

УДК 159.9.07

**РАЗВИТИЕ КОММУНИКАТИВНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ СОТРУДНИКОВ
ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ СЕРВИСА
В ПРОЦЕССЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ТРЕНИНГА**

И. Н. Ефремкина

*Кандидат психологических наук, доцент,
ORCID: 0000-0002-5327-1723,
e-mail: eamdom@yandex.ru,
Пензенский государственный
технологический университет,
г. Пенза, Россия*

**DEVELOPMENT OF COMMUNICATIVE COMPETENCE OF EMPLOYEES
OF THE ENTERPRISE OF THE SERVICE SPHERE IN THE PROCESS
OF SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL TRAINING**

I. N. Efremkina

*Candidate of psychological sciences,
associate professor,
ORCID: 0000-0002-5327-1723,
e-mail: eamdom@yandex.ru,
Penza State Technological University,
Penza, Russia*

Abstract. The article presents the results of the application of socio-psychological training for the development of the communicative competence of the bank's front office employees. This training is aimed at developing business and psychological qualities that are important for this profession, namely those qualities that contribute to effective communication with a bank client.

Comparison of the data of the primary and final diagnostics made it possible to conclude that as a result of the socio-psychological training, there were positive changes in the level of communicative competence in the professional activities of the bank's front office employees, as well as the general level of communicative aptitudes and skills (communicative attitude and communicative tolerance).

Keywords: communicative competence; front office; socio-psychological training.

Коммуникативная компетентность является одной из характеристик, определяющих степень профессионализма сотрудника любого предприятия, относящегося к сфере сервиса. В то же время специалисты по персоналу, специалисты агентств, занимающиеся бизнес-программами, бизнес-изданий отмечают, что начинающим менеджерам не хватает социальных умений и навыков коммуникации, необходимых для эффективного общения с клиентами [1].

Понятие «коммуникативная компетентность» сотрудников предприятия в сфере сервиса в контексте исследования рассматривается как совокупность знаний, умений, навыков в области организации взаимодействия и сотрудничества в деловой сфере; «система внутренних ресурсов,

необходимых для построения эффективной коммуникации в определённом круге ситуаций личностного взаимодействия» [2, с. 111].

Коммуникативная компетентность означает информированность специалиста о целях, сущности, структуре, средствах, особенностях общения (коммуникативные знания), владение технологией этой деятельности (коммуникативные умения и навыки), индивидуально-психологические качества специалиста, которые обеспечивают осознание важности эффективного профессионального общения, стремление к постоянному совершенствованию коммуникативной стороны профессиональной деятельности (коммуникативная направленность), ориентацию на личность человека, как на главную ценность (гумани-

стическая позиция), а также способность к нестандартному, творческому решению коммуникативных задач, возникающих в процессе общения (коммуникативная креативность).

Всё это в полной мере можно отнести к сотрудникам банков. Однако проблема развития коммуникативной компетентности сотрудников банка актуальна не для всех подразделений банка, а лишь для тех, которые взаимодействуют непосредственно с клиентами. Таким подразделением является фронт-офис.

Фронт-офис (front-office) – это подразделения банка, непосредственно общающиеся с клиентами, и имеющие отношение в первую очередь к продажам и маркетингу. Каналом коммуникации между клиентами и сотрудниками фронт-офиса может быть интернет сайт, call-центр, электронная почта, но чаще всего это личное общение. В такой трактовке фронт-офис является своего рода визитной карточкой банка. И от того, насколько четко будет организована его работа, зависит и успех бизнеса в целом.

Следовательно, сотрудник фронт-офиса банка – это именно тот человек, с которым чаще и больше всего общаются клиенты. Поэтому, профессиональное поведение сотрудников фронт-офиса банка при общении с клиентами должно быть направлено на достижение качественного уровня обслуживания клиентов: заинтересованность в клиенте, внимательность, готовность помочь, конструктивность; коммуникабельность – умение сотрудника устанавливать и поддерживать с клиентами партнерские отношения, создать атмосферу доверия и симпатии; приветливость, вежливость, тактичность; профессиональная компетентность, экономическая грамотность; умение убеждать, аргументировать; умение сочетать интересы банка и клиента.

Вместе с тем особенности формирования и развития коммуникативной компетентности у сотрудников фронт-офиса банка исследованы недостаточно, что снижает качество подготовки специалистов для банковской сферы.

Одним из методов повышения коммуникативной компетентности является коммуникативный тренинг, который сочетает в себе активные методы наряду с традиционными методами. Информативная часть тренинга состоит из коротких лекций, а практическая часть может включать в себя деловые и ролевые игры, групповые дискуссии, разбор практических ситуаций, что способствует более эффективному развитию профессиональной компетентности. Этот метод обучения закрепляет и развивает необходимые знания, умения и навыки, изменяет отношение участников тренинга к собственному опыту и применяемым в работе подходам в процессе проживания или моделирования специально заданных ситуаций.

Цель исследования: выявление эффективности использования социально-психологического тренинга для развития коммуникативной компетентности сотрудников фронт-офиса банка.

Объект исследования: коммуникативная компетентность сотрудников банка.

Предмет исследования: развитие коммуникативной компетентности сотрудников фронт-офиса банка при помощи социально-психологического тренинга.

Исследование строилось исходя из предположения, что социально-психологический тренинг способствует повышению уровня развития коммуникативной компетентности сотрудников фронт-офиса банка.

В исследовании применялись методы наблюдения, тестирования (с использованием методики выявления коммуникативных и организаторских склонностей (КОС-2); методики диагностики коммуникативной установки В. В. Бойко; методики диагностики самоконтроля в общении М. Снайдера; оценки уровня общительности (тест В. Ф. Ряховского).

В качестве экспериментального метода использовался социально-психологический тренинг. Для математической обработки данных использовались методы математико-статистической обработки (статистический анализ (процент-

ная выраженность, средние арифметические значения) и Т-критерий Вилкоксона).

Базой исследования выступили сотрудники фронт-офиса ПАО банк «Кузнецкий» в г. Пенза, в количестве 57 человек в возрасте от 23 до 35 лет, образование высшее, пол женский.

Перед началом исследования был использован метод наблюдения, с целью выявления существующей проблемы недостаточной коммуникативной компетентности сотрудников фронт-офиса банка на практике.

Проведенное наблюдение являлось целенаправленным, выборочным (подлежали наблюдению только проявления в процессе обслуживания клиента), внешним (наблюдение «со стороны», когда наблюдатель полностью отделен от изучаемого «объекта»), открытым, полевым (проводилось в условиях, естественных для жизни наблюдаемого), периодическим (проводилось в определённые промежутки времени в течение 7 дней), стандартизованным (наблюдателю в четкой форме предписаны выделяемые категории наблюдения и те «единицы», которые он должен фиксировать).

Наблюдению подверглись 70 ситуаций обслуживания клиента сотрудниками фронт-офиса банка в течение 7 дней. Результаты проведенного наблюдения учтены при разработке программы социально-психологического тренинга.

Эксперимент осуществлялся в рамках корпоративного социально-психологического обучения 3 групп сотрудников фронт-офиса банка путем проведения тренингов и диагностических опросов.

В группе «Э1» проводился социально-психологический тренинг, разработанный специально для данного исследования.

В группе «Э2» вместо обычного социально-психологического тренинга было проведено теоретическое занятие с показом учебного фильма «Отличный сервис: обслуживание клиента в операционном зале» и последующим разбором и коррекцией поведения героев фильма. Программа этого курса разработана компанией

«Banking Training Solutions» и в большей части отражает темы социально-психологического тренинга, проведенного с группой «Э1».

В группе «К» (контрольной) социально-психологическое обучение не проводилось.

В рамках исследования для развития коммуникативной компетентности сотрудников фронт-офиса банка был составлен коммуникативный тренинг, который направлен на развитие важных для данной профессии деловых и психологических качеств, а именно тех качеств, которые способствуют эффективной коммуникации с клиентом банка [3, 4]. Разработка велась на основе уже существующих тренингов: «Психотехника работы с клиентами» Ю. М. Жукова (2004), «Тренинг продаж» Д. Ткаченко, М. Горбачева (2008), «Продажи банковских услуг» компании Human Factors (2008), а также тренингов базовых коммуникативных умений Е. В. Сидоренко (2002), с приоритетом на указанные выше этапы обслуживания клиента, на которых от коммуникативной компетентности сотрудника фронт-офиса банка зависит эффективная продажа банковского продукта/услуги. Разработанный социально-психологический тренинг был назван «Эффективное обслуживание клиента в банке».

Цель тренинга: повысить уровень коммуникативной компетентности сотрудников фронт-офиса банка.

Задачи тренинга: понять и проанализировать на собственном примере, из каких составляющих состоит успешное обслуживание клиента; проработать ошибки, чаще всего встречающиеся на каждом этапе обслуживания клиента; проанализировать и оптимизировать стиль своего взаимодействия с клиентами банка; использовать различные сценарии управления разговором, с учетом собственных ролевых моделей коммуникации для успешного выстраивания отношений в профессиональной деятельности.

Продолжительность тренинга: 2 дня (16 часов).

Формы проведения занятий: ролевые игры, групповые дискуссии, письменные упражнения, интерактивные лекции, case-study, разбор сложных ситуаций из банковской практики.

Обратимся к результатам исследования.

При диагностике уровня коммуникативных способностей по методике выявления коммуникативных и организаторских склонностей (КОС-2) получены следующие результаты.

При максимальной оценке 20 баллов среднее значение при первичной диагностике в группе Э1=14,95; в группе Э2=13,74 и в группе К=14,68. После проведения занятий среднее значение показателя коммуникативных склонностей составило в группе Э1=16,16; в группе Э2=14,95 и в группе К=14,63; а также через 10 дней после тренинга – в группе Э1=16,63; в группе Э2=14,47.

Различия между исходными и результирующими показателями уровня коммуникативных склонностей значимы в экспериментальных группах Э1 и Э2 ($p > 0,01$). Также следует отметить, что через 10 дней после экспериментального воздействия различия остаются значимыми. Однако для группы Э1 уровень значимости различий остается прежним: $p > 0,01$, а для группы Э2 уровень значимости уменьшается: $p > 0,05$. В группе К, не принимавшей участия в обучении, значимых изменений не выявлено.

Отметим, что из результатов диагностики можно сделать вывод о преимущественно высоком и высшем уровнях коммуникативных склонностей у сотрудников фронт-офиса банка. Данные показатели свидетельствуют о преобладании гибкой ориентации в новой обстановке, проявлении инициативы в общении, способности принимать решения в трудных, нестандартных ситуациях, о сформированной потребности в коммуникативной деятельности, инициативности.

При диагностике уровня коммуникативной установки по методике Бойко В.В. получены следующие результаты.

При общем среднем балле 33, результаты выше которого свидетельствуют о

наличии выраженной негативной коммуникативной установки, среднее значение показателя коммуникативной установки при первичной диагностике в группе Э1=34,26; в группе Э2=35,47 и в группе К=42,47. Указанные данные позволяют сделать вывод о наличии выраженной негативной коммуникативной установки у сотрудников фронт-офиса банка.

Высокий уровень среднего значения показателя коммуникативной установки обусловлен высоким уровнем значения признака «завуалированная жестокость в отношении к людям». Необходимо отметить, что значение данного признака остается высоким после проведения занятий и спустя 10 дней.

Можно предположить, что высокий уровень значения признака «завуалированная жестокость в отношении к людям» может быть вызван эмоциональным напряжением от общения с клиентами.

После проведения занятий среднее значение показателя коммуникативной установки составило в группе Э1=31,47; в группе Э2=31,47 и в группе К=41,21; а также через 10 дней после занятий – в группе Э1=30,05; в группе Э2=32,32.

Различия между исходными и результирующими показателями уровня коммуникативной установки значимы в экспериментальных группах Э1 и Э2 ($p > 0,05$). Следует отметить, что спустя 10 дней после оказания экспериментального воздействия значимые различия обнаружены только у группы Э1 ($p > 0,05$), с которой проводился социально-психологический тренинг. В группе К, не принимавшей участия в обучении, значимых изменений не выявлено.

Среднее значение показателя коммуникативной толерантности при первичной диагностике в группе Э1=32,42; в группе Э2=31,26 и в группе К=35,16.

Полученные данные свидетельствуют о среднем уровне коммуникативной толерантности сотрудников фронт-офиса банка.

После проведения занятий среднее значение показателя коммуникативной толерантности составило в группе Э1=23,42; в группе Э2=25,32 и в группе

K=35,21; а также через 10 дней после занятий – в группе Э1=23,84; в группе Э2=25,37.

Различия между исходными и результирующими показателями уровня коммуникативной толерантности значимы в экспериментальных группах Э1 и Э2 ($p>0,01$). Причем, значимые различия сохраняются спустя 10 дней после экспериментального воздействия. В группе К, не принимавшей участия в обучении, значимых изменений не выявлено.

При диагностике уровня оценки самоконтроля в общении сотрудников фронт-офиса банка по методике М. Снайдер были получены следующие результаты.

При максимальной оценке 10 баллов среднее значение при первичной диагностике в группе Э1=5,79; в группе Э2=5,21 и в группе К=5,42. Из результатов можно сделать заключение о среднем уровне оценки самоконтроля в общении сотрудников фронт-офиса банка.

После проведения занятий среднее значение показателя коммуникативной установки составило в группе Э1=6,42; в группе Э2=5,05 и в группе К=5,89; а также через 10 дней после занятий – в группе Э1=6,05; в группе Э2=5,47.

Различия между исходными и результирующими показателями уровня оценки самоконтроля в общении значимы в экс-

периментальной группе Э1 ($p>0,05$). Следует отметить, что спустя 10 дней после оказания экспериментального воздействия значимые различия в группе Э1 не обнаружены. В группах Э1 и К между исходными и результирующими показателями уровня оценки самоконтроля в общении значимых изменений не выявлено.

При диагностике оценки уровня общительности сотрудников фронт-офиса банка по тесту В. Ф. Ряховского были получены следующие результаты. Среднее значение при первичной диагностике в группе Э1=7,42; в группе Э2=10,79 и в группе К=11,05. Исходя из результатов можно сделать заключение о высоком уровне общительности сотрудников фронт-офиса банка. Данные показатели свидетельствуют о стремлении принимать участие в дискуссиях, бывать в центре внимания, никому не отказывать в просьбах, любопытстве, разговорчивости, охотном знакомстве с новыми людьми.

Значимые различия между исходными и результирующими показателями уровня общительности по тесту В. Ф. Ряховского не обнаружены ни у одной из групп.

Итак, для более наглядного представления изменений, произошедших в ходе проведенного эксперимента, результаты исследования представим в виде таблицы (см. таблицу 1).

Таблица 1

Изменения показателей уровня коммуникативной компетентности в результате проведенного эксперимента

Показатель	изменения				
	группа Э1		группа Э2		группа К
	после	после 10 дней	после	после 10 дней	после
уровень коммуникативных склонностей (КОС-2)	да	да	да	да	нет
уровень коммуникативной установки (В. В. Бойко)	да	да	да	нет	нет
уровень коммуникативной толерантности	да	да	да	да	нет
уровень оценки самоконтроля в общении (М. Сайдера)	да	нет	нет	нет	нет
уровень общительности (тест В. Ф. Ряховского)	нет	нет	нет	нет	нет

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в результате социально-психологического тренинга произошли позитивные изменения уровня коммуникативной компетентности в профессиональной деятельности сотрудников фронт-офиса банка, а также общего уровня коммуникативных склонностей и навыков (коммуникативной установки и коммуникативной толерантности). Однако, позитивные изменения по данным показателям наблюдаются и у группы, с которой проводилось теоретическое занятие с показом учебного фильма.

Что же касается частных коммуникативных умений, то не все сотрудники банка смогли улучшить свои результаты. Для диалога важно умение слушать, не перебивая партнера. Оно является необходимым условием успешного ведения беседы. Однако, данное умение по итогам нашей работы изменилось только у группы, прошедшей социально-психологический тренинг, а у группы прошедшей теоретическое занятие с показом учебного фильма – не претерпело особых изменений. Мы можем объяснить это тем, что при проведении теоретического занятия с просмотром учебного фильма не проводилась отработка навыков активного слушания.

Также, не отмечено изменений в уровне общительности. Это объясняется тем, что уже при первичной диагностике данных способностей у сотрудников фронт-офиса банка наблюдаются высокие показатели, которые позволяют за считанные минуты установить контакт с собеседником, правильно расшифровывать жесты и мимику, понимать настроение, цели и скрытые намерения – всё это говорит о присутствии и развитости качества, способного помочь добиться взаимопонимания.

Библиографический список

1. Алдашева А. А., Медведев В. И., Сарбанов У. К. Психология банковской деятельности. – СПб : Семагл, 2006.
2. Гвазава В. И. Коммуникативная компетентность специалиста сервиса // Записки горного института. – 2011. – Т. 193. – С. 111–114.
3. Методы практической социальной психологии: диагностика, консультирование, тренинг: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению и специальностям психологии / под ред. Ю. М. Жукова. – М. : Аспект Пресс, 2004. – 255 с.
4. Роббинз С. П., Хансейкер Ф. Л. Тренинг делового общения для менеджеров. Руководство по управлению кадрами. – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2007.

© Ефремкина И. Н., 2020.