

Модель розвитку професійних компетенцій менеджерів по роботі з клієнтами комерційних організацій

Алла Капацина

аспірантка ННІ психології,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна

Ми вважаємо, що на процес розвитку професійних компетенцій у менеджерів по роботі з клієнтами 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 напряду від самого менеджера не залежать (достатня заробітна плата, технічне забезпечення праці, умови роботи менеджера, забезпечення базових потреб, робоче навантаження, стиль керівництва тощо).

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

1) діагностика:

- Суб'єктивні (соціально-психологічні) чинники

- мотиваційний компонент (рівень мотивації досягнення);
- когнітивний компонент (рівень загальних та спеціальних професійних знань);

- емотивний компонент (оцінка психологічної атмосфери в колективі; рівень розвитку емпатичних здібностей; оцінка ситуативної та особистісної тривожності);

- поведінковий компонент (здатність до самоврядування; домінуюча стратегія психологічного захисту у спілкуванні; комунікативні уміння менеджерів; нервово-психічна стійкість до стресів);

• характерологічний компонент (наявність акцентуацій характеру)

- Об'єктивні (організаційно-управлінські) чинники

- заробітна плата;
- технічне забезпечення праці;
- умови роботи;
- забезпечення базових потреб;
- робоче навантаження;
- стиль керівництва;

2) стратегічні дії:

- Суб'єктивний рівень

- Комплексний підхід до розвитку професійних компетенцій менеджерів по роботі з клієнтами комерційних організацій, враховуючи операційно-діяльнісний, мотиваційний, когнітивний, емотивний, поведінковий та характерологічний компоненти (аналіз, врахування результатів діагностики та вживання заходів щодо їх корекції)

- Впровадження в роботу комерційної організації системи коуч-наставництва для розвитку професійних компетенцій

- Об'єктивний рівень:

- 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.

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

- **ефективна діагностика** суб'єктивних та об'єктивних чинників, які сприяють розвитку професійних компетенцій у менеджерів;
- **впровадження комплексу заходів** (стратегічні дії), які допоможуть розвинути необхідні професійні компетенції до достатнього рівня, прийняттого 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.

1.1. Операційно-діяльнісний компонент:

- Який рівень розвитку професійних компетенцій є у менеджерів?
- Чи є даний рівень достатнім для прийняттого виконання посадових обов'язків?

1.2. Мотиваційний компонент:

- Який рівень мотивації досягнення притаманний менеджерам?
- Чи бажають менеджери посилювати бажання досягати вагомих результатів в своїй роботі?

1.3. Когнітивний компонент:

- Який рівень загальних професійних знань є у менеджерів по роботі з клієнтами?
- Чи бажають менеджери застосовувати існуючі знання на практиці?

1.4. 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?

1.5. 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?

1.6. 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 [1]).

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-діяльного компоненту* потрібно впровадити в комерційній організації навчання на робочому місці, спостереження за фаховою діяльністю успішних колег. До новачка важливо прикріпити безпосереднього досвідченого наставника. Необхідною умовою вдосконалення компетенцій є впровадження «політики відкритих дверей», тобто, наставник повинен бути доступним для 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 по роботі з клієнтами 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, передавати менеджерам знання з економіки, менеджменту, комунікацій, специфічні знання з продажів та інші [2].

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 нервово-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 и 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* [4] 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.

Ключові слова: розвиток професійних компетенцій, суб'єктивні та об'єктивні чинники розвитку компетенцій, змістовно-структурні характеристики професійних компетенцій.

Список використаних джерел

1. Словник іншомовних слів. URL: <https://www.jnsm.com.ua/sis/index.shtml>
2. Сингаївська І. В. Стимулювання особистісного розвитку керівників освітніх організацій. Соціальна психологія. К., 2007. №3 (23). С. 124–129.
3. Леонгард К. Акцентуированные личности. Київ : Здоров'я, 1985. 345 с.
4. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Середа О. В. Управління персоналом: підручник / за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.