

Зав'ялова М. В.,

к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу
Криворізького економічного інституту ДВНЗ «КНУ»

Сагайдак М. П.,

к.е.н., доцент, декан факультету
економіки підприємництва та права
Криворізького економічного інституту ДВНЗ «КНУ»

МОДЕЛЮВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ КОНТАКТНОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

АНОТАЦІЯ. У статті приділено увагу з'ясуванню сутності та узгодженості у визначенні понять «компетенція» та «компетентність», які в літературних джерелах іноді ототожнюються. Актуалізовано питання формування набору компетенцій персоналу контактної зони підприємств сфери послуг задля найкращого задоволення потреб споживачів і досягнення маркетингових цілей підприємства. Обґрунтовано механізм побудови моделі компетенцій клієнтоорієнтованого контактного персоналу з урахуванням комплексного взаємопов'язаного характеру його професійних і особистісних якостей.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: послуга, контактний персонал, клієнтоорієнтованість, задоволення потреб, компетенція, компетентність, модель компетенцій.

АННОТАЦИЯ. В статье уделено внимание выяснению сущности и согласованности в определении понятий «компетенция» и «компетентность», которые в литературных источниках иногда отождествляются. Актуализирован вопрос формирования набора компетенций персонала контактной зоны предприятий сферы услуг для наилучшего удовлетворения потребностей потребителей и достижения маркетинговых целей предприятия. Обоснован механизм построения модели компетенций клиентоориентированного контактного персонала с учетом комплексного взаимоувязанного характера его профессиональных и личностных качеств.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: услуга, контактный персонал, клиентоориентированность, удовлетворение потребностей, компетенция, компетентность, модель компетенций.

ANNOTATION. In the article paid attention to finding out of essence and co-ordination in determination of concepts «competence» and «competence», that in literary sources equate sometimes. Actual is a question of forming of set of competences of personnel of pin zone of enterprises of service business for the sake of the best satisfaction of necessities of consumers and achievement of marketing aims of enterprise. The mechanism of construction of model of competences

of the client-oriented pin personnel offers taking into account complex character him professional and personality qualities.

KEY WORD: service, pin personnel, client-orientation, satisfaction of necessities, competence, competence, model of competences.

Постановка проблеми. Нематеріальність і невіддільність послуги від джерела, істотно ускладнюють для споживача вимірювання її якості, збільшують витрати на пошук інформації, обумовлюють необхідність вибору не стільки послуги, скільки фахівця, який зможе якнайкраще задовольнити потреби. У цьому аспекті особливо актуальним є формування набору компетенцій, якими повинен володіти контактний персонал підприємства. Такий набір компетенцій дозволить персоналу, що безпосередньо контактує зі споживачем послуги, не лише створити у останнього переконання щодо правильності вибору підприємства надавача послуг, викликати у нього довіру і надати якісні послуги дешевше ніж у конкурентів, а й сформувати позитивний споживацький досвід. Відтак, клієнтоорієнтованість персоналу, як одна із ключових його компетенцій, може бути забезпечена його розвитком і підтримкою з боку керівництва, залученням у процес створення споживчої цінності, наданням повноважень і прав у прийнятті самостійних рішень у взаємодії зі споживачами послуг, а також ефективними механізмами мотивації. Все це сприятиме досягненню взаємовигідних партнерських відносин у ланцюжку «топ-менеджмент — контактний персонал — клієнт».

Аналіз останніх публікацій. З'ясуванню сутності понять «компетенція», «компетентність», «модель компетенцій» приділено значну увагу у працях закордонних і вітчизняних учених, таких як Д. МакКлелланд [3], Р. Вуд, Т. Пейн [12], Р. Баяцис [13], Л. Балабанова [19], І. Зимня [2], О. Крилов [4], С. Кучерова [5], А. Літвинова [6], С. Полькіна [8], І. Петрова [14], О. Ільченко [15], Н. Чигиринська, Л. Шаховська [16] та ін. Проте слід зауважити, що суттєвий доробок науковців здебільше стосується, з однієї сторони, компетентісного підходу як основи формування змісту освіти у підготовці фахівців, де ключові компетенції розглядаються як компонент особистісно-орієнтованої парадигми освіти, з іншої — економічної природи компетенцій і визначення їх ролі у стратегічному управлінні людськими ресурсами. Отже, недостатньо вивченими залишаються питання узгодженості понять «компетенція» та «компетентність» відносно контактного персоналу підприємств сфери послуг та обґрунтування механізму побудови моделі компетенцій клієнтоорієнтованого контактного

персоналу з урахуванням комплексного взаємопов'язаного характеру його професійних і особистісних якостей.

Виклад основного матеріалу. Аналіз різних наукових поглядів щодо визначення сутності поняття «компетенція» дозволяє стверджувати, що під ним слід розуміти, з одного боку, комплексний інтегрований показник, який характеризує професійний рівень фахівця, а з іншого — сукупність професійних та особистісних його якостей, необхідних для здійснення ефективної трудової діяльності. Для компетенції фахівця, у першу чергу, характерна наявність знань, умінь, навичок і досвіду [17]. Компетенції, на думку С. Кучерової, являють собою комплекс необхідних характеристик (якостей) фахівця, які він проявляє у реальній діяльності для успішного досягнення поставлених цілей у конкретних умовах. До компетенцій відносяться як знання і навички, так і особисті характеристики: природжені здібності, емоційні особливості і вольові установки, що проявляються у поведінці [5]. Ґрунтуючись на такому баченні, переважна більшість науковців під компетенцією розуміє поінформованість, обізнаність, кваліфікацію. Тобто, компетенцію характеризує фраза — знаю як потрібно робити. Для формування набору компетенцій контактного персоналу, що задіяний у діяльності підприємств сфери послуг, недостатньо його знань, умінь, навичок і досвіду, у першу чергу, ключовою компетенцією контактного персоналу слід розглядати його клієнтоорієнтованість.

Складові формування клієнтоорієнтованості контактного персоналу підприємств сфери послуг подано на рис. 1.

Під поняттям компетентність розуміється сукупність таких складових, як освіченість, майстерність, обдарованість особистості тощо. Як зазначає С. Полькіна, «компетентність — це не просто володіння знаннями, а постійне прагнення до їх оновлення і використання в конкретних умовах» [8]. На думку С. Кучерової, компетентність — це вміння виконувати функції відповідно до передбачених посадою стандартів. Причому компетентність дозволяє продемонструвати уміння у дії, тобто в реальних робочих ситуаціях (включаючи пов'язаний з цим психологічний тиск), а не тільки знання теорії або розуміння того, як це робиться [5].

На основі сформульованих науковцями положень відносно того, що людина проявляється в системі стосунків до суспільства, інших людей, до себе, до праці, І. Зимня, пропонує виділити три групи ключових компетентностей, які притаманні й клієнтоорієнтованому контактному персоналу: компетентності, що відносяться до самого себе, як до особистості, як до суб'єкта життєдіяльності; компетентності, що відносяться до взаємодії людини з

іншими людьми; компетентності, що відносяться до діяльності людини, проявляються в усіх її типах і формах [2]. Відтак компетентність характеризує фраза — знаю, що потрібно робити. Іншими словами, компетенція — характеристика фахівця, а компетентність — характеристика діяльності фахівця. Таким чином ці поняття близькі та взаємопов'язані: щоб бути компетентним (уміти виконувати вимоги), необхідно володіти компетенціями (мати необхідні ділові якості) [5]. Отже, на нашу думку, компетенція є складовою ширшого поняття компетентність.



Рис. 1. Складові формування клієнтоорієнтованості, як ключової компетенції контактного персоналу підприємств сфери послуг (авторська розробка)

У структурі компетенцій, що віддзеркалює стратегію, цінності та конкурентні переваги підприємства надавача послуг знаходяться наступні види компетенцій контактного персоналу:

1) корпоративні — загальні для всього підприємства, їх основу формують здібності, цінності та установки, що характеризують людину як особистість;

2) професійні, основу яких формують знання і вміння, які характеризують людину як професіонала, а не як особистість:

- клієнтоорієнтованісні (знання, вміння, навички та досвід необхідні для виявлення і найкращого задоволення потреб клієнта і досягнення маркетингових цілей підприємства);

- менеджерські (знання і вміння, необхідні керівнику для ефективної організації діяльності, своєї та співробітників підприємства);

- процесні (вміння, необхідні для взаємодії і досягнення результатів з урахуванням правил і стандартів роботи підприємства);

- технічні (знання про об'єкти та уміння користуватись сучасною технікою та програмним забезпеченням) (рис. 2).



Рис. 2. Види компетенцій контактного персоналу підприємств сфери послуг (доповнено на основі [3; 9])

З урахуванням названих видів компетенцій можна побудувати модель компетенцій контактного персоналу, яка з одного боку, являє собою сукупність ключових компетенцій контактного персоналу (портрет «ідеального співробітника»), необхідних для вирішення бізнес-завдань, досягнення маркетингових цілей і успіху підприємства, з іншого боку, вона є одним із інструментів ефективного управління корпоративною культурою.

Для більшості підприємств сфери послуг, працівники яких здійснюють продаж певного абстрактного продукту, досить важко чітко донести до споживача корисність їх діяльності з надання певного виду послуг. Наприклад, банківську послугу неможливо відчутися на дотик, її неможливо оцінити у процесі створення, тому банківським установам доцільно розробляти і використовувати стандарти роботи з клієнтами, які мають бути реалізовані через інструментарій корпоративної культури і визначені корпоративним кодексом. Формування корпоративної культури завжди пов'язане з низкою інновацій, які направлені на досягнення бізнес-цілей і збереження конкурентоспроможності підприємства. У цьому аспекті контактний персонал є посередником між топ-менеджментом підприємства та клієнтами. Тому так важливо розуміти, що усі проблеми, що виникають у взаємовідносинах підприємства з клієнтами беруть свій початок з організації взаємовідносин у колективі. При цьому необхідно особливо підкреслити комплексний взаємопов'язаний характер професійних і особистісних якостей клієнтоорієнтованого контактного персоналу (рис. 3).

Висока і гарантована якість послуг та відповідний рівень обслуговування перетворює споживачів у постійних, лояльних до підприємства, клієнтів. Це важливий управлінський аспект, оскільки як у споживача, так і контактному персоналу підприємства завжди є альтернативний варіант вибору де придбати послугу чи на якому підприємстві реалізувати свої професійні здібності і творчий потенціал. Якість послуги визначає ступінь задоволеності клієнта, а якість робочого місця і виконуваної роботи — ступінь задоволеність персоналу.

Щоб остаточно визначитись з професійними і особистісними якостями контактного персоналу, доцільно здійснити аналіз його роботи за окремими компонентами. Використовуючи перелік критеріїв для оцінювання компетентності, побудований на аналітичній оцінці дій, рішень та поведінки контактного персоналу в кожному конкретному випадку можна отримати «портрет ідеального працівника».

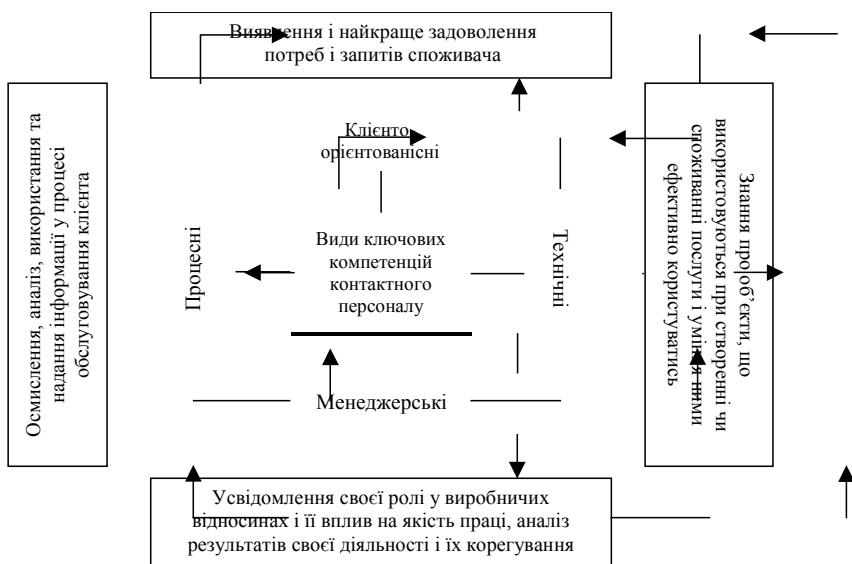


Рис. 3. Взаємозв'язок компетенцій контактної персоналу підприємств сфери послуг у забезпеченні його клієнтоорієнтованості (авторська розробка)

Для досягнення поставлених завдань контактний персонал повинен самостійно планувати свої дії, а цінність його вкладу визначається тим, наскільки правильно він розуміє свою роль і наскільки раціонально вибирає шляхи досягнення намічених цілей. Розширення його автономності й самостійності є ресурсом для зростання продуктивності праці, а отже і для розширення конкурентних переваг підприємства. Також, як резюмує С. Кучерова, виявлення особливостей робочої поведінки найбільш продуктивних і успішних співробітників і доповнення ними стандартного набору компетенцій дозволить топ-менеджменту підприємства розробити ідеальний набір компетенцій для конкретної посади [5].

Враховуючи специфіку і спектр послуг, що пропонуються клієнтам в межах одного виду бізнесу, керівництво підприємства повинно створити пізнаваний бренд, сформувати позитивний імідж і донести до зацікавлених сторін сприймані усім колективом корпоративні цінності. Саме тому корпоративна модель компетенцій повинна містити як загальні для усього персоналу вимоги, так і специфічні (індивідуальні) — для конкретних видів діяльності (рис. 4).



Рис. 4. Теоретична модель компетенцій контактного персоналу підприємств сфери послуг за С. Кучеровою [5]

Індивідуальні компетенції визначаються змістом роботи і роллю, яку людина виконує на цій посаді відповідно до очікувань підприємства. Якщо навички людини не відповідають вимогам її ролі чи якщо працівник не бачить результатів своїх дій, то він, як правило, працює без повної віддачі і з часом змушений залишити підприємство. Як відзначають експерти компанії *Hay Group*, для того, щоб успішно розвивати лідерський потенціал, підприємства повинні, розвиваючи стратегічні компетенції і характеристики, реалізувати корпоративну стратегію на всіх рівнях: на рівні підприємства, на рівні команди, на рівні індивідуального працівника [7].

Однак, враховуючи те, що характер праці часто змінюється, а взаємна залежність підрозділів підприємства сфери послуг зростає, бути гарним лідером недостатньо, потрібно бути гарним командним гравцем. Застосування такої філософії дозволяє сучасному підприємству надавачу послуг досягти успіху, який здебільшого залежить від здібності усього персоналу працювати як одна

команда, а не конкурувати на індивідуальному рівні. З метою сприяння розвитку лідерського потенціалу компанія Hay Group застосовує інтегрований підхід, який включає: надання допомоги топ-менеджменту у підвищенні ефективності команд шляхом розробки рішень на основі досліджень; розвиток навичок лідерства та управління на всіх рівнях організації; індивідуальний коучинг для лідерів і спеціалістів, які займають важливі посади.

На думку С. Кучерової, базовими компетенціями, або обов'язковими вимогами до персоналу, що встановлюються керівниками вищого рівня, є: відданість бізнесу, націленість на зміни, делегування повноважень, робота в команді, бездоганне виконання своїх обов'язків, порядність. У свою чергу, А. Літвінова, О. Бескінська та К. Волкова виокремлюють дещо іншу комбінацію базових компетенцій, а саме: стратегічне мислення, розуміння бізнесу, партнерство, гнучкість, переконливість у спілкуванні та проактивність, яка проявляється в ініціативності та активності у рішеннях для бізнесу [6].

За допомогою моделі компетенцій керівництво підприємства-послугодавача може продемонструвати співробітнику, поведінка якого не завжди відповідає очікуваній, на що йому слід звернути увагу при виборі відповідної лінії поведінки у роботі за споживачами та іншим персоналом.

Функціональні компетенції являють собою необхідні вимоги до посади, в основі яких знаходяться виконувані на робочому місці функції і дії. Невід'ємним атрибутом таких компетенцій є знання і досвід, оцінити які можливо за допомогою проведення професійної атестації. Рольові компетенції — це вимоги до очікуваної робочої поведінки співробітника. Вони обумовлені, передусім, специфікою діяльності підприємства: сферою бізнесу, стилем управління і особливостями корпоративної культури. Ці компетенції відображають стратегічний напрям розвитку бізнесу або ринкове позиціонування підприємства у певний відрізок часу, тому вони є найбільш мінливими [5]. Саме тому у запропонованій теоретичній моделі (рис. 4) управлінські компетенції віднесені до групи рольових компетенцій, оскільки останні відображають особливості діяльності підприємства у певний момент часу. Крім того, як зазначає Л. Балабанова [1], при визначенні вимог до контактного персоналу доцільно застосовувати набір характеристик, що включають: кваліфікацію, здібності, психофізіологічні дані, інтелект, інтереси, характер, мотивацію, умови праці тощо. Залежно від класу та виду послуг, що надає підприємство, окрім інших названих характеристик, особливу

увагу слід приділити оцінці психофізіологічних даних контактної персоналу, які значною мірою впливають на розвиток і психічні прояви особистості. Тут мова йде про антропометричні показники — вік, стать, стан здоров'я, риси зовнішності, мовленнєві характеристики, нервово-емоційна стійкість тощо. Тому з метою діагностики візуальних і вербальних властивостей контактної персоналу, пропонуємо скористатись методикою семантичного диференціалу. Це дасть змогу здійснити інтегральний опис контактної персоналу, що безпосередньо взаємодіє зі споживачем у процесі надання послуги за комплексом його психофізіологічних, голосових і мовленнєвих ознак, активністю, емоційною виразністю, інтелектом тощо (табл. 1). А. Криловим і С. Манічевим експериментального встановлено, що шкали диференціалу працюють за принципом однорідного групування, яке дає змогу пізніше розглядати суб'єктивний семантичний простір ознак-факторів [4].

Таблиця 1

**СПИСОК СУБ'ЄКТИВНИХ ШКАЛ СЕМАНТИЧНОГО
ДИФЕРЕНЦІАЛУ ОЦІНЮВАННЯ ФАХІВЦЯ КОНТАКТНОЇ ЗОНИ
ЗА ОСОБИСТІСНИМИ ХАРАКТЕРИСТИКАМИ [4]**

Фактор психофізіологічних властивостей								
Потворний	–3	–2	–1	0	1	2	3	Красивий
Неприємний	–3	–2	–1	0	1	2	3	Приємний
Дратівливий	–3	–2	–1	0	1	2	3	Врівноважений
Манерний	–3	–2	–1	0	1	2	3	Природний
Фактор активності (темпераменту)								
Інертний	–3	–2	–1	0	1	2	3	Енергійний
Повільний	–3	–2	–1	0	1	2	3	Стрімкий
Пасивний	–3	–2	–1	0	1	2	3	Активний
Фактор емоційної виразності, експресії								
Тихий	–3	–2	–1	0	1	2	3	Гучний
Монотонний	–3	–2	–1	0	1	2	3	Виразний
Стриманий	–3	–2	–1	0	1	2	3	Експресивний
В'ялий	–3	–2	–1	0	1	2	3	Бадьорий

Фактор інтелекту (мислення)								
Вульгарний	–3	–2	–1	0	1	2	3	Інтелігентний
Легковажний	–3	–2	–1	0	1	2	3	Серйозний
Пустий	–3	–2	–1	0	1	2	3	Наповнений
Нераціональний	–3	–2	–1	0	1	2	3	Раціональний

Ігнорування визначення психофізіологічних властивостей контактного персоналу, задіяного у сфері послуг, може призвести до виникнення низки проблем. Зокрема нестандартний зріст, неохайний зовнішній вигляд, або невідповідність вагової категорії, незвичний тембр голосу та інші характеристики емоційної виразності можуть заважати встановленню вербального контакту або ефективному проведенню переговорів. При цьому працівник може бути висококваліфікованим, клієнтоорієнтованим і компетентним.

Висновки з проведеного дослідження. Здійснивши опис ключових компетенцій контактного персоналу доцільно сформулювати поведінкові індикатори для визначення того, як кожна компетенція реалізується. Згідно традиційного підходу всі функціональні обов'язки співробітників підприємства описувалися через перерахування основних функцій, дій і операцій. Проаналізувавши якості, якими повинен володіти контактний персонал для того, щоб виконувати ці операції, і згрупувавши схожі елементи робочої поведінки, можна отримати опис компетенцій через поведінкові індикатори. Такі поведінкові індикатори доцільно вважати стандартним набором компетенцій для виконання вимог конкретної посади.

Література

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. — Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. — 471 с.
2. Зимняя И.А. Ключевые компетенции — новая парадигма результата образования / И.А. Зимняя — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://quality.petsu.ru/file/74/%EA%EB%FE%F7%E5%E2%FB%E5%20%EA%EE%EC%EF%E5%F2%E5%ED%F6%E8%E8.doc>
3. Компетенция, модель компетенций. Реферативное изложение работы Дэвида МакКлелланда «Тестирование компетенций, а не интеллекта» (Testing for Competence Rather Than for Intelligence; American

Psychologist, 1973. — №28. — Р. 1–14. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://formatta.ru/pages/id/526>

4. *Крылов А. А.* Практикум по общей экспериментальной и прикладной психологии: Учебное пособие для вузов / Под ред. А.А. Крылова, С.А. Маничева. — Изд. 2-е, доп. и перераб. — СПб. : Питер, 2000. — С. 93–195.

5. *Кучерова С.* Модель компетенций на службе эффективной работы организации / С. Кучерова — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?id=1036&module=profession&op=view>

6. *Литвинова А.* Модель компетенций HR бизнес-партнера / А. Литвинова, Е. Бескинская, К. Волкова // Журнал «Штат». — 2011. — №9-10 — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.hrmedia.ru/node/592>

7. Офіційний сайт компанії Hay Group. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.haygroup.com/ua/>

8. *Полькина С. Н.* Компетентностный подход как методологическая основа обновления содержания образования / С.Н. Полькина — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.orenipk.ru/kp/didakt/docs/2b/lek2_1.html

9. *Сагайдак М. П.* Основні принципи побудови взаємовідносин з контактним персоналом в системі внутрішнього маркетингу / М. П. Сагайдак // Актуальні проблеми економіки. Науковий економічний журнал. — 2014. — №9(159). — 570 с. — С. 224–231.

10. *Сагайдак М. П.* Модель компетенцій контактного персоналу підприємств сфери послуг / М. П. Сагайдак // Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу. Збірник тез доповідей VI Міжнар. наук.-практ. конф. 27–29 вересня 2012 р. — Суми: ТОВ «ДД «Папірус», 2012. — 338 с. — С. 227–229.

11. *Сафонов Ю. М.* Професійна кар'єра успішного фахівця-економіста : [навч. посіб.] / Ю. М. Сафонов., Г. І. Матукова, М. П. Сагайдак та ін. — К.: Вид-во ТОВ «Сік Груп Україна», 2014. — 380 с.

12. Wood R., Payne T. Competency-Based Recruitment and Selection / Robert Wood, Tim Payne, Paperbac, 1998. — 214 p.

13. *Баяцис Р.* Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. / Р. Баяцис. Пер. с англ. — М.: ГИППО, 2008. — 352 с.

14. *Петрова І.* Інтеграційна роль компетенцій у стратегічному управлінні людськими ресурсами // Україна: аспекти праці. — 2008. — №8. — С. 23–28.

15. *Ильченко О. А.* Компетенции персонала: методы научного управления // Управление развитием персонала. — 2006. — №4. — С. 252–260.

16. *Чигиринская Н. В., Шаховская Л. С.* Экономическая природа компетентности: общеметодологические подходы к проблеме // Экономические науки. — 2008. — №4. — С. 406–411.

17. Компетентность и компетентность. Сайт «Эффективное профессиональное обучение». — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://epo.ucoz.com/index/kompetencija_i_kompetentnost/0-7

Статтю подано до редакції 10.02.15 р.