

УДК 378:658-057.177:005.336.5]:37.091.26

**МЕТОД ЕКСПЕРТНОЇ ОЦІНКИ В МОДЕЛЮВАННІ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ****Бородієнко Олександра Володимирівна**  
м.Київ

*В статті виявлено потенціал використання методу експертної оцінки в проектуванні моделі компетенцій керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів як основи моделювання системи розвитку їх професійної компетентності; обґрунтовано методіку проектування моделі компетенцій керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів; обґрунтовано методіку застосування критичних інцидентів як методу експертної оцінки; проаналізовано результати експертної оцінки, отримані в ході застосування методу критичних інцидентів.*

*Ключові слова: модель компетенцій, метод експертної оцінки, метод критичних інцидентів, система розвитку професійної компетентності, керівники.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** В основі проектування змістовного компоненту системи розвитку професійної компетентності керівників лежить перелік тих якостей (знань, умінь, навичок, а подекуди й ставлень, установок), розвивати які й покликана проєктована педагогічна система. Як правило, формалізується це у вигляді моделі компетенцій – набору компетенцій (описаних у формі індикаторів поведінки), які є необхідними для якісного виконання роботи на відповідній посаді у відповідній компанії, досягнення необхідного рівня результативності. Модель компетенцій, безумовно, не може бути універсальною навіть для аналогічних позицій в компанії. Граничними умовами, які визначають її склад, на нашу думку, є галузь, в якій функціонує компанія, місія, цінності та стратегія компанії, приналежність посади до того чи іншого бізнес-процесу в компанії, внутрішні регламенти, які визначають специфіку функцій (посадові інструкції, положення про структурні підрозділи, регламенти бізнес-процесів, стандарти тощо). Тому, для створення моделі компетенцій для окремої посади потрібно послуговуватись методиками, які б давали достовірний результат.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз наукової літератури дає змогу констатувати, що найбільш широко вживаними методами, якими послуговуються науковці для проектування моделі компетенцій, є методи теоретичного аналізу (зокрема, аналіз наукової літератури та функціональний аналіз). Їх використання дає змогу з'ясувати перелік необхідних для досліджуваної категорії персоналу компетенцій; раніше виділені моделі компетенцій; виділити функції, які має виконувати працівник у відповідності із вимогами посади/підприємства і на їх основі сформулювати вимоги до компетентності. Проте, обмеження інструментарію дослідника лише вказаними методами, на нашу думку, має низку недоліків. Зокрема, достовірність даного методу обмежується тим, наскільки повний перелік компетенцій використовується в дослідженні. Часто виявлені в результаті аналізу компетенції є або універсальними, або генералізованими, що не відображає специфіку досліджуваної категорії працівників. Дані опублікованих джерел за своїм визначенням не є актуальними і демонструють певне, а в деяких випадках, значне відставання від реальності. Крім того, інформація, формалізована у документах (посадових

інструкціях, положеннях, регламентах) у більшості випадків має генералізований характер; є ризик отримання неактуальної інформації; у великій мірі може бути присутнім суб'єктивізм у переведенні функцій працівника у площину вимог до компетентності.

Доволі часто для створення моделі компетенцій використовуються різноманітні методіки експертної оцінки. Зокрема, варіантом використання даної групи методик може бути метод, коли обрана група експертів із наданого їм переліку компетенцій та їх індикаторів прояву індивідуально складають варіанти опису профілю компетенцій, а після цього методом експертних оцінок проводиться відслідкування даних і вибудовується усереднений профіль компетенцій [1].

Запропонована Л.Я.Малімон [4] методіка проектування моделі компетенцій також включає метод експертних оцінок (інформацію про компетенції, виділену на основі самооцінки керівниками управлінських вмінь, навичок, стилю діяльності, особистісних рис, група експертів ранжує за критерієм значущості для ефективної управлінської діяльності).

Іншою сучасною методикою проектування моделі компетенцій, яка також включає метод експертної оцінки, є методіка, запропонована авторами М.Прохоровою та А.Єжовою [6]. Вона передбачає декілька етапів. Перший, теоретичний етап дав змогу авторам відібрати більше 150 компетенцій з визначенням їх сутності, які характеризують успішного працівника. Наступним етапом була експертна оцінка, в ході якої експерти обирали із запропонованого переліку 20 найважливіших компетенцій та ранжували їх за значимістю впливу на результати діяльності. Статистична обробка отриманих результатів дала змогу зокрема виділити факторне навантаження окремих компетенцій та відібрати з них ключові.

Ще одна комбінована методіка проектування моделі компетенцій, в основі якої лежить метод експертної оцінки, була запропонована тими ж авторами [6]. В результаті опитування експертів (ними виступили керівники досліджуваної категорії працівників) були виявлені елементи моделі професійної компетентності. Крім того, з допомогою методу якісного аналізу (зокрема, контент-аналізу) було отримано індикатори поведінки, які були згруповані в окремі компетенції.

Л.Петренко [5, с.69-87] пропонує авторську методіку дослідження складових компетентності. На першому етапі здійснюється теоретичний аналіз (зокрема, аналіз наукової літератури та семантичний аналіз понять з виявленням компонентної структури компетентності). Другим етапом дослідниці пропонує етап експертної оцінки з використанням методу фокальних об'єктів. Експертам була запропонована базова модель компетенцій – т.з. фокальний об'єкт, а також перелік випадкових об'єктів (компетенцій), обґрунтований у науковій літературі. Результатом узагальнення запропонованих експертами комбінацій випадкових об'єктів було виокремлено 4 варіанти моделі компетентності, які пізніше було відранжовано і обрано одну модель компетентності (яка включає такі складові, як компоненти та параметри компетентності). Крім того, авторкою досліджувалась також частота використання компонентів ком-

петентності в практичній діяльності досліджуваної категорії керівників (на основі самооцінки керівниками результатів діяльності).

Отримані в результаті використання комбінованих методик проектування моделі компетенцій результати, на нашу думку, є більш обґрунтованими та дозволяють уникнути ризиків, викликаних використанням лише методів теоретичного аналізу. Використання комбінованих методик дослідження дасть змогу спроектувати модель компетенцій, яка є актуальною (відображує актуальні вимоги до кваліфікації працівників), оптимальною (відображує лише ті компоненти професійної компетентності, наявність яких та необхідний рівень сформованості в значній мірі визначатиме загальний результат діяльності персоналу) та такою, яка містить валідну (достовірну) інформацію. Лише за наявності зазначених умов, на нашу думку, проєктовані на основі моделі компетенцій змістовна та технологічна складові системи розвитку професійної компетентності керівників сприятимуть якісним змінам у професійній компетентності у результаті педагогічних впливів.

Отже, **метою статті** є виявлення потенціалу застосування методу експертної оцінки в проєктуванні моделі компетенцій керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів; обґрунтування методики проєктування моделі компетенцій керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів; обґрунтування методики застосування критичних інцидентів як методу експертної оцінки; аналіз результатів експертної оцінки, отриманих в ході застосування методу критичних інцидентів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для проєктування моделі компетенцій досліджуваної нами категорії персоналу – керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів – ми пропонуємо застосовувати запропоновану нами комбіновану методику, яка включає декілька етапів. На першому етапі – теоретичному – в результаті використання методів аналізу наукової літератури та функціонального аналізу ми плануємо виділити підходи до моделювання професійної компетентності, проаналізувати зміст та структуру професійної компетентності досліджуваної категорії керівників, отримати структуровані вимоги до знань, умінь, навичок, досвіду керівників з продажу послуг та обслуговування, отримати розширений перелік компетенцій, необхідних для якісного виконання посадових обов'язків. На другому етапі – емпіричному – в основі якого лежать різноманітні методи експертної оцінки, використовуючи методи критичних інцидентів, репертуарних решіток, методики SERVQUAL та метод фокальних об'єктів ми плануємо отримати набір ключових характеристик керівників, які є необхідними для якісного виконання посадових обов'язків, мають прикладну основу і можуть стати еталонними для даної категорії керівників; позитивні характеристики поведінки, ставлення, особистісних якостей керівників з продажу послуг та обслуговування споживачів, які було продемонстровано у взаємодії з клієнтом і які впливають на рівень його задоволеності; відібрані групою експертів, структуровані та ранжовані складові моделі компетенцій з виявленою вагою кожного компонента.

Як бачимо, в основі емпіричного етапу дослідження нами було використано декілька методик, які належать до методів експертної оцінки.

Потрібно відзначити, що вченими розроблений достатньо широкий перелік окремих методів, які можна віднести до цієї групи, які об'єднані вивченням, дослідженням, з'ясуванням не вирішених раніше питань обізнаними осо-

бами, які є експертами в областях, що потребують спеціальних знань [2, с.8]. Однією з функцій експертної оцінки є діагностична оцінка або фактично отриманих результатів роботи персоналу, або ж наявності певних компетенцій чи певного рівня сформованості компетенцій.

Будучи результатом науково-педагогічної експертизи, таким чином, експертна оцінка є мотивованою думкою, судженням спеціаліста (експерта) про якість того, що було предметом експертизи [2, с.10]. Експертна оцінка є результатом комплексу процедур, серед яких – аналіз проблеми або об'єкту з якісної та кількісної точок зору та обробка результатів індивідуальних експертних оцінок. В залежності від мети дослідження можуть застосовуватись як групові (наради, дискусії, методи колективної інтелектуальної діяльності, форсайтні опитування, стратегічні сесії), так і індивідуальні методи експертних оцінок (анкетування, інтерв'ювання, бесіда).

Для проєктування моделі компетенцій з метою виявлення критично важливих для досягнення цілей діяльності структурних підрозділів із продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів ми залучили експертну групу, основний критерій відбору якої можна описати формулою:  $n-m+1$ , де  $n$  – посадова особа найвищого в компанії рангу (генеральний директор, директор тощо),  $m$  – досліджувана категорія керівників,  $m+1$  – безпосередні керівники досліджуваної категорії. Оскільки досліджувана нами категорія керівників – керівники структурних підрозділів із продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів (до яких відносяться начальники цехів продажу послуг, начальники цехів комплексного обслуговування, керівники відділень, керівники сервісних центрів тощо), остільки категорією  $m+1$  по відношенню до них будуть керівники відділів організації продажу послуг та обслуговування споживачів обласних філій підприємства сфери зв'язку.

Одним з методів експертної оцінки, який застосовувався для проєктування моделі компетенцій керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, був метод критичних інцидентів.

Метод критичних інцидентів – це один з методів досліджень в області психології, управління, педагогіки, який вперше був науково обґрунтований американським дослідником Джоном Фланаганом в 1954 році. На думку автора, попри існування та широке використання методів аналізу діяльності, зокрема, спостереження, існує дефіцит в техніках аналізу та систематизації отриманих результатів [7]. Описаний ним метод критичних інцидентів може використовуватись в різних ситуаціях – в процесі аналізу діяльності персоналу компанії з метою покращень; для оцінки та атестації працівників; планування розвитку персоналу тощо. Для реалізації завдань нашого дослідження даний метод є цінним як один з елементів експертного оцінювання, який дозволить виявити ключові характеристики керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, які є необхідними для якісного виконання посадових обов'язків і такими, що мають прикладну основу.

Критичними інцидентами Дж.Фланаган вважає події або реальні ситуації, які мали місце в практиці діяльності персоналу та суттєво вплинули на результати діяльності (автор запропонував у якості критеріїв відбору критичних інцидентів використовувати наступні: ситуація, яка розглядається, має бути направлена на досягнення або персональних виробничих цілей, або цілей діяльності структурного підрозділу; ситуація, яка розглядається, має мати суттєвий вимірюваний вплив (позитивний або негативний)

на досягнення результату) [7]. Саме ці принципи були покладені в основу створення опитувальників, найбільш поширеними запитаннями яких були наступні: згадайте випадок у діяльності підлеглого, який мав користь для підрозділу? Опишіть обставини, за яких це відбувалось? Як цей випадок вплинув на результати діяльності структурного підрозділу? Більш пізні дослідження [8] пропонують ширший спектр використання методу критичних інцидентів. Наприклад, як варіант інтегрування методу та самооцінювання діяльності деякими дослідниками пропонується т.з. «Щоденник критичних інцидентів», в якому суб'єкт сам фіксує події (критичні інциденти, описує події і свої рефлексії щодо них, причини своїх реакцій та емоційне ставлення до подій) [8].

Для нашого дослідження ми обрали такий формат використання методу критичних інцидентів, суть якого полягає в інтерв'юванні експертів (керівників відділів організації продажу послуг та обслуговування споживачів обласних філій ПАТ «Укртелеком»). Інтерв'ювання мало на меті виявлення тих успішних та неуспішних ситуацій (критичних інцидентів), які суттєво вплинули на індивідуальні результати та результати діяльності структурних підрозділів, і на їх основі – тих компетенцій (знань, умінь, навичок, досвіду), які уможливили (або, відповідно, унеможливили) якісне виконання ними функцій та досягнення результату. В результаті аналізу інформації, отриманої від експертів, ми мали можливість виявити набір ключових характеристик керівників, які є необхідними для якісного виконання посадових обов'язків. В основі структурованого інтерв'ю лежали наступні запитання: Які професійні знання, вміння і навички є необхідними для якісного виконання керівником з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів його посадових обов'язків (знання та вміння використовувати певні технології, методики і методи роботи; знання та навички роботи з обладнанням, програмним забезпеченням; знання певних законодавчих, нормативних, внутрішньокорпоративних та інших регламентуючих професійну діяльність документів; знання відповідних технологічних, виробничих і бізнес-процесів; знання мов тощо)? Пригадайте завдання, які Ви оцінюєте як найбільш успішно виконані працівником. Які це були завдання? Які знання, вміння і навички допомогли йому в їх виконанні? При виконанні яких завдань працівник найчастіше відчував труднощі? Розвиток яких знань, умінь та навичок міг би сприяти корекції цієї ситуації? Які нові знання і навички знадобляться керівнику для реалізації планів роботи структурного підрозділу?

В результаті опитування 24 експертів (генеральна сукупність – 29) було виявлено значний перелік компетенцій (більше 120), який нами було згруповано у декілька груп

(компонентів) професійної компетентності: предметна компетентність (відображує знання, вміння та навички керівників, пов'язані із специфікою предмету діяльності – управління структурним підрозділом із продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів); управлінська компетентність (відображує знання, вміння та навички керівників, пов'язані із виконанням функцій з управління персоналом та організації роботи структурного підрозділу); комунікативна компетентність (пов'язана з умінням налагодити взаємодію всередині підрозділу, взаємодію із зовнішніми партнерами – споживачами та іншими структурними підрозділами); андрагогічна компетентність (здатність реалізовувати завдання із навчання та розвитку персоналу структурного підрозділу із продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів); мотиваційно-ціннісний компонент (характеризує наявність необхідного рівня вмотивованості та необхідних соціально-психологічних установок керівників); особистісні якості (вольові якості, самоменеджмент та саморегуляція особистості). Слід зазначити, що отримані результати мають прикладний характер, пов'язані безпосередньо з предметом діяльності досліджуваної категорії керівників, відображують не тільки контекст їх діяльності, але й стратегічні цілі компанії, які декомпонуються на рівень структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів і, відповідно, реалізація яких пов'язана з необхідністю наявності специфічних компетенцій.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** В процесі проектування моделі компетенцій керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів з метою моделювання змістовної частини системи розвитку їх професійної компетентності доцільно застосовувати комбіновану методику, яка включає етап теоретичного аналізу (аналіз літератури та функціональний аналіз) та емпіричний етап, в основі якого лежить метод експертних оцінок. Застосований нами метод критичних інцидентів як основа структурованого інтерв'ювання експертів дав змогу виділити значний перелік компетенцій, аналіз та систематизація яких дозволив спроектувати модель компетенцій керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, яка відображує специфіку їх діяльності, функціональні обов'язки, є похідною від стратегічних цілей компанії та очікуваного результату функціонування очолюваних ними структурних підрозділів. Наступним етапом має стати ранжування компетенцій за значимістю впливу на результати діяльності, з'ясування їх факторного навантаження, обґрунтування індикаторів рівнів сформованості, технологій розвитку та оцінки компетенцій.

### Література та джерела

1. Богачков Ю.М. Виявлення і порівняння кваліфікацій на основі профілю компетенцій / Ю.М.Богачков, П.С.Ухань // Інформаційні технології і засоби навчання. – 2013. – Том 37. – №5. – С.10-18
2. Крулехт М.В. Экспертные оценки в образовании: Учеб.пособие для студ.фак.дош.образования высш.учеб.заведений / М.В.Крулехт, И.В.Тельнюк // М.: Издательский центр «Академия», 2002. – 112 с.
3. Лузан П.Г. Основи науково-педагогічних досліджень: навчальний посібник / П.Г.Лузан, І.В.Сопівник, С.В.Виговська // 4-е вид. доповнене. – К.: НАККІМ, 2012. – 368 с.
4. Малімон Л.Я.. Компетентнісний підхід у підвищенні кваліфікації кадрів органів державного управління / Л.Я.Малімон // Психологічні перспективи. – 2010. – Випуск 16. – С.176-186
5. Петренко Л.М. Теорія і методика розвитку інформаційно-аналітичної компетентності керівників професійно-технічних навчальних закладів: монографія / Л.М.Петренко. – Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2013. – 456 с.
6. Прохорова М.В. Сравнительный анализ методов разработки компетенций / М.В.Прохорова, А.С.Ежова // Вестник Нижегородского университета им.Н.И.Лобачевского. Серия Социальные науки. – 2012. – №2 (26). – С.63-71
7. Flanagan J. The Critical Incident Technique / John C.Flanagan. – Psychological Bulletin. – Vol.51, No.4. – 1954. – P.64-96
8. Spencer-Oatey, H. Critical incidents. A compilation of quotations for the intercultural field. GlobalPAD Core Concepts [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <<http://go.warwick.ac.uk/globalpadintercultural>>. – Загол. з екрану. – Мова рос.

*В статье выявлен потенциал использования метода экспертной оценки в проектировании модели компетенций руководителей структурных подразделений по продаже услуг связи и обслуживанию потребителей как основы моделирования системы развития их профессиональной компетентности; обоснована методика проектирования модели компетенций руководителей структурных подразделений по продаже услуг связи и обслуживанию потребителей; обоснована методика применения критических инцидентов как метода экспертной оценки; проанализированы результаты экспертной оценки, полученные в ходе применения метода критических инцидентов.*

*Ключевые слова: модель компетенций, метод экспертной оценки, метод критических инцидентов, система развития профессиональной компетентности, руководители.*

*The potential of using of the expert evaluations method in competency model's designing as the basis for creating the system of professional development of heads of the sale of communication services and customer service departments is revealed in the article. Analysis of the literature has shown that the most valid methods of competency model's designing that give the most reliable results are the combined methods. The author has proposed the technique of competency model's designing comprising theoretical analysis (analysis of literature and functional analysis) and empirical stage, based on the method of expert evaluations. The technique of structured interview of experts based on G.Flanagan's critical incidents method has been justified in the article. The applied method of critical incidents as the basis of structured interviews with experts allowed to allocate a significant list of competencies, analysis and systematization of which allowed to design the competency model of heads of the sale of communication services and customer service departments, which reflects the specificity of their functional duties and derived from the company's strategic goals and expected results of their departments. The next step is ranging the most important competencies by the criteria of their impact on performance, determine their load factor, indicators of levels of study, technology of development and techniques of evaluation of skills.*

*Key words: competency model, the method expert evaluations, the method of critical incidents, the system of professional competency development, heads of departments.*