

КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ, АСПЕКТИ, ВЛАСТИВОСТІ, ОЦІНЮВАННЯ

© Дарміць Р. З., 2018

У статті проаналізовано наявні підходи до визначення поняття “компетентність” впродовж тривалого проміжку часу, за який воно еволюціонувало; розглянуто зміст цієї категорії та деякі різновиди; запропоновано авторське уточнення терміну з урахуванням різних аспектів у відношенні працівників апарату управління підприємства.

Виявлено і конкретизовано основні властивості компетентності з врахуванням поділу на основні і специфічні; запропоновано критерії/показники оцінювання компетентності працівників апарату управління в системі кадрового забезпечення підприємства.

Ключові слова: компетентність, апарат управління, аспекти та властивості компетентності, критерії/показники оцінювання компетентності.

R. Darmits

Lviv Polytechnic National University

COMPETENCE OF EMPLOYEES OF THE ADMINISTRATIVE STAFF OF THE ENTERPRISE: CONCEPT, ASPECTS, PROPERTIES, EVALUATION

© Darmits R., 2018

Growth of competition, globalization, structural changes in the labor market in the system of requirements of employers to potential employees form a permanent dynamic update in the views of scientists, entrepreneurs, managers in relation to the criteria for selecting staff for the respective positions of the management apparatus to achieve the goals of the organization.

The management apparatus is a complex, coordinated system, part of the organization's management subsystem.

Variability, versatility and complicity of predicting the dimension and nature of changes in the external environment require the owners of enterprises to recruit staff with characteristics that would allow them to professionally, promptly and adequately respond to existing and possible situations, taking into account the interests of interest groups of influence. In accordance, the efficiency and effectiveness of such responses by the management of an enterprise is in the concept of competence of management personnel.

The review and analysis of the interpretation of the concept of “competence” allows us to generalize that this concept is complicated (as a rule, it allows to achieve more than one goal), collective (as a rule, is a set of constituents, other unit concepts), multivariate. Since, in fact, the term itself is on the verge of pedagogical and managerial use, it is expedient to interpret its meaning depending on origin, purpose and measurement.

Competence in the broadest sense covers a set of knowledge, skills, abilities and features of personality. These components should be considered as a kind of toolkit for performing certain activities, labor.

At the same time, the manager at the enterprise fulfills his direct functional duties according to the position and staff list, using the acquired competencies.

Every competence that owns an employee of a managerial staff of an enterprise is characterized by a certain level of development, necessity, sufficiency, expediency. That's why it is important to assess the level of formation and development of competence of the manager, which causes the existence of such a characteristic as an empirical assessment. In other words, the expression of competence points to an evaluational or empirical aspect consideration while the concept is under investigation. This approach allows us to highlight several aspects of the concept: resourceful (instrumental, functional) and empirical.

Analysis of the content, characteristics and specifics of management activity allows to allocate a number of properties of competencies of employees of the administrative apparatus, considering the etymology of the concept, the logic of forming interrelations among its components. The revealed properties should be summarized in two blocks: general (flexibility, additivity (cumulativeness), evolutionary, emergence, measurability (empiricity), elasticity, relevancy) and specific (interdisciplinarity, synergy, discrepancy, heterogeneity (multiplicity), dynamism, functional limitations, prognosticity).

During the process of assessment of the level of competence of the employee of the managerial staff in the office, attention should be paid to the parameters of the implementation of works, i.e. functional responsibilities; for this purpose, the parameters of accuracy (quality, timeliness and compliance) should be used.

Key words: competence, management apparatus, aspects and properties of competence, indicators of competence assessment.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Зростаюча конкуренція, глобалізація, структурні зрушення на ринку праці в системі вимог працедавців до потенційних найманих працівників зумовлюють постійне динамічне оновлення у поглядах науковців, підприємців, менеджерів щодо критеріїв відбору персоналу для досягнення цілей організації.

Мінливість, багатогранність та складність прогнозування величини і характеру змін у зовнішньому середовищі вимагає від власників підприємств винаймати персонал з такими характеристиками, які б дали змогу фахово, оперативно, адекватно і цільово реагувати на наявні та можливі ситуації з урахуванням інтересів зацікавлених груп впливу. Відповідно, ефективність та результативність такого реагування з боку керівництва підприємства укладається у поняття компетентності управлінського персоналу, який, власне, і приймає необхідні управлінські рішення.

Саме тому постає потреба і доцільність уточнення поняття “компетентності працівників апарату управління”, виявлення її складових, властивостей, показників, з урахуванням особливостей управлінської діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями компетентності у широкому та прикладному аспектах займалися багато іноземних та вітчизняних науковців, зокрема, такі як Р. Джон, Э. Зеєр, Л. Броннікова, А. Овчаров, П. Скулов, Е. Хорохордіна, А. Хуторской, Л. Хуторская, С. Молчанов, А. Белкін, В. Нестеров, Ю. Риндіна, Л. Назарова, В. Сотник, Н. Таірова та ін.

Водночас, питання формування апарату управління та оцінювання діяльності управлінських працівників покладено в основу досліджень багатьох вчених, серед яких О. Кузьмін, Й. Петрович, Н. Подольчак та ін.

Однак, попри наукові напрацювання вчених, недостатньо розкриті питання змісту, властивостей і коректного оцінювання рівня компетентності працівників апарату управління (АУ) в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища, що повсякчас не втрачає своєї важливості та актуальності в процесі кадрового забезпечення підприємства.

Формування цілей статті (постановка завдання):

- сформулювати визначення поняття компетентності працівників АУ та вказати аспекти його трактування в системі менеджменту підприємства;
- виявити властивості компетентності працівників АУ;
- встановити показники/критерії для оцінювання компетентності працівників АУ.

Виклад основного матеріалу досліджень з повним обґрунтуванням отриманих результатів. Питання компетентності доволі неоднозначно трактується науковцями у різноманітних працях і словниках віддавна.

Згідно з Енциклопедичним словником Ф. Павленкова, компетентність – коло знань, в якому думки (погляди) відомої особи можуть вважатись певною мірою авторитетними. Компетентний – той, хто розуміється, обізнаний з цим предметом настільки, щоб висловити у ньому свою правильну думку; той, хто має право судити про що-небудь або кого-небудь [1, с. 522].

Згідно із Словником іншомовних слів за редакцією О. С. Мельничука, компетентність – поінформованість, обізнаність, авторитетність. КОМПЕТЕНТНИЙ [від лат. *competens* (*competentis*) – належний, відповідний] – 1) Досвідчений у певній галузі, якомусь питанні. 2) Повноважний, повноправний у розв’язанні якоїсь справи [2, с. 431].

Схоже визначення є у Великому тлумачному словнику сучасної української мови. Відповідно, КОМПЕТЕНТНИЙ – 1. Який має достатні знання в якій-небудь галузі; який з чим-небудь добре обізнаний; тямущий // Який ґрунтується на знанні; кваліфікований (у другому знач.). 2. Який має певні повноваження; повноправний, повновладний [3, с. 445].

У тлумачному словнику сучасної російської мови Д. Н. Ушакова термін має трактування: обізнаність, авторитетність. Водночас, компетентний – той, хто обізнаний, є визнаним знавцем у якому-небудь питанні [4, с. 236].

Б. Райзберг, Л. Лозовський, О. Стародубцева визначають поняття компетентності, як: 1) область повноважень керівного органу, посадової особи; коло питань (визначених законами, іншими нормативними актами, положеннями, інструкціями, статутами), за якими вони мають право прийняття рішень; 2) знання, досвід у тій чи іншій області [5].

Н. Г. Комлев трактує компетентність як – 1) володіння компетенцією; 2) володіння знаннями, що дають змогу судити про що-небудь. Компетентний – [відповідний; здатний] – 1) той, хто володіє кмп; 2) той, хто знає, розуміється на певній галузі [6].

У словнику іноземних слів за редакцією Н. Л. Суриса компетентність трактується як володіння знаннями, що дають змогу судити про що-небудь, висловлювати вагому, авторитетну думку. Компетентний – той, хто обізнаний, є визнаним знавцем в якому-небудь питанні [7].

Згідно з визначенням Дж. Равена, компетентність – це специфічна здатність, яка необхідна для ефективного виконання конкретної дії у конкретній предметній області і охоплює вузькоспеціальні знання, особливого роду предметні навички, способи мислення, а також розуміння відповідальності за свої дії. Крім того, Дж. Равен говорить про так звані “вищі компетентності”, які – незалежно від того, в якій конкретній сфері вони проявляються, – припускають наявність у людини високого рівня ініціативи, здатності організовувати інших людей для досягнення поставлених цілей, готовність оцінювати і аналізувати соціальні наслідки своїх дій тощо [8, с. 6].

Вочевидь, компетентність не зводиться лише до нагромадження досвіду в деякій вузькоспеціальній предметній сфері. Тому компетентність у широкому сенсі слова (а саме про таку говорить Дж. Равен) передбачає загальний інтелектуальний розвиток особистості і, зокрема, формування базових компонентів ментального (розумового) досвіду людини: механізмів ефективного переробки інформації, механізмів мимовільної та довільної регуляції роботи власного інтелекту, механізмів індивідуальної вибіркової інтелектуальної діяльності, що дають змогу тонко збалансувати особливості свого розуму з об'єктивними вимогами навколишньої дійсності [8, с. 9].

Водночас, член-кореспондент РАО, д-р педаг. наук, проф. Э. Ф. Зеєр вважає, що компетентність – це змістовні узагальнення теоретичних і емпіричних знань, поданих у формі понять, принципів, змістоутворювальних положень [9].

Л. М. Броннікова, А. В. Овчаров, П. В. Скулов, Е. А. Хорохордіна не акцентують увагу на розмежуванні понять “компетентності” і “компетенції”. Кажучи про співвідношення між компетенцією/компетентністю і знаннями, вміннями, навичками, зазначають, що, по-перше, поняття компетенції ширше ніж поняття “знання”, “вміння”, “навички”, вони належать до нього, не будучи їх сумою (компетенція \neq знання + вміння + навички), тому що це поняття дещо іншого смислу. Компетенція є вищим рівнем узагальнення знань, умінь і навичок, допомагають їм проявитися в незнайомій ситуації; породжують вміння, дії, є сферою відносин, що існують між знанням і дією в людській практиці, а в широкому сенсі – це можливість знайти знання і дію для вирішення проблеми. По-друге, компетентність, на відміну від інших результатів освіти, формується і проявляється лише в досвіді власної діяльності [10].

А. В. Хуторской дає означення і розвиває поданий термін. Компетентність – володіння людиною відповідною компетенцією, характеризує досвідчене оволодіння людиною відповідною компетенцією, що охоплює особистісне ставлення до неї і предмету діяльності [11]. Компетентність – усталена особистісна якість (сукупність якостей) і мінімальний досвід діяльності в заданій сфері, завжди особистісно забарвлена рисами (якостями) конкретного індивіда (учня) [12]. Компетентність – це квінтесенція цільових, змістових, смислових, творчих, емоційних, ціннісних характеристик особистості [13].

Компетентність етимологічно пов'язана з поняттям “компетенція” [14].

Відповідно до словника іноземних слів [15, с. 247], “компетенція” – коло повноважень ...; коло питань, в яких хто-небудь добре обізнаний. “Компетентність” – володіння компетенцією (колом повноважень), володіння знаннями, що дають змогу судити про що-небудь. Компетентний [відповідний, здатний] – той, хто володіє компетенцією; хто знає, розуміється на певній галузі.

Отож, можна вважати компетенцію своєрідним полем [питань, повноважень] (статика) діяльності індивіда (працівника), тоді як компетентність – володіння, оперування цим полем [колом питань, повноважень] (динаміка).

Компетентність – загальний оцінний термін, що означає здатність до діяльності “зі знанням справи”. Зазвичай вживається стосовно осіб певного соціально-професійного статусу, характеризуючи міру відповідності їх розуміння, знань і умінь реальному рівню складності виконуваних ними завдань і дозволених проблем [16].

Науковці виділяють різні види компетентності. Так, С. Г. Молчанов зазначає, що професійна компетентність може бути розглянута як сукупність професійних компетенцій [17].

А. С. Белкін і В. В. Нестеров означають професійно-педагогічну компетентність як сукупність професійних, особистісних якостей, що забезпечують ефективну реалізацію компетенцій [18].

Ю. В. Риндіна вказує, що дослідницька компетентність [вчителя] є якістю, характеристикою його особистості, визначається сумою знань, умінь і навичок, особистісних якостей, набутих у процесі навчання і дослідницької діяльності, визначає готовність [майбутнього вчителя] до їх використання у професійній діяльності. Дослідницька компетентність є педагогічною цінністю [19].

Згідно з поглядами Л. П. Назарової, В. Г. Сотник, дослідницька компетентність охоплює, по-перше, наявність необхідних знань, сформованість умінь, наявність об'єктивного уявлення про себе, структурованого як самоефективність щодо вирішення завдань в реальному середовищі [освіти], мотивацію до наукової діяльності; по-друге, набір особистісних якостей, необхідних для проведення досліджень індивідуального і колективного характеру, обговорення та подання їх результатів. Провідними характеристиками дослідницької компетентності є здібності особистості до системного мислення, самостійного набуття знань і застосування їх на практиці, самоорганізації, самоаналізу і рефлексії, прийняття відповідальних рішень, до співпраці і толерантності [20].

Н. Ю. Таїровою запропоновано термін “інформаційно-дослідницька компетентність” – сукупність професійних, комунікативних, особистісних якостей [викладача], що дають змогу досягати високих результатів в навчально-виховному процесі в умовах швидкої зміни інформаційного середовища. Розвиток цього виду компетентності передбачає оперативне отримання дослідницької інформації на основі умінь аналізувати наукові бази знань, актуальних для наукової роботи [викладача вишу] [20].

Вочевидь, вказані різновиди далеко не вичерпують усього переліку компетентностей; останнім часом широкого вжитку набули комунікаційна, емоційна компетентності та ін.

Огляд та аналізування тлумачень поняття “компетентність” дає змогу узагальнити, що це поняття – складне (як правило, дає змогу досягати більше, ніж однієї цілі), збірне (як правило, є сукупністю складових, інших одиничних понять), багатоаспектне. Оскільки, власне, сам термін перебуває на межі педагогічного і управлінського використання, доцільно трактувати його зміст залежно від походження, призначення та вимірювання.

Компетентність у широкому сенсі охоплює сукупність знань, умінь, навичок, нахилів, здібностей і рис характеру особистості. Перелічені складові потрібно розглядати як своєрідний набір інструментів для виконання певної діяльності, праці.

ІНСТРУМЕНТ (від лат. instrumentum – знаряддя) – це 1. Знаряддя для праці. 2. Сукупність таких знарядь. 3. Засіб, спосіб для досягнення чогось [3, с. 499].

Працівник, який претендує або посідає певну посаду в організації повинен вміти/знати певні компетентності, тобто інструменти для виконання професійних завдань з метою досягнення загальноорганізаційних цілей. Інакше кажучи, власник/керівник підприємства формально потребує не стільки конкретних посадових осіб/управлінців для виконання певного обсягу і структури робіт, скільки – відповідних інструментів (їх носіїв), які б забезпечили ефективну діяльність та досягнення цілей.

З іншого боку, можна вважати, що працівник (як носій певної компетентності), є ресурсом, що використовується у діяльності підприємства для виконання завдань, досягнення цілей тощо.

РЕСУРС – 1. Запас чого-небудь, який можна використати в разі потреби. 2. Засіб, можливість, якими можна скористатися в разі необхідності [3, с. 1216]. РЕСУРСИ (франц. ressources, від лат. resurgo – підіймаюсь, виникаю знову) – матеріальні засоби, цінності, запаси, кошти, що їх в разі потреби можна використати (н.: природні, економічні тощо).

З огляду на етимологію слова і логіки термін ресурс є ширшим, ніж інструмент, оскільки інструмент можна розглядати як різновид ресурсу в діяльності організації (н.: технологічні ресурси).

Водночас, управлінець на підприємстві, виконуючи свої прямі функціональні обов'язки згідно з посадою і шатним розкладом, використовує при цьому набуті знання, вміння, навички, здібності, риси характеру для досягнення позитивного результату вирішення професійних проблем, досягнення цілей і реалізації місії організації.

Для цього потрібно акцентувати увагу на функціональній спрямованості компетентності.

ФУНКЦІЯ (від лат. *functio* – виконання, звершення) – 1. Явище, яке залежить від іншого явища, є формою його виявлення і змінюється відповідно до його змін. 2. Робота кого-, чого-небудь, обов'язок, коло діяльності когось, чогось // Призначення, роль чого-небудь. **ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ** – пов'язаний з виконанням певної функції, залежний від діяльності, призначення, а не від структури, будови [3, с. 1552].

Для виконання різноманітних завдань працівник АУ повинен знати та розвивати різні компетентності, які залежать від обійманої посади, рівня управління, характеру та виду робіт, цілей підрозділу або підприємства тощо.

Водночас, кожна компетентність, притаманна працівнику АУ підприємства, характеризується певним рівнем розвитку, необхідності, достатності, доцільності. Тому важливо оцінювати рівень формування і розвитку компетентностей управлінця, що спричиняє існування такої характеристики, як емпірична оцінка рівня розвитку компетентності. Тобто прояв компетентності (як рівень розвитку) вказує на оцінний або емпіричний аспект під час розгляду досліджуваного поняття.

ЕМПІРИКА – відомості, знання, що їх одержують лише з досвіду, спостерігаючи факти, без їхнього аналізу та розгляду у взаємозв'язку [3, с. 263]. **ЕМПІРИЧНИЙ** – заснований на емпірії (досвіді). (Емпіричний тест – оцінювання гіпотези або теорії через звернення до даних, фактів та експериментів. Емпіричні дані – відомості, отримані на основі досвіду, практики) [3, с. 349]. Емпіричний рівень знань – рівень пізнавального процесу, що дає знання тих закономірностей зв'язків і відношень, які виявляються через аналіз безпосередніх даних спостереження [2, с. 306].

Такий підхід дає змогу вирізнити кілька аспектів у розгляді поняття компетентності (рис.). **АСПЕКТ** (від лат. *aspectus* – погляд, вид) – погляд, з якого сприймається або оцінюється те чи інше явище, предмет, подія; перспектива, в якій вони виступають [2, с. 87].

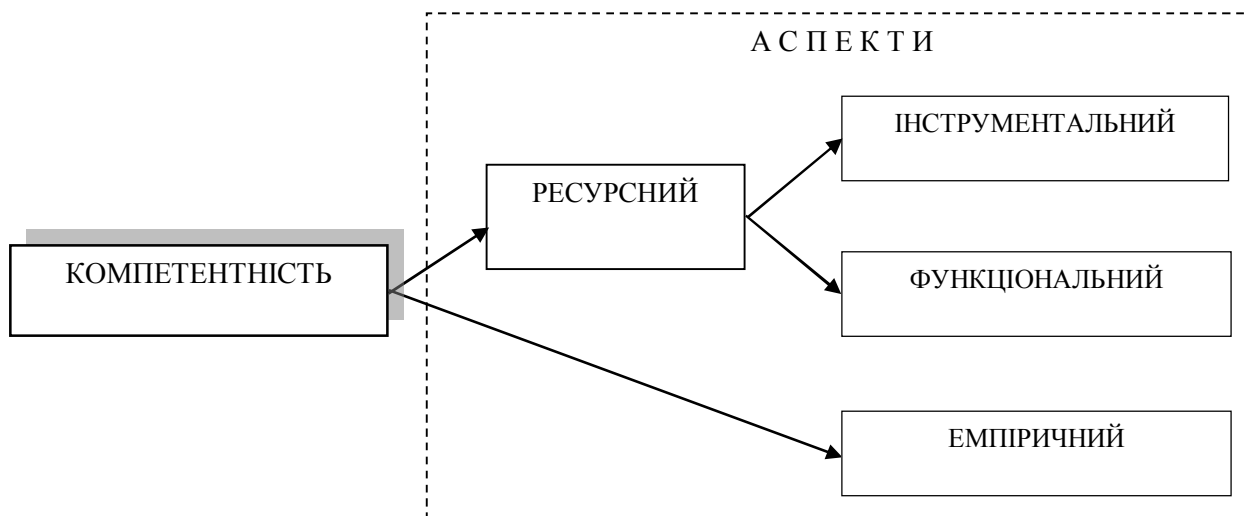


Рис. Аспекти трактування компетентності

Опрацювання літературних джерел, а також аналізування змісту, характеристик і специфіки управлінської діяльності дає змогу виділити низку властивостей компетентності працівників АУ з урахуванням етимології поняття, логіки формування взаємозв'язків між його складовими. Виявлені властивості потрібно узагальнити у два блоки: загальні і специфічні, відповідно до їх характеру і прояву (табл. 1).

Таблиця 1

Основні властивості компетентності управлінських працівників

№ з/п	Загальні	Специфічні
1	Гнучкість	Міждисциплінарність
2	Адитивність/кумулятивність	Синергічність
3	Еволюційність	Комплексність
4	Емерджентність	Неоднорідність/Багатогранність
5	Вимірюваність (емпіричність)	Динамічність
6	Еластичність	Функціональна обмеженість
7	Релевантність	Прогностичність

Згідно з [3, с. 248] ГНУЧКИЙ – 1. Здатний легко змінюватися, багатий на відтінки. 2. Який вміло і швидко застосовується в різних обставинах. ГНУЧКІСТЬ означає таке використання наявних знань, вмінь та навичок працівником під час виконання трудової діяльності, вирішення наявних управлінських проблем, що дає змогу передбачати/прогнозувати можливі потенційні складнощі та адаптивність застосування наявної компетентності в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища.

АДИТИВНІСТЬ – властивість, за якою значення величини, що відповідає цілому об'єкту, дорівнює сумі значень величин, що відповідають його частинам [3, с. 12]. КУМУЛЯТИВНИЙ (від лат. *sumulatus* – збільшений, посилений) – нагромаджений, сукупний [3, с. 248].

Адитивність/кумулятивність компетентності характеризує можливість нагромадження, збагачення, доповнення, оновлення та/або заміну уже наявних знань прогресивнішими, розвиток наявних вмінь та навичок у процесі їх застосування, аналізування, тренування.

Однак цей параметр, як властивість компетентності, має до певної міри ситуаційний характер, тому фрагментарно може доповнювати або суперечити синергічності.

ЕВОЛЮЦІЙНИЙ – безперервний, поступовий; такий, що розвивається поступово [3, с. 336]. Еволюційність вказує на перманентний розвиток компетентності управлінця з огляду на вимоги конкурентного зовнішнього середовища, зростання рівня параметрів (н.: складності) виконуваних завдань, зміну параметрів вимог до ухвалення управлінських рішень тощо.

ЕМЕРДЖЕНТНІСТЬ – якість, властивості системи, кожна з яких не властива її елементам, а виникають вони завдяки об'єднанню цих елементів в єдину, цілісну систему [3, с. 349]. Емерджентність компетентності потрібно розглядати з урахуванням складових, які її формують. Відповідно, сукупність характеристик, які відображає компетентність як система, що складається з певного набору складових (знань, умінь, навичок тощо), як правило, формує дещо іншу природу,

взаємозв'язки, рівень наповненості, масштаб застосування компетентностей як інструменту в управлінській діяльності.

Вимірюваність (емпіричність) вказує на потребу та доцільність вимірювання і зіставлення рівнів розвитку різних компетентностей, компетентності управлінців різних рівнів, функціональних підрозділів на основі фактів (емпіричних даних), з урахуванням коректності, адекватності та симетричності у разі їх порівняння.

ЕЛАСТИЧНИЙ – який легко змінюється і пристосовується до певних умов, обставин [3, с. 343]. Еластичність означає можливість зміни компетентності, відповідно, зміни рівня певних чинників, від яких вона залежить або які впливають на її формування. До таких параметрів можна зарахувати рівень мотивування/стимулювання управлінських працівників, середовище (мікроклімат), рівень інформаційного забезпечення компетентності (освіта, досвід, проходження тренінгів тощо). Відповідно до отримуваної, аналізованої, опрацьованої, осмисленої та використовуваної інформації, її обсягу, змісту (суто теоретичної чи практичної, опосередкованої через діяльність) та релевантності – працівник може формувати нові або розвивати наявні компетентності швидше/легше/істотніше або ж навпаки.

РЕЛЕВАНТНІСТЬ – смислова відповідність між документом і запитом. РЕЛЕВАНТНИЙ – важливий, істотний [3, с. 1212]. РЕЛЕВАНТНИЙ (англ. Relevant, “що стосується справи”). Релевантність вказує на формування та розвиток певної компетентності працівника відповідно до потреб і вимог її застосування у трудовому процесі, управлінця певної посади, який має визначене коло функціональних обов'язків згідно з посадою і штатним розкладом.

МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ – такий, що стосується декількох галузей знання, розділів тієї або іншої науки; що знаходиться на стику різних наукових дисциплін [3, с. 670]. Міждисциплінарність вказує на витоки, джерело походження компетентності. Більшість компетентностей працівників АУ формуються під час освоєння відповідних навчальних курсів, однак у процесі розвитку торкаються знань, вмінь і навиків з різних дисциплін, які тісно переплітаються між собою або ж є доволі відмінними, тому мають міждисциплінарний, взаємодоповнювальний характер.

СИНЕРГІЗМ – 1. Явище посилення дії одного каталізатора додаванням іншого. 2. Співдружнє дія, сумісна діяльність органів в одному напрямі, взаємне підсилення дії. СИНЕРГІЯ – підвищена результативність спільної дії чинників порівняно з тими, які діють окремо [3, с. 1317]. Синергічність свідчить про креативність та можливість виникнення нових складових та функціонального призначення відповідної компетентності, що є більшою, ніж проста алгебраїчна функція призначень її складових.

КОМПЛЕКСНИЙ – який охоплює групу предметів, явищ, дій, властивостей; який становить комплекс чого-небудь [3, с. 561]. Як правило, компетентність є збірним комплексним поняттям.

НЕОДНОРІДНИЙ – різний щодо свого складу, розміру та ін. // Який становить суміш двох або більше компонентів [3, с. 768]. Неоднорідність свідчить про відмінності між складовими та наповненням компетентності, а також можливість формування компетентності вищого рівня на основі вже засвоєних тощо.

БАГАТОГРАННІСТЬ – різносторонність, різноманітність [3, с. 51]. Структура компетентності, що визначає різне співвідношення умовної частки знань, вмінь, навиків та інших складових, які її формують. Різні за видами компетентності охоплюють складові різного роду і структури.

ДИНАМІЧНИЙ – який перебуває в інтенсивному русі, в дії; багатий внутрішньою силою // Здатний до руху, розвитку, видозміни [1, с. 296]. Динамічність характеризує мінливість і швидкість зміни/розвитку компетентності через вплив факторів зовнішнього (НТП,

конкуренція, вимоги ринку праці тощо) чи внутрішнього (цілі організації, завдання окремих виконавців, зміна ОСУ тощо) середовища.

Функціональна обмеженість – вказує на межі використання певної компетентності низкою тих функцій/функціональних обов'язків, які дає змогу виконувати управлінню, що перебуває на певній посаді. Відповідно, компетентності працівників на різних посадах можуть істотно відрізнятися між собою з огляду на призначення, характер виконуваних робіт, сферу застосування, специфіку діяльності підрозділу чи підприємства відповідної сфери/галузі.

ПРОГНОСТИКА – наука про передбачення закономірностей розвитку та закінчення явищ і процесів у природі й суспільстві [3, с. 1050]. Прогностичність дає змогу визначати коло робіт, функціональних обов'язків, масштаб діяльності і рівень цілей, які може виконувати, досягати управління, що володіє певною компетенцією.

Приведений поділ є певною мірою умовним та не вичерпує повного переліку властивостей компетентності управлінських працівників.

До ознак, які свідчать про наявність відповідного рівня компетентності працівника АУ, потрібно зарахувати:

- зростання рівня важливості доручених завдань, виконуваних функціональних обов'язків;
- зростання рівня важливості управлінських рішень та відповідальності;
- зростання рівня параметрів виконання робіт (швидкість, складність, безпомилковість тощо);
- звертання за консультуванням з боку колег, авторитетність, довіра, повага;
- відповідне матеріальне стимулювання;
- кар'єрне зростання тощо.

У керівній підсистемі організації доцільно виокремити апарат управління – складну, скоординовану систему (складову керівної підсистеми), що:

- виникає в результаті горизонтального і вертикального поділів управлінської праці;
- ґрунтується на поєднанні сформованої структури управління (“скелету”) з відповідним штатом менеджерів, які здійснюють *процес менеджменту*:
 - виконують функції менеджменту;
 - формують методи менеджменту;
 - ухвалюють управлінські рішення

з метою забезпечення управлінського впливу на керовану підсистему організації [22, с. 64].

Відповідно до характеру виконуваних функцій персонал підприємства поділяється на чотири категорії: керівники, спеціалісти (фахівці), службовці, робітники. Перші три категорії формують управлінський персонал або апарат управління підприємства [22, с. 182].

Процес набуття та розвитку компетентності працівником АУ фактично відбувається в межах трудового життя, тобто займає в середньому 40–45 років від моменту завершення навчання у ВНЗ, найму на роботу і до виходу на пенсію.

Впродовж цього періоду працівник формує, удосконалює, розвиває чи модифікує відповідні компетентності, зважаючи на вимоги посади чи виконуваної діяльності, ринку праці тощо. Це, своєю чергою, визначає перелік критеріїв для оцінювання рівня володіння компетентностями щодо виконання певної діяльності:

- обсяг/діапазон/повнота виконання функціональних обов'язків (функц. об.);
- складність виконуваних завдань;
- точність/якість/правильність виконання функц. об.;
- час, швидкість, своєчасність виконання функц. об.;
- відповідність іншим (додатковим) вимогам у разі виконання функц. об.

Під час оцінювання рівня компетентності працівника АУ на посаді потрібно звернути увагу на параметри виконання робіт, тобто функціональних обов'язків.

Безумовно, працівник АУ повинен уміти виконати завдання певного діапазону і складності. Логічно для керівництва підприємства і для досягнення поставлених цілей краще, коли межі такого діапазону будуть якомога ширшими, а складність і швидкість виконання завдань має перспективи зростання до $+\infty$. Що стосується параметрів якості та своєчасності, то управлінець повинен дбати за досягнення відповідного/заданого рівня якості та дотримання термінів виконання завдань.

Однак обчислення показників, для яких межі знаходяться на рівні $+\infty$, є доволі утрудненим, тому потрібно ввести певні припущення для коректнішого оцінювання рівня компетентності.

Щодо параметрів діапазону та складності завдань, то вони – вже закладені у посадові функціональні обов'язки, отож за замовчуванням є імперативними (обов'язковими) (не потребують обчислення). Параметр швидкості, як правило, не настільки важливий, як своєчасність виконання завдань (досягнення конкретних цілей), отож цілком може бути замінений останнім.

Відповідно, за показник рівня компетентності працівника АУ на посаді потрібно використати параметр точності, складовими якого можуть бути якість, своєчасність та ін.

Згідно з [3, с. 1466] ТОЧНІСТЬ – 1. Якість за знач. точний. 2. Високий ступінь відповідності об'єктивним даним, дійсності // Ступінь об'єктивності у вимірах, в обчисленні величин // Висока міра правильності в діях, рухах, розрахунках та ін. 3. Суворе, ретельне дотримання необхідних норм, вимог; акуратність, пунктуальність.

Так, враховуючи вищенаведені узагальнення, можна сформулювати перелік показників оцінювання рівня компетентності працівників АУ (табл. 2).

Таблиця 2

Критерії оцінювання компетентності управлінських працівників

діапазон	складність	Точність		
		якість, Q	своєчасність, T	відповідність іншим (додатковим) вимогам, R
Згідно з посадовими інструкціями	Згідно з посадовими інструкціями	$[0; 1] \rightarrow 1$	$[0; 1] \rightarrow 1$	$[0; 1] \rightarrow 1$

Оцінюючи показник якості виконання ф/о, доцільно враховувати величину частки недовиконання/відхилення (r); відповідно, дотримання вимог визначає показник якості на рівні $1-r$, а діапазон для обчислення $[0; 1]$.

Так, показник своєчасності обчислюється через існування частки (%) часових відхилень від запланованих термінів під час виконання ф/о; аналогічно, діапазон для обчислення становить $[0; 1]$. Іншими вимогами під час обчислення відповідності вимогам можуть бути будь-які додаткові критерії – акуратності, знання мов з огляду на специфіку роботи на посаді тощо.

Присвоюючи вказаним складовим певні рівні вагомості f_i , (за умови $\sum_{i=1}^n f_i = 1$), можна отримати формулу для розрахунку рівня компетентності експертним способом:

$$R_{\text{кмс}} = \sum_{i=1}^n Q * f_i + T * f_i + R * f_i,$$

де $R_{\text{кмс}}$ – рівень компетентності працівника АУ на посаді; Q – рівень якості виконання функц. об.; T – рівень своєчасності виконання функц. об.; R – рівень відповідності іншим (додатковим) вимогам працівника на посаді АУ; f_i – вагомість показника.

Оцінювання рівня компетентності працівника дає змогу робити висновки про діяльність управлінця та ухвалювати обґрунтовані кадрові рішення щодо відповідності фахівця обійманій посаді в АУ організації.

Висновки і перспективи подальших розвідок за проблемою. Підсумовуючи, потрібно зазначити, що компетентність працівників АУ підприємства є поняттям збірним, складним, багатоаспектним, яке характеризується низкою загальних і специфічних властивостей. Проявляється в управлінці певного (належного) рівня компетентності свідчать відповідні ознаки. Для обчислення рівня компетентності запропоновано формулу, яка більшою мірою стосується посадової компетентності, враховуючи зокрема параметри оцінювання виконання функціональних обов'язків на посаді. У перспективах подальших удосконалень – модифікувати розрахунки з урахуванням різних видів компетентності менеджера, інформаційного забезпечення та прикладного аспекту результатів обчислень.

1. Энциклопедический словарь Ф. Павленкова (4-е изд.) // Павленков Ф. Ф. – СПб.: Типография Ю. Н. Эрлихъ, Санкт-Петербургъ, 1910. – 1559 с.
2. Словник іноземних слів за редакцією члена-кореспондента АН УРСР О. С. МЕЛЬНИЧУКА. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Головна редакція УРЕ, 1985. – 968 с.
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К.; Ірпінь: ВТФ “Перун”, 2005. – 1728 с.
4. Толковый словарь современного русского языка. Справочное издание. // Д. Н. Ушаков – М.: “Аделант”, 2014. – 800 с.
5. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. – 2-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М, 1999. 479 с.
6. Комлев Н. Г. Словарь иностранных слов / Н. Г. Комлев. – М.: ЭКСМО-Пресс, 2000. – 1308 с.
7. Словарь иностранных слов издательства “ЭТС” (Р) 2003 IDDK© 2003 ЭТС / Мультимедиа-издательство “Адепт” // Главный редактор: Л. М. Сулис, менеджер проекта: М. Злоказов, программист: В. Белобров. – М.: ООО “Агентство” (ИДДК™) – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).
8. Равен Джон. Педагогическое тестирование: Проблемы, заблуждения, перспективы / Пер. с англ. – М.: “КогитоЦентр”, 1999. – 144 с.
9. Зеер Э. Ф. Компетентностный подход к образованию // Образование и наука. Известия Уральского отделения Российской академии образования, 2005. – С. 27–40.
10. Бронникова Л. М., Овчаров А. В., Скулов П. В., Хорохордина Е. А. Некоторые аспекты реализации ФГОС ВПО // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 11–5. – С. 1089–1094. Режим доступа: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=30710>.
11. Хуторской А. В. Ключевые компетенции и образовательные стандарты // Интернет-журнал “Эйдос”. – 2002. – 23 апреля. – Режим доступа: <http://eidos.ru/journal/2002/0423.htm>.
12. Хуторской А. В. Технология проектирования ключевых и предметных компетенций // Интернет-журнал “Эйдос”. – 2005. – 12 декабря. – Режим доступа: <http://www.eidos.ru/journal/2005/1212.htm>.
13. Хуторской А. В., Хуторская Л. Н. Компетентность как дидактическое понятие: содержание, структура и модели конструирования // Проектирование и организация самостоятельной работы студентов в контексте компетентностного подхода: Межвузовский сб. науч. тр. / Под ред. А. А. Орлова. – Тула: Изд-во Тул. гос. пед. ун-та им. Л.Н. Толстого, 2008. – Вып. 1. – С.117–137.
14. Набиева Е. В. Исследовательская компетентность как условие профессионального роста учителя. // Международный информационно-

аналитический журнал "Crede Experto": транспорт, общество, образование, язык. Вопросы андрагогики. № 3 (12). Декабрь 2014 (<http://ce.if-mstuca.ru>). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovatelskaya-kompetentnost-kak-uslovie-professionalnogo-rosta-uchitelya>.

15. Словарь иностранных слов. – 18-е изд., стереотип. – М.: Рус. яз., 1989. 624 с.

16. Педагогическое образование России: Сборник нормативных документов. – М.: МО РФ, 2006. 460 с.

17. Молчанов С. Г. Профессиональная компетентность: четыре ипостаси // Педагогическая наука на Южном Урале: (к 60-летию АПН). – Челябинск, 2003. – С. 53–81.

18. Белкин А. С., Нестеров В. В. Педагогическая компетентность: учеб. пособие / В. В. Нестеров, А. С. Белкин; отв. за вып. В. Ю. Банных. – Екатеринбург: учеб. кн., 2005. – 186 с.

19. Рындина Ю. В. Исследовательская компетентность как психолого-педагогическая категория // Молодой ученый. – 2011. – № 1. – С. 228–232.

20. Назарова Л. П., Сотник В. Г. Исследовательская компетентность как основной компонент профессионализма учителя // Вестник Ленинградского государственного университета им. А. С. Пушкина, 2008. № 2. – С. 69–78.

21. Таирова Н. Ю. Развитие информационно-исследовательской компетентности преподавателя педагогического университета: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / Н. Ю. Таирова. – Ростов-н/Д., 2001. – 179 с.

22. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, І. С. Процик, С. Б. Романишин, Р. З. Дарміць. – 4-те вид., випр. та допов. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. – 208 с.