

МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРІВ ПО РОБОТІ З КЛІЄНТАМИ

MODEL OF THE DEVELOPMENT OF MANAGERS' COMPETENCES IN WORKING WITH CLIENTS

У статті розглядається авторська модель розвитку професійних компетенцій менеджерів по роботі з клієнтами комерційних організацій. Розглядаються суб'єктивні та об'єктивні чинники, які впливають на їх розвиток. Також описані стратегічні дії, які треба виконати задля розвитку компетенцій. На об'єктивному рівні це створення сприятливих психологічних та фізичних умов для праці; застосування різноманітних (матеріальних та нематеріальних) систем стимулювання праці; створення сприятливого мікроклімату в колективі; застосування стилю керівництва колективом, який відповідає рівню розвитку компетенцій менеджерів. На суб'єктивному рівні це впровадження в роботу комерційної організації системи коуч-наставництва для розвитку професійних компетенцій. Описані принципи, за умови яких система коуч-наставництва буде працювати в компанії. Це принципи усвідомленості і відповідальності; принцип відсутності експертної позиції; принцип взаємозв'язку; принцип рівності; принцип поетапного розвитку; принцип ієрархічності розвитку; принцип моніторингу. В зв'язку зі специфікою роботи коуча-наставника до його особистості пред'являються певні вимоги, а саме: ставлення до менеджера як до зрілої особистості, здатної самостійно вирішувати проблеми; терпимість до точок зору, що відрізняється від його власних і щире бажання вислухати і зрозуміти позицію іншої людини, вміння утриматися від передчасних порад, оцінок і рішення проблем за інших; володіння навичками коучингу, розуміння того, коли і як його застосовувати, і усвідомлення того, коли коучинг проводити не потрібно. Описані вимоги до співробітника, який проходить коуч-консультування (бажання вирішити проблему (або досягти мети, розвиватися); готовність брати відповідальність за те, що відбувається, на себе; довіру до коуча як до помічника у вирішенні проблем; наявність базових знань і навичок в тій області, де виявлена проблема.

Ключові слова: коуч-наставник, менеджер комерційної організації, розвиток професійних компетенцій.

The article examines the author's model of the development of professional competencies of managers in working with clients of commercial organizations. Subjective and objective factors affecting their development are considered. It also describes the strategic actions that must be taken in order to develop competencies. At the objective level, this is the creation of favorable psychological and physical conditions for work; application of various (material and non-material) labor incentive systems; creation of a favorable microclimate in the team; application of a team management style that corresponds to the level of development of managers' competencies. At the subjective level, this is the introduction of a coaching-mentoring system into the work of a commercial organization for the development of professional competencies. The principles under which the coach-mentoring system will work in the company are described. This is the principle of awareness and responsibility; the principle of no expert position; the principle of interconnection; principle of equality; the principle of gradual development; the principle of hierarchical development; monitoring principle. In connection with the specifics of the work of a coach-mentor, certain requirements are imposed on his personality, namely: treating the manager as a mature person capable of solving problems independently; tolerance for points of view that differ from his own and a sincere desire to listen and understand the position of another person, the ability to refrain from premature advice, assessments and solving problems for others; having coaching skills, understanding when and how to use it, and knowing when coaching is not necessary. The requirements for an employee undergoing coaching are described (desire to solve a problem (or achieve a goal, develop); readiness to take responsibility for what is happening; trust in the coach as an assistant in solving problems; availability of basic knowledge and skills in the area where the problem was detected.

Key words: coach-mentor, manager of a commercial organization, development of professional competencies.

УДК 159.9:334.012.42(477)
DOI <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2022.40.26>

Капацна А. О.

аспірантка кафедри психології
ВНЗ «Університет економіки та права
«КРОК»

Вступ. Останнім часом у комерційних організаціях України більш детально і системно почали займатися розвитком професійних компетенцій фахівців. Для цього застосовують різноманітні методи: тренінги, стажування, консультації тощо. Останнім часом все ширше з цією метою застосовується коучинг.

Цілі статті. Ми поставили завдання створити авторську модель розвитку професійних компетенцій менеджерів по роботі з клієнтами; висвітлити суб'єктивні та об'єктивні чинники, що впливають на розвиток компетенцій; докладно описати принципи коуч-на-

ставництва як методу розвитку фахових компетенцій.

Виклад основного матеріалу. Ми вважаємо, що на процес розвитку професійних компетенцій у менеджерів по роботі з клієнтами комерційних організацій впливають декілька груп чинників. Це суб'єктивні (соціально-психологічні) чинники, та об'єктивні (організаційно-управлінські) чинники. До перших ми відносимо психологічні особливості менеджерів, до других – фактори, що безпосередньо від самого менеджера не залежать (достатня заробітна плата, гідне технічне забезпечення праці, умови роботи менеджера, забез-

печення базових потреб, робоче навантаження, стиль керівництва тощо).

Розглянемо розроблену нами модель більш детально. Існують, на нашу думку, *два важливі етапи* у розвитку професійних компетенцій менеджерів у комерційній організації:

1) **ефективна діагностика** суб'єктивних та об'єктивних чинників, які сприяють розвитку професійних компетенцій у менеджерів;

2) **впровадження комплексу заходів** (стратегічні дії), які допоможуть розвинути необхідні професійні компетенції до достатнього рівня, прийнятного для конкретної комерційної організації.

Діагностику можна проводити шляхом спостереження, бесід, психологічного тестування, анкетування, метода експертних оцінок. При діагностиці суб'єктивних чинників важливо знайти відповіді на запитання до кожного компоненту.

1. Операційно-діяльнісний компонент:

– Який рівень розвитку професійних компетенцій є у менеджерів?

– Чи є даний рівень достатнім для прийнятного виконання посадових обов'язків?

2. Мотиваційний компонент:

– Який рівень мотивації досягнення притаманний менеджерам?

– Чи бажають менеджери посилювати бажання досягати вагомих результатів в своїй роботі?

3. Когнітивний компонент:

– Який рівень загальних професійних знань є у менеджерів по роботі з клієнтами?

– Чи бажають менеджери застосовувати існуючі знання на практиці?

4. Емотивний компонент:

– Як менеджери оцінюють існуючу психологічну атмосферу в колективі та її вплив на розвиток компетенцій?

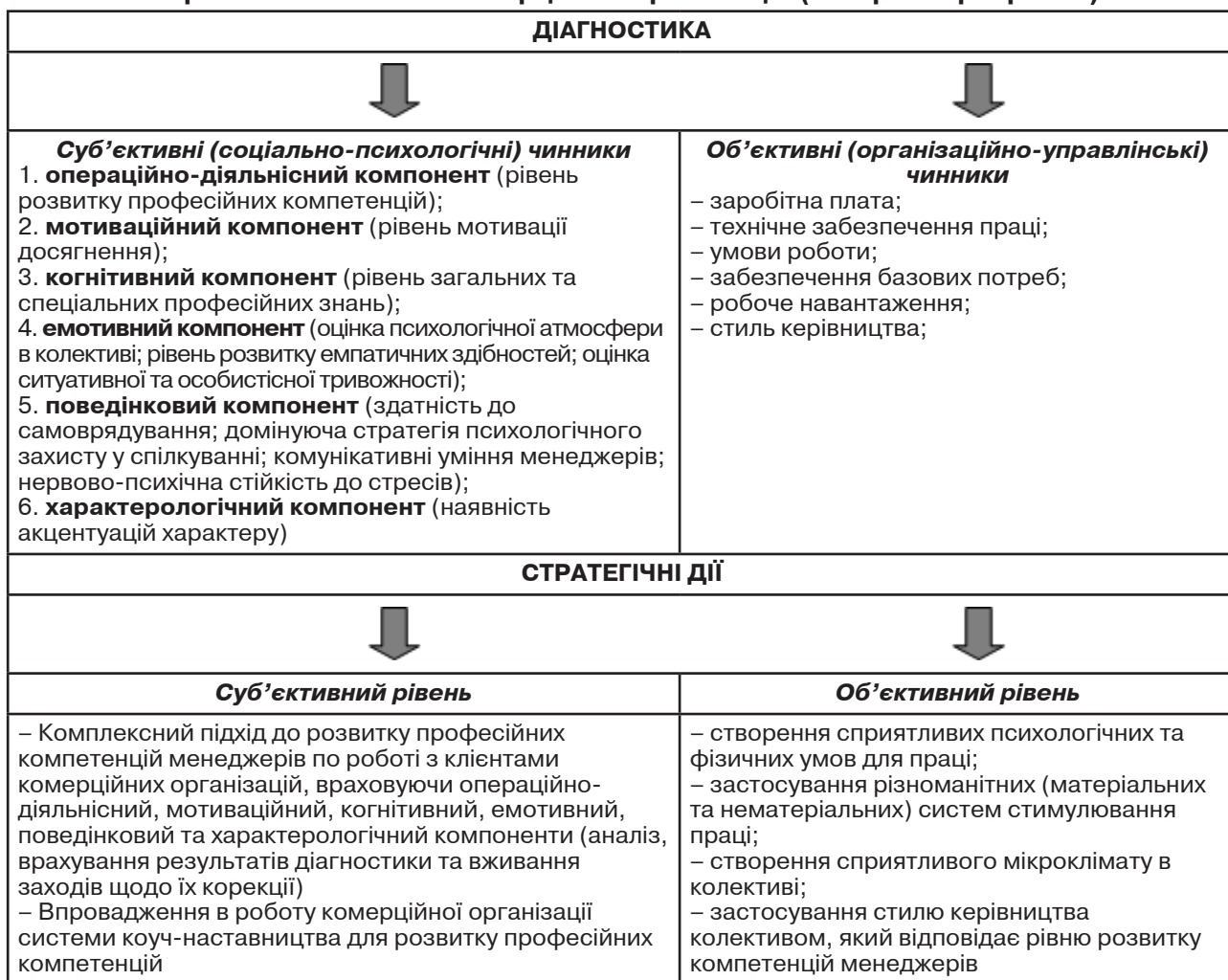
– Який рівень емпатичних здібностей існує у менеджерів сьогодні?

– Який рівень ситуативної та особистісної тривожності притаманний менеджерам?

– Яким чином психологічна атмосфера в колективі, рівень розвитку емпатичних здібностей, ситуативна та особистісна тривожність впливають на рівень розвиненості компетенцій та результат праці?

Таблиця 1

Модель розвитку професійних компетенцій менеджерів по роботі з клієнтами комерційних організацій (авторська розробка)



5. Поведінковий компонент

- Який рівень самоврядування притаманний менеджерам по роботі з клієнтами?
- Яка домінуюча стратегія психологічного захисту у діловій комунікації виявлена?
- Які комунікативні уміння розвинені в достатній мірі у менеджерів по роботі з клієнтами?
- Який виявлений рівень нервово-психічної стійкості?

6. Характерологічний компонент:

- Які акцентуації характеру притаманні менеджерам по роботі з клієнтами?
- Чи усвідомлюють менеджери свої характерологічні особливості та їх вплив на роботу?

Після проведення та аналізу результатів психодіагностики необхідно розпочати стратегічні дії у колективі щодо подальшого розвитку професійних компетенцій менеджерів. Для цього ми пропонуємо використовувати комплексний підхід, *розвиваючи одночасно всі компоненти компетенцій. Комплексний підхід* (від лат. Complexus – зв'язок, сполучення – дослідницький підхід і принцип організації практики професійного росту, що розглядає об'єкт, практику з позицій цілісності і системності [7]).

У разі виявлення недостатнього рівня сформованості всіх компонентів професійних компетенцій важливо впровадити в комерційній організації систему навчання та розвитку персоналу, яка буде функціонувати на постійній основі.

В випадку низького рівня розвитку *операційно-діяльничого компоненту* потрібно впровадити в комерційній організації навчання на робочому місці, спостереження за фаховою діяльністю більш успішних колег. До новачка важливо прикріпити безпосереднього досвідченого наставника. Необхідною умовою вдосконалення компетенцій є впровадження «політики відкритих дверей», тобто, наставник повинен бути доступним для працівника-новачка будь-коли в робочий час. Також доцільне проведення лекцій, семінарів, презентацій, майстер-класів.

Коли ж виявлено недостатній рівень розвитку *мотиваційного компоненту*, потрібно проводити з менеджерами тренінги з розвитку мотивації досягнення результату. Необхідними будуть також групові та індивідуальні коуч-сесії стосовно розвитку мотивації досягнення.

В разі виявлення недостатнього рівня розвитку *когнітивного компоненту* слід проводити систематичне навчання на робочому місці, до передавати менеджерам знання з економіки, менеджменту, комунікацій, специфічні знання з продажів та інші.

Якщо діагностика показала низький рівень розвитку *емотивного компоненту*, важливо проводити тренінги з розвитку емпатії, навчити менеджерів по роботі з клієнтами способам корекції та саморегуляції власного нерво-

во-психічного стану, проводити тренінги із стресостійкості, навчити менеджерів прийомам аутотренінгу, регулярно проводити індивідуальне та групове психологічне консультування.

Недостатньо розвинений *поведінковий компонент* професійних компетенцій менеджерів можна коригувати наступним чином: проводити тренінги з ділового спілкування; регулярно здійснювати психологічне консультування; на рівні організації затвердити «Правила поведінки в організації», де описати детально бажану і небажану поведінку співпрацівників.

Коли ж виявлено певні акцентуації характеру (*характерологічний компонент* професійних компетенцій менеджерів по роботі з клієнтами), важливо приймати рішення на рівні керівництва: чи може взагалі даний менеджер працювати в організації, і які саме посадові обов'язки він здатний виконувати. Така постановка питання важлива тому, що акцентуації характеру, *згідно з дослідженнями К. Леонгарда [3], протягом життя не зникають, а тільки посилюються*. Тому успішна корекція акцентуацій є й досі недостатньо вирішеним питанням психологічної науки.

На об'єктивному рівні для розвитку професійних компетенцій менеджерів важливо також проводити ефективні організаційні заходи. Заробітна плата менеджерів по роботі з клієнтами має бути достатньою для конкретного регіону країни; важливо продумати та ввести дійову систему бонусів та інших винагород за успішну роботу. Доцільним буде введення різноманітних матеріальних та нематеріальних методів стимулювання праці. Приміщення, де проходить робота менеджерів, має бути гарно оформлене, зручне. Також вагомим чинником є введення гнучкого режиму праці та відпочинку. Продумана *кадрова політика* в комерційній організації (система принципів і норм, які усвідомлені і відповідним чином сформульовані, призводять людські ресурси організації у відповідність зі стратегією фірми; у вузькому розумінні кадрова політика — набір конкретних правил, побажань, часто неусвідомлених у взаєминах людей і організації) також є важливою умовою для розвитку професійних компетенцій персоналу.

Сьогодні у вдосконаленні професійних компетенцій фахівців на робочих місцях застосовується велике розмаїття методів: консультування, наставництво, ділові тренінги, коучинг та інші. В бізнес-середовищі найбільш затребувані нині ділові тренінги та коучинг. Слід зазначити, що в комерційних організаціях тренінги та коучинг застосовують з різною метою. Тренінговий формат навчання персоналу передбачає, що тренер є носієм цінних знань і володіє набором стратегій і технологій, які позитивно зарекомендували себе при вирішенні проблем і завдань, аналогічних тим,

що важливі для клієнтів. Завдання тренера не тільки ними поділитися, але і сформувати у клієнтів вміння і навички щодо їх застосування в певній сфері життєдіяльності та праці. При проведенні тренінгів для співробітників будь-якої організації, формування певних умінь і навичок, як правило, відбувається в рамках вимог до особистісних або професійних компетенцій, розроблених зовнішніми або внутрішніми експертами [8].

В коучингу мета, шляхи і засоби її досягнення встановлюються самою особистістю або групою за сприяння коуча. Доцільність коучингу обумовлена тим, що при взаємодії людини з фахівцем в області «активного слухання», рішення розробляти значно краще і швидше, ніж поодиночі. Передбачається, що в процесі коучингу, як вважає Н. Самоукіна, створюються сприятливі умови для спільного розвитку і вільної реалізації потенціалу всіх його учасників (коуча і його клієнтів). У цьому контексті всі учасники коучингу набувають статус партнерів [6].

Необхідно зауважити, що вміння, набуті на тренінгу, далеко не завжди успішно переносяться в професійні або особистісно значущі сфери життєдіяльності (в силу відсутності внутрішньої вмотивованості або контекстуального невідповідності). У той час, як коучинг підвищує успішність людини в результаті формування потужної внутрішньої мотивації до самоврядування і творчого пошуку можливостей для досягнення надихаючих цілей.

Основою будь-якої технології виступають принципи, які обумовлюють її відмінність від інших технологій. В коучингу дослідники до основних принципів відносять такі:

1. Принцип усвідомленості і відповідальності. Коучинг діє на рівні свідомості і служить для розширення меж усвідомлення дійсності в ході аналізу поставленого завдання. Збір всієї необхідної інформації для вирішення завдання і її аналіз виробляються клієнтом самостійно за сприяння коуча. Усвідомленість передбачає відповідальність за свої дії. Людина бере відповідальність на себе за все, що відбувається з нею в житті. І вже через усвідомлення своєї відповідальності знаходить інтерес, внутрішню мотивацію, залученість до процесу, натхненність працею – те, що, по суті, і є кінцевою метою роботи коуча.

2. Принцип відсутності експертної позиції. В ході консультування коуч ніколи не займає по відношенню до клієнта експертну позицію, не переносить свій особистий досвід на клієнта. Це відрізняє коучинг від інших видів консалтингу. Клієнт завжди сам приймає рішення про наступний крок, який він зробить на шляху до своєї мети, сам несе відповідальність за власний успіх чи невдачу. Поради, які дають клієнту,

відбирають у клієнта його свободу і позбавляють його відповідальності.

3. Принцип взаємозв'язку. Позитивні результати в одній сфері діяльності призводять до досягнень в інших. Працюючи над конкретною метою в процесі проведення коучингу, коуч завжди враховує вплив області даної мети на інші сфери життя клієнта.

4. Принцип опору. Як правило, кожна людина відчуває опір (з боку власних внутрішніх обмежень, найближчого оточення) при спробі зробити щось нове в житті, змінити себе. Спільно з коучем клієнт розробляє план поетапного формування нової стратегії і тактики.

5. Принцип рівності. Процес коучингу заснований на співробітництві і спрямований на формування партнерських відносин між коучем і клієнтом. Те саме можна сказати і щодо взаємодії формату «начальник – підлеглий» в коуч-менеджменті.

6. Принцип поетапного розвитку. Кожен крок клієнта на шляху до поставленої мети повинен знаходитися, за визначенням Л. С. Виготського [1], «в зоні найближчого розвитку». Коуч, володіючи професійною мудрістю, не дозволяє клієнту ставити технічно нездійсненні на даному етапі розвитку задачі. Цілі повинні бути великими, сміливими і надихаючими, а кроки на шляху їх досягнення – значними, поступовими, але здійсними.

7. Принцип ієрархічності розвитку. Особистість розвивається поетапно: егоцентричний рівень (сенсація – особиста вигода), групоцентричний (конкуренція, співробітництво), загальнолюдський (діяльність спрямована на благо інших людей, навіть особисто не знайомих: співпраця, в вищому прояві – співтворчість).

8. Принцип моніторингу. Сфера інтересів коуча – конкретна мета клієнта в його майбутньому, кроки по її досягненню в сьогоденні і уроки з минулого, які допоможуть ефективно рухатися до мети зараз.

В ході консультування коуч постійно тримає увагу клієнта в рамках заявленої мети розвитку, перевіряє її важливість і актуальність для клієнта, а також не дозволяє клієнту «перемикатися» на що-небудь інше. В зв'язку з цим до особистості коуча є певні вимоги, а саме: 1) ставлення до менеджера як до зрілої особистості, здатної самостійно вирішувати проблеми; 2) терпимість до точок зору, що відрізняється від його власних і щире бажання вислухати і зрозуміти позицію іншої людини (емпатія). Вміння утриматися від передчасних рад, оцінок і рішення проблем за інших; 3) володіння навичками коучингу. Розуміння того, коли і як його застосовувати, і розуміння того, коли коучинг проводити не потрібно.

Від співробітника, в свою чергу, вимагається: 1) бажання вирішити проблему (досягти мети, розвиватися). Готовність брати відповіді-

дальність за те, що відбувається на себе (хоча б частково); 2) довіру до коуча як до помічника у вирішенні проблем; 3) наявність базових знань і навичок в тій області, де виявлена проблема (при їх відсутності спочатку доцільний інструктаж або тренінг).

Висновки. У розробленій нами моделі розвитку професійних компетенцій ми описали суб'єктивні та об'єктивні чинники, що впливають на вдосконалення компетентності менеджера по роботі з клієнтами. Також детально описали компоненти, які належать до суб'єктивних чинників: операційно-діяльнісний, мотиваційний, емотивний, когнітивний, поведінковий, характерологічний. Виокремили принципи, на яких будується система коуч-наставництва у комерційних організаціях; описали вимоги до особистості коуча-наставника та фахівця, який буде проходити серію консультативних коуч-сесій.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Выготский Л.С. Мышление и речь. Москва : «Лабиринт», 1999. 352 с.
2. Дауни М. Эффективный коучинг. Уроки коуча коучей. Москва : «Добрая книга», 2008. 288 с.
3. Леонгард К. Акцентуированные личности. Киев : «Здоровье», 1985. 325 с.
4. Поваренков Ю. П. Проблемы психологии профессионального становления личности. Ярославль : «Канцлер», 2008. 401 с.
5. Рыбкин И., Падар Э.. Системно-интегративный коучинг: концепты, технологии, программы. М. : Институт Общегуманитарных Исследований, 2009. 448 с.
6. Самоукина Н., Туркулец Н. Коучинг – ваш проводник в мире бизнеса. СПб. : Питер, 2004. 192 с.
7. Словник іншомовних слів Мельничука. URL: https://slovnyk.me/dict/foreign_melnychuk (дата звернення: 18.08.2022).
8. Стак Э. Коучинг на предприятии. Станьте менеджером-тренером. Москва : Институт консультирования и системных решений, 2006. 208 с.