

## МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦІЙ КОНТАКТНОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

В сучасних умовах глобалізації ринків спостерігається переорієнтація та динамічний розвиток ведення бізнесу в сфері послуг. Інтенсивність і швидкість змін, що відбуваються в конкурентному бізнес-середовищі невиробничої сфери, вимагають від топ-менеджменту розробки і впровадження в основну діяльність нових маркетингових інструментів, до яких можна віднести й інструментарій внутрішнього маркетингу.

Використання маркетингового інструментарію та спеціальних методів роботи з потенційними й існуючими споживачами і персоналом фірми дозволяють топ-менеджменту вирішити низку задач, а саме: чітко ідентифікувати потреби споживачів з можливостями фірми по їх задоволенню, розробити і реалізувати управлінські рішення щодо формування попиту на послуги та організації ефективного їх збуту, структурувати і вирішувати проблеми, пов'язані з досягненням поставлених цілей діяльності фірми на ринку. Вищезначене підкреслює необхідність вирішення проблем, що стосуються визначення, оцінювання, розвитку та моделювання компетенцій персоналу залежно від видів діяльності фірми.

Питанням формування системи компетенцій персоналу, оцінки компетентності працівників, розробки моделі компетенцій та методики діагностики конкурентної компетенції підприємства приділяє увагу в своїх працях велика кількість науковців, зокрема Р. Вуд, Т. Пейн, Дж. Шонессі, М. Армстронг, Дж. Робертс, Р. Боятзіс, Д. МакКлелланд, Х. Хершген, Л. Сохонь, А. Кибанов, І. Дуракова, Н. Треньов, І. Єрмакова, М. Виноградський, І. Балабанова, С. Леонова, О. Сардак, І. Мойсеєнко тощо. Разом з тим, певні питання, що висвітлені в опублікованих працях, залишаються не повністю розкритими, і потребують здебільшого змістовного наповнення. Зокрема це стосується методики формування моделі компетенцій контактного персоналу та оцінки його результативності.

Для побудови моделі компетенцій контактного персоналу з урахуванням індикаторів оцінювання його результативності спочатку доцільно визначитись з тлумаченням таких понять як компетенція та компетентність. В більшості літературних джерел «компетенція» розуміється як поінформованість, обізнаність, кваліфікація, результативність. Відповідно під поняттям «компетентність», які іноді ототожнюються, розуміється сукупність таких складових як освіченість, майстерність, обдарованість особистості тощо [1]. Отже, компетенція є елементом більш широкого поняття компетентності, яке в свою чергу формує «якість» персоналу (обізнаність, оволодіння знаннями, уміннями, навичками, набуттям досвіду).

Використання компетентнісного підходу до оцінки контактного персоналу підприємств невиробничої сфери, враховуючи специфічну природу послуг, доповнює традиційні методики (наприклад тестування) і орієнтується на оцінку персоналу в реальній робочій обстановці. Тобто, щоб чітко визначитись з якостями працівника, що безпосередньо контактує зі споживачем послуги в момент її створення, доцільно здійснити аналіз його роботи за окремими компонентами. Це дозволить розробити список критеріїв для оцінки компетенцій, побудований на аналітичній оцінці дій, рішень, поведінки в кожному конкретному випадку (ступінь задоволеності споживача послуги). Прикладом може бути визначення рівня керування автомобілем. З однієї сторони можна водія протестувати, щоб дізнатись чи вміє він керувати авто, а з іншої, перевірити його вміння і навички за кермом [2].

Модель компетенцій, з одного боку, являє собою сукупність ключових компетенцій контактного персоналу (портрет «ідеального співробітника»), необхідних для вирішення бізнес-задач, досягнення поставлених цілей і успіху підприємства, з іншого боку, вона є ефективним інструментом управління корпоративною культурою.

В основі формування моделі знаходяться корпоративні (загальні для всієї компанії вимоги); менеджерські (орієнтовані на керівників); професійні (знання та вміння, що характеризують людину як фахівця) та технічні види компетенцій, що віддзеркалюють стратегію, цінності та конкурентні переваги підприємства.

Реалізуючи на практиці модель компетенцій на підприємстві повинні бути розроблені індикатори, що підлягатимуть оцінці. Такими індикаторами можуть бути: приклади успішної чи неуспішної поведінки персоналу, що призводять до певного рівня ефективності; дії і рішення виробника послуг, що впливають на ступінь задоволеності їх споживача; показники результативності праці контактного персоналу; позитивні і негативні якості особистості (взаємодія, комунікабельність тощо).

Застосування моделі компетенцій в діяльності підприємств сфери послуг дозволяє оцінити контактний персонал не лише за абстрактними особистісними якостями, а за показниками, що визначають успішність їх роботи, оцінити професійні дії і поведінку, розробити відповідну програму професійної підготовки тощо.

1. Шапран Ю.О. Дискусійні питання компетенції та компетентності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://osvita.ua/school/lessons\\_summary/edu\\_technology/28937](http://osvita.ua/school/lessons_summary/edu_technology/28937).

2. МакКлелланд Д. Тестирование компетенций, а не интеллекта (Testing for Competence Rather Than for Intelligence; American Psychologist, 1973, №28, p.1-14). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://formatta.ru/pages/id/526>.