

СЕКЦІЯ 6 ПСИХОЛОГІЯ ПРАЦІ

КОМПЛЕКСНЕ ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРІВ ПО РОБОТІ З КЛІЄНТАМИ

COMPREHENSIVE ASSESSMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCES OF MANAGERS IN WORKING WITH CLIENTS

У статті розкривається зміст професійної діяльності менеджера по роботі з клієнтами у комерційних організаціях. Висвітлюються підходи до створення моделей компетенцій менеджерів. Запропоновано авторську модель компетенції, яка включає в себе професійні знання, уміння, навички та установки. Професійні знання – це комплекс теоретичних наукових відомостей і понять, а також обізнаність у певній сфері діяльності, необхідні для якісної реалізації посадових обов'язків з метою досягнення результатів у професійній або службовій сфері. Професійні вміння – освоєний суб'єктом спосіб виконання дії, що забезпечується сукупністю набутих знань і навичок. Створюється шляхом вправ і продукує можливість виконання дії не тільки в звичних умовах, але і в обставинах, що змінилися. Професійні навички – діяльність, сформована шляхом повторення і доведена до автоматизму. Професійні установки – це система орієнтацій суб'єкта професійного розвитку на соціальні вимоги з присвоєння професійної діяльності, психологічна готовність до вирішення специфічних вікових завдань входження в світ професії. Вони також тісно пов'язані з емоційними станами; зокрема, успішний професійний розвиток здійснюється в більшості випадків за підтримки емоцій стіничного кола (старанність, честлюбство, рішучість). Також запропонована авторська інтегративна модель компетенцій, що містить функціональні, управлінські, комунікативні та корпоративні компетенції. У статті стисло описані деякі підходи до оцінки компетенцій менеджерів. Детально висвітлено метод оцінки персоналу 360°, який дає змогу швидко отримати достовірні відомості про наявність і рівень розвиненості базових компетенцій менеджерів. Сфера його використання дуже широка: саморозвиток та індивідуальне консультування (отримання зворотнього зв'язку дозволяє працівнику скоректувати свою поведінку і намітити сфери розвитку); корпоративне навчання і розвиток (отримання зворотнього зв'язку перед тренінгом дозволяє учаснику зрозуміти його потреби в навчанні і допомагає йому націлитися саме на ті аспекти курсу, які найбільше відповідають його потребам) та ін.

Ключові слова: менеджер по роботі з клієнтами, професійна компетенція, модель компетенцій, оцінка компетенцій персоналу, метод оцінки 360°.

The article reveals the content of the professional activity of the client manager in commercial organizations. Approaches to creating models of managers' competencies are highlighted. An author's model of competence is proposed, which includes professional knowledge, skills, abilities and attitudes. Professional knowledge is a set of theoretical scientific information and concepts, as well as knowledge in a particular field of activity, necessary for the quality implementation of job responsibilities in order to achieve results in the professional or service sphere. Professional skills – mastered by the subject method of action, provided by a set of acquired knowledge and skills. It is created through exercises and produces the ability to perform the action not only in normal conditions, but also in changed circumstances. Professional skills – activities formed by repetition and brought to automatism. Professional attitudes are a system of orientations of the subject of professional development to the social requirements for the assignment of professional activity, psychological readiness to solve specific age-related problems of entering the world of professions. They are also closely related to emotional states; in particular, successful professional development is carried out in most cases with the support of the emotions of the wall circle (diligence, ambition, determination). An author's integrative model of competencies containing functional, managerial, communicative and corporate competencies is also proposed. The article briefly describes some approaches to assessing the competencies of managers. The method of staff evaluation 360° is covered in detail, which allows you to quickly obtain reliable information about the availability and level of development of basic competencies of managers. The scope of its use is very wide: self-development and individual counseling (receiving feedback allows the employee to adjust their behavior and identify areas of development); corporate learning and development (receiving feedback before the training allows the participant to understand his learning needs and helps him to focus on those aspects of the course that best meet his needs), etc.

Key words: account Manager, professional competence, competency model, personnel evaluation, evaluation method 360°.

УДК 159.9:334.012.42(477)
DOI <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2022.36.41>

Капацна А.О.

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

Актуальність дослідження. В епоху сучасної ринкової економіки на українських підприємствах та в організаціях стала надзвичайно нагальною потреба у висококвалі-

фікованих професіоналах, здатних самостійно вирішувати більшість складних багатокрокових бізнес-задач без допомоги керівників вищої ланки. Тобто, комерційним

структурам сьогодні потрібні фахівці, менеджери з високорозвиненими професійними компетенціями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Менеджер (управитель) по роботі з клієнтами комерційної структури – це фахівець з вищою освітою, який організовує та координує збутову, закупівельну та іншу діяльність організації відповідно до замовлень і укладених договорів, забезпечує постачання продукції у встановлені терміни в повному обсязі [7]. Він організовує проведення маркетингових досліджень з вивчення споживчого ринку і його перспектив, формування і розширення господарських зв'язків зі споживачами та покупцями, проведення аналізу попиту споживачів, ступеня задоволення потреб, вимог і запитів споживачів на вироби, рівня конкурентоспроможності продукції на ринку шляхом вивчення і оцінки потреб клієнтів, моніторингу конкурентів.

Також менеджер бере участь у розробці маркетингової політики, готує пропозиції та розробляє рекомендації щодо підвищення якості і поліпшенню споживчих властивостей товарів та послуг; бере участь у підготовці проектів перспективних і річних планів реалізації продукції.

Менеджер по роботі з клієнтами повинен добре знати чинне законодавство країни та нормативні акти, що регламентують підприємницьку діяльність; комерційне право, методологію аналізу ринкового середовища на мікроекономічному рівні, основні напрями маркетингової діяльності; перспективи та світові тенденції розвитку галузі, порядок підготовки та встановлення господарських зв'язків, маркетинг і менеджмент, теорію управлінських рішень та комунікацій; економіку підприємства, ціноутворення, логістику, основи рекламної діяльності, етику ділового спілкування, стандарти і технічні умови на продукцію, яка виготовляється; умови поставки, зберігання і транспортування продукції; основи конфліктології; інформаційні технології менеджменту, економіко-математичні моделі та методи; статистичну звітність, бухгалтерський облік основних бухгалтерських операцій; діловодство, організацію праці та управління, правила і норми охорони праці. Тобто, у менеджера повинен бути досить високий рівень розвитку компетенцій, щоб він міг успішно працювати на своєму робочому місці і досягати мети організації.

Існує велика кількість різних визначень компетенцій [4 ; 5 ; 6 ; 8 ; 9]. Але більшість дефініцій – це варіації двох тем, які відрізняються тільки джерелами походження. 1. Опис робочих завдань або очікуваних

результатів роботи. Ці описи ведуть своє походження від національних систем навчання, таких як National / Scottish Vocational Qualifications і Management Charter Initiative (MCI). У цих системах компетенції визначаються, як «здатність менеджера діяти у відповідності зі стандартами, прийнятими в організації» (MCI, 1992). 2. Опис поведінки. Ця тема виникла в діяльності дослідників і консультантів, що спеціалізуються в галузі ефективного управління. Різні визначення поведінкової компетенції – це різні варіації одного по суті визначення: «компетенція – це основна характеристика особистості, власник якої здатний домогтися високих результатів у роботі» (Klemp, 1980). Конкретна варіація визначення компетенції зазвичай доповнюється вказівкою на те, які якості включає основна характеристика. Наприклад, до визначення компетенції часто додаються мотиви, особливості характеру, здібності, самооцінка, соціальна роль, знання, які особистість використовує в роботі (Boyatzis, 1982).

Різнomanітність варіантів визначення вказує на те, що хоча компетенція складається з багатьох особистісних параметрів (мотивів, особливостей характеру, здібностей і т.д.), але всі ці параметри можна виявити і оцінити по тому, як поводить себе суб'єкт. Наприклад: комунікаційні здібності повністю виявляються в тому, наскільки ефективно менеджер веде переговори, як він впливає на людей і як працює в команді. Поведінкова компетенція описує спостережувані дії людей, коли ефективно працюючі виконавці виявляють особисті мотиви, риси характеру і здібності в процесі вирішення завдань, що ведуть до досягнення потрібних результатів у роботі.

Цілі статті. Ми поставили перед собою завдання створити авторську модель компетенцій (спираючись також і на думки незалежних експертів); коротко висвітлити способи дослідження професійних компетенцій персоналу; докладно описати метод оцінки персоналу 360° і додаткові ефекти від його застосування.

Виклад основного матеріалу. Нами створена модель компетенції, яку схематично можна зобразити таким чином.

Професійні знання – це сукупність теоретичних наукових відомостей і понять, а також обізнаність у певній сфері діяльності, необхідні для якісного виконання посадових обов'язків з метою досягнення результатів у професійній або службовій сфері. Професійні вміння – освоєний суб'єктом спосіб виконання дії, що забезпечується сукупністю набутих знань і навичок. Формується шляхом вправ і створює можливість



Рис. 1. Модель професійної компетенції

виконання дії не тільки в звичних умовах, але і в обставинах, що змінилися. Професійні навички – діяльність, сформована шляхом повторення і доведена до автоматизму. Всякий новий спосіб дії, протікаючи спочатку як деякий самостійний, розгорнутий і свідомий акт, потім в результаті багаторазових повторень може здійснюватися вже в якості автоматично виконуваного компонента діяльності. Професійні установки – це система орієнтацій суб'єкта професійного розвитку на соціальні вимоги з присвоєння професійної діяльності, психологічна готовність до вирішення специфічних вікових завдань входження в світ професії. За своїми психологічним механізмам професійні установки діють на основі мотивації досягнення, виступаючи як ієрархічно більш високого рівня, ніж професійні наміри і професійні рішення. Важливу роль при їх реалізації в професійній поведінці грають прогнозування суб'єктом професійного розвитку успішності (чи неуспішності) своїх спроб професійної інтеграції із соціумом, з одного боку, і оцінка ним своїх цінностей, з іншого. Вони також тісно пов'язані з емоційними станами; зокрема, успішний професійний розвиток здійснюється в більшості випадків за підтримки емоцій стічного кола (старанність, честолюбство, рішучість).

Модель компетенцій – це комплекс ключових компетенцій, які роблять фахівця здатним виконувати свою роботу на належному рівні. Кожна організація прагне розробити власну модель компетенцій для менеджерів різних структурних підрозділів. Компетенції можна згрупувати в *кластери* (групи близьких або споріднених компетенцій). На наведеній нижче схемі показаний кластер, який включає в себе родинні компетенції, а також поведінкові індикатори, об'єднані в схожі групи. Поведінкові індикатори – це стандарти поведінки, які проявляються в діях фахівця, що має конкретну професійну компетенцію.

Про розвиненість компетенцій свідчать поведінкові індикатори, які можна виявити, спостерігаючи за роботою фахівця.

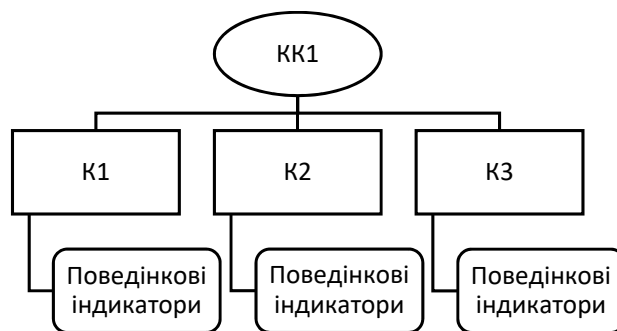


Рис. 2. Кластер компетенцій

Враховуючи думки незалежних експертів, фахівців у сфері управління персоналом, ми створили інтегративну модель компетенцій для менеджерів по роботі з клієнтами. У неї ми включили функціональні, управлінські, корпоративні та комунікативні компетенції. Функціональні компетенції описують професійну кваліфікацію, яка дозволяє співробітнику виконувати свої основні посадові обов'язки на належному рівні. Управлінські компетенції – ті компетенції, які необхідні для успішного виконання функцій керівника (управителя) в компанії. Корпоративними компетенціями вважається сукупність знань, навичок, здібностей і особистісно-ділових якостей, відображає необхідний стандарт робочої поведінки в компанії, однаковий для всіх посад. Комунікативні компетенції – це демонстрована область успішної комунікативної діяльності на основі засвоєних засобів і стратегій вербального і невербального спілкування, підкріплюваних відповідними навичками та мовленнєвими вміннями.

За рівнями розвитку компетенції розрізняються наступним чином: 1-2 балів – низький рівень розвитку компетенцій; 3-5 балів – середній рівень; 6-7 балів – високий рівень розвитку компетенцій.

Розглянемо деякі з наведених компетенцій більш докладно.

Компетенція «Професійні знання»

1. Професійні знання практично відсутні.
2. Професійні знання поверхневі, не має необхідних професійних знань.

Таблиця 1

Інтегративна модель компетенцій менеджера

Функціональні компетенції	Управлінські компетенції	Корпоративні компетенції	Комунікативні компетенції
1. Вміння планувати роботу 2. Економічні знання 3. Знання комерції та фінансування 4. Професійні знання	1. Самостійність 2. Цілеспрямованість та рішучість 3. Здатність вирішувати складні багатокрокові задачі 4. Вміння налагоджувати ділові стосунки	1. Старанність та дисциплінованість 2. Лояльність до компанії-роботодавця 3. Допомога колегам по роботі 4. Ставлення до роботи	1. Комунікабельність 2. Вміння сприймати критику 3. Клієнт-орієнтація 4. Вміння перероблювати інформацію

3. Не має достатніх професійних знань, що іноді позначається на практиці.

4. Професійні знання достатні для задовільного вирішення практичних професійних питань.

5. Є достатні для роботи професійні знання.

6. Професійні знання міцні, глибокі, дозволяють легко розбиратися в практичних професійних питаннях, може виступати в ролі наставника.

7. Професійні знання виключно глибокі і міцні, відмінно розбирається в багатьох практичних професійних питаннях на рівні експерта.

Компетенція «Здатність вирішувати складні багатокрокові завдання»

1. Здатність вирішувати складні багатокрокові завдання практично відсутня. Може вирішувати лише найпримітивніші завдання.

2. Здатність вирішувати, складні завдання розвинена слабо, може виконувати лише прості завдання.

3. Здатність вирішувати складні завдання недостатньо розвинена для роботи.

4. Здатність вирішувати складні завдання розвинена задовільно.

5. Здатність вирішувати складні завдання достатня для роботи.

6. Здатність вирішувати складні завдання добре розвинена. Справляється з роботою високої складності.

7. Володіє віртуозною здатністю виконувати найскладніші завдання.

Для оцінки компетенцій персоналу науковцями та практиками розроблено багато різних методів: психологічні та професійні тести, анкети, описові методи оцінки, методи ранжування, попарне порівняння, інтерв'ю, метод ділових ігор, метод тестуючих ситуацій та ін. Проте не всі ці методи застосовуються на практиці.

Для оцінки наявності та рівня розвитку компетенцій менеджерів нами застосовується метод 360°. Цей спосіб оцінки персоналу організацій був вперше запропонований Пітером Уордом в 1987 році [3]. Початкове визначення, дане цьому методу його авто-

ром: «Оцінка 360° – це систематичний збір інформації про роботу індивідуума (або групи), одержуваної від деякого числа осіб, зацікавлених у його роботі, і зворотній зв'язок по ній». За задумом автора методу сфера його застосування може бути дуже широка: саморозвиток та індивідуальне консультування (отримання зворотнього зв'язку дозволяє співробітнику скоригувати свою поведінку і намітити сфери розвитку); корпоративне навчання і розвиток (отримання зворотнього зв'язку перед тренінгом дозволяє учаснику зрозуміти його потреби в навчанні і допомагає йому націлитися саме на ті аспекти курсу, які найбільше відповідають його потребам); командоутворення (мається на увазі командний зворотній зв'язок, що дозволяє визначити сильні і слабкі місця команди, до початку командної роботи), управління ефективністю роботи (регулярний зворотній зв'язок дозволяє людині судити, наскільки підвищилася ефективність роботи); стратегічний і організаційний розвиток (визначити точки, де особливо потрібен розвиток; застосування методу 360° в цьому ключі ґрунтується на тому, що, змінюючи поведінку конкретних людей, можна змінити спосіб дії організації в цілому).

Метод 360° використовується як самостійно, а також як додатковий метод до інших оціночних процедур. Основні умови, необхідні для успішного проведення оцінки 360°: згуртований колектив, неконфліктний мікроклімат, довірчі відносини між співробітниками, відсутність переважаючого авторитарного стилю керівництва, відсутність вираженої плинності персоналу (робітники пропрацювали разом як мінімум один рік), забезпечення анонімності оцінки (впевненість співробітників у тому, що їх оцінки не будуть розголошуватися); попередня роз'яснювальна робота з співробітниками про цілі оцінки (мета повинна бути сформульована перед початком оцінки і донесена до співробітників, інформованість знизить стрес від проведеної оцінки і дозволить отримати більш об'єктивні дані); обов'язковий зворотній зв'язок за підсумками оцінки.

При застосуванні цього методу менеджер оцінює сам себе, його оцінюють двоє колег, клієнт, безпосередній керівник, а також директор організації, якщо він може дати об'єктивну оцінку роботи менеджера. Для отримання результатів оцінки менеджерів методом 360° всім учасникам експертної групи роздають однакові анкети, в яких описані поведінкові індикатори різних компетенцій. Кожен оцінювач, який спостерігає за роботою менеджера не менше півроку, ставить свою оцінку менеджеру за кожну вказану в анкеті компетенцію. Підраховується середнє арифметичне значення по кожній компетенції і виводиться загальна оцінка за всіма компетенціями працівника. Отримана оцінка компетенцій менеджера дозволить визначити потреби в навчанні, створити кадровий резерв; коригувати систему фінансової винагороди; розробити мотиваційні програми для різних рівнів співробітників; коригувати корпоративну культуру; вибудувати нові стандарти досягнень в компанії.

Висновки. В епоху ринкової економіки значно зросла потреба у висококваліфікованих фахівцях, менеджерах, здатних самостійно вирішувати більшість складних багатокрокових бізнес-задач без допомоги керівників вищої ланки. Менеджер по роботі з клієнтами – це фахівець з управління обігом та збутом товарів. Менеджер є посадовою особою підприємства, в якому він працює, і входить до складу середнього та вищого керівного складу підприємств. Основна функція менеджерів – управління, яке включає процес планування, організації, мотивації і контролю. Залежно від величини і кількості об'єктів управління розрізняють рівні управління, а, отже, і менеджерів. Для оцінки професійної придатності та трудової ефективності менеджерів використовують велику кількість різних методів; одним з найбільш дієвих є метод 360°. В основі даного методу лежить створення моделі компетенцій, по якій і проводять оцінку персоналу.

Сьогодні не існує єдиної, придатної для оцінки всіх менеджерів моделі компетенцій. Тому на підприємствах і в організаціях створюють власні моделі компетенцій, по яких і проводять оцінку.

Отримана оцінка компетенцій менеджера дозволить визначити потреби в освіті; підготувати кадровий резерв; коригувати систему фінансової винагороди; підготувати і впровадити мотиваційні програми для фахівців різних рівнів; модифікувати корпоративну культуру; створювати нові стандарти досягнень в компанії.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е.А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур : монография / под ред. Т.Ю. Базарова. Москва, 2000. 348 с.
2. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика. Москва : Юрайт, 2016. 325 с.
3. Баллантайн И., Пова Н. Центры оценки и развития. Москва : НРРО, 2003. 180 с.
4. Иванова С.В. Формирование профиля кандидата на основе стратегических и текущих целей организации. *Справочник по управлению персоналом*. 2002. № 10. С. 45–53.
5. Лукашенко М. А. Профессиональные компетенции руководителя как фактор конкурентоспособности компании URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnye-kompetentsii-rukovoditelya-kak-faktor-konkurentosposobnosti-kompanii/viewer> (дата звернення 10.04.2022).
6. Миллс Р. Карманный справочник по компетенциям. Москва : НРРО, 2004. 220 с.
7. Національний класифікатор професій України. URL: <http://www.dk003.com/?code=14> (дата звернення 10.04.2022).
8. Спенсер Лайл, Спенсер Сайн. Компетенции на работе. Москва : НРРО, 2005. 265 с.
9. Страдвик Л. Центры оценки и развития. Тренинг наблюдателей. Москва : НРРО, 2003. 270 с.
10. Чуркина М., Жадько Н. Управленческая эффективность руководителя. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2009. 156 с.