

УДК 377.44

Бородієнко О.В., к.г.н.

СИСТЕМА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ КЕРІВНИКІВ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ З ПРОДАЖУ ПОСЛУГ ЗВ'ЯЗКУ

Постановка проблеми в загальному вигляді. Сучасний етап суспільного розвитку в Україні характеризується чітко сформованими тенденціями. Привертає увагу дослідників зокрема розвиток рівня інформатизації суспільства, що проявляється в зростанні ролі інформації в суспільному житті, зростанні питомої ваги інформаційних продуктів у ВВП країни та торговельному балансі, зростанні щільності інформаційної взаємодії в суспільстві, а також стрімкому зростанні секторів економіки, пов'язаних з телекомунікаціями, логістикою, торгівлею. Попри об'єктивні тенденції даним процесам також сприяє регулювання на національному рівні. Зокрема, одним з головних пріоритетів України, визначених Законом України "Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки", є «прагнення побудувати орієнтоване на інтереси людей, відкрите для всіх і спрямоване на розвиток інформаційне суспільство, в якому кожен міг би створювати і накопичувати інформацію та знання, мати до них вільний доступ, користуватися і обмінюватися ними, щоб надати можливість кожній людині повною мірою реалізувати свій потенціал, сприяючи суспільному і особистому розвитку та підвищуючи якість життя» [3]. Це знаходить своє відображення також у змінах, які відбуваються в економічному секторі. Зокрема, зростає частка сфери зв'язку (телекомунікацій та поштового зв'язку) у ВВП України, що демонструє значний потенціал росту ринку; відбувається стрімке зростання доходів у визначених сегментах (мобільний зв'язок, широкосмуговий доступ до Інтернет, передача даних, послуги перевезення та поштового зв'язку); провайдери зокрема телекомунікаційних послуг, на відміну від інших секторів господарства країни, мають значні показники рентабельності активів та капіталу; зростає кількість споживачів в розрізі різних послуг зв'язку; зростає ступінь проникнення різних видів зв'язку на споживацький ринок; зростання кількості провайдерів даних послуг. В таких умовах однією з передумов набуття компаніями конкурентних переваг на ринку є якість людських ресурсів, зокрема тих, які здійснюють бізнес-процеси продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів. На часі є пошук таких інструментів управління структурними підрозділами з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, які б давали їх керівникам реальну можливість забезпечити зростання результативності персоналу, його вмотивованості до роботи, постійне прагнення до навчання та розвитку. Практика показує, що управління персоналом на основі підходів коучингу є тим інструментом, який забезпечить поряд із зростанням рівня професійної компетентності, зростання виробничої результативності персоналу, його саморозвиток, зростання рівня особистої відповідальності за процес і результати діяльності тощо. Тому, актуальним

завданням є створення такої системи професійного розвитку керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, яка б забезпечувала на засадах комплексного підходу та оптимальності використання ресурсів компанії набуття та реалізацію в професійному контексті навичок управління персоналом на засадах коучингового підходу для підвищення результативності діяльності структурного підрозділу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковане розв'язання даної проблеми. Провідні ідеї коучингу як науки та сфери практичного застосування в спорті, а пізніше в бізнесі, були сформульовані зарубіжними дослідниками Т.Голві, Т.Леонардом, Дж.Уйтмором, М.Дауні [6, 7, 8, 2], які ввели поняття коучингу (які на сьогоднішній день є достатньо диверсифікованими та відображують різні грані та можливості коучингового підходу), описали різноманітні коучингові моделі, створили навчальні програми з опанування інструментами коучингу, завдяки чому сформувалась окрема професія – професія коуча. Вітчизняні дослідники (Т.А.Борова) [1] досліджували коучинг в контексті системи розвитку керівників ВНЗ; було сформульовано концепцію освітнього коучингу, його принципи, методологічні підходи у його вивченні. З нашої точки зору, доцільно було б доповнити здобутки зарубіжної та вітчизняної науки доробком, який був би цінним в контексті нашого дослідження – створення системи професійного розвитку керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів.

Формулювання цілей статті. Таким чином, метою даної статті є створення моделі системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, яка б забезпечила в подальшому зростання результативності персоналу структурних підрозділів.

Виклад основного матеріалу дослідження. На керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів покладені обов'язки з цілепокладання (визначення цілей діяльності структурного підрозділу в короткостроковій перспективі у відповідності із стратегічними цілями компанії); планування (декомпозиція планових завдань із продажу та обслуговування на працівників); організації діяльності (забезпечення виконання планових завдань з продажу послуг та обслуговування); контролю (контроль якості обслуговування у відповідності зі стандартами, контроль виконання планів продажу тощо). Крім того, керівнику необхідно мати справу ще й з таким явищем, як результативність працівників, яка показує відхилення фактичних показників виконання від запланованих. В теорії менеджменту сучасним підходом є так званий performance management – управління результативністю персоналу, який інтегрує підходи та інструменти управлінського впливу з метою управління результативністю персоналу. На думку М.Дауні [2], коучинг і є тим інструментом, який сприяє підвищенню результативності, а, крім того, й навчанню та розвитку персоналу. Коучинг може бути «вбудований» в

управлінську діяльність в таких аспектах: коучинг як стиль управління співробітниками; модель (стиль) керівництва та лідерства, інструмент розбудови організації, що навчається [1, с.220]. Управління структурним підрозділом на засадах коучингового підходу призводить не просто до підвищення результативності персоналу; ці зміни зазвичай мають тривалий ефект, оскільки відбуваються шляхом навчання і розвитку персоналу; а саме здатність персоналу до розвитку й забезпечує здатність організації до адаптації змінюваному середовищі. Крім того, коучинг сприяє усвідомленню персоналом значущості своєї діяльності, її нерозривності з цілями бізнесу, що посилює мотивацію працівників та підвищення рівня їх відповідальності. Таким чином, актуалізується потенціал співробітників, що знаходить своє відображення в результатах діяльності на рівні компанії. Безперечно, створення системи розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, яка б забезпечила опанування ними коучинговими інструментами, сприяла трансформації управлінського стилю, забезпечувала високу мотивацію керівників до впровадження такого роду підходів, є актуальним завданням педагогічної науки. Для побудови такої моделі в першу чергу необхідно виділити компетенції, які мають набути розвитку у керівників структурних підрозділів.

Компетенцією прийнято вважати «наперед задану соціальну норму (вимогу) до професійної/фахової компетентності працівника, що необхідна для його якісної, продуктивної діяльності» [3]. Вона може інтерпретуватись як задалегідь заданий, соціально закріплений результат; як вимоги до професійних і фахових здібностей і знань, способів діяльності, якостей особистості [3]. Вважаємо, що для ефективної реалізації коучингового підходу в управлінні персоналом керівникам структурних підрозділів необхідно розвивати компетенції, представлені у таблиці 1.

Таблиця 1.

Перелік компетенцій для успішної реалізації функцій управління на основі коучингового підходу

Групи компетенцій	Завдання, які вирішуються	Вимоги до професійних і фахових здібностей і знань, способів діяльності, якостей особистості
Розуміння потреб бізнесу	Керівник має розуміти специфіку бізнесу в цілому та сфери зв'язку зокрема, поточні особливості, конкурентну ситуацію, місце компанії на ринку, стратегічні плани розвитку компанії	-Вміння комунікувати місію та стратегічні плани компанії т.з. «внутрішньому клієнту» – підпорядкованому персоналу структурних підрозділів; -Вміння декомпонувати стратегічні цілі компанії на рівень структурного підрозділу; -Вміння пов'язувати поточні індивідуальні завдання персоналу із

Групи компетенцій	Завдання, які вирішуються	Вимоги до професійних і фахових здібностей і знань, способів діяльності, якостей особистості
		<p>значимими довгостроковими цілями компанії;</p> <p>-Розуміння необхідності управління результативністю підлеглих.</p>
Створення відносин з внутрішнім клієнтом	Керівник має володіти вмінням створювати відносини довіри; створювати середовище, в якому внутрішній клієнт буде впевнений в безпеці, підтримці, неопіочності суджень	<p>-Уникнення оцінки слів/дій/намірів внутрішнього клієнта;</p> <p>-Володіння навичками застосування психологічних механізмів «уподібнення»: атракцій, рапорту, психолінгвістичного аналізу;</p> <p>-Володіння навичками атрактивного слухання: невербальна поведінка, парафраз, «ехо», паузи;</p> <p>-Емпатійне слухання. Сприймання інформації на трьох рівнях – в розрізі контексту, емоційного фону, цінностей внутрішнього клієнта.</p>
Постановка цілей	Керівник має володіти вмінням чіткого формулювання цілей коучингової взаємодії та цілей працівника	<p>-Володіння методикою формулювання цілей за моделлю SMART;</p> <p>-Узгодження особистих цілей працівника та цілей організації.</p>
Аналіз поточної ситуації	Керівник має володіти вмінням створити умови для ідентифікації внутрішнім клієнтом реальних особливостей поточної ситуації для того, щоб створити зміни в майбутньому	<p>-Навички задавання різних типів запитань: відкритих, уточнюючих з метою ідентифікації причин виникнення поточної ситуації;</p> <p>-Вміння апелювати до почуттів та емоцій внутрішнього клієнта;</p> <p>-Вміння використовувати техніку шкалування в контексті рівня задоволеності та інтенсивності мотивації до змін;</p> <p>-Вміння згенерувати краще розуміння внутрішнім клієнтом поточної ситуації.</p>
Планування	Керівник має володіти інструментарієм, який допоможе внутрішньому клієнту спланувати шлях	-Володіння інструментами підвищення вмотивованості діяльності: усвідомлення внутрішнім клієнтом значущості цілей, робота з

Групи компетенцій	Завдання, які вирішуються	Вимоги до професійних і фахових здібностей і знань, способів діяльності, якостей особистості
	досягнення цілей/покращення результативності	цінностями; -Володіння інструментами планування: зміна перспективи, модель «Т», принцип Парето, пріоритизація, Декартові питання, мозковий штурм, оцінка варіантів.
Зворотній зв'язок	Керівник має володіти навичками мотивуючого, підтримуючого, позитивного зворотнього зв'язку	-Підсумування прогресу в досягненні цілей; -Акцентування на способах корекції помилок; -Посилення мотивації внутрішнього клієнта. Акцент на значимих досягненнях.
Забезпечення результативності коучингових процедур	Керівник має володіти навичками оцінки результативності коучингових процедур з метою корекції власних дій	-Оцінка результативності коучингових процедур у відповідності із моделлю Д.Кіркпатрика: оцінка реакції внутрішнього клієнта, оцінка результатів коучингового процесу, оцінка змін у поведінці/настановленнях/рівні вмотивованості внутрішнього клієнта, оцінка впливу коучингових процедур на результати виробничої діяльності внутрішнього клієнта
Володіння специфічними інструментами бізнес-коучингу	Керівник має володіти широким спектром інструментів бізнес-коучингу; вміти відібрати та специфічно їх застосовувати в конкретній ситуації	-Шкалування; -Застосування метафор, образів, аналогій; -Модель GROW; -Модель «Т»; -Модель логічних рівнів Р.Ділтса; -Модель постановки цілей SMART; -Рефреймінг; -Up the Tube.

Виходячи із зазначеного переліку компетенцій керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів, які

потрібно сформувавши, пропонується наступна модель розвитку їх компетенцій для реалізації функцій управління та підвищення результативності персоналу (таблиця 2).

Таблиця 2.

Модель розвитку компетенцій керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів для реалізації функцій управління та підвищення результативності персоналу

Етап	Мета етапу	Форми реалізації та тривалість етапу
Етап 1.	Опанування базовими знаннями з коучингу, набуття когнітивної основи майбутніх навичок	Форма навчання – дистанційний курс, тривалість навчання – 3 тижні
Етап 2.	Формування вмінь використовувати базові інструменти коучингу на практиці	Форма навчання – тренінг, тривалість навчання – 2 дні
Етап 3.	Впровадження набутих знань/умінь в практичну діяльність; формування навичок/неусвідомленої компетентності у застосуванні коучингових підходів в управлінні; підтримка мотивації використання набутих навичок	Посттренінговий етап – 4 тижні
Етап 4.	Підтримка/моніторинг/контроль діяльності керівників	Дистанційні форми взаємодії, тривалість - постійно

Особливістю запропонованої моделі є її комплексність, що дозволяє за відносно нетривалий час, застосовуючи внутрішні ресурси компанії, сформувавши у керівників структурних підрозділів необхідний рівень компетентності для реалізації функцій управління, які базуються на засадах коучингового підходу. Досвід показує, що підходи з реалізації окремих, точкових програм розвитку відповідних компетенцій не є ефективними, оскільки забезпечують лише або рівень оволодіння відповідними знаннями без проєкції на вміння та навички, або опанування лише базовими навичками без забезпечення їх використання на робочому місці.

Програма короткострокового навчання керівників структурних підрозділів за дистанційною формою має назву: «Сучасні методи підвищення результативності персоналу. Коучинг (дистанційний курс)». Даною програмою передбачається ознайомлення з сучасним підходом до управління персоналом на засадах коучингового підходу, засвоєння основних методів підвищення результативності персоналу за допомогою коучингу, оволодіння інструментами управління із застосуванням коучингового підходу [5]. Навчання за дистанційною формою проводиться із використанням персональних комп'ютерів та проходить безпосередньо на робочому місці. Згідно з графіком навчальних заходів слухачі формують персональні графіки вивчення

теоретичного матеріалу, виконання практичних і контрольних завдань. Програмою курсу передбачається вивчення наступних питань: філософія та базові принципи коучингу; завдання у сфері менеджменту та управління персоналом, які вирішуються за допомогою коучингового підходу; компетенції керівника, необхідні для успішного впровадження коучингового підходу в управлінні; алгоритм коучингу в управлінні; структура коучингової сесії; моделі коучингу, комунікативні інструменти коучингу тощо. Крім вивчення матеріалів курсу, виконання практичних і контрольних завдань програмою курсу також передбачаються щотижневі вебінари – он-лайнкові зустрічі в режимі реального часу, які вирішують навчальні завдання (під час вебінару викладач проводить міні-лекцію, яка доповнює матеріал дистанційного курсу та фокусує увагу слухачів на ключових елементах контенту дистанційного курсу), завдання із контролю та оцінки прогресу в опануванні навчального матеріалу (слухачі під час вебінару звітують про виконання завдань, а викладач коментує, корегує відповіді), демонстраційно-мотивуючу функцію (під час вебінару викладач з помічником демонструє приклад коучингової сесії, коментує доцільність використання коучингових інструментів та підходів, спонукає учасників до рефлексування почутого та побаченого, робить наголос на досягнутих результатах коучингової сесії).

Таким чином, результатом першого, дистанційного етапу навчання є: усвідомлення слухачами того, що коучинг є дієвим інструментом підвищення результативності персоналу; розуміння, що коучинговий підхід в управлінні дозволяє розкрити потенціал співробітників, зменшити дію негативних чинників, які впливають на його результативність, згенерувати відповідальність персоналу за процес і результати його роботи; переконання, що в арсеналі сучасного керівника, функціональними обов'язками якого передбачається організація взаємодії в системі «людина-людина» має бути коучинговий підхід; ознайомлення з тими функціями управління, які можуть бути реалізовані з допомогою застосування інструментів коучингу; вивчення базових моделей коучингу; оволодіння знаннями про комунікативні інструменти коучингу, які доцільно використовувати в процесі взаємодії з підлеглими.

Програма другого етапу навчання керівників структурних підрозділів має назву: «Управління в стилі коучинг для підвищення результативності персоналу (Тренінг)» [6]. Навчальною програмою передбачається засвоєння основних методів підвищення результативності за допомогою використання коучингового підходу, а також оволодіння навичками використання інструментів коучингу в управлінні. Навчальна програма реалізується шляхом проведення тренінгу з використанням методів дискусії, виконання вправ, ділових та рольових ігор, вирішення кейсів, моделювання тощо. В ході тренінгу учасники опановують ефективні моделі коучингу (GROW, модель «Т», шкалування, модель логічних рівнів Р.Ділтса тощо), а також комунікативні інструменти коучингу (атракативне слухання, «уподібнення», емпатійне слухання, використання технік постановки запитань, позитивний зворотній зв'язок тощо). Результатом другого етапу навчання є: формування у учасників вмінь застосовувати основні моделі коучингу; отримання від викладачів зворотнього зв'язку щодо застосування

учасниками інструментів та моделей коучингу; через рефлексію власних відчуттів у рольовій моделі «внутрішній клієнт» учасники формують найбільш оптимальні форми та прийоми взаємодії, які доцільно використовувати у їх професійному контексті; завдяки широкому спектру застосовуваних у очній частині навчання інтерактивних засобів навчання та значній кількості взаємодій у форматі пар та трійок учасники усвідомлюють коло виробничих питань та проблем, які можуть бути вирішені ході коучингової взаємодії між керівником та підлеглим.

Наступним етапом є посттренінговий етап, який забезпечить впровадження набутих знань/умінь/навичок в практичну діяльність, а також формування неусвідомленої компетентності у застосуванні коучингових підходів в управлінні персоналом, підтримку мотивації їх використання в роботі з персоналом. Тривалість етапу – 4 тижні (саме така тривалість є найбільш оптимальною для формування стійких навичок та неусвідомленої компетентності у застосуванні). Форми взаємодії зі слухачами, які використовуються під час цього етапу, є наступними: виконання індивідуальних завдань (наприклад, формулювання запитань для структурування коучингової сесії з певних проблем; виконання аудіо запису реальної коучингової сесії з підлеглим та її стенограми; самооцінка роботи в коучинговій сесії, зворотній зв'язок викладача – розгорнутий аналіз проведених слухачем коучингових сесій, рекомендації щодо вдосконалення роботи в цьому напрямку; менторські сесії – слухач проводить з викладачем коучингову сесію в дистанційному режимі; робота над розвитком власних компетенцій – слухачі на основі самооцінки та отриманого зворотнього зв'язку формують індивідуальний план професійного розвитку; оцінювання результативності впровадження коучингових підходів в управлінську діяльність).

Останнім елементом в моделі розвитку компетенцій керівника структурного підрозділу є підтримка/моніторинг/контроль їх діяльності по впровадженню коучингових підходів в управління. Мета – підтримка керівників, постійне підвищення їх кваліфікації, підтримка високого рівня вмотивованості до використання коучингового підходу в управлінні, знайомство з «кращими практиками» застосування коучингових інструментів, профілактика професійного вигорання керівників, допомога у вирішенні конкретних професійних завдань, забезпечення навчальної/відновлювальної підтримки керівника. Об'єктом даного виду взаємодії є безпосередньо керівник структурного підрозділу з продажу послуг зв'язку, суб'єктом – більш досвідчений професіонал (його керівник, викладач-тренер або регіональний тренер). Реалізовується дана форма взаємодії дистанційно, - найбільш оптимально – у формі відеоконференцзв'язку. Періодичність даних контактів може визначатися: бізнес-інтересами компанії (наприклад, концептуальні зміни стратегії, цінностей, корпоративної культури, що може актуалізувати необхідність адаптації підходів коучингу до цих змін); запитом на таку взаємодію з боку самого керівника структурного підрозділу, а також інформаційними приводами, ініційованими самим професіоналом, який і здійснює підтримку та моніторинг.

Висновки. Таким чином, дана модель розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів дозволяє поетапно, ступенево набути та розвинути знання, вміння та навички, набути досвіду та високого рівня вмотивованості до використання в управлінській діяльності коучингового підходу, що забезпечує результативність діяльності структурного підрозділу.

Література

1. Борова Т.А. Теоретичні засади адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу: монографія./ Т.А.Борова. – Харків: СМІТ, 2011. – 381 с.
2. Дауні Майлз. Эффективный коучинг. Уроки коуча коучей/ пер. с англ./ Майлз Дауні. – М.: Из-тво «Добрая книга», 2013. – 288 с.
3. Закон України "Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки".
4. Єльнікова Г.В. Компетентністний підхід до моделювання професійної діяльності керівника вищого навчального закладу// Теорія та методика управління освітою. - №4. – 2010 р.
5. Навчальна програма короткострокового навчання керівників структурних підрозділів товариства за напрямом: «Сучасні методи підвищення результативності персоналу. Коучинг (дистанційний курс)». – ПАТ «Укртелеком», 2014.
6. Навчальна програма короткострокового навчання керівників структурних підрозділів товариства за напрямом: «Управління в стилі коучинг для підвищення результативності персоналу (Тренінг)». – ПАТ «Укртелеком», 2014.
7. W. Timothy Gallwey. The Inner Game of Golf. - Random House Trade Paperbacks; Reprint edition. / W. Timothy Gallwey. – 2009. – 288 p.
8. Thomas Leonard. Profiles in Coaching with Thomas Leonard. - Fitness Information Technology; 2 edition./ Thomas Leonard. – 2010. – 410 p.
9. John Whitmore. Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose - The Principles and Practice of Coaching and Leadership, 4th Edition. - Nicholas Brealey Publishing; Fourth Edition edition. /John Whitmore.– 2009. – 244 p.

Анотація

Бородієнко О.В., к.г.н.

СИСТЕМА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ КЕРІВНИКІВ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ З ПРОДАЖУ ПОСЛУГ ЗВ'ЯЗКУ

В статті обґрунтовано доцільність застосування в управлінні структурним підрозділом з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів коучингового підходу з метою підвищення результативності персоналу. Представлено елементи професійної компетентності, розвиток яких є необхідним для здійснення функцій управління із застосуванням коучингового підходу; на їх основі обґрунтовано модель розвитку професійної

компетентності, яка забезпечує набуття необхідних знань, умінь та навичок та сприяє використанню набутої компетентності у роботі керівника.

Аннотация

Бородиенко А.В., к.г.н.

СИСТЕМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПО ПРОДАЖЕ УСЛУГ СВЯЗИ

В статье обоснована целесообразность использования в управлении структурным подразделением по продаже услуг связи и обслуживания потребителей коучингового подхода с целью повышения результативности персонала. Представлены элементы профессиональной компетентности, развитие которых является необходимым для осуществления функций управления с использованием коучингового подхода; на их основе обоснована модель развития профессиональной компетентности, которая обеспечит получение необходимых знаний, умений та навыков и способствует их использованию в работе руководителя.

Abstract

Borodiyenko O.

The Development System of Departments of Communications Sales Service Heads' for the Realization of Performance Management Approach

The expediency of coaching approach usage for the realization of control functions by the heads of departments of communications sales service for the realization of performance management approach is justified in the article. Structural elements of professional competency for the purpose of coaching approach usage are presented. The model of professional development which ensures acquirement of coaching knowledge and skills and usage of coaching instruments in the work context is justified. It is proved that coaching approach helps heads of service departments to deal with effectiveness of personal. It reflects the postulates of modern branch in management – performance management. The model of professional competencies development presented in the article is based on core competencies of effective coach – understanding of business, creation a relationship with a subordinate, goals setting skills, skills in analysis of the current situation, planning skills, ability to generate feedback to subordinates, ensuring the effectiveness of coaching procedures, skills in using of specific instruments of coaching. It helps using less corporative resources to create and develop professional skills to use coaching approach in management. The presented model consists of four stages: the distance course (to gain cognitive base), the training course (to gain skills in coaching instruments' using), posttraining stage (to approve using of gained coaching skills in professional context), supporting stage (to control the level of performance, support motivation to use of coaching

instruments, to avoid professional burnout). Presented model gives the opportunity in complex way to form and develop the competencies in coaching approach using in management and implement and control it's using in professional context.

Ключові слова: професійна компетентність, система розвитку, керівники структурних підрозділів, коучинговий підхід, продаж послуг зв'язку, обслуговування споживачів, результативність персоналу.

Ключевые слова: профессиональная компетентность, система развития, руководители структурных подразделений, коучинговый подход, продажа услуг связи, обслуживание потребителей, результативность персонала.

Keywords: professional competence, system of development, heads of departments, sales service, customer service, coaching, performance management.