

## РОЗДІЛ VI. МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТИ: ТЕНДЕНЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

УДК 37.018.46:658-057.177:005.336.5]167.7

О. В. Бородієнко

Інститут професійно-технічної освіти

НАПН України

### МЕТОДИКА ПРОЕКТУВАННЯ МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ КЕРІВНИКІВ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ЇХ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ

*Метою статті є створення методики проектування моделі компетенцій керівників структурних підрозділів із продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів. На основі порівняльного аналізу методів проектування моделі компетенцій, представлених у науковій літературі, а також урахуваючи специфіку діяльності досліджуваної категорії керівників автором було запропоновано принципи та авторську методичку проектування моделі компетенцій керівників як основи створення системи їх розвитку. Практичне значення запропонованої методики полягає в можливості її використання підприємствами різних галузей, бізнес-процесами яких передбачено функції з продажу послуг та обслуговування споживачів. Перспективним є апробація методики та проектування з її допомогою моделі компетенцій керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів.*

**Ключові слова:** модель компетенцій, керівники, структурні підрозділи з продажу послуг та обслуговування, система розвитку, професійна компетентність.

**Постановка проблеми.** Посилення конкуренції на ринку послуг зв'язку (спричинене зростанням споживацького попиту, а, відтак, ємності ринку) актуалізує необхідність пошуку операторами джерел конкурентних переваг для посилення їх позицій і розширення присутності на ринку. За умов подібності, а часто й аналогічності техніко-економічних умов часто основне джерело конкурентних переваг операторів знаходиться в межах бізнес-процесу «продаж послуг та обслуговування споживачів». Одним із визначальних чинників є рівень професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів. Саме ця категорія працівників забезпечує організацію процесу продажу, виконання планів, реалізацію принципу якісного сервісу, виробниче навчання персоналу з продажу та обслуговування, контроль їх діяльності, рекламну діяльність, просування послуг зв'язку, оцінювання рівня задоволеності споживачів якістю обслуговування тощо.

Сучасні вимоги до рівня професійної компетентності персоналу (які визначаються швидким старінням технологій, зокрема, у телекомунікаційній сфері та необхідністю впроваджувати нові; стрімким і частим виведенням на ринок нових послуг та продуктів; посиленням вимог споживачів до якості та професійного рівня персоналу) актуалізують необхідність створення, апробації та наукового осмислення такої системи розвитку керівників

структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, яка б відповідала актуальним потребам ринку, з одного боку, а з іншого – гарантовано забезпечувала розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу та обслуговування.

У багатьох сучасних дослідженнях, предметом яких є розвиток професійної, фахової або окремих компонентів компетентності, модельовані авторами педагогічні системи мають структуру, яка у своєму складі містить декілька компонентів: цільовий компонент (який відображує мету й завдання системи), змістовий компонент (відображує знання, уміння, навички, які повинні набути розвитку в результаті імплементації системи розвитку), технологічний компонент (відображує методи, технології, форми реалізації програми розвитку), рефлексивний компонент (передбачає аналіз і оцінку результативності педагогічних впливів).

В основі проектування змістового компоненту системи розвитку компетентності лежить перелік тих якостей (знань, умінь, навичок, а подекуди й ставлень, настановлень), розвивати які й покликана проектована педагогічна система. Як правило, формалізується це у вигляді моделі компетенцій – набору компетенцій (описаних у формі індикаторів поведінки), які є необхідними для якісного виконання роботи на відповідній посаді у відповідній компанії, досягнення необхідного рівня результативності. Модель компетенцій, безумовно, не може бути універсальною навіть для аналогічних позицій в компанії. Граничними умовами, які визначають її склад, на нашу думку, є галузь, у якій функціонує компанія, місія, цінності та стратегія компанії, приналежність посади до того чи іншого бізнес-процесу в компанії, внутрішні регламенти, які визначають специфіку функцій (посадові інструкції, положення про структурні підрозділи, регламенти бізнес-процесів, стандарти тощо). Тому для створення моделі компетенцій для окремої посади потрібно послуговуватись методиками, які б давали достовірний результат.

**Аналіз актуальних досліджень.** Порівняльний аналіз методів, які використовують у процесі проектування моделі компетенцій [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7] показує, що, як правило, дослідники у процесі проектування моделі компетенцій використовують або функціональний аналіз (аналіз посадових обов'язків досліджуваних категорій персоналу), або комбінацію методів (анкетування та статистичну обробку результатів; спостереження за діяльністю й експертне оцінювання; аналіз літератури й експертне оцінювання; фотографування робочого дня та проведення психологічного аналізу діяльності тощо). Вважаємо, що жодна з них не може бути самостійною та достатньою методикою для створення повної, актуальної моделі компетенцій керівників структурних підрозділів із продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, яка відображувала б специфіку виконуваних персоналом функцій, актуальні вимоги до знань, умінь і

навичок, мала б прикладну основу та базувалася на кращих практиках виконання функцій реальними працівниками. Тому, проектуючи модель компетенцій, варто комбінувати методи таким чином, щоб у результаті їх використання отримати достовірну інформацію.

**Мета статті.** Таки чином, метою статті є створення методики проектування моделі компетенцій керівників структурних підрозділів із продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів.

**Виклад основного матеріалу.** В основі створення методики проектування моделі компетенцій керівників, на нашу думку, повинні лежати ті принципи, яким має відповідати модель компетенцій, а саме:

-принцип валідності (інформація про знання, уміння, навички, досвід, яка закладена в моделі компетенцій, має бути повною, достовірною та відображувати ті вимоги, які значною мірою можуть вплинути на досягнення необхідного результату діяльності персоналу);

-принцип оптимальності (серед імовірно великої кількості компетенцій дослідникові потрібно відібрати лише ті, які більшою мірою можуть вплинути на результат діяльності (і, відповідно, концентрація зусиль на розвитку яких дасть більш значущий результат). Тут варто керуватись т.з. принципом Парето, суть якого полягає в тому, що лише незначна кількість факторів спричиняє значний результат. Кількісно цей принцип описується приблизним співвідношенням 20 % до 80 % (з усіх факторів лише 20 % визначають 80 % результатів; у контексті нашого дослідження можна зробити припущення, що 20 % компетенцій визначають 80 % загального результату діяльності персоналу);

-принцип адаптивності. Для нівелювання ризиків, пов'язаних із тим, що швидкі технологічні, соціально-економічні й навіть політичні зміни в середовищі часто породжують те, що модель компетенцій втрачає свою актуальність ще у процесі її створення, дослідникові потрібно створити основу для високого рівня адаптивності цієї моделі (зокрема, сама методика проектування моделі компетенцій повинна дозволяти внесення необхідних коректив, викликаних актуальними вимогами й тенденціями та не бути занадто ресурсомісткою).

Ми пропонуємо авторську методику проектування моделі компетенцій керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, яка базується, з одного боку, на специфіці досліджуваної категорії персоналу та контексті їх професійної діяльності, а з іншого – на виділених нами принципах створення моделі компетенцій.

Логічна послідовність методів, короткий опис технології їх використання та очікувані результати кожного із етапів дослідження представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

**Методика проектування моделі компетенцій керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів**

Група методів	Назва методу	Короткий опис технології застосування	Очікувані результати
<b>Методи теоретичного аналізу</b>	1. Аналіз наукової літератури	Аналіз наукової літератури з питань створення моделей компетенцій керівників структурних підрозділів із продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів	Виділення підходів до моделювання професійної компетентності; аналіз змісту та структури професійної компетентності керівників
	2. Функціональний аналіз	Аналіз положень про організацію діяльності структурних підрозділів із продажу послуг, посадових інструкцій керівників, внутрішньо корпоративних нормативних документів із питань продажу послуг та обслуговування	Структуровані вимоги до знань, умінь, навичок, досвіду керівників з продажу послуг та обслуговування; перелік компетенцій, необхідних для якісного виконання посадових обов'язків
<b>Методи експертного оцінювання</b>	3. Метод критичних інцидентів	На основі опитування й анкетування експертів з'ясовуються критичні інциденти (випадки з практики, які суттєво вплинули на результати діяльності структурного підрозділу) та компетенції 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. Метод репертуарних решіток	На основі опитування експертів з'ясовуються додаткові складові компетенцій (знання, уміння, навички, досвід, ставлення), які відрізняють кращих працівників від гірших	Додатковий набір ключових характеристик, які можуть бути еталонними для якісного виконання посадових обов'язків і мають прикладну основу
	5. Методика SERVQUAL	Опитування клієнтів із 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

Група методів	Назва методу	Короткий опис технології застосування	Очікувані результати
			задоволеності; мають увійти в перелік елементів професійної компетентності
	6. Метод фокальних об'єктів	Сукупність методів індивідуальної та групової роботи з відбору, структурування, ранжування інформації	Відбір і структурування складових моделі компетенцій; ранжування; виявлення ваги компонентів

Як бачимо, методика проектування моделі компетенцій керівників структурних підрозділів із продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів передбачає декілька етапів. На першому етапі – теоретичному – у результаті використання методів аналізу наукової літератури й функціонального аналізу ми плануємо виділити підходи до моделювання професійної компетентності, проаналізувати зміст і структуру професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, отримати структуровані вимоги до знань, умінь, навичок, досвіду керівників із продажу послуг та обслуговування, отримати розширений перелік компетенцій, необхідних для якісного виконання посадових обов'язків. На другому етапі – емпіричному – використовуючи методи критичних інцидентів, репертуарних решіток, методику SERVQUAL та метод фокальних об'єктів ми плануємо отримати набір ключових характеристик керівників, які є необхідними для якісного виконання посадових обов'язків, мають прикладну основу та можуть стати еталонними для даної 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 складові моделі компетенцій із виявленою вагою кожного компонента.

Більшість із запропонованих методів є достатньо відомими та мають застосування у психолого-педагогічних дослідженнях. Проте, урахувавши, що ми досліджуємо специфічну категорію керівників, вважаємо, що в методиці проектування моделі їх компетенцій має бути відображена ця специфіка. Зокрема, виявлені під час аналізу наукової літератури й функціонального аналізу, згенеровані експертною групою компоненти та параметри професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, з нашої точки зору, не є достатніми для створення цілісної та комплексної моделі професійної компетентності даної категорії керівників, що не дасть змогу повною мірою спроектувати змістовну частину системи їх розвитку.

Наш висновок ґрунтується на аналізі наукової літератури з питань управління якістю надання послуг та управління персоналом із продажу

послуг та обслуговування споживачів. Зокрема, американський дослідник Д. Гарвін [8] дійшов цікавих висновків щодо чинників, які визначають якість надання послуг. Аналізуючи великі обсяги емпіричних даних, він згрупував чинники у 8 категорій: якість продукту (що включає якість основних технічних характеристик продукту), якість вторинних характеристик продукту (які, проте, формують споживчу цінність), надійність продукту (що визначається вірогідністю поломок упродовж визначеного періоду часу), відповідність (відповідність якості продукту визначеним стандартам), тривалість використання, якість сервісного обслуговування, якість оформлення продукту (що у свідомості споживача кореспондує з його якістю), сприйняття клієнтом якості надання послуги. Останні два критерії Д. Гарвін вважає, з одного боку, найбільш важливими й такими, які визначають конкурентні переваги продукту та компанії, з іншого – такими, які найменшою мірою піддаються формалізації, вимірюванню та аналізу. Подальші дослідження [11] довели, що існує тісний зв'язок між такими явищами: «сприйняття клієнтом якості надання послуги», «рівень задоволеності якістю послуги», «наміри щодо подальших покупок», «висока лояльність клієнтів». Галузеві дослідження у сфері телекомунікацій [10] також підтверджують даний феномен. Власне, для структурних підрозділів із продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів ці явища можуть визначити збільшення обсягів продажів, зростання лояльності клієнтів до компанії, а чинники, які їх породжують (зокрема, елементи професійної компетентності керівників структурних підрозділів) мають стати об'єктом зосередженої уваги розробників системи розвитку їх професійної компетентності.

Важливим завданням дослідника є з'ясування того, які саме знання, уміння, навички, настановлення персоналу з продажу послуг зв'язку й обслуговування споживачів, актуалізація (демонстрація) яких у взаємодії з клієнтами визначає рівень його задоволеності.

Однією з методик такого дослідження може бути методика SERVQUAL, яка є науково обґрунтованою та має широку практичну апробацію за кордоном та в Україні. Дана методика була запропонована групою американських вчених (А. Парасураман, В. Зейтамл, Л. Бері) [9]. Учені зазначають, що традиційні підходи до оцінки якості послуги є недостатніми для управління вдосконаленнями, оскільки не враховують такий важливий критерій, як перцепцію якості (perception of quality) – сприйняття клієнтом якості надання послуги. Тому, у результаті проведених досліджень було створено методику, яка дає валідну оцінку сприйняття якості клієнтами. Вона дає змогу оцінити основні компоненти, які генерують рівень їх задоволеності. Потрібно зазначити, що сфера застосування даної методики є достатньо широкою: універсальність дає змогу оцінити рівень задоволеності клієнтів якістю обслуговування в будь-якій сфері.

Дослідження здійснюється шляхом опитування (формою такого опитування може бути як інтерв'ювання, так і заповнення анкети). В основі опитувальника лежить два параметри – очікування клієнта щодо якості обслуговування та фактичне сприйняття ним рівня обслуговування в сервісному центрі. Аналізується й інтерпретується різниця між рівнем очікування та рівнем сприйняття якості послуги [9].

Чинники, які впливають на якість обслуговування, авторами були згруповані в такі групи: матеріальність (tangibles), надійність (reliability), чутливість (responsiveness), впевненість (assurance), співчуття (empathy). Опитуваного просять за допомогою семибальної шкали (7 – повністю погоджуюся; 1 – повністю не погоджуюся; проміжні значення демонструють відмінне від екстремумів ставлення) висловити свої загальні очікування щодо п'яти запропонованих критеріїв якості обслуговування, якби вони надавалися у взірцевій компанії даного напрямку (таким чином, оцінюється рівень очікування споживача щодо якості послуги). Потім, за допомогою аналогічної шкали, споживача просять висловити своє специфічне сприйняття тих самих п'яти критеріїв послуги, але вже в конкретній компанії. На основі отриманих даних вираховується коефіцієнт якості по кожній категорії; важливим показником також є вага кожної групи критеріїв у загальному рівні задоволеності клієнтів. Для нашого дослідження цінним є з'ясування тих чинників задоволеності клієнтів, які є похідними від актуалізованих у взаємодії з ними компонентів професійної компетентності керівників.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Вважаємо, що проєктована модель компетенцій як основа змістового компонента педагогічної системи розвитку професійної компетентності керівників має відображувати специфіку їх діяльності, стратегію та цінності компанії, приналежність до певного бізнес-процесу, відповідність внутрішнім регламентам. Крім того, модель компетентності досліджуваної категорії керівників має відповідати принципам валідності, оптимальності й адаптивності. Таким чином, запропонована методика проєктування моделі компетенцій керівників структурних підрозділів продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів дозволяє завдяки комбінуванню різних методів дослідження створити комплексну модель компетенцій, які відповідає вищезазначеним принципам та умовам. Перспективним є апробація даної методики та проєктування з її допомогою моделі компетенцій керівників структурних підрозділів продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Богачков Ю. М. Виявлення і порівняння кваліфікацій на основі профілю компетенцій / Ю. М. Богачков, П. С. Ухань // Інформаційні технології і засоби навчання. – 2013. – Том 37. – № 5. – С. 10–18.
2. Вачевський М. В. Теоретико-методичні засади формування у майбутніх маркетологів професійної компетентності : монографія / М. В. Вачевський. – К. : ВД «Професіонал», 2005. – 364 с.

3. Десятов Т. М. Професійні стандарти: теоретичні аспекти і методика : методичний посібник / Т. М. Десятов, М. І. Пальчук, Н. П. Паршина ; за ред. Н. Г. Ничкало. – К. : Видавництво «Арт Економі», 2011. – 234 с.
4. Єльнікова Г. В. Компетентнісний підхід до моделювання професійної діяльності керівника вищого навчального закладу / Г. В. Єльнікова // Теорія і методика управління освітою. – 2010. – № 4. – С. 18–27.
5. Малімон Л. Я. Компетентнісний підхід у підвищенні кваліфікації кадрів органів державного управління / Л. Я. Малімон // Психологічні перспективи. – 2010. – Вип. 16. – С. 176–186.
6. Петренко Л. М. Теорія і методика розвитку інформаційно-аналітичної компетентності керівників професійно-технічних навчальних закладів : монографія / Л. М. Петренко. – Дніпропетровськ : ІМА-прес, 2013. – 456 с.
7. Прохорова М. В. Сравнительный анализ методов разработки компетенций / М. В. Прохорова, А. С. Ежова // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. – Серия Социальные науки. – 2012. – № 2 (26). – С. 63–71.
8. Garvin David A. Competing on the Eight Dimensions of Quality / David A. Garvin // Harvard Business Review. – November–December, 1987. – P. 100–109.
9. Parasuraman A. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality / A. Parasuraman; Valarie A. Zeithaml; Leonard L. Berry // Journal of Retailing. – 1988. – Vol. 64 (1). – P. 12–40.
10. Dr. Muhamad Sabbir Rahman. Service Quality, Corporate Image and Customers' Satisfaction Towards Customers Perception: An Exploratory Study on Telecom Customers in Bangladesh / Dr. Muhamad Sabbir Rahman // Business Intelligence Journal. – January, 2012. – Vol. 5. – No.1. – P. 56–63.
11. Tsiotsou Rodoula. Perceived Quality Levels and their Relation to Involvement, Satisfaction and Purchase Intentions / Rodoula Tsiotsou // Marketing Bulletin. – 2005. – Research Note 4. – P. 2–12.

## РЕЗЮМЕ

**Бородиенко А. В.** Методика проектирования модели компетенций руководителя как основа создания системы их профессионального развития.

*Целью статьи является создание методики проектирования модели компетенций руководителей структурных подразделений по продаже услуг связи и обслуживанию потребителей. На основе сравнительного анализа методов проектирования модели компетенций, изложенных в научной литературе, а также учитывая специфику деятельности исследуемой категории руководителей автор предложил принципы и авторскую методику проектирования модели компетенций как основу создания системы их развития. Практическим значением предложенной методики является возможность ее использования предприятиями разных отраслей, бизнес-процессами которых предусмотрены функции по продаже услуг и обслуживанию потребителей. Перспективной является апробация методики и проектирование с ее помощью модели компетенций руководителей структурных подразделений по продаже услуг связи и обслуживанию потребителей.*

**Ключевые слова:** модель компетенций, руководители, структурные подразделения по продаже услуг связи и обслуживанию потребителей, система развития, профессиональная компетентность.



## SUMMARY

**Borodiyenko O.** Technique of designing a competency model as the basis for creating the system of leaders' professional development.

*The article aims to create the technique of designing a competency model as the basis for creating the system of leaders of the sale of communication services and customer service departments. The author's technique and principles of designing a competency model based on comparative analysis of techniques of a competency model's designing presented in the literature and specificity of the studied category of managers' functions are proposed in the article. It is found out that the principle of validity, the principle of optimality, the principle of adaptability should be the basis of the technique of designing a competency model. The principle of validity means that information about knowledge, skills, experience, which lies in the competence model should be complete, accurate and reflect those requirements that can greatly affect the achievement of the required performance of the staff. The principle of optimality means that among a large number of competencies the researcher should select only those that are more likely to affect the outcome of managers and thus focus on the development of which will affect more significant result. The principle of adaptability means to avoid risks associated with the fact that competency model loses its relevance in the process of its creation, the researcher should provide the foundation for a high level of adaptability of the model (in particular, the methodology of designing a competency model should allow making the necessary adjustments caused by actual demands and trends). The author's technique of designing a competency model involves several stages. The first stage is theoretical which by using the methods of analysis of scientific literature and functional analysis approach gives possibility to receive structured requirements to knowledge, skills, experience of researched category of managers and get an expanded list of competencies required for efficient performance of duties.*

*The second stage is the empirical. Using the methods of critical incidents, repertory grids, SERVQUAL method and the method of focal objects we plan to get a set of key characteristics of managers that are necessary for efficient performance of duties; positive behaviors, attitudes, personality traits of leaders of sales service and customer service departments, which has been demonstrated in conjunction with the client and which affect the level of clients' satisfaction; selected by the panel, structured and ranked constituents of competence model with the detected weight of each component.*

*The practical significance of the proposed technique is its possibility to be used in various industries, business processes in which provides the functions of sales services and customer service. Perspectives is testing of proposed methodology and design with the help of it the competence model of the leaders of the sale of communication services and customer service departments.*

**Key words:** *competency model, managers, structural units for the sale of telecommunications services and customer service, system development, professional competence.*