас, проблема розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку не дістала належного висвітлення в наукових дослідженнях.

У процесі вивчення філософської, економічної, психолого-педагогічної наукової літератури встановлено, що професійна компетентність являє собою складне полікомпонентне утворення як необхідну передумову ефективного вирішення очікуваних і непрогнозованих ситуацій професійного контексту. У зв'язку з цим, *професійну компетентність керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку* визначено як *інтегративне утворення, що відображає систему професійних знань, умінь, цінностей, цільових настанов, професійно важливих якостей особистості та визначає її здатність успішно реалізовувати комплекс управлінських завдань, пов'язаних з організацією клієнтоорієнтованої роботи структурного підрозділу з продажу послуг зв'язку та обслуговування*

споживачів. Професійну компетентність досліджуваної категорії керівників структуровано за такими компонентами: ціннісно-мотиваційний, інтелектуально-когнітивний, операційно-діяльнісний, суб'єктний.

Результати аналізу *практики освітньої діяльності українських підприємств* сфери зв'язку щодо розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів виявили: її спрямованість на компенсацію дефіцитних для виконання професійних обов'язків компетентностей; наздоганяючий, а не випереджальний характер навчання; поширення традиційних форм навчання з епізодичним упровадженням інноваційних; низьку ефективність програм навчання; відсутність оцінювання результативності навчання та підтримки впровадження його результатів у професійну діяльність. Натомість, *зарубіжна освітня практика* характеризується цільовою орієнтацією систем розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників на забезпечення зростання ефективності їхньої професійної діяльності, розвиток інноваційного мислення, упровадження культури безперервного професійного розвитку; спрямуванням процесу розвитку професійної компетентності керівників на посилення їхньої інноваційної активності, адаптивності до змін середовища, клієнтоорієнтованості, андрагогічної компетентності, обізнаності з ринковою ситуацією, конкурентним середовищем.

2. До методологічних підходів розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку віднесено: *системний* (розкриває педагогічну систему розвитку професійної компетентності як цілісну систему взаємопов'язаних елементів); *діяльнісний* (забезпечує розвиток компонентів професійної компетентності у процесі навчальної діяльності); *праксеологічний* (уможливлює цілеспрямований розвиток професійної компетентності з урахуванням еталонних моделей); *аксіологічний* (забезпечує розвиток відповідних контексту професійної діяльності ціннісних орієнтирів та настанов); *суб'єктний* (уможливлює стимулювання власного саморозвитку, самодетермінації та

самовдосконалення через розвиток навичок саморефлексії та вибудовування процесу розвитку професійної компетентності як керованого самим суб'єктом процесу); *андрагогічний* (забезпечує врахування у процесі розвитку професійної компетентності керівників їхніх особистісних якостей, життєвого та професійного досвіду, контексту професійної діяльності); *компетентністний* (спрямовує педагогічний вплив на розвиток професійної компетентності досліджуваної категорії керівників з урахуванням специфіки професійної діяльності); *контекстний* (інкорпорування в систему розвитку професійної компетентності цілей, завдань, змісту, педагогічних технологій, що відповідають контексту їхньої професійній діяльності).

3. Авторська концепція розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку уможливлює забезпечення систематичного, комплексного, безперервного професійного розвитку знань, умінь, цінностей, настанов та професійно важливих якостей, необхідних для ефективної клієнтоорієнтованої професійної діяльності. Провідними ідеями концепції є необхідність врахування інтегрованого характеру професійної діяльності досліджуваної категорії керівників; визначення змісту навчання на основі дослідження поточного та прогнозування перспективного контексту їхньої діяльності; комплексність та етапність розвитку компонентів професійної компетентності з фокусуванням на самодетермінацію та саморозвиток; безперервність розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів із застосуванням форм і методів формального, неформального та інформального навчання.

4. До теоретичних основ розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку віднесено: принципи, педагогічні умови, модель розвитку.

З'ясовано, що розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку ґрунтується на загальних та специфічних *принципах*: *системності* (забезпечення системного характеру педагогічного впливу на керівників); *комплексності* (здійснення

комплексного дослідження феномену розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку); *науковості* (розвиток професійної компетентності досліджуваної категорії керівників на основі науково обґрунтованої концепції); *ціннісної зорієнтованості* (розвиток у керівників цінностей та настанов, релевантних специфіці їхньої професійної діяльності); *контекстності* (врахування особливостей контексту діяльності в процесі розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників); *мультиплікації досвіду* (розвиток у керівників андрагогічної компетентності, що уможливлює формування підсистем розвитку персоналу структурних підрозділів); *саморозвитку* (розгляд суб'єктів внутрішньофірмового навчання як таких, що саморозвиваються); *поліфункціональності* (інтеграція функцій розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів та забезпечення цілеспрямованого застосування набутих знань і вмінь у професійній діяльності); *безперервності* (культивування в процесі розвитку професійної компетентності культури та цінностей безперервного професійного розвитку); *диверсифікації* (використання різноманітних форм і методів розвитку професійної компетентності); *інтеграції* (використання в процесі розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників технологій неформального й інформального навчання); *результативності* (забезпечення гарантованості результатів педагогічного впливу).

До *педагогічних умов* розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку віднесено: підвищення рівня мотивації до безперервного розвитку їхньої 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 навчання. Виокремлені

педагогічні умови уможливлюють позитивну динаміку розвиненості інтелектуально-когнітивного, операційно-діяльнісного, ціннісно-мотиваційного та суб'єктного компонентів професійної компетентності.

Модель розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку спрямована на забезпечення послідовних якісних змін, підпорядкованих загальній меті – розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників для забезпечення ефективності їхньої діяльності. На рівні підприємства розвиток професійної компетентності досліджуваної категорії керівників передбачає створення моделі компетенцій, проектування педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників, реалізацію педагогічного впливу, оцінювання його результативності й мультиплікацію. На індивідуальному рівні розвиток професійної компетентності досліджуваної категорії керівників реалізується як послідовний процес опанування матеріалами дистанційних курсів, участь у відповідних тренінгах та посттренінговому супроводі, саморозвиток.

5. *Педагогічна система* розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку є сукупністю взаємопов'язаних та взаємозумовлених структурних і функціональних компонентів, об'єднаних між собою на засадах цілеспрямованості, адаптивності, оптимальності, та мають на меті розвиток професійної компетентності означеної категорії керівників для забезпечення ефективності їхньої діяльності, підвищення якості обслуговування споживачів та забезпечення конкурентоздатності підприємства.

До структурних компонентів означеної педагогічної системи віднесено: *концептуальний* (містить: стратегічну мету розвитку професійної компетентності та її декомпозицію на часткові завдання; сукупність методологічних підходів, на засадах яких здійснюється розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери

зв’язку; принципи розвитку професійної компетентності); *змістовий* (визначає зорієнтованість педагогічної системи на розвиток професійних, організаційно-управлінських, андрагогічних, психологічних знань, професійних, організаційно-управлінських, андрагогічних, комунікативних умінь, професійно важливих особистісних якостей та цінностей і настанов, що відповідають контексту їхньої професійної діяльності); *організаційно-технологічний* (педагогічні технології, методи, форми та засоби розвитку професійної компетентності); *контрольно-оцінний* (критерії оцінювання та засоби діагностування рівнів розвиненості професійної компетентності).

До функціональних компонентів педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв’язку віднесено: *гностичний* (моніторинг педагогічної ситуації, вибір оптимальних форм та методів розвитку професійної компетентності, виявлення взаємозв’язків між структурними та функціональними компонентами педагогічної системи); *проектувальний* (проектування напрямів та структури педагогічних дій щодо комплексного та системного розвитку професійної компетентності керівників); *конструктивний* (передбачає реалізацію процесу розвитку професійної компетентності); *комунікативний* (формування в процесі розвитку професійної компетентності середовища взаємодії, спрямованого на обмін думками, генерування інтелектуального продукту, спільну результативну діяльність суб’єктів навчання; забезпечення конструктивного зворотного зв’язку керівникам); *прогностичний* (прогностичне обґрунтування перспектив розвитку професійної компетентності керівників); *організаторський* (надання навчальної інформації, забезпечення індивідуальної та групової взаємодії); *діагностувальний* (моніторинг і діагностування рівнів розвиненості професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку).

Педагогічна система характеризується: *цілеспрямованістю* (орієнтованістю та досягнення мети розвитку професійної компетентності

керівників); *адаптивністю* (здатністю до оперативних змін у системі взаємодії «педагогічна система – метасистема»); *оптимальністю* (прагненням до досягнення максимально можливого ефекту з використанням мінімальної кількості ресурсів); *поліфункціональністю* (зорієнтованістю на розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку та забезпечення процесу мультиплікації знань на рівень структурного підрозділу, підвищення результативності діяльності, забезпечення якості обслуговування споживачів та підвищення конкурентоздатності підприємства), *наявністю компонентів та зв'язків між ними* (сукупністю структурних та функціональних компонентів педагогічної системи, стійких зв'язків між ними, спрямованих на досягнення інтегрованого результату; взаємозв'язком та взаємозумовленістю компонентів педагогічної системи; синергетичною природою взаємодії між компонентами, що обумовлює виникнення якісно нового результату від такої взаємодії); *цілісністю* (наявністю специфічної компонентної структури та способу взаємодії між компонентами, що уможливлює інтегральний результат).

На основі кількісного аналізу отриманих результатів педагогічного експерименту констатовано показники, що підтверджують тенденцію до позитивної динаміки розвиненості компонентів професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку на трьої рівнях (базовому, достатньому, високому). Аналіз динаміки розвиненості професійних, організаційно-управлінських, андрагогічних, психологічних, комунікативних знань та умінь, професійно важливих якостей особистості засвідчив істотні відмінності результатів до та після експерименту.

Після здійснення педагогічного впливу (в результаті опанування матеріалами відповідних дистанційних курсів, участі у тренінгах та посттренінговому супроводі, саморозвитку) у керівників значно підвищились показники розвиненості інтелектуально-когнітивного, операційно-діяльнісного, ціннісно-мотиваційного та суб'єктного компонентів професійної компетентості. Значне переважання емпіричних значень критерію χ^2 над

критичним (5,99) (інтелектуально-когнітивний компонент – 18,817, операційно-діяльнісний у розрізі етапів асесмент-центру - 13,969; 13,611; 12,753; 13,773; 12,744, ціннісно-мотиваційний та суб'єктний – 13,73) дає підстави стверджувати про істотні зміни в рівнях розвиненості компонентів професійної компетентності в ЕГ, що підтверджує висновок про результативність педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку.

6. Комплекс навчально-методичного забезпечення розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку охоплює навчально-методичні документи (програми, навчальні плани); навчально-методичні матеріали з дисциплін (контент дистанційних курсів, перелік контрольних питань, сценарії тренінгів, опис вправ, перелік завдань для проведення посттренінгового супроводу). Використання комплексу навчально-методичного забезпечення уможливлює цілісність та системність розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників.

7. До перспективних напрямів розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку віднесено:

на загальнодержавному рівні – підтримка на законодавчому рівні діяльності підприємств із реалізації бізнес-процесу «професійне навчання і розвиток персоналу», запровадження ініціатив із безперервного професійного розвитку персоналу підприємств; підтримка діяльності неурядових організацій та галузевих асоціацій, які мають на меті запровадження кращих, насамперед, зарубіжних практик та інновацій у процес розвитку професійної компетентності персоналу підприємств;

на 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 з

підвищення престижності викладацької діяльності у внутрішньофірмовій системі навчання;

на корпоративному рівні – запровадження системного підходу до розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку, створення інноваційного середовища взаємодії з метою підвищення ефективності професійної діяльності 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.

8. На основі результатів проведеного дослідження підготовлено: *методичні рекомендації, в* яких відображено зміст і структуру професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, принципи її розвитку, розглянуто інноваційні технології, спрямовані на ефективний розвиток професійної компетентності означеної категорії керівників (технології змішаного навчання, інтерактивні технології дистанційного навчання, коучингові технології, технології розвитку андрагогічної компетентності).

Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів окресленої проблеми. Перспективу подальших наукових пошуків ми вбачаємо в обґрунтуванні філософсько-педагогічних засад розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку, теоретичних та методичних засад забезпечення якості розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку, обґрунтуванні системи розвитку інноваційної культури персоналу підприємств сфери зв'язку, дослідженні тенденцій внутрішньофірмової підготовки,

перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу підприємств сфери зв’язку в країнах Європейського Союзу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. А. с. №56495. Літературний твір навчального характеру «Дистанційний курс «Якісне обслуговування як конкурентна перевага. Побудова ефективних відносин зі споживачами». О. В. Бородієнко. №56864; заяв.17.07.2014; дата реєстрації 15.09.2014 р.

2. А. с. №56496. Літературний твір навчального характеру «Дистанційний курс «Сучасні інструменти управління діяльністю структурного підрозділу» / О. В. Бородієнко. №56865; заяв. 17.07.2014; дата реєстрації 15.09.2014 р.

3. А. с. №56497. Літературний твір навчального характеру «Дистанційний курс «Підготовка внутрішніх тренерів в телекомунікаційній компанії»/ О. В Бородієнко. №56866; заяв. 17.07.2014; дата реєстрації 15.09.2014 р.

4. А. с. №72983. Твір наукового характеру «Концепція розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку». О. В. Бородієнко. №73601; заяв. 10.05.2017; дата реєстрації 20.07.2017 р.

5. Абульханова К. А. Проблема соотношения личности, индивидуальности, субъекта. *Современная личность: Психологические исследования.* М.: ИП РАН, 2012. С. 17-35.

6. Аветісян К. П., Узун Г. В. Шляхи підвищення економічної ефективності бізнесу операторів мобільного зв`язку на принципах маркетингу взаємодії. *Одеський науковий збірник*. 2012. № 5. С. 188-192

7. Айвазян С. А., Мхитарян В. С. Прикладная статистика и основы эконометрики. М.: ЮНИТИ, 1998. 1000 с.

8. Алдашева А. Профессиональная компетентность: понятие и структура. *Вестник Адыгейского гос. ун-та. Серия 3: Педагогика и психология.* 2012. № 4(109). URL: http://cyberleninka.ru/article/n/professionalnaya-kompetentnost-ponyatie-i-struktura

9. Алексюк А. М. Педагогіка вищої освіти України: Історія. Теорія: підруч. для студентів, аспірантів та молодих викладачів вищих навч. закладів. Київ: Либідь, 1998. 560 с.

10. Ананьев Б. Г. Структура развития психофизиологических функций взрослого человека. *Хрестоматия по возрастной психологи: учеб. пособие для студентов*/ сост. Л. М. Семенюк; под. ред. Д. И. Фальдштейна. М.: Ин-т практич. психологии, 1996. 304 с.

11. Андреев В. И. Эвристика для творческого саморазвития: учеб. пособ. Казань, 1994. 247 с.

12. Аніщенко О. Тренди освіти дорослих: реалії та перспективи. *Науковий вісник Мелітопольського держ. пед. ун-ту: зб. наук. пр.*/ за ред. І. П. Аносова. Мелітополь: Вид-во МДПУ ім. Б. Хмельницького, 2015. № 2 (15). С. 155-160.

13. Армейська Л. В. Розвиток професійної компетентності вчителів малокомплектних шкіл у післядипломній освіті: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04/ Респ. вищ. навч. заклад «Крим. гуманіт. ун-т». Ялта, 2013. 20 с.

14. Артюх М. С. Розвиток професійної компетентності педагогічних кадрів у системі діяльності відділу освіти районної державної адміністрації: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.06 / Ін-т педагогіки НАПН України. Київ, 2011. 19 с.

15. Артюшина М. В. Психолого-педагогічні засади підготовки студентів економічних спеціальностей до інноваційної діяльності: дис. … д-ра пед. наук: 13.00.04 / Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова.. Київ, 2011. 410 с.

16. Атанов Г. А. Деятельностный подход в обучении. Донецк: ЕАИ‑пресс, 2001. 160 с.

17. Афанасьев В. Г. Общество, системность, познане и управление. М.: Изд-во политич. лит., 1981. 432 с.

18. Бабур І. П. Сучасний економічний стан та розвиток підприємств зв'язку України. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2012. Вип. 2. С. 13-16.

19. Бадаев Ю. Л. Модели внутрифирменной подготовки и переподготовки кадров. *Профессиональное образование. Столица*. 2009. № 3. С. 33-34.

20. Бадаев Ю. Л. Развитие системы внутрифирменной подготовки и переподготовки кадров: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08/ Науч.-исслед. ин-т проф. образования департамента образования г. Москвы. М., 2009. 26 с.

21. Базелюк В. Г. Формування дослідницьких умінь керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти: автореф. дис. … канд. пед. наук: 13.00.04/ Державний вищ. навч. закл. "Ун-т менеджменту освіти" АПН України. Київ, 2008. 20 с.

22. Балтачеєва Н. А. Управління навчанням керівників та спеціалістів у системі менеджменту персоналу підприємства: автореф. дис. ... канд. економ. наук: 08.06.02/ Донецький нац. ун-т. Донецьк, 2000. 19 с.

23. Баніт О. В. Корпоративне навчання як інноваційна технологія у системі внутрішньофірмової підготовки персоналу. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи*. 2014. . № 1(12). С. 94-98.

24. Баніт О. В. Європейський досвід організації внутрішньофірмової підготовки персоналу. *Освіта впродовж життя: вимоги часу. Пед. науки.* 2014. № 1. С. 50-53.

25. Белова Е. Н. Управленческая компетентность руководителя как фактор развития инновационной деятельности в образовательном учреждении. *Инновации в непрерывном образовании*. 2010. Вип. 1. С. 32-39.

26. Бельмаз Я. М. Професійний розвиток викладачів вищої школи у Великій Британії та США: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01/ Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Луганськ, 2011. 40 с.

27. Бенько І., Гуцайлюк Л. До питання створення фонду універсальних послуг. *Галицький економічний вісник.* 2009. № 2. С. 84-89.

28. Бенько І., Солтис В. Аналіз ринку телекомунікаційних послуг і перспективи розвитку ВАТ «Укртелеком». *Економічний аналіз*. 2008. Вип. 3

(19). С. 26-29.

29. Бенькович Є. Р. Програмні комп'ютерні системи як невід'ємна складова підготовки майбутнього економіста до професійної діяльності. *Вісник Черкас. ун-ту. Серія: Пед. науки.* 2009. Вип. 166. С. 17-20.

30. Беспалько В. П. Основы теории педагогических систем (Проблемы и методы психолого-педагогического обеспечения технических обучающих систем): монография. Воронеж: Изд-во Воронеж. ун-та, 1977. 304 с.

31. Беспалько В. П. Слагаемые педагогической технологии. М.: Педагогика, 1989. 192 с.

32. Биков В. Ю. Структура актуальних напрямів (тематики) досліджень проблем дистанційної професійної освіти. *Вісник Акад. дистанц. освіти.* 2003. № 1. С. 22-26.

33. Бирка М. Ф. Розвиток професійної компетентності викладача інформаційних технологій проофесійно-технічного навчального закладу: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04/ Ун-т менеджменту освіти НАПН України. Київ, 2010. 19 с.

34. Бідюк Н. М. Професійне навчання безробітних у США: теорія і практика: монографія/ ред. Н. Г. Ничкало; Ін-т пед. освіти і освіти дорослих АПН України. Хмельницький: ХмЦНТЕУ, 2009. 541 с.

35. Білянін Г. І. Управлінська компетентність менеджера в системі безперервної освіти. *Народна освіта*. 2013. Вип. 3. URL: http://www.narodnaosvita.kiev.ua.

36. Блауберг И. В., Садовский В. Н., Юдин Э. Г. Системный подход: предпосылки, проблемы, трудности. М.: Знание, 1969. 48 с.

37. 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 / Хабаровск, 2008. 274 с.

38. Богачков Ю. М., Ухань П. С. Виявлення і порівняння кваліфікацій на основі профілю компетенцій. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2013. Т. 37, № 5. С.10-18.

39. Богданова Г. С. Розвиток професійної компетентності вчителів фізичної культури у післядипломній педагогічній освіті: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04/ Держ. закл. «Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка». Луганськ, 2012. 20 с.

40. Боголюбов В. И. Лекции по основам конструирования современных педагогических технологий/ Пятигор. гос. лингв. ун-т. Пятигорск: Изд-во ПГЛУ, 2001. 188 с.

41. Бойко А. Б. Оцінка ринку телекомунікаційних послуг в Україні та основні напрями його подальшого розвитку. *Інноваційна економіка*. 2014. № 6. С. 49-53. URL: file:///C:/Users/Sasha/Downloads/inek_2014_6_10%20(4).pdf.

42. Бойко А. Б. Оцінка сучасного стану галузі зв'язку та інформатизації в Україні. *Економіка. Управління. Інновації.* 2015. Вип. 1(13). URL: le:///C:/Users/%D0%9D%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%BBi%D1%8F/Downloads/eui_2015_1_6%20(5).pdf.

43. Борова Т. А. Теоретичні засади адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу: монографія. Харків: СМІТ, 2011. 381 с.

44. Бородиенко А. В. Бизнес-симуляция VS традиционные педагогические технологии: эффекты использования. *Образовательные технологии. НИИ школьных технологий*. 2014. № 4. С. 71-77.

45. Бородієнко О. В. Використання принципів гейміфікації в процесі створення дистанційних курсів. *Нові інформаційні технології в освіті для всіх ITEA – 2015*: з*б. пр. Десятої міжнар. конф.* 2015. Ч. 1. С. 39–44.

46. Бородієнко О. В. Використання технології асесмент-центрів для діагностування рівнів розвиненості професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку. *Науковий вісник Ін-ту проф.-техн. освіти НАПН України. Професійна педагогіка: зб. наук. пр*. / Ін-т проф.-техн. освіти НАПН України; редкол.: В. О. Радкевич (голова) та ін. Київ, 2017. Вип.14. С. 61-70.

47. Бородієнко О. В. Забезпечення якості розвитку професійної

компетентності керівників структурних підрозділів підприємств: зарубіжний досвід. *Професійна освіта в умовах сталого розвитку*: *зб. матеріалів Першої Міжнар. наук.-практ. конф*. (м. Київ, 1 груд. 2016 р.)/ за заг. ред. В. О. Радкевич, Г. М. Романової; Ін-т проф.-техн. освіти НАПН України. Павлоград: ІМА-прес, 2016. С. 46-48.

48. Бородієнко О. В. Забезпечення якості розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. Професійна педагогіка: зб. наук. пр.*/ редкол.: В. О. Радкевич (голова) та ін.; Ін-т проф.-техн. освіти НАПН України. Київ: Міленіум, 2016. Вип.12. С. 109-121.

49. Бородієнко О. В. Зарубіжний досвід розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку. *Науковий вісник Миколаїв. нац. ун-ту ім. В. О. Сухомлинського. Пед. науки: зб. наук. пр.*/ за ред. А. Ситченка. Миколаїв: МНУ ім. В. О. Сухомлинського, 2016. № 3(54). С. 280-286.

50. Бородієнко О. В. Інноваційні підходи до підготовки спеціалістів у відповідності з вимогами ринку праці: досвід корпоративного навчання. *Дунайські наукові читання: європейський вимір і регіональний контекст*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф, присвяченої 75-річчю Ізмаїльського держ. гуманіт. ун-ту (15-17 жовт. 2015 р.). Т. 1: Історія. Економіка. Педагогіка. Ізмаїл: РВВ ІДГУ; СМИЛ, 2015. С. 211-213.

51. Бородієнко О. В. Інноваційні технології розвитку професійної компетентності сучасних керівників. *Мистецька освіта: зміст, технології, менеджмент: зб. наук. пр.*/ редкол.: В. Ф. Орлов (голова) та ін. Київ, 2014. Вип. 9. С. 60-75.

52. Бородієнко О. В. Категорія «професійний розвиток керівників» у вітчизняних і зарубіжних дослідженнях. *Збірник наукових праць: Педагогічні науки*/ Херсонський держ. ун-т. 2016. Вип. LXXI, т. 1. С. 93-98.

53. Бородієнко О. В. Коучинг як особистісно-розвивальна технологія:

особливості застосування коучингового підходу в процесі розвитку професійної компетентності керівників. *Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький держ. пед. ун-т ім. Григорія Сковороди» Вип.31. Дод. 5: Темат. вип.: Проблеми емпіричних досліджень у психології.* Вип.10. Київ: Гнозис, 2014. С. 19-25.

54. Бородієнко О. В. Критерії, показники, рівні сформованості професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку. *Молодь і ринок*. 2017. № 7(150). С. 109-115.

55. Бородієнко О. В. Метод експертної оцінки в моделюванні системи розвитку професійної компетентності керівників. *Науковий вісник Ужгород. нац. ун-ту: Серія: Педагогіка. Соціальна робота*.Ужгород, 2015. № 35. С. 35-38.

56. Бородієнко О. В. Методика проектування моделі компетенцій керівників як основа формування системи розвитку їх професійної компетентності. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології: наук. журн.*/ Сумський держ. пед. ун-т ім. А. С. Макаренка. 2015. № 1(45). С. 392-401.

57. Бородієнко О. В. Методичні рекомендації щодо розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку: метод. рек. Біла Церква: Пшонківський О. В., 2017. 136 с.

58. Бородієнко О. В. Модель розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку для реалізації функцій управління на засадах коучингового підходу. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти: зб. наук. пр.*/ Українська інж.-пед. акад. 2014. № 44. С. 93-97.

59. Бородієнко О. В. Модель системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємства сфери зв'язку. *Вісник Глухів. нац. пед. ун-ту ім. Олександра Довженка: зб.наук.пр.* Глухів, 2017. Вип. 2(34). С.19-40.

60. Бородієнко О. В. Моделювання компетенцій керівників структурних

підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів. *Науково-методичне забезпечення професійної освіти і навчання*: матеріали Звітної наук.-практ. конф. за 2014 р. (м. Київ, 26 берез. 2015 р.): у 2 т./ за заг. ред. В. О. Радкевич; Ін-т проф.-техн. освіти НАПН України. Київ: ІПТО НАПН України, 2015. Т. 1. С. 136-138.

61. Бородієнко О. В. Неформальне та інформальне навчання в умовах виробництва. *Професійно-технічна освіта.* 2017. № 4. С.44–47.

62. Бородієнко О. В. Особливості розвитку професійної компетентності керівників провідних компаній світу у сфері зв'язку. *Edukacja zawodowa i ustawiczna.* 2017. № 2. С.443-461.

63. Бородієнко О. В. Педагогічні умови розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку. *Збірник наукових праць: Педагогічні науки / Херсонський держ. ун-т.* 2017. Вип. LXXII., т. 2. С. 55-60.

64. Бородієнко О. В. Побудова систем розвитку професійної компетентності в корпоративному навчанні: сучасні тенденції. *Problemy nowoczesney edukacji / Wyzcza Szkola Lingwistyczna w Czestochowie.* 2015. *T. IV* S.155-165.

65. Бородієнко О. В. Порівняльний аналіз методик проектування моделі компетенцій в психолого-педагогічних дослідженнях. *Науковий вісник Миколаївського нац. ун-ту ім. В.О. Сухомлинського. Педагогічні науки : зб. наук. пр.*/ за ред. О. М. Пєхоти. Миколаїв: МНУ ім. В.О. Сухомлинського, 2015. № 1(48). С. 34-40.

66. Бородієнко О. В. Принципи корпоративного навчання в сучасних умовах. *Науковий вісник Ін-ту проф.-техн. освіти НАПН України. Професійна педагогіка: зб. наук. пр.*/ редкол.: В. О. Радкевич (голова) та ін.; Ін-т проф.-техн. освіти НАПН України. Київ: Поліграфсервіс, 2015. Вип.10. С. 11-19.

67. Бородієнко О. В. Принципи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку. *Наукові записки Тернопільського нац. ун-ту ім. Володимира Гнатюка. Серія:*

Педагогіка. 2017. № 2. С.138-143.

68. Бородієнко О. В. Проблема впровадження системи мультиплікації знань на підприємствах галузі зв'язку. *Історія та сучасний стан педагогічних та психологічних наук*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, Україна, 7 листоп. 2014 р.): у 2 ч. Київ: Київська наук. організація педагогіки та психології, 2014. Ч. 1. С. 50–53.

69. Бородієнко О. В. Прогнозування актуальних компетентностей персоналу підприємств як педагогічна проблема. *Науковий вісник Ін-ту проф.-техн. освіти НАПН України. Професійна педагогіка: зб. наук. пр.*/ редкол.: В.О. Радкевич (голова) та ін.; Ін-т проф.-техн. освіти НАПН України. Київ: Міленіум, 2016. Вип.11. С. 88-95.

70. Бородієнко О. В. Професійна освіта і навчання в Ізраїлі: осмислення досвіду. *Педагогічна компаративістика і міжнародна освіта – 2017: освітні трансформації у контексті європейської інтеграції і глобалізації*: зб. тез доповідей І міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 15-16 черв. 2017 р.)/ за заг. ред. О. І. Локшиної; Ін-т педагогіки НАПН України. Київ: Пед. думка, 2017. С. 31-33.

71. Бородієнко О. В. Результативність розвитку операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку. *Науковий часопис Нац. пед. ун-ту ім. М. П. Драгоманова. Серія 16: Творча особистість вчителя: проблеми теорії і практики: зб. наук. пр.* Київ: НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2017. Вип. 29 (39). С. 97-102.

72. Бородієнко О. В. Розвиток мотиваційно-ціннісного та особистісного компонентів професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку: експериментальна перевірка результативності. *Науковий вісник Ужгород. нац. ун-ту: Серія: Педагогіка. Соціальна робота*. Ужгород,2017. № 2(41). С. 38-42.

73. Бородієнко О. В. Розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку: аналіз зарубіжного

досвіду. *Наукові записки Тернопільського нац. ун-ту ім. В. Гнатюка. Серія: Педагогіка*. 2016. № 3. С. 168-175.

74. Бородієнко О. В. Розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів на вітчизняних підприємствах сфери зв'язку. *Вісник Глухівського нац. пед. ун-ту ім. О. Довженка: зб. наук. пр.*/ редкол.: О. І. Курок (відп. ред.) та ін.. Глухів: РВВ Глухівського НПУ ім. О. Довженка, 2016. Вип.32. С. 27-36.

75. Бородієнко О. В. Розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку: експериментальна перевірка результативності. *Молодь і ринок*. 2017. № 9(152). С. 71–77.

76. Бородієнко О. В. Система забезпечення якості професійного навчання персоналу підприємств: зарубіжний досвід. *Професійна освіта: проблеми та перспективи: зб. наук. пр.*/ Ін-т проф.-техн. освіти НАПН України. Київ: ІПТО НАПН України, 2016. Вип. 11. С. 120-125.

77. Бородієнко О. В. Система професійного розвитку керівників як чинник забезпечення результативності діяльності структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку. *Науковий часопис нац. пед. ун-ту ім. М. П. Драгоманова. Серія 16: Творча особистість вчителя: проблеми теорії і практики: зб. наук. пр*. Київ: НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2014. Вип. 24(34). С. 90-95.

78. Бородієнко О. В. Система розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу телекомунікаційних послуг та обслуговування абонентів. *Професійна освіта: проблеми й перспективи: зб. наук. пр.*/ Ін-т проф.-техн. освіти НАПН України. Київ: ІПТО НАПН України, 2014. Вип. 6. С. 14-19.

79. Бородієнко О. В. Сучасні тенденції розвитку корпоративного навчання. *Професійне навчання на виробництві*: зб. наук. пр./ редкол.: В. О. Радкевич (голова) та ін. Київ: ІПТО НАПН України, 2015. Вип. 6. С. 10-18.

80. Бородієнко О. В. Сучасні підходи до організації навчання за

дистанційною формою в системі підвищення кваліфікації. *Методичні засади підвищення кваліфікації педагогічних працівників системи професійної освіти*: зб. матеріалів Всеукр. інтернет-конф./ за заг. ред. Л. І. Шевчук. Хмельницький: Мельник А. А., 2016. URL: https://drive.google.com/file/d/0B4KKgiYqbWE_SU1yODVKUEV3cE0/view

81. Бородієнко О. В. Теорія і практика розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку: монографія/ за наук. ред. Радкевич В. О. Київ: ІПТО НАПН України, 2017. 422 с.

82. Бородієнко О. В. Технічна і професійна освіта та навчання для глобального лідерства: досвід Ізраїлю. *Професійно-технічна освіта.* 2017. № 2. С. 46–49.

83. Бородієнко О. В. Шляхи забезпечення якості розвитку професійної компетентності керівників: впровадження посттренінгового супроводу. *Теорія і методика професійної освіти:* електронне фах. вид./ Ін-т проф.-техн. освіти НАПН України. 2015. Вип. 6. URL: http://tmpo.ivet-ua.science/images/docs/6/15borodienko.pdf

84. Бородієнко О. В. E-learning в системі розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів. *Нові інформаційні технології в освіті для всіх ITEA-2014: матеріали Дев'ятої міжнар. конф.* (м. Київ, 26 листоп. 2014 р)/ Міжнар. наук.-навч. центр інформ. технологій та систем. Київ, 2014. Ч. 1. С. 68–72.

85. Бородієнко О. В., Радкевич В. О. Коучинг як інноваційна педагогічна технологія. *Професійно-технічна освіта*. 2015. № 2 (67). С.17-19.

86. Бородієнко О. Сучасні принципи навчання на виробництві. *Науково-методичне забезпечення професійної освіти і навчання*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 7, 19 квіт. 2016 р.): у 2 т. / за заг. ред. В.О. Радкевич; Ін-т проф.-техн. освіти НАПН України. Київ: ІПТО НАПН України, 2016. Т. 1. С. 61-66.

87. Бородієнко О., Музичко Л. Методологічні засади використання інструментів коучингу в сучасній професійній освіті. *Проблеми та перспективи розвитку науки на початку третього тисячоліття у країнах Європи та Азії:* матеріали VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Переяслав-Хмельницький, 1 листоп. 2014 р.)/ МОН України, Держ. вищ. навч. заклад «Переяслав-Хмельницький держ. пед. ун-т ім. Г. Сковороди». Переяслав-Хмельницький, 2014. С.85-87. URL: http://conferences.neasmo.org.ua/uploads/conference/file/10/conference_1-2.11.2014.pdf

88. Бриндзій О. В., Крикун В. С. Методика оцінки швидкісного потенціалу з`єднань ADSL2+ для надання послуг Triple Play Service. *Восточно-Европейский журнал передовых технологий*. 2010. № 2(44). С. 58-62.

89. Брич В. Я., Гугул О. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького нац. ун-ту. Серія: Економічні науки*. 2009. № 5, т. 2. С. 13-16.

90.Бурлаєнко Т. І. Зміст і структура економічної компетентності майбутніх менеджерів освіти як необхідна вимога часу. *Теорія та методика управління освітою*. 2011. № 7. URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/ttmuo/2011_7/2.pdf

91. Бухарська С. І. Сучасні тенденції інноваційного управління соціально-економічним розвитком підприємств у галузі зв'язку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип. 2. С. 34-38.

92. Вавилова Л. Н. Формирование андрагогической компетентности методиста в процессе повышения квалификации: дис. … канд. пед. наук: 13.00.08/ Кузбасский региональный институт развития проф. образования. Кемерово, 2005. 257 с.

93. Варвар Т. Дистанційна освіта в сучасній освітній діяльності. *Українознавство*. 2005. № 1. С. 116-119.

94. Василенко Н. В. Підготовка керівників загальноосвітніх навчальних

закладів до інноваційної діяльності: дис. … канд. пед. наук: 13.00.04/ Центральний ін-т післядиплом. пед. Науки АПН України. Київ, 2007. 213 с.

95. Василенко Н. В. Розвиток професійної соціокомунікативної компетентності керівників профільних загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної освіти: монографія. Вінниця: Нілан-ЛТД, 2012. 332 с.

96. Василенко О. В. Освіта дорослих в контексті неперервної освіти: сучасні підходи. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*/ редкол. Л.Б. Лук'янова (голова) та ін.; Ін-т пед. освіти і освіти дорослих НАПН України. Київ: Едельвейс, 2014. № 2(9). С. 34-42.

97. Василенко О. В. Формування професійної компетентності працівників в умовах навчання на виробництві. *Професійне становлення особистості*. 2013. № 2. С. 192-200.

98. Вачевський М. В. Теоретико-методичні засади формування у майбутніх маркетологів професійної компетенції: монографія. Київ: Професіонал, 2005. 364 с.

99. Вербицкий А. А. Компетентностный подход и теория контекстного обучения. М.: ИЦ ПКПС, 2004. 84 с.

100. Видгоф В. И. Современное образование в контексте целостного подхода: монография. Томск: Изд-во Томск. гос. ун-та, 2005. 252 с.

101. Використання електронних відкритих систем для інформаційно-аналітичної підтримки педагогічних досліджень: короткий термін. слов./ упоряд.: Спірін О. М., Іванова С. М., Яцишин А. В. та ін. Київ: ІІТЗН НАПН України, 2017. 67 с.

102. Винокурова Е. А., Сухорукова М. Ю., Черненкова Н. В. Модель внутрифирменного повышения квалификации педагогических кадров по введению ФГОС ДО. СПб., 2015. 14 с.

103. Володько В. М. Педагогічна система навчання: теорія, практика, перспективи: посіб. для викл., аспірантів та студентів вищих навч. закл. освіти. Київ: Пед. преса, 2000. 148 с.

104. Волярська О. С. Проблеми професійної освіти та зайнятості дорослого населення в Україні. *Освіта дорослих: теорія, довід, перспективи*/ редкол. Л. Б. Лук'янова (голова) та ін.; Ін-т пед. освіти і освіти дорослих НАПН України. Київ: Едельвейс, 2014. № 2 (9). С. 42-49.

105. Волярська О. С. Теоретичні і методичні засади професійної підготовки зареєстрованих безробітних і слухачів навчальних підрозділів підприємств, організацій, установ: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04/ Ін-т пед. освіти і освіти дорослих НАПН України. Київ, 2015. 434 с.

106. Волярська О. С., Пастушок О. І. Особливості розвитку освіти дорослих у європейських країнах. *Scientific Journal «ScienceRise: Pedagogical Education»*. 2016. № 7(3). С.51-54.

107. Воробієнко С. П. Визначення складу показників конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг. *Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр*. 2009. Т. 5, вип. 248. С. 12-19.

108. Выготский Л. С. Педагогическая психология. М.: Педагогика-Пресс, 1999. 536 с.

109. Выготский Л. С. Психология развития человека. М.: Смысл; Эксмо, 2005. 1136 с.

110. Гальперин П. Я. Введение в психологию. М.: Университет, 1999. 332 с.

111. Гапанович Я. Державний нагляд як адміністративно-правовий механізм регуляторної політики держави в сфері телекомунікацій, послуг поштового зв'язку, користування радіочастотним ресурсом України. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр./* голов. ред. М. М. Іжа. 2011. Вип. 1, № 45. С. 51-54.

112. Герасимов М. В. Внутрифирменное обучение: теоретический аспект. *Молодой ученый*. 2016. № 5. С. 319-323.

113. Герганов Л. Д. Теоретичні та методичні засади професійної підготовки кваліфікованих робітників морського профілю на виробництві: дис. … д-ра пед. наук: 13.00.04/ Ін-т проф.-техн. освіти НАПН України. Київ,

2016. 514 с.

114. Герлянд Т. М. Сучасні аспекти формування професійної компетентності майбутніх кваліфікованих робітників. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. Львів, 2010. № 1/2. С. 37-43.

115. Гершунский Б. С. Философия образования: учеб. пособ. для студентов высш. и сред. пед. учеб. заведений. М.: Моск. психолого-социальный ин-т, 1998. 432 с.

116. Гладких В. Г. Теоретические основы целевого управления учреждением образования: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.02/ Оренбургский гос. ун-т. Оренбург, 2001. 396 с.

117. Глоссарий современного образования/ Нар. укр. акад.; под общ. ред. Е. Ю. Усик; сост.: Астахова В. И. и др. 2-е изд., перераб. и доп. Харьков: Изд-во НУА, 2014. 532 с.

118. Глузман Н. А. Характеристика структурно-функціональної моделі системи формування методико-математичної компетентності в майбутніх учителів початкових класів. *Наукова скарбниця Донеччини*. 2010. № 1 (6). С. 60-65.

119. Годлевська Д. М. Формування професійної комунікативної компетентності майбутніх соціальних працівників в умовах педагогічного університету: автореф. дис. …. канд. пед. наук: 13.00.05/ Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ, 2007. 21 с.

120. Голинська О. В., Яцкевич І. В., Державне регулювання цін у галузі зв’язку та інформатизації: монографія. Одеса: ВМВ, 2012. 456 с.

121. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник. Київ, Либідь, 1997. 376 с.

122. Гончаренко С., Кушнір В. Педагогічний процес з погляду "філософії XXI ст.". *Шлях освіти*. 2005. № 1. С. 2-7.

123. Горбатенко А. В. Особливості управління технологічними компаніями. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1(48). С. 57-61.

124. Гордієнко М. Г. Визначення професійної компетентності дорослої людини у контексті неперервної професійної підготовки. *Вісник Черкас. ун-ту. Серія: Пед. науки*. Черкаси, 2010. Вип. 183, ч. 1. С. 52-56.

125. Горященко К. Л. Огляд класичних моделей провідникових регулярних ліній передачі. *Вісник Хмельницького нац. ун-ту*. *Серія: Технічні науки*. Хмельницький, 2012. № 5. С. 247-250.

126. Гранатуров В. М., Литовченко І. В. Управління послугами зв'язку: учбов. посіб./ Одеської нац. акад. зв'язку ім. О. С. Попова. Одеса: [б.в.], 2010. 178 с.

127. Гранатуров В. М., Литовченко І. В., Кораблінова І. А. Управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій: навч. посіб./ за заг. ред. В. М. Гранатурова. Київ: Кафедра, 2013. 180 с.

128. Григорова А. А. Методы, алгоритмы и технологии контроля знаний в системах обучения: дис. … канд. техн. наук: 05.13.06/ Херсонский гос. техн. ун-т. Херсон, 2004. 193 с.

129. Грицевич В. С. Розвиток інформаційного суспільства в Україні в контексті європейських інтеграційних процесів. *Проблеми європейської інтеграції і транскордонного співробітництва*: матеріали ІІ Міжнар. наук.-практ. конф. Луцьк: Вежа, 2005. С.474-476.

130. 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 нац. ун-та им. Б. Хмельницкого*. 2008. № 139. С. 41-46.

131. Гриценко І. В. Сучасні підходи до педагогічного цілепокладання. *Педагогічні науки: зб. наук. пр.*/ ред. Є.С. Барбіна. Херсон: Вид-во ХДУ, 2014. Вип. 65. С. 21-26.

132. Гришанова Н. А. Компетентностный подход в обучении взрослых. *Материалы к третьему заседанию методол. семинара 28 сент. 2004 г.* М.: Исслед. центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. 16 с.

133. Губа А. В. Теоретико-методичні засади формування управлінської

культури вчителя – майбутнього менеджера освіти: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04/ Харківський нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди. Харків, 2010. 511 с.

134. Гузій Н. В. Категорія професіоналізму в теорії і практиці підготовки майбутнього педагога: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04/ Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ, 2007. 488 с.

135. Гуменюк В. В., Наумчук І. А. Професійний розвиток керівника закладу освіти: навч. посіб. Кам'янець-Подільський: Зволейко Д. Г., 2010. 207 с.

136. Гумерова Н. Л. Развитие педагогического целеполагания у учителей общеобразовательных школ: аксиологический подход: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01/ Московский гос. Ун-т культуры и исскуств. М., 2008. 217 с.

137. Гуревич Р. С., Кадемія М. Ю., Козяр М. М. Інформаційно-комунікаційні технології в професійній освіті майбутніх фахівців/ за ред. Гуревича Р. С. Львів: ЛДУ БЖД, 2012. 380 с.

138. Гуржій А. М., Овчарук О. В. Дискусійні аспекти інформаційно-комунікаційної компетентності: міжнародні підходи та українські перспективи. *Інформаційні технології в освіті*.2013. № 15. С. 38-40.

139. Гуркова О. В. Організаційно-економічні складові впровадження контролінгу в управління оператора поштового зв'язку: автореф. дис. … канд. екон. наук: 08.00.04/ Одеська нац. акад. зв'язку ім. О. С. Попова. Одеса, 2011. 16 с.

140. Гусак Л. Підготовка майбутніх учителів до асоціативного навчання іноземних мов учнів початкової школи: монографія/ за ред. П. Гусака. Луцьк: Вежа-Друк, 2014. 364 с.

141. Гусинский Э. Н. Построение теории образования на основе междисциплинарного системного подхода. М.: Школа, 1994. 184 с.

142. Густяхина В. П. Контекстный подход в профессиональной подготовке будущих учителей. *Современные проблемы науки и образования электр. науч. журн*. 2009. № 2. URL: http://www.science-

education.ru/ru/article/view?id=1060

143. Давидюк Н. Ю. Розвиток професійної компетентності методистів позашкільних навчальних закладів засобами проектної діяльності: з досвіду роботи Рівненського обл. ін-ту післядиплом. пед. освіти/ Рівнен. обл. ін-т післядиплом. пед. освіти. Рівне: Волинські обереги, 2008. 98 с.

144. Давыдов В. В. Проблемы развивающего обучения. М.: Директмедиа Паблишинг, 2008. 613 с.

145. Данильченко В. М. Тенденции развития дистанционного обучения в контексте глобального образования. *Инновации в образовании*. 2005. № 2. С. 136-138.

146. Дауни Майлз. Эффективный коучинг. Уроки коуча коучей/ пер. с англ. М.: Добрая книга, 2013. 288 с.

147. Дахин А. Н. Педагогическое моделирование: сущность, эффективность и неопределенность. *Педагогика*. 2003. № 4. С. 22-34.

148. Державна служба статистики: офіц. сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua.

149. Деркач А. А. Акмеологические основы развития профессионала. М. : Изд-во Моск. психол.-социал. ин-та; Воронеж: МОДЭК, 2004. 752 с.

150. Десятов Т. М., Пальчук М. І., Паршина Н. П. Професійні стандарти: теоретичні аспекти і методика: метод. посіб./ за ред. Ничкало Н. Г. Київ: Арт Економі, 2011. 234 с.

151. Дзюбинський А. В. Конкуренція на ринку телекомунікацій. *Економіка і управління*. 2002. Вип. 1. С. 37-42.

152. Дімітрова Н. С., Жаданова Ю. О., Спільна Н. П. Шляхи підвищення прибутковості філії ПАТ «Укртелеком». *Економіка та управління в умовах побудови інформаційного суспільства*: тези доповідей міжнар. наук.- практ. конф., 5–6 квіт. 2012 р. Одеса: ОНАЗ ім. О. С.Попова, 2012. С. 132-134.

153. Доповідь про стан інформатизації та інформаційного суспільства в Україні за 2014 рік. Київ: Кабінет Міністрів України, 2015. 138 с.

154. Дорожня карта професійної освіти і навчання в країнах

Європейського Союзу/ О. Бородієнко, Л. Пуховська, О. Радкевич, С. Леу. *Науковий вісник Ін-ту проф.-техн. освіти НАПН України. Професійна педагогіка:* зб. наук. пр. / Ін-т проф.-техн. освіти НАПН України; редкол.: В. О. Радкевич (голова) та ін. Павлоград: ІМА-прес, 2017. Вип. 13. С. 123-131.

155. Дослідження буферизації мультимедійного трафіку в мережах передавання даних/ М. І. Кирик та ін. *Вісник нац. ун-ту "Львівська політехніка"* Львів, 2012. № 738. С. 100-106.

156. Драгнєв Ю. В. Професійний розвиток майбутнього вчителя фізичної культури в умовах інформаційно-освітнього простору: теорія та практика: монографія/ Держ. закл. «Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка», Ін-т фіз. виховання і спорту. Луганськ: ДЗ «ЛНУ ім. Тараса Шевченка», 2013. – 475 с.

157. Драч І. І. Управління формуванням професійної компетентності магістрантів педагогіки вищої школи: теоретико-методичні засади: монографія. Київ: Дорадо-Друк, 2013. 456 с.

158. Дрожжина Т. В. Педагогічні умови формування конфліктологічної компетенції учнів загальноосвітнього навчального закладу: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.07/ Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. Луганськ, 2007. 192 с.

159. Дрозач М. І. Професійне навчання персоналу на виробництві та удосконалення його організаційно-економічного механізму: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.07/ Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ, 2010. 193 с.

160. Дубовик О. В. Компетентнісний та аксіологічний підходи у зарубіжній педагогіці. *Сучасні технології навчання у професійній підготовці майбутніх фахівців*: матеріали Всеукр. наук.-прак. конф. Львів: Сполом, 2013. С. 79-80.

161. Евсеенко Г. Н. Модерация как инновационная педагогическая технология: методическая разработка учебного занятия по повышению квалификации преподавателей. Ростов н/Д: ГОУ СПО «РКСИ», 2008. 16 с.

162. Експеримент психолого-педагогічний**.** *Енциклопедія освіти*/ голов. ред. В. Г. Кремень. Київ: Юрінком-Інтер, 2008. С. 253-255.

163. Ефективність управління підприємством в галузі зв'язку: навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл./ В. М. Орловта ін. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2013. 292 с.

164. Єльникова Г. В. Корпоративне дистанційне навчання на виробництві. URL: 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.

165. Єльнікова Г. В. Компетентнісний підхід до моделювання професійної діяльності керівника вищого навчального закладу. Теорія і методика управління освітою. 2010. № 4. С. 18-27.

166. Жебровський Б. М. Формування професійної готовності директора школи до управління якістю освіти: дис. … канд. пед. наук: 13.00.04/ Ін-т педагогіки і психології професійної освіти АПН України. Київ, 2002. 210 с.

167. Желанова В. Концептуальне підґрунтя терміносистеми контекстного навчання. *Гуманізація навчально-виховного процесу*. Слов'янськ, 2012. Вип. LIX. URL: http://www.nbuv.gov.ua/ old_jrn/ Soc_Gum/Gnvp/2012_59/43.pdf

168. Железняк О. В. Розвиток професійної компетентності педагога з гендерного виховання учнів: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04/ РВНЗ «Крим. гуманіт. ун-т». Ялта, 2011. 30 с.

169. Жердев В. Н., Остапенко А. И. Применение метода парных сравнений при проведении экспертизы промышленной безопасности предприятий зерноперерабатывающей отрасли. *Перспективы науки и образования.* 2013. № 2. С.109-115.

170. Завальнюк О. В. Розвиток професійної компетентності фахівців з фізичного виховання та спорту в системі післядипломної освіти: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04/ Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ, 2012.

20 с.

171. Загальна інформація. URL: http://ukrposhta.ua/pro-pidpriyemstvo/zagalna-informaciya.

172. Загвязинский В. И. Моделирование в структуре социально-педагогического проектирования. *Моделирование социально-педагогических систем*: материалы регион. науч.-практ. конф. (16-17 сентября 2004 г.) / глав. ред. А. К. Колесников; Перм. гос. пед. ун-т. Пермь, 2004. С. 6-12.

173. Загвязинский В. И., Атаханов Р. Методология и методы психолого-педагогического исследования: учеб.пособ. для студ. учреждений высш. проф. Образования/ 7-е изд. М.: Академия, 2012. 208 с.

174. Зайченко І. В. Педагогіка: навч. посіб. для студентів вищ. пед. навч. закладів. Київ: Освіта України, 2006. 528 с.

175. Зайчук Г. М. Формування професійної компетентності майбутніх маркетологів туристичної галузі у процесі фахової підготовки: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04/ Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ, 2010. 20 с.

176. Залібовська-Ільніцька З. В. Професійно-педагогічні засади формування комунікативної компетентності молодших школярів: монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2012. 239 с.

177. Запорожцева Ю. С. Розвиток професійної компетентності вчителів іноземних мов у післядипломній освіті: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04/ Житомир. держ. ун-т ім. Івана Франка. Житомир, 2013. 20 с.

178. Захарова О. В., Городничук Н. В. Обґрунтування наукових принципів забезпечення якості професійного розвитку персоналу промислового підприємства. *Економіка промисловості*. 2013. № 4(64). С. 123-134.

179. Зборовська Т. Понятійно-термінологічна система «мобільний зв'язок» та її роль в економічній науці. *Наукові записки Львів. ун-ту бізнесу та права*. 2010. Вип. 5. С. 45-47.

180. 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*.Київ, 2015. 78 с. URL: http://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/5369/r165_dod_2015-03-24.pdf

181. Звіт про роботу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації за 2015 рік. Київ, 2016. 94 с. URL: http://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/6128/ZVIT_NCCI_2015.pdf

182. Зеер Э. Ф. Психология профессионального развития: учеб. пособ. М.: Академия, 2006. 240 с.

183. Зеер Э., Сыманюк Э. Компетентностный подход к модернизации профессионального образования. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/kompetentnostnyy-podhod-k-modernizatsii-professionalnogo-obrazovaniya

184. Зель І. О. Формування андрагогічної компетентності у студентів гуманітарних факультетів класичних університетів: автореф. дис. … канд. пед. наук: 13.00.04/ Черкас. нац. ун-т ім. Б.Хмельницького.Черкаси, 2009. 20 с.

185. Зимняя И. А. Компетенция и компетентность в контексте компетентностного подхода в образовании. URL: http://www.rusreadorg.ru/ckeditor_assets/attachments/63/i_a_zymnaya_competency_and_competence.pdf

186. Зимняя И. А. Педагогическая психология: учеб. для вузов. М.: Логос, 2000. 384 с.

187. Зозуля С. Формування професійних компетентностей працівників бібліотечно-інформаційної справи в умовах розвитку інформаційного суспільства. *Термінологія документознавства та суміжних галузей знань.* 2014. № 8. С. 218-230.

188. Зубко Л. В., Зубко Т. Л., Сапега Я. В. Аналіз конкуренції на ринку мобільного зв'язку України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2015. № 3(13). С. 107-114.

189. Зязюн І. А. Освітні парадигми та педагогічні технології у вимірах

філософії освіти. *Науковий вісник Миколаїв. держ. ун-ту ім. В. О. Сухомлинського. Серія: Пед. науки*. 2011. Вип. 1.33. С. 22-27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdup_2011_1.33_6 2009. № 28. С. 21-27.

190. Ивлева Т. В. Где, чему и как учить связистов. *Вестник связи*. 2012. № 4. С. 86-89.

191. Илькова А. П. Методология и методика психолого-педагогических исследований: курс лекций. Тирасполь: Полиграфист, 2011. 221 с.

192. Ипполитова Н. В. Взаимосвязь понятий «методология» и «методологический подход». *Вестник Южно-Уральского гос. ун-та. Серия: Образование. Пед. науки.* 2009. № 13(146). С. 9-15.

193. Ібрагімов Е. Е. Організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку телекомунікаційної галузі в Україні: автореф. дис. … канд. екон. наук: 08.00.03/ Рада по вивч. продукт. сил України НАН України. Київ, 2008. 21 с.

194. Іванова С. В. Розвиток професійної компетентності вчителів біології у закладах післядипломної освіти: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04/ Уман. держ. пед. ун-т ім. П. Тичини. Умань, 2011. 18 с.

195. Інтелектуальний розвиток дорослих у віртуальному освітньому просторі: монографія/ М. Л. Смульсон, Ю. М. Лотоцька, М. М. Назар та ін.; за ред. М. Л. Смульсон. Київ: Пед. думка, 2015. 221 с.

196. Інформація про надання освітніх послуг в ГНЦ «Зелена Буча». URL: http://zelenabucha.com.ua/?q=uk/education.

197. Кадровая политика АО «Казахтелеком». Приложение к решению Совета директоров АО «Казахтелеком» от 20.04.2012 года № 5. URL: https://telecom.kz/media/upload/1/2015/05/08/2275da729da257b917696967d3c3de86.pdf.

198. Кан-Калик В. А., Никандров Н. Д. Педагогическое творчество. М.: Педагогика, 1990. 144 с.

199. Канівець Т. М. Основи педагогічного оцінювання: навч.-метод. посіб. Ніжин: Лисенко М. М., 2012. 102 с.

200. Капелюшна Т. В. Потенціал інформаційно-комунікаційних технологій в реалізації інтересів сталого розвитку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2012. № 1(5). С.48-53.

201. Керівник Укрпошти звітує за рік роботи підприємства. URL: http://www.unian.ua/common/1219387-kerivnik-ukrposhti-zvitue-za-rik-roboti-pidpriemstva.html.

202. Кіріленко О. Г. Педагогічні умови підготовки викладачів вищих технічних навчальних закладів до організації дистанційного навчання: автореф. дис. … канд. пед. наук: 13.00.04/ Харківський нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди. Харків, 2008. 20 с.

203. Кларин М. В. Инновационные тенденции развития корпоративного образования. *Инновационное развитие образовательных программ непрерывного образования: методология и практика* / под науч. ред. В. А. Ермоленко. М.: ФГНУ «Ин-т теории и истории педагогики» РАО, 2013. С. 53-107.

204. Климов С. М. Интеллектуальные ресурсы организации. СПб: ИВЭСЭП, Знание, 2000. С. 21-22.

205. Клопов Р. Дистанційне навчання в системі відкритого навчання. *Неперервна проф. освіта: теорія і практика: наук.-метод. журн*./ Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, Благод. фонд ім. А. Макаренка. Київ: Едельвейс, 2005. Вип. 2. С. 129-133.

206. Князева О. А., Галан Л. В., Дем'янчук М. А. Управління потенціалом підприємства зв'язку: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2012. 180 с.

207. Князєва Н. О., Князєва О. А. Проблеми оцінки та управління якістю послуг в поштовому зв ’язку: монографія. Одеса: Фенікс, 2011. 243 с.

208. Князєва О. А. Стратегія розвитку поштового зв'язку: навч. посіб./ Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2013. 100 с.

209. Князєва О. А., Саламатіна А. В. Інноваційна стратегія як запорука сталого розвитку поштового зв’язку України. URL:

http://www.confcontact.com/2007may/1_knyaz.php.

210. Ковалев А. П. Педагогические системы: оценка текущего состояния и управления: учеб. пособ. Харьков: ХГУ, 1990. 156 с.

211. Ковальчук В. В. Сутнісно-змістовна характеристика категорії «Професійна компетентність» як показника рівня фахової підготовки студентів. *Проблеми інж.-пед. освіти:* Укр. інж.-пед. акад. Харків: Вид-во УІПА, 2007. № 18/19. С. 84-88.

212. Ковальчук О. Дидактичні ігри як метод активізації навчально-пізнавальної діяльності студентів у процесі вивчення педагогіки. *Вісник Львів. ун-ту. Серія педагогічна/* Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. Львів, 2004. Вип.18. С. 89-97.

213. Коджаспирова Г. М., Коджаспиров А. Ю. Педагогический словарь: для студентов высш. и сред. пед. учеб. заведений. М.: Академия, 2005. 176 с.

214. Козинець І., Журавель З. Переваги і недоліки «мозкового штурму» під час колективного обговорення проблем. *Вісник Дніпропетровського ун-ту ім. Альфреда Нобеля. Серія: Педагогіка і психологія. Педагогічні науки.* 2016. № 1(11). С. 240-244.

215. Козич І. В. Формування конфліктологічної компетентності соціального педагога в умовах магістратури: автореф. дис. … канд. пед. наук: 13.00.05/ Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ, 2008. 24 с.

216. Колесникова И. А., Титова Е. В. Педагогическая праксеология: учеб. пособ. для студ. высш. пед. заведений. М.: Академия, 2005. 256 с.

217. Коломієць А. М. Теоретичні та методичні основи формування інформаційної культури майбутнього вчителя початкових класів : автореф. дис. … д-ра пед. наук: 13.00.04/ Ін-т пед. освіти і освіти дорослих АПН України. Київ, 2008. 42 с.

218. Колот А. Мотивація та мотиваційний процес на промисловому підприємстві: сучасне розуміння, основні положення. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія: Техн. прогрес та ефективність виробництва.* Харків:Вид-во ХПІ, 2014. № 64(1106). С. 32-29.

219. Концепція освіти дорослих в Україні/ уклад. Л. Б. Лук'янова. Ніжин: Лисенко М.М., 2011. 24 с.

220. Коржуев А. В., Попков В. А. Современная теория обучения: общенаучная интерпретация: учеб. пособ. для вузов и системы последипломного проф. образования преподавателей. М.: Академ. Проект, 2009. 185 с..

221. Королева Е. Дистанционное обучение в США и Европе. URL: *http://www.cnews.ru/reviews/free/national2006/articles/do_usa/ index.shtml.*

222. Король А. Д. Диалоговый подход к организации эвристического обучения. *Педагогика*. 2007. № 9. С.18-25.

223. Коростылева Н. Я. Педагогическое целеполагание в современной школе как объект управления: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01/ Санкт-Петербургский гос. ун-т пед. мастерства. СПб., 2002. 218 с.

224. Короткий словник загальнонаукових і соціокомунікативних термінів/ уклад.: О. В. Тріщук, П. О. Киричок, Н. М. Фіголь. Київ: НТУУ «КПІ», 2011. 124 с.

225. Костюк Г. С. Учебно-воспитательный процесс и психическое развитие личности/ под. ред. Л. П. Проколиенко; сост. В. В. Андриевская, Г. А. Балл, А. Т. Губко, Е. В. Проскура. Киев: Рад. школа, 1989. 608 с.

226. Кошова Т. В. Професійний розвиток державних службовців на засадах самотренінгу: дис. ... канд. наук з держ. управління: 25.00.03 / Дніпропетровський регіон. ін-т держ. управління Нац. Акад. держ. управління при Президентові України. Дніпропетровськ, 2004. 220 с.

227. Кравчук Н. Подходы к обучению и развитию персонала по продаже услуг и обслуживанию клиентов. Опыт ОАО «Эр-Телеком Холдинг». *Образовательные технологии и общество*. 2014. № 3. С. 118-124.

228. Кремень В. Г. Філософія людиноцентризму в стратегіях освітнього простору. Київ: Пед. думка, 2008. 424 с.

229. Крук Б. И., Соломина Е. Г., Журавлева О. Б. Концепция построения корпоративной системы дистанционного обучения в крупной

телекоммуникационной компании. URL: https://ido.tsu.ru/other_res/pdf/4(20)-2005-solomina.pdf

230. Крулехт М. В., Тельнюк И. В. Экспертные оценки в образовании: учеб. пособ. для студентов ф-тов дошк. образования высш. учеб. заведений. М.: Академия, 2002. 112 с.

231. Крупська В. О. Стратегія інноваційної діяльності підприємств поштового зв'язку. *Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу*: зб. тез доповідей VII міжнар. наук.-практ. конф., 26-28 верес. 2013 р./ відп. за вип. Ю.М. Гладенко. Суми: Папірус, 2013. С. 152-153.

232. Кузнецова А. Г. Развитие методологии системного подхода в отечественной педагогике: монография. Хабаровск: Изд-во ХК ИППК ПК, 2001. 152 с.

233. Кузьмина (Головко-Гаршина) Н. В. Предмет акмеологии. СПб.: Политехника, 2002. 81 с.

234. Кузьмина Н. В. Методы исследования педагогической деятельности. М.: Прогресс, 1984. 251 с.

235. Кузьмина Н. В. Профессионализм личности преподавателя и мастера производственного обучения. М.: Высш. шк., 1990. 119 с.

236. Купавцев А. В. Деятельностный подход к профессиональной подготовке в системе многоуровневого инженерного образования. URL: http://vestniken.ru/ articles/321/321.pdf

237. Кустов Ю. А., Бахарев Н. П., Воронин В. Н. Преемственность в системе непрерывного образования. Тольятти: ТолПи, 1999. 220 с.

238. Кухаренко В. М., Сиротенко Н. Г. Дистанційний курс як система. *Формування сучасної концепції викладання фундаментальних натурознавчих дисциплін в інженерній освіті (фізика та хімія)*: тези доп. 16-18 квіт., 2002 р., м. Харків/ Нац. техн. ун-т «Харьк. політехн. ін-т». Харків, 2002. С. 66-69.

239. Кучай О. В. Формування професійної компетенції вчителів інформатики у вищих навчальних закладах Польщі: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04/ Черкас. нац. ун-т ім. Б. Хмельницького. Черкси, 2011. 20 с.

240. Кушнер Ю. З. Методология и методы педагогического исследования: учеб.-метод. пособ. Могилев: МГУ им. А. А. Кулешова, 2001. 66 с.

241. Лазарєв М. І., Рубан Н. П., Лазарєва Т. А. Креативні технології навчання студентів технічних дисциплін: навч. посіб. для студентів ден. та заоч. форм навчання інж.-пед. спец./ Укр. інж.-пед. акад. Харків: [б. в.], 2012. 110 с.

242. Ларіна Н. Б. Підготовка керівників загальноосвітніх навчальних закладів до впровадження профільного навчання: автореф. дис. … канд. пед. наук: 13.00.04/ Класичний приват. ун-т. Запоріжжя, 2009. 20 с.

243. Лебедев О. Е. Теоретические основы педагогического целеполагания в системе образования: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01/ РГПУ. СПб., 1992. 364 с.

244. Левочко М. Т. Професійна підготовка майбутніх фахівців економічної галузі: теорія, методика, організація: монографія. Київ: Інформ.-аналіт. агентство, 2009. 499 с.

245. Лефтеров В. О. Особистісно-професійний розвиток фахівців екстремальних видів діяльності: дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.09/ Донецький юридич. ін-т Луганського держ. ун-ту внутрішніх справ. Донецьк, 2008. 481 с.

246. Лисенко Д. В., Бех С. В., Бабій Ю. О. Порівняння поколінь мобільного зв'язку 3G та 4G для визначення кращого шляху міграції GSM операторів на новий стандарт. *Вимірювальна та обчислювальна техніка в технологічних процесах*. 2012. № 1. С. 169-172.

247. Литвин А. В. Методологічні засади поняття «педагогічні умови»: на допомогу здобувачам наук. ступеня. Львів: СПОЛОМ, 2014. 76 с.

248. Литовченко І. В. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.07/ Харк. нац. екон. ун-т. Харків, 2011. 284 с.

249. Лихачев Б. Т. Педагогика: курс лекций: учеб. пособ. для студентов пед. учебн. заведений и слушателей ИПК и ФПК. М.: Юрайт, 1999. 465 с.

250. Лівенцова В. А. Формування культури професійного спілкування у майбутніх менеджерів невиробничої сфери: автореф. дис. … канд. пед. наук: 13.00.04/ Терноп. держ. пед. ун-т ім. В.Гнатюка.. Тернопіль, 2002. 20 с.

251. Лодатко Є. О. Моделювання педагогічних систем і процесів: монографія. Слов'янськ: СДПУ, 2010. 148 с.

252. Локшин В. С. Професійна компетентність майбутніх менеджерів соціокультурної сфери в контексті модернізації вищої освіти: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04/ Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ, 2015. 478 с.

253. Локшина О. І. «Компетентнісна» ідея в освіті зарубіжжя: успіхи та проблеми реалізації. *Компетентнісний підхід в освіті: теоретичні засади і практика реалізації*. 2014. № 1. С. 51-59.

254. Луговий В. І. Компетентність та компетенції: поняттєво-термінологічний дискурс. *Вища освіта України : теорет. та наук.-метод. часопис*: *Темат. вип.: Педагогіка вищої школи: методологія, теорія, технології*/ Ін-т вищої освіти АПН України. Київ: Гнозис, 2009. № 3. С. 8-14.

255. Луговий В., Калашнікова С., Таланова Ж. Професійний розвиток керівників вищих навчальних закладів України: виклики та перспективи. *Вища освіта України*. 2013. № 3. С. 51-59.

256. Лузан П. Г. Суть та дефініція поняття «педагогічна технологія». *Науковий вісник ін-ту проф.-техн. освіти НАПН України. Проф. педагогіка: зб. наук. пр./* за ред. В. О. Радкевич; Ін-т проф.-техн. освіти НАПН України. Київ, 2013. № 6. С. 34-46.

257. Лузан П. Г.,. Сопівник І. В, Виговська С. В. Основи науково-педагогічних досліджень: навч. посіб./ 4-е вид., доп. Київ: НАКККіМ, 2012. 368 с.

258. Лук'янова Л. Б. Андрагогічний досвід організації професійного навчання на виробництві. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*. 2012. № 1(29). С. 86-90.

259. Лук'янова Л. Б. Філософсько-педагогічна ідея освіти впродовж життя. *Освіта впродовж життя: вимоги часу. Педагогічні науки*. 2014. № 1. С. 44-46.

260. Лук'янова Л. Б. Освіта дорослих у сучасному українському дискурсі. *Я-концепція академіка Неллі Ничкало у вимірі професійного розвитку особистості: зб. наук. пр./* Ін-т пед. освіти і освіти дорослих НАПН України; [редкол.: Зязюн І. А. (голова) та ін..Київ: [б.в.],2014. С. 364-372.

261. Лук'янова Л. Б., Аніщенко О. В. Освіта дорослих: короткий термін. словн. Київ; Ніжин: Лисенко М. М., 2014. 108 с.

262. Лукашенко А. О. Педагогічні умови формування конфліктологічної компетентності вчителя. *Педагогіка та психологія*: зб. наук. пр. Харків: ХДПУ, 2003. Вип. 24. С. 79-87.

263. Лурье Л. И. Как формализовать образование. *Моделирование социально-педагогических систем*: материалы региональной науч.-практ. конф. (16-17 сент. 2004 г.)/ глав. ред. А. К. Колесников; Перм. гос. пед. ун-т. Пермь, 2004. С. 12-22.

264. Любарець В. В. Аналіз сутності поняття професійної компетентності. *Педагогічний альманах*: зб. наук. пр.. 2011. № 9. С. 169-175.

265. Макаров Ю. В. Психология профессионального посттренингового сопровождения. *Известия Российского гос. пед. ун-та им. А. И. Герцена*. СПб., 2011. № 142. С. 63-72.

266. Макарова Г. Г. Професійний розвиток майбутнього вчителя в умовах інформаційно-освітнього середовища наукової бібліотеки: монографія / Чернігівський нац. пед. ун-т ім. Т. Г. Шевченка. Чернігів: Десна, 2016. 215 с.

267. Маковская Н. В. Характеристики внутрифирменного обучения в национальной экономике Беларуси. URL: http://rep.polessu.by/bitstream/112/8227/1/6.pdf.

268. Максименко В. П. Дидактика: курс лекцій: навч. посіб. Хмельницький: ХмЦНП, 2013. 222 с.

269. Максименко С. Д. Психологічні засади взаємозв'язку професійного

навчання і розвитку особистості майбутнього фахівця. *Неперервна професійна освіта: філософія, педагогічні парадигми, прогноз*: монографія/ Ін-т педагогіки і психології проф. освіти АПН України. Київ, 2003. С. 691-811.

270. Малімон Л. Я. Компетентнісний підхід у підвищенні кваліфікації кадрів органів державного управління. *Психологічні перспективи*. 2010. Вип. 16. С. 176-186.

271. Маншукова Н. Д. Организация внутрифирменного обучения персонала. Ярославль: ГОУДПО ЯрИПК, 2002. 78 с.

272. Маргіта Н. О., Карпій О. П. Оцінка сучасного стану розвитку ринку мобільного зв'язку в Україні. *Економіка і суспільство*. 2015. Вип.7. URL: http://economyandsociety.in.ua/ journal/7_ukr/64.pdf.

273. Маркова А. К. Психология профессионализма. М.: Знание, 1996. 308 с.

274. Маркова А. К. Психология труда учителя: книга для учителя. М.: Просвещение, 1993. – 192 с.

275. Махиня Т. А. Розвиток управлінських умінь керівників дошкільних навчальних закладів у системі підвищення кваліфікації: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.06/ ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти» НАПН України. Київ, 2011. 20 с.

276. Махович С. Внутрішньофірмове навчання та підвищення кваліфікації кадрів на сучасному підприємстві. *Украина и мир: гуманитарно-техническая элита и социальный прогресс*: тезисы Междунар. конф. Харьков/ НТУ «ХПИ», 2013. С. 257-259.

277. Мезенцева Н. В. Особенности педагогического целеполагания у учителей в зависимости от уровня их личностной зрелости. *Теория и практика общественного развития: науч. журн.*. 2011. № 6. С. 95-101. URL: http://www.teoria-practica.ru

278. Методика навчання і наукових досліджень у вищій школі: навч. посіб. / С. У. Гончаренко, П. М. Олійник, В. К. Федорченко [та ін.] ; за ред. С. У. Гончаренка, П. М. Олійника. Київ: Вища школа, 2003. 322 с.

279. Методика организации и проведения педагогического эксперимента: метод. рек./ автор-сост. В. М. Кротов. Могилев: МГУ им. А. А. Кулешова, 2008. 164 с.

280. Методологічні засади педагогічного дослідження: монографія/ Є. М. Хриков, О. В. Адаменко, В. С. Курило та ін.; за заг.ред.В.С.Курила, Є.М.Хрикова; Держ. закл. «Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка». Луганськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ ім. Тараса Шевченка», 2013. 248 с.

281. Методы системного педагогического исследования: учеб. пособие / под ред. Н.В. Кузьминой. М.: Народ. образование, 2002. 208 с.

282. Михалевський Д. В., Наугольних Є. С., Мельник В. М. Оцінка параметрів відеозображення в телекомунікаційних системах. *Вимірювальна та обчислювальна техніка в технологічних процесах* . 2013. № 1. С. 201-205.

283. Михнюк М. І. Теоретичні та методичні основи розвитку професійної культури викладачів спеціальних дисциплін будівельного профілю: дис. … д-ра пед. наук: 13.00.04/ Ін-т проф.-техн. освіти НАПН України. Київ, 2016. 652 с.

284. Моторіна В. Г. Професійна компетентність учителя математики профільної школи: навч. посіб. для студентів природн.-мат. спец. пед. ВНЗ / Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди. Вид. 2-ге, випр. Харків: Іванченко І. С., 2014. 254 с.

285. Мудра О. М. Технології інтенсивного навчання дорослих у системі неперервної гуманітарної освіти: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04/ Терноп. нац. пед. ун-т ім. В. Гнатюка. Тернопіль, 2010. 249 с.

286. Мудрик А. Б. Професійна компетентність: теоретичні аспекти дослідження. *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.

287. Мукан Н. В. Професійний розвиток американських, британських та канадських педагогів: форми, методи, моделі: навч. посіб. Львів: Растр-7, 2008. 64 с.

288. Мухина М. Г. Моделирование внутрифирменного обучения персонала сервисных организаций. URL: http://www.science-education.ru/pdf/2014/2/605.pdf

289. Нагаєв В.М. Розвиток професійної компетентності фахівців-менеджерів в умовах технологізації навчально-творчої діяльності студентів. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Педагогіка.* 2015. Вип. 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadped_2015_5_15

290. Населення України за 2015 рік. Демографічний щорічник. *Державна служба статистики України.* URL: http://database.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2007/ukr/publ_new1/2016/naselen_2015.pdf.

291. Національна рамка кваліфікацій: дод. до постанови Каб. Міністрів України від 23.11.2011 № 1341/ База даних «Законодавство України/ ВР України. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-п.

292. Національний освітній глосарій: вища освіта / авт.-уклад. : В. М. Захарченко, С. А. Калашнікова, В. І. Луговий та ін.; за ред. В. Г. Кременя. 2-е вид., перероб. і доп. Київ: Плеяди, 2014. 100 с. URL: http://ihed.org.ua/images/biblioteka/glossariy_Visha_osvita_2014_tempus-office.pdf.

293. Небога Т. В. Роль телекомунікаційної сфери у процесі становлення інформаційного суспільства та оцінка стану ринку послуг зв'язку України. *Вісник Сумського держ. ун-ту. Серія: Економіка*. 2011. № 4. С. 147-156.

294. Неперервна професійна освіта у документах Європейського Союзу : альбом/ Ін-т пед. освіти і освіти дорослих АПН України; уклад.: С. О. Сисоєва та ін. Вид. 2-ге, допов. та випр. Київ: [б.в.], 2009. 479 с.

295. Неперервна професійна освіта у документах Європейського Союзу/ Ін-т пед. освіти і освіти дорослих АПН України; уклад. С. О. Сисоєва та ін. Київ: [б.в.], 2009. 275 с.

296. Неперервна професійна освіта: філософія, педагогічні парадигми,

прогноз: монографія / В. П. Андрущенко, І. А. Зязюн, В. Г. Кремень, та ін. ; за ред. В. Г. Кременя. Київ: Наук. думка, 2003. 853 с.

297. Неунылова О. Н. Современные модели внутрифирменного развития персонала. URL: http://kaspy.asu.edu.ru/ files/3(32)/117-123.pdf.

298. Никулина Н. Н., Давитян М. Г. , Шевченко С. Н. Системный подход в педагогике как общеметодологический принцип науки. *Политематический сетевой электронный науч. журн. Кубанского гос. аграрного ун-та*. 2015. Вып. 111. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/sistemnyy-podhod-v-pedagogike-kak-obschemetodologicheskiy-printsip-nauki.

299. Нікулочкіна О. В. Розвиток інформаційної компетентності вчителів початкових класів у системі післядипломної освіти: навч.-метод. посіб. Запоріжжя: ЛІПС, 2009. 92 с.

300. Новий словник української мови. Т. 3.. / уклад. В. Яременко, О. Сліпушко. Вид. 2-е, вип. Київ: АКОНІТ, 2003. 864 с.

301. Новиков А. М. Педагогика: словарь системы основных понятий. М.: Изд. центр ИЭТ, 2013. 268 с.

302. Новиков Д. А. Статистические методы в педагогических исследованиях (типовые случаи). М.: МЗ-Пресс, 2004. 67 с.

303. Образцов П. И. Методы и методология психолого-педагогического исследования. СПб.: Питер, 2004. 268 с.

304. Овчарук О. В. Розвиток компетентнісного підходу: стратегічні орієнтири міжнародної спільноти. *Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи*: кол. монографія/ Н. М. Бібік, Л. С. Ващенко, О. І. Локшина та ін.; за заг. ред. О. В. Овчарук. Київ: К.І.С., 2004. С. 5-14.

305. Огієнко О. Андрагогічна компетентність педагога: традиції та інновації у зарубіжному досвіді. URL: http://lib.iitta.gov.ua/3055/1/статья.pdf

306. Олійник В. В. Відкрита післядипломна педагогічна освіта і дистанційне навчання в запитаннях і відповідях: наук.-метод. посіб./ Ун-т

менеджменту освіти НАПН України. Київ: А.С.К, 2013. 312 с.

307. Олійник В. В. Теоретико-методологічні засади управління підвищенням кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти: автореф. дис. … д-ра пед. наук: 13.00.04/ Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ, 2004. 46 с.

308. Олійник Н. Особливості формування професійної компетентності майбутнього вчителя економіки URL: http://dspace.kpnu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/2444/1/Олійник%20Н.Ю.%20Особливості%20формування%20професійної%20компетентності%20майбутнього%20вчителя.pdf.

309. Оліфіра Л. М. Розвиток професійної управлінської компетентності керівників вищих педагогічних навчальних закладів І-ІІ рівнів акредитації засобами навчальних тренінгів: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04/ Держ. вищ. навч. закл. «Ун-т менедж. освіти» НАПН України. Київ, 2013. 19 с.

310. Орлов А. И. Эконометрика. М.: Экзамен, 2002. 576 с.

311. Орлов В. М., Гапанович Я. В., Орлова О. В. Державні регулятори інвестиційно-іноваційної політики у сфері зв'язку та інформатизації України. Моніторинг стану інноваційного розвитку суб'єктів господарювання та визначення пріоритетів інвестиційно-інноваційної політики в умовах обмежених фінансових ресурсів: монографія/ відп. ред. Л. Г. Лінч. Луцьк: Смарагд, 2012. С. 211-299.

312. Орлов В. Ф., Галаган В. Я., Отич О. М. Психологія управління: навч. посіб. для підготовки магістрів усіх форм навчання. Київ: КУЕТТ, 2006. 237 с.

313. Осадча К. Професійна компетентність майбутніх учителів інформатики в контексті компетентнісної парадигми/ *Педагогіка і психологія проф. освіти*. 2011. № 2. С. 52-58.

314. Освіта дорослих: теоретичні і методологічні засади: монографія/ Лук'янова Л. Б., Сігаєва Л. Є., Аніщенко О. В. та ін. Київ: Пед. думка, 2012.

272 с.

315. Основи сучасної педагогіки: монографія / Т. О. Дмитренко, К. В. Яресько, В. М. Нагаєв та ін. Херсон: Вишемірський В. С., 2016. 462 с.

316. Остапенко А. А. Теория педагогической системы Н. В. Кузьминой: генезис и следствия. *Человек. Сообщество. Управление*. 2013. № 4. С. 37-52.

317. Отрощенко Л. С. Розвиток професійної компетентності майбутніх фахівців зовнішньоекономічного профілю у Німеччині: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Ін-т пед. освіти і освіти дорослих НАПН України. Київ, 2010. 20 с.

318. Оценивание: образовательные возможности: сб. науч.-метод. статей/ редкол.: Т. И. Краснова (отв. ред.) и др.; под. общ. ред. М. А. Гусаковского. Минск: БГУ, 2006. 257 с.

319. Оценка уровня лояльности и удовлетворенности пользователей услуг «ОГО!»: аналит. отчет. *In Mind Factum Group*. 2013. 45 с.

320. Павленко О. Цілепокладання як основна мета в системі формування методичної культури викладача вищої школи. *Наукові записки Кіровоград. держ. пед. ун-ту ім. В. Винниченка. Серія: Пед. науки.* 2014. Вип. 131. С. 155-160.

321. Пазюра Н. В. Теорія і практика внутрішньофірмової підготовки виробничого персоналу в Японії та Південній Кореї: дис. … д-ра пед. наук: 13.00.04 / Ін-т пед. освіти і освіти дорослих НАПН України. Київ, 2014. 400 с.

322. Пасечнікова Л. П. Удосконалення професійної компетентності керівників ЗНЗ у системі післядипломної освіти. *Професійний розвиток та управління людськими ресурсами в системі післядипломної педагогічної освіти в контексті трансформації освіти України:* зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф., Київ, 28 жовт. 2016 р./ за заг.ред. В. В. Олійника. Київ: УМО НАПН України, 2016. С. 239-249.

323. Патутина Н. Внутрифирменное обучение как основная форма реализации корпоративного образования. *Науковедение: интернет-журн*. 2013. № 1. URL: http://naukovedenie.ru/PDF/10pvn113.pdf

324. Пашко Л. А., Ларіна Н. Б., Руденко О. М. Комунікативна компетентність керівника: навч.-метод. матеріали / упоряд. Г. І. Бондаренко. Київ: НАДУ, 2013. 76 с.

325. Педагогическая система: теория, история, развитие: кол. монография/ под ред. В. П. Бедерхановой, А. А. Остапенко. М.: Народное образование, 2014. 128 с.

326. Педагогический энциклопедический словарь / глав. ред. Б. М. Бим-Бад. М.: Большая рос. энциклопедия, 2002. 528 с.

327. Педагогічні засади організації професійного навчання на виробництві: монографія/ Аніщенко В. М., Герганов Л. Д., Байдулін В. Б. та ін.; під ред. В. О. Радкевич. Київ: Пед. думка, 2012. 394 с.

328. Педагогічні технології у неперервній професійній освіті: монографія/ С. О. Сисоєва, А. М. Алексюк, П. М. Воловик та ін.; за ред. С. О. Сисоєвої Київ: ВІПОЛ, 2001. 502 с.

329. Пермінова Л. А. Розвиток професійних умінь керівника школи у системі курсової підготовки: автореф. дис. … канд. пед. наук: 13.00.04/ Центральний ін-т післядиплом. пед. освіти АПН України. Київ, 2002. 23 с.

330. Петренко Л. М. Теорія і методика розвитку інформаційно-аналітичної компетентності керівників професійно-технічних навчальних закладів: монографія. Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2013. 456 с.

331. Пікож Т. М. Розвиток компетентності керівників закладів. *Професійний розвиток та управління людськими ресурсами в системі післядипломної педагогічної освіти в контексті трансформації освіти України*: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 28 жовт. 2016 р./ за заг.ред. В. В. Олійника. Київ: УМО НАПН України, 2016. С. 133-135.

332. План-графік підвищення кваліфікації керівників і фахівців товариства у філії «Центр післядипломної освіти» ПАТ «Укртелеком» у 2013 році. Київ: Укртелеком, 2012. 168 с.

333. План-графік підвищення кваліфікації керівників і фахівців товариства у філії «Центр післядипломної освіти» ПАТ «Укртелеком» у 2014

році. Київ: Укртелеком, 2013. 189 с.

334. 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.

335. 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».* Буча, 2015. 58 с.

336. Поваренков Ю. П. Профессиональное становление личности: дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.07; 19.00.03/ Ярославский гос. пед. ун-т им. К. Д. Ушинского, 1999. 359 с.

337. Поваренков Ю. П. Психология становления профессионала: учеб. пособие. Ярославль: Изд-во ЯГПУ, 2000. 98 с.

338. Поліщук Н. В., Ярмоленко В. О. Результативність функціонування педагогічних систем: сутність, оцінювання, аспекти регулювання: монографія. Вінниця: Т. Барановська, 2013. 224 с.

339. Пометун О. І., Пироженко Л. В. Інтерактивні технології навчання: наук.-метод. посіб./ за ред. О. І. Пометун. Київ: А.С.К., 2004. 192 с.

340. 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. / Укр. асоц. кер. навч. закл. держ. упр., Укр. акад. наук з держ. упр. Запоріжжя: Друкарський світ, 2007. 294 с.

341. Попова Ю. В. История развития системной методологии. URL: http://www.sworld.com.ua/simpoz4/5.pdf..

342. Присяжная А. Ф. Педагогическое прогнозирование в системе непрерывного педагогического образования: методология, теория, практика: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.08. Челябинск, 2006. 380 с.

343. Про вищу освіту: Закон від 01.07.2014 № 1556-VII, поточна

редакція від 01.01.2018, підстава 2233-19/ База даних «Законодавство України»/ ВР України. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18.

344. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій: Постанова Каб. Міністрів України від 23.11.2011 № 1341/ База даних «Законодавство України/ ВР України. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-п.

345. Про затвердження середньострокового плану пріоритетних дій Уряду до 2020 року та плану пріоритетних дій Уряду на 2071 рік: Розпорядження Каб. Міністрів України від 03.04.2017 № 275-р/ База даних «Законодавство України»/ ВР України. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/275-2017-р

346. Про Національну програму інформатизації: Закон від 01.08.2016 №74/98-вр/ База даних «Законодавство України»/ ВР України. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/74/98-вр

347. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: Указ Президента України від 25 червня 2013 року № 344/2013/ База даних «Законодавство України»/ ВР України. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/344/2013

348. Про освіту: Закон від 05.09.2017 № 2145-VIII/ База даних «Законодавство України»/ ВР України. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19

349. Про поштовий зв'язок: Закон від 04.10.2001 № 2759-III/ База даних «Законодавство України»/ ВР України. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2759-14

350. Про професійно-технічну освіту: Закон від 10.02.1998 № 103/98-ВР/ База даних «Законодавство України»/ ВР України. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/103/98-вр

351. Про професійний розвиток працівників: Закон від 12.01.2012 № 4312-VI із змінами, внесеними згідно із Законом № 5067-VI від 05.07.2012/ База даних «Законодавство України»/ ВР України: URL:

http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4312-17

352. Про Стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: Указ Президента України від 26.06.2013 р. №344/2013/ База даних «Законодавство України»/ ВР України. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015.

353. Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020»: Указ Президента України від 12.01.2015 р. №5/2015/ База даних «Законодавство України»/ ВР України. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015.

354. Про телебачення і радіомовлення: Закон від 21.12.1993 № 3759-XII, поточна редакція від 11.02.2018, підстава 2244-19/ База даних «Законодавство України»/ ВР України. http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3759-12

355. Про телекомунікації: Закон від 18.11.2003 № 1280-IV з поправками від 06.11.2016, поточна редакція від 18.12.2017, підстава 2059-19 / База даних «Законодавство України»/ ВР України. URL: http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1280-15

356. Проба – Ременсы. *Большая Советская Энциклопедия: в 30 т. Т. 21*/ глав. ред. А. М. Прохоров. Изд. 3-е. М.: Совет. Энциклопедия, 1975. 640 с.

357. Прокофьева Т. Ю. Становление и развитие дистанционного обучения в мире. URL: http://www.samoupravlenie.ru/29-09.php.

358. Професійне навчання дорослого населення: теоретико-методологічні засади : монографія/ Ничкало Н. Г., Радкевич В. О., Щербак О. І. та ін. Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2013. 268 с.

359. Профессиональная педагогика: учеб. пособ./ под ред. С. Я. Батышева. М.: Проф. образование, 1997. 512 с.

360. Прохорова М. В., Ежова А. С. Сравнительный анализ методов разработки компетенций. *Вестник Нижегородского ун-та им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки*. 2012. № 2 (26). С. 63-71.

361. Прямухіна Н. В. Місце послуг зв'язку на фінансовому ринку України. *Інноваційна економіка*. 2013. № 2. С. 204-209.

362. 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.

363. Пути выбора показателя качества общедоступных телекоммуникационных услуг/ Орлов В. Н., Зяблов С. В., Ковальчук О. Г. и др. *Інфокомунікації: проблеми та перспективи розвитку*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Одеса, 8-10 верес. 2010 р.) / Одеська нац. акад. зв'язку ім. О. С. Попова. Одеса: ОНАЗ, 2010. С. 32-34.

364. Пуховська Л. П. Професійна освіта та інновації: досвід країн ЄС. *Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. Професійна педагогіка*: зб.наук.пр./ Ін-т проф.-техн. освіти НАПН України; редкол.: В.О.Радкевич (голова) та ін. Київ: Міленіум, 2017. Вип.14. С.23-39.

365. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посіб./ за наук. ред. Л. П. Пуховської. Київ: ІПТО НАПНУ, 2015. 176 с.

366. Рабочая книга андрагога/ под ред. С. Г. Вершловского. СПб.: Знание, 1998. 199 с.

367. Радкевич В. О. Компетентнісний підхід до професійного навчання персоналу підприємств. *Професійна освіта: педагогіка і психологія*. 2012. № 14. С. 277-287.

368. Радкевич В. О. Професійний розвиток персоналу інноваційно активних підприємств. *Науково-методичне забезпечення професійної освіти і навчання*: матеріали звітн. наук.-практ. конф. за 2014 р.: у 2 т. Київ: ІПТО НАПН України, 2015. Т. 1. С. 13-17.

369. Реан А. А., Коломинский Я. Л. Социальная педагогическая психология. СПб.: Питер, 1999. 416 с.

370. Рекунов С. Г. Компетентностный подход в системе профессионального образования: анализ понятий и соотношений. *Известия Российского госуд. пед. ун-та им. А. Н. Герцена*. 2008. № 54. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/kompetentnostnyy-podhod-v-sisteme-professionalnogo-obrazovaniya-analiz-ponyatiy-i-sootnosheniy.

371. Рибалка В. В. Професійний розвиток. *Енциклопедія освіти* / голов. ред. В. Г. Кремень. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 733 с.

372. Рибалка В. В. Словник із психології та педагогіки обдарованості і таланту особистості: термінологічний словник / В. В. Рибалка. Київ, Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2016. 424 с.

373. Річна інформація емітента цінних паперів за 2015 рік: URL: http://www.ukrtelecom.ua/about/zvitnist/ zvity/report2015_0405.

374. Роджерс К. Взгляд на психотерапию. Становление человека. М.: Прогресс, 1994. 232 с.

375. Романова Г. М. Методичні аспекти запровадження особистісно-розвивальних педагогічних технологій у професійно-технічну освіту. *Науково-методичне забезпечення професійної освіти і навчання:* матеріали Всеукр. Звіт. наук.-практ. конф. (26 берез. 2014 р., м. Київ)/ Ін-т проф.-техн. освіти НАПН України. Київ: ІПТО НАПН України, 2015. С. 28-31.

376. Российский энциклопедический словарь: в 2 кн. / глав. ред. : А. М. Прохоров. М.: Большая Российская энциклопедия, 2001. Кн. 2: Н – Я. 2015 с.

377. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии. СПб.: Питер, 2002. 720 с.

378. Саати Т. Л. Принятие решений. Метод анализа иерархий / пер. с англ. Р. Г. Вачнадзе: URL: http://bsuir-helper.ru/sites/default/files/2011/03/11/met/Tomas_Saati_-_Prinyatie_Resheii._Metody_analiza_ierarhii.1993.pdf.

379. Савченко А. М. Методи форсайт як інструмент розвитку корпоративного сектору національної економіки України. *Бізнесінформ*. 2014. № 12. С.63-68.

380. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.

381. Сагатовский В. Н. Опыт построения категориального аппарата системного подхода. *Философские науки*. 1976. № 3. С. 67-78.

382. Сазонова С. В. Адаптація організаційно-економічного механізму

управління телекомунікаційними підприємствами до умов кризової економіки. *Економічний вісник Запорізької держ. інж. академії*. 2016. Вип. 6 (06), ч.1. С. 136-145.

383. Самохвал О. О. Формування професійних якостей майбутніх менеджерів митної служби в процесі фахової підготовки: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04/ Вінницкий держ. пед. ун-т ім. М. Коцюбинського. Вінниця, 2009. 20 с.

384. Сапогова Е. Е. Взгляд на взрослость изнутри. *Психологический дивертисмент «Психология зрелости и старения»*. 2001. № 1 (13). С. 5-27.

385. Саюк В. І. Професійна компетентність – основа розвитку сучасного викладача системи післядипломної педагогічної освіти. Нова педагогічна думка. 2012. № 3(71). С. 68-73.

386. Саюк В. І. Розвиток професійної компетентності вчителів географії у системі післядипломної педагогічної освіти: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04/ Центр післядипл. пед. освіти НАПН України. Київ, 2007. 22 с.

387. Свистун В. І. Педагогічні умови професійного навчання персоналу на виробництві. *Професійна освіта: проблеми і перспективи*. 2012. № 3. С. 31-36.

388. Селевко Г. К. Энциклопедия образовательных технологий: в 2 т. Т. 1. М.: Народное образование, 2005. 565 с.

389. Семенова А. В. Парадигмальне моделювання у професійній підготовці майбутніх учителів: монографія. Одеса: Юридична літ., 2009. 504 с.

390. Семиченко В. А. Концепция целостности и ее реализация в профессиональной подготовке будущих учителей: автореф. дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.07/ Киевский гос. пед. ин-т им. М. П. Драгоманова. Киев, 1992. 46 с.

391. Семиченко В. А. Психология деятельности. Киев: Эшке А. Н., 2002. 247 с.

392. Сергеева М. Г. Педагогическая технология «Учебная фирма» и ее

роль в профессиональном становлении учащихся. *Образовательные технологии*. № 2. 2013. С. 116-140.

393. Сергеєва Л. М. Сучасні орієнтири змісту управлінської компетентності керівника навчального закладу. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 3. С. 1-10.

394. Сергеєва Л. М. Формування управлінських навичок в учнів вищих професійних училищ невиробничої сфери: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. / Ін-т педагогіки і психології проф. освіти АПН України. Київ, 2000. 168 с.

395. Сериков Г. Н. Образование: аспекты системного отражения. Курган: Зауралье, 1987. 464 с.

396. Серова Н. А. Целеполагание в условиях личностно ориентированного обучения математике в средней школе: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.02/ Нижегородский гос. пед. ун-т. Саранск, 2004. 21 с.

397. Сивашинская Е. Ф., Пунчик В. Н. Педагогические системы и технологии: курс лекций для студентов пед. спец. вузов / под. общ. ред. Е. Ф. Сивашинской. Минск: Экоперспектива, 2010. 196 с.

398. Симбирёва А. Л. Внутрифирменное обучение: теория и практика осознанной необходимости. URL: http://www.hr-hunter.com/lib/practicum/28.

399. Сирина Е. В. Сущность и содержание внутрифирменного обучения. *Вестник социально-гуманитарного образования и науки*. 2015. № 1. С. 61-66.

400. Система внутрішнього навчання в Укрпошті є потужним інструментом. URL: http://blog.liga.net/user/ itkachuk/article/18119.aspx.

401. Сігаєва Л. Є. Освіта дорослих в Україні (друга половина XX ст. – початок XXI ст.: монографія. Київ: ЕКМО,2010. 420 с.

402. Скібіна О. В. Теоретичні основи формування професійної компетентності майбутніх інженерів-педагогів. *Вісник Луган. нац. ун-ту ім. Т. Шевченка. Пед. науки.* 2012. № 4, ч. 1. С. 195 -201.

403. Сластенин В. А., Исаев И. Ф., Шиянов Е. Н. Педагогика: учеб. пособ. для студентов высш. пед. учеб. заведений / под ред. В. А. Сластенина.

М.: Академия, 2013. 576 с.

404. Словарь современного русского литературного языка. Том. 12. М.: Изд-во Академии наук СССР, 1961. 1675 с.

405. Словник іншомовних слів/ уклад.: С. М. Морозов, Л. М. Шкарапута. Київ: Наук. думка, 2000. 680 с.

406. Словник української мови / відп. ред. В. В. Жайворонок. Київ: Пролісок, 2012. 1320 с.

407. Словник української мови. Т. 8. Київ: Наукова думка, 1977. 927 с.

408. Смирнов В. Т., Скоблякова И. В. Классификация и виды человеческого капитала в иновационной экономике. URL: http://umc.gu-unpk.ru/umc/arhiv/2006/1/Smirnov_Skobliykova.pdf

409. Современный словарь по педагогике/ сост. Рапацевич Е.С. Минск: Современное слово, 2005. 720 с

410. Сокол П. М., Гребеньова Г. О. Маркетингове дослідження конкурентоспроможності послуг зв'язку мобільних операторів України. Дніпропетровськ, 2009. URL: http://http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_27/Stati/10PDF.pdf

411. Солтицкая Т. А. Политика обучения персонала в российских компаниях. *Российский журнал менеджмента*. 2005. Т. 3, № 2. С. 155-174.

412. Сорочан Т. М. Розвиток професіоналізму управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти: автореф. дис. … д-ра пед. наук: 13.00.04/ Луганський нац. пед. ун-т ім. Тараса Шевченка. Луганськ, 2005. 43 с.

413. Соціолого-педагогічний словник/ за ред. В. В. Радула. Київ: ЕксОб, 2004. 304 с.

414. Соцька М. В. Подолання психологічних бар'єрів при впровадженні інновацій у навчальних закладах. *Таврійський вісник освіти*. 2013. № 3 (43). С. 264-267.

415. Статистичний бюлетень. Стан і розвиток зв'язку в Україні за 2015 рік. *Держкомстат України*. Київ, 2016 р. URL:

http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publinform_u.htm.

416. Сурмін Ю. П. Кейс-метод – становлення та розвиток в Україні. URL: http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2015/06/04.pdf

417. Талызина Н. Ф. Педагогическая психология: учеб. пособ. М.: Академия, 1998. 194 с.

418. Тарский Ю. И. Методология моделирования в контексте исследования образовательных систем. *Моделирование социально-педагогических систем:* материалы регион. науч.-практ. конф. (16-17 сент. 2004 г.) / глав. ред. А. К. Колесников; Перм. гос. пед. ун-т. Пермь, 2004. С. 22-37.

419. Тархан Л. З. Дидактическая компетентность инженера- педагога: теоретические и методические аспекты: монография. Симферополь: Крымучпедгиз, 2008. 424 с.

420. Тезаурус професійної освіти і навчання в країнах Європейського Союзу/ Пуховська Л. П., Леу С. О., Радкевич О. П., Шимановський М.М.; за наук. ред. Пуховської Л. П., Бородієнко О. В. Київ: ІПТО НАПН України, 2016. 58 с.

421. Теоретико-методологічні засади курсового професійного-технічного навчання кваліфікованих робітників на виробництві: кол. монографія/ Ничкало Н. Г., Радкевич В. О., Щербак О. І., Дорошенко Н. І. та ін. Київ: Імекс-ЛТД, 2013. 75 с.

422. Терехова Т. А., Михайлова Л. Л. Ассессмент-центр как метод оценки компетентности руководителя. Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2011. 206 с.

423. Тимчук Л. І. Становлення та розвиток андрагогіки як теорії і практики освіти дорослих в Україні (кінець XIX – XX століття): дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01/ Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. Чернівці, 2016. 496 с.

424. Ткаченко А. М., Марченко К. А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1(35). С. 194-197.

425. Ткачов А. Підготовка педагогів до формування інформаційної компетентності особистості. *Вісник Львів. Ун-ту. Серія: Педагогіка*. 2009. Вип. 25, ч. 4. С. 277-283. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/vlnu/Ped/2009_25-4/37_Tkachov.pdf.

426. Ткачук О. В. Професійний розвиток трудового потенціалу як фактор удосконалення системи якості діяльності підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.07 / Кіровоград. нац. техн. ун-т. Кіровоград, 2009. 211 с.

427. Токарева В. І. Система підготовки управлінського персоналу: зарубіжний досвід. *Професійний розвиток та управління людськими ресурсами в системі післядипломної педагогічної освіти в контексті трансформації освіти України*: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 28 жовт. 2016 р./ за заг.ред. В. В. Олійника. Київ: УМО НАПН України, 2016. С. 168-172.

428. Трохин В. А., Зелинский М. М., Стрижаков В. П. Работа, базирующаяся на непрерывном обучении – требование динамически изменяющейся отрасли телекоммуникаций. *Вестник АГТУ: науч. журн./* Астраханский гос. техн. ун-та. 2009. № 1 (48). С. 184-192.

429. Туюшева А. И. Опережающее внутрифирменное обучение персонала для предприятий оборонно-промышленного комплекса: дис. … канд. пед. наук: 13.00.08/ Федеральное гос. бюджет. науч. учреждение Ин-т педагогики, психологии и социальных проблем. Казань, 2016. 202 с.

430. Тюрин Ю. Н., Макаров А. А. Анализ данных на компьютере / под ред. В. Э. Фигурнова. Изд. 3 е, перераб. и доп. М.: ИНФРА–М, 2002. 528 с.

431. Уемов А. И. Системный подход и общая теория систем. М.: Мысль, 1978. 272 с.

432. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. М.: HIPPO, 2003. 246 с.

433. Українсько-англійський педагогічний словник/ уклад. Полонська Т. К. Київ: Пед. думка, 2008. 448 с.

434. Укрпошта: офіц. сайт. URL: http://ukrposhta.ua/.

435. Укртелеком сьогодні. URL: http://www.ukrtelecom.ua/about/today.

436. Укртелеком: офіц. сайт. URL: http://www.ukrtelecom.ua/.

437. Управління витратами в галузі зв'язку: навч. посіб./ Захарченко Л. А., Яцкевич І. В., Жаданова Ю. О. та ін. Одеса: ОНАЗ, 2012. 320 с.

438. Усик С. П., Пономаренко С. А. Аналіз послуг мобільного зв'язку на ринку України. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 3. С. 341-346.

439. Федієнко В. В. Моделі кваліметрії і порівняння рівнів навчальних досягнень студентів у різних оціночних системах: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.09/ Кіровоградський соц.-пед. ін-т «Пед. академія». Кіровоград, 2009. 212 с.

440. Философский энциклопедический словарь/ под ред. Л. Ф. Ильичева и др. М.: Совет. энциклопедия, 1983. 840 с.

441. Філософія освіти: навч. посіб./ за заг. ред. В. Андрущенка, І. Передборської. Київ: Вид-то НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2009. 329 с.

442. Хуторской А. В. Дидактические основы эвристического обучения: автореф. дис. … д-ра пед. наук: 13.00.01/ Моск. пед. ун-т. М., 1998. 37 с.

443. Хуторской А. В. Проблемы и технологии образовательного целеполагания. URL: http://bibliofond.ru/view.aspx?id=103905.

444. Цілі сталого розвитку: Україна: Національна доповідь/ Міністерство економіч. розвитку і торгівлі України. 2017. URL: http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf

445. Цілісність педагогічної системи і процесу: методологічний аспект. *Філософія педагогічної майстерності*: зб. наук. пр. / АПН України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих. Київ; Вінниця, 2008. С. 13-24.

446. Чеглатонєв В. І. Аналіз підходів до розробки базової стратегії оператора стільникового зв'язку. *Економіка підприємства: теорія та практика: зб. наук. пр./* редкол.: А. Ф. Павленко (відп. ред.) та ін. Київ: КНЕУ, 2008. С. 636–642

447. Чернобровкін В. М. Причинна і цільова детермінація процесу прийняття педагогічних рішень. *Проблеми загальної та педагогічної*

психології: зб. наук. пр./ за ред. С.Д. Максименка; Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України. Київ, 2001. Т. 3, ч. 1. С. 194-199.

448. Шадриков В. Д. Психология деятельности и способности человека: учеб. пособ./ 2-е изд., перераб. и доп. М.: Логос, 1996. 320 с.

449. Шаповал Р. В. Формування управлінської компетентності керівника дошкільного навчального закладу: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04/ Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди. Харків, 2009. 162 с.

450. Шаршакова Л. Б. Педагогическая диагностика образовательного процесса: метод. пособие для педагогов дополнительного образования. СПб.: ГБОУ ДОД, 2013. 52 с.

451. Юдин В. В. Технологическое проектирование педагогического процесса: монография. М.: Унив. кн., 2008. 300 с.

452. Яворська Г. Х., Трегубенко Т. В. Професійна компетентність майбутніх дільничних інспекторів міліції: монографія/ Міжнар. гуманіт. ун-т. Одеса: Букаєв В. В., 2012. 140 с.

453. Ягупов В. В. Методологічні основи розуміння та обґрунтування понять «компетентність» і «компетенція» щодо професійної підготовки майбутніх фахівців. *Нові технології навчання*. 2011. № 69. С. 23-29.

454. Ягупов В. В. Професійний розвиток керівників професійно-технічних навчальних закладів. *Модернізація професійної освіти і навчання: зб. наук. пр./* Ін-т проф.-техн. освіти НАПН України. 2015. № 5. С.18-31.

455. Яковлев Е. В. Педагогический эксперимент: квалиметрический аспект: монография. Челябинск: Изд-во ЧГПУ, 1998. 136 с.

456. Яковлев Е. В., Яковлева Н. О. Педагогическая концепция: методологические аспекты построения. М.: ВЛАДОС, 2006. 239 с.

457. Яцкевич І. В., Жаданова Ю. О. Особливості конкурентоспроможності підприємств мобільного зв'язку України. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2013. № 1(42). 210-224.

458. Яцкевич І. В., Купріянова К. О. Державне регулювання мережі

Інтернет. *Сучасна регіональна політика: освіта, наука, практика*: матеріали підсумк. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, (Одеса, 28 жовт. 2011р.). Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2011. Т. 1. С. 196-197.

459. Akkoyunlu B., Yilmaz Soylu M. A Study of Student's Perceptions in a Blended Learning Environment Based on Different Learning Styles. URL: http://www.ifets.info/journals/11_1/13.pdf.

460. 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.

461. Anderson L. W., Krathwohl D. R. A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives. Allyn & Bacon. Boston, MA (Pearson Education Group), 2001. 211 p.

462. Anderson P. H., Lawton L. Business simulations and cognitive learning. *Simulation & Gaming*. 2009. № 40(2). P. 193-216.

463. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management practice. N.Y., 2001. 957 p.

464. Azim A. I., Waqas M., Cheema L. J. Mediating Character of Readiness Between Training and Development and Employee Performance. *Arabian Journal of Business and Management Review* (OMAN Chapter). 2012. Vol. 2., № 2. P. 1-11.

465. Bartlett C. A., Ghoshal S. Building competitive advantage through people. *Sloan Management Review*. 2009. № 43(2). P. 34-41.

466. Bates Reid. A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence. *Evaluation and Program Planning*. 2004. № 27. P. 341-347.

467. Batt R., Colvin A., Katz H., Keefe J. Telecommunications 2004: Business Strategy, HR Practices and Performance. *Cornell University ILR School*. 2004. 59 p.

468. 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.

469. Behavioural Competency Dictionary. University of Guelph, 2010.

URL: https://www.uoguelph.ca/cio/sites/uoguelph.ca.cio/files/HR's%20Competency%20Dictionary.pdf.

470. Bloom B. S., Engelhart M. D., Furst E. J., Krathwohl D. R. Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals. Handbook I: Cognitive domain. New York: David McKay Company, 1956. 453 p.

471. 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.

472. Capra F. A Systems Approach to the Emerging Paradigm. *The New Paradigm in Business*. Tarcher/Perigee Books, New York, 1993. P. 230-238.

473. Certo S. C., Certo T. C. Modern management. *Concepts and Skills*. 12th Edition. Prentice Hall, New Jersey, 2000. 601 p.

474. Clark D. Blended Learning: An EPIC White Paper. URL: http://www.scribd.com/doc/84278560/Clark- D-Blended-Learning.

475. Cohen W., Levinthal D. Absorptive Capacity: a New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 35., № 1. P. 128-152.

476. Collins J., Parras J. Purpose, Mission and Vision. *The New Paradigm in Business*. Tarcher/Perigee Books, New York, 1993. P. 82-90.

477. Commission of the European Communities. Communication from the Commission. EUROPE 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Brussels, 3.3.2010. URL: http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf

478. 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. URL: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0678:FIN:EN:PDF.

479. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of

Regions. Rethinking Education: Investing in Skills for Better Socio-Economic Outcomes. European Commission. 2012. 17 p.

480. 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.

481. Continuing Personal and Professional Development at UCL. UCL Human Resources Organizational and Staff Development, 2014. 26 p.

482. Crookhall D. Serious games, debriefing & simulation gaming as a discipline. *Simulation & Gaming*. 2010. № 41(6). P. 898-920.

483. Dassanayake M., Hori H. Human Resource Development Systems for Customer Care Services Management in Telecommunications Companies: A Comparative Analysis of Sri Lanka and Japan. Research report. Japan Institute for Labour Policy and Training (JILPT), Tokyo, Japan, 2015. 206 p.

484. Denison D. Corporate culture and organizational effectiveness. New York: John Wiley & Sons, 1990. 267 p.

485. Denison Daniel R. Bringing Corporate Culture To the Bottom Line. URL: https://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/denison-1984-culture-bottom-line_0.pdf

486. Dilts R., Hallbom T., Smith S. Beliefs: pathways to health & well-being. Metamorphous Press, 1991. 241 p.

487. Donaldson L. The Contigency Theory of Organizations. SAGE, 2001. 326 p.

488. European Commission. Declaration of the European Ministers for Vocational Education and Training, and the European Commission, convened in Copenhagen on 29 and 30 November 2002, on enhanced European cooperation in vocational education and training 'The Copenhagen declaration'. Brussels: European Commission, 2002. URL: http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/education/policy/vocational-policy/doc/copenhagen-declaration_en.pdf.

489. European Training Strategy. Set of competences for trainers. Glossary/

SALTO Training and Cooperation Resource Centre. URL: https://www.salto-youth.net/downloads/4-17-3045/Glossary%20-%20Set_of_ trainer_competences_low%20resolution.pdf.

490. Faria A. J., Hutchinson D., William J. W, Gold S. Developments in Business Gaming: A Review of the Past 40 Years. URL: http://sag.sagepub.com/ content/40/4/464.

491. Ferdig Richard E., Kennedy Kathryn. Handbook of Research on K-12 Online and Blended Learning. URL: http://press.etc.cmu.edu/files/Handbook-Blended-Learning_Ferdig-Kennedy-etal_web.pdf).

492. Fiedler F. Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness. *Psychological Bulletin.*1971. № 76. P. 128-148.

493. Flanagan John C. The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*. 1954. Vol. 51, No 4. P. 64-96.

494. Frenkel S. J., Bednall T. How Training and Promotion opportunutues, career expectations, and two dimensions of organizational justice explain discretionary work effort. *Human Performance*. 2016. Vol. 9. P. 112-134.

495. Friedman Andrew L. Continuing Professional Development Lifelong learning of millions. Taylor & Francis Group, New York, 2012. 135 p.

496. Fujii N. Japan's telephone business: Why did privatization take so long? *Japanese Yearbook on Business History*. 2010. № 18. P.93-117.

497. Gallwey W. Timothy. The Inner Game of Golf. *Random House Trade Paperback*s. Reprint edition, 2009. 288 p.

498. Galunic D. C., Eisenhardt K. M. Renewing the strategy-structure-performance paradigm. *Research in Organizational Behavior.* Vol. 16. L. L. Cummings and B. M. Staw, Greenwich: JAJ Press, 1994. P. 215-255.

499. Garvin David A. Competing on the Eight Dimensions of Quality. *Harward Business Review*. November-December 1987. P.100-109.

500. Garvin David A. What Does “Product Quality” Really Mean? *Sloan Management Review*. Harward University, 1984. P.25-43.

501. Global telecommunications study: navigating the road to 2020. Ernst

and Young, 2015. 40 p.

502. Glossary on European Policy in VET. European Regions Enhancing Internationalisation in Vocational Education and Training. EREIVET, July 2015. URL: http://www.ereivet.net.

503. 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. URL: http://www.eucen.eu/EQFpro/GeneralDocs/FilesFeb09/GLOSSARY.pdf.

504. Gottfredson L. S. Circumscription and compromise: A developmental theory of occupational aspirations: монograph. *Journal of Counseling Psychology*. 1981. № 28. P. 545-579.

505. Graen G., Alvares X., Orris J., Marletta J. Contingency model of leadership effectiveness: Antecedent and evidential results. *Psychological Bulletin*. 1970. № 74. P. 285-296.

506. Gulick Luter. Notes of the theory of organization' in Luther Gulick and Lyndal Urwick. *Papers on the Science of administration*. New York: Institute of Public Administration, 1937. P. 1-45.

507. Hawthorne Dan. Assessment Centers: Best Practices for Best Results. A discussion of assessment center use and research findings to help practitioners. URL: http://cogniphany.com/wp-content/uploads/2012/06/Assessment-Centers.pdf.

508. Hofstede G. J., L. de Caluwe, Peters V. Why simulation games work – in search of the active substance: A Synthesis. *Simulation & Gaming*. 2010. № 41(6). P. 824-843.

509. Holland John L. A Theory of Vocational Choice. *Journal of Counseling Psychology*. 1959. P. 43-64.

510. 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.

511. 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.

512. Januszewski A., Molenda M. Educational Technology: A Definition with Commentary. 2007. URL: https://htirtayasa.files.wordpress.com/2010/09/educational-technology-a-definition-with-commentary-edited-by-januszewski-and-molenda.pdf.

513. Jeffrey L. M., Milne J., Suddaby G., Higgins A. Blended learning: How teachers balance the blend of online and classroom components. *Journal of Information Technology Education*. 2014. URL: http://www.jite.org/documents/Vol13/JITEv13ResearchP121-140Jeffrey0460.pdf).

514. Johnson David W., Johnson Roger T. Learning Together and Alone: Cooperative, Competitive and Individualistic Learning. 3rd Edition. Allyn & Bacon, 1990. 242 p.

515. Joyce B., Weil M., Calhoun E. Models of teaching. 6th edition. Allyn & Bacon, 2000. 485 p.

516. 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.

517. Knowles M. The Adult Learner: a neglected species. Houston, TX: Gulf Publishing Co., 1973. 211 p.

518. Koike K. Human resource development. *Japanese Economy and Labor Series*, 1997. Tokyo: The Japan Institute of Labour. № 2. P. 64-82.

519. Koike K., Inoki T. Skill formation in Northern America and Southeast Asia . Tokyo: University of Tokyo Press, 2014. 325 p.

520. Kolb D. F. Experiental Learning. Experience as The Source of Learning and Development. Prentice Hall, Inc., New Jersey, 1984. 37 p.

521. Korczynski M. Human resource management in service work. Hampshire, United Kingdom: Palgrave, 2002. 184 p.

522. 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.

523. Koshpasharin S., Yasue K. SWOT Analysis. *Study on the Development Potential of the Content Industry in East Asia and the ASEAN Region, ERIA Research Project Report*. Jakarta: ERIA, 2014. P. 95-117.

524. Koster Raph. A Theory of Fun for Game Design. McM Publishing. 2013. 234 p.

525. Leading Canadian Telecom company delivers social, informal and formal learning. Case study. URL: https://www.skillsoft.com/assets/case-studies/telus_casestudy.pdf.

526. Learning and Innovation in Enterprises. European Centre for the Development of Vocational Training. Luxemburg: Publication Office of the European Union, 2012. 166 p.

527. Lee J. J., Hammer J. Gamification in Education: What, How, Why Bother? *Academic Exchange Quarterly*. 2011. № 15 (2). P. 32-47.

528. Leonard Thomas. Profiles in Coaching with Thomas Leonard. Fitness Information Technology. 2 edition. 2010. 410 p.

529. Lievens F. What does exercise-based assessment really mean? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2008. № 1(1). P. 112-115.

530. Lloyd C. Training and development deficiencies in 'high skill' sectors. *Human Resource Management Journal*. 2002. № 12 (2). P. 64-81.

531. Machuca J. Transparent-box business simulators: An aid to manage the complexity of organizations. *Simulation & Gaming*. 2000. № 31. P. 230-239.

532. MBA Brief Concept Definition. URL: http://www.mbabrief.com/what_is_business_simulation.asp.

533. Means B., Toyama Y., Murphy R., Baki M. The Effectiveness of

Online and Blended Learning: A Meta-Analysis of the Empirical Literature. URL: https://www.sri.com/sites/default/files/publications/effectiveness_of_online_and_blended_learning.pdf.

534. Measuring the Information Society Report 2015/ International Telecommunication Union. Place des Nations, Geneva Switzerland, 2015. 252 p.

535. Michel L. P. Call centers in Germany and USA: Employment market and qualification requirements. *Economic and Industrial Democracy*. 2012. № 43 (3). P. 112-135.

536. Mincer J. Education, Experience, and the Distribution of Earnings: an Owerview. *Education, Income and Human Behavior: F. Thomas Juster Ed.* National Bureau of Economic Recearch, 1975. P. 73-93.

537. Models and uses of ‘competence’ in six EU countries’ VET systems. Cross-partner report on the reviews of the current situation. 2016. 28 p.

538. 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. URL: http://mueller24.info/pub/04mue.pdf.

539. Nakamura K., Hiraki S. Telecommunications: Restructuring work and employment relations worldwide. Ithaca, New York: Cornell University Press, 2011. 262 p.

540. New priorities for European cooperation in education and training. 2015 Joint Report of the Council and the Commission on the implementation of the strategic framework for European cooperation in education and training (ET 2020). *Official Journal of the European Union*. C 417/25. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015XG1215(02)&from=EN

541. Olum Yasin. Modern Management Theories and Practices. paper presented at the 15th East African Central Banking Course, held on 12th July 2004, at Kenya School of Monetary Studies. 28 p.

542. Ostenberg 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.

543. Owusu Essegbey George, Kwasi Frempong Godfred. Creating space for innovation. The case of mobile telephony in MSEs in Ghana. *Technovation,* 2011. P. 3-45.

544. Padwad A., Dixit K. Continuing Professional Development. An Annotated Bibliography. British Council India, 2011. 40 p.

545. Parasuraman A., Zeithaml Valarie A., Berry Leonard L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. 1988. Vol. 64(1). P.12-40.

546. Patil B. Training and Development Survey in BSNL. HR Project Report. Bharat Sanghar Nigam Limited, Mumbai, 2015. 72 p.

547. Pešić Mirko, Čočić Teufik, Strossmayer Josip Juraj. Organizational Aspects of Modern Management in 21 Century. URL: http://www.efos.unios.hr/repec/osi/journl/PDF/InterdisciplinaryManagementResearchX/IMR10a22.

548. Poling Richard. The nominal group technique. URL: https://www.uaex.edu/support-units/program-staff-development/docs/NGTProcess%2012.pdf.

549. Powell A., Watson J., Staley P., Patrick S., Horn M., Fetzer L., Hibbard L., Oglesby J., Verma S. Blending Learning: The Evolution of Online and Face-to-Face Education from 2008–2015. URL: http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED560788.pdf).

550. Preffer J. Organizations and Organization Theory. Pitman, Marshfield, 1982. P. 1-23.

551. Pulakos Elaine D. Selection Assessment Methods. A guide to implementing formal assessments to build a high-quality workforce. SHRM Foundation, 2005. 82 p.

552. Rahman Muhamad Sabbir. Service Quality, Corporate Image and Customers' Satisfaction Towards Customers Perseption: An Exploratory Study on

Telecom Customers in Bangladesh. *Business Intelligence Journal*. January, 2012. Vol.5, No.1. P.56-63.

553. Ray M. What is a new Paradigm in Business? *The New Paradigm in Business.* Tarcher/Perigee Books, New York, 1993. P. 1-13.

554. Rebori Marlene, Havercamp M. Nominal Group Technique (NGT). URL: https://www.unce.unr.edu/publications/files/cd/2003/fs0321.pdf;

555. Recommendation of the European Parliament and of the Council of 23 April 2008 on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning. URL: http://www.eucen.eu/EQFpro/GeneralDocs/FilesFeb09/GLOSSARY.pdf.

556. Resolution adopted by the General Assembly 55/2 «United Nations Millennium Declaration». General Assembly of United Nations, 18 September, 2000; Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations, 2015. URL: 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.

557. Rokeach M. The Nature of Human Values. New York, 1973. 438 p.

558. Rupp D., Thornton G., Gibbons A.. The construct validity of the assessment center method and usefulness of dimensions as focal constructs. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*. 2008. № 1(1). P. 116-120.

559. Sabbir Rahman M. Service Quality, Corporate Image and Customer's Satisfaction Towards Customer Perception: an Exploratory Study on Telecom Customers in Bangladesh. *Business Intelligence Juornal*. 2012. Vol. 5, No.1. P. 56-63.

560. Salas E., Wildman J. L., Piccolo R. F. Using simulation--based training to enhance management education. *Academy of Management Learning and Education*. 2009. № 8(4). P. 559-573.

561. Sammut-Bonnici Tanya, Galea David. PEST analysis. *Wiley Encyclopedia of Management*. Publisher: John Wiley & Sons, Ltd, 2015. URL:

https://www.researchgate.net/publication/257303449_PEST_Analysis.

562. Sectoral Dictionary of Competencies. Telecommunications. *International Institute of Telecommunications*. Montreal, Quebec, 2012. 72 p.

563. Selwyn N. Education and Technology: Key Issues and Debates. London: Continuum International Publishing Group, 2011. 245 p.

564. Senge Peter M. The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization. The Third Edition. Crown Business, 1994. 464 p.

565. Seven Steps for Effective Leadership Development. An Oracle White Paper. Oracle Corporation World Headquarters, 2012. 21 p.

566. Shults T. W. Investment in Human Capital. *American Economic Review*. 1961. Vol. 51. P. 1-17.

567. Skinner B. F. The technology of teaching. New York: Appleton-Century-Crofts, 1968. 364 p.

568. Social Progress Index. Ukraine. URL: http://www.socialprogressimperative.org/countries/UKR/#performance/indicators/spi/.

569. Southiseng N., Walsh J. Training and Development in Telecommunications. *Materials of The 4th Postgraduate Research Colloquim IPRC Proceedings*. Shinawatra University, 2014. P. 125-132.

570. Spencer-Oatey H. Critical incidents. A compilation of quotations for the intercultural field. GlobalPAD Core Concepts. 2013. URL: http://go.warwick.ac.uk/globalpadintercultural.

571. Stasz C. Assessing skills for work: Two perspectives. *Oxford Economic Papers*. 2001. № 53(3). P. 385-405.

572. Storey J., Okazaki-Ward L., Gow I., Edwards P. K. Managerial careers and management development: A comparative analysis of USA and Japan *International Human Resource Management Journal*, 2015. № 7 (4). P. 83-104.

573. Strategic Training and Development: a Gateway to Organizational Success. Research Quarterly. Society for Human Resource Management, 2008. 11 p.

574. 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.

575. Sultana A., Irum S., Mehmood N. Impact of Training on Employee Performance: a Study of Telecommunication Sector in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 2012. Vol. 4, № 3. P. 646-661.

576. Super D. E. The psychology of careers: An introduction to vocational development. New York: Harper & Row, 1957. 124 p.

577. Terminology of European Education and Training Policy. A selection of 130 key terms. CEDEFOP, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014. 338 p.

578. Terminology of European education and training policy. Second edition. CEDEFOP, Luxembourg: Publications office of the European Union, 2014. 338 p. URL: http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/4117.

579. The Bruges Communiqué on enhanced European Cooperation in Vocational Education and Training for the period 2011-2020. Communiqué of the European Ministers for Vocational Education and Training, the European Social Partners and the European Commission, meeting in Bruges on 7 December 2010 to review the strategic approach and priorities of the Copenhagen process for 2011-2020. URL: http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/education/policy/vocational-policy/doc/brugescom_en.pdf

580. The Handbook of Technology Foresight. Concepts and Practice. Edward Elgar Publishing, 2008. 374 p.

581. Thornton G. C., Rupp D. E. Assessment Centers in Human Resource Management. Strategies for Prediction, Diagnosis, and Development. London, Lawrence Erlbaum Associates, publishers, 2006. 382 p.

582. 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. URL: http://inmeds.com.ua/upload/documents/glossary/66-NOTE6PPJVW.pdf.

583. Toffler A. The Adaptive Corporation. Aidershot, Gower, 1985. 217 p.

584. Top 10 Risks for Telecommunication 2014. *Ernst&Young Global Telecommunications Center*. 2014. 32 p. URL: http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Top_10_risks_in_telecommunications_2014/$File/EY-top-10-risks-in-telecommunications-2014.pdf.

585. Tripathi Roma. Assessment Centers: Benefits and Shortcomings. *International Journal of Emerging Research in Management &Technology*. 2016. Vol.5, Issue-2. P. 31-34.

586. Tsiotsou Rodoula. Perceived Quality Levels and their Relation to Involvement, Satisfaction and Purchase Intentions. *Marketing Bulletin*. 2005. Research Note 4. P.2-12.

587. Tusting K., Barton D. Models of adult learning: a literature review. London: National Research and Development Centre for adult literacy and numeracy, 2003. 145 p.

588. UN Competency Development: a Practical Guide. UN Office for Human Resources Management, 2010. 194 p.

589. 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.

590. Van Alphen Viola Elise. Modern and Traditional Business Management: An Overview of Two Ideal Types of Management, their Differences and Influences on Performance. 2010. URL: http://www.changeisgood.nl/MasterScriptie-Viola.pdf.

591. 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. URL:

https://www.liverpool.ac.uk/media/livacuk/cll/eddev-files/iteach/pdf/guide_for_ELESIG_v1.pdf.

592. Varun Elana. How TELUS engages employees through Pervasive Learning. URL: http://www.sap.com/bin/sapcom/en_us/downloadasset. 2014-06-jun-24-09.how-telus-engages-employees-through-pervasive-learning-pdf.bypassReg.html.

593. VET Trends 2018. *Journal of the Federal Institute for Vocational Education and Training. Special Edition*. 2017. P. 12-23.

594. Weizsacker Ernst Ulrich, Wijkman Anders. Come On!: Capitalism, Short-termism, Population and the Destruction of the Planet. A Report to the Club of Roman. Springer Science+Business Media, 2018. 218 p.

595. Whitmore John. Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose. The Principles and Practice of Coaching and Leadership: 4th Edition. Nicholas Brealey Publishing; Fourth Edition edition. 2009. 244 p.

596. Willard T., Halder M. The Information Society and Sustainable Development Exploring the Linkages. International Institute for Sustainable Development, 2003. 37 p.

597. World Telecommunication/ICT Development Report 2015. International Telecommunication Union, United Nations, 2015. 289 p.

598. Yahata S. In-house training, OJT and OfJT. Highlights in Japanese Labor Issues.Vol. IV. Excerpts from Special Topics of the Japan Labor Bulletin. Tokyo: The Japan Institute of Labour, 2013. 256 p.

599. Yam S., Rossini P. Online Learning and blended learning: which is more effective? URL: http://www.prres.net/papers/YAM_Online_learning_and_blended_learning.pdf.

600. Zolingen van S. J., Streumer J. N. Implementing and developing on-the-job and off-the-job training. *International Journal of Training and Development*. 2010. № 7(10). P. 74-92.

ДОДАТКИ

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

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

БОРОДІЄНКО ОЛЕКСАНДРА ВОЛОДИМИРІВНА

УДК 374.7:005.336.2 – 027.61:654/656-057.17

СИСТЕМА РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЗВ'ЯЗКУ

ДОДАТКИ

13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти»
01 «Освіта / Педагогіка»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело
О. В. Бородієнко

Науковий консультант: Радкевич Валентина Олександрівна -
доктор педагогічних наук, професор, дійсний член (академік) НАПН України

Київ – 2018

ЗМІСТ

Додаток А.1. Поняття «професійний розвиток» у працях українських дослідників 503

Додаток А.2. Поняття «безперервний професійний розвиток» у працях зарубіжних дослідників 505

Додаток А.3. Семантичний аналіз понять «внутрішньофірмове навчання» та «внутрішньофірмова підготовка та перепідготовка кадрів» 507

Додаток А.4. Сутнісні ознаки понять «внутрішньофірмове навчання» та «внутрішньофірмова підготовка та перепідготовка кадрів» 510

Додаток А.5. Поняття «компетентність» в українських і зарубіжних джерелах 512

Додаток А.6. Семантичний аналіз поняття «компетентність» у працях українських дослідників 514

Додаток А.7. Компоненти професійної компетентності керівників (аналіз наукової літератури) 517

Додаток Б. Методика створення моделі компетенцій керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв’язку та обслуговування споживачів 522

Додаток В.1. Нормативно-правова база підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку 525

Додаток В.2. Сучасні чинники розвитку сфери зв'язку та інформатизації України 528

Додаток В.3. Кількісні показники підвищення кваліфікації працівників НКРЗІ у 2014 році 530

Додаток В.4. Кількість працівників ПАТ «Укрпошта», які пройшли навчання за різними формами 532

Додаток В.5. Розвиток системи дистанційного навчання у ПАТ «Укрпошта» 534

Додаток В.6. Структура напрямів підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців у ПАТ «Укрпошта»..... 536

Додаток В.7. Тематика навчання керівників структурних підрозділів (керівників центрів поштового зв'язку, поштамтів, начальників та заступників начальників відділень поштового зв'язку) у ПАТ «Укрпошта» в 2015 році 538

Додаток В.8. Тематика навчання керівників структурних підрозділів (керівників центрів поштового зв'язку, поштамтів, начальників та заступників начальників відділень поштового зв'язку) у ПАТ «Укрпошта» в 2016 році 541

Додаток В.9. Кількість працівників ПАТ «Укртелеком», які пройшли навчання за очною та дистанційною формами 545

Додаток В.10. Структура напрямів підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців у ПАТ «Укртелеком»..... 547

Додаток В.11. Тематика навчання керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів у ПАТ «Укртелеком» 550

Додаток Ґ.1. Модель компетенцій для бізнес-процесу «Продаж послуг та обслуговування споживачів» 553

Додаток Ґ.2. Вимоги до професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів 556

Додаток Ґ.3. Критерії оцінювання якості роботи персоналу з продажу послуг та обслуговування споживачів (з досвіду телекомунікаційних операторів Японії) 558

Додаток Ґ.4. Критерії оцінювання якості роботи керівників з продажу послуг та обслуговування споживачів (досвід телекомунікаційних операторів Японії) 560

Додаток Ґ.5. Структура й рівні програми розвитку професійної компетентності керівників з продажу послуг та обслуговування підприємств сфери зв’язку в Індії 562

Додаток Ґ.6. Порівняльний аналіз програм розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку в Індії (компетентність «комунікація») 564

Додаток Ґ.7. Розмежування функцій управління й лідерства у процесі управління структурними підрозділами підприємств сфери зв'язку..... 566

Додаток Ґ.8. Приклад завдань для персоналу з продажу послуг та обслуговування споживачів 568

Додаток Ґ.9. Форми та методи навчання в системі розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів телекомунікаційних операторів у Японії..... 570

Додаток Д.1. Використання методів для здійснення аналітико-пошукового етапу дослідження..... 572

Додаток Д.2. Порівняльний аналіз методів проектування моделі компетенцій 575

Додаток Д.3. Методика проектування моделі компетенцій керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів. 579

Додаток Д.4. Перелік осіб, які брали участь у роботі експертної групи із створення моделі компетенцій керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку..... 582

Додаток Д.5. Перелік питань для інтерв’ювання заступників директорів обласних філій з питань маркетингу та продажу послуг та керівників відділів організації продажу послуг зв’язку обласних філій (дирекцій) підприємств сфери зв'язку 585

Додаток Д.6. Анкета для оцінювання працівників сервісних центрів «ідеальної» компанії 587

Додаток Д.7. Анкета для оцінювання працівників сервісного центру 590

Додаток Д.8. Бланк для узагальнення даних анкети опитування клієнта компанії 593

Додаток Д.9. Сценарій форсайтної сесії «Результативний співробітник майбутнього» 596

Додаток Д.10. Анкета „Компетентності результативного працівника” 601

Додаток Д.11. Матриця порівняння компонентів професійної компетентності 606

Додаток Е.1. Сценарій стратегічної сесії із визначення педагогічних умов розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів..... 608

Додаток Е.2. Розподіл думок експертів щодо пріоритетності педагогічних умов розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів 611

Додаток Ж. Алгоритм розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку 614

Додаток З. Критерії, показники та засоби діагностування розвиненості професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку 617

Додаток К. Опис вправ для здійснення процедури діагностування рівнів розвиненості операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку за технологією асесмент-центрів 625

Додаток Л. Матриця попарних порівнянь компонентів професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку 633

Додаток М.1. Алгоритм проведення коучингової сесії..... 635

Додаток М.2. Інструменти коучингу..... 638

Додаток М.3. Використання коучингових технологій для підвищення рівня мотивації учасників тренінгів 640

Додаток М.4. Використання коучингових технологій на етапі аналізу проблеми 642

Додаток М.5. Використання коучингових технологій на етапі рефлексії 644

Додаток Н.1. Форми занять посттренінгового супроводу учасників навчання 646

Додаток Н.2. Приклад посттренінгового супроводу «Виконання завдання»648

Додаток П. Особливості процесу навчання за дистанційною формою..... 650

Додаток Р.1. Особливості використання методів ігрового імітаційного моделювання..... 653

Додаток Р.2. Компоненти професійної компетентності керівників, розвиток яких є можливим за допомогою бізнес-симуляції..... 655

Додаток Р.3. Етапи реалізації навчання за технологією бізнес-симуляції.... 657

Додаток С.1. Зміст методичних рекомендацій щодо розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку 659

Додаток С.2. Сторінка дистанційного курсу "Якісне обслуговування як конкурентна перевага. Побудова ефективних відносин зі споживачами".... 661

Додаток С.3. Навчальний план і навчальна програма курсу «Модуль 1. Підготовка тренерів. Базовий рівень (дистанційний курс)»..... 663

Додаток С.4. Сценарій тренінгу «Стандарти обслуговування» 671

Додаток Т.1. Тематичний план дистанційного курсу «Модуль 1. Підготовка тренерів. Базовий рівень»..... 680

Додаток Т.2. Тематичний план тренінгу «Навички проведення бізнес-тренінгу» 682

Додаток У.1. Методи експериментального дослідження 684

Додаток У.2. Етапи та завдання дослідження 687

Додаток У.3. Організаційний план експериментальної роботи 690

Додаток У.4. Програма розвитку компонентів професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв’язку 697

Додаток Ф. Диференціація кількісних показників розвиненості професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку 699

Додаток Х.1. Шахматка успішності групи 701

Додаток Х.2. Показники розвиненості андрагогічних знань у КГ 718

Додаток Х.3. Показники розвиненості андрагогічних знань у ЕГ 720

Додаток Х.4. Емпіричні значення критерію Крамера-Уелча для КГ та ЕГ на різних етапах спостереження 722

Додаток Ц.1. Опис контрольних завдань із курсу «Підготовка тренерів. Базовий рівень» 724

Додаток Ц.2. Опис контрольних завдань з курсу «Сучасні інструменти управління діяльністю структурного підрозділу» 729

Додаток Ц.3. Опис контрольних завдань з курсу «Якісне обслуговування як конкурентна перевага. Побудова ефективних відносин зі споживачами» ... 733

Додаток Ш.1. Показники розвиненості професійних та психологічних знань (за результатами оцінювання виконання контрольних завдань курсу «Якісне обслуговування як конкурентна перевага. Побудова ефективних відносин зі споживачами»)..... 737

Додаток Ш.2. Показники розвиненості організаційно-управлінських та психологічних знань (за результатами оцінювання виконання контрольних завдань курсу «Сучасні інструменти управління діяльністю структурного підрозділу»)..... 739

Додаток Щ.1. Особливості технології асесмент-центрів 741

Додаток Щ.2. Проведення діагностувальних заходів за допомогою технології асесмент-центрів 743

Додаток Щ.3. Бланк для оцінювання рівнів розвиненості компонентів професійної компетентності 747

Додаток Щ.4. Показники розвиненості елементів операційно-діяльнісного компонента (за результатами асесмент-центру, етап 1)..... 754

Додаток Щ.5. Показники розвиненості елементів операційно-діяльнісного компонента (за результатами асесмент-центру, етап 2)..... 758

Додаток Щ.6. Показники розвиненості елементів операційно-діяльнісного компонента (за результатами асесмент-центру, етап 3)..... 762

Додаток Щ.7. Показники розвиненості елементів операційно-діяльнісного компонента (за результатами асесмент-центру, етап 4)..... 766

Додаток Щ.8. Показники розвиненості елементів операційно-діяльнісного компонента (за результатами асесмент-центру, етап 5)..... 769

Додаток Щ.9. Динаміка індивідуальних результатів учасників навчання (в балах за етапами асесмент-центру) 773

Додаток Щ.10. Розподіл досліджуваної вибірки за рівнями розвиненості операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності..... 784

Додаток Щ.11. Розподіл досліджуваної вибірки за рівнями розвиненості операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності керівників 786

Додаток Щ.12. Зміни у рівнях розвиненості елементів операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності 790

Додаток Ю.1. Анкета «Самооцінювання розвиненості компетентності»..... 794

Додаток Ю.2. Статистичні характеристики рівнів розвиненості оцінюваних якостей керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку (за результатами самооцінювання) 798

Додаток Ю.3. Статистичні характеристики рівнів розвиненості оцінюваних якостей керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку (за результатами самооцінювання) 801

Додаток Ю.4. Статистичні характеристики рівнів розвиненості оцінюваних якостей керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку (за результатами самооцінювання) 803

Додаток Я.1. Довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження 805

Додаток Я.2. Список опублікованих дисертанткою Бородієнко О.В. праць за темою дисертації 818

Додаток Я.3. Відомості щодо апробації результатів дослідження 826

Додаток А.1. Поняття «професійний розвиток» у працях українських дослідників

Поняття «професійний розвиток» у працях українських дослідників

Автор	Авторське визначення поняття «професійний розвиток»
Радкевич В. [420]	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
Савченко В. [379]	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
Ткаченко А. [423]	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
Ягупов В. [453]	Зміни в психіці фахівця, які відбуваються в процесі освоєння і виконання професійної діяльності; 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

Джерело: складено втором

Додаток А.2. Поняття «безперервний професійний розвиток» у працях зарубіжних дослідників

Поняття «безперервний професійний розвиток» у працях зарубіжних дослідників

Автор	Авторське визначення поняття «безперервний професійний розвиток»
Дасанаяке М. [483]	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
Падвад А. [544]	Процес безперервного 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
Фрідман А. [495]	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

Додаток А.3. Семантичний аналіз понять «внутрішньофірмове навчання» та «внутрішньофірмова підготовка та перепідготовка кадрів»

Семантичний аналіз понять «внутрішньофірмове навчання» та «внутрішньофірмова підготовка та перепідготовка кадрів»

	Внутрішньофірмове навчання	Внутрішньофірмова підготовка та перепідготовка кадрів
Визначення поняття	- педагогічна система, яка включає персонал (робочих, інженерно-технічних працівників, керівників), види навчання (професійну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації), цільовий, змістовий, організаційно-методичний та контрольно-оцінний компоненти (А. Туюшев [428]); - 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, [267]); - процес періодичного (безперервного) навчання працівників, ініційований підприємством, з метою вдосконалення знань та компетентностей, навичок та умінь для збільшення їх внеску в досягнення максимальної ефективності підприємства (М. Герасимов, [112]); - безперервний процес, включений у загальну політику розвитку людських ресурсів, заснований на єдності інтересів кожного окремного співробітника та підприємства в цілому (М. Мухіна, [288]).	- 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 зміни професійних обов'язків в інтересах підприємства та працівника (Ю. Бадаєв, [20]).
Функції	- виявлення та аналіз потреб у знаннях та навичках працівників відповідно до поточних завдань та стратегії підприємства; добір доцільних форм та методів навчання; проведення внутрішньофірмового навчання; мотивація і створення умов для реалізації результатів навчання в процесі діяльності; оцінка результатів навчання (О. Сіріна, [398]). - 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, [267]); - забезпечення співробітників знаннями, вміннями та компетентностями, необхідними для виконання функціональних обов'язків; підтримка професійного рівня працівників та ознайомлення із досягненнями науки, техніки, змінами	- 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, [20]).

Продовження таблиці

	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. Неунилова, [297]); - розвиток професійних компетентностей, які відповідають поточним потребам підприємства (М. Мухіна, [288]).	
Особливості	-гнучкість реагування на зміни середовища; програми навчання розробляються з урахуванням потреб; навчання в процесі діяльності; навчання без відриву від виробництва (О. Винокурова, [102]); - націленість на вирішення стратегічних і тактичних завдань підприємства; орієнтація на безперервний внутрішньофірмовий розвиток персоналу; інтегрування в корпоративну культуру (Н. Неунилова, [297]); - інтегрування процесів цільового навчання та професійної діяльності; безперервність процесу; інтегрованість у загальну політику розвитку людських ресурсів підприємства (М. Мухіна, [288]); -організація навчання на базі підприємства; організація навчання силами педагогів підприємства або запрошених спеціалістів; спрямованість на вирішення завдань підприємства (Н. Патутіна, [323]).	-спрямованість на вирішення конкретних виробничий завдань; траєкторія розвитку персоналу визначається підприємством; взаємозв’язок навчальних програм та виробничих функцій персоналу (Ю. Бадаєв, [20]).

Джерело: Систематизовано автором

Додаток А.4. Сутнісні ознаки понять «внутрішньофірмове навчання» та «внутрішньофірмова підготовка та перепідготовка кадрів»

Сутнісні 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 підприємства	Відповідає цілком	Відповідає цілком
Є безперервним процесом	Відповідає цілком	Відповідає цілком
Процес, спрямований на усунення невідповідності між поточним рівнем розвиненості професійної компетентності працівників та вимогами підприємства	Відповідає цілком	Відповідає цілком

Джерело: систематизовано автором

Додаток А.5. Поняття «компетентність» в українських і зарубіжних джерелах

Поняття «компетентність» українських і зарубіжних джерелах

Джерело	Визначення поняття «компетентність»
Термінологічний словник Європейської політики у сфері освіти і навчання [577]	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.
Термінологічний словник політики у сфері професійної освіти і навчання [582]	Здатність до практичного використання знань, умінь і навичок у звичних або змінюваних виробничих ситуаціях.
Рекомендації Європейського парламенту та Ради Європи щодо прийняття Європейської рамки кваліфікацій [555]	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.
Словник «Європейська стратегія у сфері навчання. Компетентності для викладачів» [489]	Система цінностей, ставлень, переконань, знань та навичок, які можуть застосовуватися на практиці для успішного вирішення різноманітних ситуацій.
Національний освітній глосарій: вища освіта [300]	Динамічна комбінація знань, вмінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та подальшу навчальну діяльність.
Національна рамка кваліфікацій [291]	Здатність особи до виконання певного виду діяльності, що виражається через знання, розуміння, уміння, цінності, якості особистості.

Додаток А.6. Семантичний аналіз поняття «компетентність» у працях українських дослідників

Семантичний аналіз поняття «компетентність» у працях українських дослідників

Автор	Авторське визначення поняття «компетентність»	Сутнісні характеристики поняття
Алдашева А. [8]	Базова властивість особистості, яка забезпечує ресурс стійкості в професійних ситуаціях, що змінюються, та сприяє найкращому виконанню професійних обов'язків	– є властивістю особистості; – забезпечує ефективність у професійній діяльності
Гусак Л. [140]	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 до розвитку компетентності; – здатність реалізувати засвоєні компетентності в процесі виконання професійних обов'язків; – є результатом інтегрування засвоєних компетентностей в діяльність
Драч І. [157]	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 значущість 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
Дубовик О. [160]	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 (аксіологічний компонент компетентності) складової світосприйняття й співіснування у соціальному контексті	– охоплює знання та розуміння (когнітивний аспект); – включає вміння застосовувати знання в ситуаціях (діяльнісний компонент); – включає цінності як основу сприйняття й співіснування в соціумі

Продовження таблиці

Ковальчук В. [211]	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
Любарець В. [267]	Сукупність знань, умінь, необхідних для ефективної професійної діяльності; вміння аналізувати та передбачати наслідки професійної діяльності	– включає володіння релевантними виконанню специфічних функцій знаннями й уміннями; – наявність вміння аналізувати й передбачати наслідки діяльності
Мудрик А. [286]	Поглиблене знання предмета, готовність та здатність людини діяти у певній галузі; передбачає оволодіння відповідними компетентностями (знання, вміння, навички), які дають змогу діяти ефективно	– включає володіння релевантними виконанню специфічних функцій знаннями, уміннями й навичками; – здатність людини до ефективної діяльності в певній сфері; – готовність людини здійснювати діяльність у певній сфері
Радкевич В. [366]	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	– є особистісною характеристикою; – інтегрує три компоненти - знання і розуміння; навички й здібності, поведінку й ставлення
Ягупов В. [452]	Підготовленість (теоретична і практична), здатність (інтелектуальна, діяльнісна) та готовність (професійна, особистісна, психологічна) до певного виду діяльності	– включає оволодіння теоретичною і практичною складовою діяльності; – включає здатність до певного виду діяльності; – включає готовність до певного виду діяльності

Джерело: Систематизовано автором

Додаток А.7. Компоненти професійної компетентності керівників (аналіз наукової літератури)

Компоненти професійної компетентності керівників (аналіз наукової літератури)

Джерело (автор (інституція)	Критерії визначення компонентів	Компоненти
М. Армстронг [462]	Результативність, клієнтоорієнтованість	- **лідерство та прийняття рішень** (проактивна лідерська поведінка, контроль та відповідальність); - **підтримка** (підтримка, повага та позитивне ставлення до членів колективу; ефективна індивідуальна та колективна робота; взаємодія); - **взаємодія** (налагодження ефективної комунікації в колективі, побудова відносин, вплив на інших та переконування); - **аналіз та інтерпретація** (аналітичне мислення, виявлення причин проблеми, ефективне застосування власної експертизи, швидке опанування новими технологіями, ефективна письмова комунікація); - **створення та концептуалізація** (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); - **організація та виконання** (ефективне планування та систематичне виконання процедур, фокусування на задоволеності клієнтів, обслуговування високої якості на основі стандартів); - **адаптація** (високий рівень адаптивності, ефективне подолання труднощів); - **результативність та підприємництво** (фокусування на досягненні цілей та результативності; усвідомлення ефективності роботи крізь призму власних вигод; розуміння специфіки бізнесу та фінансів; пошук можливостей для власного кар'єрного та професійного розвитку).
К. Койке [519]	Ефективне виконання функціональних обов'язків	- **аналіз, вивчення й оцінка (**аналіз очікувань та вимог клієнтів**);** - **виконання (**ідентифікація можливих рішень, застосування ринкових стратегій, презентація та "продаж" рішень, технічна підтримка, технологічні знання у сфері телекомунікацій**);** - **міжособові відносини (**комунікація на робочому місці, робота в крос-функціональних командах**);** - **управління (**організація роботи та управління інформацією, інновації та адаптація до змін**)**

Продовження таблиці

Дж. Бекер [467]	Кастомізований сервіс високої якості	- **порогові компетентності** (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); - **диференціальні** (здатність до встановлення контактів та зв'язків, ініціативність, переконливість, крос-функціональна взаємодія, командна робота)
ООН [537]	Ефективне виконання функціональних обов'язків, кастомізований сервіс високої якості	- **ціннісний компонент** (ключові цінності – розділяти та демонструвати цінності організації, не піддаватись тиску та не діяти відповідно до власної вигоди; професіоналізм (пишатися результатами роботи та досягненнями, професійний підхід, ефективність); повага; - **професійний компонент** (комунікації, робота в команді, планування та організація, клієнтоорієнтованість, креативність, обізнаність у технологіях); - **управлінський компонент** (стратегічне бачення, лідерство, надихання, управління результативністю, побудова довіри, прийняття рішень, аналіз)
В. Ковальчук [211]	Здатність до самостійної професійної діяльності	- **мотиваційно-ціннісний** (особистісна цінність, інтерес до впровадження технологій); - **когнітивно-процесуальний** (рівень знань та оволодіння алгоритмом їх застосування); - **технологічно-проектувальний** (володіння засобами професійної діяльності щодо моделювання та здійснення діяльності); - **результативно-оцінний** (вміння здійснювати рефлексивну діяльність).
В. Саюк [387]	Досягнення результату в професійній діяльності	- **мотиваційний (**сукупність потреб, мотивів, інтересів, ціннісних орієнтацій, ставлень, адекватних цілям і завданням діяльності**);** - **когнітивний** – сукупність знань, необхідних для здійснення діяльності; - **операційний** (сукупність умінь і навичок, необхідних для практичного вирішення завдань професійної діяльності); - **особистісний** (сукупність важливих для професійної діяльності особистісних якостей).
А. Маркова [273]	Ефективне виконання функціональних обов'язків	- **спеціальний** (здійснення професійної діяльності, здатність проектувати подальший професійний розвиток, здатність до планування виробничих процесів, володіння технологіями та засобами праці, навички читання документації); - **соціальний (**управління спільною (груповою, кооперативною) професійною діяльністю, прийомами професійного спілкування, соціальна відповідальність за результати праці); - **особистісний** (володіння прийомами особистісного самовираження та саморозвитку, засобами

Продовження таблиці

		протидії професійній деформації, здатність до планування та контролю власної професійної діяльності, самостійного прийняття рішень); **-індивідуальний** (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).
В. Ягупов [453]	Професійне буття особи як професійного суб'єкта	**- система професійних теоретичних і практичних знань (когнітивний компонент)** (психічне утворення, яке забезпечує загальнонаукову та професійну підготовленість до професійної діяльності); **- система практичних навичок, умінь та здатностей (праксеологічний компонент) (**психічне утворення, яке формує практичну підготовленість до професійної діяльності**);** **- професійна позиція фахівця (ціннісно-мотиваційний компонент)** (система сформованих настанов та ціннісних орієнтацій, ставлень та оцінок, власні домагання); **- професійно важливі якості** (поєднання структурно-функціональних компонентів психіки, які зумовлюють індивідуальний стиль професійної діяльності); **- акмеологічні інваріанти** (внутрішні стимули, які зумовлюють потребу в саморозвитку, реалізації потенціалу); **- професійна суб'єктність (суб'єктний компонент) (**інтегральний компонент, який включає свідомість та самосвідомість, рефлексію).
Т. Герлянд [114]	Ефективне виконання функціональних обов'язків	– **мотиваційний** (мотиви, цілі, потреби, ціннісні настанови та стимули до творчого вияву у професії, ставлення до неї, прагнення до особистісного та кар'єрного зростання); – **когнітивний** (володіння професійними знаннями); – **рефлексивний** (навички контролю, прогнозування результатів праці, уміння усвідомлено контролювати результати власної діяльності, рівень особистісного розвитку та досягнень); – **поведінковий** (формування адекватних способів трудової діяльності, уміння чітко висловлювати думки, переконувати, аргументувати, будувати докази, аналізувати, висловлювати судження, передавати раціональну та емоційну інформацію, встановлювати міжособистісні зв'язки, узгоджувати власні дії з діями колег, обирати оптимальний стиль спілкування в різноманітних ділових ситуаціях).
А. Губа [133]	Ефективне виконання функціональних обов'язків	**- мотиваційно-цільовий** (сформованість певної мотивації, яка включає мотиви, цілі, ставлення);

Продовження таблиці

		- **інтелектуально-когнітивний** (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 вмінь (аналогія, фантазія, гнучкість, критичне мислення); - **операційно-діяльнісний** (необхідні для здійснення професійної діяльності практичні вміння й навички, що забезпечують взаємозв'язок теорії та практики); - **особистісний** (система професійних та особистісних якостей, які забезпечують демократичний стиль керівництва на моральних засадах та верховенстві права).

Джерело: Систематизовано автором

Додаток Б. Методика створення моделі компетенцій керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв’язку та обслуговування споживачів

Методика створення моделі компетенцій керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів

Група методів	Назва методу	Короткий опис технології застосування	Очікувані результати
Методи теоретичного аналізу	1.Аналіз наукової літератури	Аналіз наукової літератури з питань створення моделей компетенцій керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів	Визначення підходів до моделювання професійної компетентності; аналіз змісту та структури професійної компетентності керівників
	2.Функціональний аналіз	Аналіз положень про організацію діяльності структурних підрозділів з продажу послуг, посадових інструкцій керівників, внутрішньокорпоративних нормативних документів з питань продажу послуг та обслуговування споживачів	Структуровані вимоги до знань, умінь, навичок, досвіду керівників з продажу послуг та обслуговування; перелік компетентностей, необхідних для якісного виконання посадових обов'язків
Методи експертного оцінювання	3.Метод критичних інцидентів	На основі опитування та анкетування експертів з'ясовуються критичні інциденти (випадки з практики, які суттєво вплинули на результати діяльності структурного підрозділу) та компетентності керівників, завдяки наявності яких це стало можливим	Набір ключових характеристик керівників, які є необхідними для якісного виконання посадових обов'язків, що мають прикладну основу
	4.Методика SERVQUAL	Опитування клієнтів з метою встановлення рівня їх задоволеності та чинники, які його породжують	Позитивні характеристики поведінки, ставлення, особистісних якостей керівників з продажу послуг та обслуговування споживачів, які було продемонстровано у взаємодії з клієнтом і які впливають на рівень його задоволеності; мають увійти в перелік компонентів професійної компетентності

Продовження таблиці

Група методів	**Назва методу**	**Короткий опис технології застосування**	**Очікувані результати**
	5. Форсайт	Опитування експертів з метою прогнозування актуальних компетентностей персоналу	Набір ключових характеристик керівників, які перспективно будуть необхідними для якісного виконання ними посадових обов'язків
	6.Метод фокальних об'єктів, метод парного порівняння	Сукупність методів індивідуальної та групової роботи з відбору, структурування, ранжування інформації	Відбір та структурування складових моделі компетенцій; ранжування; виявлення ваги компонентів професійної компетентності

Джерело: Власні розробки автора

Додаток В.1. Нормативно-правова база підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку

Нормативно-правова база підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку

Закон	Положення закону, які унормовують підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації керівників
Закон України «Про вищу освіту» №1556-VII від 01.07.2014 року [343]	*Принципи* державної політики щодо підготовки та здобуття вищої освіти: сприяння сталому розвитку суспільства шляхом підготовки конкурентоспроможного людського капіталу та створення умов для освіти протягом життя; наступності процесу здобуття вищої освіти; державної підтримки підготовки фахівців з вищою освітою для пріоритетних галузей економічної діяльності, напрямів фундаментальних і прикладних наукових досліджень, науково-педагогічної, мистецької та педагогічної діяльності. *Засоби* здійснення державної політики щодо підготовки та здобуття вищої освіти: розширення можливостей для здобуття вищої освіти та освіти протягом життя; створення умов для реалізації випускниками закладів вищої освіти права на працю, забезпечення гарантії рівних можливостей щодо вибору місця роботи, виду трудової діяльності на підприємствах, в установах та організаціях усіх форм власності з урахуванням здобутої вищої освіти та відповідно до суспільних потреб; запровадження механізмів стимулювання підприємств, установ, організацій усіх форм власності до надання першого робочого місця випускникам закладів вищої освіти.
Закон України «Про професійний розвиток працівників» №4312-VI від 12.01.2012 [350]	*Мета* професійного розвитку - підвищення конкурентоспроможності працівників відповідно до суспільних потреб шляхом сприяння роботодавцю в ефективному використанні праці та забезпеченні досягнення належного професійного рівня працівниками. *Принципи* професійного розвитку: 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.

Продовження таблиці

	Права та обов'язки роботодавців: самостійна розробка поточних та перспективних планів професійного навчання працівників; визначення видів, форм і методів професійного навчання працівників; розроблення та організація виконання робочих навчальних планів і програм професійного навчання працівників; добір педагогічних кадрів та фахівців для проведення професійного навчання працівників безпосередньо на підприємстві; організація ведення первинного та статистичного обліку кількості працівників, зокрема тих, які пройшли професійне навчання; стимулювання професійного зростання працівників; забезпечення підвищення кваліфікації працівників безпосередньо на підприємстві або в навчальних закладах, як правило, не рідше, ніж один раз на п'ять років; визначення періодичності атестації працівників та організація її проведення; здійснення аналізу результатів атестації та організація заходів щодо підвищення професійного рівня працівників.

Джерело: систематизовано автором

Додаток В.2. Сучасні чинники розвитку сфери зв'язку та інформатизації України

Сучасні чинники розвитку сфери зв'язку та інформатизації України

Чинник	Результати впливу чинника
Зміщення споживацького попиту та переорієнтування споживацьких переваг на альтернативні форми спілкування та обміну інформацією	Породжує необхідність розвитку сучасної телекомунікаційної інфраструктури та безперервного розвитку професійної компетентності персоналу підприємств сфери зв'язку, особливо того, який забезпечує бізнес-процес продажу послуг та обслуговування споживачів
Посилення конкуренції на ринку послуг зв'язку	Вимагає надання новітніх та якісних послуг, вибудовування довготривалих відносин зі споживачами, спрямованих на їх утримання та лояльність, стимулювання використання більш високодохідних послуг із вищим ARPU (Average revenue per user) – доходом на одного користувача за фіксований проміжок часу); породжує необхідність розвитку в персоналу підприємств сфери зв'язку цінностей клієнтоорієнтованості, 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 підприємств сфери зв'язку володіння специфічними компетентностями, зокрема, навичками активного продажу, переконання, транслювання переваг та вигод продукту тощо.

Джерело: власні розробки автора

Додаток В.3. Кількісні показники підвищення кваліфікації працівників НКРЗІ у 2014 році

Кількісні показники підвищення кваліфікації працівників НКРЗІ у 2014 році

Напрям	Кількість осіб, які пройшли підвищення кваліфікації за напрямом
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 [180]

Додаток В.4. Кількість працівників ПАТ «Укрпошта», які пройшли навчання за різними формами

Кількість працівників ПАТ «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 [196]

Додаток В.5. Розвиток системи дистанційного навчання у ПАТ «Укрпошта»

Розвиток системи дистанційного навчання у ПАТ «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, насамперед 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 [196]

Додаток В.6. Структура напрямів підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців у ПАТ «Укрпошта»

Структура напрямів підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців у ПАТ «Укрпошта»

№ з/п	Напрям	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 [334;335]

Додаток В.7. Тематика навчання керівників структурних підрозділів (керівників центрів поштового зв'язку, поштамтів, начальників та заступників начальників відділень поштового зв'язку) у ПАТ «Укрпошта» в 2015 році

Тематика навчання керівників структурних підрозділів (керівників центрів поштового зв'язку, поштамтів, начальників та заступників начальників відділень поштового зв'язку) у ПАТ «Укрпошта» в 2015 році

Напрям	Назва програми	Короткий зміст програми
Продаж послуг поштового зв'язку	Активний продаж послуг у ВПЗ (B2C робота з фізичними особами)	Особливості активного продажу; етапи продажу; входження в контакт; питання для актуалізації потреб споживача; проведення презентації; ціна та цінність товару (послуги); типові заперечення; вербальні кліше в спілкуванні з клієнтом; створення книги сценаріїв продажів
	Організація продажу фінансових послуг. Переговори та інструменти комунікації	Огляд фінансових послуг; поштові перекази за межі України; виплата й доставка пенсій; приймання платежів; видача готівкових 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 ПАТ «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
	Технологія ефективного продажу товарів і послуг (дистанційний курс)	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

Продовження таблиці

Менеджмент поштового зв'язку	Школа резерву І рівня	Характеристика ПАТ «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
	Управління компетентностями керівника. Мистецтво управління персоналом	Чинники ефективного управління персоналом; управління персоналом в розрізі виконання 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 компетенцій
	Ведення переговорів. Техніки переконання та аргументації	Поняття переговорів та продажів; етапи переговорів; точки уваги при підготовці до переговорів; техніки підвищення переговорних аргументів; переговорна тактика та управління емоційним станом партнера; післяпереговорний аналіз
	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 [334]

Додаток В.8. Тематика навчання керівників структурних підрозділів (керівників центрів поштового зв'язку, поштамтів, начальників та заступників начальників відділень поштового зв'язку) у ПАТ «Укрпошта» в 2016 році

Тематика навчання керівників структурних підрозділів (керівників центрів поштового зв'язку, поштамтів, начальників та заступників начальників відділень поштового зв'язку) у ПАТ «Укрпошта» в 2016 році

Напрям	Назва програми	Короткий зміст програми
Організація поштового зв'язку	Надання послуги «Кур'єрська доставка» як додатковий сервіс (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
	Продаємо та обслуговуємо професійно. Культура спілкування з клієнтом (дистанційний курс)	Корпоративні цінності та імідж ПАТ «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

Продовження таблиці

	Технологія ефективного продажу товарів і послуг (дистанційний курс)	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; впровадження клієнтоорієнтованого підходу в свідому поведінку персоналу
	Послуги без бар'єрів – доступно, зручно, з розумінням (дистанційний курс)	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
Маркетинг поштового зв'язку	Адміністративні послуги: спрощений доступ через пошту (дистанційний курс)	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 Укрпошти; визначення та механізми надання електронних адміністративних послуг
Менеджмент поштового зв'язку	Школа резерву І рівня	Характеристика ПАТ «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
	Підготовка тренерів. Навички проведення тренінгу	Внутрішній тренер та його місце в процесі підготовки кадрів; модель компетенцій тренера в організації; концепція навчання дорослих;

Продовження таблиці

		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 [335]

Додаток В.9. Кількість працівників ПАТ «Укртелеком», які пройшли навчання за очною та дистанційною формами

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

Рік/ Формат навчання	**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 рр.

Додаток В.10. Структура напрямів підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців у ПАТ «Укртелеком»

Структура напрямів підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців ПАТ «Укртелеком»

№ пор	Напрям	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
9.	Засоби проводового мовлення	1 **(0,2%)**	-	36 годин, очно

Продовження таблиці

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 [332;333]

Додаток В.11. Тематика навчання керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів у ПАТ «Укртелеком»

Тематика навчання керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів у ПАТ «Укртелеком»

Напрям	Назва програми	Короткий зміст програми
1	2	3
Менеджмент, управління персоналом	Психотехнологія управління персоналом	Психологічні аспекти управління персоналом; використання психологічних технологій в управлінні персоналом та самоменеджмент керівника; технологічні прийоми спілкування та психологічного впливу в управлінській діяльності; реалізація індивідуального підходу в управлінні персоналом
	Мистецтво управління персоналом (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
Продаж послуг та обслуговування споживачів	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
	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

Продовження таблиці

	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, супутні 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), поштовий 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, збільшення дохідності
	Програма підготовки внутрішніх тренерів	Тренінг як особливий формат бізнес-освіти; відмінність тренінгу від інших форматів навчання; принципи навчання дорослих; андрагогічні 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 [332]

Додаток Ґ.1. Модель компетенцій для бізнес-процесу «Продаж послуг та обслуговування споживачів»

Модель компетенцій для бізнес-процесу «Продаж послуг та обслуговування споживачів»

Категорія	Компетентності	Індикатори прояву компетентностей
Аналіз, вивчення й оцінка	Аналіз очікувань та вимог клієнта	Дослідження ринкових тенденцій Ідентифікація продуктів та послуг Розробка технічних характеристик продукту чи послуги Проведення техніко-економічного аналізу
Виробництво	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 Продаж послуг безпосередньо клієнту Аналіз та пропозиція нових бізнес-рішень
	Технічна підтримка	Відповідати на нові вимоги та потреби клієнтів, визначати нові бізнес-можливості Здійснювати допродажну технічну підтримку

Продовження таблиці

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'зання проблем Підготовка та проведення нарад Упровадження 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 [561]

Додаток Ґ.2. Вимоги до професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів

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

Знання	Уміння	Ставлення
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 [483]

Додаток Ґ.3. Критерії оцінювання якості роботи персоналу з продажу послуг та обслуговування споживачів (з досвіду телекомунікаційних операторів Японії)

Критерії оцінювання якості роботи персоналу з продажу послуг та обслуговування споживачів (з досвіду 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 [483]

Додаток Ґ.4. Критерії оцінювання якості роботи керівників з продажу послуг та обслуговування споживачів (досвід телекомунікаційних операторів Японії)

Критерії оцінювання якості роботи керівників з продажу послуг та обслуговування споживачів (досвід 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 [483]

Додаток Ґ.5. Структура й рівні програми розвитку професійної компетентності керівників з продажу послуг та обслуговування підприємств сфери зв'язку в Індії

Структура й рівні програми розвитку професійної компетентності керівників з продажу послуг та обслуговування підприємств сфери зв'язку в Індії

Рівень	Питання, що вивчаються	Кількість годин
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 тайменеджмент	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 [559]

Додаток Ґ.6. Порівняльний аналіз програм розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку в Індії (компетентність «комунікація»)

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

Критерій	Рівень I	Рівень IV
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
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 [559]

Додаток Ґ.7. Розмежування функцій управління й лідерства у процесі управління структурними підрозділами підприємств сфери зв'язку

Розмежування функцій управління й лідерства у процесі управління структурними підрозділами підприємств сфери зв'язку

Функції управління	Функції лідерства
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 [565]

Додаток Ґ.8. Приклад завдань для персоналу з продажу послуг та обслуговування споживачів

Приклад завдань для персоналу з продажу послуг та обслуговування споживачів

№ 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 відеоконференцзв’язку

Джерело: складено автором за [483]

Додаток Ґ.9. Форми та методи навчання в системі розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів телекомунікаційних операторів у Японії

Форми та методи навчання в системі розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів телекомунікаційних операторів у 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 проводиться керівниками головного офісу	Обговорення в структурному підрозділі з продажу послуг 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)	Консультування персоналу інших структурних підрозділів з питань взаємодії з клієнтами	Навчання, яке організовується виробниками обладнання та вендорами
		Міжнародні тренінги за різною тематикою

Джерело: систематизовано автором за [483]

Додаток Д.1. Використання методів для здійснення аналітико-пошукового етапу дослідження

Використання методів для здійснення аналітико-пошукового етапу дослідження

Група методів	Назва методу	Короткий опис методики	Очікувані результати
Методи теоретично-го аналізу	Аналіз наукової літератури	Аналіз наукової літератури з питань створення моделей компетенцій керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв’язку	Визначення підходів до моделювання професійної компетентності; аналіз змісту та структури професійної компетентності керівників; вивчення існуючої практики розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників
	Функціо-нальний аналіз	Аналіз положень про організацію діяльності структурних підрозділів з продажу послуг, посадових інструкцій керівників, внутрішньокорпоративних нормативних документів з питань продажу послуг та обслуговування споживачів	Структуровані вимоги до знань, умінь, навичок, досвіду керівників з продажу послуг та обслуговування; перелік компетентностей, необхідних для якісного виконання посадових обов’язків
Методи експертного оцінювання	Метод критичних інцидентів	На основі опитування та анкетування експертів з’ясовуються критичні інциденти (випадки з практики, які суттєво вплинули на результати діяльності структурного підрозділу) та компетентності керівників, завдяки наявності яких це стало можливим	Набір ключових характеристик керівників, які є необхідними для якісного виконання посадових обов’язків
	Методика SERVQUAL	Опитування клієнтів з метою встановлення рівня їх задоволеності та чинники, які його породжують	Позитивні характеристики поведінки, ставлення, особистісних якостей керівників з продажу послуг та обслуговування споживачів, які було продемонстровано у взаємодії з клієнтом і які впливають на рівень його задоволеності

Продовження таблиці

Група методів	**Назва методу**	**Короткий опис методики**	**Очікувані результати**
	Метод фокальних об’єктів, методика парних порівнянь	Сукупність методів індивідуальної та групової роботи з відбору, структурування, ранжування інформації	Відбір та структурування складових моделі компетенцій; ранжування; виявлення ваги компонентів професійної компетентності

Джерело: систематизовано автором

Додаток Д.2. Порівняльний аналіз методів проектування моделі компетенцій

Порівняльний аналіз методів проектування моделі компетенцій

Група методів/ Назва методу	Очікуваний результат	Можливості методу	Ризики/обмеження методу
Методи теоретичного аналізу / Аналіз наукової літератури (досліджень, довідників компетенцій, галузевих стандартів)	Перелік необхідних компетентностей, в деяких випадках – раніше визначені моделі компетенцій	Є достатньо швидким і простим методом отримання інформації, який дозволяє провести якісний аналіз, а в деяких випадках – статистичну обробку даних	Достовірність даного методу обмежується тим, наскільки повний перелік компетентностей використовується в дослідженні. Часто виявлені в результаті аналізу компетентності є або універсальними, або генералізованими, що не відображує специфіку досліджуваної категорії працівників. Дані з опублікованих джерел за своїм визначенням не є актуальними і демонструють певне, а в деяких випадках значне, відставання від реальності
Методи теоретичного аналізу /Функціональний аналіз	Визначення функцій, які має виконувати працівник у відповідності із вимогами посади/підприємства і на їх основі формулювання вимог до компетентності	Є достатньо швидким і простим методом отримання інформації, який дозволяє провести якісний аналіз даних	Інформація, формалізована у документах (посадових інструкціях, положеннях, регламентах) у більшості випадків має генералізований характер; є ризик отримання неактуальної інформації; у великій мірі може бути присутнім суб'єктивізм у переведенні функцій у площину вимог до компетентності
Методи теоретичного аналізу /Контент аналіз	Перелік компетентностей, які є значимими для успішного виконання функцій;	Високий ступінь точності та достовірності результатів	Ризики переважно стосуються міри професійності дослідника у володінні методом: адекватний відбір сукупності документів для аналізу; визначення одиниць та категорій аналізу; інтерпретація отриманих результатів

Продовження таблиці

Емпіричні методи/ Метод спостереження за діяльністю	Фіксація поведінкових та мовленнєвих шаблонів, які використовуються персоналом під час виконання функцій	Аналіз діяльності кращих та гірших працівників; відбір т.з. еталонних поведінкових та мовленнєвих шаблонів для стандартизації діяльності	Потребує значного обсягу часу для спостереження і фіксації отриманих результатів; для отримання обґрунтованих результатів існує необхідність у спостереженні за діяльністю великої кількості працівників
Емпіричні методи/ Фотографування робочого дня	Перелік функцій і операцій, які виконуються досліджуваною категорією працівників	Визначення основних процедур, які виконуються протягом дня, фіксація часу на їх виконання	Є достатньо трудомістким методом, який потребує значного досвіду інтерпретації отримуваної інформації; присутній значний суб'єктивний компонент в інтерпретації результатів
Емпіричні методи/ Діагностування	Перелік наявних компетентностей та рівень розвиненості кожної з них	Є ефективним для планування індивідуальної траєкторії розвитку професійної компетентності працівників у відповідності з еталонами	Є достатньо трудомістким методом. Існує необхідність у застосуванні апробованих методик. За відсутності опитувальників досліднику потрібно їх створювати (відтак, існує ризик отримання недостовірних результатів).
Емпіричні методи/ Інтерв'ювання	Набір ключових характеристик, які є необхідними для якісного виконання функцій, що мають прикладну основу	Аналіз діяльності кращих та гірших працівників; відбір т.з. еталонних компетенцій, необхідних для виконання функцій	Досліднику необхідно професійно володіти методикою структурованого інтерв'ювання, специфічними методами мотивування, встановлення довіри, активного слухання. За відсутності необхідного професійного рівня є ризик отримання формальних, недостовірних, соціально очікуваних результатів

Продовження таблиці

Емпіричні методи/ Самооцінювання	Оцінювання працівником рівня розвиненості відповідних компетентностей	Може використовуватись як допоміжний для отримання більш достовірних результатів	Використання даного методу як основного викликає ризик отримання необ'єктивних результатів
Емпіричні методи/ Метод критичних інцидентів	Перелік компетентностей	Дає змогу виявити актуальні для досліджуваної категорії працівників компетентності, які мають практичну основу	Потребує значного обсягу часу для інтерв'ювання експертів, необхідного рівня професіоналізму дослідника в проведенні структурованого інтерв'ювання та контент-аналізу; є достатньо трудомістким на етапі оброблення даних
Емпіричні методи/ Метод фокальних об'єктів	Зміст та структура моделі компетенцій	Відбір із запропонованого переліку компетентностей основних; групування їх у компоненти професійної компетентності	Не доцільно використовувати на етапі збору емпіричних даних (є ризик отримання суб'єктивних, епізодичних, неповних даних).

Джерело: Власні розробки автора

Додаток Д.3. Методика проектування моделі компетенцій керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів

Методика проектування моделі компетенцій керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів

Група методів	Назва методу	Короткий опис технології застосування	Очікувані результати
Методи теоретичного аналізу	1.Аналіз наукової літератури	Аналіз наукової літератури з питань створення моделей компетенцій керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів	Визначення підходів до моделювання професійної компетентності; аналіз змісту та структури професійної компетентності керівників
	2.Функціональний аналіз	Аналіз положень про організацію діяльності структурних підрозділів з продажу послуг, посадових інструкцій керівників, внутрішньокорпоративних нормативних документів з питань продажу послуг та обслуговування споживачів	Структуровані вимоги до знань, умінь, навичок, досвіду керівників з продажу послуг та обслуговування; перелік компетентностей, необхідних для якісного виконання посадових обов'язків
Методи експертного оцінювання	3.Метод критичних інцидентів	На основі опитування та анкетування експертів з'ясовуються критичні інциденти (випадки з практики, які суттєво вплинули на результати діяльності структурного підрозділу) та компетентності керівників, завдяки наявності яких це стало можливим	Набір ключових характеристик керівників, які є необхідними для якісного виконання посадових обов'язків, що мають прикладну основу
	4.Методика SERVQUAL	Опитування клієнтів з метою встановлення рівня їх задоволеності та чинники, які його породжують	Позитивні характеристики поведінки, ставлення, особистісних якостей керівників з продажу послуг та обслуговування споживачів, які було продемонстровано у взаємодії з клієнтами і які впливають на рівень їх задоволеності; мають увійти в перелік елементів професійної компетентності
	5. Форсайт	Опитування експертів з метою прогнозування актуальних компетентностей персоналу	Набір ключових характеристик керівників, які перспективно будуть необхідними для якісного виконання ними посадових обов'язків,
	6.Метод фокальних	Сукупність методів індивідуальної та групової роботи з відбору, структурування, ранжування	Відбір та структурування складових моделі компетенцій; ранжування та виявлення ваги

Продовження таблиці

	об’єктів, метод парного порівняння	інформації	компонентів професійної компетентності

Джерело: Власні розробки автора

Додаток Д.4. Перелік осіб, які брали участь у роботі експертної групи із створення моделі компетенцій керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку

Перелік осіб, які брали участь у роботі експертної групи із створення моделі компетенцій керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку

№ пор	ПІБ	Посада	Місце роботи
1.	N	Начальник відділу обслуговування та продажу послуг	Волинська філія ПАТ «Укртелеком»
2.	N+1	Директор департаменту розвитку бізнес-сегменту	Київська міська філія ПАТ «Укртелеком»
3.	N+2	Начальник відділу обслуговування та продажу послуг	Луганська філія ПАТ «Укртелеком»
4.	N+3	Начальник ВОПА та РК	Чернівецька дирекція УДППЗ «Укрпошта»
5.	N+4	Начальник відділу продажів масовому сегменту	Житомирська філія ПАТ «Укртелеком»
6.	N+5	В.о.директора	Волинська дирекція УДППЗ «Укрпошта»
7.	N+6	Начальник відділу обслуговування та продажу послуг	Севастопольська філія ПАТ «Укртелеком»
8.	N+7	Начальник відділу обслуговування бізнес-сегмента	Вінницька філія ПАТ «Укртелеком»
9.	N+8	Заступник директора філії з питань маркетингу та продажу послуг	Черкаська філія ПАТ «Укртелеком»
10.	N+9	Заступник начальника відділу обслуговування та продажу послуг	Кримська філія ПАТ «Укртелеком»
11.	N+10	Начальник відділу обслуговування масового сегмента	Полтавська філія ПАТ «Укртелеком»
12.	N+11	Начальник відділу обслуговування масового сегмента	Чернігівська філія ПАТ «Укртелеком»
13.	N+12	Заступник директора з маркетингу та розвитку	Філія «Центр післядипломної освіти ПАТ «Укртелеком»
14.	N+13	Начальник відділу обслуговування бізнес-сегмента	Львівська філія ПАТ «Укртелеком»
15.	N+14	Начальник відділу обслуговування масового сегмента	Сумська філія ПАТ «Укртелеком»
16.	N+15	В.о. заступника директора	Хмельницька філія УДППЗ «Укрпошта»

Продовження таблиці

17.	N+16	Начальник відділу обслуговування масового сегмента	Черкаська філія ПАТ «Укртелеком»
18.	N+17	Начальник відділу обслуговування бізнес-сегмента	Севастопольська філія ПАТ «Укртелеком»
19.	N+18	Заступник директора з питень продажу послуг	Тернопільська філія УДППЗ «Укрпошта»

Додаток Д.5. Перелік питань для інтерв’ювання заступників директорів обласних філій з питань маркетингу та продажу послуг та керівників відділів організації продажу послуг зв’язку обласних філій (дирекцій) підприємств сфери зв'язку

Перелік питань

для інтерв'ювання заступників директорів обласних філій з питань маркетингу та продажу послуг та керівників відділів організації продажу послуг зв'язку обласних філій (дирекцій) підприємств сфери зв'язку

Інструкція для експертів: у фокусі Вашої уваги – керівники структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів Вашої філії (дирекції). Проінвертаризуйте їх роботу, якість виконання планових та позапланових завдань, їх персональні результати та результати діяльності підпорядкованих їм структурних підрозділів. Дайте розгорнуті та конкретні відповіді на запитання.

Мета: виявлення компонентів професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, які є значущими для ефективного виконання ними посадових обов'язків.

1. Які професійні знання, вміння і навички є необхідними для якісного виконання керівником з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів його посадових обов'язків? *(знання та вміння використовувати певні технології, методики і методи роботи; знання та навички роботи з обладнанням, програмним забезпеченням; знання певних законодавчих, нормативних, внутрішньокорпоративних та інших регламентуючих документів; знання відповідних технологічних, виробничих і бізнес-процесів; знання мов тощо).*

2. Пригадайте завдання, які Ви оцінюєте як найбільш успішно виконані працівником. Які це були завдання? Які знання, вміння і навички допомогли йому в їх виконанні?

3. У процесі виконання яких завдань працівник найчастіше відчував труднощі? Розвиток яких знань, умінь та навичок міг би сприяти корекції цієї ситуації?

4. Які нові знання і навички знадобляться керівнику для реалізації планів роботи структурного підрозділу?

Анкета експерта

Філія	Кількість підпорядкованих структурних підрозділів	Вік
Посада, стаж роботи на займаній посаді	Обсяг залучених доходів філії	Стать

Джерело: Власні розробки автора

Додаток Д.6. Анкета для оцінювання працівників сервісних центрів «ідеальної» компанії

Анкета для оцінювання працівників сервісних центрів «ідеальної» компанії

Шановний клієнте!

Просимо висловити своє бачення якості обслуговування в «ідеальній» компанії з надання послуг зв'язку. Оцініть за семибальною шкалою (7 – повністю згоден, 1 – повністю не згоден) Ваші очікування від якості обслуговування в «ідеальній» сервісній компанії.

Тип	Критерій якості	1	2	3	4	5	6	7
E1	Наявність сучасного устаткування та оргтехніки							
E2	Обладнання має привабливий зовнішній вигляд							
E3	Працівники мають гарний та акуратний вигляд							
E4	Обладнання та інтер'єр відповідають тій сфері, у якій надається послуга							
Матеріальність (E1-E4)								
E5	Обіцянки та зобов'язання виконуються компанією вчасно							
E6	В разі виникнення проблем клієнта компанія швидко та з готовністю реагує на них							
E7	Компанія є надійною							
E8	Послуга надається в обумовлені строки							
E9	Компанія веде діловодство акуратно							
Надійність (E5-E9)								
E10	Персонал точно зазначає дату надання послуги							
E11	Клієнт обслуговується швидко в цій компанії							
E12	Персонал компанії завжди має бажання допомогти клієнту							
E13	Не нормальною є ситуація, коли персонал занадто зайнятий для того, щоб відповісти клієнту							

Продовження таблиці

Чутливість (E10-E13)								
E14	Клієнти можуть довіряти персоналу компанії							
E15	Клієнти можуть відчувати себе захищеними у взаємодії з компанією							
E16	Персонал має бути ввічливий							
E17	Працівники мають отримувати всіляку підтримку від компанії для кращої роботи							
Впевненість (E14-E17)								
E18	Персонал індивідуально обслуговує кожного клієнта							
E19	Персонал демонструє індивідуальний підхід до кожного клієнта							
E20	Персонал розуміє індивідуальні потреби кожного клієнта							
E21	Персонал пропонує те, що найбільш вигідно клієнту							
E22	Час роботи сервісного центру є зручним для клієнта							
Співчуття (E18-E22)								

Просимо також зазначити, які додаткові характеристики персоналу з продажу та обслуговування в «ідеальній» компанії Вам хотілося б побачити:

Стосовно поведінки працівника	**Стосовно ставлення працівника до Вас та виконання функцій**	**Стосовно особистісних якостей працівника**

Дякуємо за Ваші відповіді!

Додаток Д.7. Анкета для оцінювання працівників сервісного центру

Анкета для оцінювання працівників сервісного центру

Шановний клієнте!

Просимо висловити своє бачення якості обслуговування в нашому сервісному центрі та рівня Вашої задоволеності ним. Оцініть за семибальною шкалою (7 – повністю згоден, 1 – повністю не згоден) Ваші враження від рівня обслуговування.

Тип	Критерій якості	1	2	3	4	5	6	7
E1	Наявність сучасного устаткування та оргтехніки							
E2	Обладнання має привабливий зовнішній вигляд							
E3	Працівники мають гарний та акуратний вигляд							
E4	Обладнання та інтер'єр відповідають тій сфері, у якій надається послуга							
Матеріальність (E1-E4)								
E5	Обіцянки та зобов'язання виконуються компанією вчасно							
E6	В разі виникнення проблем клієнта компанія швидко та з готовністю реагує на них							
E7	Компанія є надійною							
E8	Послуга надається в обумовлені строки							
E9	Компанія веде діловодство акуратно							
Надійність (E5-E9)								
E10	Персонал точно зазначає дату надання послуги							
E11	Клієнт обслуговується швидко в цій компанії							
E12	Персонал компанії завжди має бажання допомогти клієнту							
E13	Не нормальною є ситуація, коли персонал занадто зайнятий для того, щоб відповісти клієнту							

Продовження таблиці

Чутливість (Е10-Е13)								
Е14	Клієнти можуть довіряти персоналу компанії							
Е15	Клієнти можуть відчувати себе захищеними у взаємодії з компанією							
Е16	Персонал має бути ввічливий							
Е17	Працівники мають отримувати всіляку підтримку від компанії для кращої роботи							
Впевненість (Е14-Е17)								
Е18	Персонал індивідуально обслуговує кожного клієнта							
Е19	Персонал демонструє індивідуальний підхід до кожного клієнта							
Е20	Персонал розуміє індивідуальні потреби кожного клієнта							
Е21	Персонал пропонує те, що найбільш вигідно клієнту							
Е22	Час роботи сервісного центру є зручним для клієнта							
Співчуття (Е18-Е22)								

Просимо також зазначити, які додаткові характеристики персоналу з продажу та обслуговування Ви помітили:

Стосовно поведінки працівника	**Стосовно ставлення працівника до Вас та виконання функцій**	**Стосовно особистісних якостей працівника**

Що, на Вашу думку, потрібно було б удосконалити в першу чергу:

Стосовно поведінки працівника	**Стосовно ставлення працівника до Вас та виконання функцій**	**Стосовно особистісних якостей працівника**

Дякуємо за Ваші відповіді!

Додаток Д.8. Бланк для узагальнення даних анкети опитування клієнта компанії

Бланк для узагальнення даних анкети опитування клієнта компанії

№ пор і тип	Критерій якості	Рейтинг сприйняття	Рейтинг очікування	Коефіцієнт якості
E1	Наявність сучасного устаткування та оргтехніки			
E2	Обладнання має привабливий зовнішній вигляд			
E3	Працівники мають гарний та акуратний вигляд			
E4	Обладнання та інтер'єр відповідають тій сфері, у якій надається послуга			
Матеріальність (E1-E4)				
E5	Обіцянки та зобов'язання виконуються компанією вчасно			
E6	В разі виникнення проблем клієнта компанія швидко та з готовністю реагує на них			
E7	Компанія є надійною			
E8	Послуга надається в обумовлені строки			
E9	Компанія веде діловодство акуратно			
Надійність (E5-E9)				
E10	Персонал точно зазначає дату надання послуги			
E11	Клієнт обслуговується швидко в цій компанії			
E12	Персонал компанії завжди має бажання допомогти клієнту			
E13	Не нормальною є ситуація, коли персонал занадто зайнятий для того, щоб відповісти клієнту			
Чутливість (E10-E13)				
E14	Клієнти можуть довіряти персоналу компанії			
E15	Клієнти можуть відчувати себе захищеними у взаємодії з компанією			
E16	Персонал має бути ввічливий			
E17	Працівники мають отримувати всіляку підтримку від компанії для кращої роботи			

Продовження таблиці

Впевненість (E14-E17)				
E18	Персонал індивідуально обслуговує кожного клієнта			
E19	Персонал демонструє індивідуальний підхід до кожного клієнта			
E20	Персонал розуміє індивідуальні потреби кожного клієнта			
E21	Персонал пропонує те, що найбільш вигідно клієнту			
E22	Час роботи сервісного центру є зручним для клієнта			
Співчуття (E18-E22)				

Бажані характеристики поведінки, ставлення, особистісних якостей працівників, які хотілося б бачити клієнтам	**Позитивні** характеристики поведінки, ставлення, особистісних якостей працівників, які було продемонстровано працівниками у взаємодії з клієнтами	**Негативні** характеристики поведінки, ставлення, особистісних якостей працівників, які було продемонстровано працівниками у взаємодії з клієнтами

Джерело: Складено автором

Додаток Д.9. Сценарій форсайтної сесії «Результативний співробітник майбутнього»

Сценарій форсайтної сесії «Результативний співробітник майбутнього»

№ етапу	Таймінг	Назва етапу	Мета етапу	Необхідні матеріали, технічні засоби	Функції модератора
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
1	5	Вступна частина	Висловити подяку учасникам за участь у форсайтній сесії	Фото- та відеозапис сесії	Висловити подяку учасникам за відвідування заходу; акцентувати увагу на їх експертній ролі, важливості їх експертизи
2	5		Ознайомити учасників з організацією роботи		Питання таймінгу форсайтної сесії, етапи роботи, перерви
3	20	Презентація програми розвитку професійної компетентності керівників	Ознайомити учасників з програмою, її ідеєю та концепцією, етапами, експертною підтримкою, партнерами, цільовою аудиторією, форматами участі, програмою проведення заходу	-ноутбук, проектор; - фліп-чарт; -презентація проекту	Ознайомлення учасників з програмою розвитку професійної компетентності керівників, експертною підтримкою, партнерами, цільовою аудиторією, технологіями реалізації, прогнозованими результатами
4	10	Ознайомлення учасників з форматом роботи	Проінформувати учасників про формат роботи – форсайтну сесію	- фліп-чарт	Ознайомити учасників з форматом зустрічі – форсайтною сесією, її специфікою, моделлю, методами, які використовуються, інтерактивними технологіями, прогнозованими результатами. Звернути увагу учасників на методичні матеріали, які будуть використовуватись під час сесії

Продовження таблиці

5	5	Формування міні-груп	Сформувати міні-групи для подальшої роботи		Сформувати міні-групи за обраним критерієм, локалізувати їх географічно
6	5	Інструктаж	Провести інструктаж щодо першого етапу роботи в міні-групах	Роздатковий матеріал, листи формату А1, кольорові маркери	Інструктує учасників щодо роботи в міні-групах, таймінгу, презентації групової роботи, формулює завдання кожній групі. Завдання групі 1: «Згадайте вимоги до професійної компетентності керівників 5 років тому». Завдання групі 2: «Проаналізуйте вимоги до професійної компетентності керівників структурних підрозділів на поточний момент». Завдання групі 3: «Якими, на вашу думку, будуть вимоги до професійної компетентності керівників через 5 років»? Візуалізуйте результати на листах формату А1.
7	15	Робота в міні-групах	Виявлення складових компетентності результативного керівника в ретроспективі	Роздатковий матеріал, листи формату А1, кольорові маркери	Слідкує за часом, надає консультації, спонукає до візуалізацій
8	25	Презентація роботи в міні-групах	Ознайомитись з роботою груп, обговорити отримані результати	Фліп-чарт	Модерує презентації, організує обговорення, ставить запитання, підсумовує отримані результати, робить акцент на ретроспективному аналізі отриманих результатів

Продовження таблиці

9	10	Індивідуальна робота	Заповнити пп.8, 9 анкети	Опитувальник	Інструктує щодо заповнення анкети, пояснює інструмент «колесо балансу» та шкалування
10	5	Інструктаж	Провести інструктаж щодо другого етапу роботи в міні-групах	Роздатковий матеріал, листи формату А1, кольорові маркери	Інструктує учасників щодо роботи в міні-групах, особливостей і ефектів застосування PEST – аналізу, таймінгу, презентації групової роботи, формулює завдання кожній групі. Завдання групі 1: «Проаналізуйте політичні чинники, які визначають вимоги до керівників». Завдання групі 2: «Проаналізуйте економічні і соціальні чинники, які визначають вимоги до керівників». Завдання групі 3: «Проаналізуйте технологічні чиники, які визначають вимоги до керівників». Візуалізуйте результати на листах формату А1.
11	15	Робота в міні-групах	Аналіз чинників, які впливають на вимоги роботодавців щодо складових компетентності результативного працівника	Роздатковий матеріал, листи формату А1, кольорові маркери	Слідкує за часом, надає консультації, спонукає до візуалізацій

Продовження таблиці

12	25	Презентація роботи в міні-групах	Ознайомитись з роботою груп, обговорити отримані результати	Фліп-чарт	Модерує презентації, організує обговорення, ставить запитання, підсумовує отримані результати, робить акцент на структурі чинників, які впливають на вимоги роботодавців щодо складових компетентності результативного керівника, характері їх впливу та вазі кожного чинника
13	10	Індивідуальна робота	Заповнити пп.1, 2 анкети	Опитувальник	Інструктує щодо заповнення анкети, пояснює особливості роботи з обраними пунктами опитувальника
14	25	Індивідуальна робота за методикою номінальних груп	Виявити компетентності, які визначатимуть результативного керівника у перспективі у 5 років; проранжувати компетентності; відібрати ті, які найімовірніше найбільшою мірою впливатимуть на його результативність	Конверти для роботи, бланки для голосування, кольорові таблички, стікери, скотч	Інструктує щодо основних етапів індивідуальної роботи за методикою номінальних груп; слідкує за таймінгом; модерує структурування та систематизацію виявлених компетентностей; організовує таємне та відкрите голосування, підрахунок голосів, ранжування компетентностей, обговорення отриманих результатів
15	10	Індивідуальна робота	Заповнити пп.10, 11 анкети	Опитувальник	Інструктує щодо заповнення анкети, пояснює особливості роботи з обраними пунктами опитувальника
16	15	Підведення підсумків	Систематизувати отримані дані, обговорити отримані результати	Фліп-чарт	Організовує обговорення отриманих результатів, дебрифінг; дякує за участь у роботі експертної групи.

Джерело: Власні розробки автора

Додаток Д.10. Анкета „Компетентності результативного працівника”

Анкета „Компетентності результативного працівника”

Шановний колего!

Запрошуємо Вас взяти участь в дослідженні проблем розвитку професійної компетентності результативних працівників.

Будь-ласка, будьте щирими, оскільки від якості Ваших відповідей залежить ґрунтовність подальших рекомендацій щодо покращення процесу розвитку професійної компетентності.

Обираючи певний варіант відповіді, відмітьте вказаний біля неї номер чи слідуйте інструкціям, наданим у запитанні.

Результати опитування будуть узагальнюватись, тому свого прізвища в анкеті вказувати не треба.

Наперед дякуємо Вам за участь в дослідженні!

1. Розташуйте наведені чинники за ступенем їх важливості щодо впливу на **результативність діяльності** працівника від 1 (найважливіше) до 15 (найменш важливе) – запишіть відповідну цифру у кожному рядку правої колонки.

Чинники	**Важливість (ранг)**	**Вага фактору (% від 100%)**
1) Чітка постановка завдань керівником		
2) Постійний контроль з боку керівника за виконанням завдань		
3) Професійні знання працівника		
4) Професійні навички працівника		
5) Постійне прагнення до вдосконалення професійних знань та навичок		
6) Чітке структурування діяльності працівника		
7) Переважання завдань творчого характеру		
8) Участь у розробленні управлінських рішень		
9) Усвідомлення працівником значущості своєї роботи		
10) Високий рівень вмотивованості працівника до роботи		
11) Зусилля керівника щодо комуніціювання на спільних ресурсах компанії (портал, газета тощо) досягнень структурного підрозділу або окремих працівників		
12) Створення керівником сприятливих умов праці (технічне оснащення, санітарно-гігієнічні умови)		
13) Підтримка керівником ініціатив персоналу щодо покращення діяльності		
14) Стимулювання керівником активності персоналу		
15) Особистий приклад керівника		

2. Визначте, до якої з двох протилежних властивостей мають належати якості **результативного працівника**, відмітивши одну цифру у кожному рядку: чим ближчою є ваша оцінка до 1, тим вищою є вираженість лівої властивості, чим ближчою до 7 – правої. Цифра 4 означає щось середнє.

1) консерватизм	←1	←2	←3	4	5→	6→	7→	інноваційність
2) реактивність	←1	←2	←3	4	5→	6→	7→	проактивність
3) емоційність	←1	←2	←3	4	5→	6→	7→	виваженість
4) раціональність	←1	←2	←3	4	5→	6→	7→	інтуїтивність
5) хаотичність	←1	←2	←3	4	5→	6→	7→	структурованість
6) спонтанність	←1	←2	←3	4	5→	6→	7→	планування
7) орієнтація на відносини	←1	←2	←3	4	5→	6→	7→	орієнтація на результат
8) пасивність	←1	←2	←3	4	5→	6→	7→	активність
9) внутрішній локус контролю	←1	←2	←3	4	5→	6→	7→	зовнішній локус контролю
10) орієнтація на результат	←1	←2	←3	4	5→	6→	7→	орієнтація на процес

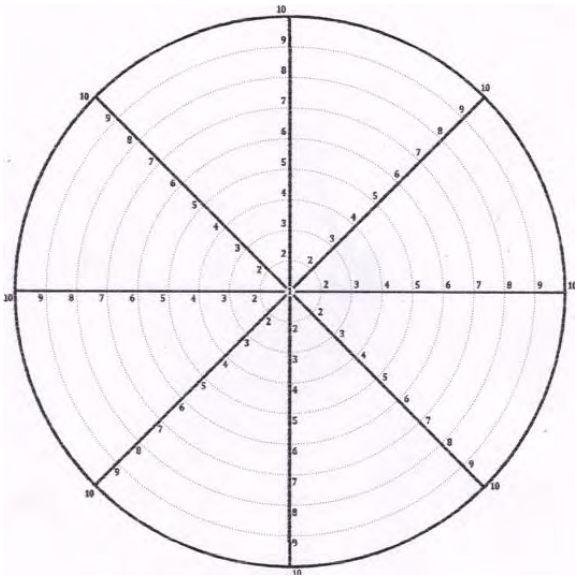
3. По відношенню до чогось нового результативний працівник зазвичай дотримується такої тактики поведінки *(відмітьте 1 варіант)***:**

1 — самостійно пропонує нові ідеї, висуває пропозиції
2 — першим підтримує все нове, приймає і пропагує його
3 — приймає нове лише після перевірки його корисності
4 — не підтримує, але й не відкидає нове, ставиться до нього нейтрально
5 — не приймає нове, сумнівається до останнього, шукає слабкі місця і недоліки
6 — відторгає нове, прагне зберегти наявне за будь-яких умов
7 — чинить активний опір всьому новому

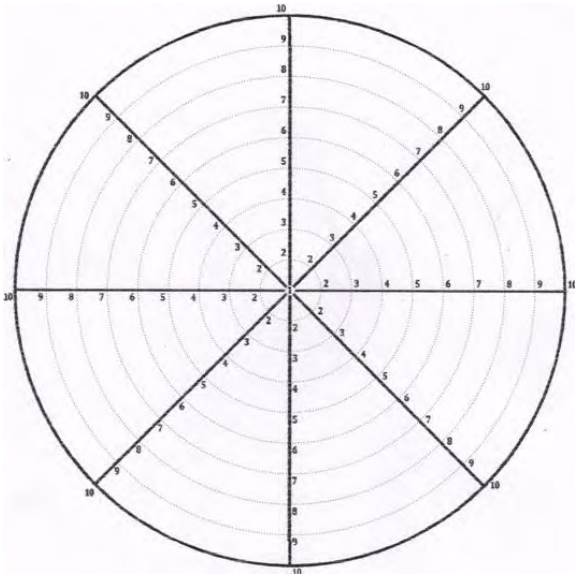
4. Заповніть таблицю щодо складових професійної компетентності **результативних працівників** за основними напрямами діяльності:

Характер діяльності	**Професійні знання**		**Професійні вміння**		**Особистісні якості**	
	Загальні	**Специфічні**	**Загальні**	**Специфічні**	**Загальні**	**Специфічні**
1. Менеджер з продажу						
Вага кожного компонента, %						
2. Керівник з продажу						
Вага кожного компонента, %						

5. Уявіть «**ідеального» працівника**. Які основні компетентності йому притаманні? Надпишіть 8 ключових компетентностей біля кожного сектора кола. Оцініть ступінь необхідної вираженості кожної компетентності за 10-бальною шкалою. Візуалізуйте результат.



6. Згадайте реального «**середнього**» працівника. Оцініть ступінь вираженості кожної із зазначених Вами вище компетентностей за 10-бальною шкалою. Візуалізуйте результат.



7. Оцініть бажані та реальні чинники результативності працівників. Для цього визначте, до якого з двох протилежних варіантів стверджень найбільше відповідає дійсності (обведіть кружком одну цифру у кожному рядку): чим ближче Ваша оцінка до 1, ти більше Ви підтримуєте відповідь А, чим ближче до 7 – відповідь Б, 4 – означає щось середнє. Здійсніть таке оцінювання двічі: *ТАК ЯК* Є зараз, і *ТАК ЯК МАЄ БУТИ*, з Вашої точки зору. При цьому Ви можете надати однакові відповіді, якщо вас задовольняє наявний порядок, або різні, якщо Ви вважаєте, що слід щось змінити.

Роль керівника у впливі на результативність діяльності персоналу

полягає

А) у чіткому структуруванні діяльності	***ТАК ЯК Є***							Б) у підтримці мотивації працівника до роботи
	←1	←2	←3	4	5→	6→	7→	
	ТАК ЯК МАЄ БУТИ							
	←1	←2	←3	4	5→	6→	7→	

Розвиток персоналу має спрямовуватись на

А) опанування новими актуальними знаннями та навичками	***ТАК ЯК Є***							Б) розвиток особистості працівника
	←1	←2	←3	4	5→	6→	7→	
	ТАК ЯК МАЄ БУТИ							
	←1	←2	←3	4	5→	6→	7→	

Роль організації полягає в

А) у створенні умов праці та системи стимулювання працівників	***ТАК ЯК Є***							Б) створенні корпоративної культури та командного духу
	←1	←2	←3	4	5→	6→	7→	
	ТАК ЯК МАЄ БУТИ							
	←1	←2	←3	4	5→	6→	7→	

Характер функцій і завдань

А) завдання з вищим рівнем складності	***ТАК ЯК Є***							Б) творчі завдання
	←1	←2	←3	4	5→	6→	7→	
	ТАК ЯК МАЄ БУТИ							
	←1	←2	←3	4	5→	6→	7→	

Результативність оцінюється

А) за кінцевими результатами	***ТАК ЯК Є***							Б) за результатами оцінювання проміжних результатів
	←1	←2	←3	4	5→	6→	7→	
	ТАК ЯК МАЄ БУТИ							
	←1	←2	←3	4	5→	6→	7→	

Джерело: власні розробки автора

Додаток Д.11. Матриця порівняння компонентів професійної компетентності

Матриця порівняння компонентів професійної компетентності

Компоненти компетентності	Професійні знання	Психологічні знання	Андрагогічні знання	Організаційно-управлінські знання	Професійні уміння	Комунікативні уміння	Організаційно-управлінські уміння	Андрагогічні уміння	Цінності, настанови, ставлення	Вмотивованість	Особистісні якості	Результат в балах
Професійні знання												
Психологічні знання												
Андрагогічні знання												
Організаційно-управлінські знання												
Професійні уміння												
Комунікативні уміння												
Організаційно-управлінські уміння												
Андрагогічні уміння												
Цінності, настанови, ставлення												
Вмотивованість												
Особистісні якості												

Для порівняння компонентів професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів просимо брати до уваги наступне питання: «Який із запропонованих компонентів професійної компетентності є більш важливим для керівника структурного підрозділу з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів для результативної роботи?»

Просимо оцінити кожен із компонентів за таким принципом: якщо компонент 1 є важливішим за компонент 2, то компонент 1 отримує 2 бали; якщо обидва компоненти є однаково важливими – то компонент 1 отримує 1 бал; якщо компонент 1 є менш важливим, ніж компонент 2, то він отримує 0 балів.

Джерело: Власні розробки автора

Додаток Е.1. Сценарій стратегічної сесії із визначення педагогічних умов розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів

Сценарій стратегічної сесії

із визначення педагогічних умов розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів

№ етапу	Таймінг	Назва етапу	Мета етапу	Необхідні матеріали, технічні засоби	Функції модератора
1	2	3	4	5	6
1	5	Вступна частина	Висловити подяку учасникам за участь у стратегічній сесії	Фліп-чарт	Висловити подяку учасникам за відвідування заходу; акцентувати увагу на їх експертній ролі, важливості їх експертизи
2	5		Ознайомити учасників з організацією роботи, специфікою роботи у вдповідності із методикою номінальних груп		Висвітлити питання організації роботи у стратегічній сесії, етапи роботи, перерви.
3	20	Презентація учасникам мети сесії, ознайомлення із суттю явища «педагогічні умови», підходів до їх виокремлення	Ознайомити учасників із метою стратегічної сесії, очікуваними результатами; поняттям «педагогічні умови», необхідності їх визначення для підвищення результативності розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії кервіників	-ноутбук, проектор; - фліп-чарт; -презентація	Ознайомити учасників із метою стратегічної сесії, очікуваними результатами; поняттям «педагогічні умови», необхідності їх визначення для підвищення результативності розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників. Організувати обговорення існуючих на підприємстві підходів до забезпечення педагогічних умов.

Продовження таблиці

4	20	Етап генерування ідей	Учасникам пропонується дати відповідь на запитання «Які педагогічні умови приведуть до максимально результативного розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів»?	Кольорові таблички, скотч	Спонукати учасників до генерування ідей щодо найбільш ефективних педагогічних умов, які уможливлять максимально результативний розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів
5	20	Систематизація та обговорення ідей	Учасникам пропонується розмістити згенеровані ідеї на дошці, ознайомитись із ними, систематизувати, усунути повтори, обговорити	Кольорові таблички, скотч	Ознайомити учасників із згенерованими ідеями, разом з учасниками систематизувати їх, об'єднавши у гомогенні групи, усунути повтори ідей, запропонувати кожному із учасників виступити «адвокатом» лише однієї ідеї, яка на його думку є найбільш продуктивною.
6	20	Ранжування ідей	Учасникам пропонується висловити власну думку щодо цінності ідей	Конверти, бланки для голосування	Організувати процес голосування (таємного та відкритого), візуалізації голосування, підрахунок голосів, виокремлення ідей-лідерів.
7	5	Підведення підсумків	Ознайомлення із результатами, обговорення	Фліп-чарт	Ознайомити учасників із результатами роботи із виокремлення найбільш суттєвих педагогічних умов розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів.

Джерело: Власні розробки автора

Додаток Е.2. Розподіл думок експертів щодо пріоритетності педагогічних умов розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів

Розподіл думок експертів щодо пріоритетності педагогічних умов розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів

Ранг	Перелік педагогічних умов	Кількість голосів, відданих експертами
1	Підвищення рівня мотивації керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів до безперервного розвитку професійної компетентності	47
2	Оновлення змісту розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників на основі моделі компетенцій	39
3	Використання технологій змішаного навчання, коучингових технологій та технологій моделювання діяльності в процесі розвитку професійної компетентності керівників	38
4	Здійснення посттренінгового супроводу учасників (керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів)	30
5	Забезпечення умов для самоосвітньої діяльності (база знань, навчальний портал, спеціалізовані форуми)	9
6	Забезпечення широких можливостей неформального навчання (участь у конференціях, семінарах, стажування на інших підприємствах)	8
7	Екпериментування у процесі навчальної діяльності	8
8	Забезпечення середовища для постійного генерування інноваційних ідей в процесі підвищення кваліфікації	6
9	Практикоорієнтована спрямованість процесу розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку	5

Продовження таблиці

10	Моделювання ситуацій успіху для підвищення цінності навчання	5
11	Виконання в процесі розвитку професійної компетентності проектів, які мали б практичну спрямованість і широко використовувались у практичній діяльності керівників	5
12	Створення умов для безперервного дистанційного навчання із супроводженням педагогом-тьютором	4
13	Модульна організація процесу розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку	3
14	Контрольована самоосвітня діяльність у міжкурсовий період	3

Додаток Ж. Алгоритм розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку

Алгоритм розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку

Назва етапу	Характеристика етапу	Алгоритм розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів
Визначення потреби в навчанні	Формулювання проблеми, вивчення наявного досвіду, складання програми, визначення термінів	- усвідомлення проблеми (на основі аналізу показників, відгуків, експертних висновків, вивчення ринкових тенденцій) невідповідності поточного та бажаного рівнів розвиненості професійної компетентності досліджуваної категорії керівників; - визначення потреби в навчанні (цільова аудиторія, зміст навчання, проектування результатів навчання); - визначення фокус-групи для пілотного проекту (за потреби);
Проектування	Генерування знань про об'єкт, середовище, чинники, які сприяють та можуть гальмувати розвиток професійної компетентності керівників; проектування бажаного кінцевого результату	- обґрунтування моделі компетенцій для цільової аудиторії; -проведення попереднього оцінювання рівня розвиненості компетентностей для фокус-групи (шляхом експертного опитування, анкетування, інтерв'ювання, спостереження); - вивчення (бенчмаркінг) кращих практик педагогічного впливу на персонал в аналогічних ситуаціях; -обґрунтування системи розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників; -проектування комплексу навчальних заходів для цільової аудиторії; - складання плану-графіка навчання;
Реалізація	Реалізація процесу розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку	- проведення навчальних заходів для пілотної групи (за необхідності); - визначення результативності педагогічного впливу на пілотну групу, аналіз показників; - корекція змісту навчання, технологій, навчально-методичного забезпечення; - здійснення інформування цільової аудиторії про стратегічні плани підприємства та пов'язані з ними майбутні навчальні заходи на внутрішніх ресурсах (періодичні видання, портал); - навчання цільової аудиторії; - забезпечення системи підтримки діяльності керівників (наповлення бази знань, створення методичного забезпечення тощо);

Продовження таблиці

Оцінювання результативності та мультиплікація	Підведення підсумків, оцінювання результативності, корекція; перетворення принципів і критеріїв у норми та цінності; забезпечення постійної мультиплікації досвіду	- визначення результатів навчально-пізнавальної діяльності; - створення програми мультиплікації досвіду на рівень структурного підрозділу; - забезпечення періодичного інформування про відповідну діяльність керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів на ресурсах підприємства; - моніторинг діяльності як керівників, так і персоналу підпорядкованих їм структурних підрозділів; - підтримка та консультування керівників; - забезпечення постійного зворотного зв'язку про перебіг процесу мультиплікації досвіду; - періодичний моніторинг організації та проведення навчальних заходів, аналіз їх впливу на результати діяльності структурних підрозділів; - заохочення обміну досвідом та кращими практиками діяльності, реалізації спільних проектів із створення навчального контенту; - оцінювання результативності розвитку професійної компетентності керівників на рівні підприємства, аналіз показників, відгуків, експертних висновків; - інформування персоналу підприємства про результати розвитку професійної компетентності керівників та їх професійної діяльності в частині забезпечення розвитку професійної компетентності персоналу підпорядкованого структурного підрозділу.

Джерело: Власні розробки автора

Додаток З. Критерії, показники та засоби діагностування розвиненості професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку

Критерії, показники та засоби діагностування розвиненості професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку

Критерії	Якісні показники	Шкала та методика оцінювання
Ціннісно-мотиваційний	• вмотивованість до діяльності • керування у своїй діяльності інтересами підприємства • демонстрація лояльності до підприємства • уважне ставлення до клієнтів • орієнтація у взаємодії зі споживачами на побудову тривалих відносин і максимальне задоволення їхніх потреб • налаштованість на розв'язання проблем споживача • налаштованість на результативну діяльність • налаштованість на побудову взаємодії в колективі • налаштованість на співробітництво з персоналом та клієнтами • орієнтованість на обов'язкове вирішення запитів споживачів у їхніх інтересах	Самооцінювання за 10-бальною шкалою, яка відображує рівень схильності до тієї чи іншої моделі (з-поміж двох полярних)
Інтелектуально-когнітивний	**Професійні знання** • знання принципів маркетингу, порядку проведення маркетингових досліджень • знання технологій активних продажів • поглиблене знання переваг послуг підприємства перед послугами конкурентів та замінниками, характеристик послуг зв'язку з асортиментного ряду, особливостей надання, тарифної політики • знання окремих положень Конституції України, законів та підзаконних актів, що регламентують діяльність у сфері зв'язку та забезпечують захист інтересів споживачів, внутрішньокорпоративних нормативних документів	Оцінювання за відносною шкалою результатів опанування відповідних навчальних курсів: 0-60 % - низький рівень розвиненості знань; 60-80 % - середній рівень; 80-100 % - високий рівень розвиненості знань

Продовження таблиці

	• 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 • розуміння впливу окремих управлінських рішень на підприємство в цілому, 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 **Психологічні знання** • знання психології клієнтської поведінки • знання психології ефективних комунікацій • знання психології управління персоналом, методів підвищення вмотивованості до діяльності **Андрагогічні знання** • знання особливостей навчання дорослих	

Продовження таблиці

	• знання методів педагогічного впливу на персонал • знання особливостей різних форматів навчання персоналу • знання щодо методів оцінювання результативності навчання • знання щодо форм та методів підтримки персоналу на робочому місці **Організаційно-управлінські знання** • розуміння особливостей управління діяльністю структурного підрозділу • знання щодо ефективних інструментів управління результативністю підлеглих • знання технологій системного управління структурним підрозділом	
Операційно-діяльнісний	**Професійні уміння** • володіння технологіями проведення заходів із просування послуг • володіння методами роботи зі споживачами, вміння застосовувати прийоми їх утримання • поглиблені навички продажу послуг зв'язку (володіння прийомами опрацювання заперечень клієнтів, навички виявлення потреб, навички трансляції конкурентних переваг продуктів, вміння трансформувати характеристики продукту в переваги та вигоди для клієнта) • володіння методиками якісного обслуговування споживачів відповідно до стандартів підприємства **Комунікативні уміння** • вміння налагодити взаємодію з іншими структурними підрозділами • вміння переконувати колег та підлеглих, впевнено відстоювати свою позицію	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, випадків; ніж у 20 % випадків; 3 бали - проявляються у 20-50 %

Продовження таблиці

	• навички активного слухання (вислуховування точки зору партнера зі спілкування, постановки запитань з метою виявлення його потреб, активізація бесіди, здатність почути та зрозуміти глибинні/справжні потреби партнера зі спілкування) • вміння працювати з негативним емоційним станом партнера зі спілкування • вміння взаємодіяти зі «складними» клієнтами • вміння встановлювати контакт з партнерами зі спілкування з метою налагоджування результативної взаємодії • володіння комунікативними інструментами, які дають змогу партнеру відчути довіру та впевненість • вміння керувати розмовою • володіння комунікативними інструментами, які спонукають партнера до прийняття рішення **Андрагогічні уміння** • володіння сучасними результативними методиками навчання персоналу, зокрема, методиками прискореного навчання • вміння формувати у підлеглих необхідні для якісного виконання функцій уміння та навички • володіння методиками, які забезпечують вивчення персоналом особливостей послуги та техніки її продажу (вміння формулювати переваги та вигоди від користування послугою, вміння визначати унікальні конкурентні переваги послуги, вміння опрацьовувати заперечення клієнтів) • володіння методиками, які забезпечують вивчення підлеглими інструментів, які демонструють індивідуальний підхід до кожного клієнта, вміння сформувати у підлеглих установки щодо індивідуального підходу до кожного клієнта, клієнтоорієнтованості	4 бали – проявляються у 50-80 % випадків; 5 балів – проявляються більше, ніж у 80 % випадків. Отримані оцінки переводяться в бали: 1-2 бали відповідають низькому рівню розвиненості компонента, 3-4 – середньому, 5 – високому

Продовження таблиці

	• володіння технологіями створення, реалізації та оцінювання ефективності навчальних заходів **Організаційно-управлінські вміння** • здатність до структурованої управлінської діяльності (визначення завдань персоналу, планування та контроль виконання, визначення чітких кількісних та якісних індикаторів оцінювання результативності роботи підлеглих) • володіння інструментами управління результативністю підлеглих • вміння спланувати виконання завдань та розподілити повноваження між підлеглими, чітко визначити терміни виконання завдань та кількісні й якісні параметри якості їх виконання • володіння інструментами поточного та кінцевого контролю діяльності підлеглих • вміння організувати роботу підпорядкованого структурного підрозділу відповідно до чинних стандартів і регламентів • володіння методами активізації роботи підлеглих із просування послуг (організація телефонних обдзвонів, рекламних заходів тощо) • вміння визначати пріоритети у діяльності підрозділу та 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 та організовувати роботу відповідно до актуальної кон’юнктури локального ринку • вміння вирішувати складні, нетипові ситуації/завдання з високим рівнем невизначеності, які потребують нестандартних, інноваційних підходів	

Продовження таблиці

	• володіння методами згуртування колективу • вміння нівелювати можливий спротив персоналу введенню нових процедур (стандартів, регламентів) • індивідуальний підхід до взаємодії з підлеглими • здатність мотивувати підлеглих до виконання складних завдань та досягнення результатів • забезпечення високого рівня залученості персоналу у виконання завдань та відповідальності за результати • постійне інформування підлеглих про стратегічні цілі підприємства, місце структурного підрозділу в їх виконанні, активна комунікація з підлеглими, постійний зворотний зв’язок щодо результатів діяльності та якості виконання завдань	
Суб'єктний	• наполегливість • впевненість • активність • ініціативність • адаптивність (уміння перебудувати роботу в змінюваних умовах) • стійкість до стресу (здатність контролювати свої емоції, зберігаючи працездатність незалежно від наявності стресових факторів) • неконфліктність (здатність перевести розмову з підлеглим, колегою, клієнтом з емоційного рівня на конструктивний з метою уникнення конфлікту) • вміння керувати власними емоціями • володіння методами саморегуляції • високий рівень саморегуляції	Самооцінювання за 10-бальною шкалою, яка відображує рівень схильності до тієї чи іншої моделі (з-поміж двох полярних)

Продовження таблиці

	• здатність до самостійної організації роботи, визначення пріоритетів виконання завдань, чітке планування власної діяльності • структурованість діяльності • спрямованість на результат (здатність знаходити оптимальне рішення) • витривалість, висока працездатність (здатність витримувати робоче навантаження протягом тривалого часу при збереженні якості виконання роботи) • здатність до прискореного навчання та засвоєння великого обсягу інформації.	

Джерело: Складено автором

Додаток К. Опис вправ для здійснення процедури діагностування рівнів розвиненості операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку за технологією асесмент-центрів

Опис вправ для здійснення процедури діагностування рівнів розвиненості операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку за технологією асесмент-центрів

Етап 1. *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 власну 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).

Етап 2. *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 [161, с. 5]), яка має на меті генерування учасниками мовленнєвих шаблонів, що відображують основні

етапи спілкування з клієнтами, а також створення сценаріїв комунікації з клієнтами відповідно до стандартів роботи підприємства.

Першим етапом вправи є пояснення модератором 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 мовленнєвих шаблонів сформувати сценарії комунікації з клієнтами, враховуючи такі критерії – відповідність стандартам підприємства й оптимальність з огляду на час взаємодії та досягнення результату. Останнім етапом модерації є презентація створених сценаріїв, їх аргументація, відповіді на запитання й висновки.

Етап 3. *Індивідуальна робота (вправа «П'ятниця, 13-е»), презентація індивідуальної роботи.*

Метою даної вправи є виявлення здатності до структурованої управлінської роботи, вміння спланувати виконання завдань та розподілити повноваження між підлеглими, чітко визначити часові параметри виконання завдань, кількісні та якісні параметри якості його виконання, вміння пріоритезувати діяльність підрозділу та працівників, уміння вибудовувати стратегію діяльності структурного підрозділу й організовувати 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 отримує опис ситуації, що містить декілька параметрів: контекст (діяльність керівника, якому необхідно в стислий проміжок часу виконати ряд завдань); дійові особи (керівник відділу підприємства, його підлеглі, клієнти, члени сім'ї); ресурси (час, кошти, людські ресурси); завдання, які потрібно виконати (різного 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.

Етап 4. *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 членів жюрі до прийняття потрібного рішення. Кожен учасник тренінгу, використовуючи певні моделі поведінки, засоби 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 зазвичай демонструють 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?).

Етап 5. *Виконання індивідуальних завдань (демонстрація вміння створювати, проводити та оцінювати результативність 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 прискореного навчання; вміння формувати у підлеглих необхідні для якісного виконання функцій уміння й навички; володіння технологіями створення, реалізації та оцінювання результативності навчальних заходів; володіння методиками, що забезпечують навчання підлеглих інструментам, які демонструють індивідуальний підхід до кожного клієнта, вміння сформувати у підлеглих настанови щодо індивідуального підходу до кожного клієнта, клієнтоорієнтованості; вміння налагоджувати контакт з партнерами з метою досягнення результативної взаємодії; володіння комунікативними інструментами, які дають можливість партнеру відчути 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?).

Додаток Л. Матриця попарних порівнянь компонентів професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку

Таблиця Л.1

Матриця попарних порівнянь компонентів професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку

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: Розраховано автором

Таблиця Л.2

Таблиця відповідності номерів компонентів

Номер компонента	**Назва компонента**
1	Професійні знання
2	Психологічні знання
3	Андрагогічні знання
4	Організаційно-управлінські знання
5	Професійні уміння
6	Комунікативні уміння
7	Організаційно-управлінські уміння
8	Андрагогічні уміння
9	Цінності, настанови, ставлення
10	Вмотивованість
11	Особистісні якості

Додаток М.1. Алгоритм проведення коучингової сесії

Алгоритм проведення коучингової сесії

Етап коучингової сесії	Запитання для учасника коучингової взаємодії
Домовленості	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 досягнуто? 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 втратите, якщо ціль не буде досягнуто? Realistic (реалістична): наскільки Ви впевнені у тому, 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 її 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 компетентності дають можливість цього досягати? 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?
Пошук рішень	Як виглядає ситуація досягнення цілі? Що Ви особисто отримаєте, коли ціль буде досягнута? Що Ви відчуєте? Яку користь особисто Ви можете привнести в проект? У чому Ваша сильна сторона, яка стане внеском у проект? Що Вам потрібно з'ясувати для того, щоб зрозуміти, яким має бути Ваш перший крок? До чиєї допомоги Ви можете вдатися в досягненні цілі? Якби Ви задіяли усі свої можливості, що б Ви зробили? Що робив би в цьому напрямі експерт у даному питанні? Що Ви 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 є найбільш прийнятною/ результативною/цікавою/важливою/приведе до мети?

Продовження таблиці

Складання плану	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 допомогти 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)?
Завершення	Який цінний досвід Ви здобули під час сесії? Якого результату досягли? Як він співвідноситься з цілями, які були визначені на сесію?

Джерело: власні розробки автора

Додаток М.2. Інструменти коучингу

Інструменти коучингу

Назва інструменту	Сутність інструменту, специфіка його використання
Модель GROW	Акронім від англ. G – goal (ціль), R – reality (реальний стан), O – options (можливості), W – will to do (намір до діяльності). Дана модель використовується як основна під час проведення коучингової взаємодії. Лежить в основі проведення коучингових сесій. 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, пріоритезації 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.

Джерело: власні розробки автора

Додаток М.3. Використання коучингових технологій для підвищення рівня мотивації учасників тренінгів

Використання коучингових технологій для підвищення рівня 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	- Завдяки такому виду роботи учасники усвідомлюють наявність розривів між декларованим, актуальним та рекомендованим рівнем розвиненості компонентів управлінської компетентності; - підвищується мотивація до оволодіння у форматі тренінгу продуктивними управлінськими інструментами, які дають змогу скоротити ці розриви.
	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 управління. Кожен з учасників змальовує свою модель	- Це форма повного залучення всіх учасників у процес навчання; - завдяки такій роботі кожен учасник усвідомлює найбільш важливі, з його погляду, функції управління, здійснення яких більшою мірою впливає на результат роботи підрозділу; - створюване колесо є основою для подальших діагностувальних процедур.

Джерело: власні розробки автора

Додаток М.4. Використання коучингових технологій на етапі аналізу проблеми

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 розвиненості компонентів управлінської компетентності	- Учасники здійснюють самооцінювання рівнів розвиненості компонентів управлінської компетентності; - усвідомлення величини розриву між актуальним та бажаним рівнем розвиненості компонентів компетентності; - формування намірів щодо подолання розривів.
	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	- Генерування ідей з приводу проблеми, яка розглядається; - 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; - згенеровані рішення розглядаються групою як «свої» і приймаються всіма учасниками.

Джерело: власні розробки автора

Додаток М.5. Використання коучингових технологій на етапі рефлексії

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?	- Учасники аналізують потенціал/ризики/ефекти впровадження конкретного інструменту в практику управління; - формалізація намірів щодо впровадження посилює відповідальність за виконання; -візуалізація (мультимодальна рефлексія) дає можливість посилити мотивацію щодо впровадження.
	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	- Учасники усвідомлюють різницю в результатах; - кращі гіпотетичні результати посилюють мотивацію до впровадження отриманих інструментів в управлінську практику.
	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?	- Використання на етапі рефлексії цієї моделі дає можливість створити основу для корекції бачення, настанов і навіть філософії управління.

Джерело: власні розробки автора

Додаток Н.1. Форми занять посттренінгового супроводу учасників навчання

Форми занять посттренінгового супроводу учасників навчання

№ пор	Форма занять посттренінгового супроводу	Можливий формат проведення заняття	
		Аудиторний	Онлайн, у форматі вебінару
1.	Міні-лекція	+	+
2.	Групова дискусія	+	+
3.	Тестові завдання	+	+
4.	Практична робота	+	+
5.	Аналіз навчального відеофільму	+	+
6.	Індивідуальне консультування учасників тренінгу	+	+
7.	Самооцінювання розвиненості компетентності	+	+
8.	Закріплюючий тренінг (поглиблене вивчення обраних тем)	+	
9.	Семінар	+	
10.	Майстер-клас	+	+
11.	Корегуючі заняття	+	+
12.	Рольові та ділові ігри	+	+
13.	Мозковий штурм	+	+
14.	Виконання та розбір бізнес-кейсів	+	+
15.	Аналіз реальних ситуацій робочого контексту	+	+
16.	Моделюючі ігри	+	+
17.	Аналіз успішних та неуспішних ситуацій (з досвіду учасників)	+	+
18.	Заповнення опитувальників	+	+
19.	Посттренінгове тестування	+	+
20.	Тьюторські бесіди	+	+
21.	Міні-тренінг, повтор фрагменту тренінгу	+	+
22.	Заняття за методом «спільний блокнот»		+
23.	Підготовка та розсилка інформаційних матеріалів з теми тренінгу		+
24.	Коучингова взаємодія	+	+
25.	Круглий стіл	+	
26.	Виконання завдання	+	+

Джерело: власні розробки автора

Додаток Н.2. Приклад посттренінгового супроводу «Виконання завдання»

Приклад посттренінгового супроводу «Виконання завдання»

Цільова аудиторія: учасники тренінгу «Інструменти ефективного управління та мотивації персоналу з продажу послуг та обслуговування».

Мета: актуалізація знань, здобутих під час навчання; спонукання учасників до їх застосування у професійному контексті; аналіз успішних і неуспішних ситуацій використання управлінських інструментів з погляду впливу на результативність діяльності структурного підрозділу.

Алгоритм виконання завдання:

1. Актуалізувати пройдений під час тренінгу матеріал (управління за цілями; складові професійної компетентності сучасного керівника; рольові функції керівника; типи керівників та стилі 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 їхньої професійної зрілості; делегування повноважень; правила забезпечення правильності розуміння завдань; види й процес контролю за діяльністю підлеглих).

2. Заповнити таблицю.

№ 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?	

Очікуваний результат: актуалізація знань, отриманих під час навчання, алгоритмів реалізації управлінських інструментів, аналіз потенціалу використання цих інструментів в управлінський діяльності щодо забезпечення якості процесу управління структурним підрозділом, набуття власного досвіду використання конкретних управлінських інструментів.

Джерело: власні розробки автора

Додаток П. Особливості процесу навчання за дистанційною формою

Особливості процесу навчання за дистанційною формою

Особливість (за А. Григоровою [128])	Авторське бачення
Середній рівень адаптаційної можливості навчального курсу до вимог та потреб тих, хто навчається	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	Якість контролю знань не визначається апріорі 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	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 пропускна здатність викладача	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 його здатність). У випадку, якщо формами контролю знань, окрім тестових завдань, є практичні та творчі завдання, кейси – функція викладача полягає у здійсненні контент-аналізу, оцінюванні виконаного завдання, зворотному зв'язку зі слухачем, що знижує його пропускну здатність
Швидкість навчання – середня, відповідно до обраного темпу	У внутрішньофірмовій системі навчання й розвитку персоналу швидкість оволодіння матеріалами дистанційного курсу регламентована встановленими часовими рамками, які визначаються потребами підприємства. Крім того,

Продовження таблиці

	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 виключно інтересами підприємства.

Додаток Р.1. Особливості використання методів ігрового імітаційного моделювання

Особливості використання методів ігрового імітаційного моделювання

Назва методу (за класифікацією М. Сергєєвої [390])	Види управлінських, педагогічних, розвивальних завдань, які можуть бути вирішені за допомогою методу	Компетентності, розвиток яких є можливим за допомогою методу
Імітація діяльності на тренажері	- первинне/базове навчання нового персоналу; - перепідготовка персоналу; - навчання персоналу в зв'язку з впровадженням нових технологій, внесенням змін в бізнес-процеси, нові стандарти діяльності; - відпрацювання типових операцій; - автоматизація навичок роботи; - виконання операцій відповідно до існуючих стандартів роботи.	Професійні знання, професійні уміння.
Рольові та ділові ігри	- відпрацювання навичок взаємодії як у типових, так і складних/унікальних ситуаціях; - ознайомлення з кращими практиками в роботі колег; - генерування продуктивних ідей щодо вирішення складних ситуацій; - «прийняття» більшістю учасників згенерованих ідей; - можливість отримати зворотний зв'язок від колег/експертів щодо якості використання певних навичок/підходів; - можливість використання ігрового методу як одного з інструментів в оцінювання діяльності персоналу.	- комунікативні уміння (активне слухання, зворотний зв'язок, переконання партнера зі спілкування, навички ведення перемовин); - навички взаємодії в складних, конфліктних ситуаціях; - професійне спілкування (моделі поведінки в різних ситуаціях професійної взаємодії, відповідність стандартам та регламентам бізнес-процесів).
Організаційно-діяльнісні ігри	- можливість корекції настанов персоналу; - можливість для учасників оцінити свою діяльність «з боку»; - аналіз і корекція використання технік взаємодії; - розвиток навичок самостійного і колективного прийняття рішень; -можливість проектувати, програвати та «проживати» різні сценарії розгортання подій, тестувати їх у безризиковому ігровому середовищі.	-Розвиток соціальної компетентності (взаємодія з середовищем, вибудовування відносин з різними категоріями партнерів).

Джерело: власні розробки автора

Додаток Р.2. Компоненти професійної компетентності керівників, розвиток яких є можливим за допомогою бізнес-симуляції

Компоненти професійної компетентності керівників, розвиток яких є можливим за допомогою бізнес-симуляції

Назва компонента професійної компетентності	Індикатори (прояви) компетентності
Знання специфіки бізнесу та розвинуте бізнес-мислення	- 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 в цілому, його операційну та фінансову ефективність; - бачення бізнесу як системи; - розуміння особливостей різних конкурентних стратегій підприємства; - розуміння взаємозв'язку між «фізичним» та «вартісним» параметрами процесів; - розуміння причинно-наслідкових зв'язків між управлінськими рішеннями та бізнес-процесами.
Специфічні управлінські уміння	- вміння приймати управлінські рішення на основі аналізу об'єктивних показників (фінансові, аналітичні); - вміння вибудовувати стратегію діяльності структурного підрозділу та організовувати роботу відповідно до актуальної кон'юнктури локального ринку; - вміння вирішувати складні, нетипові ситуації/завдання з високим рівнем невизначеності, які потребують нестандартних, інноваційних підходів; - планування роботи структурного підрозділу з урахуванням доцільної маркетингової стратегії.
Фаховий компонент професійної компетентності	- володіння методами активізації продажів; - клієнтоорієнтована поведінка; - володіння елементами фінансової грамотності; - вміння вибудовувати стратегію підприємства, яка гарантує зростання його доходів.

Джерело: власні розробки автора

Додаток Р.3. Етапи реалізації навчання за технологією бізнес-симуляції

Етапи реалізації навчання за технологією бізнес-симуляції

Назва етапу	Особливості реалізації етапу
Об’єднання учасників у міні-команди	Кількість міні-команд може бути до 6, що дає змогу змоделювати не тільки діяльність окремого підприємства, а й конкурентні умови ринку
Інструктаж	Ознайомлення учасників із особливостями підприємства, у якому вони здійснюватимуть управління, його товарно-матеріальними запасами, активами та зобов’язаннями; складання початкового фінансового балансу підприємства
Реалізація першого етапу діяльності підприємства	Передбачає повний управлінський цикл – планування, закупівлі, виробництво, оптимізація затратної частини діяльності, формування ринкової пропозиції. Цей етап є діагностувальним, оскільки демонструє характерні для учасників управлінські стилі та підходи до прийняття рішень
Тендер	Є своєрідною формою моделювання ринку відповідних товарів та послуг, у рамках якого кожне підприємство формує ринкову пропозицію (на основі параметрів ціни, якості, ділової репутації, умов тощо)
Підведення підсумків першого етапу	Складання фінансового балансу, звіту про прибутки та збитки, виконання плану діяльності, аналіз фінансово-господарської діяльності, ефективності обраної стратегії

Джерело: складено автором

Додаток С.1. Зміст методичних рекомендацій щодо розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку

Зміст методичних рекомендацій щодо розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку

ВСТУП

РОЗДІЛ І. ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКІВ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЗВ'ЯЗКУ: СУТЬ ТА СТРУКТУРА

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ПРИНЦИПИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ

РОЗДІЛ 3. ЗМІСТ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ

РОЗДІЛ 4. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ

4.1. Змішане навчання: ефекти використання

4.2. Дистанційне навчання: технології активізації пізнавальної діяльності

4.3. Посттренінговий супровід як чинник підвищення результативності навчання

4.4. Технології розвитку андрагогічної компетентності керівників

4.5. Коучингові технології розвитку професійної компетентності керівників

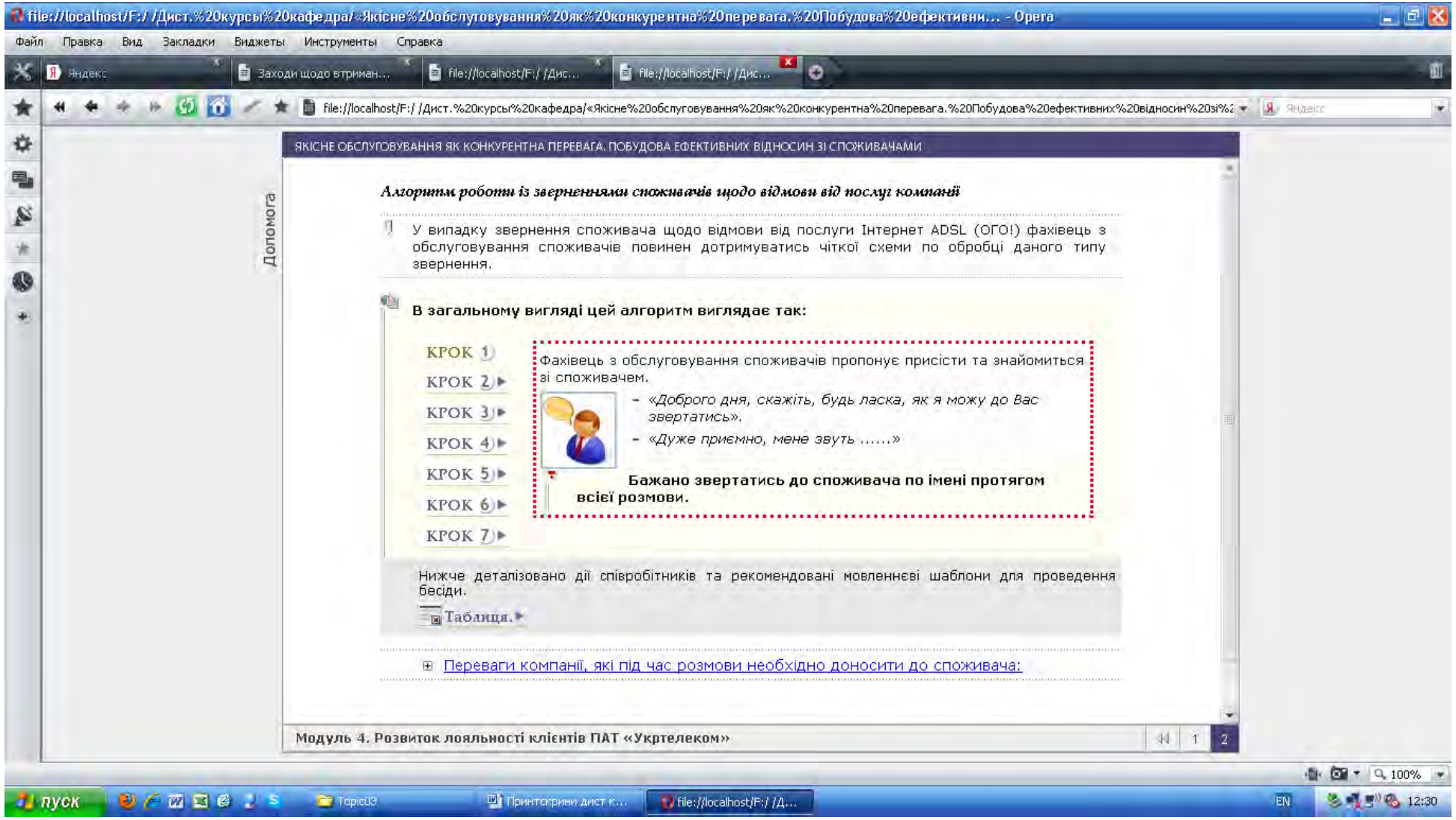
РОЗДІЛ 5. ДІАГНОСТУВАННЯ РІВНІВ РОЗВИНЕНОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ

ВИСНОВКИ

ДОДАТКИ

Додаток С.2. Сторінка дистанційного курсу “Якісне обслуговування як конкурентна перевага. Побудова ефективних відносин зі споживачами”

Сторінка дистанційного курсу “Якісне обслуговування як конкурентна перевага. Побудова ефективних відносин зі споживачами”



Додаток С.3. Навчальний план і навчальна програма курсу «Модуль 1. Підготовка тренерів. Базовий рівень (дистанційний курс)»

Навчальний план і навчальна програма курсу «Модуль 1. Підготовка тренерів. Базовий рівень (дистанційний курс)»

Публічне акціонерне товариство «Укртелеком»
Філія «Центр післядипломної освіти»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Директор дирекції праці
та управління персоналом
ПАТ «Укртелеком»
_____Л.Прутенко
«___»____08_____2013 р.

НАВЧАЛЬНИЙ ПЛАН

короткострокового навчання керівників та фахівців, які здійснюють навчання працівників з продажу та обслуговування споживачів ПАТ «Укртелеком» за напрямом
«Модуль 1. Підготовка тренерів. Базовий рівень (дистанційний курс)»

Термін навчання - 36 годин
Форма навчання - дистанційна
Режим занять - за графіком

№	Найменування розділу	Всього годин	В тому числі:		Форма контролю
			теоретичні	практичні	
1	Підготовка тренерів. Базовий рівень	36	16	20	Модульний контроль (тестування)
	Разом:	36	16	20	

Підсумковий контроль знань – залік за результатами модульного контролю.

В.о. директора Г.І.Пальшин

Публічне акціонерне товариство «Укртелеком»
Філія «Центр післядипломної освіти»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Директор дирекції праці
та управління персоналом
ПАТ «Укртелеком»
_____Л.Прутенко
«___»____08_____2013 р.

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА

короткострокового навчання керівників та фахівців, які здійснюють навчання працівників з продажу та обслуговування споживачів ПАТ «Укртелеком» за напрямом «Модуль 1. Підготовка тренерів. Базовий рівень (дистанційний курс)»

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Програма призначена для керівників та фахівців, які здійснюють навчання працівників з продажу та обслуговування споживачів ПАТ «Укртелеком».

Головна мета навчання за напрямом «Модуль 1. Підготовка тренерів. Базовий рівень (дистанційний курс)» - в ході короткострокового навчання дати уявлення про сучасні принципи навчання дорослих в системі корпоративного навчання, ознайомити слухачів з підходами андрагогіки до підвищення ефективності навчання, дати уявлення про методи визначення потреби в навчанні, інструменти підготовки та проведення контекстного бізнес-тренінгу.

Навчання за дистанційною формою проводиться з використанням персональних комп'ютерів у корпоративній мережі ПАТ «Укртелеком» і проходить безпосередньо на робочому місці. Згідно з графіком навчальних заходів слухач розробляє особистий графік навчання, який регламентує вивчення теоретичного матеріалу, виконання практичних та контрольних завдань, участь у дискусіях з використанням телекомунікаційних технологій (чат, форум, електронна пошта), проходження тестів, отримання електронною поштою консультацій викладача.

Слухачі, які успішно пройшли навчання, виконали контрольні завдання, передбачені курсом, отримують сертифікат встановленого зразка.

Програма розроблена Бородієнко О.В., завідувачем кафедри менеджменту, маркетингу, економіки та фінансів філії ЦПО, доопрацьована відділом інформаційно-аналітичного забезпечення, розглянута та схвалена на засіданні кафедри менеджменту, маркетингу, економіки та фінансів 14.06.2013 р. (протокол №6).

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

№	Найменування розділу та модулів
1	Модуль 1. Підготовка тренерів. Базовий рівень (дистанційний курс) ***Тренінг як особливий формат бізнес-освіти. Принципи навчання в тренінгу*** • *Відмінність тренінгу від інших форматів навчання. Завдання корпоративної підготовки персоналу, які вирішує тренінг* • *Принципи навчання дорослих. Андрагогічні прийоми та методи навчання* • *Компетентності внутрішнього тренера: професійні, комунікативні, особистісні* • *Стандарти роботи тренера* ***Підготовка та проведення бізнес-тренінгу*** • *Вибір стилю тренінгу у відповідності до мети та завдань тренінгу* • *Алгоритм підготовки до проведення тренінгу. Організаційна та методична підготовка до проведення тренінгу* • *Методи та інструменти бізнес-тренінгу: ділові, рольові ігри; мозковий штурм; відео тренінг; кейс-метод; методи роботи в малих групах; модерація в бізнес-тренінгу.* • *Принципи створення сценарію тренінгу. Вибір та застосування інтерактивних методів навчання на різних етапах тренінгу* • *Оцінка ефективності тренінгу.*

ЗМІСТ ПРОГРАМИ

1. Модуль 1. Підготовка тренерів. Базовий рівень (дистанційний курс)

Тренінг як особливий формат бізнес-освіти. Принципи навчання в тренінгу

Відмінність тренінгу від інших форматів навчання. Завдання корпоративної підготовки персоналу, які вирішує тренінг

Поняття тренінгу, історія його виникнення; завдання, які вирішуються в процесі проведення тренінгу. Відмінність тренінгу від інших форматів бізнес-освіти - семінару, стратегічної сесії, коучингу тощо. Цикл Колба як основа побудови навчальних програм та навчання в форматі бізнес-тренінгу. Психологічні основи набуття нового досвіду під час бізнес-тренінгу. Ідентифікація домінуючих стилів навчання учасників тренінгу. Взаємозв'язок категорій «знання – уміння – навички - звички». Завдання, які вирішує тренінг. Зв'язок навчання в форматі бізнес-тренінгу зі стратегічними цілями компанії.

Принципи навчання дорослих. Андрагогічні прийоми та методи навчання

Поняття та історія андрагогіки як науки про навчання дорослих слухачів. Положення М. Ноулза про навчання дорослих. Відмінності андрагогіки від традиційної педагогічної науки. Основні принципи андрагогічної моделі навчання. Потреби дорослих учасників навчання, які актуалізуються в процесі тренінгу. Етапи навчання у відповідності до андрагогічної моделі навчання.

Компетентності внутрішнього тренера: професійні, комунікативні, особистісні

Складові компетентності внутрішнього тренера: професійні (інструментально-системні, соціально-особистісні, спеціальні), особистісні (позитивний вплив, саморегуляція, управління стресом, креативність, емоційний інтелект, системне мислення), розвинуте бізнес-мислення. Методична та змістовна підготовка бізнес-тренера до проведення тренінгів. Ролі бізнес-тренера у відповідності до сучасних потреб бізнесу. Критичні компетенції бізнес-тренера. Шляхи вдосконалення компетенцій внутрішнього тренера. Типові помилки тренера, шляхи їх уникнення.

Стандарти роботи тренера

Загальні вимоги до підготовки та проведення бізнес-тренінгу. Вимоги до знання предмету тренінгу. Створення та адаптація програми тренінгу. Підготовка та проведення тренінгу. Набуття навичок фасилітації. Підготовка візуальних матеріалів. Використання сінемалогії та графіки. Вимоги до таймінгу тренінгу. Забезпечення ефективності тренінгу. Передача контекстних знань та вироблення навичок учасниками тренінгу. Вимоги щодо позитивного зворотнього зв'язку та дотримання етичних норм поведінки.

Підготовка та проведення бізнес-тренінгу

Вибір стилю тренінгу у відповідності до мети та завдань тренінгу

Основні види бізнес-тренінгів: тренінг-дресура, тренінг-тренування, тренінг як активне навчання, тренінг-саморозкриття. Вибір виду тренінгу у відповідності із завданнями тренінгу. Комбінування видів тренінгу. Стилі проведення тренінгу, їх особливості (авторитарний, демократичний, фасилітація). Взаємозв'язок стилю проведення тренінгу та його виду.

Алгоритм підготовки до проведення тренінгу. Організаційна та методична підготовка до проведення тренінгу

Складові підготовки та проведення тренінгу: зміст, методика проведення, тренінгова група, окремі учасники тренінгу, тренер. Збір інформації для тренінгу: мета та завдання тренінгу, категорії учасників, актуальний рівень компетентності учасників, їх типові помилки та неефективні моделі поведінки, знання та навички, які необхідно розвинути в ході тренінгу. Методи збору інформації, джерела інформації, визначення потреби в навчанні. Підготовка матеріалів тренінгу, види роздаткових матеріалів, їх переваги та недоліки. Підготовка приміщення до проведення тренінгу.

Методика проведення тренінгу. Режим роботи в тренінгу. Коригування роботи тренера у відповідності із характеристиками тренінгової групи (вік, стать, рівень знань, соціальний статус групи, кількість учасників).

Методи та інструменти бізнес-тренінгу: ділові, рольові ігри; мозковий штурм; відео тренінг; кейс-метод; методи роботи в малих групах; модерація в бізнес-тренінгу

Зв'язок цілей навчання з методами, які використовуються в тренінгу.

Особливості використання в тренінгу ділових та рольових ігор. Поняття рольових ігор. Технологія проведення рольових ігор в тренінгу (підготовка фабули, інструктаж учасників, проведення гри, фіксація результатів).

Поняття ділових ігор. Області застосування ділових ігор в тренінгу. Завдання підготовки персоналу, які можна вирішувати з допомогою ділових ігор. Поширені формати ділових ігор. Принципи забезпечення ефективності ділових ігор. Фіксація результатів.

Принципи проведення мозкового штурму. Завдання корпоративної підготовки персоналу, які можна вирішити з допомогою методу. Етапи роботи учасників тренінгу в процесі мозкового штурму.

Поняття та види відео тренінгу. Методичні аспекти перегляду готових відео сюжетів. Загальні правила їх застосування в навчальному процесі. Методичні аспекти відео зйомки. Правила використання відео аналізу в тренінгу.

Застосування кейс-методу в тренінгу. Поняття та історія методу. Види кейсів. Структура кейсу. Етапи розробки кейсу. Організація роботи учасників тренінгу з кейсами. Фіксація результатів роботи з кейсами.

Огляд методів роботи в малих групах. Характеристики малих груп з різною кількістю учасників. Методи об'єднання учасників тренінгу в малі групи. Технологія роботи тренера з малими групами.

Використання методу модерації в тренінгу. Визначення та історія методу. Завдання підготовки персоналу, які можна вирішити з допомогою модерації. Загальна структура процесу модерації. Типові сценарії проведення модерації. Методи та техніки модерації. Базові правила поведінки тренера під час модерації.

Принципи створення сценарію тренінгу. Вибір та застосування інтерактивних методів навчання на різних етапах тренінгу

Змістовні блоки в сценарії тренінгу: модулі, структурні вправи. Структура модуля: мотивація, дидактика, відпрацювання. Технологія побудови сценарію тренінгу. Вибір вправ та інтерактивних методів навчання у відповідності із метою та завданнями тренінгу. Види структурних вправ: вступ, знайомство, виявлення очікувань, правила участі в тренінгу, розминки, підведення підсумків. Принципи планування часу. «Поглиначі» часу в тренінгу.

Оцінка ефективності тренінгу

Підходи до оцінки ефективності тренінгу. Модель оцінки ефективності тренінгу Д.Киркпатрика: рівень «Реакція», рівень «Навчання», рівень «Поведінка», рівень «Результати». Інструменти оцінки на кожному рівні. Методики оцінки ефективності тренінгу: Опитування, тестування, спостереження, Gap-аналіз, мультимодальна рефлексія результатів тощо.

ЛІТЕРАТУРА

1. Вачков И. В. Основы технологии группового тренинга - М., 2007
2. Викентьев И. Л., Живой словарь бизнес-тренера: 300 терминов, 190 примеров, 40 тренинг-эффектов, 11 таблиц, 7 рисунков - СПб, 2007 г
3. Иванов А.Н. Притчи и истории для тренера и консультанта. - М., 2008
4. Кобзева В. Руководителю об обучении персонала: дизайн посттренинга. - М., 2006
5. Леванова Е., Волошина А. Игра в тренинге. Возможности игрового взаимодействия - СПб., 2008
6. Майк Уиллс. Корпоративный тренинг. Пошаговое практическое руководство для специалистов по обучению и развитию, тренеров и консультантов - М., 2008
7. Моносова А..Ж. Книга для бизнес-тренера: технологии и искусство - М., 2007
8. Прокофьева Н.И. Бизнес-тренинг: с чего начать, как преуспеть. Советы руководителям и тренерам. – Питер, 2006
9. Пузиков. Технология ведения тренинга. -М., 2007
10. Сидоренко Е.В. Технологии создания тренинга. От замысла к результату - М., 2006
11. Чикер В. А. 18 программ тренингов: Руководство для профессионалов. - М., 2005
12. Чуркина М.А., Жадько Н.В. Тренинг для тренеров на 100%. Секреты интенсивного обучения. -М., 2007

В.о. директора Г.І.Пальшин

Додаток С.4. Сценарій тренінгу «Стандарти обслуговування»

Сценарій тренінгу
«Стандарти обслуговування»

№ етапу	Таймінг	Назва етапу	Мета етапу	Необхідні матеріали, технічні засоби	Функції модератора
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
1	5	Вступна частина	Висловити подяку учасникам за участь у тренінгу	Фото- та відеозапис тренінгу	Висловити подяку учасникам за відвідування заходу; акцентувати увагу на тих компетентностях, розвиток яких уможливлюється під час тренінгу
2	5		Ознайомити учасників з організацією роботи		Питання таймінгу тренінгу, етапи роботи, перерви
3	5	Презентація команд	Усвідомлення необхідності врахування потреб цільової аудиторії під час презентації продукту (послуги)	- фліп-чарт; -листи формату А1; -маркери	Інструктує учасників щодо роботи в міні-групах, таймінгу, презентації групової роботи, формулює завдання кожній групі. Завдання групі 1: «Сформлюйте унікальні конкурентні переваги вашої команди»; Завдання групі 2: «З'ясуйте, чим саме ваша команда є кращою за інші»; Завдання групі 3: «Визначіть, що саме наявність вашої команди привнесе у роботу цілої групи»; Завдання групі 4: «Сформулюйте, що втратила б група за умови відсутності у її складі вашої команди». Візуалізуйте результати на листах формату А1.

Продовження таблиці

4	15	Робота в міні-групах	Створення презентацій команд з урахуванням заданих параметрів	Роздатковий матеріал, листи формату А1, кольорові маркери	Слідкує за часом, надає консультації, спонукає до візуалізацій
5	25	Презентація роботи в міні-групах	Ознайомитись з роботою груп, обговорити отримані результати	Фліп-чарт	Модерує презентації, організує обговорення, задає запитання, підсумовує отримані результати, робить акцент на необхідності врахування потреб цільової аудиторії у процесі взаємодії із нею, резерви для розвитку відповідної компетентності
6	20	Модерація «Ознаки якісного обслуговування споживачів»	Актуалізувати клієнтські відчуття учасників тренінгу, акцентувати увагу на складниках задоволеності клієнтів	Фліп-чарт	Модерує роботу, організує обговорення, задає запитання, підсумовує отримані результати, організовує обговорення результатів опитування за методикою SERVQUAL, візуалізує складники задоволеності клієнтів, акцентує увагу на необхідності внесення змін у роботу структурних підрозділів з продажу послуг зв’язку та обслуговування споживачів
7	10	Презентація внутрішніх стандартів роботи з клієнтами	Ознайомити учасників із специфікою внутрішніх стандартів роботи з клієнтами, структурою документу	Проектор, презентація	Знайомить учасників із стандартами роботи з клієнтами, організовує обговорення складових документу, мовленнєвих шаблонів взаємодії з клієнтами

Продовження таблиці

8	10	Робота в міні-групах	З'ясувати можливості, які відкриваються перед підприємством, у зв'язку із впровадженням стандартів роботи з клієнтами	Листи формату А1, кольорові маркери	Інструктує учасників щодо роботи в міні-групах, таймінгу, презентації групової роботи, формулює завдання кожній групі. Завдання групі 1: «З'ясуйте, які вигоди отримує підприємство у зв'язку із впровадженням стандартів роботи з клієнтами»; Завдання групі 2: «З'ясуйте, які вигоди отримує персонал підприємства у зв'язку із впровадженням стандартів роботи з клієнтами»; Завдання групі 3: «З'ясуйте, які вигоди отримує клієнт у зв'язку із впровадженням стандартів роботи з клієнтами»; Завдання групі 4: «З'ясуйте, які вигоди отримуєте ви особисто як керівники у зв'язку із впровадженням стандартів роботи з клієнтами». Візуалізуйте результати на листах формату А1. Тренер слідкує за часом, надає консультації, спонукає до візуалізацій.
9	20	Презентація роботи в міні-групах	Ознайомитись з роботою груп, обговорити отримані результати		Модерує презентації, організує обговорення, задає запитання, підсумовує отримані результати, робить акцент на ефектах від впровадження стандартів роботи з клієнтами

Продовження таблиці

10	90	Блок «Встановлення контакту зі споживачем»	Усвідомити важливість та функції етапу встановлення контакту зі споживачем, ознайомитись із техніками встановлення контакту, виробити уміння встановлювати контакт із різними категоріями споживачів	Фліп-чарт, проектор, фрагменти відео	Демонструє фрагменти відео, які відзеркалюють різні підходи до встановлення контакту зі споживачем. Організовує обговорення, акцентує увагу на складових успішного та неуспішного встановлення контакту, на ефектах та функціях цього етапу. Організовує карткове опитування учасників (запитання «Як би ви особисто хотіли, щоб вас зустрічали у сервісному центрі компанії?») та шкалування (оцінювання за відносною шкалою) поточного рівня обслуговування клієнтів. Організовує виконання вправи «Карусель» із відпрацювання навичок встановлення контакту із різними типами клієнтів. Організовує моделювання ситуацій робочого контексту та відпрацювання етапу встановлення контакту щодо них. Організовує обговорення щодо доцільних дій та мовленнєвих шаблонів встановлення контакту у відповідності із Стандартами роботи з клієнтами.

Продовження таблиці

11	90	Блок «Виявлення потреб споживача»	Усвідомити важливість та функції етапу виявлення потреб споживача, ознайомитись із відповідними техніками, виробити уміння виявляти потреби різних категорій споживачів	Фліп-чарт, предмети для роботи (товари), кольорові таблички, скотч	Організовує групову роботу із виявлення критеріїв прийняття рішення про покупку товарів (послуг), обговорення отриманих результатів. Робить презентацію принципів та інструментів виявлення потреб споживачів у відповідності із Стандартами роботи з клієнтами. Здійснює інформування учасників щодо інструментів вивлення потреб споживачів, типів питань, які використовуються для цього. Модерує індивідуальну вправу із генерування запитань різних типів з метою виявлення потреб споживачів. Організовує групову роботу із генерування специфічних питань кожного типу (закритих, відкритих, уточнюючих, альтернативних), обговорення й візуалізацію отриманих результатів. Робить презентацію щодо особливостей застосування інструменту «Лійка запитань» з метою виявлення потреб споживачів. Організовує групову роботу із створення сценаріїв виявлення потреб на основі застосування інструменту «Лійка запитань». Модерує роботу в трійках із відпрацювання навичок виявлення потреб споживачів (передбачає послідовну реалізацію учасниками рольових функцій керівника, клієнта та супервізора), зворотний зв'язок учасникам.

Продовження таблиці

12	90	Блок «Надання інформації споживачу»	Усвідомити важливість та функції етапу надання інформації споживачу, ознайомитись із відповідними техніками, виробити уміння надавати інформацію різним типам споживачів у відповідності із виявленими потребами	Фліп-чарт, кольорові таблички, скотч	Організовує групову роботу із презентації пропозиції щодо приєднання до спеціалізованого клубу, модерує обговорення ходу реалізації вправи, генерування переконливих для споживача аргументів. Робить презентацію принципів та інструментів надання інформації споживачам у відповідності із Стандартами роботи з клієнтами (зокрема, техніки «характеристики-переваги-вигоди»). Організовує групову роботу із генерування характеристик продуктів (послуг) підприємства. Організовує обмін інформацією та роботу із генерування переваг та вигод від користування послугою на основі її характеристик. Модерує роботу в трійках із відпрацювання навичок надання інформації споживачу (передбачає послідовну реалізацію учасниками рольових функцій керівника, клієнта та супервізора), зворотний зв'язок учасникам.

Продовження таблиці

13	90	Блок «Робота із запереченнями»	Усвідомити важливість та функції етапу роботи із запереченнями споживачів, ознайомитись із відповідними техніками, виробити уміння опрацьовувати заперечення споживачів	Фліп-чарт, кольорові таблички, скотч	Організовує генерування та відуалізацію типових заперечень споживачів, їх обговорення та групування. Робить презентацію принципів та інструментів роботи із запереченнями споживачів у відповідності із Стандартами роботи з клієнтами (зокрема, опрацювання заперечень по ціні, якості, цінності). Організовує роботу в трійках із відпрацювання навичок роботи із запереченнями споживачів (передбачає послідовну реалізацію учасниками рольових функцій керівника, клієнта та супервізора), зворотний зв'язок учасникам.
14	20	Блок «Завершення контакту»	Усвідомити важливість та функції етапу завершення контакту за споживачем, ознайомитись із відповідними техніками, виробити уміння завершувати контакт зі споживачами	Проектор, презентація	Організовує дискусію щодо функцій, необхідності, цінності етапу завершення контакту зі споживачами. Робить презентацію принципів та інструментів завершення контакту зі споживачами у відповідності із Стандартами роботи з клієнтами.

Продовження таблиці

15	30	Відпрацювання умінь взаємодії зі споживачами у відповідності із стандартами роботи	Відпрацювати комплексні уміння встановлювати контакт, виявляти потреби, надавати інформацію, опрацьовувати заперечення, завершувати контакт у відповідності із стандартами роботи	Листи оцінювання	Організовує моделювання ситуацій робочого контексту та відпрацювання учасниками комплексних умінь встановлювати контакт, виявляти потреби, надавати інформацію, опрацьовувати заперечення, завершувати контакт у відповідності із стандартами роботи. Організовує заповнення учасниками листів оцінювання та генерування зворотнього зв'язку щодо якості взаємодії зі споживачами. Модерує обговорення отриманих результатів та шляхів подальшого розвитку компетентностей.

Додаток Т.1. Тематичний план дистанційного курсу «Модуль 1. Підготовка тренерів. Базовий рівень»

Тематичний план дистанційного курсу

«Модуль 1. Підготовка тренерів. Базовий рівень»

Найменування модулів та тем
Модуль 1. Підготовка тренерів. Базовий рівень (дистанційний курс) **Тренінг як особливий формат бізнес-освіти. Принципи навчання у тренінгу** • Відмінність тренінгу від інших форм навчання. Завдання корпоративної підготовки персоналу, які вирішує тренінг • Принципи навчання дорослих. Андрагогічні прийоми та методи навчання • Компетентності внутрішнього тренера: професійні, комунікативні, особистісні • Стандарти роботи тренера **Підготовка та проведення бізнес-тренінгу** • Вибір стилю тренінгу відповідно до мети та завдань • Алгоритм підготовки до проведення тренінгу. Організаційна та методична підготовка • Методи та інструменти бізнес-тренінгу: ділові, рольові ігри; мозковий штурм; відеотренінг; кейс-метод; методи роботи в малих групах; модерація в бізнес-тренінгу • Принципи створення сценарію тренінгу. Вибір та застосування інтерактивних методів навчання на різних етапах тренінгу • Оцінювання ефективності тренінгу

Джерело: власні розробки автора

Додаток Т.2. Тематичний план тренінгу «Навички проведення бізнес-тренінгу»

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 • Інструменти оцінювання 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: власні розробки автора

Додаток У.1. Методи експериментального дослідження

Методи експериментального дослідження

Група методів	Перелік методів	Завдання, які вирішувались
Методи теоретичного аналізу	Аналіз наукової літератури, функціональний аналіз	Визначення підходів до моделювання професійної компетентності; аналіз змісту та структури професійної компетентності керівників; вивчення існуючої практики розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, визначення структурованих вимог до знань, умінь, навичок, досвіду керівників з продажу послуг та обслуговування; з'ясування переліку компетентностей, необхідних для якісного виконання ними посадових обов'язків
Методи експертного оцінювання	Метод критичних інцидентів, методика SERVQUAL, метод фокальних об'єктів, методика парних порівнянь, методика номінальних груп	Виявлення набору ключових характеристик керівників (які є необхідними для якісного виконання посадових обов'язків), позитивних характеристик поведінки, ставлення, професійно важливих якостей керівників з продажу послуг та обслуговування споживачів, відбору та структурування складових моделі компетенцій, ранжування, виявлення ваги компонентів професійної компетентності, виявлення найбільш значущих педагогічних умов розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників
Спостереження	Пряме спостереження за технологією асесмент-центрів, самооцінювання	Вимірювання поточного рівня розвиненості компонентів професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку на різних етапах експерименту

Продовження таблиці

Опитування	Анкетування, інтерв'ювання	Виявлення набору ключових характеристик керівників, які є необхідними для якісного виконання ними посадових обов'язків, вимірювання поточного рівня розвиненості компонентів професійної компетентності на різних етапах експерименту
Праксиметричні	Контент-аналіз та оцінювання продуктів навчально-пізнавальної діяльності	Оцінювання поточного рівня розвиненості компонентів професійної компетентності керівників на різних етапах експерименту
Методи статистичного оброблення результатів експерименту	Обчислення числових характеристик вибірки, проведення тесту Крамера-Уелча, тесту $\chi 2$	Визначення достовірності збігів та відмінностей в експериментальних даних, перевірки гіпотези про рівність середніх значень сукупностей, з'ясування динаміки змін у рівнях розвиненості компонентів професійної компетентності досліджуваної категорії керівників.

Додаток У.2. Етапи та завдання дослідження

Етапи та завдання дослідження

Назва етапу	Період	Завдання етапу
Аналітико-пошуковий	2012-2014 роки	-вивчення різних аспектів досліджуваної проблеми в науковій літературі та практиці; -визначення понятєво-категоріального апарату дослідження; -аналіз досвіду українських та зарубіжних вчених щодо розв'язання проблем, аналогічних проблематиці дослідження; -вивчення стану розробленості та реалізації педагогічних систем розвитку професійної компетентності на українських та зарубіжних підприємствах сфери зв'язку; -визначення суперечностей у створенні, адмініструванні та оцінюванні результативності розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників; -проектування моделі компетенцій керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів, визначення компонентів професійної компетентності, які є необхідними для успішної реалізації функціональних обов'язків; -обчислення векторів вагових коефіцієнтів компонентів професійної компетентності досліджуваної категорії керівників з метою визначення напрямів, змісту та технологій педагогічного впливу; -розроблення концептуальних засад дослідження; -обґрунтування педагогічної системи розвитку професійної компетентності досліджуваної категорії керівників; -обґрунтування змісту, форм, методів та технологій навчання; критеріїв, показників та рівнів розвиненості компонентів професійної компетентності керівників; процедури та діагностичного інструментарію оцінювання рівнів розвиненості професійної компетентності; -обґрунтування педагогічних умов, що визначають результативність педагогічної системи розвитку професійної компетентності;

Продовження таблиці

		-розроблення навчальних програм, комплексу навчально-методичного забезпечення, що дає можливість шляхом здійснення педагогічного впливу розвивати професійну компетентність керівників.
Формувальний	2014 р.	-діагностування поточного рівня розвиненості компонентів професійної компетентності досліджуваної категорії керівників до та після здійснення педагогічного впливу; -розвиток компонентів професійної компетентності керівників – ціннісно-мотиваційного, інтелектуально-когнітивного, операційно-діяльнісного, суб'єктного; -експериментальна перевірка результативності педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів.
Узагальнювальний	2015-2017 роки	-узагальнення кількісних та якісних даних, отриманих в ході формувального етапу експерименту; -вивчення та пояснення шляхом порівняльного аналізу якісних та кількісних змін у рівнях розвиненості компонентів професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, які отримано в ході експериментального дослідження, у відповідності із визначеними критеріями; -визначення динаміки змін рівнів розвиненості професійної компетентності керівників; -формулювання загальних висновків проведеної дослідно-експериментальної роботи.

Додаток У.3. Організаційний план експериментальної роботи

Організаційний план експериментальної роботи

	Етап експерименту/ дослідження	Цілі етапу	Цільова група	Терміни проведення	Кількість учасників	Регіональна представленість	Засоби/ методи
1.	Аналітико-пошуковий	Створення моделі компетенцій	Експерти (керівники)	Листопад 2013 року	19	м.Київ, західний, східний, південний регіони	Метод критичних інцидентів
2.	Аналітико-пошуковий	Створення моделі компетенцій	Експерти (клієнти)	Листопад-грудень 2013 року	84	м.Київ, західний, східний, південний регіони	Методика SERVQUAL
3.	Аналітико-пошуковий	Уточнення моделі компетенцій	Експерти (керівники)	Грудень 2013 року	97	м.Київ, західний, східний регіони	Форсайт
4.	Аналітико-пошуковий	Визначення структури професійної компетентності керівників	Експерти (керівники)	Грудень 2013 року	19	м.Київ, західний, східний, південний регіони	Метод фокальних об’єктів, метод попарних порівнянь
5.	Аналітико-пошуковий	Визначення педагогічних умов розвитку професійної компетентності керівників	Експерти (керівники)	Січень 2014 року	21	м.Київ, західний, східний, південний регіони	Методика номінальних груп
6.	Формувальний	Розвиток інтелектуально-когнітивного компонента (андрагогічних знань)	Керівники структурних підрозділів (ПАТ «Укртелеком»)	Лютий 2014 року	403	м.Київ, західний, східний, південний регіони	Дистанційний курс «Підготовка внутрішніх тренерів. Базовий рівень»

Продовження таблиці

7.	Формувальний	Діагностування рівнів розвиненості компонентів професійної компетентності	Керівники структурних підрозділів (ПАТ «Укртелеком»)	Березень 2014 року	403	м.Київ, західний, східний, південний регіони	Експертне оцінювання за технологією асесмент-центрів, самооцінювання
8.	Формувальний	Розвиток операційно-діяльнісного компонента (андрагогічних умінь)	Керівники структурних підрозділів (ПАТ «Укртелеком»)	Березень 2014 року	403	м.Київ, західний, східний, південний регіони	Тренінг «Навички проведення бізнес-тренінгу»
9.	Формувальний	Діагностування рівнів розвиненості компетентності	Керівники структурних підрозділів (ПАТ «Укртелеком»)	Квітень 2014 року	403	м.Київ, західний, східний, південний регіони	Повторний зріз знань (дистанційно)
10.	Формувальний	Розвиток інтелектуально-когнітивного компонента (андрагогічних знань)	Керівники структурних підрозділів (ПАТ «Укрпошта»)	Червень 2014 року	392	м.Київ, західний, східний, південний регіони	Дистанційний курс «Підготовка тренерів. Базовий рівень»
11.	Формувальний	Розвиток операційно-діяльнісного компонента (андрагогічних умінь)	Керівники структурних підрозділів (ПАТ «Укрпошта»)	Липень 2014 року	392	м.Київ, західний, східний, південний регіони	Тренінг та посттренінговий супровід учасників тренінгу «Тренінг для тренерів»

Продовження таблиці

12.	Формувальний	Діагностування рівнів розвиненості компетентності	Керівники структурних підрозділів (ПАТ «Укрпошта»)	Липень 2014 року	392	м.Київ, західний, східний, південний регіони	Повторний зріз знань (дистанційно)
13.	Формувальний	Розвиток операційно-діяльнісного компонента (андрагогічних умінь)	Керівники структурних підрозділів (ПАТ «Укртелеком»)	Серпень 2014 року	403	м.Київ, західний, східний, південний регіони	Тренінг “Вдосконалення умінь в проведенні бізнес-тренінгу”
14.	Формувальний	Розвиток операційно-діяльнісного компонента (андрагогічних умінь)	Керівники структурних підрозділів (ПАТ «Укртелеком»)	Серпень 2014 року	403	м.Київ, західний, східний, південний регіони	Посттренінговий супровід учасників тренінгу “Вдосконалення умінь в проведенні бізнес-тренінгу”
15.	Формувальний	Розвиток операційно-діяльнісного компонента (андрагогічних умінь)	Керівники структурних підрозділів (ПАТ «Укртелеком»)	Вересень 2014 року	403	м.Київ, західний, східний, південний регіони	Тренінг “Проведення бізнес-тренінгу. Поглиблений рівень”
16.	Формувальний	Розвиток операційно-діяльнісного компонента (андрагогічних умінь)	Керівники структурних підрозділів (ПАТ	Вересень 2014 року	403	м.Київ, західний, східний, південний регіони	Посттренінговий супровід учасників тренінгу

Продовження таблиці

			«Укртелеком»)				“Вдосконалення умінь в проведенні бізнес-тренінгу”
17.	Формувальний	Розвиток інтелектуально-когнітивного компонента (професійних знань)	Керівники структурних підрозділів (ПАТ «Укртелеком»)	Вересень 2014 року	403	м.Київ, західний, східний, південний регіони	Дистанційний курс «Якісне обслуговування як конкурентна перевага. Побудова ефективних відносин зі споживачами»
18.	Формувальний	Розвиток операційно-діяльнісного компонента (професійних та комунікативних умінь)	Керівники структурних підрозділів (ПАТ «Укртелеком»)	Жовтень 2014 року	403	м.Київ, західний, східний, південний регіони	Тренінг «Стандарти обслуговування»
19.	Формувальний	Розвиток операційно-діяльнісного компонента (професійних та комунікативних умінь)	Керівники структурних підрозділів (ПАТ «Укртелеком»)	Жовтень 2014 року	403	м.Київ, західний, східний, південний регіони	Посттренінговий супровід учасників тренінгу «Стандарти обслуговування»
20.	Формувальний	Розвиток інтелектуально-когнітивного компонента (організаційно-	Керівники структурних підрозділів	Листопад 2014 року	403	м.Київ, західний, східний, південний регіони	Дистанційний курс «Сучасні інструменти

Продовження таблиці

		управлінських та психологічних знань)	(ПАТ «Укртелеком»)				управління діяльністю структурного підрозділу»
21.	Формувальний	Розвиток операційно-діяльнісного компонента (організаційно-управлінських умінь)	Керівники структурних підрозділів (ПАТ «Укртелеком»)	Листопад 2014 року	403	м.Київ, західний, східний, південний регіони	Тренінг «Інструменти ефективного управління та мотивації персоналу з продажу послуг та обслуговування»
22	Формувальний	Розвиток операційно-діяльнісного компонента (організаційно-управлінських умінь)	Керівники структурних підрозділів (ПАТ «Укртелеком»)	Грудень 2014 року	403	м.Київ, західний, східний, південний регіони	Посттренінговий супровід учасників тренінгу «Інструменти ефективного управління та мотивації персоналу з продажу послуг та обслуговування»
23	Формувальний	Повторне діагностування рівнів розвиненості компонентів професійної	Керівники структурних підрозділів	Березень 2014 року	403	м.Київ, західний, східний, південний регіони	Повторне експертне оцінювання за

Продовження таблиці

		компетентності	(ПАТ «Укртелеком»)				технологією асесмент-центрів, самооцінювання
15.	Узагальнювальний	Узагальнення кількісних та якісних даних, отриманих в ході формувального етапу експерименту	Дослідник	Протягом 2016 року	-	-	Статистична обробка результатів; методи порівняння, узагальнення та прогнозування

Джерело: власні розробки автора

Додаток У.4. Програма розвитку компонентів професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку

Програма розвитку компонентів професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку

№ п/п	Назва компоненту	Підмножина	Засоби розвитку компоненту професійної компетентності
1.	**Ціннісно-мотиваційний**		Інтегрування в основні курси специфічних завдань, кейсів, вправ з метою розвитку необхідних для виконання функціональних обов'язків цінностей та настанов
2.	**Інтелектуально-когнітивний**	Професійні знання	Дистанційний курс "Якісне обслуговування як конкурентна перевага. Побудова ефективних відносин зі споживачами"
3.		Психологічні знання	Дистанційний курс "Якісне обслуговування як конкурентна перевага. Побудова ефективних відносин зі споживачами"; дистанційний курс "Сучасні інструменти управління діяльністю структурного підрозділу"
4.		Андрагогічні знання	Дистанційний курс "Підготовка тренерів. Базовий рівень"
5.		Організаційно-управлінські знання	Дистанційний курс "Сучасні інструменти управління діяльністю структурного підрозділу"
6.	**Операційно-діяльнісний**	Професійні уміння	Тренінг "Стандарти обслуговування", посттренінговий супровід
7.		Комунікативні уміння	Тренінг "Стандарти обслуговування", посттренінговий супровід
8.		Андрагогічні уміння	Тренінги "Модуль 1. Навички проведення бізнес-тренінгу", "Модуль 2. Вдосконалення умінь в проведенні бізнес-тренінгу", "Модуль 3. Проведення бізнес-тренінгу. Поглиблений рівень", посттренінговий супровід
9.		Організаційно-управлінські уміння	Тренінг "Інструменти ефективного управління та мотивації персоналу з продажу", посттренінговий супровід
10.	**Суб'єктний** (професійно-важливі якості особистості)		Інтегрування в основні курси специфічних завдань, кейсів, вправ для розвитку необхідних для виконання функціональних обов'язків професійно важливих якостей особистості

Джерело: власні розробки автора

Додаток Ф. Диференціація кількісних показників розвиненості професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку

Диференціація кількісних показників розвиненості професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку

№ пор	Критерій оцінювання	Шкала вимірювання	Диференціація критерію на рівні розвинутості
1.	Ціннісно-мотиваційний та суб'єктний (комбінована оцінка)	*Відносна* (% від максимально можливої кількості балів).	*Базовий:* 0-60% (від 0 до 95 балів); *Достатній:* 60-80% (від 96 до 127 балів); *Високий:* 80-100% (від 128 до 160 балів).
2.	Інтелектуально-когнітивний	*Відносна* (% від максимально можливої кількості балів).	*Базовий:* 0-60% (від 0 до 120 балів); *Достатній:* 60-80% (від 120 до 159 балів); *Високий:* 80-100% (від 160 до 200 балів).
3.	Операційно-діяльнісний	*Відносна* (% від максимально можливої кількості балів).	*Базовий:* 0-60% (від 0 до 210 балів); *Достатній:* 60-80% (від 210 до 280 балів); *Високий:* 80-100% (від 280 до 350 балів).

Джерело: власні розробки автора

Додаток X.1. Шахматка успішності групи

Шахматка успішності групи

Дистанційний курс «Якісне обслуговування як конкурентна перевага. Побудова ефективних відносин зі споживачами»

Тривалість навчання – 01.09.2014 – 27.09.2014
02.09.2014 09:18:47
Попередній контроль знань

№ п/п	Шифр учасника	Контрольне завдання 1	Контрольне завдання 2	Контрольне завдання 3	Контрольне завдання 4	Контрольне завдання 5	Контрольне завдання 6	Контрольне завдання 7	Контрольне завдання 8	Разом
1	N	32	21	18	17	22	20	30	32	192
2	N+1	20	17	13	13	15	13	20	20	131
3	N+2	25	17	15	16	18	13	25	23	152
4	N+3	33	23	18	19	25	18	33	32	201
5	N+4	32	22	16	17	26	17	32	32	194
6	N+5	34	25	17	18	23	18	32	31	198
7	N+6	35	26	19	18	28	19	33	37	215
8	N+7	20	16	13	13	16	13	22	21	134
9	N+8	25	17	14	13	18	14	25	28	154
10	N+9	32	21	17	17	24	18	32	33	194
11	N+10	21	16	14	16	18	16	24	23	148
12	N+11	32	24	18	18	24	20	33	31	200
13	N+12	36	26	20	22	29	18	36	35	222
14	N+13	33	31	20	23	31	20	35	34	227
15	N+14	29	24	19	19	25	16	30	31	193
16	N+15	20	16	13	14	16	13	21	21	134
17	N+16	32	22	18	18	22	18	30	32	192
18	N+17	32	23	18	17	23	18	31	32	194
19	N+18	31	25	17	18	24	19	32	29	195
20	N+19	32	22	17	18	24	19	30	31	193
21	N+20	32	22	17	18	26	19	29	31	194

Продовження таблиці

22	N+21	35	27	21	23	30	19	36	33	224
23	N+22	30	23	19	17	23	19	30	31	192
24	N+23	37	26	20	20	29	18	35	32	217
25	N+24	34	29	20	23	29	21	34	38	228
26	N+25	34	28	20	22	30	21	33	34	222
27	N+26	34	28	22	21	29	21	33	33	221
28	N+27	32	25	18	20	24	19	28	31	197
29	N+28	38	28	20	19	29	19	36	34	223
30	N+29	30	23	19	18	26	17	29	32	194
31	N+30	19	17	13	14	16	13	22	20	134
32	N+31	42	33	25	27	34	27	41	46	275
33	N+32	44	35	26	25	33	25	46	46	280
34	N+33	32	30	20	23	26	22	36	35	224
35	N+34	34	22	17	18	26	17	34	29	197
36	N+35	26	21	15	17	19	15	23	25	161
37	N+36	36	28	19	21	26	21	33	36	220
38	N+37	31	25	17	20	23	17	30	30	193
39	N+38	31	24	18	19	23	18	32	33	198
40	N+39	30	21	19	19	23	18	32	30	192
41	N+40	35	24	20	20	27	19	33	35	213
42	N+41	30	28	19	19	24	18	34	35	207
43	N+42	30	24	19	17	22	19	32	30	193
44	N+43	32	24	18	19	22	19	31	31	196
45	N+44	22	18	14	15	17	14	23	21	144
46	N+45	28	18	16	14	17	14	28	25	160
47	N+46	33	27	19	21	26	20	34	35	215
48	N+47	39	32	24	24	32	26	40	40	257

Продовження таблиці

49	N+48	35	26	21	21	28	19	35	35	220
50	N+49	35	27	20	20	26	19	33	32	212
51	N+50	34	27	18	18	25	19	33	32	206
52	N+51	34	29	22	20	30	23	39	39	236
53	N+52	31	23	19	18	23	19	30	31	194
54	N+53	32	29	20	21	25	22	36	34	219
55	N+54	23	16	14	16	16	14	24	24	147
56	N+55	32	30	20	21	29	19	37	36	224
57	N+56	33	26	21	21	29	23	34	35	222
58	N+57	33	29	21	21	28	23	35	36	226
59	N+58	26	20	17	17	19	15	29	26	169
60	N+59	32	21	19	19	23	18	31	31	194
61	N+60	32	25	21	20	29	21	33	33	214
62	N+61	32	23	17	17	25	17	32	30	193
63	N+62	29	25	19	19	23	17	31	30	193
64	N+63	39	34	23	23	34	24	41	40	258
65	N+64	33	24	18	18	25	17	33	31	199
66	N+65	30	26	19	17	26	17	33	34	202
67	N+66	33	25	17	18	26	15	32	31	197
68	N+67	31	24	17	20	26	18	30	32	198
69	N+68	31	23	17	19	24	18	31	33	196
70	N+69	41	30	22	23	32	24	42	43	257
71	N+70	30	24	17	17	24	18	30	32	192
72	N+71	34	26	21	19	26	19	34	34	213
73	N+72	33	29	20	20	31	19	33	33	218
74	N+73	33	29	20	21	28	21	32	34	218
75	N+74	37	29	22	22	28	22	34	36	230

Продовження таблиці

76	N+75	37	30	22	23	30	22	35	33	232
77	N+76	35	30	21	22	27	21	38	33	227
78	N+77	35	23	19	20	24	17	32	31	201
79	N+78	27	19	16	17	19	14	25	24	161
80	N+79	32	24	18	18	21	19	29	33	194
81	N+80	33	26	21	21	26	20	34	35	216
82	N+81	34	27	20	19	26	19	34	32	211
83	N+82	30	25	18	20	23	17	30	29	192
84	N+83	32	25	17	17	22	18	32	32	195
85	N+84	34	25	19	18	25	18	32	35	206
86	N+85	23	20	16	16	20	16	25	24	160
87	N+86	31	25	20	18	25	19	31	34	203
88	N+87	34	27	19	20	29	20	34	35	218
89	N+88	33	28	22	20	26	20	35	37	221
90	N+89	31	24	19	16	22	18	31	31	192
91	N+90	32	23	17	18	22	18	31	31	192
92	N+91	33	24	19	19	23	16	33	33	200
93	N+92	33	27	20	18	27	21	34	33	213
94	N+93	29	25	18	17	23	18	33	30	193
95	N+94	33	27	20	20	25	19	31	31	206
96	N+95	32	24	18	18	23	19	33	31	198
97	N+96	31	22	19	19	21	16	32	33	193
98	N+97	36	26	21	21	29	20	34	33	220
99	N+98	32	28	22	21	26	23	36	33	221
100	N+99	35	30	20	21	29	20	35	35	225
101	N+100	35	25	19	21	25	21	32	34	212
102	N+101	44	33	24	24	32	24	42	41	264

Продовження таблиці

103	N+102	36	28	21	20	28	20	32	34	219
104	N+103	41	34	24	27	35	24	42	45	272
105	N+104	33	30	22	21	27	23	36	32	224
106	N+105	32	23	17	17	22	17	33	33	194
107	N+106	34	28	19	22	27	21	35	36	222
108	N+107	32	24	18	19	24	18	30	31	196
109	N+108	34	24	19	18	23	19	33	32	202
110	N+109	39	33	25	24	31	24	40	40	256
111	N+110	33	26	19	18	23	21	32	34	206
112	N+111	33	29	21	20	27	20	33	34	217
113	N+112	33	27	21	23	29	20	36	35	224
114	N+113	31	23	18	20	23	20	32	32	199
115	N+114	31	24	18	18	24	20	35	33	203
116	N+115	23	19	15	15	17	13	26	26	154
117	N+116	23	19	16	15	20	16	26	25	160
118	N+117	35	27	20	19	24	19	35	35	214
119	N+118	35	29	19	20	25	20	32	35	215
120	N+119	23	18	14	15	16	14	23	22	145
121	N+120	24	19	16	16	22	17	26	25	165
122	N+121	20	17	13	14	16	13	22	22	137
123	N+122	19	18	13	13	16	13	22	20	134
124	N+123	29	21	19	19	23	16	33	34	194
125	N+124	31	24	18	18	24	19	30	29	193
126	N+125	27	20	16	15	20	13	25	25	161
127	N+126	31	24	17	18	22	18	32	31	193
128	N+127	33	24	18	19	23	17	32	31	197
129	N+128	33	23	19	18	25	16	30	29	193

Продовження таблиці

130	N+129	35	24	19	18	24	20	29	30	199
131	N+130	19	15	13	13	15	13	19	20	127
132	N+131	36	25	19	18	28	18	32	31	207
133	N+132	32	27	18	21	26	20	32	34	210
134	N+133	38	30	21	21	26	19	34	33	222
135	N+134	30	22	19	18	25	18	30	30	192
136	N+135	22	16	14	15	18	14	22	24	145
137	N+136	32	27	21	19	26	18	33	36	212
138	N+137	33	29	21	21	28	22	33	34	221
139	N+138	30	23	18	20	23	19	30	31	194
140	N+139	42	32	22	23	32	24	40	41	256
141	N+140	39	35	24	22	32	25	39	43	259
142	N+141	35	24	20	17	25	18	36	31	206
143	N+142	34	30	20	21	28	21	36	37	227
144	N+143	23	19	14	14	19	16	22	21	148
145	N+144	30	25	19	19	24	18	33	34	202
146	N+145	31	22	19	20	22	16	31	31	192
147	N+146	23	16	13	14	18	14	20	22	140
148	N+147	27	18	15	17	20	14	24	26	161
149	N+148	34	25	17	18	25	19	34	34	206
150	N+149	22	17	15	13	16	15	23	26	147
151	N+150	29	23	17	20	23	19	32	31	194
152	N+151	27	17	14	14	16	13	28	27	156
153	N+152	33	29	21	21	29	22	33	33	221
154	N+153	36	25	20	20	25	19	33	33	211
155	N+154	32	26	18	19	25	20	36	36	212
156	N+155	22	17	14	15	17	14	26	22	147

Продовження таблиці

157	N+156	29	21	19	20	22	20	32	30	193
158	N+157	20	18	13	13	18	14	21	23	140
159	N+158	30	25	18	18	25	17	31	31	195
160	N+159	19	15	13	14	16	13	19	20	129
161	N+160	36	31	21	22	28	21	35	33	227
162	N+161	32	25	20	18	26	18	33	31	203
163	N+162	32	24	18	18	23	18	30	29	192
164	N+163	19	15	13	14	15	13	20	19	128
165	N+164	20	15	13	13	16	13	20	22	132
166	N+165	32	26	18	20	28	21	33	30	208
167	N+166	35	31	21	24	28	23	39	34	235
168	N+167	30	24	19	18	22	19	31	30	193
169	N+168	19	15	13	13	16	14	20	20	130
170	N+169	29	24	19	18	24	19	29	30	192
171	N+170	31	23	18	17	24	18	30	34	195
172	N+171	33	27	20	20	23	18	32	35	208
173	N+172	30	25	19	19	22	16	30	32	193
174	N+173	31	21	18	18	23	19	33	31	194
175	N+174	29	25	18	19	22	17	32	31	193
176	N+175	36	28	21	21	27	23	34	34	224
177	N+176	19	15	13	13	16	14	19	20	129
178	N+177	24	19	15	15	20	15	28	25	161
179	N+178	31	22	18	20	25	20	30	35	201
180	N+179	31	26	18	19	25	16	33	31	199
181	N+180	26	20	14	14	20	16	25	26	161
182	N+181	30	25	18	19	21	17	33	33	196
183	N+182	30	23	18	19	22	19	30	32	193

Продовження таблиці

184	N+183	32	25	18	17	24	18	32	33	199
185	N+184	20	17	13	13	19	14	20	20	136
186	N+185	30	23	19	17	22	19	30	32	192
187	N+186	24	20	14	16	20	14	26	27	161
188	N+187	23	17	14	14	16	15	24	26	149
189	N+188	31	22	17	18	23	18	35	34	198
190	N+189	26	19	14	13	20	17	23	23	155
191	N+190	33	22	17	20	21	16	30	33	192
192	N+191	32	23	17	16	24	18	32	32	194
193	N+192	32	25	19	18	27	20	34	35	210
194	N+193	32	24	19	16	21	17	32	32	193
195	N+194	35	29	21	20	27	20	32	37	221
196	N+195	32	23	20	18	26	18	31	30	198
197	N+196	20	15	13	13	15	13	21	21	131
198	N+197	19	15	13	13	16	13	20	19	128
199	N+198	31	23	19	18	24	18	30	30	193
200	N+199	32	24	20	18	27	19	35	32	207
201	N+200	35	26	19	19	26	20	35	30	210
202	N+201	37	29	20	22	28	21	35	33	225
203	N+202	36	26	20	22	29	23	36	34	226
204	N+203	24	18	15	16	21	16	25	26	161
205	N+204	36	28	22	20	26	20	32	36	220
206	N+205	24	17	14	16	17	16	23	25	152
207	N+206	38	26	20	20	30	23	38	38	233
208	N+207	31	26	19	17	23	18	31	32	197
209	N+208	31	25	18	19	24	17	30	30	194
210	N+209	32	22	20	19	21	16	31	32	193

Продовження таблиці

211	N+210	34	24	20	18	27	20	34	34	211
212	N+211	35	29	19	19	26	21	34	34	217
213	N+212	31	24	18	18	24	18	31	29	193
214	N+213	34	26	18	17	26	19	33	32	205
215	N+214	37	28	19	19	27	20	37	32	219
216	N+215	19	15	13	14	16	14	19	19	129
217	N+216	32	25	17	17	24	19	31	29	194
218	N+217	34	29	21	18	25	20	33	34	214
219	N+218	37	30	21	21	26	21	37	34	227
220	N+219	38	26	22	20	28	22	37	36	229
221	N+220	33	29	21	19	29	23	33	34	221
222	N+221	32	26	20	21	25	18	34	32	208
223	N+222	36	31	20	22	29	20	35	35	228
224	N+223	31	24	19	19	22	20	30	31	196
225	N+224	34	26	19	20	26	20	35	31	211
226	N+225	33	22	18	18	24	16	30	31	192
227	N+226	31	23	19	20	23	18	29	29	192
228	N+227	29	25	17	19	22	19	30	31	192
229	N+228	26	20	15	15	20	17	23	26	162
230	N+229	21	16	13	15	16	13	22	24	140
231	N+230	29	24	19	18	23	19	30	30	192
232	N+231	21	15	13	13	18	13	22	22	137
233	N+232	19	15	13	13	15	14	19	20	128
234	N+233	19	17	13	13	16	13	20	20	131
235	N+234	31	24	17	17	23	18	33	33	196
236	N+235	24	18	16	14	20	16	24	27	159
237	N+236	24	20	16	15	18	16	26	27	162

Продовження таблиці

238	N+237	19	16	13	13	15	13	20	20	129
239	N+238	24	17	15	17	17	15	26	25	156
240	N+239	29	17	14	16	20	15	25	27	163
241	N+240	25	20	15	17	19	15	28	26	165
242	N+241	30	23	19	18	24	17	30	31	192
243	N+242	33	25	17	18	22	17	29	35	196
244	N+243	32	23	19	16	24	17	30	31	192
245	N+244	41	29	23	22	30	21	38	37	241
246	N+245	23	17	13	13	17	14	22	23	142
247	N+246	32	27	20	18	26	19	32	34	208
248	N+247	39	33	24	24	31	25	40	41	257
249	N+248	27	19	15	16	19	16	26	27	165
250	N+249	22	19	14	13	18	14	21	20	141
251	N+250	31	24	19	17	24	18	30	30	193
252	N+251	24	19	15	16	17	15	21	23	150
253	N+252	30	23	19	16	23	17	32	32	192
254	N+253	29	23	19	20	23	17	30	31	192
255	N+254	29	22	18	18	25	19	32	31	194
256	N+255	26	16	15	15	19	17	27	25	160
257	N+256	29	23	17	20	24	18	31	32	194
258	N+257	30	22	19	19	22	18	32	30	192
259	N+258	33	30	21	21	28	21	34	34	222
260	N+259	25	21	16	17	18	13	29	25	164
261	N+260	32	30	22	22	30	21	33	33	223
262	N+261	36	27	22	20	26	20	35	33	219
263	N+262	30	21	18	20	22	19	34	32	196
264	N+263	31	23	19	18	22	19	30	31	193

Продовження таблиці

265	N+264	31	24	18	17	21	19	32	30	192
266	N+265	30	25	17	19	21	18	32	33	195
267	N+266	30	22	18	18	26	19	29	34	196
268	N+267	26	19	15	14	20	15	24	25	158
269	N+268	33	22	17	19	24	19	34	29	197
270	N+269	35	26	22	21	28	20	35	37	224
271	N+270	25	18	15	15	18	17	25	23	156
272	N+271	35	26	18	21	25	21	32	32	210
273	N+272	20	18	14	13	18	14	23	23	143
274	N+273	26	18	15	14	18	15	26	23	155
275	N+274	33	23	18	16	25	18	30	31	194
276	N+275	29	24	19	19	23	16	31	31	192
277	N+276	30	23	20	20	28	18	34	34	207
278	N+277	33	26	21	20	27	20	32	33	212
279	N+278	21	16	13	13	19	13	21	20	136
280	N+279	30	23	17	19	24	18	33	31	195
281	N+280	35	29	21	23	29	21	35	33	226
282	N+281	32	25	17	19	24	18	32	32	199
283	N+282	33	27	20	21	29	22	31	34	217
284	N+283	33	29	21	20	26	20	35	36	220
285	N+284	22	18	15	16	20	15	24	24	154
286	N+285	19	17	13	14	17	13	19	20	132
287	N+286	30	25	18	18	24	17	31	32	195
288	N+287	30	23	18	18	24	19	30	31	193
289	N+288	24	19	15	15	16	16	26	25	156
290	N+289	32	28	19	20	24	20	36	33	212
291	N+290	31	28	19	21	26	20	32	37	214

Продовження таблиці

292	N+291	23	18	15	15	19	15	25	27	157
293	N+292	25	21	17	18	20	14	25	25	165
294	N+293	30	25	19	18	24	17	31	33	197
295	N+294	23	18	14	16	17	15	25	28	156
296	N+295	34	28	20	22	27	21	32	34	218
297	N+296	30	24	17	18	23	19	31	32	194
298	N+297	31	25	18	17	25	18	33	31	198
299	N+298	32	23	19	17	21	19	30	31	192
300	N+299	24	19	16	15	21	16	27	24	162
301	N+300	30	22	19	18	22	19	30	32	192
302	N+301	22	17	14	14	16	15	24	24	146
303	N+302	31	23	19	18	24	19	32	29	195
304	N+303	24	18	14	14	18	13	23	24	148
305	N+304	25	19	15	15	17	17	28	23	159
306	N+305	31	24	17	19	24	19	30	33	197
307	N+306	32	22	19	18	22	16	32	31	192
308	N+307	32	22	18	18	22	18	31	32	193
309	N+308	28	20	16	15	16	14	26	24	159
310	N+309	27	19	16	17	18	14	26	27	164
311	N+310	20	16	14	13	15	13	21	21	133
312	N+311	30	24	19	18	23	18	32	29	193
313	N+312	28	18	16	15	18	14	28	27	164
314	N+313	26	19	17	15	20	16	27	27	167
315	N+314	25	19	14	14	19	15	25	22	153
316	N+315	31	24	18	19	22	19	30	30	193
317	N+316	28	21	17	17	22	15	26	26	172
318	N+317	37	29	22	21	30	20	32	33	224

Продовження таблиці

319	N+318	34	28	19	19	26	20	32	32	210
320	N+319	33	29	21	22	31	19	33	35	223
321	N+320	36	28	20	21	26	21	36	33	221
322	N+321	28	19	16	13	22	14	25	24	161
323	N+322	40	34	24	24	30	24	39	41	256
324	N+323	33	25	21	19	26	19	35	35	213
325	N+324	27	22	16	17	21	14	27	28	172
326	N+325	32	27	20	19	26	17	35	31	207
327	N+326	33	22	18	17	25	19	29	32	195
328	N+327	44	34	25	24	32	27	42	44	272
329	N+328	34	27	21	23	28	23	36	33	225
330	N+329	41	33	23	24	34	24	40	39	258
331	N+330	34	28	21	20	30	20	34	34	221
332	N+331	39	28	21	24	29	22	37	39	239
333	N+332	32	23	18	18	24	19	30	32	196
334	N+333	32	23	17	19	22	17	33	32	195
335	N+334	33	21	18	19	23	19	32	32	197
336	N+335	33	25	16	19	24	18	30	31	196
337	N+336	31	25	19	18	23	17	35	31	199
338	N+337	30	23	17	20	23	20	33	32	198
339	N+338	29	25	17	19	22	18	33	30	193
340	N+339	26	18	16	14	18	14	28	25	159
341	N+340	31	27	20	22	29	20	34	34	217
342	N+341	29	25	19	20	23	19	30	30	195
343	N+342	34	26	20	19	23	20	35	31	208
344	N+343	33	25	18	17	24	19	32	32	200
345	N+344	31	26	18	17	26	17	34	34	203

Продовження таблиці

346	N+345	32	24	18	17	22	20	32	30	195
347	N+346	30	22	19	18	22	20	31	30	192
348	N+347	25	19	16	18	23	13	26	25	165
349	N+348	36	28	20	20	26	20	34	34	218
350	N+349	29	24	18	19	24	17	30	33	194
351	N+350	32	23	17	18	23	18	30	33	194
352	N+351	20	18	13	14	16	13	19	20	133
353	N+352	30	24	17	18	22	19	31	33	194
354	N+353	21	19	15	15	18	16	26	22	152
355	N+354	33	21	18	18	23	19	30	31	193
356	N+355	33	24	17	19	23	18	33	31	198
357	N+356	25	18	15	17	17	15	25	25	157
358	N+357	19	15	13	13	16	13	19	20	128
359	N+358	27	17	15	14	21	16	25	28	163
360	N+359	35	27	19	20	30	22	33	35	221
361	N+360	33	27	21	18	29	18	33	37	216
362	N+361	33	25	18	17	26	20	35	31	205
363	N+362	33	25	19	21	29	18	33	33	211
364	N+363	35	27	20	20	28	19	34	34	217
365	N+364	26	20	15	15	17	16	27	26	162
366	N+365	33	24	17	18	25	18	31	32	198
367	N+366	27	17	16	16	18	14	28	23	159
368	N+367	29	18	14	15	18	16	26	24	160
369	N+368	32	23	17	17	23	20	29	32	193
370	N+369	34	31	21	20	29	20	37	36	228
371	N+370	33	25	19	19	24	21	32	34	207
372	N+371	33	29	20	20	31	20	35	36	224

Продовження таблиці

373	N+372	36	29	20	20	28	22	35	34	224
374	N+373	34	29	21	20	26	19	37	33	219
375	N+374	34	24	19	19	26	20	34	33	209
376	N+375	32	26	18	18	23	20	31	33	201
377	N+376	30	24	19	18	21	20	31	30	193
378	N+377	31	23	19	17	23	17	30	35	195
379	N+378	21	17	13	14	16	14	23	22	140
380	N+379	27	18	14	14	19	15	27	28	162
381	N+380	38	27	21	20	26	23	36	34	225
382	N+381	33	24	18	19	26	18	30	31	199
383	N+382	21	17	14	14	18	15	24	23	146
384	N+383	30	23	18	18	22	17	32	33	193
385	N+384	30	24	19	20	25	18	31	34	201
386	N+385	34	27	18	19	26	19	31	32	206
387	N+386	34	24	18	18	25	17	31	32	199
388	N+387	28	20	15	16	18	15	25	27	164
389	N+388	24	21	14	16	20	15	29	27	166
390	N+389	33	25	18	17	24	18	32	34	201
391	N+390	31	26	20	19	28	21	37	33	215
392	N+391	31	25	18	16	24	16	31	34	195
393	N+392	30	23	17	18	23	19	35	34	199
394	N+393	31	23	17	20	23	17	33	32	196
395	N+394	32	27	21	19	30	20	34	36	219
396	N+395	30	25	17	17	23	17	33	33	195
397	N+396	24	19	16	15	17	15	24	26	156
398	N+397	31	22	18	19	22	17	31	32	192
399	N+398	31	23	18	19	25	17	32	30	195

Продовження таблиці

400	N+399	32	23	17	16	23	19	32	32	194
401	N+400	26	18	15	14	17	17	24	25	156
402	N+401	20	16	14	13	18	14	21	19	135
403	N+402	24	21	14	13	21	15	28	24	160

Додаток Х.2. Показники розвиненості андрагогічних знань у КГ (за результатами оцінювання виконання контрольних завдань курсу «Підготовка тренерів. Базовий рівень»)

Показники розвиненості андрагогічних знань у КГ

(за результатами оцінювання виконання контрольних завдань курсу «Підготовка тренерів. Базовий рівень»)

№ пор	Контрольне завдання	До експерименту			Після експерименту			Після посттренінгу		
		середнє значення	дисперсія	середнє квадратичне відхилення	середнє значення	дисперсія	середнє квадратичне відхилення	середнє значення	дисперсія	середнє квадратичне відхилення
1.	Контрольне завдання 1	15,767	7,970	2,823	17,730	7,427	2,725	17,432	7,669	2,769
2.	Контрольне завдання 2	15,826	7,850	2,802	17,700	7,534	2,745	17,412	7,745	2,783
3.	Контрольне завдання 3	15,705	7,706	2,776	17,675	7,270	2,696	17,402	7,326	2,707
4.	Контрольне завдання 4	15,883	6,501	2,550	17,754	6,315	2,513	17,454	6,786	2,605
5.	Контрольне завдання 5	5,749	0,815	0,903	7,040	0,799	0,894	6,789	0,913	0,956
6.	Контрольне завдання 6	5,710	0,649	0,806	7,112	0,781	0,884	6,893	0,847	0,920
7.	Контрольне завдання 7	5,759	0,721	0,849	6,998	0,774	0,880	6,811	0,825	0,908
8.	Контрольне завдання 8	5,715	0,622	0,789	7,045	0,690	0,830	6,829	0,784	0,885
9.	Контрольне завдання 9	5,789	0,625	0,790	7,132	0,766	0,875	6,906	0,842	0,918
10.	Контрольне завдання 10	5,749	0,641	0,801	7,273	0,925	0,962	7,042	0,961	0,980
11.	Контрольне завдання 11	12,022	5,400	2,324	13,913	4,975	2,230	13,648	5,154	2,270
12.	Контрольне завдання 12	12,556	5,257	2,293	14,057	4,860	2,205	13,789	5,067	2,251

Додаток Х.3. Показники розвиненості андрагогічних знань у ЕГ (за результатами оцінювання виконання контрольних завдань курсу «Підготовка тренерів. Базовий рівень»)

Показники розвиненості андрагогічних знань у ЕГ

(за результатами оцінювання виконання контрольних завдань курсу «Підготовка тренерів. Базовий рівень»)

№ пор	Контрольне завдання	До експерименту			Після експерименту			Після посттренінгу		
		середнє значення	дисперсія	середнє квадра-тичне відхилення	середнє значення	дисперсія	середнє квадратичне відхилення	середнє значення	дисперсія	середнє квадра-тичне відхилення
1.	Контрольне завдання 1	15,730	7,671	2,770	17,668	7,153	2,675	17,865	7,150	2,674
2.	Контрольне завдання 2	15,888	6,443	2,538	17,737	6,245	2,499	17,964	6,449	2,539
3.	Контрольне завдання 3	15,862	7,797	2,792	17,704	7,457	2,731	17,939	7,597	2,756
4.	Контрольне завдання 4	15,811	7,928	2,816	17,737	7,350	2,711	17,972	7,439	2,727
5.	Контрольне завдання 5	5,709	0,631	0,795	7,043	0,676	0,822	7,253	0,788	0,888
6.	Контрольне завдання 6	5,753	0,703	0,839	6,990	0,742	0,861	7,227	0,882	0,939
7.	Контрольне завдання 7	5,750	0,618	0,786	7,265	0,886	0,941	7,492	0,987	0,994
8.	Контрольне завдання 8	5,776	0,625	0,790	7,122	0,727	0,852	7,378	0,911	0,954
9.	Контрольне завдання 9	5,758	0,798	0,893	7,033	0,789	0,888	7,278	1,004	1,002
10.	Контрольне завдання 10	5,712	0,651	0,807	7,105	0,769	0,877	7,324	0,941	0,970
11.	Контрольне завдання 11	12,543	5,364	2,316	14,038	4,891	2,212	14,293	5,185	2,277
12.	Контрольне завдання 12	12,061	5,239	2,289	13,916	4,773	2,185	14,161	4,862	2,205

Додаток Х.4. Емпіричні значення критерію Крамера-Уелча для КГ та ЕГ на різних етапах спостереження

Емпіричні значення критерію Крамера-Уелча для КГ та ЕГ на різних етапах спостереження

	КГ: вхідний контроль	КГ: вихідний контроль	КГ: повторний контроль	ЕГ: вхідний контроль	ЕГ: вихідний контроль	ЕГ: повторний контроль
КГ: вхідний контроль	0	4,457	3,761	0,029	4,413	5,050
КГ: вихідний контроль	4,457	0	0,687	4,392	0,015	0,613
КГ: повторний контроль	3,761	0,687	0	3,703	0,668	1,296
ЕГ: вхідний контроль	0,029	4,392	3,703	0	4,350	4,982
ЕГ: вихідний контроль	4,413	0,015	0,668	4,350	0	0,624
ЕГ: повторний контроль	5,050	0,613	1,296	4,982	0,624	0

Джерело: Розраховано автором

Додаток Ц.1. Опис контрольних завдань із курсу «Підготовка тренерів. Базовий рівень»

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.	Контрольне завдання 1	Дати характеристику різним форматам бізнес-освіти (стратегічна сесія, семінар-тренінг, коучинг, майстер-клас), схарактеризувати їхні 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 виокремлювати специфічні цілі навчання, найбільш релевантним для досягнення яких є бізнес-тренінг	Максимальний бал – 25, мінімальний – 10. За правильність відповіді – 20 балів, за креативність – 10
2.	Контрольне завдання 2	Навести приклади відмінності педагогічної та андрагогічної моделей навчання, беручи до уваги такі параметри: значення досвіду суб'єкту навчання; 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 – 10. За правильність відповіді – 20 балів, за креативність – 10
3.	Контрольне завдання 3	Самооцінювання поточного рівня розвиненості андрагогічної компетентності (з використанням анкети оцінювання функціональних навичок бізнес-тренера), рефлексія результатів, вибудовування індивідуального плану професійного розвитку	Здатність до об’єктивного самооцінювання рівня розвиненості компетентності; здатність до аналізу та рефлексії, вибудовування індивідуального плану професійного розвитку	Максимальний бал – 25, мінімальний – 10. За правильність відповіді – 20 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	Обізнаність зі стандартами роботи бізнес-тренера під час підготовки, проведення тренінгу, оцінювання його ефективності та здійснення посттренінгових заходів; здатність створити власні стандарти роботи	Максимальний бал – 25, мінімальний – 10. За правильність відповіді – 20 балів, за креативність – 10

Продовження таблиці

		під час підготовки, проведення тренінгу, оцінювання його ефективності та здійснення поттренінгових заходів)	з урахуванням специфіки бізнесу підприємства, його стратегічних орієнтирів, етичного кодексу, контексту діяльності структурного підрозділу з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів	
5.	Контрольне завдання 5	Самооцінювання переважаючого стилю керівництва (за допомогою методики визначення стилю керівництва); рефлексія отриманих результатів крізь 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 переважаючого 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 – 4. 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 у методиці створення ділових та рольових ігор, внести відповідні правки та аргументувати їх)	Обізнаність із принципами, правилами та методиками створення ділових та рольових ігор; здатність рефлексувати матеріал з точки зору еталонних методик; здатність ідентифікувати невідповідності із еталонними стандартами, коригувати їх із відповідною аргументацією	Максимальний бал – 10, мінімальний – 4. За правильність відповіді – 6 балів, за креативність – 4
7.	Контрольне завдання 7	На основі отриманих під час опанування матеріалами теми знань про принципи та правила підготовки та проведення мозкового штурму потрібно оцінити	Обізнаність із принципами, правилами й методиками підготовки та проведення мозкового штурму; здатність рефлексувати матеріал з точки зору еталонних методик;	Максимальний бал – 10, мінімальний – 4. За правильність відповіді – 6 балів, за

Продовження таблиці

		наведені рекомендації з точки зору їх коректності, відповідності відповідним принципам та методиці	здатність ідентифікувати невідповідності з еталонними стандартами, коригувати їх із відповідною аргументацією	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 – 4. За правильність відповіді – 6 балів, за креативність – 4
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 – 4. 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 характеризується такими параметрами: категорія учасників	Обізнаність з принципами, правилами та існуючим досвідом використання методу модерації; розуміння цінності, доцільності, ризиків та обмежень використання обраного методу; уміння сконструювати власну техніку модерації у відповідності до категорії учасників тренінгу, його тематики, питань, які потрібно вирішити за допомогою модерації, переліком доцільних технік модерації, послідовності їх використання, таймінгу, до яких висновків планується	Максимальний бал – 10, мінімальний – 4. За правильність відповіді – 6 балів, за креативність – 4

Продовження таблиці

		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 техніки модерації	привести учасників за допомогою техніки модерації	
11.	Контрольне завдання 11	Створення сценарію власного авторського тренінгу (визначення його цілей, завдань, переліку вправ та інтерактивних методів навчання, таймінгу, опису дій 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 – 8. 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 – 8. За правильність відповіді – 10 балів, за креативність – 10

Джерело: власні розробки автора

Додаток Ц.2. Опис контрольних завдань з курсу «Сучасні інструменти управління діяльністю структурного підрозділу»

Опис контрольних завдань з курсу «Сучасні інструменти управління діяльністю структурного підрозділу»

№ пор	Номер завдання	Короткий опис змісту завдання	Компетентності, які перевіряє завдання	Критерії та шкала оцінювання
1.	Контрольне завдання 1	Згадайте свої повсякденні управлінські обов‘язки. Розподіліть їх згідно стадій управлінського циклу. Результати надайте у вигляді таблиці, яка містить таку інформацію: стадії управлінського циклу (планування, організація, мотивація, контроль); обов’язки керівника на кожній із цих стадій управління; складнощі, які виникають у процесі реалізації цих стадій. Проаналізуйте витрати часу на здійснення різних функцій управління.	Обізнаність із стадіями управлінського циклу; обізнаність із управлінськими функціями; усвідомлення чинників, які впливають на результативну управлінську діяльність; уміння аналізувати власний управлінський досвід з метою його корекції	Максимальний бал – 50.
2.	Контрольне завдання 2	Наведіть приклад дерева цілей підрозділу компанії, у якому Ви працюєте, декомпозованих до рівня виконавця. Відповідь надайте у вигляді схеми в будь-якому графічному форматі, або малюнку від руки, сканованого та наданого в електронному вигляді. Користуючись нижченаведеною формою, складіть план досягнення цілей, які стоять перед підпорядкованим структурним підрозділом.	Обізнаність із технологіями та принципами цільового управління; уміння декомпозувати стратегічні цілі підприємства на рівень структурного підрозділу; обізнаність із технологіями планування діяльності структурного підрозділу; уміння планувати, виходячи із заданих параметрів.	Максимальний бал –100 . З них: за якість виконання від 1 до 60 балів, за творчий підхід — плюс 40 балів.
3.	Контрольне завдання 3	Як ви пам’ятаєте, найбільш ефективною моделлю постановки цілей та завдань підлеглим є модель SMART. Постановка цілей та завдань у відповідності до цієї моделі дає змогу керівнику забезпечити найбільш адекватні персональні результати підлеглих і, як наслідок, сукупний результат діяльності структурного підрозділу. Оберіть одну з цілей, яка стоїть перед вашим структурним підрозділом на поточний місяць; декомпозуйте її на окремі завдання (реалізація яких	Обізнаність із ефективними технологіями цілевизначення; уміння пріоритезувати завдання; уміння формулювати цілі діяльності структурного підрозділу у відповідності із моделлю SMART; уміння декомпозувати цілі на завдання.	Максимальний бал –100. З них: за якість виконання від 1 до 60 балів, за творчий підхід — плюс 40 балів.

Продовження таблиці

		приведе до досягнення генеральної цілі). Завдання мають бути цілями нижнього рівня; сформулюйте завдання підлеглим у відповідністю із моделлю SMART		
4.	Контрольне завдання 4	Визначте свій переважаючий стиль управління за тестом, поданим у тексті теми. Опишіть ситуації, коли Вами як керівником застосовувались: демократичний, авторитарний, ліберальний стиль управління. Проаналізуйте, чим був зумовлений вибір кожного із стилів	Обізнаність із стилями управління; розуміння доцільності використання того чи іншого стилю управління в залежності від ситуації; уміння аналізувати ефекти від використання стилів управління	Максимальний бал –100. З них: за якість виконання від 1 до 60 балів, за творчий підхід — плюс 40 балів.
5.	Контрольне завдання 5	Виконання даного завдання дасть змогу вам опрацювати підходи до оцінювання результативності підлеглих. Щоб провести оцінювання результативності роботи: сформулюйте цілі для одного з працівників (не менше 7); визначте показники виконання цілей (заплановані обсяги, якість, терміни, при цьому цілі бути чітко сформульованими та зрозумілими); розставте коефіцієнти вагомості для кожної цілі, визначте пріоритети; занесіть до таблиці уявні фактичні показники виконання завдання; оцініть досягнення кожної цілі, порівнявши заплановані показники із фактичними, визначте відсоток виконання кожної цілі (завдання); помножте значення виконання кожної цілі на коефіцієнт її вагомості, отримайте оцінку виконання кожної цілі; визначте загальний показник результативності.	Обізнаність із підходами до оцінювання результативності підлеглих; уміння визначати коефіцієнти вагомості цілей (завдань); уміння розставляти пріоритети діяльності підлеглих; уміння визначати вимірні показники діяльності та загальний показник результативності підлеглих.	Максимальний бал – 50.

Продовження таблиці

6.	Контрольне завдання 6	В тексті теми наведена стратегічні карта, у якій розглядаються основні блоки діяльності підприємства, які задіяні у створенні довгострокової вартості: фінанси, споживачі, бізнес-процеси, навчання і розвиток персоналу. Ознайомившись зі схемою, опишіть, яким чином керований Вами структурний підрозділ бере участь у кожному з блоків та як ваша діяльність та діяльність структурного підрозділу впливає на вартість бізнесу у цілому.	Обізнаність із стратегічним управлінням; розуміння бізнесу як системи; усвідомлення джерел створення вартості підприємства; усвідомлення значення структурного підрозділу у створенні вартості підприємства.	Максимальний бал –100. З них: за якість виконання від 1 до 60 балів, за творчий підхід — плюс 40 балів.

Додаток Ц.3. Опис контрольних завдань з курсу «Якісне обслуговування як конкурентна перевага. Побудова ефективних відносин зі споживачами»

Опис контрольних завдань з курсу «Якісне обслуговування як конкурентна перевага. Побудова ефективних відносин зі споживачами»

№ пор	Номер завдання	Короткий опис змісту завдання	Компетентності, які перевіряє завдання	Критерії та шкала оцінювання
1.	Контрольне завдання 1	У відповідності до принципів формування Стандартів обслуговування споживачів, описаних у тексті Теми 1, доповніть існуючий документ тими аспектами, які не були включені у текст і які Ви особисто вважаєте принципово важливими.	Знання Стандартів обслуговування споживачів компанії, знання принципів створення стандартів, вміння виокремлювати ключові аспекти взаємодії зі споживачами та формалізувати їх у вигляді документів	Максимальний бал – 50. З них: за якість виконання від 1 до 30 балів, за творчий підхід — плюс 20 балів.
2.	Контрольне завдання 2	Беручи за основу методику SERVQUAL, описану у тексті теми: адаптуйте наведений опитувальник для того, щоб його можна було використати для збору даних про рівень задоволеності клієнтів компанії; проінтерв'юйте 2-3 реальних клієнтів компанії; проаналізуйте отримані відповіді та розрахуйте коефіцієнти якості обслуговування.	Знання методик оцінювання рівня задоволеності клієнтів; знання методики SERVQUAL; вміння застосовувати її на практиці; вміння проводити інтерв'ю з клієнтами; вміння аналізувати показники їх задоволеності	Максимальний бал – 40. З них: за якість виконання від 1 до 30 балів, за творчий підхід — плюс 10 балів.
3.	Контрольне завдання 3	Доповніть подані у тексті теми "Правила обслуговування абонентів" аспектами, які не були висвітлені, і які Ви особисто вважаєте принципово важливими.	Знання Правил обслуговування абонентів компанії, знання принципів створення стандартів, вміння виокремлювати ключові аспекти взаємодії зі споживачами та формалізувати їх у вигляді документів	Максимальний бал – 30. З них: за якість виконання від 1 до 20 балів, за творчий підхід — плюс 10 балів.
4.	Контрольне завдання 4	Створіть власну Пам'ятку фахівцю з обслуговування абонентів щодо профілактики скарг та роботи з ними. Пам'ятка має містити: рекомендації щодо дій фахівця для профілактики скарг; рекомендації щодо спілкування з клієнтом під час звернення (мовленнєві шаблони, послідовність дій під час	Обізнаність із технологіями роботи з клієнтами щодо профілактики скарг та вирішення проблемних питань; обізнаність із мовленнєвими шаблонами комунікацій з клієнтами у проблемних ситуаціях; вміння виокремлювати ключові аспекти взаємодії зі споживачами з питань профілактики скарг	Максимальний бал – 30. З них: за якість виконання від 1 до 20 балів, за творчий підхід — плюс 10 балів.

Продовження таблиці

		комунікації); опис послідовності дій фахівця в аспекті: виявлення причини скарги, інформування керівництва, вирішення проблеми, забезпечення взаємодії підрозділів, інформування клієнта про хід вирішення справи.	та формалізувати їх у вигляді документів	
5.	Контрольне завдання 5	Подумайте, що Ви особисто та підпорядкований Вам структурний підрозділ може зробити для побудови системи відносин зі споживачами. Інформацію представте у вигляді таблиці, яка містить такі розділи: назва та функції підпорядкованого Вам структурного підрозділу, дії щодо утримання існуючих споживачів, додаткові перспективні заходи із утримання існуючих споживачів.	Розуміння принципів побудови ефективних відносин зі споживачами; усвідомлення чинників, які впливають на відносини зі споживачами; вміння аналізувати існуючий стан та необхідність корекційних заходів із утримання споживачів; розуміння принципів планування діяльності із утримання існуючих споживачів.	Максимальний бал – 40. З них: за якість виконання від 1 до 30 балів, за творчий підхід — плюс 10 балів.
6.	Контрольне завдання 6	1. Оберіть цільову групу клієнтів. 2. Для обраної цільової групи клієнтів створіть річну “карту контактів”, представивши її у вигляді таблиці, яка містить такі розділи: дата (період) контакту, формат та причина контакту, очікування та ймовірні наслідки контакту.	Вміння виокремлювати різні цільові групи клієнтів, використовуючи критерії; розуміння феномену “карта контактів”; обізнаність із принципами та можливостями побудови “карти контактів”; розуміння принципів планування контактів із споживачами.	Максимальний бал – 30. З них: за якість виконання від 1 до 20 балів, за творчий підхід — плюс 10 балів.
7.	Контрольне завдання 7	Проаналізуйте дії компаній-конкурентів (обравши не менше 3) в аспекті створення та впровадження програм лояльності. Опишіть, які програми лояльності існують, у чому їх особливості і як вони, на Вашу думку, впливають на лояльність клієнтів компаній-конкурентів.	Обізнаність із методикою здійснення конкурентного аналізу; уміння реалізовувати конкурентний аналіз; розуміння суті феномену лояльності клієнтів; усвідомлення принципів формування лояльності.	Максимальний бал – 50. З них: за якість виконання від 1 до 30 балів, за творчий підхід — плюс 20 балів.

Продовження таблиці

8.	Контрольне завдання 8	Створіть сценарій роботи зі зверненнями абонентів щодо відмови від користування послугами фіксованої телефонії. Результати роботи представте у вигляді таблиці, яка містить такі розділи: причини відмови від послуги; рекомендовані дії співробітника; рекомендовані запитання/фрази, пропозиції споживачу.	Розуміння принципів створення сценаріїв продажу та обслуговування; уміння створювати мовленневі шаблони розмови зі споживачами.	Максимальний бал – 50. З них: за якість виконання від 1 до 30 балів, за творчий підхід — плюс 20 балів.

Додаток Ш.1. Показники розвиненості професійних та психологічних знань (за результатами оцінювання виконання контрольних завдань курсу «Якісне обслуговування як конкурентна перевага. Побудова ефективних відносин зі споживачами»)

Показники розвиненості професійних та психологічних знань

(за результатами оцінювання виконання контрольних завдань курсу «Якісне обслуговування як конкурентна перевага. Побудова ефективних відносин зі споживачами»)

№ пор	Контрольне завдання	До експерименту			Після експерименту			Емпіричне значення критерію Крамера-Уелча
		середнє значення	дисперсія	середнє квадратичне відхилення	середнє значення	дисперсія	середнє квадратичне відхилення	
1.	Контрольне завдання 1	30,397	25,787	5,078	33,881	30,866	5,556	**9,292**
2.	Контрольне завдання 2	23,588	18,984	4,357	26,588	22,516	4,745	**9,349**
3.	Контрольне завдання 3	17,980	7,144	2,673	20,578	9,394	3,065	**12,825**
4.	Контрольне завдання 4	18,129	7,575	2,752	20,747	9,856	3,139	**12,587**
5.	Контрольне завдання 5	23,464	18,135	4,259	26,558	22,143	4,706	**9,788**
6.	Контрольне завдання 6	18,030	8,019	2,832	20,744	10,221	3,197	**12,760**
7.	Контрольне завдання 7	30,600	23,793	4,878	33,881	29,896	5,468	**8,987**
8.	Контрольне завдання 8	30,608	25,045	5,004	33,938	30,108	5,487	**9,002**

Джерело: розраховано автором

Додаток Ш.2. Показники розвиненості організаційно-управлінських та психологічних знань (за результатами оцінювання виконання контрольних завдань курсу «Сучасні інструменти управління діяльністю структурного підрозділу»)

Показники розвиненості організаційно-управлінських та психологічних знань
(за результатами оцінювання виконання контрольних завдань курсу «Сучасні інструменти управління діяльністю структурного підрозділу»)

№ пор	Контрольне завдання	До експерименту			Після експерименту			Емпіричне значення критерію Крамера-Уелча
		середнє значення	дисперсія	середнє квадратичне відхилення	середнє значення	дисперсія	середнє квадратичне відхилення	
1.	Контрольне завдання 1	31,481	21,006	4,583	33,913	30,746	5,545	**6,786**
2.	Контрольне завдання 2	63,069	83,602	9,143	67,050	95,709	9,783	**5,967**
3.	Контрольне завдання 3	63,221	81,237	9,013	67,114	94,683	9,731	**5,893**
4.	Контрольне завдання 4	63,275	85,170	9,229	67,094	94,618	9,727	**5,717**
5.	Контрольне завдання 5	31,365	21,466	4,633	33,831	31,305	5,595	**6,816**
6.	Контрольне завдання 6	63,037	83,494	9,137	67,022	94,893	9,741	**5,990**

Джерело: розраховано автором

Додаток Щ.1. Особливості технології асесмент-центрів

Особливості технології асесмент-центрів

1. Має один із найвищих коефіцієнтів валідності (0,6-0,7) у порівнянні з іншими методиками оцінювання.

2. Проведення процедури оцінювання за технологією асесмент-центрів передбачає використання принципу комплексності (застосування декількох діагностувальних 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;

3. Для проведення процедури діагностування за технологією асесмент-центів використовується метод моделювання, який передбачає відтворення або ключових характеристик професійного контексту (робочі ситуації), або проективне моделювання, яке не відображає безпосередньо робочий контекст, але дає змогу проявити професійно важливі якості й характерні для індивіда моделі поведінки;

4. 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-центру); *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).

Джерело: власні розробки автора

Додаток Щ.2. Проведення діагностувальних заходів за допомогою технології асесмент-центрів

Проведення діагностувальних заходів за допомогою технології асесмент-центрів

№ пор	Оцінюваний компонент професійної компетентності	Якісні показники оцінювання	Інструментарій реалізації процедури діагностування
1.	Професійні та комунікативні уміння	• володіння методами роботи зі споживачами • поглиблені навички продажу послуг зв'язку (володіння прийомами опрацювання заперечень клієнтів, навичками виявлення потреб клієнтів, навичками трансляції конкурентних переваг продуктів, уміння трансформувати характеристики продукту в переваги та вигоди для клієнта) • уміння переконувати колег та підлеглих, впевнено відстоювати свою позицію • навички активного слухання (вислуховування точки зору партнера зі спілкування, постановка запитанньз метою виявлення його потреб, активізація бесіди, здатність почути та зрозуміти глибинні/справжні потреби партнера зі спілкування) • вміння керувати розмовою • володіння комунікативними інструментами, які спонукають партнера до прийняття рішення	Дискусія (обговорення фрагментів відео, які демонструють різні моделі продажів та обслуговування)
2.	Професійні та комунікативні уміння	• володіння методиками якісного обслуговування споживачів відповідно до стандартів підприємства • 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) • вміння встановлювати контакт із партнерами зі спілкування з метою налагоджування результативної взаємодії • володіння комунікативними інструментами, які дають можливість партнеру відчути довіру та впевненість • володіння комунікативними інструментами, які спонукають партнера до прийняття рішення	Модерація з метою генерування учасниками мовленнєвих шаблонів, створення сценаріїв комунікації з клієнтами

Продовження таблиці

3.	Організаційно-управлінські вміння	• здатність до структурованої управлінської роботи (визначення завдань персоналу, планування та контроль виконання, чіткі кількісні та якісні індикатори оцінювання результативності роботи підлеглих) • уміння планувати виконання завдань та розподілити повноваження між підлеглими, чітко визначати терміни виконання завдань та кількісні й якісні параметри якості його виконання • вміння пріоритезувати діяльність підрозділу та працівників • вміння вибудовувати стратегію діяльності структурного підрозділу/підприємства в цілому та організовувати роботу відповідно до актуальної кон'юнктури локального ринку • вміння вирішувати складні, нетипові ситуації/завдання з високим рівнем невизначеності, які потребують нестандартних, інноваційних підходів	Індивідуальна робота (вправа «П'ятниця, 13-е»), презентація індивідуальної роботи
4.	Організаційно-управлінські та професійні уміння	• володіння інструментами управління результативністю підлеглих • володіння методами активізації роботи підлеглих із просування послуг • індивідуальний підхід до взаємодії з підлеглими • здатність мотивувати підлеглих до виконання складних завдань та досягнення результату • поглиблені навички продажу послуг зв'язку (володіння прийомами опрацювання заперечень клієнтів, навичками виявлення їх потреб, навичками трансляції конкурентних переваг продуктів, уміння трансформувати характеристики продукту в переваги та вигоди для клієнта)	Ділова гра «Людоїди»
5.	Андрагогічні та комунікативні уміння	• володіння сучасними і результативними методиками розвитку персоналу, зокрема, методиками прискореного навчання персоналу • вміння формувати у підлеглих необхідні для якісного виконання функцій уміння та навички • володіння технологіями створення, реалізації та оцінювання ефективності навчальних заходів • володіння методиками, які забезпечують навчання підлеглих інструментам, що демонструють індивідуальний підхід до кожного клієнта, уміння сформувати у	Виконання індивідуальних завдань (демонстрація вміння створювати, проводити та оцінювати ефективність навчальних заходів із підлеглими)

Продовження таблиці

		підлеглих настанови щодо індивідуального підходу до кожного клієнта, клієнтоорієнтованості • вміння встановлювати контакт з партнерами зі спілкування з метою налагоджування результативної взаємодії • володіння комунікативними інструментами, які дають змогу партнеру відчути довіру та впевненість	

Джерело: власні розробки автора

Додаток Щ.3. Бланк для оцінювання рівнів розвиненості компонентів професійної компетентності

Бланк
для оцінювання рівнів розвиненості 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, 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.	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 пропонує власні ідеї щодо реалізації етапів взаємодії					

Продовження таблиці

9.	Учасник у дискусії демонструє володіння прийомами опрацювання заперечень клієнтів					
10.	Учасник у дискусії демонструє навички виявлення потреб клієнтів					
11.	Учасник у дискусії демонструє навички трансляції 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					
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.	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					
5.	Учасник демонструє вміння створювати мовленнєві шаблони презентації пропозиції підприємства					

Продовження таблиці

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 налагоджування результативної взаємодії					
13.	Створені учасником мовленнєві шаблони демонструють володіння комунікативними інструментами, які дають змогу партнеру відчути довіру та впевненість					
14.	Створені учасником мовленнєві шаблони демонструють володіння комунікативними інструментами, які спонукають партнера до прийняття рішення					
15.	Учасник демонструє уміння створювати сценарії комунікації з клієнтами					
16.	Створені учасником сценарії є оптимальними з точки зору часу взаємодії					
Разом балів						
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.	Учасник демонструє розуміння принципів планування діяльності					
2.	Учасник демонструє розуміння принципів пріоритезації завдань підрозділу та працівників					
3.	Учасник демонструє розуміння принципів делегування повноважень підлеглим					

Продовження таблиці

4.	Учасник демонструє здатність до структурованої управлінської роботи (визначення завдань персоналу, планування виконання, контроль виконання, чіткі кількісні та якісні індикатори оцінювання 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 пріоритезації 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					
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 кількісного та якісного оцінювання результативності власної діяльності					
12.	Учасник демонструє вміння встановлювати кількісні та якісні показники оцінювання результативності власної діяльності					
Разом балів						
Максимальна кількість балів		60				

Етап 4. Ділова гра «Людоїди»

№ пор	**Поведінкові прояви**	**Бали**				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Учасник демонструє розуміння необхідності ідентифікації мотивів партнера зі спілкування					
2.	Учасник демонструє уміння ідентифікувати мотиви партнера					

Продовження таблиці

3.	Учасник робить презентацію пропозиції відповідно до виявлених мотивів партнера зі спілкування					
4.	Учасник демонструє вміння спонукати партнерів зі спілкування до прийняття потрібного рішення					
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 уміння 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, реалізовувати та оцінювати ефективність навчальних заходів із підлеглими)

№ пор	**Поведінкові прояви**	**Бали**				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Учасник демонструє розуміння специфіки навчання дорослих					
2.	Учасник демонструє знання підходів до навчання персоналу підпорядкованого структурного підрозділу					
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					

Продовження таблиці

	(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 навальної взаємодії інструментарій для оцінювання результативності					
10.	Учасник демонструє вміння реалізувати навчальну взаємодію					
11.	Учасник демонструє вміння формувати у підлеглих необхідні для якісного виконання функцій компетентності					
12.	Учасник демонструє володіння методиками, які забезпечують навчання підлеглих інструментам, що демонструють індивідуальний підхід до кожного клієнта, вміння сформувати у підлеглих настанови 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					
15.	Учасник володіє прийомами активізації роботи в групі, створення позитивної групової динаміки					
16.	Учасник демонструє володіння сучасними і результативними методиками розвитку персоналу, зокрема, методиками прискореного навчання персоналу					
Разом балів						
Максимальна кількість балів		80				

Дякуємо за роботу!

Джерело: власні розробки автора

Додаток Щ.4. Показники розвиненості елементів операційно-діяльнісного компонента (за результатами асесмент-центру, етап 1)

Показники розвиненості елементів операційно-діяльнісного компонента (за результатами асесмент-центру, етап 1)

№ пор	Поведінкові прояви	До педагогічного впливу			Після педагогічного впливу			Емпіричне значення критерію Крамера-Уелча
		середнє значення	дисперсія	середнє квадратичне відхилення	середнє значення	дисперсія	середнє квадратичне відхилення	
1.	Учасник демонструє розуміння успішних моделей продажу та обслуговування	3,082	0,608	0,780	3,809	0,722	0,850	**12,657**
2.	Учасник аналізує складові успіху у взаємодії з клієнтом	3,007	0,764	0,874	3,742	0,754	0,868	**11,968**
3.	Учасник аналізує елементи та інструменти встановлення контакту зі споживачем	3,236	0,529	0,727	3,886	0,688	0,830	**11,829**
4.	Учасник аналізує елементи та інструменти виявлення потреб споживача	3,097	0,660	0,812	3,861	0,747	0,864	**12,936**
5.	Учасник аналізує елементи та інструменти презентації пропозиції	3,129	0,471	0,686	3,734	0,658	0,811	**11,439**
6.	Учасник аналізує елементи та інструменти роботи із запереченнями споживача	3,166	0,562	0,750	3,898	0,679	0,824	**13,194**
7.	Учасник аналізує елементи та інструменти завершення продажу	3,298	0,523	0,723	4,007	0,759	0,871	**12,584**

Продовження таблиці

8.	Учасник пропонує власні ідеї щодо реалізації етапів взаємодії	2,737	0,622	0,789	3,414	0,696	0,834	**11,845**
9.	Учасник в дискусії демонструє володіння прийомами опрацювання заперечень клієнтів	2,948	0,477	0,691	3,675	0,767	0,876	**13,083**
10.	Учасник в дискусії демонструє навички виявлення потреб клієнтів	2,722	0,634	0,796	3,496	0,778	0,882	**13,079**
11.	Учасник в дискусії демонструє навички трансляції конкурентних переваг продуктів	3,057	0,452	0,672	3,687	0,618	0,786	**12,230**
12.	Учасник в дискусії демонструє вміння трансформувати характеристики продукту в переваги та вигоди для клієнта	2,953	0,632	0,795	3,615	0,675	0,822	**11,633**
13.	Учасник в дискусії демонструє уміння переконувати колег та підлеглих, впевнено відстоювати свою позицію	2,903	0,650	0,806	3,591	0,994	0,997	**10,763**
14.	Учасник в дискусії демонструє навички активного слухання (вислуховувати точку зору партнера по спілкуванню, ставити запитання з метою	2,998	0,555	0,745	3,712	0,812	0,901	**12,269**

Продовження таблиці

	виявлення його потреб, активізація бесіди, здатність почути та зрозуміти глибинні/справжні потреби партнера по спілкуванню)							
15.	Учасник в дискусії демонструє вміння керувати розмовою	2,878	0,709	0,842	3,563	0,779	0,883	**11,271**
16.	Учасник в дискусії демонструє володіння комунікативними інструментами, які спонукають партнера до прийняття рішення	2,970	0,606	0,779	3,618	0,779	0,883	**11,047**

Джерело: розраховано автором

Додаток Щ.5. Показники розвиненості елементів операційно-діяльнісного компонента (за результатами асесмент-центру, етап 2)

Показники розвиненості елементів операційно-діяльнісного компонента (за результатами асесмент-центру, етап 2)

№ пор	Поведінкові прояви	До педагогічного впливу			Після педагогічного впливу			Емпіричне значення критерію Крамера-Уелча
		середнє значення	дисперсія	середнє квадратичне відхилення	середнє значення	дисперсія	середнє квадратичне відхилення	
1.	Учасник демонструє уміння створювати мовленнєві шаблони початку розмови	2,690	0,443	0,666	3,390	0,418	0,646	**15,140**
2.	Створені ним мовленнєві шаблони початку розмови відповідають стандартам підприємства	2,960	0,551	0,742	3,536	0,543	0,737	**11,052**
3.	Учасник демонструє уміння створювати мовленнєві шаблони, які дозволяють виявити потреби клієнта	2,794	0,597	0,773	3,514	0,599	0,774	**13,212**
4.	Створені ним мовленнєві шаблони виявлення потреб відповідають стандартам підприємства	2,998	0,595	0,771	3,596	0,625	0,790	**10,873**
5.	Учасник демонструє уміння створювати мовленнєві шаблони презентації пропозиції підприємства	2,926	0,472	0,687	3,603	0,524	0,724	**13,629**
6.	Створені ним мовленнєві шаблони презентації пропозиції підприємства відповідають стандартам підприємства	3,052	0,552	0,743	3,593	0,530	0,728	**10,437**

Продовження таблиці

7.	Учасник демонструє уміння створювати мовленнєві шаблони роботи із запереченнями клієнтів	2,834	0,413	0,642	3,464	0,394	0,627	**14,092**
8.	Створені ним мовленнєві шаблони роботи із запереченнями клієнтів відповідають стандартам підприємства	2,926	0,343	0,585	3,481	0,479	0,692	**12,308**
9.	Учасник демонструє уміння створювати мовленнєві шаблони завершення розмови	3,057	0,651	0,807	3,730	0,556	0,746	**12,288**
10.	Створені ним мовленнєві шаблони завершення розмови відповідають стандартам підприємства	3,164	0,655	0,809	3,799	0,559	0,748	**11,575**
11.	Створені учасником мовленнєві шаблони демонструють клієнтоорієнтованість, готовність вирішити запити споживача	2,983	0,579	0,761	3,650	0,527	0,726	**12,742**
12.	Створені учасником мовленнєві шаблони демонструють вміння встановлювати контакт з партнерами по спілкуванню з метою налагоджування результативної взаємодії	2,975	0,527	0,726	3,529	0,533	0,730	**10,789**
13.	Створені учасником мовленнєві шаблони демонструють володіння комунікативними інструментами, які дозволяють партнеру відчути довіру та впевненість	2,891	0,426	0,653	3,494	0,479	0,692	**12,722**

Продовження таблиці

14.	Створені учасником мовленнєві шаблони демонструють володіння комунікативними інструментами, які спонукають партнера до прийняття рішення	2,960	0,541	0,735	3,591	0,536	0,732	**12,194**
15.	Учасник демонструє уміння створювати сценарії комунікації з клієнтами	2,804	0,576	0,759	3,452	0,507	0,712	**12,494**
16.	Створені учасником сценарії є оптимальними з точки зору часу взаємодії	2,903	0,456	0,675	3,514	0,534	0,731	**12,317**

Джерело: розраховано автором

Додаток Щ.6. Показники розвиненості елементів операційно-діяльнісного компонента (за результатами асесмент-центру, етап 3)

Показники розвиненості елементів операційно-діяльнісного компонента (за результатами асесмент-центру, етап 3)

№ пор	Поведінкові прояви	До педагогічного впливу			Після педагогічного впливу			Емпіричне значення критерію Крамера-Уелча
		середнє значення	дисперсія	середнє квадратичне відхилення	середнє значення	дисперсія	середнє квадратичне відхилення	
1.	Учасник демонструє розуміння принципів планування діяльності	2,851	0,391	0,625	3,203	0,710	0,842	**6,743**
2.	Учасник демонструє розуміння принципів пріоритезації завдань підрозділу та працівників	2,990	0,423	0,650	3,372	0,821	0,906	**6,878**
3.	Учасник демонструє розуміння принципів делегування повноважень підлеглим	2,935	0,916	0,957	3,375	1,135	1,066	**6,156**
4.	Учасник демонструє здатність до структурованої управлінської роботи (постановка завдань персоналу, планування та контроль виконання, чіткі кількісні та якісні індикатори оцінювання результативності роботи підлеглих)	2,931	0,672	0,820	3,328	0,972	0,986	**6,216**
5.	Учасник демонструє вміння спланувати виконання завдань та розподілити повноваження між підлеглими, чітко визначити часові параметри виконання завдань й кількісні та якісні параметри якості його виконання	2,883	0,591	0,769	3,280	0,998	0,999	**6,322**

Продовження таблиці

6.	Учасник насамперед керується інтересами підприємства у пріоритезації завдань	3,127	0,554	0,744	3,521	0,822	0,907	**6,752**
7.	Учасник демонструє вміння вибудовувати стратегію діяльності структурного підрозділу в цілому та організовувати роботу у відповідності із актуальною поточною ситуацією	3,060	0,474	0,689	3,437	0,784	0,885	**6,751**
8.	Учасник демонструє вміння вирішувати складні, нетипові ситуації/завдання з високим рівнем невизначеності, які потребують нестандартних, інноваційних підходів	3,107	0,369	0,608	3,541	0,697	0,835	**8,444**
9.	Учасник демонструє вміння розподілити ресурси (часові, людські) у відповідності із завданнями діяльності структурного підрозділу	3,112	0,433	0,658	3,479	0,753	0,868	**6,771**
10.	Учасник демонструє уміння оптимально організовувати діяльність з орієнтацією на її результативність	3,119	0,468	0,684	3,494	0,858	0,926	**6,532**
11.	Учасник демонструє розуміння необхідності кількісного та якісного оцінювання результативності власної діяльності	2,891	0,481	0,693	3,355	0,931	0,965	**7,840**

Продовження таблиці

12.	Учасник демонструє уміння встановлювати кількісні та якісні показники оцінювання результативності власної діяльності	2,866	0,381	0,617	3,273	0,856	0,925	**7,353**

Джерело: розраховано автором

Додаток Щ.7. Показники розвиненості елементів операційно-діяльнісного компонента (за результатами асесмент-центру, етап 4)

Показники розвиненості елементів операційно-діяльнісного компонента (за результатами асесмент-центру, етап 4)

№ пор	Поведінкові прояви	До педагогічного впливу			Після педагогічного впливу			Емпіричне значення критерію Крамера-Уелча
		середнє значення	дисперсія	середнє квадратичне відхилення	середнє значення	дисперсія	середнє квадратичне відхилення	
1.	Учасник демонструє розуміння необхідності ідентифікації мотивів партнера зі спілкування	2,856	0,621	0,788	3,308	0,482	0,694	**8,631**
2.	Учасник демонструє уміння ідентифікувати мотиви партнера	2,737	0,632	0,795	3,273	0,617	0,785	**9,628**
3.	Учасник робить презентацію пропозиції у відповідності із виявленими мотивами партнера зі спілкування	2,901	0,667	0,817	3,323	0,622	0,789	**7,459**
4.	Учасник демонструє уміння спонукати партнерів зі спілкування до прийняття потрібного рішення	3,127	0,479	0,692	3,437	0,500	0,707	**6,292**
5.	Учасник демонструє уміння знайти індивідуальний підхід у взаємодії з партнерами зі спілкування	3,290	0,649	0,806	3,613	0,676	0,822	**5,626**
6.	Учасник демонструє здатність мотивувати партнерів зі спілкування до виконання складних завдань та досягнення результату	3,072	0,400	0,633	3,422	0,508	0,713	**7,369**

Продовження таблиці

7.	Учасник демонструє поглиблені навички опрацювання заперечень партнерів зі спілкування	3,060	0,474	0,689	3,444	0,546	0,739	**7,645**
8.	Учасник демонструє поглиблені навички трансляції конкурентних переваг пропозиції	3,050	0,440	0,664	3,400	0,504	0,710	**7,227**
9.	Учасник демонструє поглиблені уміння трансформувати характеристики продукту в переваги та вигоди для партнера зі спілкування	3,191	0,523	0,723	3,558	0,605	0,778	**6,940**
10.	Учасник усвідомлює чинники, які впливають на результативність діяльності	3,154	0,568	0,754	3,439	0,660	0,812	**5,169**

Джерело: Розраховано автором

Додаток Щ.8. Показники розвиненості елементів операційно-діяльнісного компонента (за результатами асесмент-центру, етап 5)

Показники розвиненості елементів операційно-діяльнісного компонента (за результатами асесмент-центру, етап 5)

№ пор	Поведінкові прояви	До педагогічного впливу			Після педагогічного впливу			Емпіричне значення критерію Крамера-Уєлча
		середнє значення	дисперсія	середнє квадратичне відхилення	середнє значення	дисперсія	середнє квадратичне відхилення	
1.	Учасник демонструє розуміння специфіки навчання дорослих	2,878	0,510	0,714	3,223	0,592	0,769	**6,596**
2.	Учасник демонструє знання підходів до навчання персоналу підпорядкованого структурного підрозділу	2,990	0,473	0,687	3,382	0,595	0,771	**7,618**
3.	Учасник демонструє уміння співставляти цілі навчальної взаємодії з педагогічними технологіями, які він використовує	2,705	0,437	0,661	3,112	0,572	0,756	**8,131**
4.	Учасник демонструє уміння визначати цілі навчальної взаємодії	2,923	0,489	0,699	3,320	0,681	0,825	**7,369**
5.	Учасник демонструє уміння створювати сценарій тренінгу у відповідності із визначеними ним цілями навчальної взаємодії	2,839	0,429	0,655	3,186	0,610	0,781	**6,843**
6.	Учасник демонструє уміння документувати процедури (опис завдань, перелік питань для дискусії, форми для роботи тощо)	3,409	0,327	0,572	3,712	0,534	0,731	**6,550**

Продовження таблиці

7.	Учасник демонструє уміння використовувати час для найбільш оптимального досягнення запланованих результатів навчальної взаємодії	3,129	0,461	0,679	3,454	0,557	0,746	**6,468**
8.	Учасник демонструє розуміння необхідності оцінювання результативності навчальної взаємодії	2,933	0,560	0,748	3,325	0,727	0,853	**6,936**
9.	Учасник демонструє уміння відбирати найбільш релевантний цілям навчальної взаємодії інструментарій для оцінювання результативності	2,846	0,658	0,811	3,226	0,817	0,904	**6,276**
10.	Учасник демонструє уміння реалізувати навчальну взаємодію	3,382	0,321	0,567	3,695	0,486	0,697	**6,985**
11.	Учасник демонструє уміння формувати у підлеглих необхідні для якісного виконання функцій вміння та навички	3,060	0,260	0,510	3,437	0,461	0,679	**8,919**
12.	Учасник демонструє володіння методиками, які забезпечують навчання підлеглих інструментам, які демонструють індивідуальний підхід до кожного клієнта, уміння сформувати у підлеглих настанови щодо індивідуального підходу до кожного клієнта,	3,020	0,393	0,627	3,419	0,523	0,723	**8,383**

Продовження таблиці

	клієнтоорієнтованості							
13.	Під час навчальної взаємодії учасник залучає в процес навчання всіх учасників	3,318	0,491	0,701	3,672	0,644	0,802	**6,687**
14.	Учасник демонструє уміння аналізувати результати навчальної взаємодії, генерувати релевантний зворотній зв’язок	3,355	0,458	0,677	3,725	0,618	0,786	**7,154**
15.	Учасник володіє прийомами активізації роботи в групі, створення позитивної групової динаміки	3,385	0,466	0,683	3,730	0,685	0,828	**6,453**
16.	Учасник демонструє володіння сучасними і результативними методиками навчання персоналу, зокрема, методиками прискореного навчання	3,032	0,315	0,561	3,365	0,496	0,704	**7,413**

Джерело: Розраховано автором

Додаток Щ.9. Динаміка індивідуальних результатів учасників навчання (в балах за етапами асесмент-центру)

Динаміка індивідуальних результатів учасників навчання (в балах за етапами асесмент-центру)

Шифр участика	Етап 1		Етап 2		Етап 3		Етап 4		Етап 5	
	до	після	до	після	до	після	до	після	до	після
N	67	73	66	76	51	53	44	45	68	75
N+1	48	56	46	57	36	41	30	33	47	54
N+2	65	71	65	74	49	49	42	43	66	75
N+3	65	73	65	71	49	52	43	43	67	75
N+4	65	72	65	70	49	50	43	45	67	76
N+5	70	75	68	75	52	53	44	46	70	75
N+6	49	59	48	54	36	42	30	32	49	58
N+7	41	47	37	46	28	29	25	28	42	46
N+8	41	46	37	45	28	34	25	28	42	45
N+9	38	47	35	49	25	32	22	29	36	38
N+10	42	47	38	47	29	30	26	29	43	46
N+11	46	57	43	47	35	45	29	35	46	53
N+12	41	46	37	46	29	34	25	27	42	47
N+13	41	47	37	50	29	35	25	28	42	46
N+14	66	73	66	73	50	55	44	46	67	70
N+15	44	47	40	53	32	35	28	29	45	46
N+16	56	67	64	69	48	57	37	41	66	68
N+17	65	73	65	73	49	49	43	47	67	75
N+18	66	71	66	71	51	58	44	46	68	68
N+19	45	47	40	50	34	47	28	35	46	54
N+20	38	47	35	47	27	27	23	27	38	41
N+21	42	47	38	46	29	30	26	29	43	45
N+22	44	47	40	47	33	34	28	34	45	46
N+23	37	46	34	47	23	30	21	26	33	35
N+24	45	47	41	47	34	40	29	33	46	57
N+25	41	47	38	47	29	35	25	28	42	44
N+26	59	63	64	67	48	52	42	42	66	70
N+27	38	45	35	46	27	33	23	24	38	47
N+28	38	45	36	46	27	34	24	28	38	47
N+29	62	71	65	69	49	56	42	46	66	78
N+30	45	47	41	47	34	41	29	33	46	46
N+31	46	47	43	47	35	36	29	33	46	50
N+32	49	63	48	57	36	42	30	32	49	58
N+33	48	63	46	54	36	39	30	32	47	56
N+34	55	72	56	64	41	56	35	42	57	67
N+35	49	69	48	56	36	36	30	35	49	56
N+36	48	63	46	62	36	40	30	31	47	56
N+37	48	58	47	55	36	41	30	36	47	54
N+38	49	62	48	61	36	44	30	36	49	54
N+39	48	63	47	57	36	38	30	31	47	54

Продовження таблиці

N+40	49	60	48	63	36	46	30	35	49	59
N+41	49	57	48	62	36	43	30	33	49	55
N+42	48	63	47	60	36	36	30	33	47	53
N+43	49	60	48	53	36	40	31	33	49	57
N+44	49	54	48	62	36	46	31	36	49	56
N+45	49	55	48	60	36	39	31	34	49	52
N+46	48	61	48	55	36	43	30	33	48	51
N+47	49	60	48	61	36	45	31	33	49	52
N+48	53	59	52	62	39	40	34	38	53	55
N+49	49	60	48	63	36	45	31	36	49	56
N+50	49	56	48	54	36	39	31	34	49	58
N+51	48	58	48	57	36	39	30	31	48	53
N+52	49	57	48	59	36	42	31	39	50	56
N+53	49	59	48	59	36	38	31	37	50	56
N+54	51	60	49	56	37	46	32	33	51	53
N+55	48	59	48	62	36	44	30	33	48	54
N+56	53	63	52	63	39	44	34	37	53	60
N+57	51	60	49	63	37	41	32	36	51	56
N+58	49	62	48	63	36	43	31	35	50	58
N+59	49	63	48	62	36	38	31	33	50	57
N+60	48	63	48	60	36	44	30	38	48	60
N+61	55	63	58	63	41	51	36	42	60	71
N+62	48	59	48	59	36	42	30	34	48	57
N+63	49	59	48	58	36	39	31	35	50	58
N+64	45	47	41	47	34	44	29	38	46	55
N+65	51	63	49	62	37	39	32	34	51	60
N+66	50	63	49	62	37	46	31	35	50	56
N+67	48	63	48	60	36	40	30	34	48	59
N+68	48	54	48	55	36	41	30	33	48	53
N+69	49	59	48	53	36	36	31	37	50	52
N+70	49	58	48	56	36	38	31	35	50	55
N+71	48	56	48	64	36	40	30	35	48	54
N+72	49	56	48	59	37	46	31	34	50	60
N+73	48	57	48	59	36	45	30	32	48	55
N+74	49	55	48	59	37	38	31	35	50	59
N+75	48	55	48	55	36	38	30	36	48	55
N+76	55	61	59	67	42	57	36	47	61	68
N+77	51	63	49	60	37	45	32	37	51	56
N+78	48	58	48	53	36	42	30	34	48	58
N+79	48	56	48	56	36	45	30	33	48	58
N+80	51	63	49	57	37	38	32	36	51	55
N+81	48	58	48	62	36	46	30	33	48	60
N+82	52	59	50	61	38	45	32	35	52	59
N+83	48	57	48	57	36	42	30	34	48	57
N+84	50	60	49	63	37	45	31	36	50	55

Продовження таблиці

N+85	49	60	48	61	37	44	31	33	50	57
N+86	54	63	54	62	39	43	35	38	55	69
N+87	50	60	49	58	37	40	31	37	50	58
N+88	48	57	48	59	36	39	30	32	48	51
N+89	48	54	48	57	36	43	30	35	48	54
N+90	51	62	49	56	37	45	32	35	51	54
N+91	52	63	50	62	38	40	33	35	52	57
N+92	51	62	49	60	38	45	32	36	51	59
N+93	54	62	54	63	40	42	35	36	55	66
N+94	49	53	48	57	37	40	31	35	50	53
N+95	48	56	48	60	36	44	30	36	48	54
N+96	54	63	55	63	40	52	35	35	56	66
N+97	48	62	48	62	36	40	30	34	48	52
N+98	48	53	48	58	36	44	30	36	48	55
N+99	48	55	48	59	36	44	30	34	49	53
N+100	50	59	49	63	37	38	31	33	50	58
N+101	48	62	48	56	36	45	30	38	49	60
N+102	50	62	49	62	37	43	31	35	50	56
N+103	49	60	48	60	37	39	31	35	50	53
N+104	48	57	48	56	36	36	30	34	49	55
N+105	49	59	48	59	37	44	31	35	50	59
N+106	48	55	48	59	36	51	30	33	49	61
N+107	48	63	48	60	36	43	30	33	49	56
N+108	53	62	52	63	39	44	34	36	54	60
N+109	55	62	59	63	43	50	36	43	65	66
N+110	45	63	41	51	34	44	29	32	46	56
N+111	48	59	48	58	36	36	30	39	49	50
N+112	49	63	48	59	37	38	31	35	50	59
N+113	51	69	49	60	38	38	32	35	51	59
N+114	51	57	49	60	38	43	32	36	51	56
N+115	48	63	48	58	36	36	30	37	49	60
N+116	49	63	48	56	37	38	31	33	50	59
N+117	53	63	52	62	39	44	34	34	54	60
N+118	45	63	41	46	34	38	29	38	46	59
N+119	52	61	50	60	38	41	33	37	52	57
N+120	49	63	48	55	37	45	31	35	50	55
N+121	48	62	48	60	36	39	30	34	49	58
N+122	48	61	48	56	36	40	30	32	49	54
N+123	48	62	48	55	36	36	30	38	49	50
N+124	49	63	48	57	37	41	31	35	50	59
N+125	48	63	48	58	36	45	30	32	49	60
N+126	41	47	38	55	29	30	25	26	42	47
N+127	48	59	48	59	36	41	30	37	49	62
N+128	48	63	48	55	36	39	30	32	49	54
N+129	48	63	48	58	36	44	30	38	49	62

Продовження таблиці

N+130	48	63	48	59	36	45	30	34	49	55
N+131	48	63	48	63	36	39	30	33	49	54
N+132	49	63	48	56	37	40	31	36	50	54
N+133	48	58	48	59	36	39	30	33	49	53
N+134	48	60	48	58	36	41	30	34	49	57
N+135	48	62	48	54	36	41	30	32	49	51
N+136	55	63	60	63	44	50	36	43	66	73
N+137	48	63	48	57	36	42	30	35	49	53
N+138	48	59	48	56	36	43	30	36	49	51
N+139	52	63	50	63	38	41	33	37	52	53
N+140	54	63	55	63	40	43	35	36	56	68
N+141	52	63	50	60	38	45	33	35	52	56
N+142	56	70	64	72	48	57	40	42	66	70
N+143	48	62	48	59	36	43	30	35	49	58
N+144	48	60	48	63	36	45	30	35	49	58
N+145	52	59	50	63	38	40	33	38	52	59
N+146	48	63	48	58	36	43	30	36	49	54
N+147	48	63	48	55	36	40	30	35	49	57
N+148	48	63	48	58	36	45	30	35	49	50
N+149	42	61	38	47	29	31	26	29	43	47
N+150	48	63	48	52	36	39	30	37	49	52
N+151	48	59	48	56	36	44	30	36	49	53
N+152	50	63	49	58	37	44	31	34	50	60
N+153	50	63	49	59	37	37	31	33	50	56
N+154	48	63	48	54	36	44	30	33	49	57
N+155	52	63	51	62	38	44	33	36	52	57
N+156	51	63	49	61	38	46	32	37	51	57
N+157	54	63	55	63	40	49	35	38	56	66
N+158	42	47	38	50	29	31	26	29	43	46
N+159	43	47	39	44	30	32	27	29	44	46
N+160	50	61	49	63	37	38	31	34	50	53
N+161	48	63	48	58	36	43	30	33	49	57
N+162	49	63	48	60	37	39	31	33	50	55
N+163	52	63	51	63	38	45	33	37	53	61
N+164	48	62	48	63	36	44	30	35	49	55
N+165	44	63	40	45	33	33	28	32	45	47
N+166	45	63	41	54	34	40	29	32	46	57
N+167	40	47	36	47	28	30	24	27	41	44
N+168	48	63	48	55	36	46	30	36	49	53
N+169	49	63	48	61	37	41	31	35	50	60
N+170	44	47	40	46	33	34	28	31	45	46
N+171	50	63	49	63	37	45	31	35	50	57
N+172	49	59	48	60	37	37	31	38	50	55
N+173	50	63	49	63	37	44	31	33	50	56
N+174	52	69	51	63	38	40	33	37	53	58

Продовження таблиці

N+175	54	63	55	63	40	42	35	35	57	65
N+176	48	63	48	62	36	43	30	37	49	57
N+177	50	63	49	61	37	42	31	36	50	58
N+178	54	61	56	70	41	58	35	42	57	67
N+179	48	63	48	54	36	38	30	32	49	56
N+180	52	62	51	63	38	41	33	36	53	60
N+181	53	62	52	63	39	45	34	37	54	64
N+182	50	61	49	61	37	40	31	37	50	56
N+183	51	63	49	60	38	46	32	36	51	56
N+184	51	63	49	61	38	43	32	34	51	52
N+185	51	63	49	58	38	39	32	36	51	57
N+186	49	62	48	58	37	37	31	35	50	56
N+187	46	47	43	55	35	37	29	31	46	52
N+188	48	63	48	63	36	41	30	36	49	57
N+189	49	63	48	63	37	38	31	38	50	54
N+190	50	63	49	63	37	44	31	34	50	60
N+191	51	62	49	62	38	42	32	34	51	54
N+192	48	63	48	63	36	39	30	33	49	56
N+193	47	57	44	56	36	38	30	36	47	59
N+194	50	58	49	60	37	44	31	37	50	54
N+195	48	62	48	55	36	44	30	37	49	52
N+196	49	63	48	57	37	38	31	35	50	58
N+197	42	47	38	46	29	30	26	28	43	47
N+198	48	63	48	62	36	40	30	35	49	58
N+199	51	63	49	58	38	46	32	37	51	57
N+200	48	62	48	54	36	41	30	34	49	55
N+201	49	61	48	60	37	42	31	35	50	55
N+202	49	63	48	63	37	41	31	34	50	53
N+203	48	63	48	52	36	36	30	33	49	60
N+204	43	47	39	47	31	33	27	29	44	50
N+205	49	63	48	60	37	46	31	37	50	58
N+206	49	63	48	59	37	41	31	32	50	58
N+207	48	62	48	54	36	44	30	33	49	58
N+208	50	70	49	61	37	38	31	36	50	55
N+209	48	62	48	54	36	39	30	35	49	51
N+210	44	63	40	53	33	34	28	35	45	46
N+211	40	47	36	45	28	32	24	29	42	43
N+212	44	63	40	45	33	45	28	33	45	47
N+213	45	63	41	47	34	44	29	36	46	55
N+214	43	47	39	47	31	35	27	29	44	47
N+215	46	61	43	46	35	38	29	31	46	50
N+216	48	60	48	63	36	36	30	33	49	54
N+217	50	62	49	69	37	40	31	34	50	58
N+218	51	63	50	61	38	44	32	37	51	60
N+219	46	63	43	53	35	36	29	31	46	47

Продовження таблиці

N+220	53	63	52	62	39	39	34	37	54	61
N+221	48	63	48	54	36	39	30	33	49	53
N+222	48	63	48	57	36	45	30	33	49	54
N+223	45	47	41	47	34	46	29	34	46	47
N+224	50	62	49	63	37	39	31	37	50	58
N+225	49	60	48	60	37	39	31	33	50	60
N+226	43	47	39	45	31	33	27	29	44	47
N+227	44	47	40	52	33	48	28	29	45	47
N+228	44	47	40	52	33	39	28	35	45	46
N+229	44	47	40	46	33	46	28	36	45	46
N+230	50	62	49	63	37	45	31	32	50	56
N+231	48	63	48	56	36	36	30	35	49	60
N+232	49	62	48	56	37	42	31	37	50	59
N+233	48	63	48	56	36	46	30	35	49	59
N+234	48	63	48	63	36	41	30	33	49	59
N+235	44	61	40	46	33	36	28	35	45	47
N+236	41	46	38	48	29	35	25	25	42	43
N+237	48	62	48	60	36	38	30	36	49	54
N+238	52	63	51	59	39	39	33	38	53	59
N+239	50	62	49	61	37	38	31	36	50	58
N+240	49	63	48	59	37	39	31	33	50	56
N+241	48	63	48	51	36	39	30	36	49	52
N+242	48	63	48	57	36	44	30	33	49	52
N+243	41	47	38	47	29	30	25	28	43	47
N+244	44	47	40	50	33	42	28	39	45	47
N+245	50	61	49	67	37	38	31	33	51	53
N+246	50	72	49	55	37	41	31	35	51	60
N+247	48	63	48	56	36	36	30	34	49	57
N+248	49	63	48	61	37	45	31	36	50	50
N+249	51	63	50	63	38	49	32	37	51	57
N+250	42	59	38	47	29	33	26	29	43	46
N+251	51	63	50	63	38	44	32	36	52	57
N+252	43	62	39	51	31	35	27	29	44	46
N+253	44	59	40	47	33	45	28	29	45	47
N+254	46	63	43	47	36	45	29	34	46	55
N+255	47	62	45	53	36	37	30	31	47	51
N+256	51	63	50	63	38	42	32	35	52	60
N+257	51	62	50	63	38	42	32	35	52	59
N+258	46	63	43	47	36	43	29	33	47	55
N+259	48	63	48	56	36	38	30	36	49	52
N+260	50	62	49	64	37	40	31	36	51	59
N+261	47	63	45	53	36	39	30	33	47	55
N+262	49	62	48	60	37	39	31	35	50	58
N+263	44	63	40	46	33	43	28	39	45	47
N+264	53	63	53	65	39	39	35	37	54	57

Продовження таблиці

N+265	43	47	39	47	31	33	27	31	44	47
N+266	40	47	36	46	28	30	24	27	42	45
N+267	49	59	49	59	37	43	31	35	50	55
N+268	41	47	38	46	29	34	26	29	43	46
N+269	48	63	48	56	36	45	30	36	49	59
N+270	51	65	50	62	38	41	32	37	52	55
N+271	49	63	49	60	37	45	31	34	50	53
N+272	42	47	38	46	29	33	26	28	43	45
N+273	48	60	48	54	36	40	30	35	49	58
N+274	52	63	51	63	39	44	33	35	53	58
N+275	48	63	48	63	36	39	30	35	49	55
N+276	45	63	41	53	34	47	29	34	46	50
N+277	41	47	38	45	29	32	26	28	43	47
N+278	49	63	49	58	37	41	31	36	50	59
N+279	49	63	49	58	37	40	31	36	50	52
N+280	42	47	38	46	29	32	26	29	43	44
N+281	43	47	39	46	31	34	27	29	44	45
N+282	40	46	36	47	28	33	25	29	42	47
N+283	51	60	50	61	38	44	32	36	52	53
N+284	48	63	48	61	36	43	30	32	49	60
N+285	51	60	50	63	38	38	32	35	52	58
N+286	50	63	49	60	37	43	31	37	51	57
N+287	48	63	48	63	36	40	30	36	49	60
N+288	50	63	49	53	37	41	31	34	51	54
N+289	39	47	36	48	27	31	24	29	39	43
N+290	52	62	51	59	39	46	33	36	53	57
N+291	51	63	50	61	38	41	32	35	52	60
N+292	49	63	49	63	37	41	31	35	50	51
N+293	52	63	51	63	39	43	33	36	53	58
N+294	45	63	41	46	34	44	29	34	46	57
N+295	41	47	38	46	29	32	26	29	43	47
N+296	52	63	51	62	39	42	33	37	53	57
N+297	51	62	50	63	38	40	32	35	52	59
N+298	48	63	48	61	36	36	30	33	49	56
N+299	50	62	49	61	37	38	31	33	51	58
N+300	44	47	40	47	33	47	28	38	45	46
N+301	40	47	37	45	28	31	25	27	42	45
N+302	49	63	49	63	37	45	31	35	50	53
N+303	47	63	45	47	36	40	30	34	47	59
N+304	50	62	49	63	37	38	32	36	51	59
N+305	50	63	49	59	37	42	32	36	51	59
N+306	45	62	42	52	34	43	29	33	46	57
N+307	49	63	49	62	37	40	31	37	50	57
N+308	42	47	38	51	29	34	27	28	44	45
N+309	50	63	49	62	37	46	32	37	51	55

Продовження таблиці

N+310	50	63	49	57	37	41	32	36	51	56
N+311	45	61	42	46	35	42	29	37	46	58
N+312	45	47	42	47	35	43	29	31	46	49
N+313	45	63	42	53	35	42	29	33	46	49
N+314	50	63	49	61	37	41	32	34	51	58
N+315	43	47	39	47	31	33	27	27	44	45
N+316	42	47	38	55	29	33	27	28	44	46
N+317	40	47	37	47	28	29	25	29	42	46
N+318	41	46	38	50	29	29	26	28	43	45
N+319	49	63	49	64	37	41	31	36	50	54
N+320	43	63	39	46	31	32	27	29	44	47
N+321	48	69	48	62	36	45	30	33	49	54
N+322	44	63	40	47	33	40	28	33	46	50
N+323	49	63	49	55	37	37	31	36	50	57
N+324	49	63	49	63	37	41	31	33	50	56
N+325	51	63	50	64	38	41	32	35	52	59
N+326	43	47	39	56	32	34	27	29	44	47
N+327	43	47	39	46	32	33	27	29	45	50
N+328	39	47	36	47	28	31	24	29	39	47
N+329	51	63	50	60	38	38	32	33	52	57
N+330	48	63	48	61	36	38	30	32	49	59
N+331	51	63	50	63	38	42	32	37	52	60
N+332	45	63	42	54	35	45	29	37	46	47
N+333	43	62	39	47	32	34	27	29	45	47
N+334	43	47	39	54	32	32	27	29	45	47
N+335	43	47	40	47	32	32	27	29	45	46
N+336	49	63	49	65	37	38	31	34	50	56
N+337	48	63	48	56	36	44	30	36	49	60
N+338	48	62	48	58	36	45	30	33	49	55
N+339	49	62	49	57	37	45	31	36	50	57
N+340	49	63	49	60	37	42	31	34	50	57
N+341	42	47	38	47	29	31	27	29	44	46
N+342	42	47	38	53	29	34	27	29	44	47
N+343	42	47	38	46	29	33	27	29	44	47
N+344	43	47	40	50	32	34	27	29	45	47
N+345	49	63	49	62	37	44	31	32	50	55
N+346	44	63	40	47	33	43	28	29	46	54
N+347	42	47	39	45	29	31	27	29	44	47
N+348	50	63	49	60	37	45	32	35	51	61
N+349	43	47	40	47	32	34	28	29	45	46
N+350	43	47	40	45	32	33	28	34	45	47
N+351	51	62	50	63	38	46	32	35	52	53
N+352	53	63	54	62	39	41	35	41	55	64
N+353	45	63	42	52	35	44	29	36	46	52
N+354	49	61	49	60	37	45	31	36	50	55

Продовження таблиці

N+355	48	63	48	59	36	38	30	36	49	53
N+356	50	63	49	67	37	45	32	36	51	56
N+357	52	63	51	63	39	43	33	36	53	55
N+358	51	63	50	60	38	43	32	36	52	53
N+359	50	63	49	58	37	41	32	37	51	57
N+360	50	62	49	57	37	42	32	35	51	56
N+361	48	63	48	61	36	45	30	35	49	50
N+362	49	62	49	58	37	45	31	37	50	56
N+363	47	63	45	47	36	44	30	34	47	58
N+364	50	61	49	63	37	43	32	37	51	57
N+365	55	63	64	70	45	60	37	41	66	68
N+366	52	63	51	60	39	42	33	37	53	58
N+367	42	47	39	46	30	30	27	29	44	47
N+368	50	63	49	62	37	41	32	35	51	58
N+369	56	72	64	67	48	55	41	44	66	73
N+370	48	61	48	63	36	36	30	36	49	57
N+371	42	47	39	47	30	31	27	29	44	47
N+372	48	61	48	57	36	41	30	38	49	61
N+373	52	63	51	62	39	45	33	35	53	56
N+374	48	61	48	57	36	43	30	35	49	58
N+375	50	63	49	58	37	38	32	37	51	56
N+376	51	63	50	61	38	42	32	35	52	56
N+377	48	63	48	51	36	36	30	34	49	59
N+378	46	63	43	52	36	37	29	30	47	51
N+379	49	63	49	61	37	44	31	33	50	58
N+380	44	63	40	46	33	40	28	28	46	49
N+381	51	63	50	63	38	44	32	35	52	57
N+382	50	63	49	59	37	43	32	33	51	53
N+383	49	63	49	53	37	39	31	36	50	55
N+384	49	63	49	59	37	41	31	36	50	54
N+385	51	63	50	63	38	41	32	35	52	57
N+386	50	62	49	63	37	38	32	35	51	59
N+387	45	63	42	47	35	39	29	34	46	57
N+388	44	63	40	54	34	38	28	29	46	56
N+389	49	63	49	61	37	43	31	33	50	54
N+390	42	47	39	46	30	32	27	29	44	47
N+391	40	47	37	47	28	32	25	29	42	46
N+392	39	47	36	46	28	33	24	27	41	45
N+393	50	63	49	62	37	42	32	33	51	56
N+394	52	62	52	63	39	44	34	36	53	62
N+395	42	47	39	51	30	32	27	31	44	46
N+396	44	47	40	47	34	41	28	29	46	53
N+397	42	47	39	46	30	34	27	29	44	46
N+398	48	60	48	58	36	43	30	38	49	53
N+399	50	63	49	58	37	42	32	32	51	58

Продовження таблиці

N+400	49	63	49	62	37	39	31	34	50	59
N+401	48	63	48	63	36	36	30	34	49	55
N+402	48	61	48	63	36	40	30	33	49	59
Максимально можлива кількість балів	80	80	80	80	60	60	50	50	80	80

Додаток Щ.10. Розподіл досліджуваної вибірки за рівнями розвиненості операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності

Розподіл досліджуваної вибірки за рівнями розвиненості операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності

Рівень	Бали	До експерименту		Після експерименту	
		Кількість учасників	%	Кількість учасників	%
Етап 1					
Базовий	0 - 47	113	28,04	75	18,61
Достатній	48 - 63	282	69,98	308	76,43
Високий	64 - 80	8	1,99	20	4,96
Разом		**403**	**100**	**403**	**100**
Етап 2					
Базовий	0 - 47	119	29,53	78	19,35
Достатній	48 - 63	270	67,00	299	74,19
Високий	64 - 80	14	3,47	26	6,45
Разом		**403**	**100**	**403**	**100**
Етап 3					
Базовий	0-35	105	26,05	68	16,87
Достатній	36-47	285	70,72	310	76,92
Високий	48-60	13	3,23	25	6,20
Разом		**403**	**100**	**403**	**100**
Етап 4					
Базовий	0-29	108	26,80	67	16,63
Достатній	30-39	283	70,22	315	78,16
Високий	40-50	12	2,98	21	5,21
Разом		**403**	**100**	**403**	**100**
Етап 5					
Базовий	0 - 47	119	29,53	79	19,60
Достатній	48 - 63	268	66,50	296	73,45
Високий	64 - 80	16	3,97	28	6,95
Разом		**403**	**100**	**403**	**100**

Джерело: розраховано автором

Додаток Щ.11. Розподіл досліджуваної вибірки за рівнями розвиненості операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності керівників

Розподіл досліджуваної вибірки за рівнями розвиненості операційно-діяльнісного компонента професійної компетентості керівників

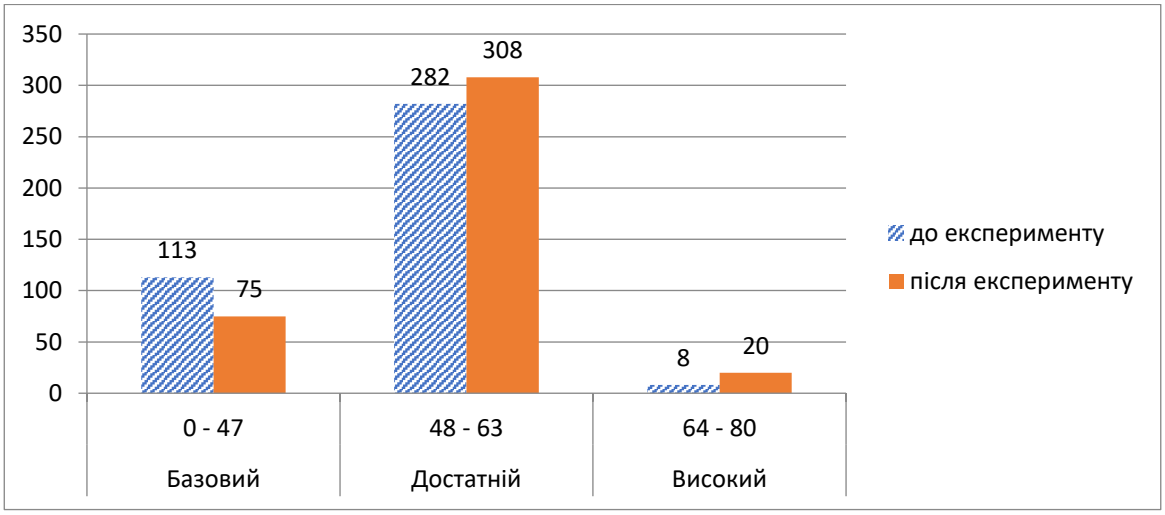


Рис. Щ.11.1. Гістограма розподілу досліджуваної вибірки за рівнями розвиненості операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності (за результатами оцінювання експертів, етап 1)

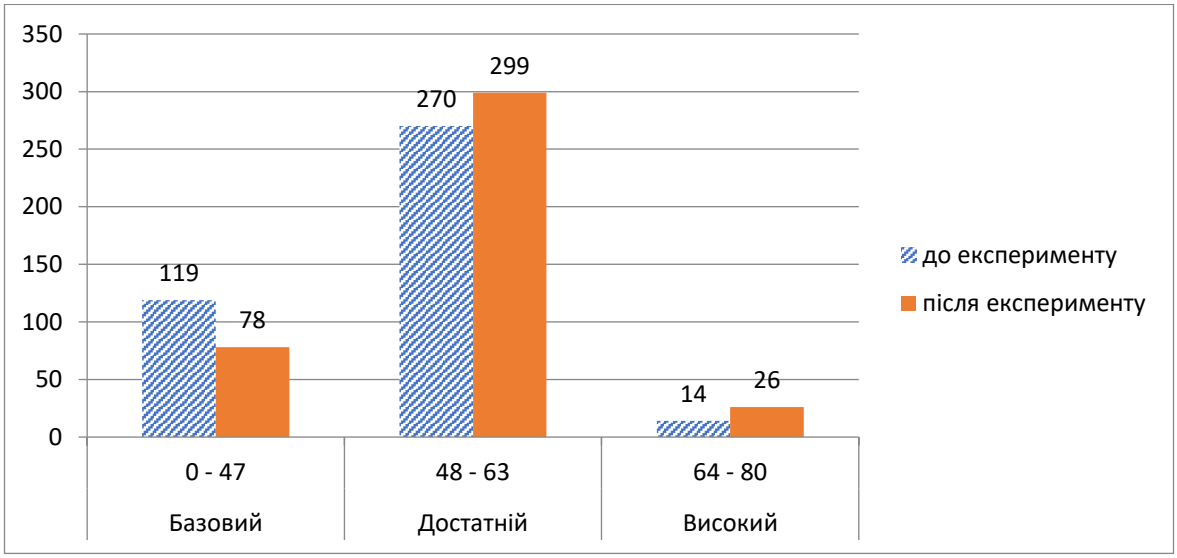


Рис. Щ.11.2. Гістограма розподілу досліджуваної вибірки за рівнями розвиненості операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності (за результатами оцінювання експертів, етап 2)

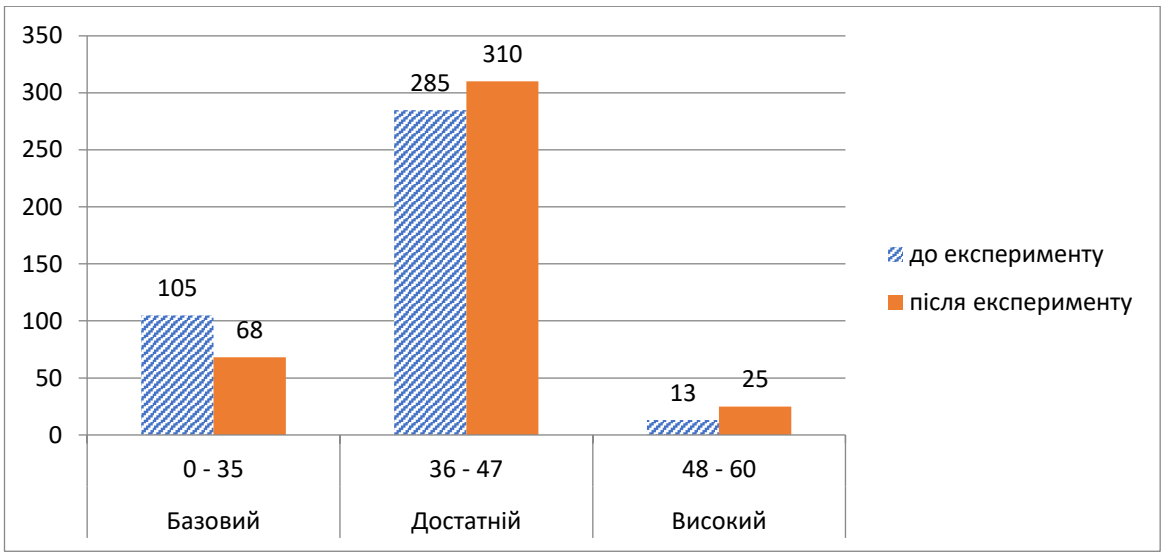


Рис. Щ.11.3. Гістограма розподілу досліджуваної вибірки за рівнями розвиненості операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності (за результатами оцінювання експертів, етап 3)

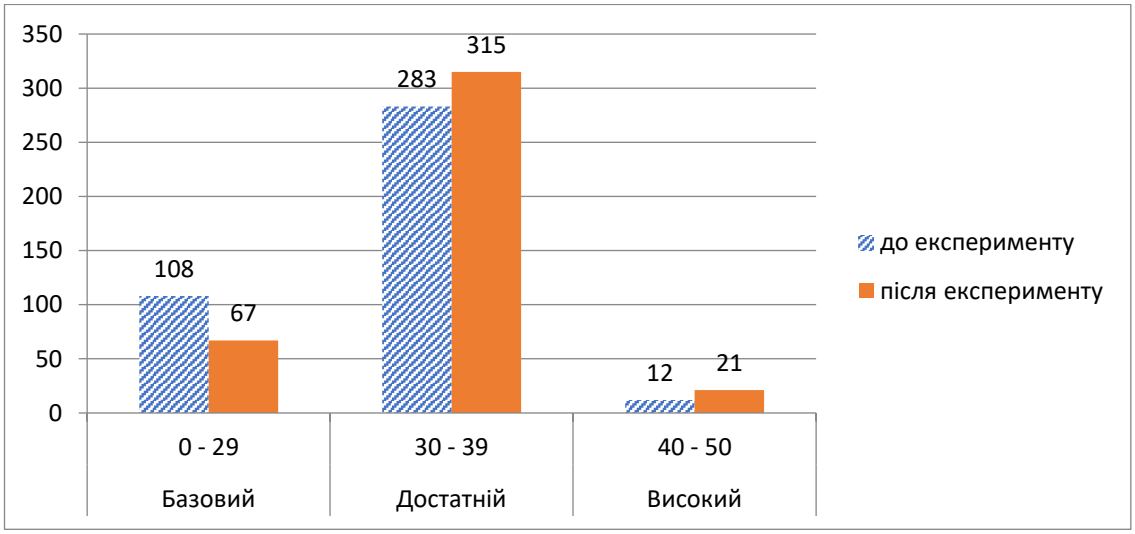


Рис. Щ.11.4. Гістограма розподілу досліджуваної вибірки за рівнями розвиненості операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності (за результатами оцінювання експертів, етап 4)

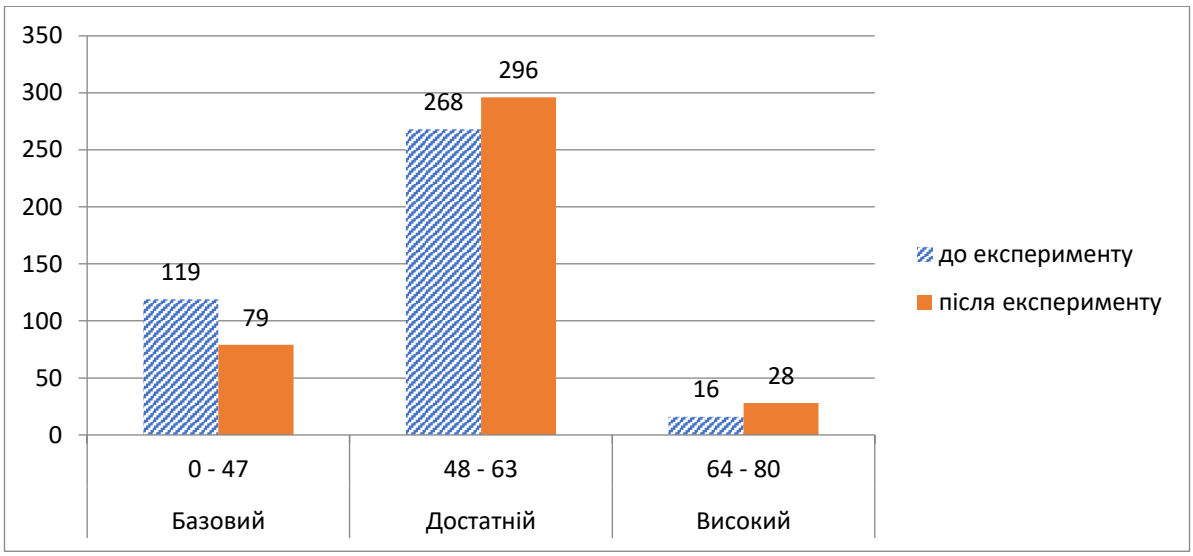


Рис. Щ.11.5. Гістограма розподілу досліджуваної вибірки за рівнями розвиненості операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності (за результатами оцінювання експертів, етап 5)

Додаток Щ.12. Зміни у рівнях розвиненості елементів операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності

Зміни у рівнях розвиненості елементів операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності

Рис Щ.12.1. Зміни у рівнях розвиненості елементів операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності досліджуваної категорії керівників (за результатами оцінювання експертів, етап 1)

Рис Щ.12.2. Зміни у рівнях розвиненості елементів операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності досліджуваної категорії керівників (за результатами оцінювання експертів, етап 2)

Рис Щ.12.3. Зміни у рівнях розвиненості елементів операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності досліджуваної категорії керівників (за результатами оцінювання експертів, етап 3)

Рис Щ.12.4. Зміни у рівнях розвиненості елементів операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності досліджуваної категорії керівників (за результатами оцінювання експертів, етап 4)

Рис Щ.12.5. Зміни у рівнях розвиненості елементів операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності досліджуваної категорії керівників (за результатами оцінювання експертів, етап 5)

Додаток Ю.1. Анкета «Самооцінювання розвиненості компетентності»

Анкета «Самооцінювання розвиненості 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									
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
Налаштованість на розв'язання проблем споживачів	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Налаштованість на результативність діяльності	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Налаштованість на побудову взаємодії в колективі	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Налаштованість 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 пріоритезації завдань	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Продовження таблиці

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 власними інтересами	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	У своїй діяльності Ви керуєтесь насамперед інтересами підприємства
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 вмотивовують зовнішні стимули	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	До якісної роботи Вас переважно вмотивовують внутрішні мотиви

3.Визначте, яка з двох протилежних професійно важливих якостей особистості 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
Ініціативність	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Слідування стандартам
Нонконформізм	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

Додаток Ю.2. Статистичні характеристики рівнів розвиненості оцінюваних якостей керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку (за результатами самооцінювання)

Статистичні характеристики рівнів розвиненості оцінюваних якостей керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку (за результатами самооцінювання)

Оцінювана якість	До проведення експерименту			Після проведення експерименту			Емпіричне значення критерію Крамера-Уелча
	Середнє значення	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Середнє значення	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	
Вмотивованість до виконання професійних обов’язків	5,955	2,525	1,589	7,737	1,607	1,268	**17,594**
Лояльність до підприємства	5,871	2,461	1,569	6,846	1,827	1,352	**9,454**
Уважне ставлення до клієнтів	5,908	2,472	1,572	6,888	1,811	1,346	**9,508**
Налаштованість на вирішення проблем споживачів	6,010	1,955	1,398	7,449	1,278	1,130	**16,068**
Налаштованість на результативність діяльності	5,816	2,170	1,473	7,506	1,683	1,297	**17,281**
Налаштованість на побудову взаємодії в колективі	6,042	2,200	1,483	6,970	1,711	1,308	**9,421**
Налаштованість на співробітництво з персоналом та клієнтами	5,928	2,042	1,429	6,911	1,644	1,282	**10,275**
Орієнтованість на обов’язкове вирішення запитів споживачів у їх інтересах	5,933	2,376	1,541	6,903	1,789	1,338	**9,543**
Вміння перевести конфліктну ситуацію і конструктивне русло	5,881	2,289	1,513	6,849	1,741	1,319	**9,677**
Здатність контролювати власні емоції	5,943	2,323	1,524	6,928	1,709	1,307	**9,849**
Володіння методами саморегуляції	5,784	2,120	1,456	6,801	1,518	1,232	**10,708**
Здатність до самоорганізації роботи	5,921	1,979	1,407	6,868	1,562	1,250	**10,112**
Здатність до пріоритезації завдань	5,960	2,386	1,545	6,898	1,743	1,320	**9,266**
Спрямованість на результат	5,896	2,268	1,506	7,372	1,369	1,170	**15,543**

Продовження таблиці

Здатність витримувати робоче навантаження без втрати якості виконаної роботи	5,918	2,205	1,485	6,906	1,648	1,284	**10,101**
Здатність до прискореного навчання	5,854	2,379	1,542	6,891	1,834	1,354	**10,145**

Джерело: розраховано автором

Додаток Ю.3. Статистичні характеристики рівнів розвиненості оцінюваних якостей керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку (за результатами самооцінювання)

Статистичні характеристики рівнів розвиненості оцінюваних якостей керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку (за результатами самооцінювання)

Оцінювана якість	До проведення експерименту			Після проведення експерименту			Емпіричне значення критерію Крамера-Уелча
	Середнє значення	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Середнє значення	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	
Ненастійливість - наполегливість	5,727	2,109	1,452	6,809	1,672	1,293	**11,168**
Невпевненість - впевненість	5,968	2,235	1,495	6,901	1,816	1,348	**9,306**
Пасивність - активність	5,980	2,209	1,486	6,943	1,606	1,267	**9,896**
Слідування стандартам - ініціативність	5,921	2,198	1,482	6,945	1,629	1,276	**10,517**
Нонконформізм - адаптивність	5,938	2,203	1,484	7,447	1,725	1,314	**15,281**

Джерело: розраховано автором

Додаток Ю.4. Статистичні характеристики рівнів розвиненості оцінюваних якостей керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку (за результатами самооцінювання)

Статистичні характеристики рівнів розвиненості оцінюваних якостей керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку (за результатами самооцінювання)

Оцінювана якість	До проведення експерименту			Після проведення експерименту			Емпіричне значення критерію Крамера-Уелча
	Середнє значення	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Середнє значення	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	
В своїй діяльності ви керуєтесь насамперед інтересами компанії – власними інтересами	5,973	2,340	1,530	6,918	1,737	1,318	**9,399**
Під час взаємодії з клієнтом ви насамперед орієнтуєтесь на досягнення бізнес-результату – на побудову тривалих відносин з клієнтом	5,990	2,109	1,452	6,948	1,607	1,268	**9,975**
У вирішенні запитів споживачів ви насамперед орієнтуєтесь на інтереси підприємства – на інтереси клієнтів	5,938	2,213	1,487	7,330	1,849	1,360	**13,867**
В процесі управління структурним підрозділом ви насамперед орієнтуєтесь на побудову відносин з персоналом – на досягнення результату	5,881	2,304	1,518	7,387	1,780	1,334	**14,962**
До якісної роботи вас переважно вмотивовують зовнішні стимули – внутрішні мотиви	5,933	2,207	1,486	6,940	1,638	1,280	**10,314**

Джерело: розраховано автором

Додаток Я.1. Довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації

Управління персоналу

Вих. № 38-D
від „11" 12 2017 р.

Довідка
про впровадження в Національній комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв`язку та інформатизації (далі - НКРЗІ), результатів дисертаційного дослідження
к.г.н., доцента Бородієнко О.В.
«Система розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку»
на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук
(спеціальність 13.00.04 - теорія і методика професійної освіти)

Цією довідкою підтверджується, що в Національній комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв`язку та інформатизації впроваджено в процес управління та розвитку персоналу результати дисертаційного дослідження Бородієнко О.В. Зокрема, були запроваджені основні положення концепції розвитку професійної компетентності керівників, запропоновані дослідником, та методичні рекомендації щодо розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку. Апробовано авторську методику проектування моделі компетенцій при розробленні спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби в НКРЗІ.

Для підвищення рівня розвиненості управлінських знань та умінь керівний персонал НКРЗІ взяв участь у тренінгу «Удосконалення управлінських навичок сучасного керівника», який провела Бородієнко О.В., що сприяло впровадженню інноваційних інструментів управління у діяльність керівників. Зазначені заходи сприяли підвищенню рівня вмотивованості керівників, структуруванню їх діяльності, впровадженню інноваційних підходів до управління персоналом.

Начальник Управління персоналу НКРЗІ Шапран О.Ю.

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Державний університет телекомунікацій
03680, м. Київ, вул. Солом'янська, 7
тел. (044) 248-85-97,
факс (044) 248-85-78

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
State University of Telecommunications
03680, Kiev, Solomenskaya Str., 7
Tel. 38(044) 248-85-97
fax 38(044) 248-85-78

Від 14.12.2017 № 13К
На _____ від _____

Довідка №
про впровадження в Державному університеті телекомунікацій
результатів дисертаційного дослідження
к.г.н., доцента Бородієнко О.В.

«Система розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку»
на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук
(спеціальність 13.00.04- теорія і методика професійної освіти)

Цією довідкою підтверджується, що у Державному університеті телекомунікацій вивчено та впроваджено в навчальний процес результати дисертаційного дослідження Бородієнко О.В.

У навчальному процесі Державного університету телекомунікацій, зокрема Навчально-наукового інституту менеджменту та підприємництва реалізовується авторська концепція Бородієнко О.В. розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку, запроваджуються принципи, методики навчання та оцінювання результатів навчально-пізнавальної діяльності, методичні рекомендації щодо розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку.

Проректор з науково-педагогічної роботи,
д.т.н., професор Беркман Л.Н.

Публічне акціонерне товариство «Укртелеком»

бульвар Тараса Шевченка, будинок 18, місто Київ, 01601, Україна
Тел.: +380 44 246 57 10; Факс: +380 44 234 39 57.

№ 107/84
від «20» 12 2017 року

Довідка
про впровадження в практику розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів ПАТ «Укртелеком»
результатів дисертаційного дослідження
к.г.н., доцента Бородієнко О.В. на тему:
«Система розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку»
на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук
(спеціальність 13.00.04 - теорія і методика професійної освіти)

Дана довідка надана к.г.н., доценту Бородієнко О.В. про те, що результати її дисертаційного дослідження на тему: «Система розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів» на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук (спеціальність 13.00.04 - теорія і методика професійної освіти) використовуються в процесі розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів ПАТ «Укртелеком».

Упродовж 2013-2014 років на базі Центру післядипломної освіти ПАТ "Укртелеком" здійснювалась апробація дисертаційного дослідження Бородієнко О.В. Науковцем було сформульовано концептуальні засади розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку (на прикладі керівників регіональних структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів), які ґрунтуються на необхідності врахування складності та інтегрованого характеру професійного контексту досліджуваної категорії керівників, формування змісту розвитку професійної компетентності із врахуванням поточних та перспективних потреб компанії, комплексності та поетапності розвитку компонентів професійної компетентності із фокусуванням на самодетермінації та саморозвитку, безперервність розвитку професійної компетентності із застосування форм формального, неформального та інформального навчання, необхідності розвитку андрагогічних знань та умінь керівників для забезпечення мультиплікації досвіду в ієрархічно організованих системах.

У процесі дослідження Бородієнко О.В. було проведено констатувальний та формувальний етапи експерименту, у якому взяли участь керівники регіональних структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів (Львівська, Волинська, Закарпатська, Чернівецька, Сумська, Черкаська, Полтавська, Київська міська, Київська обласна, Херсонська, Одеська, Харківська, Запорізька філії компанії). Автором було

теоретично обґрунтовано та реалізовано програму розвитку професійної компетентності, яка включала опанування керівниками дистанційними курсами («Якісне обслуговування як конкурентна перевага. Побудова ефективних відносин зі споживачами», «Сучасні інструменти управління діяльністю структурного підрозділу», «Сучасні інструменти управління діяльністю структурного підрозділу»), участь у тренінгах («Стандарти обслуговування», «Модуль 1. Навички проведення бізнес-тренінгу», «Модуль 2. Вдосконалення умінь у проведенні бізнес-тренінгу», «Модуль 3. Проведення бізнес-тренінгу. Поглиблений рівень», «Інструменти ефективного управління та мотивації персоналу з продажу») та посттренінговому супроводі учасників тренінгів.

Результати формувального етапу експерименту свідчать про значний прогрес у рівнях розвиненості компонентів професійної компетентності досліджуваної автором категорії керівників. Запропонована автором методика розвитку андрагогічних знань та умінь дає змогу на системній основі забезпечувати ефективну та оперативну мультиплікацію знань для персоналу з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів. Безперервному розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів компанії сприяє використання викладених автором у методичних рекомендаціях щодо розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку принципів, методик та технологій такого розвитку.

Зазначені заходи дозволили забезпечити зростання рівня професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів та зростання рівня результативності підпорядкованих їм структурних підрозділів ПАТ «Укртелеком».

Директор департаменту регуляторного забезпечення ПАТ «Укртелеком» А.А. Каленський

Україна «Укртелеком» Ідентифікаційний код 21560766

Українське державне підприємство поштового зв'язку
«Укрпошта»
НАЦІОНАЛЬНИЙ ОПЕРАТОР
вул. Хрещатик, 22, м. Київ, 01001, Україна, тел.: (44) 323 20 20, факс: (44) 278 79 69, www.ukrposhta.com, ukrposhta@ukrposhta.com
р/р 26007301896 в АТ «Ощадбанк», МФО 300465, ідентифікаційний код 21560045

ВІД 09.04.2015 № 721-198

НА _____ ВІД _____

НАУКОВА УСТАНОВА
ІНСТИТУТ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ
НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
Вхідний № 79
« 09 » квітня 2015 р.

Довідка

про впровадження в практику розвитку професійної компетентності керівників центрів, цехів та відділень поштового зв'язку УДППЗ «Укрпошта» результатів дисертаційного дослідження к.г.н., доцента Бородієнко О.В. на тему:

«Система розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів»

на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук (спеціальність 13.00.04 - теорія і методика професійної освіти)

Дана довідка надана к.г.н., доценту Бородієнко О.В. про те, що результати її дисертаційного дослідження на тему: «Система розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів» на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук (спеціальність 13.00.04- теорія і методика професійної освіти) було вивчено та впроваджено в практику розвитку професійної компетентності керівників центрів, цехів та відділень поштового зв'язку підприємства. Зокрема, реалізовано авторську концепцію мультиплікації знань в ієрархічних системах за рахунок підготовки та підтримки системи внутрішнього тренерства. Бородієнко О.В. брала участь в проекті створення системи внутрішнього тренерства в УДППЗ «Укрпошта» та в проекті «Система галузевого навчання: Змін векторів і орієнтирів». Нею було проведено заходи (зокрема, діагностику поточного рівня розвитку андрагогічної компетентності керівників центрів, цехів та відділень поштового зв'язку, тренінг на тему: «Збільшення доходів і поліпшення показників роботи філіалів УДППЗ «Укрпошта» для керівників центрів поштового зв'язку обласних дирекцій підприємства, тренінги на тему «Тренінг для тренерів» для керівників центрів та відділень поштового зв'язку Харківської та Сумської дирекції УДППЗ «Укрпошта», діагностику рівня сформованості андрагогічної компетентності зазначеної категорії керівників, створено пакет методичних матеріалів для використання в роботі внутрішніх тренерів, консультування керівників в аспекті підготовки до проведення занять, рекомендації щодо подальшого вдосконалення роботи системи внутрішнього тренерства).

Вважаємо, що системний підхід до розвитку андрагогічної компетентності керівників, запропонований Бородієнко О.В., сприяє зростанню рівня їх вмотивованості, постійному підвищенню професійного рівня в проведенні навчання для керівників та операторів відділень, а також знаходить своє відображення у результатах діяльності структурних підрозділів УДППЗ «Укрпошта».

Директор з персоналу О.Д.Нікольська

Приватне Підприємство Мережа

Україна, 09100, м. Біла Церква, Київська обл., бул. Олександрійський буд. №169, р/р 26004106522 в ПАТ «Райфазен Банк Аваль» у м. Київ, МФО 380805, ЄДРПОУ 36210843, ІПН 362108410274, Ліцензія НКРЗІ Серія ДЛ №000733, Тел. (0456) 342-442 Моб Тел. (097) 133-16-79

Вих. 12 від 14.11.2017

Довідка

про впровадження в практику управління персоналом з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів Приватного Підприємства "Мережа" результатів дисертаційного дослідження к.г.н., доцента Бородієнко О.В. на тему:
«Система розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку» на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук
(спеціальність 13.00.04- теорія і методика професійної освіти)

Проблема ефективного управління структурним підрозділом з продажу та обслуговування актуалізована в останній час у зв'язку із зростанням рівня конкуренції на ринку послуг зв'язку, з одного боку, а з іншого – зростанням рівня очікувань клієнтів щодо якісного обслуговування та процесу продажу послуг зв'язку. Тому пошук ефективних інструментів управління структурним підрозділом з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, які б забезпечили зростання доходів, збільшення клієнтської бази, скорочення відсіву абонентів є актуальним.

Тому результати дисертаційного дослідження Бородієнко О.В. вважаємо актуальними і такими, які мають практичне значення.

В практику управління персоналом з продажу та обслуговування Приватного Підприємства "Мережа" були запроваджені основні положення концепції розвитку професійної компетентності, запропоновані дослідником. Зокрема, було взято за основу авторську концепцію проектування моделі компетенцій керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів; на її основі та використовуючи розроблені автором опитувальники було створено модель компетенцій зазначеної категорії керівників; для кожного керівника враховуючи результати оцінювання рівня сформованості компетенцій було запропоновано індивідуальну програму розвитку; керівники взяли участь у тренінгу «Коучинг як інструмент підвищення результативності діяльності структурного підрозділу», який провела Бородієнко О.В., що сприяло впровадженню коучингового підходу у діяльність керівників. Це дало змогу взаємодіяти з персоналом з продажу на принципово новій основі, що сприяло суттєвому підвищенню його вмотивованості та результатів діяльності. Зазначені заходи сприяли підвищенню рівня вмотивованості керівників, структуруванню їх діяльності, впровадженню інноваційних підходів до управління структурним підрозділом з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів.

Директор ПП «Мережа» Ларюк Сергій Миколайович

ВИХ.№ 14/3-02 від "11" 09 2017 р.

ВХ.№_____ від "__"_____ 201__р.

ПрАТ "РОКС"
03148, м. Київ-148,
вул. Героїв Космосу, 2Б
тел/ факс 407-25-25
Email: pks@roks.com.ua,
http://www.roks.com.ua

Довідка
про впровадження результатів наукового дослідження

Надана к.г.н., доценту Бородієнко О.В. про те, що результати її дисертаційного дослідження на тему «Система розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку» на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук (спеціальність 13.00.04 - теорія і методика професійної освіти) було використано в процесі розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування ПрАТ "РОКС". Зокрема, для даної категорії керівників була розроблена модель компетенцій; на її основі було проведено оцінювання рівнів сформованості компонентів професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування; було створено програму розвитку професійної компетентності зазначеної категорії керівників, яка включала навчання за розробленими Бородієнко О.В. дистанційними курсами (зокрема, «Якісне обслуговування як конкурентна перевага. Побудова ефективних відносин зі споживачами», «Сучасні інструменти управління діяльністю структурного підрозділу»), участь у тренінгах («Стандарти обслуговування споживачів», «Інструменти ефективного управління та мотивації персоналу з продажу») та посттренінговому супроводі.

Для безперервного розвитку професійної компетентності керівників використовуються розроблені Бородієнко О.В. методичні рекомендації щодо розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку (зокрема, авторські підходи до визначення структурних компонентів професійної компетентності, принципів розвитку професійної компетентності, технологій розвитку компонентів та забезпечення високого рівня мотивації керівників до безперервного професійного розвитку).

Вказані заходи призвели до суттєвого зростання рівня професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів ПрАТ "РОКС", підвищення їх клієнтоорієнтованості та покращення показників діяльності.

Голова правління ПрАТ "РОКС" **П.Я. Ксьонзенко**

ГС «Український венчурний хаб»

Ідентифікаційний код 39263025
02100, м. Київ, вул. Будівельників 31/13 кв.9
Тел.: +38 063 610 67 55, E-мейл: info@UVHub.org

Вих.№2304 від «23» 10 2017р.

Довідка № 1
про впровадження в ГО «Український венчурний хаб»
результатів дисертаційного дослідження
к.г.н., доцента Бородієнко О.В.
«Система розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку »
на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук
(спеціальність 13.00.04- теорія і методика професійної освіти)

Цією довідкою підтверджується, що в ГО «Український венчурний хаб» впроваджено в процес підготовки та реалізації проекту «Український університет нової генерації» результати дисертаційного дослідження Бородієнко О.В. Зокрема: було запроваджено основні положення авторської концепції розвитку професійної компетентності, запропоновані дослідником; в процесі підготовки програми розвитку професійної компетентності майбутніх фахівців було використано авторську методику проектування моделі компетенцій; для ідентифікації запиту роботодавців щодо структури актуальних компетентностей результативних співробітників було використано авторську методику прогнозування актуальних компетентностей персоналу та розроблені автором методики, опитувальники та сценарії, а результати проведених та статистично оброблених Бородієнко О.В. форсайтних сесій було покладено в основу формування змісту програми; для побудови програми розвитку професійної компетентності майбутніх фахівців було використано авторську модель, яка включає навчання в дистанційному форматі, тренінг, посттренінговий супровід учасників. Зазначені заходи сприяли вдалому позиціонуванню проекту в сфері неформального навчання, налагодженню взаємодії між соціальними партнерами, популярності проекту серед молоді.

Директор Биковський М.В.

WSL Wyższa Szkoła Lingwistyczna 1992

WAŻNI SĄ LUDZIE

ZAŚWIADCZENIE

wykorzystania rezultatów badania dysertacyjnego kandydata nauk geograficznych, profesor O.W. Borodiyenko na temat:

Systemy rozwoju kompetencji zawodowych kierowników pododdziałów firm sfery usług komunikacyjnych na terenie Wyższej Szkoły Lingwistycznej w Częstochowie.

W celu uzyskania tytułu doktora habilitowanego nauk pedagogicznych (klasyfikacja 13.00.01-Teoria i metody kształcenia zawodowego).

Potwierdza się wykorzystanie materiałów dysertacyjnych Pani Borodiyenko Aleksandry w procesie dydaktycznym studentów Pedagogika, Wyższej Szkoły Lingwistycznej w Częstochowie.

Wdrożenie zostało przeprowadzone poprzez: dopełnienie treści przedmiotów pedagogicznych, wsparcie teoretyczne praktycznymi warsztatami, gdzie studenci poznali wykorzystanie metod mających na celu rozwój kompetencji andragogicznych, konkretnego zastosowania nowoczesnych metod „ocen eksperckich", podejście do stworzenia modelu kompetencji z wykorzystaniem teoretycznego modelu autora uwzględniającego sposób jego realizacji.

Teoretyczne modele dysertacji zostały odzwierciedlone w kursach nauczania „Pedagogika ogólna" i „Andragogika".

Tak uzyskane rezultaty potwierdzają, że wyniki badań dysertacyjnych Aleksandry Borodiyenko mają znaczenie praktyczne, a także przyczyniają się do systemowego podejścia i modernizacji kształcenia przyszłych nauczycieli, oraz dopełniają w procesie ich przygotowania kontekst praktyczny.

Prorektor
ds. współpracy międzynarodowej

Tomasz Kuk

N1. 04.12.2017

www.wsl.edu.pl

Wyższa Szkoła Lingwistyczna
ul. Nadrzeczna 7
42-200 Częstochowa

tel. +48 34 365 58 02
fax. +48 34 365 48 59
wsl@wsl.edu.pl

WSL Wyższa Szkoła Lingwistyczna

WAŻNI SĄ LUDZIE

Довідка №

про впровадження в навчальний процес Вищої Школи Лінгвістичної (WSL)

результатів дисертаційного дослідження

к.г.н., доцента Бородієнко О.В.

«Система розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку»

на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук

(спеціальність 13.00.04- теорія і методика професійної освіти)

Даною довідкою засвідчується факт впровадження матеріалів дисертаційного дослідження Бородієнко Олександри Володимирівни у процес професійної підготовки студентів спеціальності "Педагогіка", яка здійснюється у Вищій Школі Лінгвістичній (Ченстохова, Польща).

Впровадження здійснювалось шляхом доповнення змісту педагогічних та дидактичних дисциплін основними положеннями концепції Бородієнко О.В.; супроводження теоретичної підготовки практичними заняттями, протягом яких студенти ознайомились із змістом педагогічних технологій, спрямованих на розвиток андрагогічних умінь, специфікою використання у процесі навчання сучасних методик експертних оцінок, підходів до створення моделі компетенцій, зі змістом теоретичної моделі автора щодо розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств, із засобами її операціоналізації. Теоретичні положення дослідження знайшли своє відображення у процесі викладання курсів "Загальна педагогіка" та "Андрагогіка" для студентів спеціальності "Педагогіка".

Результати впровадження підтверджують, що результати дисертаційного дослідження Бородієнко О.В. мають практичну значущість, сприяють системному підходу та осучасненню підготовки майбутніх педагогів, надають процесу підготовки педагогів практичного контексту.

Проректор з міжнародних зв'язків

Томаш Кук

01. 04. 12. 2017.

www.wsl.edu.pl

Wyższa Szkoła Lingwistyczna
ul. Nadrzeczna 7
42-200 Częstochowa

tel. +48 34 365 58 02
fax. +48 34 365 48 59
wsl@wsl.edu.pl

ТОВ "ДЕПС СОЛЮШЕНЗ"
вул. А. Маричанська, 18,
м. Київ, Україна, 03040
ЄДРПОУ: 40048577
ІПН: 400485726502
Тел.: +380 44 394 8992
e-mail: deps@deps.ua

DEPS SOLUTIONS, LLC
18 Marychanska str.
Kyiv, Ukraine, 03040
Reg. No: 40048577
VAT: 400485726502
Tel: +380 44 394 8992
e-mail: deps@deps.ua

Вих. 27/4-К від 20.11.2018 року

Довідка

про впровадження в практику розвитку професійної компетентності керівників з продажу послуг та обслуговування споживачів ТОВ "ДЕПС СОЛЮШЕНЗ" результатів дисертаційного дослідження к.г.н., доцента Бородієнко О.В. на тему:

«Система розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку»

на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук (спеціальність 13.00.04 - теорія і методика професійної освіти)

Комісія у складі: голова – директор ТОВ "ДЕПС СОЛЮШЕНЗ" Дібцев А.С., члени комісії: заступник директора ТОВ "ДЕПС СОЛЮШЕНЗ" Линець О.Ю., начальник відділу корпоративного навчання ТОВ "ДЕПС СОЛЮШЕНЗ" Міщенко В.О., консультант з телекомунікаційних технологій відділу корпоративного навчання ТОВ "ДЕПС СОЛЮШЕНЗ" Баллиєв Г.Т. опрацювала наукові результати дисертаційного дослідження на тему: «Система розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку» на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук (спеціальність 13.00.04 - теорія і методика професійної освіти) к.г.н., доцента Бородієнко О.В.

Комісія підтверджує, що результати наданого дисертаційного дослідження Бородієнко О.В. вивчено та впроваджено в практику розвитку професійної компетентності керівників з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємства. З метою вдосконалення процесу розвитку професійної компетентності керівників в компанії було впроваджено основні положення авторської концепції щодо розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку. Зокрема, автором було вивчено поточний рівень розвитку андрагогічної компетентності зазначеної категорії керівників, запропоновано програму підвищення рівня розвиненості андрагогічної компетентності, проведено тренінг за напрямом «Тренінг для тренерів», створено методичні матеріали та передано технологію проведення внутрішніми тренерами тренінгів за напрямами: «Стандарти обслуговування», «Ефективні комунікації в продажах», «Робота з усними претензіями та скаргами», «Культура спілкування з клієнтом», консультування керівників в аспекті підготовки до проведення занять.

ТОВ "ДЕПС СОЛЮШЕНЗ"
вул. А. Маричанська, 18,
м. Київ, Україна, 03040
ЄДРПОУ: 40048577
ІПН: 400485726502
Тел.: +380 44 394 8992
e-mail: deps@deps.ua

DEPS SOLUTIONS, LLC
18 Marychanska str.
Kyiv, Ukraine, 03040
Reg. No: 40048577
VAT: 400485726502
Tel: +380 44 394 8992
e-mail: deps@deps.ua

Зазначені заходи сприяють постійному підвищенню професійного рівня керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів компанії у проведенні навчання для персоналу, а також знаходять своє відображення у покращенні результатів роботи відповідних структурних підрозділів.

Голова комісії: директор ТОВ "ДЕПС СОЛЮШЕНЗ" А.С. Дібцев

Члени комісії: заступник директора ТОВ "ДЕПС СОЛЮШЕНЗ" О.Ю. Линець

начальник відділу корпоративного навчання
ТОВ "ДЕПС СОЛЮШЕНЗ" В.О. Міщенко

консультант з телекомунікаційних технологій відділу
корпоративного навчання ТОВ "ДЕПС СОЛЮШЕНЗ"
Г.Т. Баллиєв

Додаток Я.2. Список опублікованих дисертанткою Бородієнко О.В. праць за темою дисертації

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ДИСЕРТАНТКОЮ БОРОДІЄНКО О.В. ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. 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.

2. Бородієнко О. В. Система розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу телекомунікаційних послуг та обслуговування абонентів. *Професійна освіта: проблеми й перспективи* / ІПТО НАПН України. Київ : ІПТО НАПН України, 2014. Випуск 6. С. 14–19.

3. Бородієнко О. В. Коучинг як особистісно-розвивальна технологія: особливості застосування коучингового підходу в процесі розвитку професійної компетентності керівників. *Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»*. Додаток 5 до Вип. 31 : Тематичний випуск «Проблеми емпіричних досліджень у психології». Київ : Гнозис, 2014. С. 19–25.

4. Бородієнко О. В. Система професійного розвитку керівників як чинник забезпечення результативності діяльності структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*. Серія 16 «Творча особистість вчителя: проблеми теорії і практики» : зб. наук. пр. / Ред. кол. Н.В. Гузій (відп. ред.). Вип. 24 (34). Київ : Видавництво НПУ імені М.П. Драгоманова, 2015. С. 90–95.

5. Бородієнко О. В. Модель розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку для реалізації функцій управління на засадах коучингового підходу. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти* : зб. наук. пр. Українська інженерно-педагогічна академія, 2014. № 44. С. 93–97 *(наукометричні бази РІНЦ, Google Scholar, Ulrich's Periodicals Directory*).

6. Бородієнко Олександра. Порівняльний аналіз методик проектування моделі компетенцій в психолого-педагогічних дослідженнях. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О.Сухомлинського*. Педагогічні науки : зб. наук. пр. / за ред. О. М. Пєхоти. № 1 (48), лютий 2015. Миколаїв : МНУ імені В.О. Сухомлинського, 2015. С. 34–39.

7. Бородієнко Олександра. Метод експертної оцінки в моделюванні системи розвитку професійної компетентності керівників. *Науковий вісник*

Ужгородського національного університету: Серія «Педагогіка. Соціальна робота». 2015. № 35. С. 35–38.

8. Бородієнко О. В. Методика проектування моделі компетенцій керівників як основа формування системи розвитку їх професійної компетентності. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології* : науковий журнал. Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка. 2015. № 1 (45). С. 392–400 *(наукометричні бази Index Copernicus, Central European Journal of Social Sciences and Humanities (CEJSH)*.

9. Бородієнко О. В. Інноваційні технології розвитку професійної компетентності сучасних керівників. *Мистецька освіта: зміст, технології, менеджмент* : зб. наук. пр. Ред. кол. : В. Ф. Орлов (голова) та ін. Вип. 9. Київ : Вид-во ТОВ «ТОНАР», 2014. С. 60–74.

10. Бородієнко О. Шляхи забезпечення якості розвитку професійної компетентності керівників: впровадження посттренінгового супроводу [Електронний ресурс]. *Теорія і методика професійної освіти* : електронне фахове видання. Випуск 6. 2015. URL: http://tmpo.ivet-ua.science/images/docs/6/15borodienko.pdf (дата звернення: 26.01.2018)

11. Бородієнко О. В. Категорія «професійний розвиток керівників» у вітчизняних і зарубіжних дослідженнях : зб. наук. пр. «Педагогічні науки» / Херсонський державний університет. Випуск LXXI. Том. 1. 2016. С. 93–98.

12. Бородієнко Олександра. Зарубіжний досвід розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. Педагогічні науки : зб. наук. пр. / За ред. проф. Анатолія Ситченка. №3 (54), вересень 2016. Миколаїв : МНУ імені В.О. Сухомлинського, 2016. С. 280–285.

13. Бородієнко О. В. Розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку: аналіз зарубіжного досвіду. *Наукові записки Тернопільського національного університету імені Володимира Гнатюка*. Серія: Педагогіка. 2016. №3. С. 168–174 *(наукометричні бази РІНЦ, Cite Factor, Eurasian Scientific Journal Index, Google Scholar, Index Copernicus, The Journals Impact Factor (JIF), Open Academic Journals Index, OpenAIRE, Polska Bibliografia Naukowa, OpenAIRE, Polska Bibliografia Naukowa, Researchbib Journal Index and Archive, Scientific Indexing Services, Universal Impact Factor).*

14. Бородієнко О. В. Розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів на вітчизняних підприємствах сфери зв'язку. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка* : зб. наук. пр. Вип. 32 / Глухівський НПУ ім. Олександра Довженка

; редкол. : О. І. Курок (відп. ред.) [та ін.]. Глухів : РВВ Глухівського НПУ ім. Олександра Довженка, 2016. С. 27–35.

15. Бородієнко Олександра. Забезпечення якості розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. Професійна педагогіка* : зб. наук. пр.: Вип.12 / Інст-т проф.-тех. освіти НАПН України; [Ред. кол.: В. О. Радкевич (голова) та ін.]. Київ : Міленіум, 2016. С. 109–120 *(наукометрична база Ulrich's Periodicals Directory*).

16. Бородієнко О. В. Принципи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку. *Наукові записки Тернопільського національного університету імені Володимира Гнатюка*. Серія: Педагогіка. 2017. № 2. С.138–143 *(наукометричні бази РІНЦ, Cite Factor, Google Scholar, Index Copernicus, Journal Factor, The Journals Impact Factor (JIF), Open Academic Journals Index, OpenAIRE, Polska Bibliografia Naukowa, Researchbib Journal Index and Archive, Scientific Indexing Services, InfoBase Index, Advanced Sciences Index, Eurasian Scientific Journal Index, International Innovative Journal Impact Factor (IIJIF), BASE, WorldCat, Universal Impact Factor, Directory of Research Journals Indexing).*

17. Бородієнко О. В. Модель системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємства сфери зв'язку. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка* : зб. наук. пр. ; редкол. : О. І. Курок (відп. ред.) [та ін.]. Глухів : РВВ Глухівського НПУ ім. Олександра Довженка, Вип. 2 (34). 2017. С. 29–40 *(наукометричні бази Index Copernicus*, *Polska Bibliografia Naukowa, Researchbib Journal Index and Archive).*

18. Бородієнко Олександра. Критерії, показники, рівні сформованості професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку. *Молодь і ринок*. 2017. № 7 (150). С. 109–115.

19. Бородієнко О. В. Педагогічні умови розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку : зб. наук. пр. «Педагогічні науки» / Херсонський державний університет. Випуск LXXII. Том. 2. 2017. С. 55–60 *(наукометрична база Index Copernicus).*

20. Бородієнко Олександра. Використання технології асесмент-центрів для діагностування рівнів розвиненості професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку. *Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. Професійна педагогіка* : зб. наук. пр.: Вип.14 / Інст-т проф.-тех. освіти НАПН України;

[Ред. кол.: В. О. Радкевич (голова) та ін.]. 2017. С. 61–69 *(наукометрична база Ulrich's Periodicals Directory).*

21. Бородієнко О. В. Результативність розвитку операційно-діяльнісного компонента професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова.* Серія 16 «Творча особистість вчителя: проблеми теорії і практики : зб. наук. пр. / Ред. кол. Н.В. Гузій (відп. ред.). Вип. 29 (39). Київ : Видавництво НПУ імені М. П. Драгоманова, 2017. С. 97–102.

22. Бородієнко Олександра. Розвиток мотиваційно-ціннісного та особистісного компонентів професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку: експериментальна перевірка результативності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія «Педагогіка. Соціальна робота»,* 2017. №2 (41). С. 38–41.

23. Бородієнко Олександра. Розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку: експериментальна перевірка результативності. *Молодь і ринок*. 2017. № 9 (152). С. 71–77.

24. А. с. №56496. Літературний твір навчального характеру «Дистанційний курс «Сучасні інструменти управління діяльністю структурного підрозділу» / О. В. Бородієнко, заявка від 17.07.2014 №56865; дата реєстрації 15.09.2014 р.

25. А. с. №56495. Літературний твір навчального характеру «Дистанційний курс «Якісне обслуговування як конкурентна перевага. Побудова ефективних відносин зі споживачами». О. В. Бородієнко, заявка від 17.07.2014 №56864; дата реєстрації 15.09.2014 р.

26. А. с. №56497. Літературний твір навчального характеру «Дистанційний курс «Підготовка внутрішніх тренерів в телекомунікаційній компанії», О. В Бородієнко, заявка від 17.07.2014 №56866; дата реєстрації 15.09.2014 р.

27. А. с. №72983. Твір наукового характеру «Концепція розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку». О. В. Бородієнко, заявка від 10.05.2017 №73601; дата реєстрації 20.07.2017 р.

Наукові праці у періодичних виданнях іноземних держав

28. Бородиенко А. В. Бизнес-симуляция VS традиционные педагогические технологии: эффекты использования. *Образовательные технологии*. Москва : НИИ школьных технологий. 2014. № 4. С. 71–77.

29. Бородієнко Олександра. Особливості розвитку професійної компетентності керівників провідних компаній світу у сфері зв'язку. *Edukacja zawodowa i ustawiczna*, 2017. № 2. С. 443–459.

30. Бородієнко Олександра. Побудова систем розвитку професійної компетентності в корпоративному навчанні: сучасні тенденції. *Problemy nowoczesney edukacji.* Tom V. Wyzcza Szkola Lingwistyczna w Czestochowie, 2015. S. 155–165.

Опубліковані праці , що засвідчують апробацію матеріалів дисертації

31. Бородієнко О. В. Проблема впровадження системи мультиплікації знань на підприємствах галузі зв'язку. *Історія та сучасний стан педагогічних та психологічних наук* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, Україна, 7 листопада 2014 року) : у 2 частинах. Київ : ГО «Київська наукова організація педагогіки та психології», 2014. Частина 1. С. 50–53.

32. Бородієнко Олександра. Моделювання компетенцій керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів : *Науково-методичне забезпечення професійної освіти і навчання* : матеріали Звітної науково-практичної конференції за 2014 рік (м. Київ, 26 березня 2015 р.), Т. 1. / Інститут професійно-технічної освіти НАПН України / за заг. ред. В. О. Радкевич. – Київ : ІПТО НАПН України, 2015. С. 142–144.

33. Бородієнко О. В. E-learning в системі розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів : *Дев'ята міжнародна конференція «Нові інформаційні технології в освіті для всіх ITEA-2014»* (м. Київ, 26 листопада 2014 р.): зб. пр. Частина 1 / Міжнародний науково-навчальний центр інформаційних технологій та систем. Київ, 2014. С. 68–73.

34. Бородієнко Олександра. Розвиток професійної освіти і навчання: досвід Ізраїлю. *Науково-методичне забезпечення професійної освіти і навчання* : зб. мат. XI Всеукраїнської науково-практичної конференції (звітної), присвяченої 25-річчю НАПН України (м.Київ, 29 березня – 13 квітня 2017 р.) / Інститут професійно-технічної освіти НАПН України / за заг. ред. В. О. Радкевич. Київ : ІПТО НАПН України, 2017. С. 48–51.

35. Бородієнко О. Інноваційні підходи до підготовки спеціалістів у відповідності з вимогами ринку праці: досвід корпоративного навчання. *Дунайські наукові читання: європейський вимір і регіональний контекст* : мат. міжн. науково-практичної конференції, присвяченої 75-річчю Ізмаїльського державного гуманітарного університету (15-17 жовтня 2015). Том 1: Історія. Економіка. Педагогіка. Ізмаїл : РВВ ІДГУ; «СМИЛ», 2015. С. 211–213.

36. Бородієнко О. В. Використання принципів гейміфікації в процесі створення дистанційних курсів: з*б. пр. Десятої міжнародної конференції «Нові інформаційні технології в освіті для всіх. ITEA – 2015»* (м. Київ, 27.11.2015). Частина 1. 2015. С. 39–44.

37. Бородієнко О. В. Сучасні підходи до організації навчання за дистанційною формою в системі підвищення кваліфікації [Електронний ресурс]. *Методичні засади підвищення кваліфікації педагогічних працівників системи професійної освіти* : зб. мат. Всеукраїнської Інтернет-конф. / За заг. ред. Л. І. Шевчук. Хмельницький: НМЦ ПТО ПК; ФОП Мельник А.А., 2016. URL: https://drive.google.com/file/d/0B4KKgiYqbWE_SU1yODVKUEV3cE0/view (дата звернення: 23.01.2018)

38. Бородієнко О. Сучасні принципи навчання на виробництві. *Науково-методичне забезпечення професійної освіти і навчання* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 7, 19 квітня 2016 р.), Т. 1. / Інститут професійно-технічної освіти НАПН України / за заг. ред. В.О. Радкевич. Київ : ІПТО НАПН України, 2016. С. 61–65.

39. Бородієнко О. Забезпечення якості розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств: зарубіжний досвід. *Професійна освіта в умовах сталого розвитку* : зб. матеріалів Першої Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 1 грудня 2016 р.) / за заг. ред. В. О. Радкевич, Г. М. Романової; Інститут професійно-технічної освіти НАПН України. Павлоград: ІМА-прес, 2016. С. 46–48.

40. Бородієнко Олександра. Професійна освіта і навчання в Ізраїлі: осмислення досвіду. *Педагогічна компаративістика і міжнародна освіта – 2017 : освітні трансформації у контексті європейської інтеграції і глобалізації* : зб. тез доповідей І Міжнародної наук.-практ. конференції (Київ, 15-16 червня 2017 р.) / Ін-т педагогіки НАПН України / За заг. ред. О. І. Локшиної. Київ : Педагогічна думка, 2017. С. 31-33.

Опубліковані праці, які додатково відображають наукові результати дисертації

41. Бородієнко О. В. Методичні рекомендації щодо розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку : методичні рекомендації. Київ : ІПТО НАПН України, 2017. 123 с.

42. *Бородієнко О. В.* Сучасні тенденції розвитку корпоративного навчання. *Професійне навчання на виробництві* : зб. наук. пр. [редкол.: В. О. Радкевич (голова) та ін.]. Київ : Вид-во Інституту професійно-технічної освіти НАПН України, 2015. Вип. 6. С. 10–17.

43. Бородієнко Олександра. Технічна і професійна освіта та навчання для глобального лідерства: досвід Ізраїлю. *Професійно-технічна освіта.* 2017 (75). № 2. С. 46–48.

44. Бородієнко Олександра. Неформальне та інформальне навчання в умовах виробництва. *Професійно-технічна освіта.* 2017 (77). № 4. С.44–46.

Додаток Я.3. Відомості щодо апробації результатів дослідження

ВІДОМОСТІ ЩОДО АПРОБАЦІЇ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Міжнародні науково-практичні конференції

1. Проблеми та перспективи розвитку науки на початку третього тисячоліття у країнах Європи та Азії (Україна, Переяслав-Хмельницький, 2014).

2. Історія та сучасний стан педагогічних та психологічних наук (Україна, Київ, 2014).

3. Нові інформаційні технології в освіті для всіх ITEA-2014 (Україна, Київ, 2014).

4. Професійне навчання персоналу – європейський вибір (Україна, Київ – Ізмаїл, 2015).

5. Професійне навчання персоналу – європейський вибір (Україна, Київ – Ізмаїл, 2017).

6. Problemy nowoczesnej edukacji: potencjał, talent, uzdolnienia/dysfunkcje, deficyty, niepełnosprawność (Республіка Польща, Ченстохова, 2015).

7. Психологія та педагогіка сучасності: проблеми та стан розвитку науки і практики в Україні (Україна, Львів, 2015).

8. Інформаційно-комунікаційні технології в сучасній освіті: досвід, проблеми, перспективи (Україна, Львів, 2015).

9. Дунайські наукові читання: європейський вимір і регіональний контекст (Україна, Ізмаїл, 2015).

10. Нові інформаційні технології в освіті для всіх ITEA-2015 (Україна, Київ, 2015).

11. Педагогічна компаративістика і міжнародна освіта – 2017: освітні трансформації у контексті європейсько інтеграції і глобалізації (Україна, Київ, 2017).

12. Психологія та педагогіка сучасності: проблеми та стан розвитку науки і практики в Україні (Україна, Львів, 2015).

13. I Międzynarodowa Konferencja Nauczycieli Praktyków “Job Shadowing – Europejskie Doświadczenia Kluczem Suksesu w Edukacji” (Республіка Польща,Ченстохова, 2016).

14. Трансформації в українській освіті і наукових дослідженнях: світовий контекст (Україна, Умань, 2017).

15. IV Międzynarodowa I Multidyscyplinarna Konferencja “Dylematy współczesnej Edukacji. Kulturowy Kontekst Niepełnosprawności i Uzdolnień w Edukacji” (Республіка Польща, Ченстохова, 2017).

Всеукраїнські науково-практичні конференції

16. Розвиток інформаційно-аналітичної компетентності педагогічних працівників і керівників професійно-технічних навчальних закладів: проблеми, досвід та перспективи (Вінниця, 2014).

17. Науково-методичне забезпечення професійної освіти і навчання (Київ, 2015).

18. Науково-методичне забезпечення професійної освіти і навчання (Київ, 2016).

19. Науково-методичне забезпечення професійної освіти і навчання (Київ, 2017).

20. Методичні засади підвищення кваліфікації педагогічних працівників системи професійної освіти (Хмельницький, 2016).

21. Просвіта ринку та підготовкам кадрів АСУ ТП (Київ, 2015).

22. Розвиток професійної культури майбутніх фахівців: виклики, досвід, стратегії і перспективи (Ірпінь, 2016).

23. Управління розвитком професійної освіти в сучасних умовах (Київ, 2016).