

25. Coaching in Early Care and Education Programs and Quality Rating and Improvement Systems (QRIS): Identifying Promising Features. – February 2011. – 83 p.
26. Mitchell, C. & Sackney, L. Profound improvement. Building capacity for a learning community. Lisse: Swets and Zeitlinger., 2000.
27. Stoll, L. & Fink, D. School Effectiveness and School Improvement: Voices from the field / L. Stoll & D. Fink // School effectiveness and School Improvement, 5 (2), 1994. – P. 149–77.
28. Scottish Government. – Report of the National Review of Services for Disabled Children. Scottish Government Edinburgh, 2011. – 50 p.
29. Stradling, B. Changing Professional Practice And Culture To Get It Right For Every Child / B. Stradling, M. Macneil, and H. Berry. – Scottish Government: Edinburgh, 2009. – 38 p.

Н. И. Мельник

НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКЕ ДОШКОЛЬНЫХ ПЕДАГОГОВ В СТРАНАХ ЗАПАДНОЙ ЕВРОПЫ

В статье проанализированы особенности современных научных концепций профессиональной подготовки дошкольных педагогов в западноевропейских странах. На основе анализа проведенных отечественных компаративных исследований выделены общие подходы в педагогическом образовании. Философские основы охарактеризованных подходов к профессиональной подготовке дошкольных педагогов в странах Западной Европы определены и обозначены на основе анализа научных исследований европейских ученых.

Ключевые слова: научный подход, профессиональная подготовка, дошкольные педагоги, философские направления.

N. Melnyk

THE SCIENTIFIC APPROACH TO PRESCHOOL TEACHERS' TRAINING IN WESTERN EUROPE

The article is devoted to the analysis of scientific concepts of preschool teachers' training in Western European. Basing on the national comparative studies' analysis the author distinguished general approaches to teacher education. Philosophical Foundations of the approaches to preschool teachers' training in Western Europe are defined and delineated by the analyzing of European scientists' researches.

Key words: scientific approach, professional training, preschool teachers, philosophical directions.

УДК 377.354

О. В. Бородієнко

РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ЗВ'ЯЗКУ

Статтю присвячено аналізу досвіду розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів на вітчизняних підприємствах сфери зв'язку. Виявлено особливості систем розвитку професійної компетентності, підходи до її розвитку в керівників структурних підрозділів. Запропоновано шляхи вдосконалення систем розвитку професійної компетентності керівників, зокрема керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів.

Ключові слова: сфера зв'язку, керівники структурних підрозділів, розвиток професійної компетентності, система розвитку професійної компетентності.

Постановка проблеми, її зв'язок з важливими завданнями. Розвиток професійної компетентності персоналу підприємств має виключне значення для ключових аспектів суспільного розвитку держави. На рівні підприємства ефективна організація навчання й

розвитку персоналу приводить до інноваційного поступу підприємства, укріплення його конкурентних позицій на ринку, більш швидкої адаптації до змінюваних умов зовнішнього середовища. На рівні національної економіки має місце вплив на макроекономічну стабільність економіки, розвиток конкуренції, створення робочих місць. Суспільне значення ефективних систем внутрішньофірмового розвитку персоналу, на нашу думку, полягає у формуванні в суспільстві цінностей та установок щодо неперервного навчання впродовж життя, зростання якості людських ресурсів, інноваційної культури суспільства.

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

Умовами, які впливають на функціонування сфери зв'язку та інформатизації в Україні, є зміщення споживацького попиту та переорієнтування споживацьких переваг на альтернативні форми спілкування та обміну інформацією (що породжує необхідність, з одного боку, розвитку сучасної телекомунікаційної інфраструктури, а з іншого – неперервного розвитку професійної компетентності персоналу підприємств сфери зв'язку, особливо того, що забезпечує бізнес-процес продажу послуг та обслуговування споживачів); посилення конкуренції на ринку послуг зв'язку (що у свою чергу вимагає не тільки надання новітніх та якісних послуг, але й вибудовування довготривалих відносин зі споживачами, спрямованими, з одного боку, на їх утримання та лояльність, а з іншого – на стимулювання використання більш високодохідних послуг з вищим ARPU – Average revenue per user – доходом на одного користувача за фіксований проміжок часу, а це породжує необхідність розвитку в персоналу установок на клієнтоорієнтованість, а також навичок активного просування та продажу послуг); збільшення асортиментного ряду послуг та 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 дорогую послугу); а це вимагає від персоналу володіння специфічними компетентностями, зокрема навичками активного продажу, переконання, транслювання переваг та вигод тощо). Отже, умови, в яких функціонує сфера зв'язку, вимагає від підприємств постійної та неперервної зміни стратегічних орієнтирів, у тому числі й за рахунок постійного розвитку професійної компетентності персоналу, насамперед керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з проблеми, виокремлення невирішених її частин. Стан розвитку професійної компетентності, зокрема керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку, не знайшов широкого висвітлення у вітчизняній науковій літературі. Є ґрунтовні наукові дослідження сфери зв'язку в цілому, зокрема: *місце сфери зв'язку в економіці України* вивчали В. Грицевич, В. Грицеляк, А. Голубев, Л. Захарченко, Т. Зборовська, Н. Прямухіна, Л. Стрій; *розвиток ринку зв'язку* висвітлено в дослідженнях І. Бабур, І. Бенько, А. Бойка, С. Валуйського, Г. Гребеньова, В. Карпенка, О. Князевої, В. Коваль, О. Корпан, О. Лисенко, Т. Небоги, С. Новицької, Н. Овсянникової, М. Присяжнюк, Д. Сазонової, П. Сокол, В. Солтис, І. Яцкевича; *нормативно-правове регулювання сфери зв'язку* висвітлено в працях О. Андрєєвої, О. Батарської, О. Владикіна, П. Воробієнко, К. Єфремової, Н. Капустяна, В. Невядовського, В. Олефіренка, О. Переверзева, М. Самбор, О. Тер-Степанян, Ю. Швець; *економічні основи функціонування підприємства зв'язку та його тарифна політика* стали предметом наукового пошуку К. Аветісян, І. Бенько, Ж. Василенко, Л. Галан, Ю. Жаданової,

В. Жебка, Є. Заяць, К. Захарченка, П. Єщенко, О. Князевої, Л. Кузнецової, Л. Ніколенко, І. Цаль, І. Яцкевич; *особливості поведінки споживачів, політика підприємств сфери зв'язку щодо споживачів* висвітлено в працях О. Богачова, Х. Колесник, М. Мельникової, І. Петрук, В. Чеглатонєва; *питання якості послуг та особливостей їх надання* вивчали Н. Гоц, В. Мельник, І. Станкевич, О. Цундер; *технічні та технологічні рішення в сфері зв'язку* – Д. Бельков, О. Геніатуліна, К. Горященко, В. Збаравський, О. Зінченко, С. Касьян, В. Коваль, Л. Ковтун, Л. Незамова, С. Приходько; *специфіка управління підприємствами зв'язку* стала предметом наукового аналізу С. Бухарської, О. Гуркової, І. Дяченко, В. Крупської, О. Орлової, С. Павлової, І. Садловської, Ю. Терешко, І. Яцкевич.

Формулювання мети статті. Метою статті є аналіз досвіду розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів на вітчизняних підприємствах сфери зв'язку; виявлення особливостей систем розвитку професійної компетентності та підходів до розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих результатів. Науковий аналіз систем розвитку професійної компетентності керівників, зокрема керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку, утруднюється практичною відсутністю первинної інформації у відкритих джерелах. У ряді випадків ми використовували інформацію з внутрішньокорпоративних джерел. Для аналізу вітчизняної практики розвитку професійної компетентності керівників ми обрали найбільші підприємства, які представляють цю сферу – УДППЗ «Укрпошта» та ПАТ «Укртелеком».

Найбільший оператор поштового зв'язку в Україні – Українське державне підприємство поштового зв'язку «Укрпошта» – є національним оператором поштового зв'язку згідно із розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 січня 2002 року.

У відповідності до задекларованої місії, підприємство націлене на «надання споживачам високоякісних послуг у сфері поштового зв'язку, фінансових та інших загальнодоступних послуг» [1], а ключовими цінностями є «відповідальне ставлення до кожного клієнта, забезпечення високої якості послуг, гарантія надійності та оперативності» [1]. Таким чином, ключовими бізнес-процесами в діяльності підприємства є технологічний (приймання, оброблення, перевезення пошти) та продаж товарів та послуг і обслуговування споживачів. Скорочення потреби споживачів у користуванні поштовими послугами (у зв'язку із появою альтернативних способів спілкування, а також так званих послуг-замінників, які, як правило, є більш зручними в користуванні та не вимагають витрат часу на забезпечення фізичного доступу до відділень) викликає необхідність упровадження сучасних інструментів просування послуг, їх продажу, підтримання лояльності споживачів. Тому професійна компетентність персоналу, який безпосередньо працює зі споживачами, є ключовою складовою, здатною забезпечити конкурентну перевагу підприємства. Постійна зміна ринкових умов, в яких функціонує підприємство, введення нових послуг, необхідність гнучкого та диверсифікованого підходів до виконання планів продажів потребує постійного розвитку професійної компетентності цієї категорії персоналу. Політика підприємства щодо навчання персоналу полягає в розумінні важливості «підвищення кваліфікації працівників підприємства для їхньої адаптації до нових технологій, поліпшення навичок роботи з фізичними і корпоративними клієнтами, а також для успішного впровадження нових послуг і сервісів» [9].

З метою забезпечення централізованого навчання на робочих місцях великої кількості працівників Укрпошти й оперативного поширення актуальної інформації та навчальних матеріалів за допомогою сучасних технологій, на підприємстві з 2010 року функціонує система дистанційного навчання. У її розвитку, на нашу думку, можна виділити такі етапи: становлення системи дистанційного навчання, розвиток системи дистанційного навчання, дистанційне навчання як масова освітня послуга для різних категорій персоналу підприємства (таблиця 1).

Розвиток системи дистанційного навчання в УДППЗ «Укрпошта»

Етап	Назва етапу	Характеристика етапу
2010–2011 рр.	Становлення системи дистанційного навчання	Розроблення концепції дистанційного навчання, 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».

Складено за: [3].

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

Для забезпечення оперативного та всеохопного опанування працівниками підприємства найбільш актуальних знань, формування актуальних та стандартизованих навичок продажу та обслуговування споживачів на підприємстві було запроваджено проект «Система галузевого навчання: зміна векторів та орієнтирів». Метою проекту є розвиток у керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів навичок навчання та розвитку персоналу (андрагогічної компетентності), що дало б їм можливість здійснювати неперервне навчання підлеглих безпосередньо на робочому місці, контролювати та корегувати їх поведінку під час виконання функціональних обов'язків. Навчальні заходи, які проводяться внутрішніми тренерами, мають на меті ознайомлення працівників з новими

послугами, організацією надання послуг, підходами та політикою підприємства щодо взаємодії зі споживачами, вдосконалення технік продажу послуг. За даними підприємства, в I кварталі 2015 року тренери провели 732 тренінгових заходів, в яких взяли участь працівники ВПЗ; найбільш поширеними заходами були проведення в структурних підрозділах Днів якості з елементами тренінгу за темами: «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» [9]. За весь період проекту 358 працівників-тренерів провели 2796 тренінгових заходів, участь у яких взяли понад 60 тис. працівників виробничого штату [4].

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

Аналіз показує, що найбільш затребуваними напрямками 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 унормуванням на загальнодержавному рівні нормативів щодо частоти проходження навчання за даними напрямками. За період, що розглядається, мав місце також позитивний приріст за кількістю навчальних груп за напрямками: маркетинг поштового зв'язку (приріст склав 100 %), організація поштового зв'язку (30 %), менеджмент поштового зв'язку (30 %). Пропонуються також різноманітні формати навчання – довго- і короткострокове очне (денне) навчання, дистанційне навчання в корпоративній мережі, вебінари. Тематика навчання керівників структурних підрозділів (керівників центрів поштового зв'язку, поштамтів, начальники та заступники начальників відділень поштового зв'язку) УДППЗ «Укрпошта» віддзеркалює поточні потреби у розвитку компонентів професійної компетентності цієї категорії працівників. Так, у 2015 році для них пропонувались переважно ті курси, які були націлені на формування навичок активного продажу, клієнтоорієнтованого підходу, особливостей організації надання поштових послуг, а також розвиток управлінських навичок, зокрема навичок навчання та розвитку персоналу підпорядкованих структурних підрозділів, навичок переговорів, управління персоналом за компетентнісним підходом.

Таким чином, система розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів в УДППЗ «Укрпошта» характеризується такими особливостями: на рівні політики підприємства відзначається виняткове значення навчання персоналу для 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, запровадження додаткових дистанційних форм взаємодії з учасниками; в розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів особлива увага приділяється напрямкам 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 неперервного та масового розвитку професійної компетентності персоналу підприємства знаходить відображення у функціонуванні системи внутрішнього тренерства, коли керівники структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів попри виконання безпосередніх обов'язків отримують функції з навчання та розвитку персоналу підпорядкованих підрозділів; розширюється коло форматів педагогічного впливу на персонал за рахунок навчання на робочому місці.

На нашу думку, система професійного розвитку керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів потребує певного вдосконалення. Зокрема, варто запропонувати змішані формати навчання, які дадуть змогу не тільки сформувати інтелектуально-когнітивний компонент професійної компетентності, але сформувати операційно-діяльнісний і навіть мотиваційно-ціннісний (наприклад, такими змішаними форматами навчання може бути «дистанційний курс-тренінг», «тренінг–посттренінговий супровід», «навчання на робочому місці-індивідуальний план професійного розвитку» тощо). Для ефективного функціонування системи внутрішнього тренерства, на нашу думку, потрібні сучасні програми навчання (в змішаному форматі), навчально-методичне забезпечення (створення на рівні підприємства сценаріїв тренінгів, роздаткового матеріалу для проведення тренінгів, опитувальників та тестів для оцінки прогресу в опануванні навчального матеріалу), постійна підтримувальна взаємодія з керівниками-тренерами з метою розвитку їх андрагогічної компетентності та підтримки високого рівня вмотивованості до такого роду діяльності. Упровадження посттренінгових заходів для учасників тренінгів сприятиме впровадженню набутих у процесі навчання знань, умінь та досвіду у свідому поведінку персоналу на робочому місці.

ПАТ «Укртелеком» на ринку послуг зв'язку є одним з найбільших підприємств, яке спеціалізується на наданні послуг доступу до мережі Інтернет та фіксованої телефонії. Основними послугами, що надають споживачам, є: міжнародний, міжміський та місцевий телефонний зв'язок; послуги передавання даних і побудови віртуальних приватних мереж; Інтернет-послуги, у т. ч. послугу «Інтернет від Укртелеком» – швидкісний доступ до мережі Інтернет для абонентів мережі фіксованого телефонного зв'язку; постійне IP-з'єднання по виділеній лінії; апаратний і віртуальний хостинг; надання в користування виділених некомутованих каналів зв'язку; ISDN; відеоконференц-зв'язок; проводове мовлення; телеграфний зв'язок; мобільний зв'язок за технологією UMTS/WCDMA [10].

Для розвитку професійної компетентності персоналу підприємства запроваджено систему корпоративного навчання для всіх категорій працівників, систему технічного навчання для працівників технічного та IT напрямів, систему залучення до підприємства молодих фахівців, «Школу керівника» для розвитку управлінських компетенцій [8].

Аналіз даних [6; 7] дає змогу констатувати, що найбільшу питому вагу в загальній структурі навчальних курсів мають такі напрями: продажу послуг та обслуговування споживачів (зокрема, організація роботи структурного підрозділу з продажу послуг та обслуговування споживачів, продаж телекомунікаційних послуг та залучення клієнтів, продаж послуг корпоративним та бізнес-споживачам, ефективне обслуговування та утримання споживачів, підготовка внутрішніх тренерів товариства) – 26 та 17 % у 2013 та 2014 рр. відповідно; побудова та технічна експлуатація автоматизованих систем (зокрема, автоматизовані системи комплексних розрахунків (АСКР), системи управління, програмний комплекс АСТЛО) – 11 та 12 % відповідно; інформаційні технології (зокрема, новітні інформаційні технології, маршрутизатори фірми Cisco, комп'ютерні мережі, операційні системи, інтегрований пакет Microsoft Office, бази даних, програмування, захист інформації, комп'ютерна графіка) – 11 та 13 % відповідно; охорона праці та пожежна безпека – 21 та 18 % відповідно. Така структура навчальних програм, на нашу думку, зумовлена, з одного боку, необхідністю забезпечення найбільш важливих бізнес-процесів підприємства – побудови та технічної експлуатації мереж доступу, продажу послуг та обслуговування споживачів, а з

іншого – унормуванням процесів гарантування безпеки діяльності на підприємстві з боку держави. Потрібно зазначити, що суттєвих структурних зрушень у тематиці навчання за період, що розглядається, не відбулося.

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

Програми навчання були спрямовані 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 (специфіка управління цим типом структурного підрозділу, цикл управління продажем, комплексний підхід до організації процесу продажу), ознайомлення з продуктовими пропозиціями ПАТ «Укртелеком» (зокрема, послугами фіксованого телефонного зв'язку, послугами доступу до мережі Інтернет), розвиток навичок побудови ефективної взаємодії зі споживачами (зокрема, впровадження клієнтоорієнтованого підходу у свідому поведінку персоналу, техніки ефективної поведінки працівників зі споживачами на різних етапах взаємодії зі споживачем, техніки зміцнення лояльності споживачів), розвиток навичок навчання та розвитку персоналу підпорядкованого структурного підрозділу із продажу послуг та обслуговування споживачів (з метою неперервного розвитку професійної компетентності персоналу, впровадження ефективних технік навчання на виробництві, постійної підтримки високого рівня вмотивованості персоналу до неперервного вдосконалення). Таким чином, 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 (укріплення позицій на ринку телекомунікаційних послуг, утримання наявних та запобігання відсіву абонентів, впровадження нових послуг, збільшення рівня доходів підприємства, скорочення рівня витрат, зокрема за рахунок витрат на реалізацію бізнес-процесу навчання та розвитку персоналу). Щодо форматів навчання досліджуваної категорії керівників, то найбільш поширеними було дистанційне навчання (дистанційні курси тривалістю 3–4 тижні; передбачали опанування інформаційними матеріалами, виконання індивідуальних завдань, проходження тестів, участь слухачів у вебінарах), очне навчання (тривалістю 1 тиждень; передбачало лекційну, семінарську та тренінгові форми взаємодії, участь у дискусіях, виконання завдань тощо), тренінги (тривалістю 2–3 дні в залежності від тематики; передбачали розвиток навичок та вдосконалення вмінь). Інші форми взаємодії з учасниками навчання (посттренінговий супровід, навчання на робочому місці тощо) не передбачалось, що, на нашу думку, суттєвим чином впливало на зниження вмотивованості учасників до використання набутих знань та навичок під час виконання функціональних обов'язків, суб'єктивне знецінення учасниками процесу навчання (через відсутність бачення перспектив практичного застосування отриманих знань) та не використовувало сповна можливості процесу навчання та розвитку персоналу як чинника впливу на індивідуальну результативність і, як наслідок, результативність структурного підрозділу і підприємства в цілому.

Висновки і перспективи подальших розвідок з напрямку. Політика у сфері управління розвитком професійної компетентності персоналу вітчизняних підприємств сфери

зв'язку спрямована насамперед на забезпечення виконання працівниками функціональних обов'язків; навчання й розвиток персоналу має скоріше наздоганяючий, а не випереджувальний характер; воно не спрямовується на набуття компетентностей, які будуть актуальними на перспективу. Найбільш поширеними формами навчання й розвитку керівників вітчизняних підприємств сфери зв'язку є очна (денна) (тривалість навчання від 16 до 72 годин) та дистанційна (тривалість навчання від 8 до 72 годин). Виявлено тенденцію до скорочення питомої ваги очних курсів та зростання питомої ваги дистанційного навчання. Останнім часом упроваджуються новітні форми безпосередньої та дистанційної інтерактивної взаємодії – тренінг та вебінари. Характерною особливістю є впровадження на вітчизняних підприємствах сфери зв'язку систем внутрішнього тренерства, що за рахунок розширення управлінських функцій керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів є можливість реалізувати процес неперервного навчання та розвитку персоналу і таким чином вплинути на якість обслуговування споживачів та рівень їх задоволеності. Проте програми навчання внутрішніх тренерів не є комплексними, не передбачають взаємодію з учасниками після навчання, що суттєво знижує їх ефективність. Вважаємо, що необхідним є впровадження сучасних програм навчання, навчально-методичного забезпечення та постійна підтримувальна взаємодія з керівниками-тренерами з метою розвитку їх андрагогічної компетентності та підтримки високого рівня вмотивованості до такого роду діяльності. Для розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів пропонуються переважно програми, націлені на формування навичок активного продажу, клієнтоорієнтованого підходу, особливостей організації надання послуг зв'язку, стандартизації обслуговування споживачів, а також розвиток управлінських навичок, зокрема, управління персоналом за цілями, навичок навчання та розвитку персоналу підпорядкованих структурних підрозділів, навичок переговорів, управління персоналом за компетентнісним підходом, індивідуального підходу до мотивації працівників.

Характерним також є те, 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 та навичок під час виконання функціональних обов'язків, суб'єктивне знецінення учасниками процесу навчання (через відсутність бачення перспектив практичного застосування отриманих знань) та не використовувало сповна можливості процесу навчання та розвитку персоналу як чинника впливу на індивідуальну результативність і, як наслідок, результативність структурного підрозділу і підприємства в цілому.

Вважаємо, що системи професійного розвитку керівників структурних підрозділів з продажу послуг та обслуговування споживачів підприємств сфери зв'язку потребують суттєвого вдосконалення. Зокрема, варто запропонувати змішані формати навчання, які дадуть змогу не тільки сформувати інтелектуально-когнітивний компонент професійної компетентності, але сформувати операційно-діяльнісний і навіть мотиваційно-ціннісний (наприклад, такими змішаними форматами навчання може бути «дистанційний курс-тренінг», «тренінг – посттренінговий супровід», «навчання на робочому місці – індивідуальний план професійного розвитку» тощо). Для ефективного функціонування системи внутрішнього тренерства, на нашу думку, потрібні сучасні програми навчання (в змішаному форматі), навчально-методичне забезпечення (створення на рівні підприємства сценаріїв тренінгів, роздаткового матеріалу для проведення тренінгів, опитувальників та тестів для оцінювання прогресу в опануванні навчального матеріалу), постійна підтримувальна взаємодія з керівниками-тренерами з метою розвитку їхньої андрагогічної компетентності та підтримки високого рівня вмотивованості до такого роду діяльності. Упровадження посттренінгових заходів для учасників тренінгів сприятиме впровадженню набутих у процесі навчання знань, умінь та досвіду у свідому поведінку персоналу на робочому місці.

Список використаних джерел

1. Загальна інформація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrposhta.ua/pro-pidpriyemstvo/zagalna-informaciya>. – Назва з екрана.
2. Звіт про роботу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації за 2014 рік. – Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації, 2015. – 78 с.
3. Інформація про надання освітніх послуг в ГНЦ «Зелена Буча» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zelenabucha.com.ua/?q=uk/education>. – Назва з екрана.
4. Керівник Укрпошти звітує за рік роботи підприємства [Електронний ресурс]. – Точка доступу: <http://www.unian.ua/common/1219387-kerivnik-ukrposhti-zvitue-za-rik-roboti-pidpriemstva.html>. – Назва з екрана.
5. План-графік підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців УДППЗ «Укрпошта» в ГНЦ «Зелена Буча» на 2015 рік. – Українське державне підприємство поштового зв'язку «Укрпошта», Головний навчальний центр «Зелена Буча», 2015. – Буча, 2014. – 68 с.
6. План-графік підвищення кваліфікації керівників і фахівців товариства у філії «Центр післядипломної освіти» ПАТ «Укртелеком» у 2013 році. – Публічне акціонерне товариство «Укртелеком», 2012. – 168 с.
7. План-графік підвищення кваліфікації керівників і фахівців товариства у філії «Центр післядипломної освіти» ПАТ «Укртелеком» у 2014 році. – Публічне акціонерне товариство «Укртелеком», 2013. – 189 с.
8. Річна інформація емітента цінних паперів за 2015 рік [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.ukrtelecom.ua/about/zvitnist/zvity/report2015_0405. – Назва з екрана.
9. Система внутрішнього навчання в Укрпошті є потужним інструментом [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://blog.liga.net/user/itkachuk/article/18119.aspx>. – Назва з екрана.
10. Укртелеком сьогодні [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrtelecom.ua/about/today>. – Назва з екрана.

А. В. Бороdienko

**РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ
СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ
ОТРАСЛИ СВЯЗИ**

Статья посвящена анализу опыта развития профессиональной компетентности руководителей структурных подразделений на отечественных предприятиях отрасли связи. Выявлены особенности систем развития профессиональной компетентности, подходы к развитию профессиональной компетентности руководителей структурных подразделений. Предложены пути совершенствования систем развития профессиональной компетентности руководителей, в частности руководителей структурных подразделений по продаже услуг связи и обслуживания потребителей.

Ключевые слова: отрасль связи, руководители структурных подразделений, развитие профессиональной компетентности, система развития профессиональной компетентности.

O. Borodiyenko

**DOMESTIC EXPERIENCE IN PROFESSIONAL COMPETENCE DEVELOPMENT OF
HEADS OF DEPARTMENTS IN COMMUNICATION COMPANIES**

The article highlights the domestic experience in professional competence development of department heads in communication companies. It reveals the features of system development of professional competence, approaches to the development of heads of departments professional competence. The ways of improvement of department heads' professional competence development, including heads of sales and service departments, are presented.

Keywords: competence development, professional competence, heads of departments, communication companies, system of professional competence development.