Дороніна М. С., Лугова В. М.,
Сєріков Д. О., Доронін С. А.

РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ

МОНОГРАФІЯ

Харків

УДК 331.101.262:377.4

Рекомендовано до видання рішенням вченої ради Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України (протокол № 11 від 14.10.2019 р.)

Рецензенти:

Наумик-Гладка К. Г. – д-р екон. наук, проф. (Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця);

Вартанова О. В. – д-р. екон. наук, проф. (Черкаський державний технологічний університет);

Манойленко О. В. – д-р екон. наук, проф. (Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»)

Дороніна М. С., Лугова В. М., Сєріков Д. О., Доронін С. А.

Д69 Розвиток управлінської компетентності керівників підприємств : монографія**.** Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. 182 с. Укр. мова

ISBN 978-617-7801-08-4

Авторський колектив: *Дороніна М. С.,* д-р екон. наук, проф. – загальна редакція, передмова – п. 1.1, 1.2; *Лугова В. М.* – п. 1.3, 2.1, 3.2; *Сєріков Д. О.* – п. 1.1, 1,2, 1.3, 2.1, 2.3, 3.1,3.2, 3.3; *Доронін С. А.* – п. 2.2, 3.3.

Наведено теоретичне обґрунтування та методичне забезпечення розвитку управлінської компетентності керівників підприємств в умовах формування нової моделі економічної системи суспільства. Сформульовано сутність і зміст управлінської компетентності керівників підприємств, проаналізовано методичні підходи до її оцінки. Розроблено рекомендації щодо аналізу професійної мобільності управлінського персоналу. Виконано діагностику розвитку функціональної та особистісної складових управлінської компетентності керівників підприємства. Запропоновано конструктивні методичні підходи до розвитку управлінської компетентності керівників, використання керівником колективу ідей спіральної динаміки свідомості для активізації трудової поведінки підлеглих.

Монографія може бути корисною фахівцям з управління персоналом, вченим, викладачам, аспірантам, студентам.

УДК 331.101.262:377.4

© Дороніна М. С., Лугова В. М., Сєріков Д. О., Доронін С. А., 2019

ISBN 978-617-7801-08-4

ЗМІСТ

Передмова 4

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ 6

1.1. Актуалізація проблеми професіоналізації менеджменту 6

1.2. Концептуальні основи діагностики управлінської компетентності керівника 20

1.3. Сутність, зміст, структура управлінської компетентності керівника 33

Розділ 2. ДІАГНОСТИКА РЕЗЕРВІВ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ 49

2.1. Аналіз методичних підходів до оцінки управлінської компетентності керівників підприємств 49

2.2. Діагностика професійної мобільності управлінського персоналу 71

2.3. Діагностика розвитку функціональної та особистісної складових управлінської компетентності керівників підприємств 87

Розділ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ 100

3.1. Діагностування латентних комплексних факторів професійного розвитку управлінської компетентності керівників 100

3.2. Розробка конструктивних методичних підходів до розвитку управлінської компетентності керівників 114

3.3. Використання керівником колективу ідей спіральної динаміки свідомості для активізації трудової поведінки підлеглих 137

Післямова 152

Бібліографія 156

Додатки 175

ПЕРЕДМОВА

Професіоналізація менеджменту, про яку заговорили наприкінці XX ст., має за мету підвищення якості та ефективності управління, перш за все, шляхом професійної підготовки управлінців, забезпечення високого рівня управлінської компетентності. Наразі українські підприємства працюють у надзвичайно нестабільних умовах зовнішнього середовища, які призводять до ускладнення внутрішньофірмових відносин і вимагають від керівників прийняття оригінальних, творчих рішень, гнучкості. Сучасні менеджери все більше сприймаються як керівники-інноватори, які повинні мати поглиблені знання в різних сферах, і ці знання мають постійно поповнюватися та актуалізуватися. В умовах перманентних змін управлінська компетентність повинна вдосконалюватися випереджальними темпами, що посилює актуальність такої проблеми, як мотивація саморозвитку керівників та розвиток управлінської компетентності.

Аналіз наукових напрацювань дозволив зробити висновок, що проблеми розвитку управлінської компетентності керівників підприємства в умовах професіоналізації менеджменту, її структуризації, визначення факторів, що на них впливають, обґрунтування моделей їх розвитку залишаються недостатньо розробленими.

У монографії для вирішення вказаних проблем сформульовано ряд завдань, вирішення яких подається в такій послідовності:

- аналіз основних передумов актуалізації проблем професіоналізації менеджменту;
- обґрунтування концептуальних основ розробки парадигми формування високопрофесійної управлінської компетентності керівника;
- уточнення визначення сутності, змісту, структури управлінської компетентності керівника із урахуванням новітніх тенденцій розвитку теорії та практики менеджменту;
- аналіз методичних підходів до оцінювання розвитку управлінської компетентності керівників;
- аналіз професійної мобільності управлінського персоналу;
- діагностика розвитку функціональної та особистісної компоненти управлінської компетентності керівників підприємства;

- діагностика латентних комплексних факторів професійного розвитку управлінської компетентності керівників;
- методичне забезпечення визначення актуальних резервів розвитку управлінської компетентності керівників;
- визначення керівниками резервів активізації трудової поведінки підлеглих з використанням ідей спіральної динаміки свідомості.

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Актуалізація проблеми професіоналізації менеджменту

Практика свідчить, що сучасні проблеми підприємства багато в чому обумовлені недостатнім рівнем розвитку потенціалу системи управління, який, своєю чергою, залежить від професійного потенціалу та компетентності керівників (менеджерів). Якість цих потенціалів створює передумови сталого ефективного функціонування та розвитку підприємства. У нашому дослідженні буде використано варіант тлумачення поняття «управлінський потенціал», представлений Л. Прокопишин: «Потенційна здатність управлінського персоналу на засадах професіоналізму оптимально застосовувати професійно-кваліфікаційний, творчий потенціали та організаційну спроможність з метою досягнення сталого та ефективного функціонування підприємства» [185, с. 172].

Зміст і сутність понять «управлінський потенціал», «менеджмент», «професія» змінюються з розвитком людського суспільства.

Що стосується поняття «менеджмент», то воно набуло широкого вжитку в дослідженнях учених, представлених різними науковими напрямами. Наприклад, соціологи навіть ввели в обіг термін «менеджералізм» як особливий науковий напрям вивчення сфери діяльності людини, системи принципів і практичних рекомендацій. Цими принципами визначені переконання, що вирішення значної кількості економічних і соціальних проблем залежить від удосконалення процесу управління. Ця теза не викликає заперечень у контексті сучасних проблем господарювання в Україні. Однак зміст інструментів і технологій менеджералізму не повністю відповідає сучасному стану продуктивних сил суспільства, що поступово опановують постіндустріальну, інформаційну модель, в якій людина, наділена творчим потенціалом, поступово отримує статус інтелектуального «капіталіста». Активізація трудової поведінки такого спеціаліста неможлива традиційними методами мотивації. Менеджералізм розглядає індивіда як пусту абстракцію, основною ж одиницею суспільного життя обирається організація, і в цьому – головне обмеження конструктивності менеджералізму.

Не залишається стабільним і визначення сутності та змісту поняття «професія». У роботі В. Байлук наведено результати узагальнення варіантів його визначення. Перший варіант представлений словником: «Професія (від лат. *professio* – оголошую своєю справою) – різновид трудової діяльності, який вимагає певної підготовки і, зазвичай, є джерелом існування». Другий – є варіантом, запропонованим Е. Климовим, який вважає, що професія – це необхідна для суспільства обмежена (внаслідок розподілу праці) область здійснення людиною трудових функцій, яка дозволяє їй отримати взамін здійсненої праці засоби існування та розвитку. Таким чином, основними характеристиками професії є система трудових функцій і джерело існування людини [9, с. 208] .

Поняття «професія» має статус соціального інституту. Головна потреба, яку задовольняє професія як соціальна норма, – спеціалізація трудової діяльності людини. Вона регулює появу й адаптацію нових різновидів трудової діяльності, а також розвиток уже існуючих.

Інститут професії прискорено збагачується її варіантами. Один із відомих дослідників проблеми професіоналізації – О. Турчинов надає таку інформацію про її динаміку: сьогодні (за різними даними, у світі нараховується від 30 до 60 тис. професій) кількість професій сягає таких розмірів, що держава потребує вживання спеціальних заходів щодо управління цими процесами [211, с. 80].

Професія пов'язана з освітою, однак наразі її розвиток не встигає за темпами зміни праці. Розподіл праці та наступна професійна диференціація реалізуються поетапно.

На першому етапі з'являється суспільна потреба в певному різновиді нестандартної праці.

На другому етапі з'являються перші успішні виконавці нових різновидів праці, які часто поєднують знання і вміння суміжних спеціальностей.

Практичний досвід ці виконавці узагальнюють і передають іншим.

Освітні установи розробляють унікальні проекти та через державні нормативні акти легалізують нову професію.

Отримана через освіту спеціальність швидко втрачає статус, через це в навчальні плани вводяться спеціальні предмети, що формують здатність самостійно вчитися з урахуванням власних здібностей пізнання світу. Радикальні перетворення суспільства створюють передумови швидкої зміни соціальних інститутів і, як наслідок, – професійних груп. Так вважають автори колективної монографії, присвяченої професіоналізації в епоху реформ [186, с. 2].

Наприклад, мешканці багатоквартирних будинків зрозуміли, що рано чи пізно така форма обслуговування свого житла, як ОСББ, матеріалізується. З'явилася потреба і в новій професії — управитель будинку. Його функції потребують знання, як утримувати конкретний будинок у належному стані, як здійснювати захист прав мешканців будинку у відносинах з органами, що контролюють забезпечення будинків електроенергією, теплом та ін., а також уміння знаходити легітимні важелі впливу на безвідповідальних сусідів та співпрацювати з органами влади.

Екологічні проблеми Китаю обумовили необхідність появи такої професії, як дегустатор смогу. Нові фахівці діагностуватимуть забрудненість повітря і пропонуватимуть технології обмежень його впливу на здоров'я.

Наступним поняттям, визначення сутності якого є важливим у контексті даного дослідження, є «професіоналізація». За результатами аналізу відповідної літератури В. Цвик обґрунтував існування таких груп його визначення: *педагогічне* – професіоналізація як професійне навчання; *соціологічне* – професіоналізація як професійна реалізація, приналежність до визначеного професійного співтовариства, набуття соціального статусу через професію; *соціально-економічне* – професіоналізація як розвиток і реалізація людських ресурсів у процесі професійної діяльності. Професіоналізація особистості, на думку цього вченого, поєднує формування двох взаємопов'язаних компонент. Першу складають професійна самосвідомість, розвиток внутрішніх особистісних структур індивіда, другу – професійні знання, уміння, навички особистості як суб'єкта професійної діяльності [219, с. 2].

А. Марков визначає, що професіоналізм, по-перше, можна сприймати як сукупність знань, навичок поведінки та дій, що свідчать про професійну підготовку, навченість, придатність людини до виконання професійних дій. По-друге, професіоналізм – це сформована в процесі навчання та практичної діяльності готовність до компетентного виконання функціональних обов'язків, що оплачуються, а також рівень майстерності у професійній діяльності, що відповідає рівню складності роботи [147].

Н. Кузьміна вважає, що «професіоналізм характеризується наявністю у фахівця знань, умінь і навичок, які дають йому змогу здійснювати свою діяльність на рівні сучасних вимог науки й техніки. Оскільки будь-яка діяльність передбачає вирішення незліченного ряду завдань, то професіоналізм виявляється, насамперед, в умінні бачити завдання, форму-

лювати їх, застосовувати методологію й методи спеціальних наук для встановлення діагнозу й прогнозу при вирішенні завдань, оцінювати й обирати методи, найбільш підходящі для їхнього вирішення» [122, с. 49].

А. Маркова у монографії «Психологія професіоналізму» стверджує, що «професіоналом можна вважати людину, яка опанувала норми професійної діяльності, професійного спілкування і здійснює їх на високому рівні, домагаючись професійної майстерності, дотримуючись професійної етики та професійних ціннісних орієнтацій, тобто людину, яка змінює й розвиває свою особистість засобами професії, яка прагне зробити творчий внесок у професію, збагачуючи досвід професії; а також уміє викликати інтерес суспільства до результатів своєї професійної діяльності, сприяє підвищенню ваги й престижу своєї професії в суспільстві, гнучко враховує нові вимоги суспільства до професії» [148, с. 254].

За результатами узагальнення наукових праць О. Черепєхіна дає характеристику підходам до визначення терміна «професіоналізм».

Перший підхід показує, що у визначенні терміна «професіоналізм» прослідковується діяльнісна орієнтація. Так, більшість прихильників цього варіанта (Н. Кузьмін, І. Проданов, В. Буткевич, А. Маркова) зауважують, що професіонал повинен мати високі моральні та кваліфікаційні якості. Відповідність особистості саме таким вимогам професійної діяльності становить зміст професійної компетентності фахівця-педагога [221]. Професіоналізм такого фахівця виявляється в його високій підготовленості до виконання складних видів діяльності, у професійній мобільності, систематичному зростанні кваліфікації та творчій активності. Критерії професіоналізму включають здатність спеціаліста відповідати вимогам суспільства і культури. Існує пряма залежність між рівнем професіоналізму сучасного працівника і продуктивністю його праці. Оволодіння високим рівнем професіоналізму забезпечує фахівцеві можливість досягти значних якісних і кількісних результатів праці при найменших витратах фізичних і розумових сил за рахунок використання раціональних прийомів виконання завдань. Професіоналізм є соціально ціннісною рисою особистості.

Другий підхід орієнтується на притаманність особистості психофізіологічних і психічних рис, яких набуває людина під час розумової чи фізичної діяльності. Завдяки таким рисам спеціаліст досягає зовсім нового рівня кваліфікації. Професіоналізм – особлива здатність людей систематично, ефективно та надійно виконувати складну діяльність у найрізноманітніших умовах. У понятті «професіоналізм» відображаєть-

ся такий рівень оволодіння людиною психологічною структурою професійної діяльності, яка відповідає існуючим у суспільстві стандартам та об'єктивним вимогам.

Третій підхід полягає в поєднанні психофізіологічних і психічних рис з діяльнісною орієнтацією, що забезпечує досить високий рівень професійної кваліфікації спеціаліста. Професіоналізм людини – це не лише досягнення нею високих виробничих показників, а й особливості її професійної мотивації, система її устремлінь та ціннісних орієнтацій, сприйняття сенсу праці.

Професіонал – індивід, який оволодів нормами професійної діяльності й спілкування і здійснює їх на високому рівні; дотримується професійної ціннісної орієнтації та професійної етики; розвиває свою особистість засобами професії; прагне зробити творчий внесок у професію; прагне й уміє викликати інтерес суспільства до результатів своєї професійної діяльності.

Сучасний менеджер, як професіонал, зорієнтований на вирішення нестандартних ситуацій, які все частіше з'являються в роботі, постійно розвиває та поєднує в собі нові риси, здібності та властивості. Підвищення результативності його роботи можливе завдяки доповненню традиційного функціонального підходу до здійснення роботи – проблемно-орієнтованим підходом, суть якого полягає у випереджувальному виявленні проблем і розробленні програм і проектів для їх вирішення. Важливою вимогою сьогодення для успіху організації є наявність серед її менеджерів таких, які здатні активно впливати на всі процеси й умови відтворення капіталу організації. Сучасні менеджери повинні не лише оперативно та адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й проявляти ініціативу щодо формування уподобань споживачів та потреб ринку, впроваджувати інновації, створювати нові види товарів та послуг тощо.

При цьому докорінно змінюються методи координації та контролю керівником підлеглих, що пов'язано з розвитком інформаційних технологій, зниженням бюрократії. Особливого підходу потребують технології упорядкування підлеглих з високим творчим потенціалом, які створюють критичний ресурс надійності бізнесу. Впорядкування їх активності відбувається не через прямі інструменти бюрократичного й економічного впливу, а через створення умов, які впливають на їх свідоме прагнення якісно виконати делеговані керівником трудові операції.

Ускладнення якості функціональних обов'язків менеджерів потребує нових знань і вмінь, збагачення їх компетентностей. Нове поле

діяльності вимагає від менеджерів поглибленого концептуального бачення кризових ситуацій, вміння формулювати місію і візію колективу. Така здатність забезпечується перманентним саморозвитком, вмінням не тільки особисто використовувати комплексний підхід до проблеми, а й впливати на розвиток цієї здатності в колективі. Процедурні компетентності нового менеджменту передбачають здатність опанування новими технологіями мислення, побудови логічної послідовності операцій прийняття рішень. Необхідність системного мислення і дій активізує потребу не тільки в збагаченні логічних традиційних засобів вироблення реакції на зміни, але й в орієнтації на активізацію як власної інтуїції, так і інтуїції підлеглих, а також спрямуванні творчих вчинків. Ефективність таких дій залежить від розуміння глибинних джерел мотивації бажання людини виконати певні професійні функції.

В Україні відбуваються процеси становлення інформаційного суспільства, які забезпечують розвиток інформаційної економіки, вимагають оновлення моделей менеджменту. В умовах загострення кризових явищ і світової нестабільності проблема оновлення та розвитку менеджменту потребує нових технологій вирішення кризових ситуаційних проблем. Можна погодитися з думкою Т. Черничко про те, що для наближення вітчизняних економічних процесів до європейських стандартів набуває все більшої актуальності вирішення проблеми кардинального підвищення ефективності управлінської діяльності. Для цього необхідно використати весь комплекс існуючих ресурсів, серед яких значний потенціал має професіоналізм менеджерів [222, с. 53].

Наразі процес професіоналізації менеджменту набуває високу ймовірність отримання статусу нового наукового напряму розвитку управлінської діяльності людини.

Цей процес вже має власну історію розвитку. Свій початок він бере з тих часів, коли управлінська діяльність відокремилася від безпосередньо виробничої діяльності. Виникнення великих підприємств, спочатку в торгівлі у XVI ст., а згодом у промисловості, будівництві та на транспорті, спричинило потребу у вивільнених керівниках, які вирішували б виключно питання організації взаємодії безпосередніх виконавців трудових операцій. Вивільненим керівникам потрібно було професійно здійснювати організаторську діяльність. Поява керівництва як постійної функції на підприємстві стала *першим етапом* професіоналізації менеджменту.

На цьому етапі менеджмент не відокремлювався від підприємництва. Власники підприємств самостійно здійснювали управління ними.

Подібні ситуації часто трапляються в розвинених країнах і сьогодні, особливо у сфері малого бізнесу. Що стосується постсоціалістичних країн, то досить поширеним є явище суміщення функцій власника підприємства й управлінських на середніх і навіть на великих підприємствах. Найбільші власники є одночасно і найвищими менеджерами. Таким чином, зазначений перший етап професіоналізації ще не скрізь закінчився. І це цілком природно, оскільки реальне суспільство складається з економічних форм різної зрілості, тобто кожен бізнес потребує свого рівня професіоналізації.

Поява акціонерних товариств і найманих управляючих сприяла *другому етапу* професіоналізації. Функція власності на капітал у той самий час відокремлюється від управління капіталом, а значить, і підприємством. На перших етапах формування акціонерних підприємств менеджери керували не власним, а спільним капіталом. Їхня власна частка була незначною в загальному капіталі. Розмежування повноважень між загальними зборами акціонерів, радою директорів і вищими менеджерами, з одного боку; вільний продаж і купівля акцій, біржові котирування і відкрита публікація фінансових звітів корпорацій, з іншого боку, означають більш високий рівень відповідальності, а значить, і професіоналізації менеджменту.

Оновленню професіоналізації менеджменту на *третьому етапі* в минулому столітті сприяла поява науки менеджменту. Хоча спочатку на цьому етапі ідеї науки менеджменту дуже рідко використовувалися на практиці. Тобто усвідомлення практикуючими менеджерами необхідності професіоналізації своїх функцій у цей період ще не відбувалося.

Четвертий етап професіоналізації менеджменту пов'язаний з іменами А. Слоуна і П. Дюпона — керівників американських корпорацій «Дженерал Моторз» і «Дюпон де Немур». У 30-ті роки минулого століття вони першими усвідомили необхідність післядипломної управлінської підготовки фахівців з вищою освітою та досвідом роботи. Сформувалася система підготовки управлінського персоналу за програмою «Магістр ділового адміністрування».

Сучасний етап професіоналізації відзначається глобальним підходом до менеджменту. Суть професіоналізації менеджменту полягає в тому, що управлінські функції виконуються спеціально підготовленими фахівцями з менеджменту, спроможними досягати високої продуктивності керованих ними колективів і організацій. В основі професіоналізації менеджменту, як і будь-якої іншої сфери людської діяльності, лежить

використання наукових розробок не тільки менеджменту, а й суміжних наук, пов'язаних з вивченням і моделюванням активності людини: соціальної психології, теорії систем, кібернетики та ін.

Наближення реальної практики управління до вимог законів і рекомендацій науки менеджменту, тенденцій і закономірностей розвитку ринкової системи становлять методологічну основу професіоналізації менеджменту. Наразі, з одного боку, набуває бурхливого розвитку міжнародний бізнес, а значить, і міжнародний менеджмент. З іншого боку, підготовка фахівців з менеджменту здійснюється по всіх частинах світу. Крім того, склалися різні національні школи менеджменту з особливими традиціями професіоналізації менеджменту. Тому, аналізуючи їх здобутки, не слід шукати готових відповідей на вирішення проблем вітчизняного менеджменту. Доцільно опановувати концептуальні схеми та будувати власні науково-методичні основи цієї професійної сфери діяльності.

Професіоналізація управління визначається як процес, метою якого є вдосконалення управління (підвищення його якості та ефективності). Останнє досягається шляхом: професійної підготовки управлінців; розроблення, впровадження та модернізації інструментів управління (управлінської інфраструктури); формування світогляду (філософії управління) задля визначення орієнтирів щодо реалізації управління. Інтегральний характер професіоналізації управління виявляється в тому, що детерміновані в його структурі такі процеси, як професійний розвиток управлінців, створення управлінської інфраструктури та формування філософії управління, з одного боку, взаємопов'язані (оскільки впливають на зміст один одного). З іншого боку, ці процеси реалізуються окремо і паралельно, що означає їхню певну автономність [121; 125].

Серед вітчизняних учених слід відзначити роботу І. Іванової, яка у монографії «Професіоналізація менеджменту» зробила висновок, що саме процеси професіоналізації, формування професійної сфери є показниками ступеня розвиненості суспільства, якості праці, яка виступає «віссю культурно-історичного розвитку людської соціальної діяльності» [100, с. 20]. Автор вважає, що управлінський персонал є носієм інтелектуального капіталу, що саме його навички та компетенції є ключовими елементами будь-якого успішного бізнесу і прямо впливають на показники ефективності та ринкової привабливості бізнесу. До того ж, сучасні менеджери – це системні професіонали, які вже сьогодні роблять те, про що інші будуть думати тільки завтра.

Однак, як раніше, так і дотепер у розвинених західних країнах і в Україні виникають сумніви щодо доцільності оцінювання професіоналі-

зації. Мова йде про те, чому слід віддавати перевагу під час висування фахівців на керівні посади. Аналізувати потенціал тих, хто має спеціальну освіту з менеджменту, чи орієнтуватись на індивідуальний талант або практичний досвід. Таким чином, окреслюються і два підходи до розуміння професіоналізації. Перший ґрунтується на отриманні професійної освіти з менеджменту. Другий підхід зорієнтований на власний набутий досвід управління. Досить часто можливим і найбільш доцільним є поєднання обох зазначених підходів [103].

Професіоналізація менеджменту пов'язана з процесом отримання її основ у процесі освіти. Наразі освіта України опановує новітню тенденцію своєї організації – компетентнісну. Оскільки сучасний менеджер для професійного виконання своїх обов'язків повинен володіти певним переліком компетенцій, доцільно здійснити їх узагальнення. Так, наприклад, І. Акимова та Н. Вяткіна вважають, що склад і зміст компетенцій визначаються функціями, які виконують менеджери на трьох рівнях ієрархічної системи управління складною організацією.

При цьому І. Акимова [4] визначає ці рівні таким чином: вища ланка – система управління, яку займає вище керівництво організації; середня ланка – рівень, на якому керівники здійснюють координацію дій різних працівників і підрозділів з метою досягнення цілей, настановлених організацією; нижча ланка – останній рівень, на якому здійснюється координація дій різних співробітників і підрозділів з метою досягнення цілей організації. Компетенції менеджерів другого рівня передбачають повне уявлення функцій професійної сфери, комунікації (виконання посередницьких функцій між вищим і нижнім рівнями управління), навички міжособистісного спілкування, організованість, орієнтацію на процес, ініціативність, здібність визначати проблеми та рекомендувати їх можливі вирішення. Менеджери нижньої ланки формують технічний рівень виробництва, на якому виконуються стандартні трудові операції. Однак і на цьому рівні спостерігаються зміни вимог до компетенцій, наразі – збільшення їх гуманітарно-комунікативних складових. Наприклад, таких, як здібність оперативно ухвалювати рішення та навчати молодих чи нових співробітників, а також підтримування необхідного рівня працездатності, оцінка і контроль роботи підлеглих.

Н. Вяткіна у визначенні компетенцій менеджера [49] орієнтується на організаційну ієрархію Е. Їдденса, в якій керівники діляться на три категорії: вищий (top/топ-), середній (middle/міддл-) и нижчий (low/лоу-) менеджмент. Міддл-менеджери створюють об'єднувальну ланку у функ-

ціональних комунікаціях топ- і лоу-менеджерів і формують оперативно-тактичні цілі.

У розвинених індустріальних економіках професійний статус намагаються одержати або вже одержали працівники майже в кожній зі сфер розумової праці, до якої, безумовно, належить і управлінська діяльність. До ознак професійного статусу можна віднести:

- визначення системи формалізованих знань на основі наукових дисциплін, які опановуються шляхом стандартизованого і тривалого навчання (отримання таких знань пов'язується з діяльністю університетів);
- отримання монополії на надання послуг у певній сфері діяльності, що передбачає легітимну практику, право на допуск до роботи забезпечується сертифікатом профільної освіти (як правило, вищої);
- розроблення механізмів горизонтального професійного контролю праці в профільній сфері з метою забезпечення її відповідності визначеним у професійній спільноті зразкам і стандартам;
- формування професійного етичного коду, який, з одного боку, пов'язує носіїв професії з «професійною корпорацією», а з іншого – забезпечує довіру клієнтів;
- існування відносної свободи дій при здійсненні професійної діяльності (професійна автономія, яка має місце навіть в умовах жорсткої організаційної ієрархії).

Такий соціальний інститут, як професія, безперервно і динамічно розвивається. Це підкреслює Н. Мартьянова, яка вважає, що породжений розподілом праці та появою різновидів історичних занять процес інституціоналізації професійних практик поступово перейшов до формалізації професійних статусів, етичних норм, цінностей, традицій та ін. [151, с. 105].

В. Местечкін пояснює причину нестабільності професій: «Якщо говорити про професію, то вона давно перестала сприйматися як стабільна, етично усталена сукупність статусів і ролей, яка регулюється однозначно визначеними нормами та правилами. І пов'язаний цей процес зі змінами сутності трудових відносин і самої ідеї праці» [155, с. 104].

Наразі праця перестає бути стабільною та жорстко визначеною діяльністю для створення засобів для життя. Зміна традиційних різновидів, засобів, смислу праці та багатоваріантність форм її реалізації в житті сучасної людини вимагає від дослідників висновку про закін-

чення сприйняття праці як специфічної діяльності, коли люди постійно здійснюють одні й ті ж самі дії. Змінюється уявлення про робоче місце, яке вже не є територіально чи організаційно усталеним, раціоналізованим посадовими інструкціями та ієрархією.

Структура професії як соціального інституту стає аморфною, її межі та вимоги стають нечіткими, сама сутність професійних статусів – усе більше змінюваною та несталою. Таким чином, можна говорити про наявність інституційної кризи в епоху посилення мобільності життя людини.

У результаті наведеного вище аналізу можна зробити такі висновки. Професія є одним з найбільш динамічних соціальних інститутів, який надає докази наявності професійної спільноти. Специфіка функціонування соціальних інститутів у сучасному суспільстві полягає в тому, що хоча всі вони знаходяться в стані постійної мобільності та невизначеності, все ж існують певні бар'єри для їх розвитку.

О. Московська [161, с. 28] визначила їх перелік.

По-перше, це розмір бізнесу. Професіоналізація управління не потрібна малому бізнесу, оскільки руйнуються всі його переваги.

По-друге, – національні традиції кар'єри менеджерів. У деяких країнах відсутні механізми вертикального ліфта для середніх менеджерів, як, наприклад, у США. Часто або топ-менеджер не має досвіду оперативного управління та профільної освіти, або середній менеджмент, за відсутності кар'єрної перспективи, не має права на отримання професійного статусу.

По-третє, – відсутність прямого зв'язку між дипломом бізнес-школи й ефективним виконанням функцій управління його власником. Це можна пояснити помилками у виборі концепції менеджмент-освіти або недосконалістю науки про менеджмент.

По-четверте, – серйозна специфіка окремих різновидів діяльності, що вимагає більш якісних галузевих знань керівників порівняно зі знаннями менеджменту. У принципі – це проблеми, які потребують окремих досліджень, направлених на перевірку різних гіпотез про причини такої специфіки. Вони потребують перевірки, чи не пов'язана специфіка з наявністю в певних галузях традицій, технологічних особливостей, а також з монополією інших професійних груп та ін.

По-п'яте, – додатковою перешкодою для зростання професіоналізації управлінських послуг є нерозподіленість функцій власності й управління.

Підбиваючи підсумки вищевикладеного, можна зробити висновок

про наявність інституціональної кризи професії в епоху інтенсивного розвитку її мобільності. Професія в процесі інституціоналізації втрачає традиційні риси, які відображаються в наявності строгого професійного стандарту й автономної професійної спільноти. В епоху мобільності професіонали із закритої, згуртованої та такої, що регулюється формальними і неформальними нормами, групи перетворюються на «креативний клас», який змінюється лише за запитами ринку.

Численні дослідження професійного розвитку управлінських працівників спрямовані на вирішення практичних проблем мотивації. А. Полиця та І. Швець виконали їх аналіз і визначили найбільш конструктивні їх варіанти. Так, Т. Дорошенко розглядає особливості впровадження стимулювання професійного розвитку працівників у системі стратегічного розвитку підприємства. О. Стахова вважає, що важливе значення для стимулювання працівників до професійного розвитку має поточне оцінювання персоналу [183, с. 39–40].

Незважаючи на наявність наукових досягнень українських і зарубіжних авторів, залишається недостатньо вивченою мотивація навчання та професійного розвитку персоналу. Цей процес потребує подальшого дослідження теоретичних засад організації системи мотивації професійного розвитку працівників з використанням сучасних теорій (наприклад, теорії спіральної динаміки (Spiral Dynamics) розвитку свідомості Клера Грейвза).

Сутність мотивації розвитку персоналу складається з двох взаємопов'язаних процесів: мотивації персоналу та процесу розвитку знань, навичок працівників і підвищення їхнього рівня кваліфікації. Тому для визначення сутності мотивації професійного розвитку персоналу доцільно розглянути кожну складову цього процесу. На підставі дослідження та систематизації таких понять, як «розвиток персоналу» і «мотивація персоналу» різних авторів, пропонується визначення цієї категорії як системного процесу, опосередкованого управлінського впливу на працівників через систему стимулів професійного розвитку з метою вдосконалення ними своїх знань, умінь та навичок, що дозволить підвищити продуктивність праці, а отже, і максимізувати прибуток підприємства.

А. Полиця, І. Швець [183] вважають, що для забезпечення ефективності системи мотивації професійного розвитку персоналу необхідним є дотримання в процесі її побудови системи принципів, до яких автори віднесли такі.

Принцип законності, який передбачає необхідність дотримання норм чинного законодавства, нормативних та інших документів, які прийняті на підприємстві (колективного договору, правил внутрішнього трудового розпорядку тощо) при здійсненні заходів мотивації професійного розвитку.

Принцип своєчасного заохочення до результату. Йдеться про те, що отримання запланованих результатів від професійного навчання має здійснюватися протягом короткого часу після проходження навчання та бути безпосередньо пов'язаним з результатами навчання працівника.

Принцип єдності забезпечує використання єдиних засобів та форм мотивації для всіх працівників підприємства.

Принцип системності передбачає, що мотивація розвитку персоналу має бути перманентним процесом.

Принцип перспективності означає, що заходи з мотивації професійного розвитку працівників мають носити випереджаючий характер, тобто бути актуальними, затребуваними та спрямованими на майбутнє.

Принцип гнучкості та оперативності має на меті своєчасний перегляд системи мотивації професійного розвитку залежно від змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, цілей підприємства та його фінансового стану. [183, с. 40–41].

Для успішного функціонування системи мотивації працівників до професійного розвитку необхідно створити в колективі особливий клімат, у якому поєднувалися б можливість професійного розвитку та самореалізації працівника з підпорядкуванням його діяльності інтересам підприємства. Саме за цих умов мотивація професійного розвитку працівників буде найефективнішою.

Наразі функції керівника динамічно змінюються не тільки в стратегічному, а й в тактичному контексті. Менеджер може бути керівником одного проекту, експертом іншого та одним із виконавців третього, що максимально реалізує його професійний потенціал. Ротація менеджерів усередині мережі є одним із найбільш сильних стимулів професійного розвитку, спрямованого на зростання, адже діапазон професійних ролей значно розширюється, і створюються передумови транспрофесіоналізму. П. Друкер вважає, що «професіоналізація менеджменту означає розширення змісту поняття «менеджер» за межі посадового підходу» [75, с. 188].

Ефективність програм розвитку професійності керівників забезпечується її якісно-кількісним вимірюванням. Його основу складають технології діагностики компетенцій і компетентності.

Український менеджмент перебуває на етапі професіоналізації, який складно порівняти з аналогічним процесом у країнах, де ринкова економіка розвивалася еволюційно. Україні доводиться прискореними темпами шукати відповіді на вирішення проблем як у теорії, так і на практиці в умовах становлення ринкової економіки. Процеси професіоналізації менеджменту, що були пройдені країнами розвиненого ринку як відносно послідовні етапи (становлення ринкових організацій, виникнення акціонерних товариств і поява найманих управляючих, виникнення науки менеджменту, інституалізація спеціальної освіти, становлення та розвиток інфраструктури), співіснують в Україні одночасно та паралельно в складному взаємопереплетінні.

Безперервність, стрімкість і постійне прискорення, що характерні для сучасного світу, підвищують вимоги до управлінської компетентності керівників, спонукаючи їх до професійного вдосконалення. Це підвищує актуальність дослідження цієї категорії та пошуку шляхів її розвитку.

Огляд дисертацій, захищених за останні 10 років, показав, що найбільше ця проблема досліджується в педагогіці та психології, а найменше – у економічних науках. Усього було проаналізовано понад 100 авторефератів дисертацій, поданих до захисту в галузях психологічних, педагогічних, економічних і соціологічних наук.

Автори, що захистили дисертації в галузі психологічних наук, переважно уточнювали сутність поняття «компетентність», розробляли моделі компетентності, висвітлювали умови формування компетентності та її критерії.

Здобувачі, які проводили дослідження в галузі педагогічних наук, уточнювали сутність поняття «компетентність», а також приділяли увагу умовам формування компетентності. Вчені, які працювали в галузі психології, звертали увагу на такі компетенції: психологічну, функціональну, аутопсихологічну. При цьому їх цільовою аудиторією найчастіше виступали спеціалісти та керівники.

Дослідники, що захищалися в галузі педагогічних наук, приділяли увагу таким компетентностям: професійній, комунікативній, управлінській. У педагогіці рекомендації розроблялися для таких категорій, як спеціаліст, студент, менеджер, керівник, економіст, педагог.

На основі огляду авторефератів дисертацій можна зробити такі висновки:

1. Проблема розвитку компетентності та професіоналізації в сучасних науках гуманітарного циклу є актуальною.

2. Існують теоретичні та практичні проблеми розвитку управлінської компетентності, яким приділяється замало уваги в економічній науці. По-перше, недостатньо вивчено особливості розвитку управлінської компетентності та професіоналізму керівників різних рівнів, функції яких значно відрізняються, що вимагає застосування специфічних механізмів. По-друге, необхідно вирішити одне з найбільш важливих завдань – отримання оцінки ефективності трудової діяльності керівника залежно від рівня його управлінської компетентності.

3. Розвиток професіоналізму й управлінської компетентності керівників вимагає застосування міждисциплінарного підходу з використанням надбань психології, педагогіки та соціології.

4. Важливість визначених завдань для управління персоналом вітчизняних підприємств обумовлює необхідність подальшого наукового пошуку в цій сфері.

Конструктивність вирішення перелічених у підрозділі проблем може бути забезпечена формуванням концептуальних основ реалізації феноменологічного етапу побудови нової парадигми формування потенціалу керівників, яка дозволяє об'єднати їх особистісні та професійні компетентності. Саме вона буде наведена в наступному підрозділі монографії.

1.2. Концептуальні основи діагностики управлінської компетентності керівника

Починаючи з 90-х років XX ст. набуває розвитку гуманістичний підхід до управління, концепцією якого є управління поведінкою людини, а організація розглядається як соціокультурний феномен [29]. Цей підхід отримав широке поширення у провідних країнах світу та, за прогнозами фахівців, буде розвиватися і в майбутньому шляхом гармонійного поєднання з іншими підходами. Основною ідеєю даного підходу є те, що увага до особистості з її потребами та запитами, сподіваннями та надіями має превалювати над усіма іншими інтересами суспільства. Саме ця увага здатна створити передумови розвитку економічних відносин. Управління організацією на гуманістичних засадах, як зазначає Л. Карамушка, може здійснюватися тими керівниками, які самі позитивно сприймають ідеї гуманістичної психології, орієнтуються на подальший професійний розвиток, самовдосконалення та самотворення, розвивають психологічну готовність до управлінської діяльності на гуманістичних засадах

тощо. Автор наводить такі основні аспекти розуміння сутності особистості [106, с. 196]:

- людина – це найвища цінність в існуючому світі;
- кожна людина – унікальна, неповторна, своєрідна, тому необхідно визнавати «автономію» кожної людини, її право йти своїм шляхом;
- найціннішою властивістю психологічної організації людини є її намагання розвивати свої потенційні творчі можливості, вдосконалювати себе, керувати власним розвитком;
- вільний вибір – основа розвитку особистості, позитивних особистісних змін;
- необхідними та достатніми умовами гуманізації будь-яких міжособистісних стосунків, які забезпечують реальні особистісні зміни, є позитивне сприйняття іншої людини, вміння її вислухати та співпереживати їй, конгруентне (тобто адекватне, справжнє і щире) самовираження при спілкуванні з іншою людиною;
- людину не можна гуманізувати ззовні; будь-яка гуманізація – це передусім гуманізація (і гармонізація) стосунків особистості зі своїм внутрішнім «Я».

Для практичного застосування цих положень потрібні керівники – професіонали високого рівня (культури в тому числі), які вміють працювати з людьми. Тобто, в контексті гуманістичного підходу до управління, де головною цінністю виступає людина (індивід) як основне джерело ефективного функціонування та розвитку підприємства, зростає важливість налагодження якісної взаємодії між керівником і підлеглим. Якість цієї взаємодії залежить, передусім, від особистих якостей керівника, що формують його особисту компетентність.

Сьогодні основні завдання управління полягають у визначенні цілей організації та створенні необхідних умов (економічних, організаційних, технічних, соціальних, психологічних тощо) для їхньої реалізації, у «встановленні гармонії» між індивідуальними трудовими процесами та координацією спільної діяльності працівників.

А. Комендант, Г. Михайлов зазначають, що управління як мистецтво пов'язане зі здатністю керівника вирішувати управлінські завдання неповторно, оригінально, талановито, з найменшими втратами сил і засобів, з високою результативністю, що значною мірою обумовлено особистими якостями та характеристиками керівника, рівнем його професійної підготовки як управлінця [114].

Вчені вже звернули увагу на проблеми підвищення управлінської компетентності персоналу в контексті розвитку освіти в Україні на засадах професійно-компетентнісної парадигми. У дисертаційних роботах на здобуття наукового ступеня кандидата наук, захищених протягом 2000–2011 рр., наведені конструктивні пропозиції щодо їх вирішення. Наприклад, науковий і практичний інтерес викликає дисертація Л. Люльчак на тему: «Управління процесами підвищення професійної компетенції персоналу в підприємницьких організаціях» [143]. У роботі наведено й обґрунтовано концепцію формування та розвитку професійної компетенції персоналу як необхідного фактора підвищення ефективності управління людськими ресурсами у сфері підприємницької діяльності. Автором запропоновано нове тлумачення змісту поняття «професійна компетенція» на основі уточнення й чіткого об'єднання всіх його складових елементів у чотири групи професійно важливих якостей, що корелюють із успішною діяльністю підприємства. Можна погодитися із представленим у роботі логічним алгоритмом підвищення ефективності роботи підприємницьких організацій, що починається з пошуку та адаптації персоналу та закінчується просуванням і розвитком.

Однак у дослідженні цього автора суперечливими є положення щодо розвитку моделі оцінки кваліфікаційних вимог до управлінського персоналу, яка відображає рівень професійних і особистих якостей співробітників, та моделі тарифікації управлінської праці, що базується на оцінці персоналу з використанням моделі оцінювання кваліфікаційних вимог і на ранжируванні посад персоналу. Ця модель, на жаль, не враховує специфіку функціональних обов'язків управлінця і цілей конкретного підприємства. Крім того, запропонована технологія досить трудомістка і потребує залучення для проведення дослідження працівника зі спеціальною освітою.

К. Вялова [48] здійснила спробу поглибити теоретичні підходи до формування методики автоматизованого управління розвитком персоналу на основі моделі компетенцій. У своїй роботі вона акцентує увагу на інтелектуалізації управління розвитком персоналу організації на основі компетенцій і когнітивного моделювання. Запропонована когнітивна модель ситуативного аналізу процесів розвитку персоналу призначена для побудови якісних моделей управління персоналом, аналізу різних сценаріїв управління розвитком і розробки набору управлінського впливу. Крім того, у дисертації побудовано математичну модель посадових компетенцій і результатів навчання персоналу організації, орієнтовану на аналіз та

відбір показників результату навчання, виявлення компетенцій, збір, систематизацію та накопичення освітніх модулів, а також проектування на їх основі освітніх траєкторій по досягненню і виміру очікуваних результатів навчання. Однак розроблені рекомендації, незважаючи на їх теоретичну значущість, є досить складними для практичного застосування в роботі менеджера зокрема та діяльності підприємства в цілому.

Дисертація О. Кравченко [118] мала за мету розробку методики визначення й обґрунтування загальних стратегій управління торговельним підприємством і стратегій управління витратами обігу з урахуванням компетентнісного підходу. Основна ідея методики полягає в тому, що вона передбачає визначення зв'язку витрат обігу з ресурсами, здібностями та компетенціями. На її основі можна визначити ступінь залучення певних ресурсів при реалізації певної здатності, зваженої за ступенем «впровадження» даного ресурсу в кожному конкретному виді витрат обігу. Методика дозволяє впорядкувати компетенції з урахуванням їх значущості для споживача. Компетенції автор розглядає як вміння організувати торговельний процес, забезпечити оптимальність асортименту, задоволеність споживчого попиту, рівень торговельного оснащення. Однак зі змісту автореферату не зрозуміло, яким чином поєднуються запропоновані автором компетенції із процесом управління витратами обігу торговельних підприємств.

У дисертації О. Грішнової [60] розроблено теоретико-методологічні основи оцінювання освітньої та професійної складових людського капіталу, нові підходи до розрахунку ефективності інвестицій в освіту та професійну підготовку; обґрунтовано та розроблено основні напрями вдосконалення організаційно-економічного механізму формування людського капіталу; запропоновано конкретні шляхи вдосконалення вищої та професійно-технічної освіти, створення ефективної системи освіти дорослих і розвиток соціального партнерства в питаннях забезпечення конкурентоспроможності працівників; розроблено основні напрями вдосконалення організаційно-економічного механізму формування людського капіталу в перехідній економіці; проведено розрахунки економічної ефективності інвестицій в освітньо-професійну складову людського капіталу в Україні.

Значущість результатів, отриманих О. Грішновою, безперечно, висока. Проте в роботі, по-перше, не обґрунтовано повну сукупність кількісних та якісних показників, використання яких забезпечує розвиток професійної компетентності як результату формування людського капі-

талу в системі освіти та професійної підготовки. По-друге, механізм формування людського капіталу в системі освіти та професійної підготовки в умовах традиційної ринкової економіки й економіки, яка знаходиться на перехідному етапі свого функціонування, має суттєві відмінності. Тому є сенс продовжувати наукові пошуки в цьому напрямку.

Т. Шаповалова [227] вважає, що оцінка освітнього рівня персоналу здатна забезпечити ефективні рішення у сфері підвищення конкурентоспроможності підприємства. У дисертації визначено порядок формування освітнього потенціалу підприємства, удосконалено структуру бізнес-освіти шляхом використання комплекс-методу та запропоновано послідовність проведення професійного навчання кадрів на виробництві шляхом визначення відповідних видів, принципів, форм і методів. Однак у роботі не наведено методику визначення резервів формування, використання та подальшого розвитку освітнього потенціалу управлінських кадрів, не відображено зв'язок між освітнім і професійно-кваліфікаційним рівнями персоналу підприємства.

Особливий науковий і практичний інтерес викликають положення щодо формування освітньо-фахового потенціалу в системі соціально-економічного розвитку регіону Л. Янковської [236]. Автор визначає освітньо-фаховий потенціал (ОФП) як «інтегровану динамічну сукупність можливостей (природних здібностей), знань (здобутої освіти), умінь та практичних навичок, якими оволоділа людина під час навчання або самоосвіти, і які можуть бути реалізовані в соціально-економічному спрямуванні». Позитивним моментом роботи є розроблена в ній система показників оцінки якості ОФП та обґрунтування підходу до її реалізації. Крім того, автор запропонувала вдосконалену змістовну частину профілю вимог до кандидатів на посаду менеджера та умов застосування цього профілю. Доповненням і подальшим розвитком ідей цієї роботи можна вважати розгляд можливостей формування ОФП персоналу за рахунок зовнішніх і внутрішніх джерел, і саме ці питання потребують подальшого дослідження.

Т. Кошова [117] розглядає проблеми вітчизняної освіти в контексті професійного розвитку державних службовців на засадах самотренінгу. У роботі обґрунтовано введення в структуру поняття «професійний розвиток державних службовців» двох нових складових – професійно-інноваційний розвиток і професійний саморозвиток; розроблено теоретичну модель безперервного професійного розвитку персоналу, яка розкриває базисну роль професійного саморозвитку в процесі вдосконалення про-

фесіоналізму та компетентності державних службовців; запропоновано новий метод самотренінгу. Окрім цього, у роботі проаналізовано фізичні, ергономічні, функціональні, інформаційні, соціальні аспекти поняття «робоче місце державного службовця». Однак запропоновані в дисертації систему методів і технологій активізації професійного розвитку та алгоритм аналізу робочого місця державного службовця необхідно адаптувати до рівня професійної компетентності фахівців з управління персоналом на промислових підприємствах.

Н. Осадча [176] представила в дисертації механізм розвитку управлінського потенціалу промисловості. У роботі підкреслено, що функціонування механізму розвитку управлінського потенціалу ґрунтується на комплексних показниках оцінки управлінського персоналу. На думку автора, це показники сформованості якісних характеристик працівника та показники рівня відповідності вимогам посади. У роботі автор робить акцент переважно на формуванні та використанні управлінського потенціалу без аналізу зв'язку запропонованих показників із розвитком професійної компетентності.

Оригінальність дослідження Ю. Лисенко [128] обумовлена тим, що автор пропонує ефективність використання управлінського персоналу машинобудівних підприємств розглядати через призму функціональної та ситуативної компетентності, які характеризують професіоналізм, та інтелектуальної й соціально-психологічної компетентності як спроможності управлінського персоналу до ефективної діяльності. Однак поза увагою ученого залишилися можливості розвитку професійної компетентності персоналу за рахунок урахування індивідуальних особливостей працівника. Крім того, у роботі зроблено акцент лише на навчанні персоналу, яке не поєднується з розвитком його професійного потенціалу та трудовим вихованням.

Найбільше уваги до проблем розвитку компетентності приділено в дослідженнях педагогів і психологів. Підтвердженням цього висновку є дисертації В. Мєстєчкіна «Развитие коммуникативной компетентности менеджеров образования в процессе повышения квалификации (на примере деятельности руководителей и педагогов учреждений начального профессионального образования)» [155], Л. Карпової «Формування професійної компетентності вчителя загальноосвітньої школи» [107], І. Міщенко «Дидактичні умови формування психолого-педагогічної компетентності майбутніх викладачів економіки в процесі професійної підготовки» [160], О. Полуніної «Психологічна компетентність викладача

вищого педагогічного навчального закладу як чинник успішності управління процесом учіння студентів» [184], О. Губарєвої «Психологічні особливості формування професійної компетентності працівників ОВС» [63], А. Лукашенко «Педагогічні умови формування конфліктологічної компетентності вчителя загальноосвітнього навчального закладу» [141]. Висновки та рекомендації, наведені в роботах цих учених, потребують подальшого вивчення та адаптації до умов організації освітніх процесів на підприємствах.

Проведений аналіз авторефератів дисертацій показав, що проблема компетентності є досить актуальною сьогодні, однак її дослідження зосереджено, в основному, у педагогічних і психологічних науках. Крім того, досить незначна частина присвячена компетентності керівників. Таким чином, проведений аналіз підтвердив актуальність дослідження цієї проблеми. Для її вирішення можна скористатися напрацюваннями вчених інших наук та адаптувати їх до проблем управління сучасними підприємствами. Але, перш за все, необхідно визначитися із загальними концептуальними засадами формулювання сутності проблеми і шляхів її вирішення.

Сучасне успішне підприємство – це соціально-економічна система, в якій головним ресурсом є творчий персонал. Трудова активність такого персоналу набуває форми поведінки. Її конструктивними елементами є унікальні вчинки, що не мають технологій впорядкування, тому традиційні способи впливу керівника на поведінку підлеглих не спрацьовують. Керівник змушений не стільки управляти поведінкою підлеглих, скільки впливати водночас як на їх намагання виконувати функції, передбачені посадовими інструкціями, так і на здатність самостійно знаходити вирішення нестандартних ситуацій у роботі. За таких умов з'являються підвищені вимоги до компетентності людини, під впливом якої знаходиться нестандартна активність підлеглих, що володіють унікальними знаннями та вміннями. Крім здатності якісно виконувати свої функціональні обов'язки, керівник повинен вміти будувати неформальні стосунки з підлеглими, створювати позитивну емоційну атмосферу в колективі. Це вміння залежить від особистісних характеристик керівника, які створюють йому основу для знаходження контакту з кожним підлеглим, визначення його потенційних професійних переваг і делегування йому вирішення нестандартної проблеми з використанням саме цих переваг.

У зв'язку з цим стають надзвичайно актуальними наукові обґрунтування концептуальних основ діагностики особистісної та функціональ-

ної компетентності керівника колективу для визначення резервів розвитку його потенціалу в нових умовах. Аналіз публікацій, предмет яких є наближеним до сформульованої проблеми, засвідчив, що вона є міждисциплінарною. Про її актуальність, з одного боку, і складності вирішення, з іншого, пишуть соціологи, спеціалісти по стратегічному управлінню, організаційній поведінці та ін.

Так, наприклад, відомий соціолог І. Валлерстайн вважає, що закономірності соціальних систем, що складаються з людей, поведінку яких не можна передбачити, не отримали поки що наукових пояснень. Відомий фінансист Дж. Сорос, який володіє даром вирішення нестандартних проблем взаємодії людини із середовищем, що ускладнюється, рекомендує використовувати в управлінні такою взаємодією не тільки науково обґрунтовані інструменти, а й інтуїцію [204, с. 57]. Спеціаліст з новітніх технологій менеджменту Р. Салмон вважає, що для визначення причин нестандартних практичних ситуацій і способів їх впорядкування необхідно змінити тип мислення, створити нові наукові передумови їх дослідження [191, с. 270]. У цілому можна зробити висновок, що подібні проблеми в будь-якій науковій дисципліні практично свідчать про необхідність перегляду її парадигми. На новому рівні формування нової парадигми наукові теорії набувають статус феноменологічних. Філософський енциклопедичний словник дає таке тлумачення завдання феноменологічного етапу науки: розкриття смислу предмета, затемненого суперечливим сприйняттям, словами, оцінками [214, с. 718].

У зв'язку з вищенаведеним надзвичайно актуальною можна вважати завдання обґрунтування концептуальних основ реалізації феноменологічного етапу побудови нової парадигми формування потенціалу керівника, що дозволяє об'єднати його особистісні та функціональні компетентності. На актуальності такого завдання наголошує П. Сенге, автор теорії організаційного розвитку. З феноменологічними технологіями вчений працює на перших етапах розвитку науки, коли відбувається накопичення, систематизація, узагальнення фактологічного емпіричного матеріалу [194].

У контексті феноменологічного оновлення теорії у сфері гуманітарних наук з'явилися публікації з визначенням їх нового конструкта – соціокультурної парадигми (культурадигми). Її слід сприймати як результат гуманізації науки, зразок наукового мислення, пов'язаного з тенденціями розвитку як професійної свідомості в певній науковій сфері, так і в соціокультурної ситуації.

Практика наукової діяльності показала, що генерування унікальної ідеї з використанням логіки є надзвичайно складним, навіть неможливим процесом.

Найбільш радикальні наукові ідеї не є логічними. Про це свідчить, наприклад, історія визнання заслуг лауреатів Нобелівської премії. Тому має смисл при дослідженні соціально-економічних проблем орієнтуватися на науко-практику, в якій джерелом ідей є інтуїція, а не логіка. Перевага такого джерела полягає в можливості формулювати кілька варіантів вирішення проблеми, здатних співіснувати, розвиватися, доповнювати одні одних. Полідисциплінарний підхід, який використовується в побудові соціокультурної парадигми, збагачує її інструментами, відповідає конкретній системі цінностей і нормам поведінки тієї соціальної системи, в яку він впроваджується [68]. Особливість такого методологічного підходу до впорядкування активності персоналу полягає в тому, що він забезпечує зменшення супротиву персоналу новим правилам.

Ураховуючи той факт, що науковий напрям консолідації особистісної та функціональної компетентності керівника знаходиться на етапі допарадигмального існування, доцільно дати обґрунтування його логічної моделі, враховуючи правила та компоненти побудови парадигми (*рис. 1.1*).

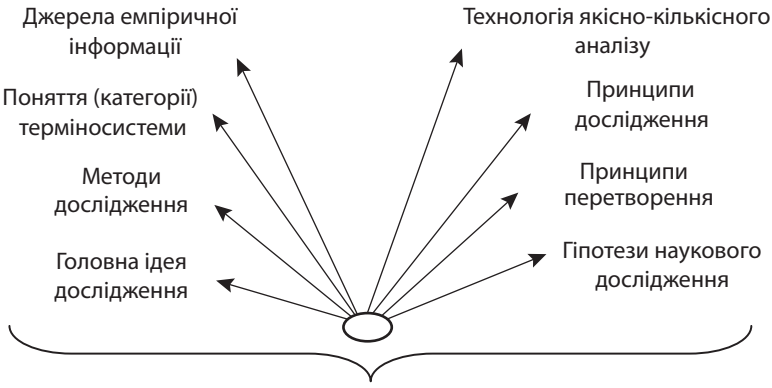


Рис. 1.1. Концептуальна схема феноменологічного етапу дослідження можливостей розвитку потенціалу керівника за рахунок об'єднання можливостей розвитку особистісних і функціональних компетентностей

Розглянемо послідовно зміст елементів, наведених на рис. 1.1.

Головна ідея даного дослідження: «Діагностика особистісної та функціональної компетентності керівника колективу, розроблена на міждисциплінарній основі, дозволить створити конструктивну програму розвитку його здатності залучати підлеглих до находження нових оригінальних рішень нестандартних ситуацій».

Далі наведемо варіанти таких протиріч і гіпотез, зміст яких отримано через аналіз літератури.

1. Ринкова економіка вимагає швидкої реакції підприємства на непередбачувані складні ситуації в роботі, однак поведінкові моделі активності економічних суб'єктів у ринковій економіці не мають загальновизнаної парадигми. *Гіпотеза:* Використання ідей науко-практики (соціокультурної парадигми) дозволить створити концептуальну модель побудови нової наукової теорії результативного впорядкування реакції підприємства на критичні ситуації.

2. Адекватна реакція колективу на критичні непередбачувані ситуації потребує нестандартних дій його керівника. Але в програмах підготовки керівників не виділено систему дисциплін, яка забезпечує знання та вміння вирішення нестандартних робочих ситуацій. *Гіпотеза:* Визначення на міждисциплінарній основі сутності та змісту управлінської компетентності, орієнтованої на вирішення нестандартних робочих ситуацій, створює основу для розроблення методичного забезпечення її практичної реалізації.

3. Поведінкова модель активності персоналу передбачає суттєву зміну джерел її активізації. Управлінська компетентність має складну структуру. *Гіпотеза:* Ускладнення змісту управлінської компетентності вимагає уточнення та інституціоналізації її структури.

4. Традиційні технології мотивації активності людини не враховують сучасних розбіжностей у відомих джерелах її трудової поведінки. Мотиваційна теорія спіральної динаміки має інструменти вирішення цієї проблеми, але вона не трансформована в практико-орієнтовані методики. *Гіпотеза:* Розробка та практична апробація дидактичних технологій діагностики свідомих джерел активізації трудової поведінки позитивно вплине на пристосування керівників до перманентно оновлюваних ситуацій трудової поведінки підлеглих.

Важливим доповненням до гіпотез при побудові наукової теорії об'єднання особистісних і функціональних компетентностей є формулювання певної системи її принципів. Дж. О'Шонессі визначає принци-

пи як контрольний перелік запитань, які можна використати в процесі перевірки явища, що існує чи проектується [177]. В. Спіцнадель попереджає, що у формулюванні принципів існує деякий елемент умовності, пов'язаний із загальним розвитком науки в певний історичний період [206, с. 217].

Для виділення принципів наукового дослідження нового предмета можна скористатися рекомендаціями М. Мостапенко: сполучення дедукції та індукції, вивчення не тільки постійності, впорядкованості явища, що вивчається (як системи), а і його нестабільності, неврівноважності (на основі синергетичного підходу), вивчення й оцінка функціонування та розвитку елементів досліджуваного явища з урахуванням їх взаємовпливу [162, с. 217].

У результаті аналізу та узагальнення принципів організації творчого колективу Р. Салмоном [191, с. 244–245] був виділений перелік принципів об'єднання особистісних і функціональних компетентностей керівника. Серед них такі: забезпечення рівних прав у взаємовідносинах керівника і колективу; перманентне узгодження інтересів, цілей і потреб працівника й організації; взаємна звітність організації та працівника в межах визначених їх зобов'язань; свобода розвитку професійних якостей, здібностей, навичок працівника.

Вивчення та побудова програм вирішення практичних проблем передбачає роботу з переліком якісних ознак і характеристик предмета дослідження, які можна отримати в процесі інтерпретації. Обґрунтування та використання кількісних вимірників набагато посилює об'єктивність оцінок і порівнянь. Інтерпретація понять виконується в три етапи. На першому, теоретичному етапі розробляється їх якісне визначення, встановлення зв'язків з поняттями та категоріями інших наук, аналіз варіантів за словниками. На другому – формулюються емпіричні ознаки предмета дослідження, визначаються їх характеристики та показники. На третьому етапі визначаються способи збирання інформації, реєстрації показників, шкали їх вимірювання.

У процесі комплектування джерел емпіричної інформації для забезпечення об'єктивності результатів необхідно виконати етап їх пілотної апробації, після цього – визначити генеральну сукупність респондентів і, дотримуючись правил формування представницької вибірки з неї, зібрати емпіричну інформацію для якісно-кількісного аналізу особистісної та функціональної компетентності керівника.

Що стосується системи методів дослідження нової предметної області, то її слід створювати на основі критичного аналізу методів тих наук, технології яких будуть використані. У будь-якому випадку до їх складу доцільно внести системний, системно-синергетичний, міждисциплінарний підходи, морфологічний метод, методи аналізу і синтезу, статистичного аналізу та інші.

Далі по тексту наведено позицію авторів щодо тлумачення сутності та змісту методу, алгоритму, програми, підходу в наукових дослідженнях

Метод – це систематизована сукупність приписів (рекомендацій). При цьому рекомендації, що входять до складу того чи іншого методу, можуть мати різний рівень вимогливості та визначеності. Вони можуть як досить жорстко визначати структуру дій, так і функціонувати у вигляді регулятивних принципів. У останньому випадку вони лише дають напрям дій, залишаючи достатній простір для їх трансформації.

Метод певним чином взаємодіє з такими конструктами наукового дослідження, як програма і алгоритм. При цьому метод вважається більш широким поняттям порівняно з програмою й алгоритмом.

Програма – це сукупність однозначних дій; зміст програми – це сукупність однозначних приписів. Ті чи інші програми можуть входити до складових елементів методу як найбільш конкретизовані, чітко визначені його частини.

Алгоритм – це теж програма, яка обов'язково забезпечить рішення певної задачі, тобто алгоритм – це гарантована програма.

Метод у загальному випадку, на відміну від алгоритму, не гарантує досягнення поставленої мети. Характеризуючи метод дослідження, вчений не передбачає однозначної позитивної відповіді. Один і той самий метод може бути використаний у різних умовах для вирішення різних проблем, і навпаки, одна і та ж проблема може вирішуватися різними методами.

Підхід – менш обґрунтоване в методологічній літературі поняття. У цілому – це більш загальна категорія, ніж метод. Центральну частину підходу складають певні теоретичні тези, припущення та поняття. Підхід складає теоретичну основу для більш конкретних методологічних приписів.

При порівнянні підходу та методу можна зробити такі висновки:

- *по-перше,* підхід – це менш оформлене методологічне явище. Тому поняття підходу часто використовується в тих ситуаціях, коли та чи інша предметна частина науки ще не є чітко визна-

ченою. У цьому випадку йдеться лише про пошуки інструментів вирішення проблеми, тобто підхід можна позначити, але чіткої відповіді на склад його методів немає;

- *по-друге,* підхід — це менш декларативне методологічне утворення. Як правило, підхід має альтернативні варіанти. Тому поняття підходу часто використовують у ситуаціях, коли немає можливості для використання єдиної методології (частіше ця ситуація характерна для гуманітарних наук);
- *по-третє,* підхід — це більш ємне методологічне утворення. У межах одного підходу може бути реалізована сукупність методів.

Особливістю останніх наукових праць з теорії управління розвитком компетентності керівників є більш уважне ставлення до аналізу та формулювання понять. Але частіше за все цей аналіз обмежується розглядом змісту окремих понять. Однак для забезпечення результативності в сучасних дослідженнях важливо також розглядати зв'язки між цими поняттями та об'єднувати їх у терміносистему, яка, частіше за все, стосується конкретної науки або галузі знань. Зауважимо, що рівень наукового пізнання в тій чи іншій науковій сфері відображається саме станом концептуальної розробленості предмета, понятійним апаратом, наявністю терміносистеми [235]. Крім того, можна говорити про терміносистему окремого дослідження, яка поєднує терміни та зв'язки між ними в рамках предметної області дослідження. Саме тому важливим етапом дослідження розвитку управлінської компетентності керівників підприємства в умовах професіоналізації менеджменту є розробка відповідної терміносистеми.

Під термінологічною системою (терміносистемою) розуміється відносно замкнена, кількісно обмежена множина термінів, що відбиває понятєву систему певної предметної сфери на відповідному етапі її розвитку [76].

Обов'язковими ознаками, які характеризують якість терміносистеми та адекватність сучасним науковим досягненням у предметній сфері, є:

- *цілісність* – терміносистема має охоплювати весь комплекс знань предметної області [53; 76; 127];
- *повнота* – терміносистема має забезпечувати наявність необхідної й достатньої кількості термінів для позначення будь-яких об'єктів і процесів у предметній області [53; 76];
- *стійкість* – терміносистема повинна мати певну стійку структуру, яка відображає основу теорії, і водночас бути відкритою,

доповнюватися та змінюватися у процесі наукового пошуку [23; 32; 52];

- *структурованість* – терміносистема повинна мати відповідну структуру, яка відображає зв'язки між термінами: «рід – вид», «ціле – частина», «причина – наслідок», «об'єкт – ознака» та інші логічні зв'язки змістовного характеру [53; 76; 127].

Зміст і сутність концептуальних основ діагностики особистісної та функціональної компетентності керівника колективу для визначення резервів розвитку його потенціалу в нових умовах господарювання не мають методологічного забезпечення.

Оскільки цей науковий напрям знаходиться на етапі допарадигмального існування, у даному підрозділі монографії представлено такі компоненти, як головна ідея, гіпотези, принципи, методи дослідження, рекомендовані підходи до якісно-кількісного аналізу компетентності керівника колективу. Доповненням до цієї інформації буде уточнення сутності та змісту такого поняття, як управлінська компетентність керівника в контексті предметної області дослідження та порівняння його з близькими за значенням поняттями та категоріями.

1.3. Сутність, зміст, структура управлінської компетентності керівника

Поняття «управлінська компетентність керівника» є центральним для дослідження за темою монографії. При здійсненні його аналізу використаємо характеристики, запропоновані А. Хуторським при визначенні ним компетентності як дидактичного поняття [218], адаптувавши їх до предмета дослідження дисертації: 1) генеза, зміст, інтерпретація поняття; 2) роль і значення поняття в менеджменті; 3) межі застосування поняття.

Спочатку проаналізуємо генезу поняття «управлінська компетентність». Генеза (грец. γένεσις від грец. γέννόω — породжую, створюю, лат. genesis) – походження, виникнення; процес утворення [15]. Слід зазначити, що поняття «управлінська компетентність» стало предметом досліджень педагогічних і економічних наук лише у XX ст., і донедавна його розвиток йшов у педагогіці та менеджменті паралельно, тому розглянемо основні етапи розвитку даного поняття окремо у проблемному полі кожної науки.

Історичний аналіз становлення поняття «компетентність» у педагогіці неможливий без дослідження розвитку компетентнісного підходу.

І. Зимня виділила три етапи становлення СВЕ-підходу в освіті (СВЕ – *competence-based education* – освіта, заснована на компетенціях) [90].

Перший етап охоплює 1960–1970 рр. і характеризується введенням у науковий апарат категорії «компетенція». На цьому етапі створюються передумови розмежування понять «компетенція/компетентність», починається дослідження різних видів мовної компетенції, вводиться поняття «комунікативна компетентність».

Другий етап (1970–1990 рр.) характеризується використанням категорій «компетенція/компетентність» у теорії та практиці навчання мові (нерідній), спілкуванню, а також професіоналізму в управлінні, менеджменті. Цей етап характеризується підходом до розроблення змісту поняття «соціальні компетенції/компетентності».

Третій етап дослідження компетентності як наукової категорії стосовно освіти почався в 90-ті роки минулого століття та характеризується тим, що поняття «професійна компетентність» міцно увійшло в педагогічну лексику та стало предметом спеціального вивчення в результаті соціального замовлення до системи освіти та теоретичних досліджень у педагогічній науці.

Однак до нинішнього часу не існує єдності в розумінні сутності термінів «компетенція» і «компетентність». У сучасній педагогічній науці поняття «компетентність» використовується для опису кінцевого результату навчання, а поняття «компетенція» набуває значення «знаю, як» на відміну від раніше прийнятого орієнтира в педагогіці «знаю, що» [18].

У менеджменті становлення та розвиток поняття «управлінська компетентність» пов'язане із професіоналізацією менеджменту, про яку заговорили наприкінці XX ст.

Дана періодизація, на думку В. Береки, пов'язана з виникненням і розвитком самої науки «Управління», на яку впродовж XX ст. суттєво вплинули управлінські школи та управлінські підходи. У роботі цього автора [15] наведено періодизацію з чотирьох етапів.

І етап (до 90-х рр. XIX ст.) характеризувався відсутністю наукових поглядів на систему управління, а тому – і на процес навчання управлінців.

ІІ етап (90-ті рр. XIX ст. – 30-ті рр. XX ст.) характеризується новими підходами до управлінської діяльності завдяки появі школи наукового управління й адміністративної (класичної) школи. У цей період на розвиток професійного менеджменту мали вплив наукові праці Ф. Тейлора, Г. Ґанта, Ф. та Л. Гілбертів, Г. Емерсона, Г. Форда, А. Файоля, Л. Урвіка та ін.

III етап (30-ті рр. – 60-ті рр. XX ст.) характеризується виникненням і розповсюдженням ідеї психологічної підготовки менеджерів до професійної управлінської діяльності. На розвиток цього напряму в даний період мали вплив праці Г. Мюнстерберга, М. Фоллетт, Е. Мейо, Р. Лайкерта, Д. Макгрегора, А. Маслоу, що віднесені до школи людських відносин і «поведінкових наук».

IV етап (60-ті рр. XX ст. – до сьогодні) характеризується виникненням окремих підходів до управлінської діяльності, які широко використовуються у сучасній науці та практиці.

Для сучасного розуміння сутності цього поняття слід визначитися із термінами, з яких складається це словосполучення, та споріднених з ними. Перелік термінів буде залучений із словників і наукової літератури. Наступним етапом стане уточнення значення понять, аналіз основних концептів та розкриття їх сутності.

Перш за все, слід визначитись із поняттям «компетентність», яке хоча і є міждисциплінарним, але найширше досліджувалось у педагогічних науках. У зв'язку з цим зосередимо найбільшу увагу на доробках вчених-педагогів та спробуємо адаптувати їх до менеджменту.

Як показав аналіз наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених, компетентність в основному визначають в трьох варіантах.

У *першому варіанті* компетентність сприймається як характеристика особи. У даному випадку характеристика (від грец. χαρακτηριστικός – те, що служить відмітною ознакою) – опис, аналіз, оцінка певних явищ, відмітних особливостей когось або чогось [202]. Таку точку зору має О. Пометун, яка визначає компетентність як складну інтегровану характеристику особистості, що охоплює такий набір знань, умінь, навичок, ставлень, який допомагає людині ефективно діяти у професійній сфері. Л. Васильченко та І. Гришина також зазначають, що компетентність – це інтегративна характеристика особи, що відображає готовність і здатність людини мобілізувати набуті знання, вміння, досвід і способи діяльності та поведінки для ефективного вирішення завдань, які виникають перед нею в процесі діяльності [34]. На думку Д. Ельконіна, компетентність – це кваліфікаційна характеристика індивіда, яка отримана в момент його включення в діяльність, його актуалізовані знання, уміння та способи діяльності по відношенню до певного кола предметів і процесів. Т. Воронько, І. Шупта та О. Лещина розглядають компетентність як інтегральну характеристику особистості, що визначає здатність останньої вирішувати проблеми й типові завдання, які виникають у реальних

життєвих ситуаціях у різних сферах діяльності, на основі використання знань, навчального й життєвого досвіду та відповідно до засвоєної системи цінностей [46]. Р. Асадуллін, Л. Васильєв, В. Іванов вважають, що компетентність спеціаліста в загальному вигляді можна визначити як інтегративну характеристику, що демонструє відповідність особистісних якостей і професійних знань, умінь та навичок конкретного спеціаліста об'єктивним вимогам професійної діяльності в тих чи інших соціально-економічних умовах [8]. А. Шрубенко наводить визначення компетентності як інтегрованої характеристики якостей особистості, здібностей людини та її спроможність виконувати роботу в певній професійній сфері з гарантованим рівнем кваліфікації, яка є результатом підготовки випускника для виконання діяльності в певних областях [234]. О. Мартинчук вважає, що компетентність – це суб'єктивно-реальна категорія, яка використовується для характеристики діяльності конкретної людини чи групи людей і свідчить про відповідність чи невідповідність означеній компетенції [150], є сукупною характеристикою людини щодо відповідності її діяльності визначеним нормам.

У *другому варіанті* компетентність розглядається як здатність особи. Здатний – той, який може, вміє здійснювати, виконувати, робити будь-що, поводитись певним чином [203]. Компетентність означає стійку здатність до діяльності зі знанням справи, що включає: глибоке розуміння суті виконуваних задач і проблем, що розв'язуються; знання досвіду, що наявний у даній галузі, активне володіння його кращими досягненнями; уміння вибирати засоби та способи дії, адекватні конкретним обставинам; почуття відповідальності за досягнуті результати; здатність учитися на помилках і вносити корективи в процесі досягнення цілей [33]. Компетентність – це здатність людини виконувати ефективно професійну діяльність [21]. Компетентність – це здатність людини, яка необхідна для виконання конкретної дії в певній галузі діяльності та поєднує в собі знання, навички, способи мислення та готовність нести відповідальність за свої вчинки [29]. В. Нагаєв визначає її як «здатність застосовувати знання й уміння, що забезпечує активне використання навчальних досягнень у нових ситуаціях, спроможність кваліфіковано здійснювати діяльність, виконувати завдання або роботу» [164].

Третій варіант тлумачення компетентності визначає її як якість особи (якості особистості – стабільні внутрішні особливості людини). За визначенням, наведеним у словнику професійної освіти, компетентність – це якість високопрофесійного працівника, здатного максимально

реалізувати себе в конкретних видах трудової діяльності та спроможного адаптуватися до умов, які змінюються стосовно ринкового механізму, що управляє професійною мобільністю, плануванням кар'єрного зростання, професійною самоактуалізацією [42]. Такої ж думки дотримується І. Гнатишин, яка зазначає, що компетентність – це важливий результат професійної підготовки сучасних фахівців, яка є особливою якістю фахівця та визначається його включенням до професійної діяльності [51]. Г. Селевко вважає, що компетентність – це інтегральна якість особистості, що проявляється в загальній здатності та готовності її до діяльності, основаної на знаннях і досвіді, які придбані в процесі навчання та соціалізації й орієнтовані на самостійну та успішну участь у діяльності [193].

Прихильники *четвертого підходу* до визначення компетентності вважають, що це – сукупність знань, умінь, навичок та особистісних якостей. Так, О. Жук під професійною компетентністю пропонує розуміти єдність знань, умінь, здібностей і готовності особистості вирішувати професійні завдання з високим рівнем невизначеності, а також здатність і готовність щодо досягнення більш якісного результату праці, ставлення до професії як до цінності [85]. Компетентність, за думкою Л. Бєссонової та С. Добросмислової, – це не тільки наявність знань і досвіду, а й уміння розпорядитися ними при виконанні своїх функцій, що є обов'язковою умовою оптимізації професійної діяльності. Кожен працівник компетентний тією мірою, якою виконувана ним робота відповідає вимогам, що висуваються до кінцевого результату даної діяльності [17].

Інше визначення компетентності дав М. Нечаєв, який розглядає її як досконале знання своєї справи, сутності виконуваної роботи, складних зв'язків, явищ і процесів, можливих способів і засобів досягнення намічених цілей [167].

М. Ільїн наголошує, що термін «компетенція» логічно використовувати, характеризуючи коло повноважень, прав, обов'язків робітника. Поняття компетентності пов'язане з тим, що для виконання обов'язків працівник повинен мати певні знання, уміння, навички з професійно-значущими властивостями та якостями, які у своїй інтегративної сукупності й визначають його здатність до діяльності [97].

Говорячи про значення компетентнісного підходу для підвищення ефективності діяльності фахівців у галузі управління, ряд авторів зазначають, що поняття «компетентність» і «компетенція» слід розглядати разом з поняттями «професійний досвід» і «професіоналізм» [1].

В. Мельник вважає, що професіоналізм керівника являє собою інтегральну характеристику індивідуальних, особистісних і суб'єктно-діяльнісних якостей, які дають можливість на максимальному рівні успішності вирішувати типові для управлінської діяльності завдання, і розглядається як цілісне утворення щодо самореалізації особистості у професійній діяльності [154].

Л. Скібіцька визначила такі загальні ознаки професіоналізму [201]:

- володіння спеціальними знаннями про цілі, зміст, об'єкти та засоби праці;
- володіння спеціальними уміннями на підготовчому, виконавському, підсумковому етапах діяльності;
- оволодіння спеціальними властивостями особистості та характеру, що дозволяють здійснювати процес діяльності й одержувати очікувані результати;
- мінімальна напруженість і максимальна повторюваність успіху.

Цей автор вважає, що професіоналізм, який розглядається як інтегральна властивість, – це сукупність найбільш стійких особливостей людини-професіонала, що забезпечують певний якісно-кількісний рівень професійної діяльності, характерний для даної людини [201].

Часто автори поєднують у своїх дослідженнях поняття «кваліфікація» та «компетентність». Так, наприклад, В. Лук'янихін вважає, що професійна компетентність є мірою кваліфікації працівника. Вона визначає здатність працівника якісно та безпомилково виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно освоювати нове та швидко адаптуватися до умов, що змінюються [140].

Управлінська компетентність розглядається Р. Вдовиченко (*рис. 1.2*) як дві нерозривні взаємопов'язані характеристики людини як особистості та її професійної діяльності [36].

І. Аносов визначив управлінську діяльність як цілеспрямовану соціально-психологічну систему, яка самоорганізується й розвивається,

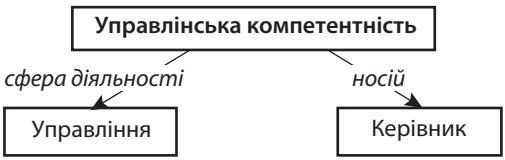


Рис. 1.2. Управлінська компетентність за Р. Вдовиченко [36]

складається із взаємопов'язаних структурних і функціональних компонентів, пов'язаних із розв'язанням управлінських завдань, досягненням нових результатів відповідно до основної мети. На думку автора, управлінська діяльність насичена:

а) великою кількістю дій (переважно короткочасних);

б) частими втручаннями ззовні;

в) широкою мережею контактів;

г) переважанням вербального спілкування з персоналом [7].

За визначенням В. Жолдак [84], управлінська діяльність – специфічний вид професійної діяльності. Її оцінку доцільно виконувати з антропологічних позицій. Для виконання управлінської діяльності необхідний «особливий людський матеріал» – у тому розумінні, що у фахівця, по-перше, мають бути наявними такі дані, як організаторські здібності, неабиякий інтелект, позитивне ставлення до людей і природи. По-друге, фахівець повинен мати ґрунтовний культурологічний тезаурус. По-третє, йому необхідно володіти різнобічними спеціальними знаннями: екологічними, економічними, фінансовими, правовими, управлінськими, психологічними, соціологічними і т. ін. По-четверте, всі вищеназвані знання треба вміти технологічно використовувати в практичній діяльності.

Управлінська діяльність, на думку Г. Кот і О. Пилипчук [116], має три основні складові: 1) діяльність, що пов'язана з організацією та управлінням певною системою; 2) діяльність як міжособистісна взаємодія, що пов'язана з управлінням людьми; 3) діяльність, що пов'язана безпосередньо з організацією технологічного процесу. Залежно від того, наскільки вдало менеджер може забезпечити та узгодити між собою ці три складові, і визначається ефективність управління.

Управління в менеджменті розглядається як діяльність з реалізації первинних функцій, тобто планування, організації, мотивації, контролю та пов'язаних з цим процесів, а саме: комунікації, прийняття рішень і керівництва.

Аналізуючи управлінську компетентність, особливу увагу слід приділити її носію, тобто керівнику.

Керівники – це наділені особливими повноваженнями посадові особи, які очолюють трудові колективи, спрямовують і регулюють їх діяльність, приймають управлінські рішення в межах своєї компетенції та повністю відповідають за їх виконання [116]. Традиційно виділяють два типи керівників: лінійні та функціональні. Лінійні керівники очолюють лінійні підрозділи підприємства, функціональні – штабні й збутові [30].

Далі розглянемо сутність саме управлінської компетентності з урахуванням особливостей виду діяльності та посади. Так, В. Волошка [45] управлінську компетентність менеджера соціальної сфери розуміє як інтегративну властивість особистості, що включає управлінську позицію, управлінські знання та вміння, значущі для ефективного управління характеристики особистості, що відображують готовність і здатність ефективно здійснювати професійну діяльність при вирішенні організаційно-управлінських завдань в умовах соціальної сфери.

Л. Захарченко та Г. Мєдвєдєва управлінську компетентність розуміють як особистісну професійну якість, яка, по-перше, інтегрує професійні та управлінські знання, вміння, навички та розвинені на їх основі здібності, реалізовані в професійній діяльності, по-друге, – дозволяє діяти самостійно й ефективно. Управлінська компетентність може бути визначена як здатність і готовність виділяти, точно формулювати, цілісно та глибоко аналізувати проблеми розвитку управління і знаходити ефективне рішення. Це і є здатність вирішувати професійні завдання менеджера [89].

Т. Шамова вважає, що управлінська компетентність – це знання, а головне, – вміння використовувати знання в процесі управлінської діяльності [225]. В. Веснін під управлінською компетентністю розуміє здатність фахівця якісно і безпомилково виконувати основні функції як у стабільних, так і в постійно мінливих умовах, освоювати нове, при зміні ситуації швидко адаптуватися до її особливостей [39].

Л. Оліфіра зробила висновок, що професійна управлінська компетентність у сучасній науці розглядається як сукупність особистісних якостей і здібностей суб'єкта управління, його професійних знань, компетенцій та досвіду, що дають змогу брати участь у прийнятті ефективних рішень й успішно здійснювати управління колективом, підлеглими, персоналом, установою [171].

А. Хуторськой дав таке визначення управлінської компетентності керівника установ професійної освіти: «Це сукупність особистісних якостей керівника, де розкривається зміст даної властивості особистості з позиції сучасної управлінської, педагогічної діяльності керівника освітнього закладу» [217].

О. Луцький зазначає, що управлінська компетентність є складним індивідуально-професійним утворенням, яке інтегрує в собі професійні теоретичні знання, практичні уміння, навички, професійно особистісні цінності та якості, забезпечує кваліфіковане здійснення управлінської діяльності та свідомий вибір моделей поведінки [142].

Р. Шаповал, досліджуючи процес формування управлінської компетентності керівника дошкільного навчального закладу, зазначив, що управлінська компетентність керівника є інтегрованим особистісним утворенням педагога, що відображає єдність його теоретичної та практичної готовності до ефективного здійснення різноманітних управлінських функцій (інформаційно-аналітичної, мотиваційно-цільової, планово-прогностичної, організаційної, контрольно-регулятивної) [226].

У менеджменті роль і значення поняття «управлінська компетентність керівника» пов'язані із орієнтацією сучасного українського суспільства на економіку знань, що вимагає розвитку людського потенціалу в контексті інтелектуальних здібностей. При цьому людина повинна бути не тільки носієм знань, а й творчою особистістю, яка здатна використовувати здобуті знання для забезпечення конкурентоспроможної діяльності в будь-якій сфері суспільного життя.

Для вдосконалення сутності поняття «управлінська компетентність керівника» доцільно виконати синтез підходів до його визначення, узагальнити його змістовні характеристики та врахувати ключову роль особистості у здійсненні управлінської діяльності. У результаті таких дій управлінську компетентність керівника можна визначити як складне професійно-особистісне утворення, яке актуалізується в процесі управлінської діяльності, забезпечує готовність і здатність керівника до її виконання на нормативному рівні та включає знання, вміння, навички, особистісні якості та здібності, цінності, мотиви та оцінки.

Перш ніж розпочати процес діагностики управлінської компетентності керівника, слід визначити складові управлінської компетентності. Аналіз літературних джерел [2; 7; 31; 62; 80; 82; 123; 124; 126; 157; 159] показав, що в основному науковці виділяють у структурі компетентності такі компоненти: когнітивний – сформованість сукупності науково-теоретичних і науково-практичних знань про управлінську діяльність; діяльнісний – сформованість сукупності вмінь і навичок, необхідних для вирішення завдань управління; мотиваційний – сформованість сукупності потреб, інтересів, мотивів, установок, цінностей і цілей управлінської діяльності; рефлексивний – сформованість здатності до адекватної оцінки себе як особистості, професіонала, суб'єкта управлінської діяльності; особистісний – сформованість сукупності особистісних якостей, які обов'язково мають бути притаманні професійно-компетентному управлінцю.

На нашу думку, при дослідженні структури компетентності слід скористатися методом декомпозиції, тобто виокремити в ній підсистеми

всіх рівнів, доступні аналізу, та їхні елементи, які, відповідно до завдань дослідження, не поділяються на складові частини. Це дозволить спростити систему та полегшить її розгляд і дослідження (*рис. 1.3*).

Рис. 1.3. Структура управлінської компетентності керівника

Такий підхід до визначення структури управлінської компетентності дозволяє поєднати особливості функціонально-рольового (основними одиницями якого є управлінські функції, управлінські ролі, вимірювання управлінської поведінки) та особистісно-діяльнісного (це мотиви, цілі, особистісний смисл і способи їх реалізації, між якими існують складні взаємозв'язки і переходи) підходів до вивчення управлінської діяльності.

Доцільність такого групування обумовлена тим, що традиційна для нашого суспільства система освіти орієнтована на розвиток функціонального компонента компетентності, тобто набуття знань, формування умінь та навичок, однак при цьому майже повністю ігнорується особистісний компонент.

Для підтвердження гіпотези про нерівномірний розвиток функціональної й особистісної складових управлінської компетентності було

проведено кластерний аналіз на основі даних, зібраних керівниками підприємств у процесі самооцінювання елементів власної компетентності.

Як видно з наведеного вище переліку різноманітних визначень сутності управлінської компетентності, вони значною мірою відрізняються і тому потребують додаткового узагальнення їх сутності. Для цього авторами було здійснено декомпозицію наведених визначень на основні складові за такими ознаками порівняння: сутнісна складова поняття; призначення. Результати декомпозиції наведено в *табл. 1.1*.

Таблиця 1.1

Морфологічна декомпозиція визначення сутності управлінської компетентності

Ознака	Структурний склад
1	2
Сутнісна складова поняття	Нерозривні взаємопов'язані характеристики людини як особистості та її професійної діяльності; особистісна професійна якість, знання та вміння їх використовувати; здатність знаходити ефективне рішення; здатність фахівця якісно і безпомилково виконувати основні функції; сукупність особистісних якостей і здібностей; сукупність особистісних якостей керівника; складне індивідуально-професійне утворення, яке інтегрує в собі професійні теоретичні знання, практичні уміння, навички, професійно особистісні цінності та якості; інтегроване особистісне утворення педагога, що відображає єдність його теоретичної та практичної готовності до ефективного здійснення різноманітних управлінських функцій; сукупність сформованих компетенцій; його здатність і готовність цілісно та глибоко аналізувати, виявляти, точно формулювати проблеми освітньої установи і знаходити з великої кількості альтернативних підходів до їх рішення найбільш доцільний і ефективний щодо конкретної ситуації цієї установи; наявність професійних знань і практичного досвіду у сфері управління; сукупність вимірюваних характеристик фахівця вишу, складних багатокомпонентних системних якостей особистості, результат його загально-професійної підготовки та спеціальних навичок; інтеграційна властивість особистості, що виражається в сукупності компетенцій в управлінській сфері та комунікативних здібностях поведінки у військовому середовищі управлінської компетентності

Закінчення табл. 1.1

1	2
Призначення управлінської компетентності	Забезпечувати її власнику можливість діяти самостійно й ефективно; давати змогу підлеглим брати участь у прийнятті ефективних рішень; забезпечувати кваліфіковане здійснення управлінської діяльності та свідомий вибір моделей поведінки; контроль ділових ситуацій; зберігати стабільність службових відносин; перетворювати обставини в інноваційному напрямку; забезпечувати розвиток співробітників, дозволяти їм бути ефективними у професійній діяльності; ефективно планувати та здійснювати управлінську діяльність, а також аналізувати її результати

Умовно усі наведені визначення можна розділити на чотири групи: *перша* – автори розглядають управлінську компетентність як набір характеристик людини; *друга* – автори вважають, що це знання та вміння; *третя* – здатність виконувати свої функції та обов'язки; *четверта* – сукупність сформованих компетенцій.

Критичний аналіз та синтез наукових підходів до трактування поняття «управлінська компетентність керівника» дозволяє уточнити його сутність як складного професійно-особистісного утворення, яке актуалізується в процесі управлінської діяльності, забезпечує готовність і здатність до її виконання на нормативному рівні та включає знання, вміння, навички, особистісні якості та здібності, цінності, мотиви та оцінки. У запропонованому визначенні акцент здійснено на обґрунтуванні ключової ролі особистості, її готовності та здатності до розвитку функцій керівника.

За вищенаведеним матеріалом можна зробити такі висновки. Особливістю останніх наукових праць з теорії управління розвитком компетентності керівників організації є більш уважне ставлення до аналізу та формулювання понять. Однак частіше за все цей аналіз обмежується розглядом змісту окремих понять. Більш конструктивним підходом до вивчення проблеми може бути аналіз зв'язків між поняттями та їх систематизація. Зауважимо, що останнім часом рівень наукового пізнання в тій чи іншій науковій сфері відображається саме станом концептуальної розробленості предмета, понятійним апаратом, наявністю терміносистеми [45]. Тому важливим елементом дослідження розвитку управлінської компетентності керівників підприємства в умовах професіоналізації менеджменту має стати розробка відповідної терміносистеми.

Під термінологічною системою (терміносистемою) розуміється відносно замкнена, кількісно обмежена множина термінів, що відбиває понятєву систему певного предмета дослідження на відповідному етапі його розвитку [46].

Обов'язковими ознаками, що характеризують якість терміносистеми та її адекватність сучасним науковим досягненням у предметній сфері, є цілісність, повнота, стійкість, структурованість.

Для формування терміносистеми дослідження розвитку управлінської компетентності керівника в умовах професіоналізації менеджменту (як складової соціокультурної парадигми діагностики управлінської компетентності керівника на основі феноменологічного підходу [60, с. 65]) доцільно використати алгоритм, розроблений С. Голубєвим, В. Гринько [53].

Першим етапом створення терміносистеми є визначення проблемної області дослідження. У нашому випадку дослідження фокусується на формуванні динамічної комбінації професіонально орієнтованих знань, умінь, цінностей, інших особистих якостей, набутих реалізаційних здатностей керівника до ефективної управлінської діяльності та їх розвитку протягом усього професійного життя.

Другим етапом створення терміносистеми є уточнення предмета, об'єкта дослідження та його завдань. Об'єктом дослідження обрано управлінську компетентність керівника підприємства. Предметом дослідження є процес розвитку управлінської компетентності керівника підприємства в умовах професіоналізації менеджменту (теоретичні, методичні та прикладні аспекти розвитку управлінської компетентності керівника підприємства).

На *третьому етапі* відбувається відбір термінів, що належать до даного дослідження, та створення поля термінів предметної області. Для його реалізації, перш за все, необхідно визначити джерела, що містять необхідні терміни. Це може бути нормативно-правова база, словники, спеціалізована література (наукові посібники, підручники, монографії, статті тощо). Далі, відповідно до предметної області, обираються терміни разом з їх визначеннями. У результаті формується термінологічне поле (термінологія), яке представляє собою сукупність термінів конкретної наукової дисципліни або спеціальної області практичної діяльності. При розробці терміносистеми здебільшого використовуються відомі, однозначні терміни зі сталими визначеннями, що потребують лише побудови зв'язків. Інша група термінів пов'язана з використанням близьких за предметом дослідження наукових дисциплін. Їх визначення відрізня-

ються залежно від галузі знань. Тому вони потребують уточнення. До третьої групи належать терміни, які взагалі не мають визначення, а тому потребують детального дослідження та виведення визначення.

Обов'язковим етапом дослідження термінів є визначення відповідності їх дефініцій предметній області дослідження.

На *четвертому етапі* необхідно з'ясувати, чи однозначні знайдені терміни, наскільки повно вони охоплюють предметну область та відповідають завданням дослідження. Якщо терміни розроблені недостатньо, мають нечіткий зміст або ж неповні, то необхідно їх уточнити в рамках даного дослідження.

Аналіз досвіду обґрунтування термінологічного забезпечення наукових досліджень [53; 76; 127; 166; 235] показав наявність різних способів уточнення сутності та змісту конкретних понять нового наукового напряму. Серед них найчастіше використовуються такі, як порівняльний аналіз кількох варіантів визначень, контент-аналіз слів у визначенні понять, морфологічний аналіз складних термінів.

У нові терміни доцільно додавати слова, які конкретизують мету, предмет і особливості бачення (інколи інтуїтивного сприйняття) вченим проблеми.

У рамках даного дослідження було:

- проведено морфологічний аналіз і уточнено сутність управлінської компетентності керівника [195];
- уточнено зміст управлінської компетентності керівника;
- визначено інші необхідні терміни, які найбільш повно охоплюють предметну область та відповідають завданням дослідження, відтворюючи традиційні та нові уявлення про предмет дослідження.

Крім того, було проведено нормалізацію термінів, тобто відбір з мовної практики спеціалістів найбільш точних і зручних варіантів та правил використання термінів. Процедура нормалізації складається з уніфікації (визначення термінів, забезпечення їх відповідності поняттям) та оптимізації (вибір оптимальної, зручної та змістовної форми термінів). Отримані вдосконалені терміни було впорядковано, тобто визначено зв'язки між ними.

Результат створення (розвиток концептуальної схеми формування соціокультурної парадигми діагностики управлінської компетентності керівника на основі феноменологічного підходу) терміносистеми дослідження наведено на *рис. 1.4*.

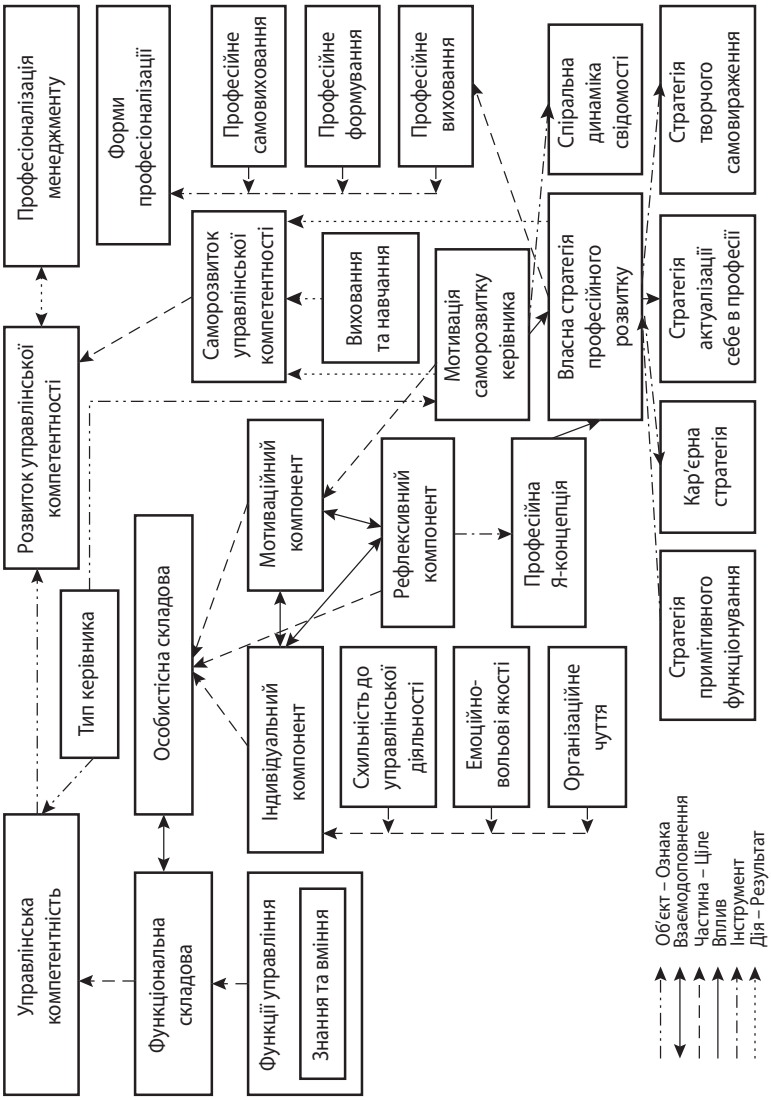


Рис. 1.4. Терміносистема дослідження розвитку управлінської компетентності керівника в умовах професіоналізації менеджменту

Створення терміносистеми дослідження розвитку управлінської компетентності керівника підприємства в умовах професіоналізації менеджменту дозволяє вирішити кілька важливих проблем.

До цих проблем мають бути віднесені:

- однозначне визначення змісту термінів, які будуть використовуватися в дослідженні, що спростить діалог між ученими;
- уточнення зв'язків між термінами та, як наслідок, – побудова цілісної картини всього дослідження;
- виявлення якісно нових і проблемних аспектів для подальшого дослідження за рахунок детального вивчення зв'язків між різними частинами дослідження та виявлення неохоплених областей.

Розділ 2. ДІАГНОСТИКА РЕЗЕРВІВ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ПІДПРИЕМСТВ

2.1. Аналіз методичних підходів до оцінки управлінської компетентності керівників підприємств

Важливим етапом, що передує розробці заходів з розвитку управлінської компетентності, є оцінка її поточного стану. Оцінювання персоналу, згідно з думкою Ю. Іванова, являє собою один із найважливіших елементів системи управління персоналом виробничої організації, який дозволяє не тільки планувати персональні переміщення, формувати кадровий резерв, а й оцінювати якість персоналу з точки зору його відповідності цілям бізнесу та стратегії підприємства [94, с. 60].

Далі розглянемо, перш за все, сутність понять «оцінка» та «діагностика» з метою розробки найбільш доцільної процедури визначення поточного стану управлінської компетентності та виділення критичних точок її розвитку.

Академічний тлумачний словник української мови дає таке визначення: «оцінка – 1) це думка, міркування про якість, характер, значення і т. ін. кого-, чого-небудь; 2) дія за значенням оцінити, оцінювати, тобто визначати якість, цінність, достоїнства і т. ін. кого-, чого-небудь» [203].

Науковці у своїх дослідженнях сутності поняття «оцінка персоналу» дають різні визначення. Так, Д. Мякушкін визначає оцінку персоналу як організований певним чином, цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик працівників вимогам посади або робочого місця [163]. О. Борисова оцінку персоналу розглядає як процес визначення ефективності діяльності співробітників у реалізації завдань організації з метою послідовного нагромадження інформації, необхідної для прийняття подальших управлінських рішень [23]. М. Горбатова під оцінкою персоналу організації розуміє процес визначення ділових та особистісних якостей співробітників організації та результативності їх діяльності [54]. Ділова оцінка, на думку Є. Маслова, – це процедура, що проводиться з метою виявлення ступеня відповідності особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його діяльності визначеним вимогам [153].

Використання терміна «діагностика» для оцінки рівня розвитку якостей, що забезпечують ефективну соціальну взаємодію, дозволяє

акцентувати увагу не лише на виявленні проблеми, а ще й передбачати практичні дії з управління системою. Діагностика, за «Новою філософською енциклопедією», – це науково-практична діяльність розпізнавання стану об'єкта з точки зору його відповідності нормі, яка здійснюється на основі наукової класифікації даного об'єкта і має на меті прогноз повернення системи у стан нормального функціонування або підтримання її в цьому стані [168].

Аналіз наукових джерел показав наявність значної кількості підходів до оцінки або діагностики професійної компетентності.

У роботі В. Григораш запропоновано розробку кваліметричної моделі оцінювання рівня професійної компетентності на основі описаних у наукових дослідженнях структурних компонентів компетентності [59].

І. Грузіна пропонує здійснювати оцінку компетенцій керівників за трьома групами: корпоративні, професійні та поведінкові. Для цього можна використовувати чотирирівневу шкалу: нульовий (негативний) рівень прояву – 1–2 бала; перший (базовий) рівень – 3–5 балів; другий (сильний) рівень – 6–8 балів; третій (рівень майстерності) – 9–10 балів. Виділення компетенцій, встановлення їхніх вагомостей, рівнів прояву та бальна оцінка є основою для формування моделі оцінки компетенції [61].

М. Нагара вважає оцінку компетентності працівників пріоритетним напрямком управління людськими ресурсами на засадах коучингу та пропонує використовувати такі кластери компетенцій для категорії «керівники»:

1. Професійні. Вони необхідні працівнику для виконання посадових обов'язків; розкривають рівень спеціалізованих знань та вмінь, необхідних для досягнення цілей; є складовими процесів і функцій, за які відповідає працівник.

2. Когнітивні – передбачають практичне використання теорій і понять, а також прихованих знань, здобутих на основі практичного досвіду. Це компетенції, що розкривають вміння керівників працювати та контролювати інформаційні потоки, управляти процесами навчання та розвитку персоналу.

3. *Соціальні* – відображають наявність комунікаційних навичок і здібностей, вміння надавати соціальну та психологічну допомогу, створювати та підтримувати позитивний морально-психологічний клімат у колективі.

4. *Особистісні* – характеризують вольові та лідерські якості керівників, свідчать про можливості адаптації до мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища, етику поведінки, стиль спілкування та ставлення до підлеглих.

Для оцінювання розвитку кожної компетенції, наведеної в переліку, доцільно використовувати 100-бальну шкалу [165].

Проведений аналіз існуючого методичного забезпечення оцінювання компетентності дає змогу запропонувати основні етапи цього процесу.

На *першому етапі* відбувається формування спеціального інструментарію, за допомогою якого можна одержати дані, необхідні для оцінки компетентності керівників підприємств.

На *другому* – запис, перевірка отриманої інформації в ході анкетування персоналу організації, а також формування остаточного масиву даних.

На *третьому етапі* проводиться аналіз отриманих даних та інтерпретація його результатів.

Об'єктивність оцінки управлінської компетентності керівників підприємств значною мірою залежить від правильного вибору показників оцінювання та вірно складеної анкети.

При складанні анкети необхідно дотримуватись вимог до змісту та послідовності питань, а також розробити шкалу оцінювання. Разом із тим, виникає потреба з'ясувати показники, які дозволять охарактеризувати стан управлінської компетентності та виступають необхідними передумовами її формування та розвитку.

Як зазначають С. Міхєєв та А. Деркач, «структура управлінської компетентності дозволяє використовувати її як інструмент діагностики наявного рівня управлінської компетентності» [157, с. 60].

Аналіз літературних джерел показав, що науковці виділяють у структурі компетентності компоненти, наведені в *табл. 2.1*.

Інформація з табл. 2.1 свідчить, що не існує стандартного набору компонентів компетентності. Тобто для кожного дослідження необхідно попередньо визначити її структуру. Найчастіше вчені розглядають у структурі управлінської компетентності такі елементи, як:

- *когнітивний* – сформованість сукупності науково-теоретичних і науково-практичних знань про управлінську діяльність;
- *діяльнісний* – сформованість сукупності вмінь та навичок, необхідних для вирішення завдань управління;
- *мотиваційний* – сформованість сукупності потреб, інтересів, мотивів, установок, цінностей і цілей управлінської діяльності;
- *рефлексивний* – сформованість здатності до адекватної оцінки себе як особистості, професіонала, суб'єкта управлінської діяльності;

Таблиця 2.1

Структурні компоненти компетентності в дослідженнях вчених

Компонент компетентності	Автор(-и)											
	Міхєєв С., Деркач А. [157]	Єліна І. [80]	Волошка В. [45]	Грушева А. [62]	Шаповал Р. [226]	Володарська О. [44]	Клімова А. [109]	Абітаєва Р. [2]	Іголкіна М. [96]	Чередніченко Г., Тверезовська Н. [220]	Бєлова О. [14]	Міляєва В. [159]
Когнітивний	+		+	+		+	+	+	+	+	+	+
Когнітивно-операціональний					+							
Діяльнісний (поведінковий)	+		+	+			+					
Соціальний				+								
Емоційний	+											
Особистісно-мотиваційний					+							
Мотиваційний	+	+	+					+	+	+		
Мотиваційно-ціннісний						+	+					
Ціннісно-смисловий									+			
Операціональний		+				+		+	+			
Рефлексивний	+	+						+		+	+	
Аналітико-рефлексивний					+							
Особистісний			+	+			+	+				
Організаційний											+	
Комунікативний											+	
Афективно-аксіологічний												+
Праксеологічний												+

- *особистісний* – сформованість сукупності особистісних якостей, які обов'язково мають бути притаманні професійно-компетентному управлінцю.

Для остаточного визначення структурних компонентів компетентності доцільно скористатися методом декомпозиції. Декомпозиція, як процес розділення, дозволяє розглядати будь-яку досліджувану систему як складну, що об'єднує окремі взаємопов'язані підсистеми, які, своєю чергою, також можуть бути розділеними на частини.

Тому вважаємо, що найбільш обґрунтованим є підхід, за якого структуру компетентності визначають виходячи з її сутності. Як було раніше визначено авторами даної монографії [73; 137; 195], управлінська компетентність керівника представляє собою інтегративну єдність функціонального (знання, уміння та навички) та особистісного компонентів (мотивації, соціально-психологічних якостей і здібностей та Я-концепції). Виходячи з того, що компетентність управлінця є складним комплексним утворенням, слід визначити комплекс показників, за якими буде здійснюватися оцінка.

Перш за все, розглянемо показники, за якими буде оцінюватися функціональна складова управлінської компетентності керівника. У зв'язку з тим, що управління розглядається як сукупність функцій, що сприяють досягненню цілей організації, охарактеризуємо їх сутність і зміст.

Економічна енциклопедія визначає функцію управління як певний вид діяльності, у процесі якого виконується вплив на об'єкт управління, вирішуються поставлені цілі та завдання, досягається здійснення бажаної мети [79, с. 287]. На думку Й. Завадського, функції менеджменту – це види діяльності щодо об'єкта, які зумовлюються кооперацією та поділом виконуваної роботи серед управлінського персоналу. Кожна функція складається із послідовності взаємопов'язаних дій для виконання поставленої ролі управління [86, с. 51].

Аналіз та узагальнення наукових розробок учених і практиків [22; 25; 26; 38; 41; 68; 77; 111; 170; 228] показали, що як елементи функціональної складової компетентності доцільно досліджувати готовність і здатність виконувати чотири основні функції управління: планування, організацію, мотивацію та контроль. Саме вони, послідовно змінюючи одна одну, утворюють управлінський цикл.

Кожна окрема функція має загальну та конкретну мету. Загальна мета збігається з метою управління в цілому (забезпечення оптимального функціонування та розвитку соціально-економічної системи). Кон-

кретна мета пов'язана із завданнями, які керівник розв'язує на певному етапі управлінського циклу.

Планування передбачає такі дії: вироблення та постановку цілей та завдань діяльності з відображенням їх у планах (довготермінових, середньотермінових, поточних, оперативних); визначення шляхів і засобів реалізації планів для досягнення цілей на основі оцінки наявних ресурсів та раціонального їх використання; передбачення можливих змін соціально-економічної та науково-технічної ситуації [77]. Засобами планування керівництво фірми встановлює головні напрямки процесу управління та прийняття рішень, які забезпечують єдність цілей і завдань для всіх учасників цього процесу. Умовну модель функції можна представити як ланцюг: місія – загальна мета – цілі-напрями – цілі-завдання – комплекс заходів – прогнозовані результати.

Організація як функція управління полягає у створенні оптимальних структур об'єкта управління (підприємства), встановленні співвідношень між структурними елементами системи та їх взаємодії. Ще однією стороною даної функції є розподіл праці між людьми, встановлення завдань кожному працівнику через делегування йому певних повноважень і права використовувати ресурси, а також координування керівником зусиль багатьох людей для виконання поставлених цілей і завдань. Організація управління досягає високої ефективності, спираючись на такі принципи: розподіл праці, спеціалізація, пропорційність, паралельність, неперервність, ритмічність, чіткість розподілу робіт, режим економії (точне виконання плану з мінімальними витратами) [77]. Сутність організації як специфічної функції управління полягає в організаційному виконанні рішення, створенні мережі організаційних відносин, які забезпечують цілісність, динамізм керуючої системи, органічну, найбільш ефективну взаємодію її компонентів. Головне в організаційній роботі – визначення ролі кожного підрозділу, кожної людини в досягненні мети; забезпечення ефективної взаємодії підрозділів і людей, об'єднаних на засадах єдності мети та єдності організації, раціонального розподілу прав, повноважень та обов'язків, чіткого фіксування правильного їх співвідношення. Ця функція дозволяє інтегрувати та координувати всі наявні ресурси: час, кадри, матеріально-технічні, фінансові тощо.

Мотивація є ще одним важливим напрямом діяльності керівника. Вона передбачає спонукання себе та інших до діяльності для досягнення цілей. Мотивація полягає в тому, щоб працівники виконували свою ро-

боту відповідно до делегованих їм обов'язків та поставлених планів. Мотивація є складним соціально-психологічним явищем, яке досліджується фахівцями різних наук. Аналіз наукових робіт, присвячених мотивації [13; 65; 72; 74; 108; 113; 138; 198], дозволив обґрунтувати такий підхід до вивчення мотивації в рамках даного дослідження. Окрім функціональної та особистісної складових управлінської компетентності керівників, мотивація, по-перше, розглядається як здатність керівника спонукати підлеглих до виконання поставлених завдань, по-друге – як складова особистості керівника: сукупність мотивів його професійної діяльності та життєдіяльності.

Наступним етапом управлінської діяльності, спрямованої на забезпечення реалізації мети управління, є контроль. *Контроль* – це вид управлінської діяльності, спрямований на виявлення відхилень фактичних результатів управління від передбачених, з'ясування причин розходження мети та результатів управління, визначення змісту регулюючої діяльності щодо зведення до мінімуму наявних відхилень [41].

Функція контролювання забезпечує моніторинг досягнення цілей. Сучасне тлумачення функції пов'язане з відстеженням дотримання стандартів, норм, планів та вивчення реального стану явищ. Наразі контроль втрачає свою авторитарно-бюрократичну сутність. Він отримує нове забарвлення: гуманістичний характер, оптимістичність, навчально-методичну спрямованість, гласність та інформаційну достатність. На другий план відходять перевірки з кількісними оцінками, які замінено на експертні процедури та самоатестацію. Більше уваги під час контролю тепер надається кінцевим результатам та їх якості.

Практичну перевірку охарактеризовані в підрозділі 2.1 методичні підходи до діагностики компетентності керівників виконано на матеріалах двох підприємств. Далі результати будуть представлені за матеріалами Лозівського ковальсько-механічного заводу (ЛКМЗ) і Карлівського машинобудівного заводу (КМЗ) Харківського регіону. Оцінки функціональної складової управлінської компетентності керівників обох підприємств наведено в *табл. 2.2*.

За рівнем показників табл. 2.2 можна зробити певні висновки.

Керівникам Лозівського заводу слід усвідомити необхідність пройти додаткову підготовку, для того щоб посилити знання про сутність процесу планування, оскільки характеристики ЗП1, ЗП3 отримали оцінку 3,4 бала, а ЗП2 – оцінку 3,1 бала. Можливо, такі оцінки пов'язані з персональною надмірною впевненістю в наявності своїх особистих

практичних навичок з планування, які отримали оцінку вище 4 балів. За функцією організування потребують уваги УО1 і ЗО3. Інші її складові можна вважати достатньо розвиненими. Що стосується функції мотивації, керівникам підприємства необхідно вивчити особливості мотивації різних категорій персоналу (ЗМ4 – 3,1 бала). Можна також додатково збагатити знання сучасних підходів до мотивування особливостями матеріальної та нематеріальної мотивації (ЗМ2, ЗМ5 – 3,6 бала). Що стосується вмінь, то бажано було б провести додаткові тренінги для розвитку вміння враховувати індивідуальні особливості підлеглих з метою посилення їх мотивації (УМ2 – 3,2 бала), щоб використовувати мотивацію згуртування колективу (УМ3 – 3,4 бала). Для покращення показників вмінь і навичок контрольної функції необхідно провести додаткові заходи з питань оперативного вирішення проблем у процесі виконання завдань (УК3 – 3,4 бала).

Керівникам Карлівського заводу слід звернути увагу на підвищення знань з тактичного планування (ЗП2 – 3,5 бала). За результатами оцінки організування доцільно посилити знання про організацію взаємодії між підрозділами (ЗО2 – 3,6 бала). Слід також звернути увагу на розвиток вміння кооперувати роботу підлеглих, делегувати їм обов'язки та повноваження (УО1 та УО3 – 3,6 бала). Потребують уваги вміння налагоджувати взаємозв'язки в колективі (УО2 – 3, бала).

Оцінки функції мотивації свідчать про відсутність необхідних знань особливостей мотивації різних категорій персоналу (ЗМ4 – 2,6 бала). До цих знань доцільно додати знання сучасних підходів до мотивування (ЗМ2 – 3,6 бала). Керівникам підприємства необхідно навчитися вмінню мотивувати згуртованість (УМ3 – 3,2 бала) і враховувати індивідуальні особливості працівників (УМ2 – 3,3 бала). Серед функцій контролю можна внести в перелік заходи з розвитку вміння оперативно вирішувати проблеми (УК3 – 3,6 бала).

Далі розглянемо більш детально особистісну складову управлінської компетентності керівника. Її основними елементами є мотивація, соціальні та психологічні властивості особистості, а також Я-концепція, які знаходяться в тісному взаємозв'язку та взаємозалежності. Ключову роль у структурі особистої компетентності відіграє мотивація.

А. Колот вважає, що мотивація – це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини [113, с. 12]. На думку С. Занюка, мотивація – це сукупність спонукальних факторів, які визначають актив-

Таблиця 2.2

Показники оцінки функціональної складової управлінської компетентності керівника

Показник	Критерій	Ум. позн.	ЛКМЗ	КМЗ
1	2	3	4	5
Знання, уміння та навички здійснення функції планування	Знання про сутність процесу поточного планування	ЗП1	3,4	3,9
	Знання про сутність процесу тактичного планування	ЗП2	3,1	3,5
	Знання про сутність процесу стратегічного планування	ЗП3	3,4	4,3
	Уміння та навички встановлення цілей і розробки завдань	УП1	4,6	3,9
	Уміння та навички розробки стратегії, планів та програм для досягнення цілей	УП2	4	3,9
	Уміння та навички планування необхідних ресурсів та їх розподіл по цілям і завданням	УП3	4,3	4
	Уміння та навички доведення планів до виконавців	УП4	4,1	3,9
Знання, уміння та навички здійснення функції організації	Знання про організацію роботи відділу (підприємства)	ЗО1	4,6	3,9
	Знання про налагодження взаємодії між підрозділами та працівниками	ЗО2	4,3	3,6
	Знання про інформування	ЗО3	3,6	4,6
	Знання про делегування	ЗО4	3,7	4,3
	Уміння та навички здійснення розподілу праці і забезпечення кооперування	УО1	3,6	3,6
	Уміння та навички з налагодження взаємозв'язків та забезпечення координації	УО2	4,2	3,7

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5
	Уміння та навички щодо делегування обов'язків і повноважень	УО3	4,6	3,6
	Уміння та навички щодо інформування	УО4	4,3	4,2
Знання, уміння та навички здійснення функції мотивації	Знання про сутність процесу мотивації	ЗМ1	4,6	4
	Знання про сучасні підходи до мотивування персоналу	ЗМ2	3,6	3,6
	Знання про форми та методи мотивації персоналу	ЗМ3	4,3	3,8
	Знання про особливості мотивації різних категорій персоналу	ЗМ4	3,1	2,6
	Знання про особливості матеріальної та нематеріальної мотивації	ЗМ5	3,6	3,7
	Уміння та навички ефективного використання форм і методів мотивації в управлінні персоналом	УМ1	3,9	4,8
	Уміння та навички щодо врахування індивідуальних особливостей працівників для забезпечення процесу мотивації	УМ2	3,2	3,3
	Уміння та навички обирати та застосовувати на практиці методи мотивації для згуртування колективів	УМ3	3,4	3,2
	Уміння та навички щодо використання мотивації як інструменту узгодження цілей працівника та підприємства	УМ4	3,9	4,8
	Уміння та навички з визначення соціально-економічної ефективності мотивації персоналу з використанням різних методів	УМ5	3,6	3,8

Закінчення табл. 2.2

1	2	3	4	5
Знання щодо сутності та завдань попереднього контролю	Знання, уміння та навички здійснення функції контролю	ЗК1	4,4	4
	Знання щодо сутності та завдань поточного контролю	ЗК2	4,2	4
	Знання щодо сутності та завдань заключного контролю	ЗК3	4,5	4,2
	Уміння та навички щодо визначення ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів	УК1	3,9	3,9
	Уміння та навички налагодження зворотного зв'язку	УК2	4,6	3,8
	Уміння та навички з виявлення проблем і розробка заходів щодо їх вирішення у процесі виконання завдань	УК3	3,4	3,6
	Уміння та навички з оцінки кінцевих результатів роботи	УК4	4,1	4,4

ність особистості, тобто, це – всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які спонукують до дій, активують поведінку людини [88 с. 7]. Г. Зінченко визначає мотивацію як взаємодію потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій, які перетворюються у ціль діяльності [91, с. 100].

Потребу будемо розуміти як відображення у свідомості людини або нестачі чогось в організмі (біологічні чи фізіологічні потреби), або потреби людини як особистості (соціальні та духовні запити), які провокують внутрішню напругу (стан потреби) і приводять до психічної активності, спрямованої на пошук необхідного для досягнення цілі [72].

Потреби у свідомості людини перетворюються на мотив – складне психологічне утворення, яке служить для обґрунтування певних дій і спонукає до свідомих вчинків.

Вивчення мотивації є необхідним для прогнозування й управління трудовою поведінкою керівника шляхом формування ефективної самомотивації.

Важливим елементом особистісної компетентності є сукупність професійних якостей керівника. Найпоширеніші класифікації ілюструють широкий діапазон вияву професійних якостей керівника [56; 78; 137; 139; 174; 196; 224; 229; 230]. Аналіз праць вітчизняних і зарубіжних учених показав, що єдиного переліку якостей успішного керівника не існує. Окремі автори наголошують на тому, що керівник обов'язково має бути лідером [3; 78; 180]. Лідерство – це верховенство у стимулюванні, плануванні та організації активності групи. Якщо говорити про групи людей, то за здатністю до лідерства стоять такі інтегральні характеристики, як «налаштованість на небезпеку», «управлінські здібності» та висока «особиста активність» [87].

У роботах більшості науковців здійснено спробу створити повний перелік якостей і вимог, що висуваються до керівника чи лідера, а також визначити характеристики, яких вони мають бути позбавлені, якщо прагнуть до успіху. Також слід відзначити досить широкий діапазон вияву цих якостей окремо для керівників та лідерів.

При аналізі якостей керівника-лідера, які забезпечують його здатність до ефективної взаємодії, будемо виходити з того, що у психологічній літературі поняття «властивість», «здатність», «якість» вживаються як синоніми.

Так, А. Комендант і Г. Михайлов зазначають, що гарний керівник проявляє якості, які умовно можна поділити на три групи: *інтелектуально-особистісні*, які визначають здатність формулювати проблему, виділяти головне, прогнозувати події; *емоційно-вольові,* від яких залежить уміння встановлювати, підтримувати та регулювати соціальні контакти, та *соціально-групові* якості, що забезпечують уміння розпоряджатися владою та відповідальністю [114]. Ці ж автори вважають, що найбільш важливими якостями керівника, незалежно від галузі, в якій він працює, є ті, що визначають уміння працювати з людьми, аналізувати вчинки людей, розуміти себе, випереджати результати взаємодії.

В. Шатун пропонує такий перелік здібностей і якостей сучасного менеджера: організаторські здібності; уміння керувати собою й іншими; уміння навчати та розвивати підлеглих; здатність формувати ефективні робочі групи; уміння розбиратися в людях; морально-комунікабельні якості; агітаторські якості; ініціативність; уміння спиратися на колектив; гнучкість [228].

О. Бандурка, С. Бочарова та О. Землянська наводять такий перелік якостей керівника: соціальна спрямованість діяльності, висока компетентність, організаторські здібності; високі моральні якості; емоційно-

вольові риси характеру; інтелектуальні властивості; уміння підтримати свій авторитет; імідж; здоров'я [11]. При цьому автори також зазначають, що саме уміння організовувати спільну діяльність людей є основною якістю керівника.

М. Вудкок, Д. Френсіс навели ряд умінь і організаторських здатностей, необхідних менеджеру, які слід постійно вдосконалювати. До них належать: здатність керувати собою; розумні особисті цілі та цінності; орієнтація на постійний особистісне зростання та самовдосконалення; здатність до інновацій; висока здатність взаємодіяти з людьми і впливати на них; знання сучасних управлінських підходів; вміння навчати та розвивати підлеглих; вміння формувати ефективні робочі групи [47].

О. Власова та Ю. Никоненко вважають, що сьогодні в роботі керівника особливої значущості набувають знання колективу та вміння керувати ним [43].

Є. Ходаківський, Ю. Богоявленська та Т. Грабар наводять перелік з одинадцяти найважливіших якостей менеджера: здатність ефективно управляти собою та своїм часом; здатність усвідомлювати свої особисті цінності; визначення цілей роботи, що виконується, і своїх власних цілей; постійне особисте зростання та розвиток; здатність швидко та ефективно вирішувати проблеми; винахідливість та здатність гнучко реагувати на зміни ситуації; вплив на оточення без застосовування прямих наказів; використання нових сучасних управлінських методів; уміле використання людських ресурсів; уміння допомогти іншим у швидкому вивченні нових методів та оволодінні практичними навичками роботи; уміння створювати та вдосконалювати групи; здатність ставати винахідливими та результативними в роботі [216]. Водночас автори зазначають, що важливим для керівника в управлінській діяльності є те, щоб він у своїй фірмі був лідером і наводять п'ять характеристик лідера: бізнес-освіченість, концептуальні здібності (творчий, винахідливий інтелект), попередній досвід, якість судження (прийняття швидких і правильних рішень за умов недостатньої інформації), уміння працювати з людьми (зацікавити їх, повести за собою і дати їм нагоду розкритися та ін.).

О. Ромашов вважає, що до найбільш типових, успішно реалізованих у різних сферах діяльності особистісних якостей лідера належать: обдарованість; прагнення до знань і високий рівень розвитку інтелекту; високий професіоналізм; активність; ініціативність; надійність; вражаюча зовнішність; високий ступінь впевненості в собі; здатність і вміння

формулювати чіткі цілі та завдання і визначати конкретні вимоги для їх досягнення; уміння мобілізувати людей і згуртовувати їх навколо себе для досягнення поставленої мети [189].

Досить часто вчені [212] посилаються на класифікацію Л. Уманського, який разом зі своїми однодумцями доводить, що особистість здібного керівника відрізняється від особистості нездібного керівника специфічними властивостями, до яких належать організаторські здібності, або організаційне чуття (психологічна вибірковість, практично-психологічний розум, психологічний такт), емоційно-вольові якості (соціальна впливовість, вимогливість, критичність) та схильність до організаторської (управлінської) діяльності. У цій структурі головну роль відіграє організаційне чуття, на якому базується емоційно-вольова впливовість.

Властивості організаційного чуття можуть бути окреслені такими характеристиками:

1. *Психологічна вибірковість* – здатність співпереживати, виявляти високу чутливість і сприйнятливість в описі та демонструванні психологічних об'єктів; оперативно й адекватно характеризувати психологічні особливості людей; виявляти вибіркову психологічну пам'ять і спостережливість у бесідах, у розв'язанні управлінських завдань; виявляти схильність до психологічного аналізу, пояснення поведінки та вчинків інших людей і власних; глибоку переконаність у силах, здібностях і можливостях групи людей; вміння подумки ставити себе в психологічну ситуацію іншої людини, міркувати «з її погляду».

2. *Практично-психологічний розум* як здатність розподіляти обов'язки групової діяльності з урахуванням індивідуальних особливостей людей; оперативно орієнтуватися в ситуаціях, які вимагають практичного застосування знань у розв'язанні проблем «справи – люди», «люди – справи»; виявляти винахідливість у застосуванні психологічного стану, настрою людей за певних умов життя та діяльності; викликати стимулюючі мотиви діяльності, знаходити шляхи та способи зацікавлення людей справою, використовувати моральні та матеріальні стимули цієї зацікавленості; враховувати відносини, особисті симпатії, антипатії, психологічні відмінності людей під час поєднання їх для виконання спільної діяльності; навчатися при формуванні організаторських знань, навичок і умінь можливостям узгоджувати психологічні особливості людей з вимогами діяльності; розв'язувати практичні проблеми крізь призму наявних людських можливостей.

3. *Психологічний такт.* Особливістю цього феномена є почуття міри у відносинах і при взаємодії з людьми, відсутність якого долає межі,

за якими руйнуються оптимальні відносини керівника з підлеглим. Психологічний такт можна розвивати за допомогою різних інструментів та заходів. Наприклад, за рахунок мовної адаптації до різних людей; комунікативної винахідливості під час першого знайомства; індивідуалізації спілкування з людьми на основі врахування їх усталених індивідуально-психологічних особливостей; розвитку почуття ситуації; врахування зовнішніх обставин, які впливають на взаємини індивідів; вияву чуйності, уважності, співчуття до людей. Психологічний такт можна забезпечувати за рахунок розвитку простоти, природності у спілкуванні, здатності бути самим собою у стосунках з людьми; дотримання вимог справедливості, об'єктивності у ставленні до підлеглих і колег; здатності засвідчити й довести цю об'єктивність.

4. *Соціальна впливовість* – це емоційний вплив, який виявляється в різних емоційних формах мовлення: у членуванні фрази, інтонації, у наголосах і паузах; у вольовому спонуканні, яке реалізується в мімічній та пантомімічній формах (жести, погляд, поза, вираз обличчя). Володіння цією функцією вольового спонукання виражається у здатності організатора користуватися різними словесними формами: проханням, побажанням, порадою, закликом, переконанням, навіюванням, вимогою, розпорядженням, наказом тощо.

5. *Вимогливість* як наявність у керівника високих потреб, запитів і спонукання підлеглих до неухильного виконання рішень, досягнення цілей. Виражається в таких показниках: сміливість пред'явлення вимог; постійність, усталеність, неепізодичність вимог; гнучкість пред'явлення вимог з урахуванням конкретної ситуації; самостійність, невимушеність вимог; категоричність вимог; різноманітність форм вияву вимог, особливо здатність подати їх у формі жарту, дотепного зауваження, сарказму; індивідуалізація вимог залежно від постійних і тимчасових психологічних особливостей і стану людей. Вимогливість застерігає від непередбачуваних ситуацій у трудовому процесі.

6. *Критичність* як здатність аналітично ставитися до дійсності, конкретних справ. Проявляється в таких аспектах: критична спостережливість (уміння побачити та виокремити недоліки); самостійність (посилання на власні оцінні спостереження) критичності; мобільність критичного аналізу; логічність та аргументованість критичних зауважень; прямота та сміливість критичності (без скарг і критиканства); глибина та істотність критичних зауважень по суті; постійність, неепізодичність критичних висловлювань про недоліки стану справ і про дії людей (без

прискіпливості та в'їдливості); доброзичливість критичності. Ця властивість є одним із стимулів розвитку підприємства.

7. *Властивість організаційного чуття* як схильність до управлінської діяльності засвідчують такі характеристики керівника: спонтанне, самостійне входження в організаторську діяльність; перебирання на себе ролі організатора та відповідальності за роботу інших людей у важких та несприятливих умовах; потреба в організаторській діяльності, усталене, безкорисливе прагнення та готовність до неї; природність входження в організаторську діяльність, що відбувається немовби спонтанно, ніби інакше й бути не могло; емоційно-позитивне самопочуття під час її виконання; незадоволеність, нудьга без організаторської діяльності; здатність побачити необхідність в організаторській діяльності за обставин, які наочно її не вимагають. Ця схильність забезпечує упорядкування, налагодженість єдності виробничого процесу.

Охарактеризовані вище властивості становлять єдність, порушення якої ускладнює, а то й унеможливлює оволодіння навичками управлінської діяльності, а також реалізацію їх на практиці.

В умовах мінливого середовища та невизначеності управлінських завдань вимоги до особистості й управлінської діяльності керівників постійно зростають. Оскільки опосередковуючою ланкою між особистістю та професійною діяльністю є професійна самосвідомість, процес формування останньої дозволяє досягати ефективних результатів як в особистісному зростанні, так і в професійній діяльності [87].

В економічних науках проблема самосвідомості (Я-концепція) майже не досліджуються. В основному ця проблематика розглядається у психологічних та педагогічних науках [224; 232]. Тому, досліджуючи професійну Я-концепцію керівника, будемо спиратися на праці вчених-психологів та педагогів. Аналіз сутності поняття «професійна Я-концепція», представленого у роботах науковців, які займалися цим питанням, показав, що в основному Я-концепцію розглядають як сукупність уявлень індивіда про себе в ролі суб'єкта професійної діяльності, професіонала. Такий погляд на професійну Я-концепцію відображено, наприклад, у дослідженні Р. Каламаж. Автор зазначає, що професійна Я-концепція відображає усвідомлення себе суб'єктом професійної діяльності; характеризується професійно-діяльнісним змістом Я-образів; забезпечує інтеріоризацію професійної діяльності та умов її здійснення в систему значень і особистісних смислів фахівця; інтегрує психічні компонен-

ти особистості та професійно-важливі якості; здійснює саморегуляцію поведінки і відношень у професійній сфері; забезпечує планування саморозвитку себе як професіонала та самореалізації в професії [102]. М. Нагара професійну самосвідомість визначає як процес усвідомлення професіоналом себе в кожному із трьох складових аспектів професійної діяльності: у системі власної трудової діяльності, у системі професійного спілкування, у системі власної особистості [165]. В акмеологічному словнику за ред. А. Деркача професійне «Я» визначається як вибудоване особистістю узагальнення сукупності оцінок своїх професійних якостей, мотивів і ціннісних орієнтації, стилю й ефективності своєї роботи, кар'єри, способів взаємодії з партнерами, а також, власне, професійного досвіду, аналізу та узагальнення помилок і труднощів і, водночас, – бачення своєї професійної перспективи розвитку [66].

Однак існує і ряд досліджень, в яких до складу професійної Я-концепції вводять уявлення працівника про себе як особистості. Такої думки дотримується І. Торгаєва, яка вважає, що особистісно-професійна Я-концепція є сформованою, відносно стійкою, узагальненою системою функціонування знань та уявлень індивіда про себе як про особистість та суб'єкта професійної діяльності на підставі самооцінки [210]. Л. Онуфрієва та С. Ренке також наголошують, що зміст професійної Я-концепції становлять різнобічні уявлення людини про себе в контексті різних сторін професії й кар'єри, професійного оточення, власних характеристик, характеристик близьких їй людей, членів родини, життєвих і сімейних подій, життєвих ситуацій [172]. На нашу думку, у цьому випадку відбувається змішування понять «професійна» і «загальна» Я-концепції. Тому більш доцільним здається розгляд Я-концепції як динамічної системи оцінних уявлень керівника щодо своїх професійних якостей, мотивів і ціннісних орієнтацій, стилю й ефективності своєї роботи, кар'єри, способів взаємодії з партнерами, професійного досвіду, яка забезпечує саморегуляцію поведінки і відносин у професійній сфері та планування саморозвитку й самореалізації в професії.

З метою глибшого проникнення в сутність професійної Я-концепції слід визначитися з її концептуальними складовими. Найбільш відомим дослідженням Я-концепції є праця Р. Бернса, де він виділяє три компоненти: *когнітивний* (переконання індивіда); *емоційно-оцінювальний* (ставлення особистості до себе – самооцінка); *поведінковий* (характеризує

стан поведінки та діяльності) [16]. У структурі професійної Я-концепції також найчастіше відзначають ці компоненти: *когнітивний компонент* – уявлення про свої професійні здібності та можливості, ідентифікація себе з представниками професійної групи та професійною діяльністю; *емоційний компонент* – ставлення до себе як до професіонала, емоційна ідентифікація з професійним середовищем; *поведінковий компонен*т – прагнення бути зрозумілим, визначення стилю діяльності, підвищення свого професійного статусу, встановлення професійного контакту з різними партнерами по професійному спілкуванню.

У науковій психологічній літературі [86; 87], крім того, досить поширеним є виділення таких складових Я-концепції: реальне Я (уявлення людини про себе в теперішньому часі); ідеальне Я (уявлення людини про те, якою вона повинна стати, щоб відповідати соціальним нормам і очікуванням оточення); динамічне Я (уявлення про те, якою людина має стати найближчим часом); фантастичне Я (уявлення про те, якою людина хотіла б стати, якби це було можливо).

Відповідно до сформованих образів Я керівник обирає власну стратегію професійного розвитку: примітивного функціонування, кар'єрного сходження, актуалізації себе в професії чи творчого самовираження [88]. Розглянемо ці стратегії детальніше.

Стратегія примітивного функціонування полягає в тому, що керівник проявляє активність у міру необхідності; виконує трудові функції, не виходячи за їх рамки, не проявляє творчості, ініціативи; орієнтується на характеристики реального образу, не визначає перспективи розвитку та самовдосконалення.

Сутність кар'єрної стратегії полягає в орієнтації керівника на характеристики оптимального способу діяльності безвідносно наявного рівня здібностей і можливостей; висока активність виявляється за умов відсутності творчої спрямованості, індивідуального самовираження, адекватної самооцінки; у такого керівника відсутня потреба у змінах навіть за наявності спроможностей, якщо наявний рівень відповідає ситуації.

Стратегія актуалізації себе в професії полягає в тому, що керівник орієнтується на характеристики оптимального способу з високою потребою їх подальшого перетворення в характеристики образу ідеального без урахування й адекватної оцінки реального образу, тобто відбувається орієнтація на вимоги професії.

Стратегія творчого самовираження заснована на готовності та потребі керівників у самовдосконаленні, у подоланні чинників, що перешко-

джають успішному професійному становленню, а також у встановленні відповідності між адекватно оцінюваними характеристиками реального образу, розвитку їх у напрямку образу оптимального та подальшого перетворення в характеристики, притаманні ідеальному образу.

В аналізі особистісної складової управлінської компетентності керівника будемо користуватися переліком показників, наведених у *табл. 2.3.*

Таблиця 2.3

Показники оцінки особистісної складової управлінської компетентності керівника

Показник	Критерій	Ум. позн.	ЛКМЗ	КМЗ
1	2	3	4	5
Забезпечення мотивації самозбереження	Готовність працювати понаднормово, виконувати будь-яку високооплачувану роботу для збільшення свого заробітку	М1	3,8	4,6
	Зацікавленість у роботі з нормальними умовами праці, зручною змінністю, навіть за рахунок нижчої оплати чи невисокої змістовності праці	М2	3,8	**3,5**
	Прагнення жорсткого структурування роботи, важливим є порядок, планування, процедури, тобто високий рівень організованості	М3	**3,5**	**3,7**
	Потреба соціальних контактів, спілкування, намагання постійно знаходитись в оточенні інших людей	М4	**3,7**	4,5
	Прагнення працювати в колективі, де панують добрі взаємовідносини, сприятливий морально-психологічний клімат, довіра	М5	**3,2**	4,8
	Потреба уваги, оцінки заслуг, досягнень і успіхів, їх визнання, схвалення від інших людей	М6	4,1	4,8

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5
Забезпечення мотивації саморозвитку	Прагнення складних і ризикованих завдань, намагання у своїй трудовій діяльності визначати та досягати складні та багатообіцяючі цілі	М7	**3,7**	**3,5**
	Прагнення керувати іншими, впливати на оточуючих, стійка потреба в конкуренції та здійсненні влади	М8	4	4,4
	Потреба постійних змін, різноманіття цілей і завдань, нових ініціатив	М9	4,3	3,6
	Прагнення бути креативними, відкритими для нових ідей, займатися творчою діяльністю	М10	**3,7**	3,8
	Прагнення саморозвитку, здобуття нових знань, вмінь, навичок, професійного зростання	М11	3,8	4,1
	Прагнення цікавої, корисної праці, потреба в роботі, яка наповнена змістом і значенням, є суспільно корисною	М12	4	4
Наявність соціально-психологічних якостей та здібностей	Здатність визначати психологічні особливості та стани інших людей	ПВ	4	3,9
	Підвищений інтерес і увага до інших людей як до товаришів по спільній діяльності	ПР	**3,4**	3,8
	Схильність і здатність аналізувати поведінку та вчинки інших людей	ПТ	**3,6**	3,9
	Глибока віра в сили, можливості та здібності колективу	СВ	4,1	3,9
	Здатність переживати те, що переживають, відчувають інші люди (емоційна синхронність)	В	**3,6**	**3,4**

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5
	Здатність розподіляти обов'язки, доручення з урахуванням індивідуальних особливостей людей	К	3,9	**3,6**
	Здатність зацікавлювати людей справою, знайти моральні та матеріальні стимули зацікавленості	ОД	4	**3,5**
	Урахування взаємин, особистих симпатій і антипатій людей з метою згуртування для виконання загальної мети	ІВ	3,8	**3,6**
Я-КОНЦЕПЦІЯ				
Когнітивний компонент	Я знаю, що мої професійні здібності та можливості знаходяться на високому рівні	ККЯ1	**3,6**	3,9
	Я знаю, що серед представників моєї професійної спільноти я користуюсь авторитетом	ККЯ2	**3,5**	2,9
	Я знаю, що колеги мене поважають за мій високий професіоналізм	ККЯ3	4,3	**3,6**
	Я знаю, що мої особистісні якості дозволяють на високому рівні виконувати мої функціональні обов'язки	ККЯ4	**3,6**	4
Емоційно-оцінний компонент	Я відчуваю тісний емоційний зв'язок зі своїми колегами	ЕКЯ1	**2,9**	3,5
	Я відчуваю, що досяг своєї професійної зрілості	ЕКЯ2	4,2	**2,9**
	Я відчуваю гордість за свою роботу	ЕКЯ3	**3,4**	4
	Я відчуваю, що на роботі «викладаюся» на 100 %	ЕКЯ4	4,4	**3,6**

Закінчення табл. 2.3

1	2	3	4	5
Поведінковий компонент	Я визначився зі стилем своєї діяльності	ПКЯ1	**2,9**	**2,8**
	Я побудував свою кар'єрну стратегію	ПКЯ2	**3,1**	**3,0**
	Я постійно підвищую свій професійний статус	ПКЯ3	4,1	**3,7**
	Я прагну встановлення професійного контакту з різними партнерами по професійному спілкуванню	ПКЯ4	4	**3,8**

Інформація з табл. 2.3 свідчить, що керівникам ЛКМЗ слід було б звернути увагу на розвиток прагнення працювати в колективі з позитивним кліматом (М5 – 3,2 бала), на необхідність структурування роботи (М3 – 3,5 бала). Для мотивації саморозвитку можна додати тренінги з прагнення виконання складних завдань і відкритості для нових ідей (М7 і М10 – 3,7 бала).

Для розвитку соціально-психологічних здібностей необхідно подбати про розвинення інтересу до колег (ПР – 3,4 бала), а також про здатність аналізувати поведінку колег і відчувати їх емоції (ПТ, В – 3,6 бала).

Аналіз характеристик Я-концепції засвідчив відсутність уявлення у керівників про свій авторитет (ККЯ2 – 3,5 бала) серед трудівників. Також непокоїть рівень розвитку в керівників їх професійних здібностей і вміння користуватися ними в практичної діяльності (ККЯ1, ККЯ4 – 3,6 бала). На жаль, керівники підприємства не відчувають свого зв'язку з колегами і не визначилися зі стилем своєї діяльності (ЕКЯ1, ПКЯ1 – 2,9 бала), а також не побудували власну кар'єрну стратегію (ПКЯ2 – 3,1 бала).

Керівники КМЗ мають формальну прихильність до організації (М2 – 3,5 бала) і зневажають можливостями підвищення рівня мотивування організованості (М3 – 3,7 бала). Для підвищення тенденцій саморозвитку в керівників слід формувати бажання виконувати складні та ризиковані завдання (М7 – 3,5 бала) і орієнтацію на нові ініціативи (М9 – 3,6 бала). Для розвитку соціально-психологічних здібностей необхідно було б вдатися до освітньо-виховних заходів, що в результаті сприяло б створенню емоційної синхронності в колективі (В – 3,4 бала),

а також підвищенню здатності знаходити моральні та матеріальні стимули зацікавленості в роботі (ОД – 3,5 бала). Для розвитку характеристик Я-концепції керівникам підприємства треба постійно слідкувати за станом свого авторитету (ККЯ2 – 2,9 бала), за оцінюванням своєї професійної зрілості (ЕКЯ2 – 2,9 бала), а також за оцінкою визначення стилю своєї діяльності (ПКЯ1 – 2,8 бала).

У *Додатку А* наведено анкети, за якими була зібрана інформація для аналізу професійної й особистісної складових управлінської компетентності керівника.

2.2. Діагностика професійної мобільності управлінського персоналу

Сучасний стан українського суспільства вимагає підвищення уваги до наповнення його економічної підсистеми професійними кадрами, здатними ефективно працювати в умовах підвищеного ризику. Для вирішення цієї проблеми необхідно перейти від розгляду людини як механізованого елемента робочого місця складної раціональної системи до сприйняття її як особистості, яка має унікальне сприйняття світу та реагує на його вплив нестандартними вчинками. Така еволюція особливо актуальна для персоналу, зайнятого в системі управління підприємствами. Саме особистісний потенціал професіоналізму персоналу здатний створити потужну силу протистояння нестандартним ситуаціям шляхом формування та збереження здатності колективу підприємства адаптуватися до непередбачуваних змін, що останнім часом наповнюють бізнес-середовище. Ефективне використання особистісного потенціалу управлінського персоналу неможливе без комплексного оцінювання його фактичного стану та резервів розвитку. Тому набуває актуальності методичне забезпечення такого оцінювання та його емпірична апробація.

Проблематика професійної мобільності менеджерів, тобто факторів і умов розвитку особистісного менеджерського потенціалу, вже стала об'єктом уваги сучасних учених. Серед відомих дослідників цього феномена варто відзначити Ю. Іванова, Є. Кузнєцова, М. Макарову [94; 121; 145] та ін. У роботах цих авторитетних науковців визначаються зміст і сутність нових понять, наводяться аргументи щодо необхідності розвитку досліджень особистісного потенціалу менеджера з використанням міждисциплінарного підходу, надаються пропозиції щодо переліку діа-

гностичних характеристик особистісного потенціалу. Проте, незважаючи на значну кількість опублікованих праць та їх наукову цінність, залишається дискусійним і потребує подальших наукових досліджень та розвитку методичне забезпечення формулювання нових гіпотез і емпіричної перевірки їх на прикладі конкретних колективів.

У зв'язку з цим перевірку можливостей визначення унікальних резервів розвитку професійної мобільності та якості трудового життя працівників системи управління підприємством з урахуванням їх особистісного потенціалу можна вважати актуальною.

Попри достатню увагу представників різних наук до поняття професійної мобільності, залишається ще багато проблем, які потребують аналізу й обґрунтувань. Серед них особливої уваги потребує об'єктивна якісно-кількісна оцінка особистісного потенціалу професійної мобільності.

Остання необхідна для того, щоб мати уявлення про фактичний рівень потенціалу професійної мобільності в її складових чи в цілому, резерви розвитку, формування відповідних програми її вдосконалення, пристосування до цілей і стратегій організації.

Оскільки менеджмент не має стандартних інструментів якісно-кількісної оцінки професійної мобільності персоналу, доцільно скористатися ідеями інших дисциплін. Серед них – технологія концептуалізації, якою користуються соціологи та яка складається з процедур концептуалізації й операціоналізації. Аналіз і узагальнення рекомендацій учених, які їх успішно використали [20; 118], дозволили розробити поетапний алгоритм їх реалізації.

На *першому етапі* (концептуалізації) уточнюються сутність і зміст центральних понять, пов'язаних з темою дослідження. До них слід віднести: особистісний потенціал професійної мобільності персоналу, підприємливість, соціально-психологічний клімат, рівень довіри, прихильність. Наведемо логіку побудови системи понять. Професійна мобільність персоналу перетворюється на критичний фактор забезпечення функціонування та розвитку організації в умовах посилення ризиків у зовнішньому та внутрішньому середовищі колективу. Подібна мобільність забезпечується наявністю певного особистісного потенціалу членів колективу. Головним ресурсом формування такого потенціалу людини є її підприємливість. Практична її матеріалізація можлива за умови формування в колективі особливого позитивного соціально-психологічного клімату в стосунках партнерів по роботі. Довіра – це критична характеристика надійності таких взаємин. Чим більше робота насичена інтелектуальними

функціями, тим важливішими для формування спільного потенціалу колективу стає наявність толерантності, бажання кожного члена колективу чесно і самовіддано використовувати свої здібності та знання для вирішення унікальних кризових проблем, що все частіше супроводжують функціонування організації.

У даному процесі для визначення сутності та ролі особистісного потенціалу професійної мобільності використовується варіант, запропонований Л. Сушенцевою, яка вважає, що професійна мобільність виявляється у вигляді такої якості особистості, яка є необхідною для її успішності в сучасному суспільстві, проявляється в діяльності та забезпечує самовизначення, самореалізацію в житті та професії через сформованість ключових компетенцій і ключових кваліфікацій, а також у прагненні особистості змінити не тільки себе, а й своє професійне поле та життєве середовище [208, с. 7]. Підприємливість людини в широкому сенсі визначається як практична кмітливість, здатність активно діяти, ініціативність. Соціально-психологічний клімат – це притаманний певному колективу стійкий психічний настрій, який справляє значний вплив на взаємини людей, їх ставлення до праці та навколишнього середовища. Довіра – це відчуття повного спокою, відсутність будь-яких сумнівів у щирості відносин між людьми; це відкриті взаємини, побудовані на впевненості в порядності, доброзичливості іншої людини. Оскільки динамічне середовище вимагає прийняття швидких ефективних рішень, для яких не вистачає зусиль однієї, навіть дуже талановитої, людини, керівник колективу повинен організовувати солідарну роботу підлеглих, розвивати та використовувати їх спільний потенціал. Потужність такого потенціалу багато в чому залежить від позитивного сприйняття працівниками самої організації, в якій вони працюють. Наразі організації все більше потребують прихильності працівників, що володіють високим творчим потенціалом. Прихильність персоналу розглядається як рівень ототожнення людини з організацією, в якій вона працює, до якої відчуває свою причетність та прагне продовжувати працювати в цій організації. Традиційно виокремлюються такі форми прихильності, як вимушена, нормативна, афективна.

На *другому етапі* діагностики професійної мобільності реалізується операціоналізація понять – формування процедури кількісного оцінювання особистісного потенціалу професійної мобільності працівника та її факторів, які допускають відображення в цифрах або характеристиках, котрі можна спостерігати та оцінювати методом експертизи.

Ринкове середовище функціонування підприємств вимагає своєчасної діагностики та практичного використання резервів розвитку особистісного потенціалу його менеджерів. Огляд відповідної літератури [20; 24; 84; 126] надав підстави для визначення змісту гіпотези дослідження, формування переліку характеристик особистісного потенціалу, професійної мобільності та якості трудового життя управлінців з подальшим проведенням експериментальної перевірки нової гіпотези через анкетування.

Зміст гіпотези такий: кожний колектив підрозділів системи управління підприємством володіє унікальними резервами розвитку особистісного потенціалу, професійної мобільності та якості трудового життя своїх працівників.

Для перевірки гіпотези на основі анкетування було створено проект системи даних з виділенням у ній трьох підсистем. У першій підсистемі зосереджено характеристики особистісного потенціалу працівника, до яких внесені оцінки підприємливості респондентів, їх толерантності (прихильності до організації), довіри до колег і керівників підрозділу, в якому вони працюють. Друга підсистема даних об'єднала оцінки соціально-психологічного клімату колективу, а також оцінки мотивів трудової активності управлінського персоналу, способів активізації його трудової поведінки. У третій підсистемі наведено оцінки системи управління підприємством, професійної мобільності та якості трудового життя, надані працівниками.

Перевірка конструктивності гіпотези здійснена на прикладі двох колективів публічного акціонерного товариства (ПАТ). Респондентами були члени правління товариства та менеджери експериментального заводу (машинобудівна галузь), що входить до його складу. У першому колективі обстеженням було охоплено 59 респондентів, у другому – 82.

Усі анкети передбачали використання п'ятиінтервальної шкали оцінювання характеристик, де 5 балами визначався найвищий рівень розвитку. При цьому респондентам пропонувалося давати оцінку фактичного, бажаного стану характеристики та можливостей досягнення бажаного стану.

Далі, у табл. 2.4 – табл. 2.10 наведено конкретні оцінки характеристик кожної групи, наданих обома колективами (середньоарифметичні значення), і результати їх аналізу. У *табл. 2.4* наведено оцінки підприємливості менеджерів. Умовні позначення в цій таблиці й у всіх наступних: **Ф** – оцінка фактичного стану; **Б** – оцінка бажаного стану; **М** – оцінка можливостей досягнення бажаного стану характеристики.

Таблиця 2.4

Результати діагностики підприємливості менеджерів

Характеристика підприємливості	ПАТ			Експериментальний завод		
	Ф	Б	М	Ф	Б	М
Я не боюся відповідальності	4,47	4,78	4,58	4,62	4,56	4,49
Я спокійно аналізую будь-які ситуації	4,11	4,68	4,47	4,41	4,82	4,41
Я вмію переконувати людей	4,06	4,62	4,36	4,28	4,69	4,44

Дані табл. 2.4 засвідчують високий рівень підприємливості як членів правління товариства, так і менеджерів експериментального заводу. Тобто обидва колективи мають важливий потенційний резерв унікального реагування на унікальні кризові ситуації.

Важливою характеристикою особистісного потенціалу працівників системи управління є їх толерантність (прихильність). Ця риса менеджерів значною мірою гарантує якісне виконання ними обов'язків в умовах ризику. Оцінки трьох рівнів толерантності (вимушеної, нормативної й емоційної), надані в *табл.2.5*, свідчать, що члени правління ПАТ фактично орієнтовані на нормативну і трохи більше – на емоційну прихильність. Менеджерів заводу непокоїть вимушений і нормативний рівні прихильності. Таку різницю можна пояснити тим, що правління ПАТ находиться на території м. Харкова, де легше знайти варіанти робочих місць на ринку праці. Натомість завод знаходиться на території селища, де роботу знайти набагато складніше.

У процесі діагностики особистісного потенціалу працівника системи управління доцільно складати оцінку його толерантності (табл. 2.5) та його впевненості (довіри), яку він відчуває стосовно перспектив реалізації своїх здібностей (*табл. 2.6*).

Аналіз оцінок, наданих у табл. 2.6, свідчить про необхідність впровадження і правлінням ПАТ, і керівниками заводу заходів з посилення клімату довіри. Члени правління вважають, що в колективі не всі, на жаль, якісно виконують свої обов'язки та обіцянки. На заводі дві останні характеристики довіри отримали оцінки вищі за 4 бала. Це свідчить про більш конструктивні стосунки керівництва експериментального заводу з підлеглими порівняно з членами правління ПАТ.

Таблиця 2.5

Результати діагностики толерантності персоналу

Характеристика толерантності	ПАТ			Експериментальний завод		
	Ф	Б	М	Ф	Б	М
Вимушена: Я не завжди задоволений роботою в організації, але боюсь безробіття	3,61	3,08	2,97	4,15	4,46	4,33
Нормативна: Навіть моє тимчасове безробіття сильно погіршить матеріальний стан сім'ї	4,25	2,97	2,89	4,51	4,41	4,13
Емоційна: Я пишаюсь тим, що працюю в цій організації	4,39	4,95	4,19	4,59	4,85	4,74

Таблиця 2.6

Результати діагностики довіри в колективі

Характеристика довіри	ПАТ			Експериментальний завод		
	Ф	Б	М	Ф	Б	М
Я повністю довіряю колегам і керівництву	3,83	4,59	3,72	3,92	4,72	4,44
Я вважаю, що в колективі всі виконують якісно свої обов'язки та обіцянки	3,94	4,86	4,06	4,38	4,77	4,44
Я вважаю, що керівництво опікується проблемами підлеглих	3,72	4,81	4,14	4,10	4,82	4,54

У другій групі діагностувалися такі характеристики особистісного потенціалу професійної мобільності менеджерів: соціально-психологічний клімат колективу; система мотивів трудової активності управлінського персоналу; способи активізації їхньої трудової поведінки.

Порівняння даних з *табл. 2.7* показує, що члени правління ПАТ відчувають себе частиною колективу. Водночас непокоїть їх невисокий рівень визнання особистісного внеску в роботу й обмеженість контактів з вищим керівництвом. На заводі всі характеристики соціально-психоло-

гічного клімату більш позитивні. Керівництву доцільно було б звернути увагу лише на фактичну оцінку особистого внеску – 4 бали. Причому колектив бажає підняти оцінку до 4,7 балів і бачить можливості для таких заходів (їх оцінка – 4,4 бала). Тобто ймовірність позитивного ефекту від подібних заходів висока.

Таблиця 2.7

Результати діагностики соціально-психологічного клімату в колективі управлінського персоналу

Діагностичні характеристики соціально-психологічного клімату	ПАТ			Експериментальний завод		
	Ф	Б	М	Ф	Б	М
Я відчуваю себе частиною колективу	4,17	4,73	4,36	4,69	4,92	4,82
Я отримую визнання за особистий внесок у роботу колективу	3,83	4,84	4,06	4,05	4,69	4,38
Керівництво відкрите для контактів зі мною	3,86	4,84	4,14	4,33	4,77	4,62

У *табл. 2.8* наведено оцінки восьми варіантів мотивації трудової поведінки працівників. Привертає увагу, по-перше, невисока оцінка неформальних стосунків між членами правління, по-друге – відсутність бажання розвивати професійні горизонтальні зв'язки між підрозділами. Така ситуація негативно впливає на згуртованість колективу, розвиток конструктивних ділових комунікацій між відділами організаційної структури управління.

Далі, у *табл. 2.9* і *табл. 2.10* наведено оцінки третьої групи характеристик особистісного потенціалу управлінського персоналу колективів: професійної мобільності та якості трудового життя відповідно.

Інформація з табл. 2.9 свідчить, що обидва колективи потребують більш детального аналізу резервів розвитку професійної мобільності. По-перше, і в системі правління ПАТ, і на заводі не створено умов щодо прийняття творчих рішень. Ця ситуація може бути обумовлена змістом посадових інструкцій, які жорстко вимагають дотримання переліку та змісту представлених у них компетенцій. Керівництво чітко стандартизує посадові інструкції і вважає, що їх умов за змістом і якістю достатньо для того, щоб персонал виконував своєчасно й ефективно свої професій-

ні функції. Однак і перший, і другий колективи своїми відповідями на запитання анкети довели, що в їх роботі часто трапляються важкі ситуації, які вимагають творчого підходу та виходу за межі інструкцій. І саме такі ситуації потребують надання прав персоналу використовувати досвід, а інколи й інтуїцію для подолання важких кризових ситуацій.

Таблиця 2.8

Результати діагностики способів мотивації трудової поведінки управлінського персоналу

Мотиватори професійної активності	ПАТ			Експериментальний завод		
	Ф	Б	М	Ф	Б	М
Можливість постійного поповнення знань	4,64	4,92	4,31	4,21	4,44	4,44
Практичне використання знань	4,36	4,81	4,03	4,62	4,74	4,74
Самоменеджмент, самоорганізація	4,25	4,62	4,03	3,77	3,92	3,92
Неформальні стосунки в колективі	3,42	4,43	3,69	3,77	4,05	3,87
Горизонтальна кар'єра	4,00	4,54	3,78	4,13	4,64	4,72
Моральний клімат в колективі	4,64	4,92	4,31	3,95	4,54	4,46
Зарплата	4,36	4,81	4,03	3,69	3,87	3,72

Якість трудового життя є важливим критерієм і резервом активізації трудової поведінки інформаційно перевантаженого персоналу, зайнятого в сфері «людина – людина» (див. табл. 2.10).

Ця характеристика робочого місця поки що мало використовується на рівні підприємств та колективів окремих підрозділів системи управління, офіційно вона не має методичного забезпечення. Для практичного використання оцінок якості трудового життя працівників необхідно узгодити їх перелік і зміст із особливістю функціональних обов'язків, режимом роботи, віковою структурою колективу та іншими нестандартними умовами виконання професійних функцій на робочих місцях.

Таблиця 2.9

Результати діагностики професійної мобільності управлінського персоналу

Характеристики професійної мобільності	ПАТ			Експериментальний завод		
	Ф	Б	М	Ф	Б	М
Моя діяльність пов'язана з творчістю	3,67	3,95	3,61	3,33	3,51	3,41
Мені приходиться ризикувати по роботі	3,72	3,08	2,92	3,95	3,64	3,69
У мене є ідеї вирішення складних ситуацій по роботі	4,47	4,35	3,67	4,44	4,72	4,49
Я часто звертаюсь до літератури (Інтернету) для вирішення проблем по роботі	4,31	4,14	4,14	3,59	4,00	3,92
Я звертаюсь за порадами до колег у випадку складних ситуацій	4,25	3,97	3,64	4,74	4,69	4,62

Таблиця 2.10

Результати діагностики якості трудового життя управлінського персоналу

Характеристики якості трудового життя	ПАТ			Експериментальний завод		
	Ф	Б	М	Ф	Б	М
1	2	3	4	5	6	7
Соціальне забезпечення	3,56	4,78	3,72	3,54	4,62	4,49
Діяльність профспілки	3,89	4,86	411	3,54	4,31	4,23
Сучасна оргтехніка	3,81	4,84	4,17	3,08	4,13	4,03
Можливість саморозвитку, самореалізації	3,69	4,51	3,89	3,97	4,49	4,28
Збагачення змісту праці	2,92	3,59	3,14	3,21	3,59	3,49
Солідарність колективу	3,92	4,73	3,89	4,28	4,77	4,62
Взаємна повага гідності	3,81	4,73	4,08	4,41	4,74	4,51

Закінчення табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7
Заохочування персоналу до освіти	3,81	4,84	4,03	3,85	4,44	4,31
Об'єктивність атестації кадрів	3,36	4,43	3,69	3,90	4,28	4,31
Відповідність оплати праці до кваліфікації	3,14	4,68	3,78	3,38	4,69	4,54
Справедливість розподілу премій і доплат	3,25	4,65	4,00	3,33	4,64	4,49

Аналіз даних табл. 2.10 показує, що обидва колективи не задоволені якістю соціального забезпечення та діяльністю профспілок.

Оргтехніка, якою користуються працівники, має невисокі технічні характеристики. Керівництву слід звернути увагу на той факт, що персонал вважає за необхідне впроваджувати в практику механізми заохочення до розвинення освіченості співпрацівників.

Члени обох колективів вважають, що оплата праці, рівень премій і доплат не відповідають критеріям справедливого розподілу. Бентежить той факт, що жоден з колективів не намагається розширити змістовність праці. Слід також звернути увагу на створення умов для саморозвитку та самореалізації членів правління ПАТ.

Порівняння розвитку професійної мобільності та якості трудового життя двох колективів дозволяє зробити такі висновки. Надійність функціонування виробничої організації в умовах посилення ризиків бізнес-середовища можна забезпечити за рахунок активізації професійної мобільності й удосконалення якості трудового життя її менеджерів.

Результативність таких заходів забезпечується діагностикою та практичним використанням резервів розвитку особистісного потенціалу працівників системи управління підприємством.

Практична цінність проведеного дослідження полягає в тому, що представлений у підрозділу перелік відповідних характеристик такого потенціалу і способів їх кількісного вимірювання створює методичну базу емпіричного дослідження колективів інших виробничих організацій.

Для підтримки високого рівня особистісного потенціалу працівників системи управління необхідно, по-перше, створити в організації відповідну робочу групу; по-друге, розробити концепцію перманентного

розвитку особистісного потенціалу працівників системи управління; потретє – створити нормативно-методичне та інформаційне забезпечення її практичної реалізації; по-четверте – організувати спеціальні освітньо-виховні заходи.

Колектив будь-якого підрозділу системи управління підприємством можна сприймати у вигляді узагальненого працівника з унікальними характеристиками. У цьому випадку важливо конкретизувати резерви розвинення його професійної мобільності та якості трудового життя.

Аналізування діяльності окремих колективів підрозділів управління підприємств виконувалося на основі інформації, отриманої з анкет (*Додаток А*). Результати аналізу професійної мобільності, умов і факторів її розвитку та якості трудового життя колективів двох відділів ПАТ «Харківський тракторний завод» наведено на *рис. 2.1* і *рис. 2.2.*

Інформація, що представлена на рис. 2.1, свідчить про необхідність розроблення спеціальної програми з підвищення професійної мобільності працівників відділу маркетингу. У бухгалтерії потребує підвищеної уваги розвиток емоційної стійкості членів колективу. Крім того, ви-

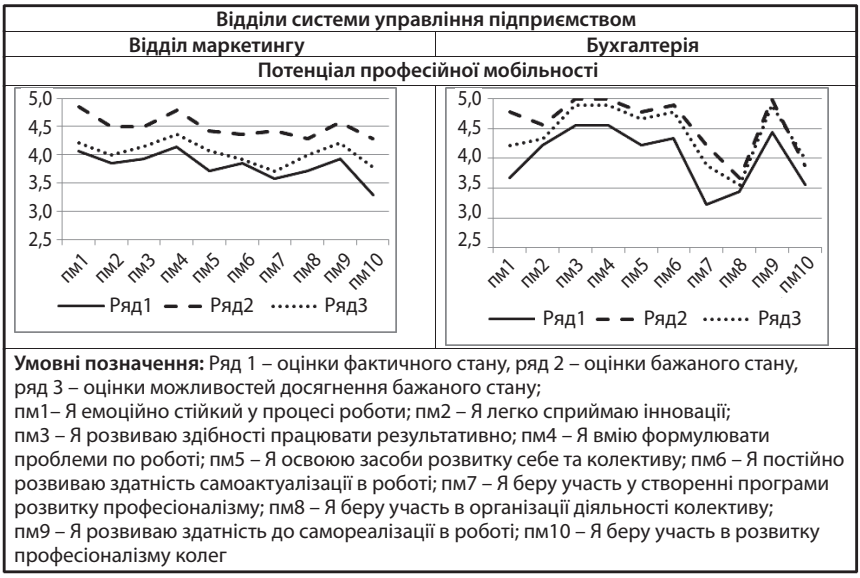


Рис. 2.1. Оцінки фактичного, бажаного стану потенціалу професійної мобільності та можливостей досягнення бажаного стану

кликають занепокоєність низькі оцінки залучення членів колективу до створення програми розвитку професіоналізму. У ній можна було б передбачати організацію горизонтальної кар'єри, стажування працівників відділу бухгалтерії у фінансовому чи інформаційному відділах. Завдяки такому стажуванню гармонізуються стосунки між колективами, зникають взаємні претензії, зменшується навантаження на психіку. Для обох колективів доцільно створювати програми розвитку потенціалу професіоналізму та залучати до їх розробки персонал відділів. Причому важливо, щоб і відділ маркетингу, і бухгалтерія працювали колективно, сприяючи розвитку професіоналізму в колег.

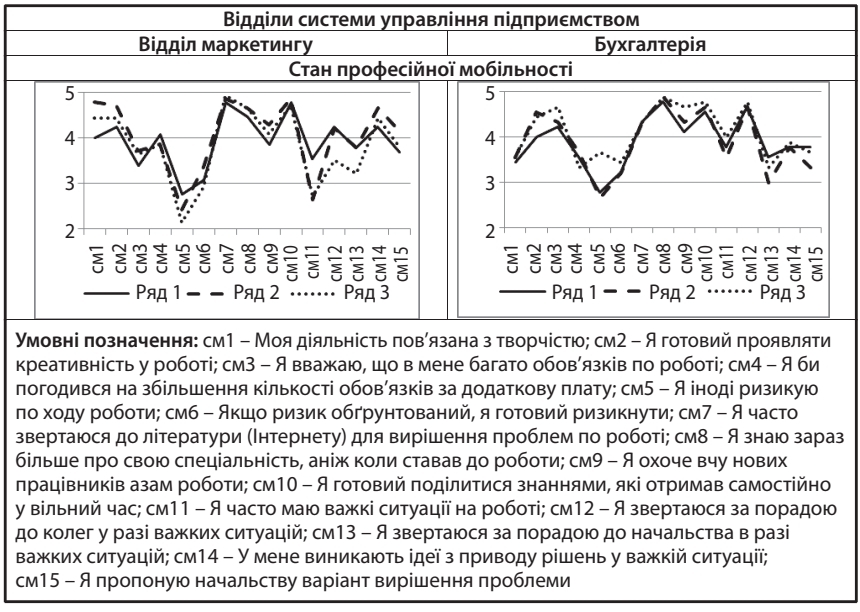


Рис. 2.2. Оцінки стану професійної мобільності персоналу

Дані з рис. 2.2 показують, що керівник відділу маркетингу не активізує творчість підлеглих, усупереч самій філософії маркетингу. Вочевидь, перелік обов'язків працівників обмежується стандартизованими посадовими інструкціями, звідси й зневага до збільшення обов'язків, до реалізації ідей щодо вирішення складних ситуацій. Насправді маркетингова робота потребує більше вчинків та нестандартних реакцій на зовнішній

вплив середовища для забезпечення сталого розвитку підприємства. Невисокий рівень показників працівників бухгалтерії щодо факторів розвинення творчості та необхідності ризикувати не викликає занепокоєння. А от показники спілкування керівника з підлеглими доцільно проаналізувати, оскільки у членів колективу відсутня потреба звертатися за порадами до керівництва. Можливо тому, що їх робота строго регламентована інструкціями. Оцінки варіантів мотивації трудової активності наведено на *рис. 2.3*.

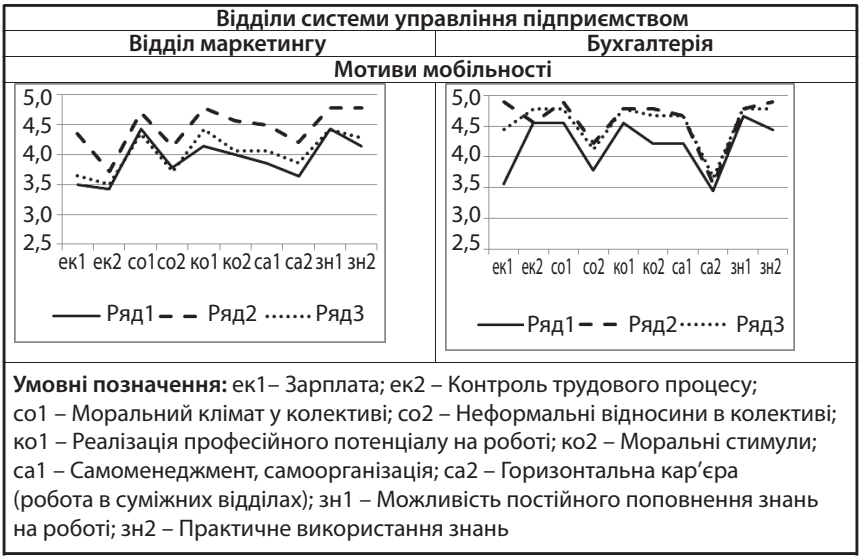


Рис. 2.3. Оцінки варіантів мотивації трудової активності

Що стосується інструментарію мотивації трудової активності, то за даними рис. 2.3 видно, що працівників обох відділів турбують проблеми оплати праці та стан неформальних відносин у колективах. У маркетологів немає бажання пізнавати особливості професійних функцій паралельних відділів. Хоча можливо, такі знання були б корисні для зменшення витрат часу на обмін інформацією при вирішенні критичних ситуацій у роботі. Працівники бухгалтерії бажали б поповнити знання щодо особливостей роботи в паралельних відділах, тому проведення семінарів чи інших заходів щодо обміну інформацією будуть сприйняті ними позитивно.

На *рис. 2.4* наведено оцінки реалізації керівниками підрозділів різних інструментів впорядкування поведінки підлеглих. Чітко позначена наявність проблеми вдосконалення системи покарань в обох підрозділах. У бухгалтерії керівнику доцільно звернути увагу на демонстрацію особистого прикладу щодо виконання професійних функцій, а також на розширення переліку повноважень і заходів щодо посилення відповідальності членів колективу за свою роботу.

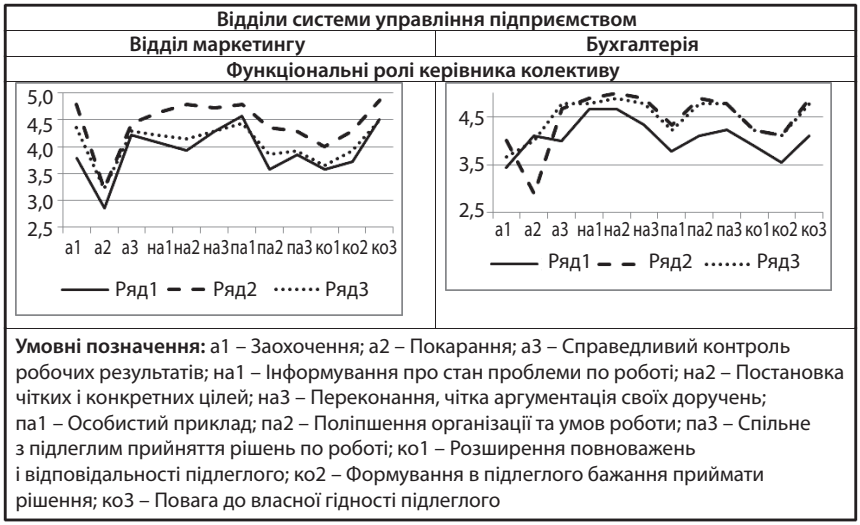


Рис. 2.4. Оцінка реалізації функціональних ролей керівниками підрозділів

На *рис. 2.5* наведено оцінки якості трудового життя для обох колективів. За цими даними можна зробити висновок про те, що і у відділі маркетингу, і у бухгалтерії необхідно вирішити проблему забезпечення персоналу сучасною оргтехнікою, відновити роботу профспілок. У відділі бухгалтерії необхідно також переглянути технологію соціального забезпечення.

Для більш поглибленого дослідження резервів розвитку професійної мобільності персоналу підприємства була додатково сформульована *гіпотеза*, а саме: оцінки характеристик професійної мобільності працівників підрозділів системи управління підприємством залежать від їх віку. Результати представлені на *рис. 2.6*. Умовні позначення – аналогічні позначенням на рис. 2.1 – рис. 2.5.

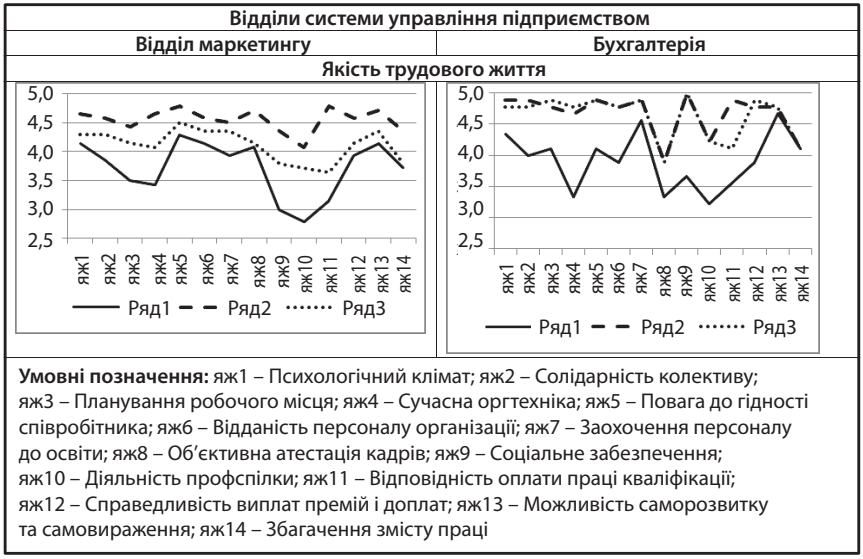


Рис. 2.5. Оцінка якості трудового життя

Аналіз оцінок персоналом різного віку фактичного стану професійної мобільності та її факторів засвідчив значну різницю в оцінках стану мобільності та рольових функцій керівника. Що стосується потенціалу мобільності, то всі категорії персоналу поставили низьку оцінку характеристиці *пм10*. Невисоку оцінку молодь до 30 років поставила характеристиці *пм9* – розвитку здатності до самореалізації в роботі. Люди старшого віку поставили невисокі оцінки розвитку здібності працювати результативно (*пм3* – 3,5 бала). Персонал середнього та старшого віку дав невисоку оцінку характеристиці *пм5* (5–3,5 бала) – саморозвитку. При оцінюванні стану мобільності персоналом до 30 років найменші оцінки отримали всі характеристики. Різницю в оцінках складають характеристики *см8* – вплив на знання стажу роботи (вище 4 балів). Характеристика *см1* – зв'язок роботи із творчістю (у межах 2,5–3,5 бала) отримала низькі оцінки в усіх вікових категорій. Оцінки в межах 3–3,5 бала мають характеристики *см4* (бажання збільшити кількість обов'язків по роботі).

Стосовно оцінок фактичного стану функцій керівника, найбільша різниця у функції *на2* – постановка чітких і конкретних цілей (у молоді – 2,5 бала, у людей середнього та старшого віку – 3,5 бала). Усі категорії

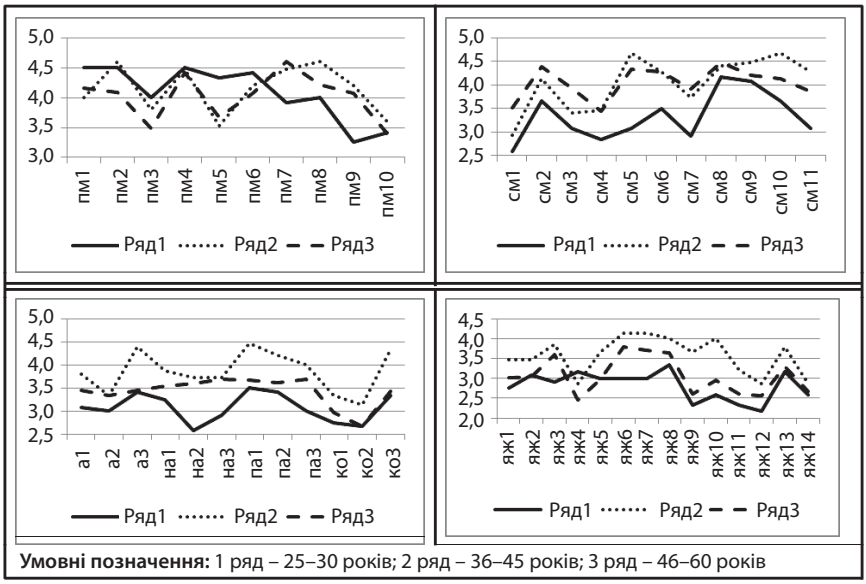


Рис. 2.6. Оцінки фактичного стану професійної мобільності та її факторів працівниками різного віку

персоналу поставили низьку оцінку функції *ко2* – формування керівником бажання у підлеглих приймати рішення самостійно (в інтервалі 2,5–3,2 бала).

У цілому аналіз результатів з порівняння оцінок професійної мобільності, умов і факторів, які впливають на неї, наданих персоналом обох відділів, показує, що кожний колектив слід сприймати як унікальне особистісне утворення, яке потребує оригінальних інструментів впорядкування трудової поведінки. При розробленні різних заходів з удосконалення професійної мобільності доцільно орієнтуватися на певний вік персоналу.

2.3. Діагностика розвитку функціональної та особистісної складових управлінської компетентності керівників підприємств

Важливою передумовою розвитку управлінської компетентності керівників є отримання достовірної інформації про стан її складових. Готовність і здатність до керівної діяльності забезпечується необхідним і достатнім рівнем функціональної та особистісної складових управлінської компетентності.

Для оцінки функціональної складової управлінської компетентності керівників використано інформацію окремих машинобудівних заводів, серед яких: ТОВ «Лозівський ковальсько-механічний завод» (м. Лозова, Харківська обл.); ПАТ «Карлівський машинобудівний завод» (м. Карлівка, Полтавська обл.).

Дані підприємства є провідними у своїй галузі, тобто забезпечують розвиток і технічний прогрес інших галузей економіки України.

Дослідження проводилося шляхом опитування експертів, якими виступили працівники, що мають безпосереднє відношення до об'єкта оцінювання: керівники вищої та середньої ланок і спеціалісти підприємств. Кількість експертів, які брали участь у процесі експертної оцінки, було визначено й обґрунтовано за формулою Бернуллі [129; 149;156]:

$$m = \frac{t^2 \cdot r \cdot g}{M_g^2}, \qquad \textbf{(2.1)}$$

де m – кількість експертів;

t – довірчий коефіцієнт (2,63);

r – частка елементів вибірки з наявністю заданої ознаки (частка більш кваліфікованих експертів) (0,9);

g – частка елементів вибірки з відсутністю заданої ознаки (частка менш кваліфікованих експертів) (0,1);

M_g – припустима помилка репрезентативності (0,25).

Таким чином, кількість експертів дорівнює:

$$m = \frac{2,63^2 \cdot 0,9 \cdot 0,1}{0,25^2} = 10.$$

На основі цього розрахунку на кожному підприємстві було обрано по 10 експертів. Форма опитування експертів – анкетування, яке є

методом збору інформації від респондента за допомогою анкети – упорядкованого за змістом і формою переліку запитань. Цей метод було обрано з метою уникнення конформізму, скорочення витрат часу та інших ресурсів [72].

Для оцінки функціональної складової управлінської компетентності керівників було розроблено анкету, відповіді на питання якої дозволяють отримати інформацію про знання та вміння керівників здійснювати основні функції управління: планування, організацію, мотивацію та контроль. При заповненні анкети респонденти користувалися шкалою від 1 до 5: «5» відповідає варіанту «Так»; «4» – «Скоріше так, ніж ні»; «3» – «50/50»; «2» – «Скоріше ні, ніж так»; «1» – «Ні».

Стан функціональної складової управлінської компетентності керівників ТОВ «Лозівський ковальсько-механічний завод» (ЛКМЗ) наведено на *рис. 2.7*.

Аналіз рис. 2.7а показав: а) керівники ЛКМЗ вважають, що вони вміють встановлювати цілі та розробляти завдання (УП1 – середній бал 4,6),

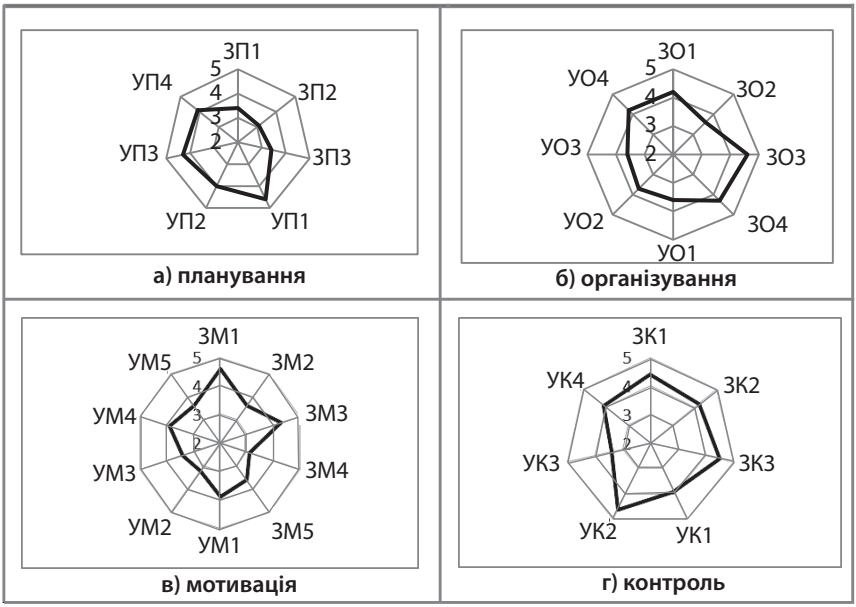


Рис. 2.7. Середні оцінки функціональної складової управлінської компетентності керівників ТОВ «ЛКМЗ»

планувати необхідні ресурси та їх розподіл по цілях і завданнях (УП3 – 4,3), доводити плани до виконавців (УП4 – 4,1); розробляти стратегії, плани та програми для досягнення цілей (УП2 – 4,0). Однак слід зауважити, що оцінка знань, необхідних для здійснення даної функції, значно нижча, що свідчить, радше, про інтуїтивне виконання керівниками планувань. Так, середня оцінка знань про поточне та стратегічне планування складає 3,4 бала (ЗП1, ЗП3), а тактичне планування – 3,1 бала (ЗП3).

Стосовно знань, умінь та навичок виконання функції організування, з аналізу схеми (рис. 2.7б) можна зробити висновок, що в цілому керівники оволоділи ними на достатньому рівні. Вони мають достатньо знань про те, як необхідно здійснювати інформування (ЗО3 – середній бал 4,6); делегування прав, обов'язків та повноважень (ЗО4 – 4,3 бала); організацію роботи відділу (підприємства) (ЗО1 – 4,2 бала); налагодження взаємодії між підрозділами та працівниками (ЗО2 – 3,6 бала). Уміння та навички також достатньо сформовані: найкраще керівники оволоділи навичками інформування (УО4 – середній бал 4,2); достатньо розвинені вміння та навички налагодження взаємозвязків та забезпечення координації (УО2 – 3,7 бала); здійснення розподілу праці та забезпечення кооперування та делегування (УО1, УО3 – по 3,6 бала).

На основі отриманих результатів (рис. 2.7в) можна стверджувати, що керівники ЛКМЗ добре розуміються на сутності процесу мотивації (ЗМ1 – середній бал 4,6) та формі й методах мотивації (ЗМ3, ЗМ5 – середній бал по 4,3), вміють ефективно їх використовувати в управлінні персоналом (середній бал 3,9), непогано узгоджують цілі працівника та підприємства за допомогою мотивації (середній бал 3,9). Проте їх способи мотивації не враховують останніх наукових підходів. Так, знання у сфері сучасних підходів до мотивування персоналу були оцінені на середньому рівні (3,6 бала). Своєю чергою, це унеможливлює врахування індивідуальних особливостей працівників при застосуванні різних способів мотивації. Отже, знання у сфері особливостей мотивації різних категорій персоналу та вміння враховувати індивідуальні особливості працівників для забезпечення процесу мотивації були оцінені на рівні 3,1 та 3,2 бала відповідно.

Як показав аналіз (рис. 2.7г), керівники ЛКМЗ вважають, що вони мають досить високий рівень знань у сфері попереднього (середній бал 4,4), поточного (середній бал 4,2) та завершального (середній бал 4,5) контролю. Однак це мало б формувати на високому рівні навички та вміння налагоджувати зворотний зв'язок (середній бал 4,6) та оцінювати

кінцеві результати роботи (середній бал 4,1). Проте керівники не володіють достатнім рівнем компетенції у виявленні проблем і розробки заходів щодо вирішення їх у процесі виконання завдань.

Стан функціональної складової управлінської компетентності керівників ПАТ «Карлівський машинобудівний завод» (КМЗ) наведено на *рис. 2.8.*

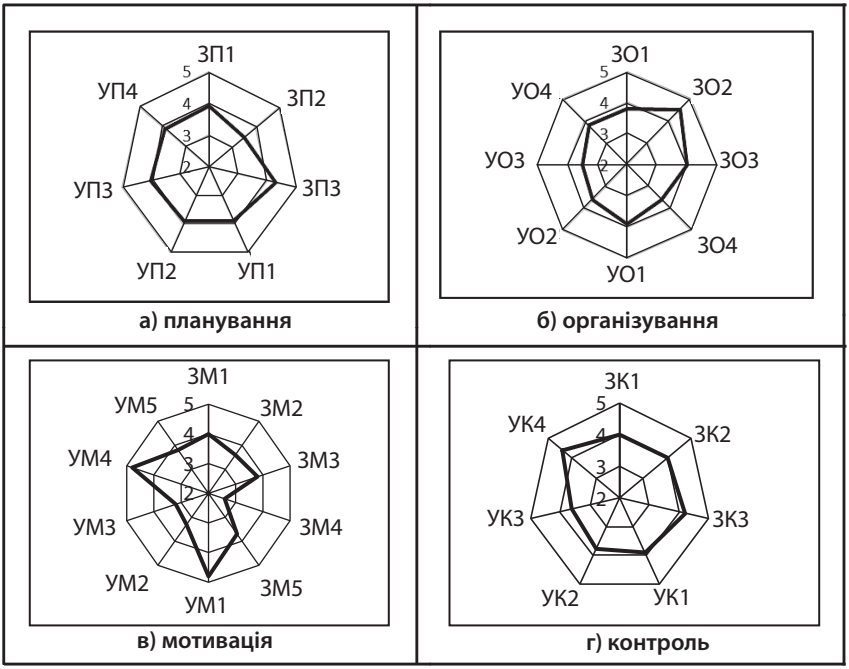


Рис. 2.8. Середні оцінки функціональної складової управлінської компетентності керівників ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»

Аналіз показав (рис. 2.8а), що керівники КМЗ вважають, ніби вони вміють розробляти стратегію, плани та програми для досягнення цілей (середній бал 4,1), планувати необхідні ресурси та розподіляти їх відповідно до цілей і завдань (4,1 бала). І це при тому, що ці ж самі керівники не володіють достатніми навичками доведення планів до виконавців (3,7 бала). Слід зазначити, що планування виконується інтуїтивно, оскільки середня оцінка знань нижча від оцінки умінь та навичок керівників.

Можна стверджувати також, що керівники володіють середнім рівнем знань щодо функції організування (рис. 2.8б). Знання щодо делегування було оцінено на рівні 4 балів, що є максимальною фактичною оцінкою. Притому низькі знання сформовано у сфері налагодження взаємодії між підрозділами та працівниками (2,9 бала). Інформування та організація роботи відділу склали 3,7 бала. Уміння і навички для здійснення функції організування також були оцінені на середньому рівні. Однак не всі набуті знання керівники використовують на практиці. Так, уміння делегування обов'язків та повноважень склали 3,2 бала, а сформовані знання в даному напрямку – 4 бали.

Аналіз показав (рис. 2.8в), що керівники КМЗ добре розуміють сутність процесу мотивації (середній бал – 4,3), форми й методи мотивації (середній бал – 4). Їхні знання особливостей мотивації різних категорій персоналу та матеріальної та нематеріальної мотивації оцінені на середньому рівні (3 та 3,5 бала відповідно). Стосовно навичок та вмінь керівників, можна стверджувати, що високий рівень компетенцій був сформований у сфері ефективного використання форм і методів мотивації в управлінні персоналом (середній бал 4,5). Водночас керівники мають низький рівень володіння навичками та вміннями для забезпечення процесу мотивації в разі враховування індивідуальних особливостей працівників (2,9 бала) та при використанні мотивації як інструменту узгодження цілей працівника та підприємства (3,4 бала).

На основі отриманих результатів (рис. 2.8г) визначено, що керівники володіють знаннями сутності та завданнями попереднього (3,3 бала), поточного (3,6 бала) та завершального контролю (3,7 бала) на середньому рівні. Сформовані знання цілком відповідають навичкам і вмінням керівників. Так, навички налагодження зворотного зв'язку були оцінені на рівні 4,5 балів, що є максимальною оцінкою. Оцінки навичок виявлення проблем і розробка заходів щодо їх вирішення у процесі виконання завдань, а також оцінки кінцевих результатів роботи склали 3,7 та 3,8 бала відповідно.

Для оцінки особистісної складової управлінської компетентності керівників було розроблено анкету, відповіді на питання якої дозволяють отримати інформацію про мотивацію самозбереження та саморозвитку керівників, їх професійну Я-концепцію та сукупність соціально-психологічних особливостей та здібностей, необхідних для успішного виконання управлінської діяльності. При заповненні даної анкети респонденти користувалися шкалою, аналогічною шкалі в анкеті з дослідження функціональної складової [135; 136].

Далі наведено результати аналізу особистісної складової управлінської компетентності керівників ТОВ «Лозівський ковальсько-механічний завод» (*рис. 2.9*).

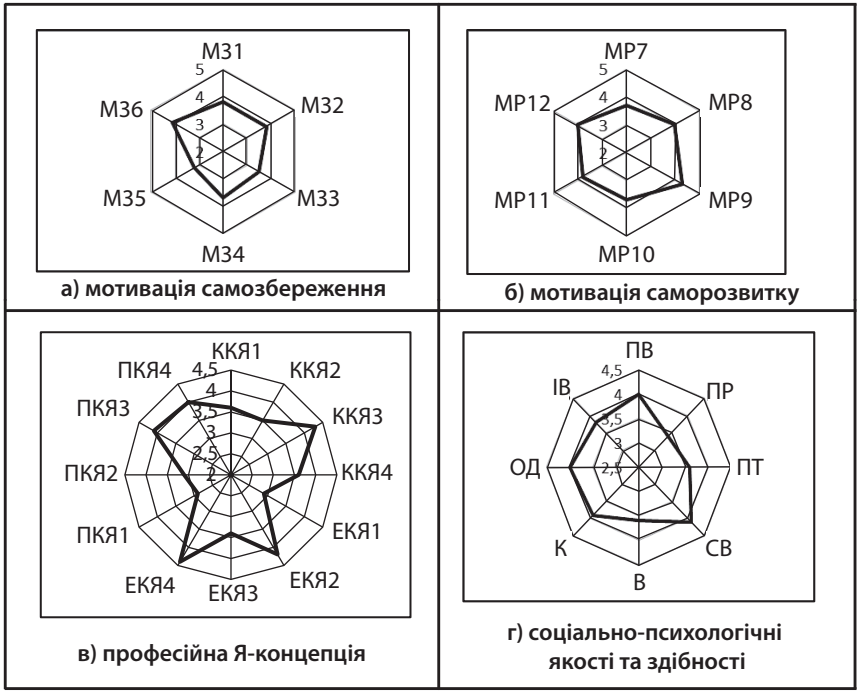


Рис. 2.9. Середні оцінки особистісної складової управлінської компетентності керівників ТОВ «Лозівський ковальсько-механічний завод»

Середні оцінки особистісної складової управлінської компетентності керівників ЛКМЗ за показниками «мотивація самозбереження» та «мотивація саморозвитку» наведено на рис. 2.9а, рис. 2.9б відповідно.

Проведений аналіз внутрішньої мотивації показав, що керівники вважають, ніби на їх поведінку значний вплив справляє мотивація як самозбереження, так і саморозвитку. Найвище керівники оцінили потребу постійних змін, різноманіття цілей і завдань, нових ініціатив (середній бал – 4,3); фактори потребування уваги й оцінки заслуг, визнання їх досягнень і успіхів, схвалення їх дій іншими набрали по 4,1 бала; фактори

прагнення цікавої, корисної праці, потреби в роботі, яка наповнена змістом і значенням і є суспільно корисною, – по 4 бали.

Також значно впливають на поведінку такі фактори: готовність працювати понаднормово; готовність виконувати будь-яку високооплачувану роботу для збільшення свого заробітку; зацікавленість у роботі з нормальними умовами праці та зручною змінністю навіть за нижчої оплати чи невисокої змістовності праці; прагнення до саморозвитку та здобуття нових знань, умінь, навичок, професійного зростання (по 3,8 бала).

Певну вагу мають прагнення соціальних контактів і спілкування, намагання постійно знаходитись в оточенні інших людей; прагнення складних і ризикованих завдань; намагання у своїй трудовій діяльності визначати та досягати складних і багатообіцяючих цілей; прагнення бути креативними та відкритими для нових ідей і займатися творчою діяльністю (мають по 3,7 бала).

Найнижчі бали отримали такі чинники діяльності, як прагнення жорсткого структурування роботи. Істотне значення мають порядок, планування, процедури, тобто ті чинники, що являють собою високий рівень організованості (по 3,5 бала), а також такі, як прагнення працювати в колективі, де панують добрі взаємовідносини, сприятливий морально-психологічний клімат і довіра (по 3,2 бала).

Стосовно професійної Я-концепції керівників було отримано такі результати (рис. 2.9в). Керівники найвище оцінили такі особистісні якості, як здатність до соціальної впливовості (у середньому 4,1 бала), психологічної вибірковості, критичності та схильності до організаторської діяльності (по 4 бали). Недостатньо, на їх думку, розвинені практично-психологічний розум і психологічний такт (по 3,5 бала).

У зв'язку зі значною кількістю соціально-психологічних якостей і здібностей, які оцінювали керівники, розглянемо їх більш детально.

Найвище керівники оцінили власні здатності «заражати» і «заряджати» інших своєю енергією та словесно-логічну форму впливу (схильність впливати логікою доказів), які отримали по 4,6 бала. Також високими балами відзначено такі чинники, як:

- здатність визначати психологічні особливості та стан інших людей; гнучкість у вимогах; логічність і аргументованість критичних зауважень; сміливість і готовність брати на себе роль організатора, відповідального за інших; глибина й істотність критичних зауважень (по 4,4 бала);

- схильність і здатність аналізувати поведінку та вчинки інших людей; почуття задоволеності (позитивне самопочуття) у процесі організаторської роботи (по 4,3 бала);
- глибока віра в сили, можливості та здібності колективу і здатність впливати на інших переконливістю доводів; здатність побачити та виділити в людей істотні, але малопомітні для інших позитивні або негативні сторони (по 4,2 бала);
- готовність прийти на допомогу іншим; чуйність, уважність, співчутливість по відношенню до людей та здатність до вольового впливу на інших; потреба в організаторській діяльності (по 4,1 бала).

Дещо гірше розвинені такі якості:

- підвищений інтерес і увага до інших людей як до товаришів по спільній діяльності; виражене почуття справедливості в підході до інших людей; здатність розподіляти обов'язки, доручення з урахуванням індивідуальних особливостей людей (по 4 бали);
- здатність виражати вимоги в різній формі (від наказу до жарту); здатність добре організовувати працівників незалежно від віку (по 3,9 бала);
- прояв організаторських здібностей у багатьох видах діяльності (3,8 бала);
- здатність впливати на інших особистісною діяльністю (дією, включенням у роботу); здатність створювати в групі упевненість в можливості досягнення успіху справи; легкість і свобода у виконанні організаторської діяльності (по 3,7 бала);
- здатність стримувати себе у взаєминах з людьми в стані збудження, бурхливої радості, гніву; здатність швидко навчатися організаторським знанням, навичкам і вмінням; здатність легко аналізувати недоліки та позитивні особливості; здатність добре організовувати працівників незалежно від статі; здатність добре організовувати і організаторів, і виконавців (по 3,6 бала);
- тенденції ставити на перше місце у вирішенні практичних завдань наявність людських можливостей (а не матеріальних та інших); наполегливість у вимогливості (по 3,5 бала);
- здатність знаходити індивідуальний підхід до людей залежно від їх індивідуально-психологічних особливостей; прямота і сміливість, критичність без прискіпливості (по 3,4 бала);

- здатність співпереживати з іншими людьми (емоційна синхронність); здатність швидко приймати рішення про висування вимог (по 3,3 бала);
- здатність швидко та легко засвоювати досвід кращих організаторів і навчатися організаторській діяльності; емоційна форма впливу (здатність «заражати» інших своїми почуттями, емоціями) (по 3,2 бала);
- практично-активна форма впливу (схильність впливати на інших за допомогою особистої поведінки); вміння зважати на взаємини, особисті симпатії й антипатії людей з метою їх згуртування для виконання спільних завдань (по 3,1 бала).

Значно менше уваги керівники приділили здатності зацікавлювати людей справою, знаходити моральні та матеріальні стимули зацікавленості (по 2,8 бала) та умінню знайти спільну мову з різними людьми в різних обставинах (2,6 бала).

Проведений аналіз соціально-психологічних якостей та здібностей (рис. 2.9г) показав значний вплив на самооцінку керівників таких факторів: відчуття повної віддачі (4 бали); соціальна впливовість (4,1 бала); схильність до організаторської діяльності (4 бали).

Потребують уваги характеристики практичного розуму (3,4 бала), психологічного такту (3,6 бала), вимогливості (3,6 бала).

Найменшу оцінку отримали такі фактори, як відчуття тісного емоційного зв'язку зі своїми колегами та визначення стилю своєї діяльності (по 2,9 бала).

Тепер розглянемо показники особистісної компетентності ПАТ «Карлівський машинобудівний завод» (КМЗ) (*рис. 2.10*).

За результатами аналізу (рис. 2.10а), показник внутрішньої мотивації керівників не досягає рівня, який засвідчив би якісне виконання ними своїх обов'язків. Найвищий бал одержала «готовність працювати понаднормово, виконувати будь-яку високооплачувану роботу для збільшення свого заробітку» (3,8 бала). Середніми оцінками було відзначено намагання жорстко структурувати роботи, прагнути порядку та планування, дотримуватися певних процедур, щоби досягти високого рівня організованості; прагнення складних і ризикованих завдань; прагнення визначати складні та багатообіцяючі цілі й досягати їх у своїй трудовій діяльності (по 3,4 бала). Такі складові, як: потреба соціальних контактів і спілкування; намагання постійно знаходитись в оточенні інших людей; прагнення керувати іншими і впливати на оточення; стійке жадання конкуренції та здійсненності влади, – отримали по 3,3 бала.

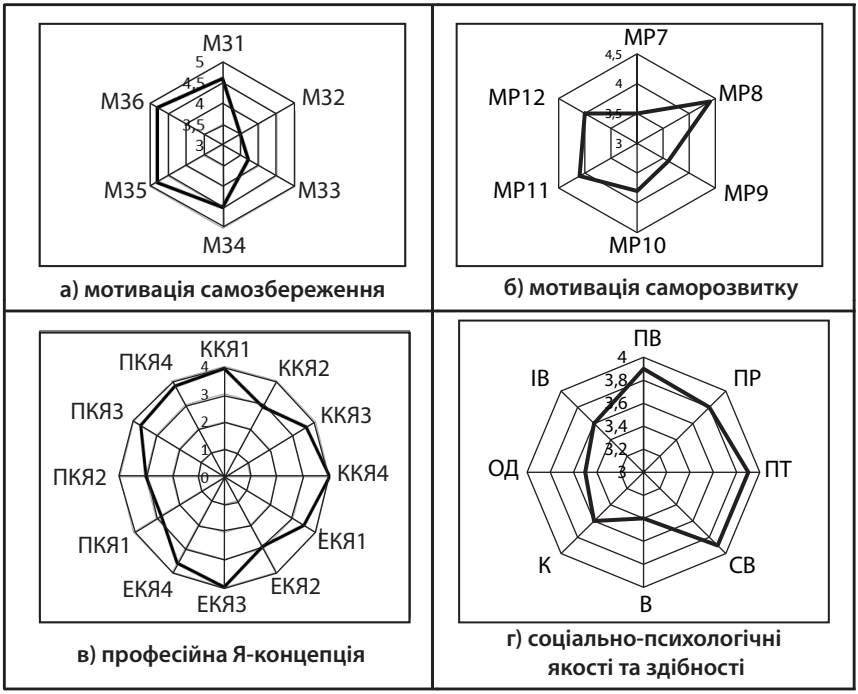


Рис. 2.10. Середні оцінки особистісної складової управлінської компетентності керівників Карлівського машинобудівного заводу

Низькі бали отримали такі складові, як (рис. 2.10б): вимагання уваги; оцінювання заслуг, досягнень, успіхів та їх визнання і схвалення іншими; прагнення бути креативними, відкритими для нових ідей, займатися творчою діяльністю; прагнення цікавої, корисної праці; потреба в роботі, яка наповнена змістом, значенням і є суспільно корисною (по 2,9 бала). Зацікавленість у роботі з нормальними умовами праці, зручною змінністю, навіть за рахунок нижчої оплати чи невисокої змістовності праці, оцінена у 2,7 бала.

Найнижче керівники оцінили такі складові: мотиви саморозвитку, здобуття нових знань, умінь, навичок, професійного зростання – у 2,6 бала. Прагнення працювати в колективі, де панують добрі взаємовідносини, сприятливий морально-психологічний клімат і довіра, а також потреба постійних змін, різноманіття цілей і завдань, нових ініціатив здобули оцінку в 2,5 бала.

Результати самооцінки професійної Я-концепції керівників КМЗ наведено на рис. 2.10в. Найбільш високо керівники оцінили знання про те, що їх професійні здібності та можливості знаходяться на високому рівні (4,6 бала), як і постійне підвищення професійного статусу (4,5 бала), а також знання, що колеги їх поважають за високий професіоналізм (4,2 бала).

Значний вплив на самооцінку справляють знання, що серед представників професійної спільноти керівники користуються авторитетом (3,8 бала); відчуття, що на роботі вони «викладаються» на 100% (3,7 бала); відчуття досягнення своєї професійної зрілості (3,6 бала).

Не так високо були оцінені керівниками знання, що їх особистісні якості дозволяють на високому рівні виконувати функціональні обов'язки; відчуття тісного емоційний зв'язку зі своїми колегами; прагнення встановлення професійного контакту з різними партнерами по професійному спілкуванню (по 3,5 бала); визначення зі стилем своєї діяльності (3,4 бала); побудова свої кар'єрної стратегії (3,2 бала).

Оцінку керівниками КМЗ власних соціально-психологічних якостей і здібностей наведено на рис. 2.10г. Найвище керівники оцінили таку соціально-психологічну якість, як критичність (4,1 бала). Менш високою є оцінка вимогливості та схильності до організаторської діяльності (по 3,9 бала). Низька оцінка – у визначення рівня розвиненості практично-психологічного розуму (3,1 бала).

Далі наведено результати детального аналізу соціально-психологічних якостей та здібностей керівників. Найбільш розвиненими якостями керівники КМЗ визнали такі:

- здатність до словесно-логічної форми впливу (схильність впливати логікою доказів) (4,9 бала);
- здатність побачити та виділити у людей істотні, але малопомітні для інших позитивні або негативні риси (4,7 бала);
- потреба в організаторській діяльності (4,6 бала);
- здатність добре організовувати працівників незалежно від статі; прямота і сміливість та критичність без прискіпливості (по 4,5 бала);
- самостійність в оцінках недоліків і позитивних особливостей (4,4 бала);
- уміння знаходити спільну мову з різними людьми в різних обставинах (4,3 бала);
- почуття задоволеності (позитивне самопочуття) у процесі організаторської роботи (4,2 бала).

Не так високо керівники оцінили такі фактори, як:

- власну здатність визначати психологічні особливості та стани інших людей; глибоку віру в сили, можливості та здібності колективу; здатність стримувати себе у взаєминах з людьми в стані збудження, бурхливої радості, гніву; готовність прийти на допомогу іншим; чуйність, уважність, співчутливість по відношенню до людей; здатність швидко приймати рішення про висунення вимоги; гнучкість у вимогах (по 4,0 бала);
- схильність і здатність аналізувати поведінку та вчинки інших людей; наполегливість у вимогливості (3,9 бала);
- здатність розподіляти обов'язки та давати доручення з урахуванням індивідуальних особливостей людей; здатність знаходити найкращу форму вимагати щось залежно від індивідуальних особливостей людини; сміливість і готовність брати на себе роль організатора, відповідального за інших (по 3,8 бала);
- здатність співпереживати іншим (емоційна синхронність); здатність ставити вимоги в різній формі (від наказу до жарту) (по 3,7 бала); здатність знаходити індивідуальний підхід до людей залежно від їх індивідуально-психологічних особливостей; здатність створювати в групі почуття впевненості в успіху справи; легкість і свобода у виконанні організаторської діяльності (по 3,6 бала);
- здатність впливати на інших переконливістю доводів; здатність впливати на інших особистісною діяльністю (дією, включенням у роботу); глибина та істотність критичних зауважень; здатність легко аналізувати недоліки та позитивні особливості; здатність добре організовувати і організаторів, і виконавців; емоційна форма впливу («заражає» інших своїми почуттями, емоціями) (по 3,5 бала);
- урахування взаємин, особистих симпатій і антипатій людей з метою згуртування для виконання спільної мети; здатність до вольового впливу на інших; здатність «заражати» і «заряджати» інших своєю енергією; організаторські здібності, що проявляються в багатьох видах діяльності; практично-активна форма впливу (схильність впливати показом, дією) (по 3,4 бала);
- підвищений інтерес і увага до інших людей як до товаришів по спільній діяльності; здатність швидко навчатися організаторським знанням, навичкам і вмінням; логічність і аргументованість критичних зауважень (по 3,3 бала);

- здатність добре організовувати працівників незалежно від їх віку (по 3,2 бала).

Як показав аналіз, керівники визнають у себе недостатній розвиток таких якостей:

- виражене почуття справедливості в підході до інших людей (3 бали);
- здатність швидко та легко засвоювати досвід кращих організаторів і навчатися організаторської діяльності (2,9 бала);
- при вирішенні практичних завдань тенденції ставити на перше місце наявність людських (а не матеріальних) можливостей (2,7 бала);
- здатність зацікавлювати людей справою і знаходити моральні та матеріальні стимули зацікавленості (2,5 бала).

Розділ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Діагностування латентних комплексних факторів професійного розвитку управлінської компетентності керівників

Дослідження, проведені у другому розділі, свідчать, що управлінська компетентність керівників підприємств потребує значної уваги та розвитку. Однак значна кількість чинників не дозволяє раціонально використовувати ресурси підприємства. Тому в роботі пропонується визначати критичні точки розвитку управлінської компетентності в послідовності, яку наведено на *рис. 3.1*.

Визначення напрямів подальшого розвитку управлінської компетентності керівників пропонується здійснювати із застосуванням експертної оцінки. Експертне (лат. *expertus* – досвідчений) оцінювання (експертиза) – метод отримання узагальненої інформації шляхом оцінювання ситуації, події чи явища групою незалежних експертів [50; 52; 64; 179]. Аналіз наукових джерел [64; 129; 233] показав, що даний метод доцільно використовувати в таких випадках:

- існування неможливості точного прогнозування наслідків прийнятого рішення;
- відсутність чи неповнота статистичної інформації, на основі якої приймається рішення;
- наявність факторів, які не піддаються контролю з боку особи, яка приймає рішення;
- неповторюваність та неможливість експериментальної перевірки спрогнозованого перебігу подій і результатів процесів вирішення проблеми.

Б. Грабовецький [57] вважає, що в основі використання експертних методів лежать глибокі знання спеціалістів, вміння узагальнювати свій особистий і світовий досвід досліджень і розробок за певною проблемою, гіпотеза про наявність у експерта так званої «практичної мудрості» чи далекоглядності, які стосуються певної області знань і практичної діяльності.

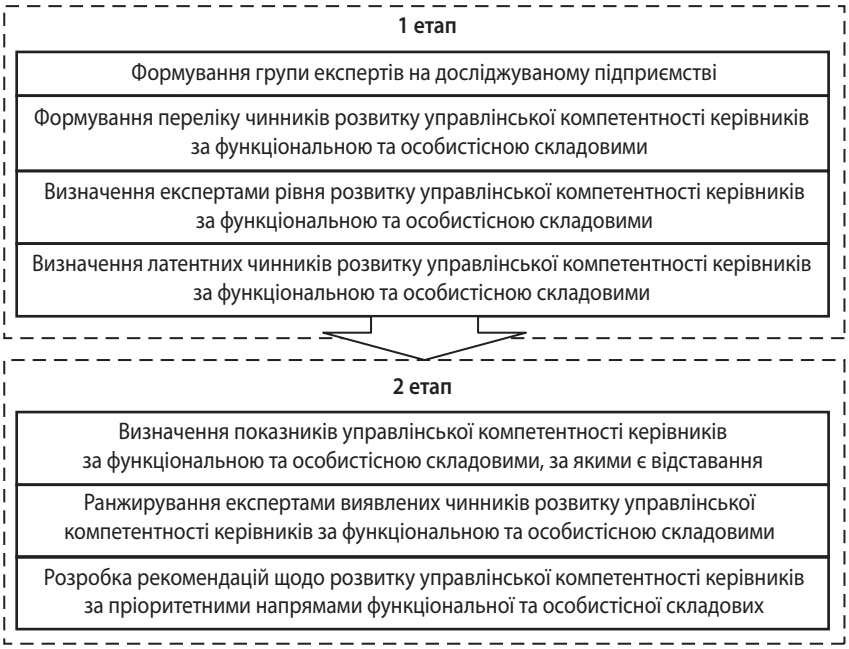


Рис. 3.1. Технологія визначення напрямів розвитку управлінської компетентності

Джерело: складено за [189].

Організаторам проведення цільового аналізу на основі експертних методів доцільно керуватися класичною структурою експертного дослідження [156; 175; 231], основними складовими етапами якої є:

- прийняття рішення про необхідність проведення експертизи;
- формування основного складу робочої групи, на яку покладатиметься організація експертизи;
- розробка технічного завдання на проведення експертизи (де визначаються терміни проведення експертизи, її фінансове, кадрове та матеріальне забезпечення);
- розробка сценарію проведення експертизи (де визначається методика отримання інформації від експертів, створюється відповідне забезпечення);
- формування експертної комісії;

- ознайомлення експертів зі сценарієм експертизи;
- безпосередньо оцінювання об'єктів експертизи членами експертної комісії згідно з прийнятою процедурою та системою оцінювання;
- аналіз та інтерпретація результатів експертизи.

При виконанні етапу вибору експертів суттєво значущими видаються два питання: персональний підбір експертів і формування представницької групи.

При персональному підборі експертів вчені рекомендують керуватися такою сукупністю критеріїв [149]:

- *компетентність* – наявність знань і досвіду щодо розв'язуваної проблеми;
- *креативність* – здатність вирішувати творчі завдання;
- *нонконформізм* – несхильність перед впливом авторитетів чи панівної думки;
- *конструктивність мислення* – здатність давати практичні значущі рішення;
- *колективізм* – здатність працювати в колективі відповідно до загальновизнаних етичних норм поведінки;
- *самокритичність* – здатність критично ставитися до власної компетенції і своїх суджень;
- *наявність часу* для роботи в експертних групах;
- *зацікавленість* – наявність бажання брати участь у вирішенні даної проблеми.

Стосовно чисельності експертної групи науковці не мають єдиної думки, тому задля дослідження сформовано експертну групу в кількості 10 осіб, що обґрунтовано формулою Бернуллі (див. підрозділ 2.2).

У дослідженні було проведено індивідуальне опитування експертів за допомогою комплекту анкет. На основі теоретичного узагальнення наукових досліджень (див. підрозділ 2.1) був сформований перелік чинників розвинення управлінської компетентності керівників за функціональною та особистісною складовими.

Визначення латентних чинників розвитку управлінської компетентності керівників здійснювалося за допомогою використання сучасного пакета статистичної обробки інформації «STATISTICA» (версія 10.0). У результаті застосування методу факторного аналізу були отримані певні результати.

Навантажувальні характеристики показників функціональної складової компетентності на підприємстві ТОВ «Лозівський ковальсько-механічний завод» наведено в *табл. 3.1*, де сірим кольором виділено показники, які мають від'ємне значення. Вони відображають зворотний зв'язок даної ознаки з фактором. Позитивні факторні навантаження відповідають тим об'єктам, в яких ступінь прояву якостей є більше середнього, а негативні – нижче середнього. Таким чином, негативні навантаження ознак факторів вказують на той факт, що, за думкою керівників, зазначені якості є менш розвиненими, ніж ті, що мають позитивне значення.

Таблиця 3.1

Навантажувальні характеристики показників функціональної складової компетентності на підприємстві ТОВ «ЛКМЗ»

Код показника	Навантаження	Зміст показника
Фактор 1, дисперсія 58,6%		
ЗМ4	–0,89	Знання про особливості мотивації різних категорій персоналу
УП4	0,94	Уміння та навички щодо доведення планів до виконавців
УМ1	–0,94	Уміння та навички щодо ефективного використання форм і методів мотивації в управлінні персоналом
Фактор 2, дисперсія 26,6%		
ЗП3	0,80	Знання про сутність процесу стратегічного планування
ЗО3	0,91	Знання про інформування
УК3	0,84	Уміння та навички щодо виявлення проблем і розробка заходів щодо їх вирішення у процесі виконання завдань
Фактор 3, дисперсія 13,0%		
УП1	0,83	Уміння та навички щодо делегування обов'язків і повноважень
УК2	0,80	Уміння та навички щодо налагодження зворотного зв'язку

У результаті аналізу функціональної складової компетентності на підприємстві ТОВ «Лозівський ковальсько-механічний завод» виділено три фактори, які мають відповідний відсоток дисперсії: 58,6%; 26,6%; 13,0% (див. табл. 3.1).

До першого фактора функціональної складової компетентності (*мотиваційні резерви реалізації планів виконавцями*) увійшли такі показники: знання про особливості мотивації різних категорій персоналу; уміння та навички щодо доведення планів до виконавців; уміння та навички щодо ефективного використання форм і методів мотивації в управлінні персоналом.

Другий фактор (*потенціал реалізації стратегічного планування*) включає такі показники: знання про сутність процесу стратегічного планування; знання про інформування; уміння та навички щодо виявлення проблем і розробка заходів щодо їх вирішення у процесі виконання завдань.

Третій фактор (*демократизація менеджменту*) включає два показники: уміння та навички щодо делегування обов'язків і повноважень; уміння та навички щодо налагодження зворотного зв'язку.

При аналізі показників особистісної складової компетентності, проведеному на підприємстві ТОВ «Лозівський ковальсько-механічний завод», виділено два фактори, які мають відповідний відсоток дисперсії: 43,3%; 13,3% (*табл. 3.2*).

До першого фактора (*сукупна робоча сила колективу*) увійшли такі показники: готовність прийти на допомогу іншим, чуйність, уважність, співчутливість по відношенню до людей; наполегливість у вимогливості; емоційна форма впливу («заражає» інших своїми почуттями, емоціями); знання, що професійні здібності та можливості знаходяться на високому рівні; відчуття досягнення своєї професійної зрілості.

Другий фактор (*обмеженість творчого характеру впливу на підлеглих*) включає показники: практично-активна форма впливу (схильний впливати показом, дією); прагнення бути креативними, відкритими для нових ідей, займатися творчою діяльністю.

При аналізі функціональної складової компетентності на підприємстві ПАТ «Карлівський машинобудівний завод» виділено три фактори, які мають відповідний відсоток дисперсії 53,6%; 28,9%; 15,9% (*табл. 3.3*).

До першого фактора функціональної складової компетентності (*органічний синтез мотивації в систему функцій управління*) увійшли такі показники: знання про використання мотивації як інструменту узгодження цілей працівника і підприємства; знання про сутність про-

цесу стратегічного планування; знання про організацію роботи відділу (підприємства); знання про делегування; знання про сутність процесу мотивації; уміння та навички щодо планування необхідних ресурсів та їх розподіл по цілях і завданнях; здатність обирати та застосовувати на практиці методи мотивації для згуртування колективів; виявлення проблем і розробка заходів щодо їх вирішення у процесі виконання завдань.

Таблиця 3.2

Навантажувальні характеристики показників особистісної складової компетентності на підприємстві ТОВ «ЛКМЗ»

Код показника	Навантаження	Зміст показника
Фактор 1, дисперсія 43,3%		
ПТ4	0,85	Наполегливість у вимогливості
ІВ7	0,87	Емоційна форма впливу («заражає» інших своїми почуттями, емоціями)
ККЯ1	0,81	Знання, що професійні здібності та можливості знаходяться на високому рівні
ЕКЯ2	0,86	Відчуття досягнення своєї професійної зрілості
Фактор 2, дисперсія 13,3%		
ІВ6	0,85	Практично-активна форма впливу (схильний впливати показом, дією)
М10	–0,86	Прагнення бути креативними, відкритими для нових ідей, займатися творчою діяльністю

Другий фактор (*обмеження управлінського потенціалу незнанням індивідуальних особливостей підлеглих*) включає показники: знання про сутність і завдання поточного контролю; уміння та навички щодо розробки стратегії, планів та програм для досягнення цілей; уміння та навички щодо налагодження взаємозв'язків та забезпечення координації; уміння та навички щодо інформування; уміння та навички щодо врахування індивідуальних особливостей працівників для забезпечення процесу мотивації.

Таблиця 3.3

Навантажувальні характеристики показників функціональної складової компетентності на підприємстві ПАТ «КМЗ»

Код показника	Навантаження	Зміст показника
Фактор 1, дисперсія 53,6%		
УМ4	0,83	Знання про використання мотивації як інструменту узгодження цілей працівника і підприємства
ЗП3	0,84	Знання про сутність процесу стратегічного планування
ЗО1	0,86	Знання про організацію роботи відділу (підприємства)
ЗО4	0,85	Знання про делегування
ЗМ1	0,81	Знання про сутність процесу мотивації
УП3	0,96	Уміння та навички щодо планування необхідних ресурсів та їх розподіл по цілях і завданнях
УМ3	0,96	Здатність обирати та застосовувати на практиці методи мотивації для згуртування колективів
УК3	0,82	Виявлення проблем і розробка заходів щодо їх вирішення у процесі виконання завдань
Фактор 2, дисперсія 28,9%		
ЗК2	0,80	Знання про сутність і завдання поточного контролю
УП2	0,89	Уміння та навички щодо розробки стратегії, планів та програм для досягнення цілей
УО2	0,87	Уміння та навички щодо налагодження взаємозв'язків та забезпечення координації
УО4	0,85	Уміння та навички щодо інформування
УМ2	–0,81	Уміння та навички щодо врахування індивідуальних особливостей працівників для забезпечення процесу мотивації
Фактор 3, дисперсія 15,9%		
ЗМ4	–0,80	Знання про особливості мотивації різних категорій персоналу
ЗК1	0,84	Знання про сутність і завдання попереднього контролю

Третій фактор (*обмеження потенціалу контрольної функції некомпетентністю в мотивації*) включає два показники: знання про особливості мотивації різних категорій персоналу; знання про сутність і завдання попереднього контролю.

На підприємстві ПАТ «Карлівський машинобудівний завод» для показників особистісної складової компетентності виділено три фактори, які пояснюють відповідний відсоток дисперсії: 56,7%; 20,5%;13,3% (*табл. 3.4*).

Таблиця 3.4

Склад латентних факторів особистісної складової компетентності на підприємстві ПАТ «КМЗ»

Код показника	Навантаження	Зміст показника
1	2	3
Фактор 1, дисперсія 56,7%		
К5	0,95	Глибина та істотність критичних зауважень
М3	–0,84	Прагнення жорсткого структурування роботи, важливим є порядок, планування, процедури, тобто високий рівень організованості
М4	–0,95	Потреба соціальних контактів, спілкування, намагання постійно знаходитись в оточенні інших людей
М7	–0,84	Прагнення складних та ризикованих завдань, намагання у своїй трудовій діяльності визначати та досягати складні та багатообіцяючі цілі
М8	0,80	Прагнення керувати іншими, впливати на оточуючих, стійка потреба в конкуренції та здійсненні влади
ПВ3	–0,95	Схильність і здатність аналізувати поведінку та вчинки інших людей
ПР3	–0,84	Облік взаємин, особистих симпатій і антипатій людей з метою згуртування для виконання загальної задачі

Продовження табл. 3.4

1	2	3
ПР4	0,86	Здатність швидко навчатися організаторським знанням, навичкам і вмінням
ПР5	0,84	Здатність швидко і легко засвоювати досвід кращих організаторів і навчатися організаторської діяльності
ПТ2	0,86	Уміння знаходити спільну мову з різними людьми в різних обставинах (відсутність «мовного шаблону»)
Фактор 2, дисперсія 20,5%		
В2	0,93	Наполегливість у вимогливості
ОД1	0,80	Потреба в організаторській діяльності
ОД2	0,84	Сміливість і готовність приймати на себе роль організатора і відповідального за інших
ОД3	0,87	Почуття задоволеності (позитивне самопочуття) у процесі організаторської роботи
ІВ2	–0,80	Здатність добре організовувати працівників незалежно від віку
ІВ4	–0,82	Здатність добре організовувати і організаторів, і виконавців
ККЯ1	0,80	Знання, що професійні здібності та можливості знаходяться на високому рівні
ККЯ2	0,84	Знання, що серед представників професійної спільноти керівник користується авторитетом
ККЯ3	0,87	Знання, що колеги поважають за високий професіоналізм
ЕКЯ4	–0,82	Відчуття, що на роботі «викладаюся» на 100%
ПКЯ2	–0,80	Побудова своєї кар'єрної стратегії
ПКЯ4	0,82	Прагнення встановлення професійного контакту з різними партнерами по професійному спілкуванню

Закінчення табл. 3.4

1	2	3
Фактор 3, дисперсія 13,3%		
М6	0,85	Потреба уваги, оцінювання заслуг, досягнень і успіхів, їх визнання, схвалення від інших людей
М9	0,85	Потреба постійних змін, різноманіття цілей і завдань, нових ініціатив
ПР6	0,85	Тенденції ставити на перше місце у вирішенні практичних завдань наявність людських (а не матеріальних та інших) можливостей

До першого фактора (*низький рівень поведінкової форми трудової активності*) увійшли такі показники: глибина та істотність критичних зауважень; прагнення жорсткого структурування роботи (важливим є порядок, планування, процедури, тобто високий рівень організованості); потреба соціальних контактів, спілкування, намагання постійно знаходитись в оточенні інших людей; прагнення складних і ризикованих завдань, намагання у своїй трудовій діяльності визначати та досягати складних і багатообіцяючих цілей; прагнення керувати іншими, впливати на оточуючих, стійка потреба в конкуренції та здійсненні влади; схильність і здатність аналізувати поведінку та вчинки інших людей; урахування взаємин, особистих симпатій і антипатій людей з метою згуртування для виконання загальної мети; здатність швидко навчатися організаторським знанням, навичкам і вмінням; здатність швидко та легко засвоювати досвід кращих організаторів і навчатися організаторській діяльності; уміння знаходити спільну мову з різними людьми в різних обставинах (відсутність «мовного шаблону»).

Другий фактор (*адміністративний стиль управління)* включає показники: наполегливість у вимогливості; потреба в організаторській діяльності; сміливість і готовність приймати на себе роль організатора та відповідального за інших; почуття задоволеності (позитивне самопочуття) у процесі організаторської роботи; здатність добре організовувати працівників незалежно від віку; здатність добре організовувати і організаторів, і виконавців; знання, що професійні здібності та можливості знаходяться на високому рівні; знання, що серед представників професійної

спільноти керівник користується авторитетом; знання, що колеги поважають за високий професіоналізм; відчуття, що на роботі «викладаюся» на 100%; побудова своєї кар'єрної стратегії; прагнення встановлення професійного контакту з різними партнерами по професійному спілкуванню.

Третій фактор (*потенціал гуманізації менеджменту*) включає показники: потреба уваги, оцінки заслуг, досягнень і успіхів, їх визнання, схвалення від інших людей; потреба постійних змін, різноманіття цілей і завдань, нових ініціатив; у вирішенні практичних завдань тенденції ставити на перше місце наявність людських (а не матеріальних та інших) можливостей.

Розглянемо процедури другого етапу запропонованої технології (див. рис. 3.1).

Серед визначених чинників розвитку управлінської компетентності керівників першочергової уваги заслуговують ті, які розвинені недостатньо. У зв'язку із зазначеним виникає питання обрання критеріїв, за якими керівник має робити висновки про необхідність розвитку власної компетентності.

Для обґрунтування такого критерію скористаємося висновками Ф. Ільясова щодо приведення порядкової шкали до абсолютної [98]. На основі емпіричних даних автор обґрунтував підхід, згідно з яким відстані між альтернативами нерівні, тому в разі використання 5-інтервальної шкали слід виходити з того, що різниця між середнім і високим рівнем розвитку складової компетентності має складати 27,4%, тобто керівник має приймати рішення щодо необхідності розвитку складових власної компетентності, якщо він не є високим, тобто нижче 3,63 бала.

У результаті застосування даного критерію було обрано чинники розвитку функціональної та особистісної складових управлінської компетентності. У ході досліджень було організовано опитування експертів для визначення важливості зазначених чинників для розвитку управлінської компетентності керівників за функціональною та особистісною складовими у формі, яку наведено в роботі В. Блюмберга та В. Глущенка [21]:

$$
\begin{aligned}
&a_{11}, a_{21}, ..., a_{i1,} ..., a_{m1},\\
&a_{12}, a_{22}, ..., a_{i2,} ..., a_{m2},\\
&.....\\
&a_{1j}, a_{2j}, ..., a_{ij,} ..., a_{mj},\\
&.....\\
&a_{1n}, a_{2n}, ..., a_{in,} ..., a_{mn},
\end{aligned}
\qquad \textbf{(3.1)}
$$

де a_{ij} – ранг i-го чинника, отриманий від j-го експерта;

m – кількість показників, які були оцінені;

n – кількість експертів, які брали участь в опитуванні.

Результати ранжирування чинників розвитку управлінської компетентності керівників за функціональною та особистісною складовими на досліджуваних підприємствах наведено в *Додатку Б*.

Використання методу ранжирування вимагає визначення погодженості думок експертів щодо обраних резервів, тобто передбачає розрахунок коефіцієнта конкордації (W). Його розраховують за формулою, запропонованою Кендаллом [21; 173]:

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}, \qquad \textbf{(3.2)}$$

де S – сума квадратів відхилень суми рангів від середньої суми рангів;

m – кількість експертів;

n – кількість оцінюваних якостей.

При відсутності злагодженості думок експертів коефіцієнт конкордації близький до 0, при повній злагодженості думок експертів – до 1.

Для оцінки значущості коефіцієнтів конкордації розраховувався критерій узгодженості Пірсона χ^2 [21]:

$$\chi^2 = m \cdot (n-1) \cdot W = \frac{S}{\frac{1}{12}\min \cdot (n+1)}, \qquad \textbf{(3.3)}$$

де W – коефіцієнт конкордації;

S – сума квадратів відхилень суми рангів від середньої суми рангів;

m – кількість експертів;

n – кількість оцінюваних якостей.

Результати розрахунку коефіцієнта конкордації та критерію Пірсона на досліджуваних підприємствах наведено в *табл. 3.5*.

Отримані коефіцієнти конкордації, значення яких наближається до 1, свідчать про існування злагодженості думок експертів по кожному окремому підприємству.

Розраховане значення χ^2 перевищує табличне для відповідної кількості ступенів свободи, тобто узгодженість висновків експертів є невипадковою [69].

Проведене дослідження дозволяє визначити критичні точки розвитку управлінської компетентності за функціональною та особистісною складовими (*табл. 3.6 – табл. 3.9*) за результатами ранжирування (*Додаток Б*).

Таблиця 3.5

Результати розрахунку коефіцієнта конкордації та критерію Пірсона на досліджуваних підприємствах

Підприємство	Коефіцієнт конкордації		Критерій χ^2	
	Функціональна складова	Особистісна складова	Функціональна складова	Особистісна складова
ТОВ «ЛКМЗ»	0,81	0,73	16,2 ≥ табличного* (5,99)	14,6 ≥ табличного (5,99)
ПАТ «КМЗ»	0,822	0,83	41,09 ≥ табличного (11,07)	115,98 ≥ табличного (23,68)

Примітка: * – табличне значення критерію Пірсона.

Таблиця 3.6

Критичні точки розвитку управлінської компетентності за функціональною складовою компетентності керівників ЛКМЗ

Ранг	Показник
1	Знання про особливості мотивації різних категорій персоналу
2	Уміння та навички щодо виявлення проблем і розробка заходів щодо їх вирішення у процесі виконання завдань
3	Знання про сутність процесу стратегічного планування

Таблиця 3.7

Критичні точки розвитку управлінської компетентності за особистісною складовою компетентності керівників ЛКМЗ

Ранг	Показник
1	Практично-активна форма впливу (схильний впливати показом, дією)
2	Наполегливість у вимогливості
3	Емоційна форма впливу («заражає» інших своїми почуттями, емоціями)

Таблиця 3.8

Критичні точки розвитку управлінської компетентності за функціональною складовою компетентності керівників КМЗ

Ранг	Показник
1	Уміння та навички щодо врахування індивідуальних особливостей працівників для забезпечення процесу мотивації
2	Уміння та навички налагодження взаємозв'язків та забезпечення координації
3	Знання про особливості мотивації різних категорій персоналу
4	Знання про використання мотивації як інструменту узгодження цілей працівника та підприємства
5	Знання про сутність процесу стратегічного планування
6	Знання про сутність і завдання попереднього контролю

Таблиця 3.9

Критичні точки розвитку управлінської компетентності за особистісною складовою компетентності керівників КМЗ

Ранг	Показник
1	**2**
1	Здатність швидко навчатися організаторським знанням, навичкам і вмінням
2	Потреба уваги, оцінки успіхів, їх визнання, схвалення від інших людей
3	Побудова своєї кар'єрної стратегії
4	Тенденції ставити на перше місце у вирішенні практичних завдань наявність людських (не матеріальних та інших) можливостей
5	Прагнення складних і ризикованих завдань, намагання у своїй трудовій діяльності визначати та досягати складних і багатообіцяючих цілей
6	Потреба соціальних контактів, спілкування, намагання постійно знаходитись в оточенні інших людей
7	Здатність швидко та легко засвоювати досвід кращих організаторів і навчатися організаторській діяльності
8	Урахування взаємин, особистих симпатій і антипатій людей з метою згуртування для виконання загальної мети

Закінчення табл. 3.9

1	2
9	Прагнення жорсткого структурування роботи, важливим є порядок, планування, процедури, тобто високий рівень організованості
10	Прагнення встановлення професійного контакту з різними партнерами по професійному спілкуванню
11	Глибина й істотність критичних зауважень
12	Прагнення керувати іншими, впливати на оточуючих, стійка потреба в конкуренції та здійсненні влади
13	Потреба постійних змін, різноманіття цілей і завдань, нових ініціатив
14	Здатність добре організовувати працівників незалежно від віку
15	Здатність добре організовувати і організаторів, і виконавців

3.2. Розробка конструктивних методичних підходів до розвитку управлінської компетентності керівників

У результаті синтезу підходів до визначення поняття «компетентність», узагальнення змістовних характеристик цього поняття та обґрунтування ключової ролі особистості у здійсненні управлінської діяльності в роботі було уточнено сутність управлінської компетентності керівника, яка розглядається як складне професійно-особистісне утворення, що актуалізується в процесі управлінської діяльності, забезпечує готовність і здатність до її виконання на нормативному рівні та включає знання, вміння, навички, особистісні якості та здібності, цінності, мотиви та оцінки (див. підрозділ 1.3).

Таке вдосконалення дозволило уточнити структуру управлінської компетентності керівника, з виокремленням функціонального та особистісного компонентів компетентності, що дозволяє поєднати особливості функціонально-рольового (основними одиницями якого є управлінські функції, управлінські ролі, вимірювання управлінської поведінки) та особистісно-діяльнісного (мотиви, цілі, особистісний смисл і способи їх реалізації, між якими існують складні взаємозв'язки та переходи) підходів до вивчення та вдосконалення управлінської діяльності.

Проведена діагностика управлінської компетентності керівників за її складовими, що виконувалась із застосуванням економіко-математич-

них методів, дозволила визначити ключові проблеми розвитку управлінської компетентності керівників (див. підрозділ 3.1). Однією з основних є нерівномірність розвитку функціональної та особистісної складових компетентності серед керівників, що дозволяє здійснити їх типологізацію з метою розробки рекомендацій для конкретного типу керівника.

Типологія (грец. *typos* – зразок, *logos* – слово, вчення) має два значення: 1) метод наукового пізнання, в основі якого лежить поділ системи об'єктів та їхнє групування за допомогою типу (узагальненої, ідеалізованої моделі); 2) результат типологічного опису та зіставлення [156].

С. Свєтуньков і Т. Хан розглядають типологізацію як один із найважливіших інструментів системного аналізу, який передбачає використання різноманітних процедур групування умов і факторів, що визначають ситуацію. Це метод пошуку стійких комбінацій індикативних властивостей об'єктів, розглянутих відповідно до викладеної гіпотези на основі аналізу декількох індикативних ознак. Результатом типологізації є структурована в певному сенсі сукупність типів [192].

У філософії, з огляду на вчення про типи, виокремлюють поняття «типізація» (*typization*), яке трактують як процес відбору та систематизації найсуттєвішого, закономірного, соціально значущого як у людських характеристиках, так і в соціальних обставинах, що їх зумовили [213]. Теоретична типологізація передбачає виділення типів на підставі теоретично обґрунтованих критеріїв, а емпірична – на ґрунті багаторазового перебору властивостей складних соціальних об'єктів з метою виявлення їх стійкого поєднання. Емпірична типологізація будується на засадах сучасних методів математично-статистичного аналізу. Вона здійснюється за допомогою особистісних опитувальників. Теоретична ж типологізація є принципово іншою за способом аналізу. У ній вибір та обґрунтування ознаки-критерію передбачає логічний аналіз об'єкта. Одержані емпіричним шляхом типи мають перевірятися логічним доведенням, а дані теоретичної типології потребують емпіричної перевірки в конкретних дослідженнях [205].

Важливим завданням типологізації є пошук та обґрунтування суттєвої ознаки об'єкта вивчення, критерію типологізації. У науках про людину здійснювалися різні підходи до обґрунтування критерію типології залежно від: а) специфіки науки, з точки зору якої вивчається людина; б) особливостей наукової позиції вченого; в) завдань конкретного дослідження [205]. Для вирішення завдань даного дослідження, а саме, розробки рекомендацій щодо розвитку управлінської компетентності, до-

цільно здійснити типологізацію керівників залежно від рівня розвитку функціонального й особистісного компонентів компетентності. Таким чином, можемо виділити чотири типи керівників (*табл. 3.10*):

1) *самоактуалізований* – високий рівень розвитку функціональної та особистісної складових компетентності;

2) *тимчасово компетентний* – високий рівень функціональної складової та низький рівень особистісної;

3) *тимчасово некомпетентний* – низький рівень функціональної складової та високий рівень особистісної;

4) *проблемний* – низький рівень функціональної та особистісної складових.

Таблиця 3.10

Типологія керівників залежно від розвитку складових компетентності [134]

Тип керівника	Характеристика
Самоактуалізований	Достатній рівень знань, умінь та навичок керівника щодо виконання управлінських функцій поєднується з високим рівнем мотивації саморозвитку, намаганням максимально реалізувати свої здібності та кваліфікацію, адекватною самооцінкою
Тимчасово компетентний	Достатній рівень знань, умінь та навичок керівника щодо виконання управлінських функцій, однак відсутнє бажання саморозвитку, підвищення рівня професіоналізму, неадекватна самооцінка, невідповідність соціально-психологічних якостей та здібностей керівній посаді
Тимчасово некомпетентний	Недостатній рівень знань, умінь та навичок керівника щодо виконання управлінських функцій компенсується високим рівнем мотивації саморозвитку, намаганням максимально реалізувати свої здібності та кваліфікацію, адекватною самооцінкою
Проблемний	Недостатній рівень компетентності керівника в цілому: відсутність бажання саморозвитку, підвищення рівня професіоналізму, неадекватна самооцінка, невідповідність соціально-психологічних якостей та здібностей керівній посаді

Дані теоретичної типології потребують емпіричної перевірки в конкретних дослідженнях, тому з метою визначення типів керівників за-

лежно від розвитку їх функціональної та особистісної складових нами було проведено кластерний аналіз на основі даних, зібраних у процесі самооцінювання керівниками підприємств власної компетентності.

Застосування методу кластерного аналізу обумовлене, насамперед, зручністю розбиття множини об'єктів, що досліджуються, на однорідні за обраними ознаками групи. Типологізація керівників за розвитком функціональної й особистісної складових здійснювалася за допомогою використання пакета статистичної обробки інформації «STATISTICA» (версія 10.0).

На основі кластеризації даних, отриманих завдяки процесу самооцінки керівників двох підприємств, методом *k*-середніх було виявлено, що існують різні групи керівників, які стикаються з проблемами нерівномірного розвитку складових власної компетентності (*рис. 3.2*).

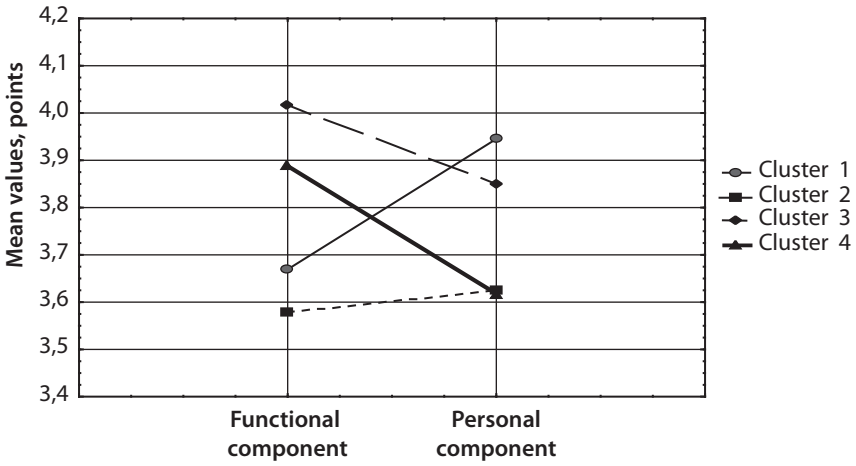


Рис. 3.2. Результати кластеризації керівників підприємств за розвитком компетентності методом *k*-середніх

На рис. 3.2 можна побачити чітко відокремлені кластери керівників, які визнають існування проблем, пов'язаних з розвитком складових компетентності. Варто зазначити, що кластеризація даних за допомогою методу Уорда та агломеративних методів повного зв'язку показала такий самий результат, що і метод *k*-середніх. Цей факт доводить правомірність обраного методу (*рис. 3.3* і *рис. 3.4*).

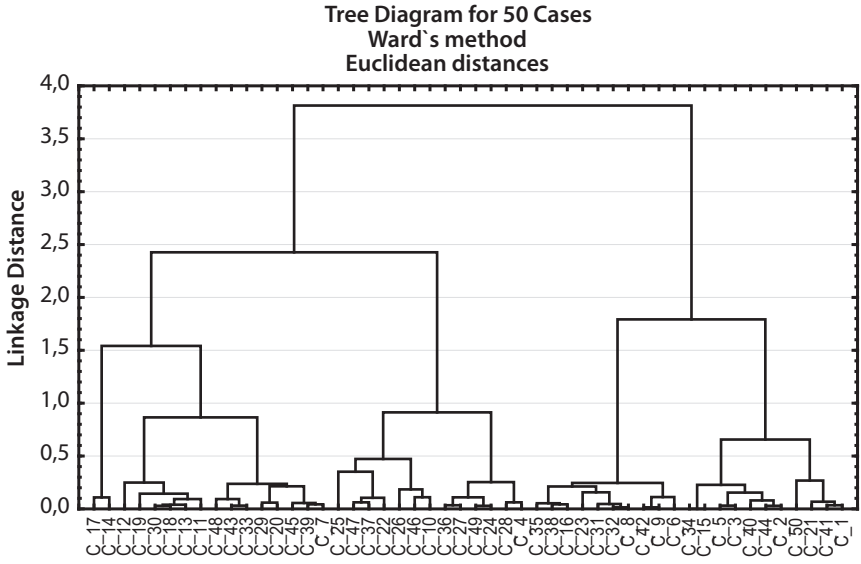


Рис. 3.3. Результати кластеризації керівників підприємств за розвитком компетентності методом Уорда

Дисперсійний аналіз показав, що отримані результати є підставою для прийняття рішення, оскільки значення міжгрупової дисперсії є високими, а внутрішньогрупової – низькими, що свідчить про якісний розподіл керівників підприємств на групи (*рис. 3.5*).

Отже, згідно з результатами кластеризації, до першого кластера потрапили керівники, які вважають, що особистісна компонента в них знаходиться на достатньо високому рівні, але функціональна компонента при цьому є низькою – тимчасово некомпетентні (24% керівників). До другого кластера увійшли керівники, які недостатньо високо оцінили функціональну й особистісну складові своєї компетентності (28% керівників). У третьому кластері знаходяться самоактуалізовані керівники, які вважають, що всі компоненти їхньої компетентності розвинуті на достатньо високому рівні (26% керівників). До четвертого кластера потрапили керівники, які вважають, що функціональна компонента компетентності в них розвинена дуже добре, тоді як особистісна знаходиться на низькому рівні розвитку – тимчасово компетентні (22% керівників).

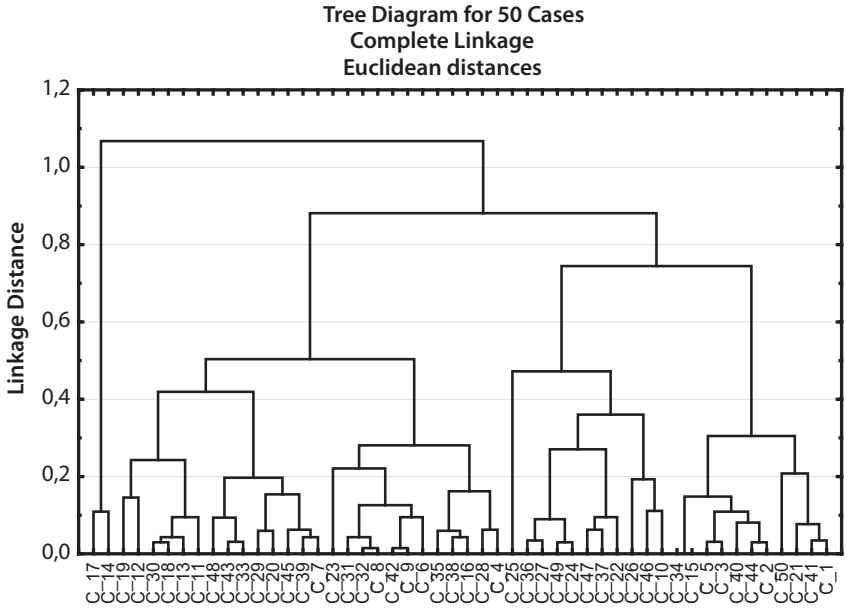


Рис. 3.4. Результати кластеризації керівників підприємств за розвитком компетентності методом повного зв'язку

Variable	Analysis of Variance (Spreadsheet1)					
	Between SS	df	Within SS	df	F	Signif. p
Functional component	1.577681	3	0.808960	46	29.90397	0.000000
Personal component	1.000337	3	0.448538	46	34.19668	0.000000

Рис. 3.5. Результати дисперсійного аналізу

Типологічна структура керівного складу досліджуваних підприємств (*табл. 3.11*) має вигляд, наведений на *рис. 3.6*.

На *рис. 3.7* наведено перелік рекомендованих заходів щодо розвитку управлінської компетентності керівників різних типів.

Проведений аналіз показав, що в сучасних умовах найбільш критичним резервом розвитку управлінської компетентності керівника

Таблиця 3.11

Розподіл керівників підприємств за рівнем розвитку особистісної та функціональної складових управлінської компетентності

Підприємство	Номер кластера	Тип керівника	Питома вага,%
ТОВ «Лозівський ковальсько-механічний завод»	3	Самоактуалізований	20
	1	Тимчасово некомпетентний	10
	4,2	Тимчасово компетентний	70
ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»	2	Самоактуалізований	10
	1	Тимчасово некомпетентний	20
	3,4	Тимчасово компетентний	70

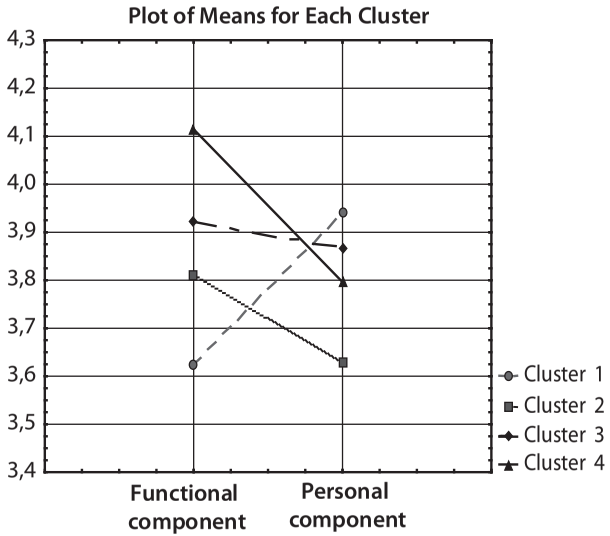
будь-якого типу є мотивація саморозвитку. Саме її забезпечення дозволяє підтримувати високий рівень знань, умінь та навичок керівника з найменшими витратами ресурсів шляхом надання можливостей для самонавчання та саморозвитку відповідно до потреб.

Провідним чинником, що визначає успішність зазначених процесів, виступає безперервна освіта особистості. Дослідження праць вітчизняних і зарубіжних учених з питань безперервної освіти показує, що в основному ця проблема розглядається на рівні «школа – виш» і більшою мірою пов'язана з упровадженням компетентнісного підходу до навчання та підвищенням кваліфікації персоналу. Проте недостатньо дослідженими залишаються питання мотивації безперервної освіти, особливо це стосується навчання управлінського персоналу, роль якого в умовах переходу до постіндустріального суспільства постійно зростає [131].

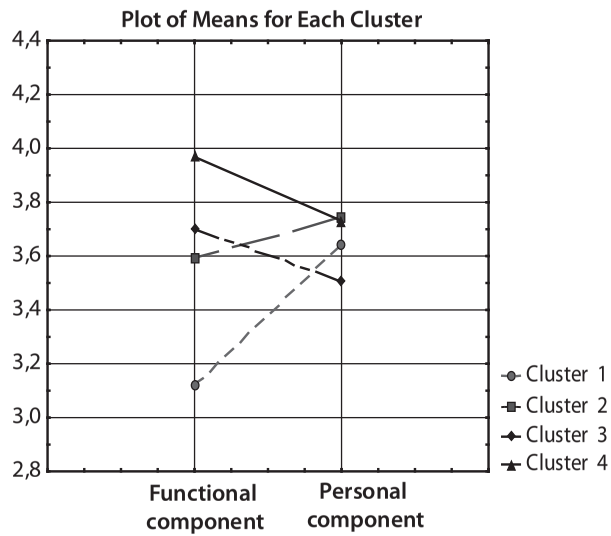
На початку 2000-х років склалася сучасна версія безперервної освіти. Основна ідея полягає в тому, що кожна людина в будь-який період свого життя повинна мати можливість участі в навчальному процесі.

На основі безперервності вдалося побудувати єдину модель накопичення та використання людського капіталу, яка включає в себе професійну підготовку (*learning to know, learning to do*), загальнокультурний розвиток (*learning to be*) і громадянське виховання (*learning to live together*) [50]. На необхідності навчання протягом життя наголошує значна кількість вчених [55; 130; 187].

Так, М. Сташенко та В. Вітюк зазначають таке: «Необхідно навчити людину оперативно, системно та послідовно опановувати нові знання, ін-



а) ТОВ «Лозівський ковальсько-механічний завод»



б) ПАТ «Карлівський машинобудівний завод»

Рис. 3.6. Результати кластеризації керівників підприємств за розвитком складових компетентності методом *k*-середніх [133]

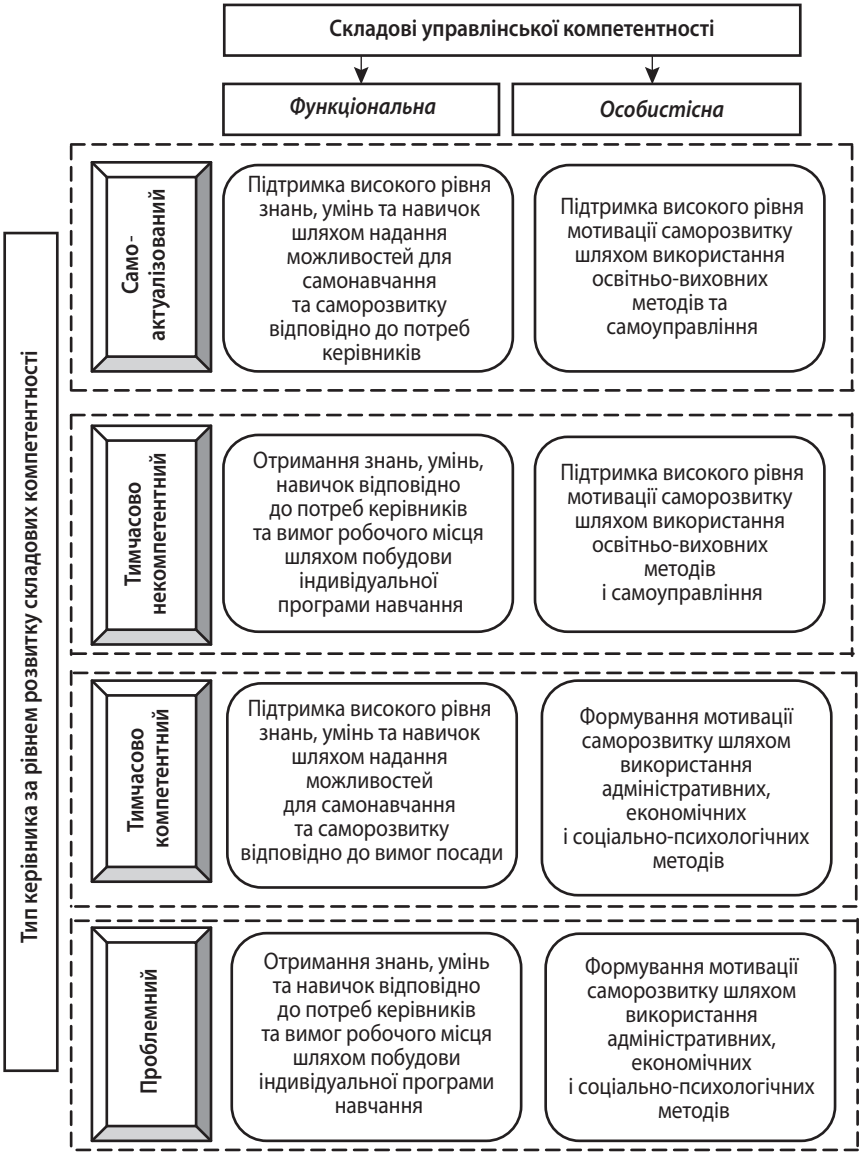


Рис. 3.7. Заходи з розвитку управлінської компетентності керівників

формацію в міру їх постійного накопичення і розвитку, тобто забезпечити освіту впродовж життя, яка повинна стати способом і стилем суспільно-індивідуального буття людини в інформаційному суспільстві» [207].

Згідно з думкою І. Рімаревої, традиційна система освіти орієнтована на одержання учнем знань, умінь і навичок. Таким чином, метою стає знання, а ідеальним результатом – ерудиція, у той час як система неперервної освіти орієнтована на формування індивідуального алгоритму пізнання, і метою такого підходу є перетворення інформації та формування стійкого дослідницького досвіду оперування інформацією, а результатом – новоосвіта (*табл. 3.12*) [187]. У такому тандемі, вважає автор, взаємодія двох систем буде диктувати нові умови формування нового освітнього простору:

- на рівні людини виникне необхідність формування індивідуальної дослідницької ментальності;
- на рівні соціуму – формування системи неперервної освіти як соціальної цінності та засобів актуалізації соціальних та індивідуальних потреб і можливостей через науково-дослідницьку діяльність [187].

Таблиця 3.12

Система неперервної освіти в структурі розумової діяльності

Критерій	Система традиційної освіти	Система неперервної освіти
Мета	Знання →	Знання про знання
Метод	Дискурсивний →	Інтуїтивний
Результат	Ерудит →	Дослідник
Пріоритетний напрямок	→ Новоосвіта ←	

Особливо актуальною неперервна освіта є для управлінського персоналу, адже сучасні менеджери все більше сприймаються як керівники-інноватори, які мають бути компетентними для виконання значної кількості управлінських функцій.

Формуванню управлінської компетентності керівників сприяє застосування відповідних дидактичних систем організації навчального процесу. З цією метою пропонується застосувати метод моделювання. Модельний підхід широко використовується в педагогічних дослідженнях [232] завдяки дидактичним можливостям моделей і моделювання, які:

- дозволяють виокремлювати суттєві ознаки й якості об'єктів та явищ і водночас відкидати другорядні, які тільки ускладнюють загальну картину;
- дозволяють стиснути навчальну інформацію шляхом використання умовних зображень або графічних побудов, що дозволяє перейти до більш великих одиниць змісту;
- виявляють приховані внутрішні зв'язки та відносини і стають засобами формування узагальненого аналізу та синтезу;
- є інструментом організації та самих пізнавальних процесів;
- виступають як мнемотехнічні засоби.

Обґрунтовуючи доцільність застосування моделей, окремі науковці зазначають, що модель як системне явище дозволяє чітко визначити компоненти, які утворюють систему, та порівняти їх, схематично зобразити зв'язки між ними, виявити суттєві властивості, відносини, зміни та нову інформацію про об'єкт дослідження [6; 33].

На основі аналізу та систематизації наукових джерел, присвячених розробці педагогічних моделей [6; 37; 81; 83], була розроблена модель розвитку управлінської компетентності керівників підприємств, яка поєднує цільовий, теоретико-методологічний, мотиваційно-вольовий, діагностичний, методико-технологічний та результативний блоки (*рис. 3.8*).

Зупинимося докладніше на характеристиці змісту кожної складової запропонованої моделі розвитку управлінської компетентності.

Цільовий блок моделі включає мету та конкретні завдання з методики розвитку управлінської компетентності керівника.

Мета, як системоутворювальна характеристика будь-якої діяльності, є передбаченням у свідомості особистості результату, на здобуття якого спрямована її діяльність [5]. Метою розробленої концепції є теоретико-методологічне та методико-технологічне забезпечення розвитку управлінської компетентності керівників підприємств. Здійснимо уточнення головної мети, виділивши підцілі. У даному випадку це: 1) розвиток функціональної складової управлінської компетентності керівника та 2) розвиток особистісної складової управлінської компетентності керівника.

Підцілі першого рівня декомпозиційовані в підцілі другого рівня. Розвиток функціональної складової управлінської компетентності керівника передбачає досягнення таких підцілей: отримання знань, умінь та навичок щодо виконання функцій планування, організації, мотивації та контролю. Розвиток особистісної складової управлінської компетентності керівника передбачає досягнення таких підцілей: формування ви-

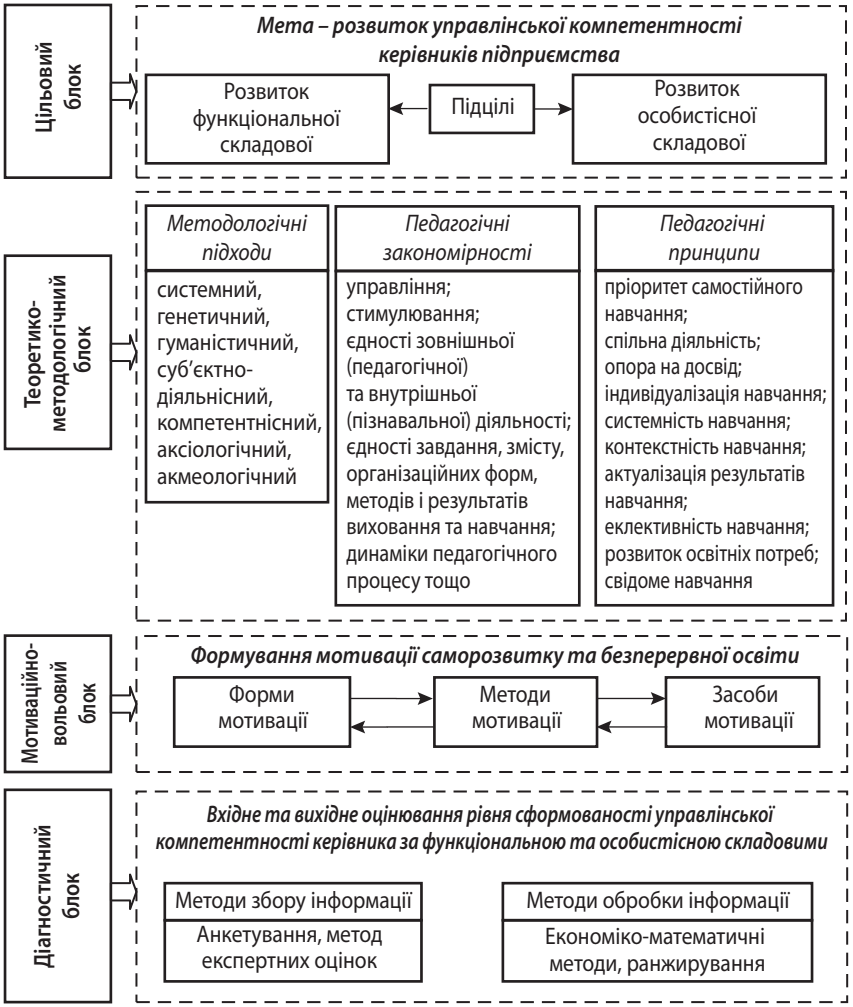


Рис. 3.8. Модель розвитку управлінської компетентності керівників (початок)

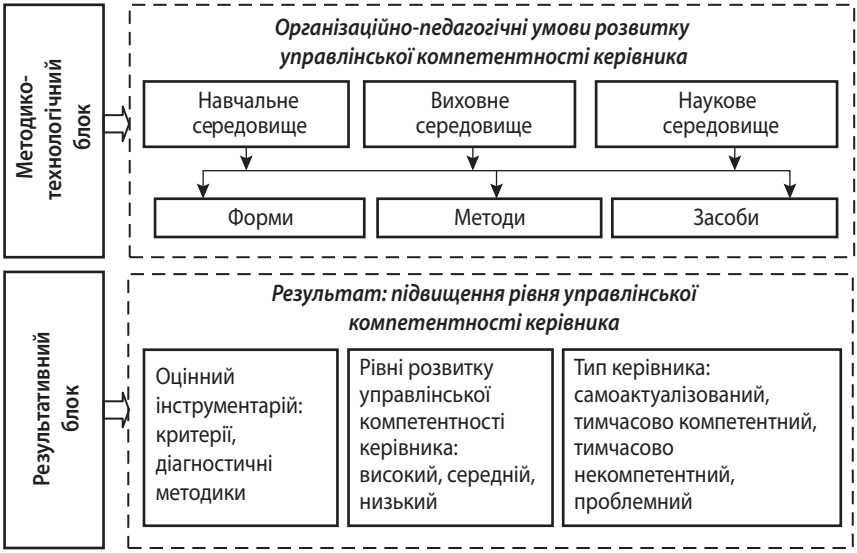


Рис. 3.8. Модель розвитку управлінської компетентності керівників (закінчення)

сокого рівня мотивації саморозвитку; розвиток соціально-психологічних якостей, необхідних для якісного виконання функцій управління; формування позитивної професійної Я-концепції керівників. Цілі другого рівня досягаються шляхом вирішення конкретних завдань, які визначаються на етапі діагностики рівня сформованості управлінської компетентності керівника за функціональною та особистісною складовими.

Як показав проведений аналіз (див. підрозділ 2.3), на досліджуваних підприємствах для досягнення головної мети слід вирішувати різні завдання. На *рис. 3.9* наведено декомпозицію цілей розвитку управлінської компетентності керівників ТОВ «Лозівський ковальсько-механічний завод».

Наступним блоком моделі є теоретико-методологічний. Методологія дає відповідь про те, яких методологічних підходів (парадигм, принципів, ідей, цінностей тощо) треба дотримуватися у процесі організації розвитку компетентності.

У результаті аналізу наукових джерел [6; 81; 83; 188] було визначено, що найбільш доцільно дотримуватися вимог системного, генетичного

Рис. 3.9. Декомпозиція цілей розвитку управлінської компетентності керівників ТОВ «Лозівський ковальсько-механічний завод»

(динамічного), гуманістичного (людиноцентристського), компетентнісного, суб'єктно-діяльнісного, аксіологічного, акмеологічного підходів до розвитку управлінської компетентності керівників підприємств.

Їх сутнісні характеристики наведено в *табл. 3.13*.

Фундамент розвитку управлінської компетентності керівника складають також педагогічні закономірності та принципи.

Загальні закономірності педагогічного процесу виокремлені І. Подласим [181]: закономірність управління (залежність ефективності педагогічного впливу від інтенсивності зв'язків між учнем і викладачем); закономірність стимулювання (залежність педагогічного процесу від дії внутрішніх стимулів і мотивів навчально-пізнавальної діяльності); закономірність єдності чуттєвого, логічного і практики; закономірність єд-

Таблиця 3.13

Сутність методологічних підходів до розвитку управлінської компетентності керівників підприємств

Підхід	Сутність
Системний	Полягає в необхідності цілісного сприйняття особистості керівника, тобто слід враховувати вплив усіх сфер його психіки, життєвого, соціального, виробничого досвіду та потенціалу на професійну діяльність і на її результативність
Генетичний (динамічний)	Полягає в тому, що розвиток особистості керівника підприємства та його управлінської компетентності треба розглядати в динаміці та перспективі
Гуманістичний (людиноцентристський)	Полягає у визнанні унікальності, цінності людини, потреби створення умов для її самореалізації, всебічного розвитку здібностей, для задоволення її потреб та інтересів, формування та здійснення усвідомленої життєвої позиції
Суб'єктно-діяльнісний	Полягає в тому, що саме професійна діяльність керівника є основою, засобом і вирішальною умовою його професійної підготовки
Компетентнісний	Полягає у спрямованості освітнього процесу на формування та розвиток компетентностей особистості
Аксіологічний	Дозволяє вивчати явища з точки зору виявлення їх можливостей задовольняти потреби людини, розв'язувати завдання гуманізації суспільства. Моральні, естетичні, економічні, екологічні та інші цінності характеризують особистість, а їх розвиток – основне завдання педагогіки
Акмеологічний	Полягає в забезпеченні актуалізації творчого потенціалу учнів, підвищенні в них професійної мотивації та мотивації досягнення успіху в діяльності

ності зовнішньої (педагогічної) і внутрішньої (пізнавальної) діяльності; закономірність єдності завдання, змісту, організаційних форм, методів і результатів виховання та навчання; закономірність динаміки педагогічного процесу (педагогічний процес як розвивальна взаємодія між вихователями та вихованцями має поступальний, етапний характер: чим вищі проміжні досягнення, тим вагоміші кінцеві результати) тощо.

При визначенні принципів, яких необхідно дотримуватися у процесі організації розвитку управлінської компетентності керівників, слід, перш за все, звертати увагу на андрагогічні принципи навчання – найбільш загальні принципи організації процесу навчання дорослих людей (*табл. 3.14*).

Таблиця 3.14

Андрагогічні принципи навчання [200]

Принцип	Сутність
1	2
Пріоритет самостійності навчання	Самостійна діяльність (самостійне здійснення тим, хто навчається, організації процесу свого навчання) є основним видом навчальної роботи дорослих, які навчаються
Принцип спільної діяльності	Принцип передбачає спільну діяльність того, хто навчається, з тим, хто навчає, а також з іншими учасниками з планування, реалізації, оцінювання та корекції процесу навчання
Принцип опори на досвід учня-дорослого	У відповідності до цього принципу життєвий (побутовий, соціальний, професійний) досвід того, хто навчається, використовується як одне із джерел навчання як того, хто навчається, так і його товаришів
Індивідуалізація навчання	Згідно з цим принципом суб'єкти навчання спільно створюють індивідуальну програму навчання, орієнтовану на конкретні освітні потреби та цілі, яка враховує досвід, рівень підготовки, психофізіологічні, когнітивні особливості того, хто навчається
Системність навчання	Цей принцип передбачає дотримання відповідності між цілями, змістом, формами, методами, засобами навчання та оцінюванням його результатів

Закінчнння табл. 3.14

1	2
Контекстність навчання	Навчання, з одного боку, передбачає досягнення життєво важливих цілей тим, хто навчається, орієнтовано на виконання ним соціальних ролей або вдосконалення особистості, а, з іншого боку, будується з урахуванням професійної, соціальної, побутової діяльності того, хто навчається, та його просторових, часових, професійних, побутових факторів (умов)
Принцип актуалізації результатів навчання	Цей принцип передбачає негайне застосування на практиці одержаних знань, умінь, навичок, якостей
Принцип еклективності навчання	Полягає в наданні тому, хто навчається, певної свободи вибору цілей, змісту, форм, методів, джерел, засобів, термінів, часу, форм, місця навчання, оцінювання результатів
Принцип розвитку освітніх потреб	Згідно з цим принципом, по-перше, оцінювання результатів навчання здійснюється шляхом виявлення реального ступеня засвоєння навчального матеріалу та визначення проблем, без розгляду яких неможливе досягнення поставленої мети навчання; по-друге, навчальний процес будується таким чином, щоб формувати у суб'єктів навчання нові освітні потреби, які будуть конкретизовані після досягнення певної мети навчання
Принцип свідомого навчання	Передбачає усвідомлення, осмислення тим, хто навчається, і тим, хто навчає, усіх параметрів процесу навчання та своїх дій з його організації

Одним із найбільш важливих елементів моделі розвитку управлінської компетентності керівників підприємств є мотиваційно-вольовий блок. Його значущість обумовлена тим, що вимоги до управлінських кадрів у сучасному конкурентному середовищі кардинально відрізняються від того, що було раніше. М. Горшков і Г. Ключарев у роботі «Непрерывное

образование в контексте модернизации» [55] зазначають, що сучасні управлінці і так досить кваліфіковані фахівці, в основному мають кілька вищих освіт, ступінь магістра бізнес-адміністрування, великий досвід, тому їм уже не потрібно викладання первинних навичок менеджменту, і підвищення кваліфікації може відбуватися поза традиційної аудиторної форми занять. Таким чином, мотивація безперервної освіти керівників стає ключовим чинником розвитку їх компетентності, адже відповідальність за організацію процесу отримання знань та їх оновлення покладається на самих управлінців.

Мотивація безперервної освіти та саморозвитку керівника – це процес спонукання керівника до цілеспрямованої творчої зміни власних особливостей для найбільш ефективного виконання управлінських ролей і здійснення трудових функцій. В її основі лежать мотиви саморозвитку, що забезпечують можливість реалізувати власний творчий потенціал (впроваджувати нові підходи в управлінні, нові форми та методи навчання, приймати оригінальні, нестандартні управлінські рішення), необхідність подолання труднощів, пов'язаних з працею, самовдосконаленням тощо.

Найважливішою умовою, що дає людині можливість стати суб'єктом саморозвитку, є досягнення певного рівня особистісної самосвідомості, який дозволяє визначати свій спосіб життя, – зазначає Н. Козлова, – і наводить структуру професійної самосвідомості: свідомість своєї приналежності до професійної спільноти (уявлення про ступінь своєї відповідності професійним еталонам, про своє місце в системі професійних «ролей»); знання людини про ступінь її покликання у професійній групі; знання своїх сильних і слабких сторін, шляхи самовдосконалення, імовірні зони успіхів і невдач, знання своїх індивідуальних способів успішної діяльності; уявлення про себе і свою роботу в майбутньому [110]. До основних форм саморозвитку відносять самоствердження, самовдосконалення та самоактуалізацію. Самоствердження дає можливість заявити про себе повною мірою як про особистість. Самовдосконалення – це прагнення наблизитися до деякого ідеалу. Самоактуалізація полягає у виявленні в собі певного потенціалу та втіленні його в життя [146]. Саме самоактуалізація, як найвищий рівень саморозвитку, має стати основою для розвитку управлінської компетентності керівника. Компетентності «раз і назавжди» вже не існує, і керівники, які не розуміють цієї аксіоми, втрачають свої конкурентні переваги, тому так

важливо забезпечити тісний зв'язок між мотивацією саморозвитку й управлінською компетентністю.

Зі структурних позицій мотивація безперервної освіти управлінського персоналу представляє собою сукупність мотивів, які спонукають управлінців до отримання, оновлення та розширення знань. У науковій літературі наводять такі мотиви професійного розвитку, що спонукають персонал до безперервної освіти (*рис. 3.10*) [69].

Відповідно до визначених мотивів можна запропонувати такі напрями вдосконалення системи мотивації безперервної освіти керівників:

- виховання пізнавального інтересу в керівників, прагнення компетентності;
- оптимізація процесу навчання.

Тобто на перший план повинні виходити соціально-психологічні, освітньо-виховні методи мотивації та методи самоуправління.

Сутність основних методів та засобів мотивації наведено в *табл. 3.15*.

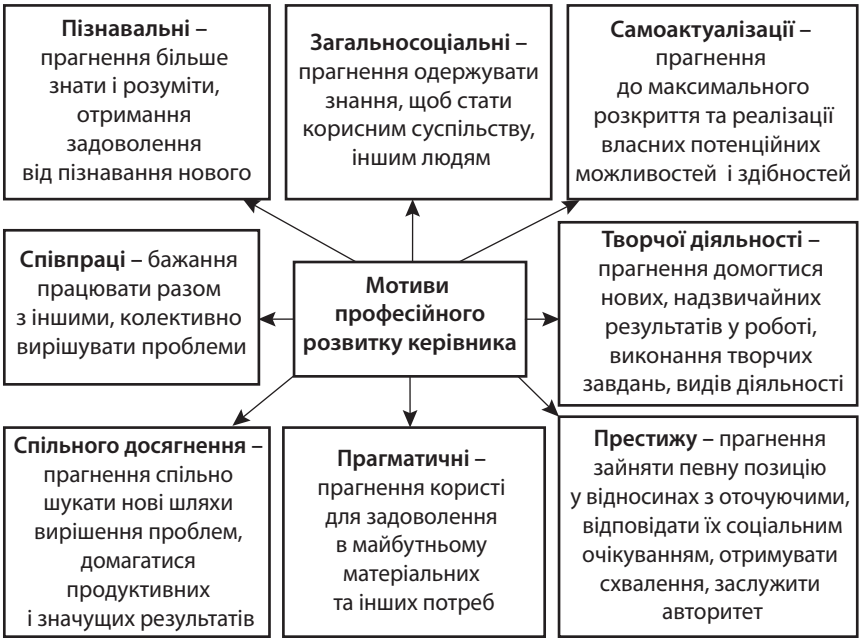


Рис. 3.10. Мотиви професійного розвитку керівників підприємства

Таблиця 3.15

Характеристика методів та засобів мотивації персоналу [19]

Методи мотивації	Зміст методу	Засоби мотивації
1	2	3
Економічні	Базуються на вимогах економічних законів, реалізуються за рахунок економічного стимулювання, впливу на економічні інтереси працівників	Використання премій, надбавок, матеріальних заохочень тощо за результатами навчання та підвищення компетентності
Організаційно-адміністративні	Спираються на владу, дисципліну, відповідальність	Обов'язкова регламентація поведінки (наказ, розпорядження, заборона); розроблення узгоджувальних заходів (консультації, компроміси); надання рекомендацій (поради, роз'яснення, пропозиції, неформальне спілкування), які мають за мету спонукання керівників до підвищення компетентності
Соціальні	Базуються на використанні соціально-психологічних механізмів, що діють у колективі, врахування наявності в ньому формальних і неформальних груп, особистостей з різними ролями і статусами та ін.	Стимулювання творчою працею, розвитком соціальної захищеності, соціального впливу, створення умов для відчуття соціальної причетності до справ фірми, делегування повноважень, використання ціннісного орієнтування, формального та неформального спілкування тощо
Психологічні	Спираються на об'єктивні закони функціонування та розвитку людської психіки	Навіювання, переконування, залучення, спонукання, примус тощо

Закінчення табл. 3.15

1	2	3
Освітньо-виховні	Базуються на зміні ціннісних орієнтацій, світогляду особистості в напрямку, що забезпечує ефективне функціонування організації	Пропаганда, паблік-рилейшнз, навчання, наставництво, виховання тощо
Самоуправління	Самостійне регулювання поведінки працівником	Технології самоорганізації, саморегуляції праці, коучинг, самовиховання

Діагностичний блок моделі включає заходи щодо отримання повної та достовірної інформації про рівень сформованості управлінської компетентності керівника за функціональною та особистісною складовими. З цією метою для отримання первинної інформації було здійснено письмове опитування експертів із використанням спеціально розробленого комплекту анкет. Обробка отриманих даних здійснювалася шляхом застосування економіко-математичних методів (див. підрозділ 3.1).

Методико-технологічний блок моделі включає організаційно-педагогічні умови розвитку управлінської компетентності керівника. При організації навчання керівників потрібно враховувати три найважливіші особливості цієї категорії слухачів [144]. Перш за все, навчання керівників – це навчання дорослих людей, які вже отримали освіту (зазвичай, технічну або економічну) і мають великий досвід роботи, у тому числі на керівній посаді. Як правило, керівники – це вже сформовані особистості з певним колом професійних знань, умінь і навичок. Керівники – це лідери, які мають високий рівень відповідальності не тільки за власні дії, а й за дії своїх підлеглих; вони схильні до прийняття самостійних рішень і мають високий рівень незалежності. Керівники – це практики, яких відрізняє більше орієнтація на конкретні результати, на практику, ніж на загальні міркування, принципи і теорії; це найчастіше досить успішні керівники, які мають чималий життєвий і професійний досвід.

Створення умов для розвитку функціональної та особистісної компетентності керівників вимагає формування навчального, виховного та наукового середовища. Ґрунтовне дослідження середовища як педагогічного феномена здійснено О. Ярошинською [237], яка навчальне середо-

вище тлумачить як складне багатоаспектне утворення, що охоплює сукупність можливостей і умов, цілеспрямовано створених у навчальному закладі в процесі навчання з метою формування основних компонентів готовності до професійної діяльності. Навчальне середовище, перш за все, сприяє формуванню та розвитку знань, умінь та навичок, які необхідні керівнику для здійснення управлінської діяльності. Виховне середовище – складне багатокомпонентне явище, під впливом якого формуються установки, цінності та стереотипи особистості, соціально-психологічні якості, необхідні для якісного виконання керівником управлінських функцій. Науковим середовищем є комплекс умов, які сприяють залученню керівників до науково-пошукової, дослідницької та експериментальної роботи на засадах наукового співробітництва.

Формування організаційно-педагогічних умов розвитку управлінської компетентності керівника передбачає виокремлення форм, методів та засобів, що забезпечать досягнення бажаного результату та розробку технологічних аспектів їх впровадження.

Підвищення професійної майстерності розглядається трудовим законодавством як прямий службовий обов'язок усіх керівників і фахівців. Для них воно передбачає такі види навчання [182]: систематичне самостійне навчання (самоосвіта) за індивідуальним планом, затвердженим керівником і виконуваним під його контролем; участь у семінарах з виробничих і економічних питань як за місцем роботи, так і в інших організаціях; короткострокове (в міру необхідності, але не рідше одного разу на рік) навчання за місцем роботи або в навчальних закладах системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів; тривале періодичне навчання (не рідше одного разу в п'ять років); стажування на передових підприємствах, у провідних наукових організаціях, у вищих навчальних закладах, зокрема за кордоном; навчання в цільовій аспірантурі, докторантурі за темами, які цікавлять дану організацію.

В. Савченко виділяє такі форми підвищення кваліфікації, як внутрішня (у рамках організації) і зовнішня (у навчальних закладах, спеціальних центрах). Внутрішня може здійснюватися на робочому місці та поза ним. Така форма краще враховує потреби організації, стимулює персонал, формує його дух, легше контролюється [190].

Професійне навчання на робочому місці доцільно застосовувати: для формування знань, умінь і навичок, необхідних для виконання поточних виробничих завдань, коли зміст навчання може бути пристосова-

ний до потреб підприємства; коли підприємство має достатню кількість працівників з однаковими потребами в підготовці; коли підприємство має достатню кількість кваліфікованих викладачів або інструкторів виробничого навчання. Проте навчання на робочому місці в багатьох випадках є недієвим для формування нових знань, оскільки воно не дає можливості працівникові абстрагуватися від поточної ситуації на робочому місці та певним чином змінити свою трудову поведінку. Крім того, навчання поза робочим місцем може здійснюватися на навчальному методичному забезпеченні, якого немає на підприємстві, до того ж, висококваліфікованими викладачами, які є лише в навчальному закладі. Підготовка в спеціалізованих навчальних закладах більш універсальна і краще підходить для осіб з підвищеною самостійністю роботи, що постійно змінюють види діяльності, якими і є керівники [10].

Основні методи та засоби, які можна використовувати для розвитку управлінської компетентності керівників, наведено в *табл. 3.16.*

Таблиця 3.16

Методи та засоби розвитку управлінської компетентності керівників

Організаційно-педагогічні умови	Методи	Засоби
Навчальне середовище	Лекція; навчальні та практичні ситуації; семінарські заняття; ділові ігри; рольові ігри; кейс-стаді; моделювання; самостійне навчання; тренінги	Навчальні підручники, посібники; наукова література; навчально-методичні комплекси; дидактичні засоби; засоби масової інформації; бібліотечний ресурс; засоби Інтернету; технічні засоби навчання
Виховне середовище	Соціально-психологічні тренінги; майстер-класи; дискусії з проблемної теми; рольові ігри	
Наукове середовище	Наукові конференції; семінари; круглі столи; майстер-класи; науково-дослідні центри та лабораторії; науковий лекторій	

Результативний блок моделі відображає вимоги до якості управлінської компетентності керівників. Цей компонент пов'язаний зі створенням діагностичного апарату, що дозволяє визначити рівень розвитку управлінської компетентності керівників за функціональною та особистісною складовими (високий, середній, низький) і здійснити типологізацію керівників з метою коригування методики розвитку управлінської компетентності.

Таким чином, запропоновані методичні рекомендації щодо розвитку управлінської компетентності керівника включають теоретичну та практичну типологію керівників залежно від рівня розвитку особистісної та функціональної складових, розробку рекомендацій для кожного типу керівника та побудову педагогічної моделі розвитку управлінської компетентності.

3.3. Використання керівником колективу ідей спіральної динаміки свідомості для активізації трудової поведінки підлеглих

Наука і практика менеджменту останнім часом особливо активно займаються проблемами гуманізації. Справа в тому, що значні успіхи науково-технічного прогресу зумовили прискорення й ускладнення мінливості всіх процесів, що відбуваються в суспільстві. На людину обрушується такий обсяг інформації, який вона вже не встигає продуктивно освоювати та використовувати. Це викликає значні психічні навантаження, що провокують помилки і втрату працездатності: за даними ВОЗ, психічні розлади зменшують тривалість життя в середньому на 10 років і є третьою за значущістю причиною інвалідності. В. Шепель з цього приводу зауважує: «У звичайному своєму стані людина при виконанні службових функцій може допустити похибки в оцінці просторово-часових характеристик об'єктів у межах 10–15%, а при стресовому стані помилка може досягти 50–70%» [230, с. 132].

Керівники, що перебувають у стресовому стані, не здатні якісно виконувати свою основну професійну функцію – формування сукупної робочої сили колективу. Багато хто з підлеглих сьогодні не хоче відчувати себе гвинтиком знеособленого механізму, якому немає діла до їх почуттів, психічного стану, потреб отримувати знання, бажань самореалізації в роботі. Це призводить до величезних втрат. За результатами аналізу мотивації праці в Німеччині, В. Маслов зробив такі висновки: «Дуже

професійне, але не зацікавлене ставлення до праці 69% зайнятих у Німеччині завдає фірмам величезної шкоди: за даними досліджень інституту Ґеллапа, у 2002 році економічні втрати фірм склали 220 млн євро, що можна порівняти з річним бюджетом всієї Німеччини (246,3 млн євро) ... Необхідно, однак, додати сюди упущені можливості фірм, оскільки позбавлені мотивації працівники внесли б ті новації, які збільшили б прибуток організацій» [152, с. 35].

Усі ці дані свідчать про необхідність термінового перегляду інструментів і технологій активізації трудової поведінки підлеглих, якими повинен користуватися сучасний керівник колективу. Особливо непросто керувати співробітниками, що володіють унікальними знаннями, вміннями, здібностями. Адже заохочувати їх необхідно вже не за результати і навіть не за глибокі знання та вміння їх використовувати. Зараз у головний ресурс, який забезпечує ефективну роботу колективу, перетворюється здатність персоналу нестандартно мислити, швидко формулювати проблему та знаходити шляхи її колективного вирішення.

Хоча критичному аналізу й узагальненню джерел мотивації трудової поведінки присвячено багато робіт не тільки класиків, а й сучасних учених [74; 101 та ін.], проте маловивченою залишається сфера, розуміння якої дозволить сучасному керівникові знаходити резерви формування свідомої солідарності, погодженої поведінки підлеглих. Ця сфера – психіка, свідомість і воля людини.

Малодослідженими, але перспективними є використання положень спіральної динаміки свідомості для діагностики внутрішніх джерел активізації трудової поведінки членів колективу, визначення напрямків об'єднання їх бажань у загальну продуктивну силу. Розуміння механізмів свідомості підлеглих у результаті дозволить керівникові сформувати в них спільність і глибину бачення сенсу складної проблеми, конструктивне ставлення до неї та солідарне вольове зусилля для її вирішення.

Для того, щоб ефективно використовувати нові інструменти впливу на підлеглих, сучасному керівникові необхідно накопичувати гуманітарні знання. Адже навіть кооперація роботи, пов'язана з використанням фізичної сили людей, неможлива без кооперації їх органів почуттів і сприйняття, вважає Ч. Барнард. Значною мірою саме вона забезпечує перевагу можливостей групи по відношенню до можливостей окремих людей [12, с. 30]. На жаль, ідея насичення навчальних планів вітчизняної вищої школи гуманітарними дисциплінами, у тому числі й тими, що розкривають закономірності людської психіки, свідомості та волі, залиша-

ється поки нереалізованою. Тому, перш ніж розглянути можливості використання керівником колективу ідей спіральної динаміки свідомості, наведемо тлумачення таких нестандартних для менеджменту понять, як психіка, свідомість і воля. Вони створять логічну концептуальну основу побудови цього підрозділу.

Аналіз класичних підручників і монографій з менеджменту, управління поведінкою і мотивацією персоналу і навіть з психології та соціальної психології показав, що поки ще в жодному із джерел не відображена конструктивно і зрозуміло трихотомія «психіка, свідомість, воля». Єдиним доступним інформаційним джерелом для вирішення проблеми виявився сайт доктора психологічних наук Ф. Василюка, декана факультету психологічного консультування при Московському міському психолого-педагогічному університеті. Основні ідеї його наукової школи відображені в творі «Типология жизненных миров» [35]. З огляду на науковий і практичний досвід цього вченого, використаємо його визначення сутності представленої вище тріади в такому варіанті:

1. Психіка – функція мозку, що полягає у відображенні об'єктивної дійсності в ідеальних образах, на основі яких регулюється життєдіяльність організму. Свідомість і воля – полюси психіки.

2. Свідомість – вища форма психічної активності людини, яка являє собою сукупність розумових, чуттєвих, емоційних і вольових процесів, що дозволяють людині не тільки пізнавати світ, а й перетворювати його відповідно до своїх суб'єктивних життєвих цілей.

3. Воля – це свідоме регулювання людиною своєї поведінки та діяльності, виражене в умінні долати внутрішні та зовнішні труднощі при здійсненні цілеспрямованих дій.

Подолання керівником психічних проблем, які в поточний момент відчувають працівники його колективу, можливе за умови розуміння та використання ним двох полюсів психіки підлеглих: свідомості та волі. Уміння діагностувати стан свідомості співробітників дозволить керівникові визначити, які цінності кожного з них викликають бажання перебувати в колективі, співіснувати, взаємодіяти з колегами. Для задоволення цих цілей і бажань вони свідомо використовують накопичені в житті можливості пізнання та перетворення як навколишнього світу в цілому, так і умов конкретного робочого процесу. Знаючи особливості свідомого сприйняття підлеглими робочих ситуацій, керівник буде здатний сформулювати і використовувати їх особисті мотиви, які впливають на трудову поведінку. Орієнтація керівника на реальні індивідуальні стани

свідомості підлеглих і делегування їм завдань, які не суперечать їх установкам, створять надійну основу активізації їх волі, бажання добровільно змінити й удосконалити трудову поведінку.

Керівник колективу повинен враховувати і той важливий факт, що свідомість має не тільки індивідуальну, а й колективну форму. Життя засвідчило, що прогрес людства багато в чому визначено станом і тенденціями розвитку колективної свідомості. Що стосується науки, то всі світоглядні системи орієнтовані на освоєння та систематизацію цього ресурсу. Колективна свідомість має в основі вроджені властивості людей однаково реагувати не стільки на навколишні об'єкти, скільки на певні ідеї. Тобто в індивідуальних картинах світу деякої сукупності людей існують ідентичні фрагменти зв'язків явищ життя з їх змістом. Найважливішою особливістю колективної свідомості є те, що саме вона є ресурсом колективного інтелекту. Єдине інформаційне наповнення світогляду певної спільноти індивідів створює передумови того, що кожен з них відчуває цю об'єднуючу єдність і ототожнює себе з даною спільнотою через поняття «ми».

Розуміння стану свідомості та волі підлеглого дозволить керівникові передати йому сенс проблеми в такій формі та створити такі умови, за яких він не тільки захоче якісно виконати завдання, але й запропонує свій унікальний спосіб вирішення проблеми. Гармонізація зусиль керівника і підлеглого можлива, якщо вони свідомо будуть націлені на створення загального сенсу співпраці. Цю проблему класичні технології мотивації праці не вирішують, оскільки їхні представники не створили основу побудови системного інструменту впорядкування колективної свідомості і поведінки.

На це звернув увагу американський психолог К. Грейвз і зосередився на глибинних причинах мінливих установок свідомості людини, що визначають її поведінку. Для з'ясування цих причин він вивчив величезну кількість експериментальних і статистичних даних, проаналізував досягнення не тільки психології, але й деяких інших людинознавчих наук: антропології, соціології, нейро-науки. Розвиваючи концепцію А. Маслоу, що дозволяє діагностувати критичні потреби людини в певний момент, К. Грейвз створив модель еволюції свідомості людини, яка відображає динаміку системи потреб (цінностей), які активізують і мотивують його поведінку. Ідеї цього вченого отримали розвиток у дослідженнях Д. Бека і К. Кована, які сформували напрямок соціопсихології, предметом вивчення якого стала еволюція мотиваційних джерел поведінки людини. Цьому новому напрямку науки вони дали назву «*спіральна динаміка*».

У даний час спіральна динаміка викликає жвавий інтерес у всіх, хто шукає зручний інструмент для аналізу і вирішення багатьох практичних завдань, пов'язаних з управлінням і навчанням [70; 104; 105; 178]. Принципи спіральної динаміки успішно застосовувалися в роботі адміністрацій Б. Клінтона і Т. Блера, Лондонської школи економіки, а також ряду великих американських і європейських компаній. Апробацію її положень у практиці вітчизняного менеджменту можна вважати надзвичайно актуальною.

Відповідно до теорії К. Грейвза, свідомість людини активізує її поведінку і може бути розділена на безліч рівнів, кожен з яких вимагає свого підходу до управління, розвитку, соціальної адаптації. Розвиток свідомості знаходиться під впливом змін умов життя і носить спіральний характер. У процесі адаптації до змін люди і суспільство послідовно проходять через певні етапи цієї спіралі. Кожен наступний етап не заперечує попереднього, але доповнює його новими компонентами. Розуміння принципів розвитку свідомості дозволяє передбачати характеристики нових рівнів, що виникають на основі попередніх.

Конструктивним елементом спіральної динаміки є *мем* – оригінальний спосіб мислення людини, думки і цінності, що безпосередньо впливають на її спосіб життя і вчинки. Роль цього елемента є надзвичайно важливою. Спочатку формуючись у свідомості кожної окремої людини, визначаючи напрям і процес формування її переконань, меми оволодівають такою життєвою силою, що опановують цілими групами людей і починають структурувати їх колективне мислення, загальну систему цінностей.

Деякою мірою меми можна порівняти з генами. Але при цьому слід мати на увазі, що гени, які визначають фізичний стан людини, розвиваються досить повільно. Меми ж, що впливають на поведінку людини, знаходяться в постійному русі, розвитку та визначають два типи орієнтації свідомості: егоїстичний – «я» і альтруїстичний – «ми». На рівні «я» людина сприймає себе як самостійна істота, індивідуальність, що має особисті інтереси, які вона ставить вище інтересів групи. У свідомості «ми» переважає сприйняття людиною себе як частини групи і визнання її цілей більш важливими, ніж особисті цілі. На сьогодні більш-менш чітко охарактеризовані вісім базових мемів і отримані докази, що людина послідовно їх освоює протягом життя. Як уже зазначалося, ціннісні установки свідомості людини змінюються, збагачуються під впливом змін умов життя, у тому числі й умов праці. Домінуючий на певний момент мем визначає можливі джерела активізації трудової поведінки його носія.

Спіральна динаміка дозволяє діагностувати, по-перше, структури мислення, найбільш властиві як конкретній людині, так і групі людей; по-друге, – узгодженість пріоритетного способу мислення й умов існування людини та групи; по-третє, дозволяє спрогнозувати, яким чином вони будуть змінюватися та як необхідно реагувати на зміни. Практика показала, що система цінностей керівників колективів визначає характер прийнятих ними способів мотивації підлеглих, а система цінностей їхніх підлеглих значною мірою визначає їх реакцію на ці способи. Успішність колективу залежить від близькості цих систем.

Оскільки концепція спіральної динаміки поки що широко не використовується, у *табл. 3.17* наведемо характеристику рівнів розвитку свідомості (мемів) співробітника/колективу і джерел, що мотивують їх активність на кожному рівні.

У табл. 3.17 відображено виявлену К. Грейвзом послідовність розвитку станів свідомості людини від егоїстичного самовираження «я» до самопожертви в ім'я інтересів спільноти, в якій вона існує, тобто – «ми». Новий стан свідомості на рівні «ми» створює передумови розвитку нової якості свідомості на наступному рівні розвитку «я». Теплими тонами позначаються парадигми самовираження, холодними – парадигми самопожертви.

Фахівці виділяють у спіралі розвитку свідомості людини два етапи. Перший об'єднує п'ять рівнів: від бежевого до зеленого включно. Починаючи з «жовтого» рівня відбувається другий етап розвитку спіралі свідомості, його основна відмінність – системність. Перебуваючи на жовтому рівні другого етапу, людина вже набуває здатності не тільки приймати рішення на рівні всіх попередніх, але й органічно синтезувати їх у своїй моделі світу. Приходить розуміння, що навколишнє середовище життєдіяльності занадто динамічне, ефективність взаємодії з іншими людьми залежить від визнання цінності їх бачення світу. Кожен рівень важливий і доречний. Оскільки світ – занадто складна хаотична система, для того, щоб у ньому можна було взаємодіяти з іншими, необхідно бути гнучким.

Можливості оцінки мотиваційних механізмів поведінки людини на робочому місці з використанням ідей спіральної динаміки свідомості були апробовані на колективах досліджуваних виробничих організацій. Далі наведено результати експерименту на прикладі колективу економічного відділу ТОВ «Турбоатом». Для оцінки рівня розвитку ціннісних орієнтацій використаний представлений на сайті http://vk.com/spiraldynamics

тест. За умовами цього тесту кожна діагностована характеристика має варіанти відповіді, які переводяться в кількісні індикатори і, в кінцевому підсумку, визначають особливості системи людських цінностей респондента, орієнтації його свідомості на рівні (меми) спіральної динаміки. Виконуючи тестування свідомості, слід мати на увазі, що іноді респонденти дають оцінку не фактичного, а бажаного стану свідомості.

Таблиця 3.17

Характеристики рівнів спіральної динаміки свідомості

Рівень свідомості людини та умови, що формують його	Життєва мета	Орієнтири поведінки
Бежевий – екстремальні умови життя	Приватне виживання	Подібні інстинктивним орієнтирам тварин
Фіолетовий – зовнішній світ незрозумілий і лякаючий	Колективне виживання	Приєднання до зграї для безпеки
Червоний – світ, в якому перемагає найсильніший	Влада, слава, пріоритет особистих потреб	Егоїзм, ігнорування інтересів інших
Синій – дисципліна, закон, пошук загального порядку	Готовність в ім'я вищої мети соціуму до самопожертви	Підпорядкування вищому авторитету, віра в наявність істини
Помаранчевий – конкуренція наукових ідей, ділове підприємництво	Оволодіння світом через розуміння унікальних законів його розвитку	Отримання переваг за рахунок практичного інтелекту
Зелений – гуманізм, толерантність, увага до навколишнього середовища	Соціальна гармонія, справедливість, спільний розвиток	Солідарність, розвиток колективізму
Жовтий – розуміння і прийняття людей з іншими цінностями	Побудова й освоєння системної картини світу на принципах розумного егоїзму, довіри	
Бірюзовий – світ як єдина жива сутність	У реальному хаосі подій пошук шляхів гармонізації традицій і конструктивної зміни світу	

У *табл. 3.18* наведено оцінки розвитку мемів членів аналізованого колективу в балах, а в *табл. 3.19* – результати їх ранжирування.

За даними табл. 3.18 можна зробити такі узагальнення. Рівень розвитку свідомості колективу досить високий. Найбільш близькими (за винятком четвертого респондента) є оцінки бірюзового стану, вони знаходяться в інтервалі 65–85 балів (різниця 20 балів). Оцінки зеленого мема знаходяться в інтервалі 47–75 балів (різниця 28 балів), жовтого – в інтервалі 47–77 балів (різниця 30 балів). Виходячи з цих оцінок, можна припустити, що в цілому в колективі збалансовані егоїстичні та колективістські цінності. Співробітники здатні повною мірою бачити переваги та недоліки попередніх рівнів свідомості, мають наміри інтегрувати їх в єдину цілісність. Половина колективу оцінює в інтервалі 54–63 бали помаранчевий рівень свідомості.

Співробітники впевнені в тому, що світ сповнений ресурсів і можливостей і його можна поліпшити. Це свідчить про присутність у колективі культури досягнення успіху через інновації, обґрунтування рішень, формування позитивного іміджу. Але тенденція зменшення ролі цінностей нижнього рівня мемів у формуванні поведінки співробітників не простежується: близько 40% співробітників мають високі оцінки фіолетового, а дві третини – бежевого мема.

Примітно, що персонал підрозділу не орієнтований на цінності червоного мема: він отримав середню оцінку всього в 17 балів. Тобто колектив не виправдовує жорсткі конкурентоспроможні стратегії, використання чужих ресурсів, ігнорування особистісного потенціалу співробітників.

Для посилення впливу жовтого мема свідомості керівнику колективу необхідно розробити кілька сценаріїв його розвитку, створити тимчасові творчі групи для самостійного вирішення проблем, організувати постійне навчання для оптимізації процесів. Індивідуальний помаранчевий мем орієнтує на досягнення успіху через впровадження нових технологій, кількісне обґрунтування будь-якого рішення, підтримку іміджу підлеглих і зростання їх доходів.

Результати практичного використання ідей спіральної динаміки, по-перше, підтвердили, що доросла людина орієнтується на складну систему мотиваторів, що відображає всі її рівні, але все ж віддає перевагу двом-трьом мемам. Саме цінності цих рівнів і будуть найбільш активними при формуванні поведінки співробітника в колективі. По-друге, з огляду на те, що відображені в першому стовпчику таблиці оцінки мо-

Таблиця 3.18

Результати діагностики мемів членів колективу

Мем	Оцінки мемів членами колективу												Середня оцінка
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Бірюзовий	72	82	82	55	82	70	85	77	80	65	77	67	75
Жовтий	77	52	67	70	72	67	57	52	62	62	47	57	62
Зелений	75	65	62	60	62	60	47	60	65	60	55	72	61
Помаранчевий	34	29	45	50	45	43	56	61	63	56	56	54	49
Синій	29	56	18	38	40	31	36	22	31	43	47	52	36
Червоний	25	14	25	10	3	21	28	28	0	17	17	14	17
Фіолетовий	36	55	52	47	52	38	19	41	36	16	58	36	41
Бежевий	50	32	42	64	10	57	67	60	50	57	28	28	47

Таблиця 3.19

Результати ранжирування мемів

Мем	Оцінки мемів членами коллективу												СД	СО
	Р													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Бірюзовий	3	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
Жовтий	1	5	2	1	2	2	3	5	4	2	5	3	2	2
Зелений	2	2	3	3	5	3	5	3	2	3	4	1	3	3
Помаранчевий	6	6	5	5	6	5	4	2	3	5	3	4	4	4
Синій	7	3	8	7	8	7	6	8	7	6	6	5	5	7
Червоний	8	8	7	8	3	8	7	7	8	7	8	8	6	8
Фіолетовий	5	5	4	6	4	6	8	6	6	8	2	6	7	6
Бежевий	4	4	6	2	7	4	2	4	5	4	7	8	8	5

Умовні позначення: СД – нормативний ранговий ряд спіральної динаміки; **СО** – ранговий ряд середньої оцінки мемів колективом; **Р** – ранги мемів керівника колективу.

тиваційних цінностей керівника колективу не завжди збігаються з оцінками співробітників, йому слід розробляти та практично використовувати оригінальну систему впливу на формування свідомої згуртованості колективу.

Дещо несподіваними спочатку здаються високі оцінки бежевого рівня розвитку свідомості. Але якщо міркувати з позицій сучасного стану суспільства, що знаходиться в стані анемії та не здатне забезпечити впевненість своїм громадянам у завтрашньому дні, свідомість багатьох (у даному колективі – більше половини) зосереджується на екстремальних умовах бежевого рівня. Людина шукає можливість задоволення хоча б найпростіших фізіологічних потреб, але визнає і цінність фіолетового рівня – необхідність для виживання зважати на вимоги найближчого оточення (третя частина респондентів).

Безумовно, переконливість висновків забезпечить кількісний вимір розвитку рівнів спіральної динаміки. Для його оцінки можна використати коефіцієнти рангової кореляції та їх тлумачення І. Сироєжиним [199, с. 88–91].

Коефіцієнт відхилень

$$p = 1 - \frac{6\sum_{i-1}^{n}(x_{ij} - x_{ik})^2}{n(n^2 - 1)} = 1 - \frac{6\sum_{i-1}^{n} d_i^2}{n(n^2 - 1)},$$

де n – число ознак, які ранжируються (у нашому випадку n мемів);

m – число експертів;

x_{ij} – ранг, наданий i-й характеристиці j-м експертом;

x_{ik} – ранг, наданий i-й характеристиці k-м експертом, або ранг в еталонному впорядкуванні характеристик;

Коефіцієнт інверсій

$$t = \frac{2S}{n(n-1)},$$

де $S = P - Q$;

P – загальна кількість спостережень, наступних за поточними спостереженнями з більшим значенням рангів Y;

Q – загальна кількість спостережень, наступних за поточними спостереженнями з меншим значенням рангів Y (однакові ранги не враховуються!);

n – кількість ознак, що ранжируються (в нашому випадку n мемів).

Узагальнюючий критерій узгодженості оцінок експертів

$$K = \frac{(1+p)\cdot(1+t)}{4}.$$

Величини коефіцієнтів p, t лежать в інтервалі +1 і –1. При повному збігу оцінок коефіцієнт дорівнює одиниці. Значення коефіцієнта мінус одиниця свідчить про найбільшу розбіжність думок експертів.

Перед розрахунком критеріїв виконується попереднє ранжирування експертами n об'єктів (у нашому випадку восьми мемів). Його результати наведено в табл. 3.19. У результаті ранжирування j-м експертом (усього їх – m) кожен мем отримує оцінку x_{ij} – ранг, який надається i-му мему j-м експертом. Значення x_{ij} знаходяться в інтервалі від 1 до n. Ранг найбільш значущого мема дорівнює 1, найменш значущого – n.

У нашому прикладі для розрахунку коефіцієнтів як еталона можна вибрати або впорядкування, що відповідає стандарту спіральної динаміки, або ранговий ряд керівника колективу. Використання першого еталона дозволить порівнювати рівні розвитку свідомості в часі або розвитку свідомості різних колективів. Другий еталон дозволяє оцінити близькість моделей свідомості та переваг членів колективу і керівника. Його можна використовувати для прогнозування надійності зусиль керівника колективу з переведення стану мотиваторів поведінки колективу на новий рівень, необхідність якого викликана зміною ситуації. Перший і другий коефіцієнти використовуються в розрахунку узагальненої оцінки ймовірності впливу зусиль керівника на активність підлеглих.

На *рис. 3.11* наведено графічне відображення трьох коефіцієнтів, що відображують близькість індивідуальних рангових упорядкувань мемів членів колективу до еталонного впорядкування, прийнятому в теорії спіральної динаміки свідомості. Під номером 1 представлені результати оцінки мемів керівника колективу. Загальний коефіцієнт узгодженості думок W по всій матриці рангів склав 0,6.

Ті, хто має досвід використання спіральної динаміки свідомості, попереджають, що оцінки його не мають етичної спрямованості. Тобто не можна визначати меми як погані або хороші. Справа в тому, що різні життєві обставини можуть змушувати людину, свідомість якої знаходиться на досить високому рівні спіральної динаміки, звертатися до інструментів впливу на інших у координатах мемів, які перебувають на нижчому рівні. Наприклад, у колективі творчих людей, свідомість яких знаходиться в основному на жовтому та бірюзовому рівнях, цілком можливі технології синього рівня, який передбачає створення певного стандарту упорядкування, інструментального узгодження дій.

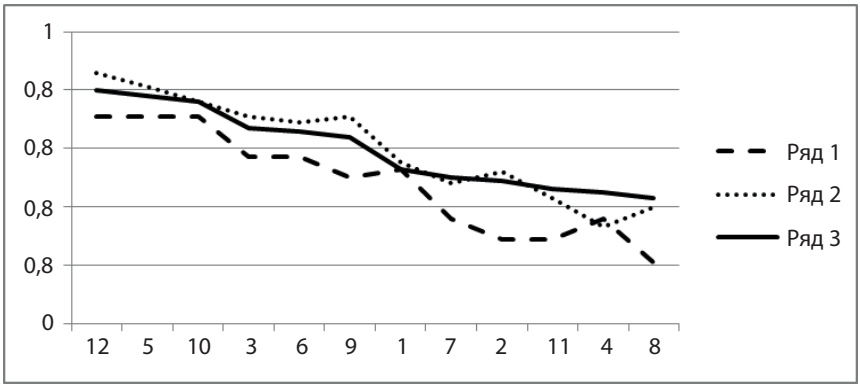


Рис. 3.11. Статистичні оцінки близькості рангових рядів членів колективу до нормативного упорядкування спіральної динаміки

Умовні позначення: по вертикалі – шкала оцінних коефіцієнтів; по горизонталі – умовний номер працівника; лінії на рисунку: ряд 1 – коефіцієнт відхилень – *p*; ряд 2 – коефіцієнт інверсій – *t*; ряд 3 – узагальнюючий критерій узгодженості оцінок експертів – *K*.

На *рис. 3.12* наведено графічне відображення трьох коефіцієнтів, що відображають близькість індивідуальних упорядкувань мемів до впорядкування мемів керівником колективу. Загальний коефіцієнт узгодженості думок *W* по всій матриці рангів склав 0,66.

Порівняння коефіцієнтів, отриманих при використанні двох еталонів, показує, що у другому випадку чітко спостерігається більш висока узгодженість оцінок керівника і підлеглих. За результатами цієї оцінки керівник має можливість обрати з усього колективу для створення результативної творчої групи підлеглих, які мають приблизно однакові структури свідомості. За даними таблиці можна рекомендувати таку черговість їх уведення в робочу групу для вирішення проблеми разом із керівником: четвертий, шостий, третій і т. д.

На прикладі прогнозованої взаємодії керівника і підлеглого під номером 4 представимо можливі резерви гармонізації їх зусиль у спільному пошуку виходу з кризової ситуації. Додатковий аналіз оцінок по *табл. 3.20* показує, що узгодження бачення ситуації керівником і цим підлеглим певною мірою залежить від подолання різниці в рівні розвитку їх червоного мема. Вона свідчить про можливе неправомірне використання керівником прийомів жорсткої влади. Вирішити цю проблему можна,

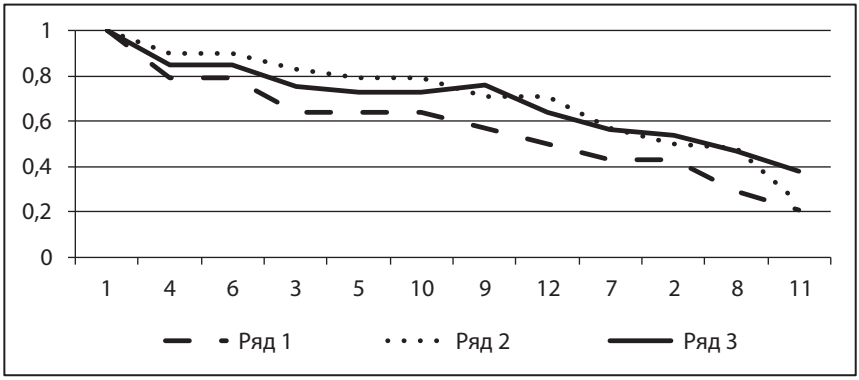


Рис. 3.12. Статистичні оцінки близькості рангових рядів членів колективу до рангів керівника

використовуючи більш високий розвиток у підлеглого цінностей оранжевого мема, що орієнтує його власника на ділове підприємництво та використання практичного інтелекту. Остаточний склад творчої групи доцільно визначати, аналізуючи додатково професійно-кваліфікаційний потенціал претендентів.

У цілому з вищевикладеного матеріалу можна зробити такі висновки. Трудова поведінка людини багато в чому визначається станом його свідомості сприймати світ і реагувати на його зміни. Інформатизація й інтелектуалізація праці значно ускладнюють вирішення керівником проблеми формування сукупної робочої сили творчого колективу. Використання положень спіральної динаміки свідомості дозволяє керівнику виконати діагностику свідомості підлеглих, внутрішніх джерел активізації їх трудової поведінки. На цій основі він отримує можливість розробити конструктивні способи розвитку свідомої солідарності колективу, націленості волі підлеглих на подолання нестандартних проблемних ситуацій. Результати аналізу можливостей використання ідей спіральної динаміки можна зуживати для побудови конструктивних освітніх програм, що сприяють розвитку колективного інтелекту та його капіталізації.

Однією з найбільших перешкод для якісного здійснення функцій управління є низька підготовленість керівників до впливу на активність підлеглих з урахуванням індивідуальних особливостей мотивації їх трудової поведінки. Аналіз відповідної літератури засвідчив доцільність використання ідей спіральної динаміки свідомості для визначення ре-

зервів посилення впливу керівника колективу на трудову поведінку підлеглих. Діагностика структури спіральної динаміки свідомості у кожного з членів колективу дозволяє об'єднувати їх у робочі групи з високою продуктивністю обміну інформацією для швидкого прийняття рішень у критичних ситуаціях. Кількісне оцінювання узгодженості сприйняття ситуації можливе з використанням коефіцієнтів рангової кореляції.

У *табл. 3.20* подано рекомендації з використання мотиваційних інструментів активізації трудової активності персоналу.

Таблиця 3.20

Результати виділення груп працівників за ознаками близьких мотивів трудової поведінки

	Члени колективу											
	12	5	10	3	6	9	1	7	2	11	4	8
	Групи працівників з близькою системою мотивації трудової поведінки											
	Перша			Друга			Третя			Четверта		
	Кольорове позначення стандарту спіральної динаміки свідомості											
	Жовтий			Зелений			Помаранчевий			Синій		
p	0,71	0,71	0,71	0,57	0,57	0,50	0,36	0,36	0,36	0,29	0,29	0,21
t	0,86	0,81	0,76	0,71	0,69	0,71	0,55	0,48	0,33	0,52	0,43	0,40
K	0,80	0,78	0,76	0,67	0,66	0,64	0,53	0,50	0,45	0,49	0,46	0,43

Перша група працівників має найвищий, порівняно з іншими групами, розвиток свідомості, і для неї можна використовувати всі важелі активізації поведінки, а саме: довіру, заклики до солідарності; прийнятний контроль, дисциплінарні стандарти. Для другої групи працівників можна поєднувати вплив закликів до солідарності, прийнятний контроль і дисциплінарні стандарти. Третя група працівників свідомо буде реагувати на справедливий контроль роботи та дисциплінарні стандарти. Для четвертої групи доцільно визначитися з правилами поведінки в роботі, яких необхідно чітко дотримуватися.

ПІСЛЯМОВА

Під впливом посилення непередбачуваності та прискорення змін у бізнес-середовищі набули актуальності проблеми професіоналізації менеджменту та розвитку управлінської компетентності керівників підприємств. Ці тенденції обумовили доцільність кількісного та якісного збагачення функціональних обов'язків керівників, розвитку їх професійного потенціалу з урахуванням положень сучасної економічної теорії та менеджменту. Виникла нагальна необхідність доповнення традиційного переліку компетентностей менеджерів обов'язками та вмінням розвивати власну здатність і здатність підлеглих генерувати творчі ідеї, використовувати досвід прийняття інтуїтивно ефективних рішень, розвивати на основі додаткової спеціалізованої освіти нові компетентності, орієнтовані на вирішення нестандартних ситуацій у роботі.

Науковий напрям формування та розвитку високопрофесійної управлінської компетентності керівника знаходиться на етапі феноменологічного допарадигмального існування. У роботі наведено варіант логічного проекту дослідження проблеми розвитку управлінської компетентності керівників підприємства у варіанті соціокультурної парадигми з обґрунтуванням правил її побудови та змісту. Необхідною умовою формування відповідних концептуальних основ нової парадигми є використання напрацювань різних наукових дисциплін, близьких за предметом дослідження. Важливим моментом забезпечення гармонізації їх положень і рекомендацій є узгодження понять і категорій, якими вони користуються. Для вирішення цієї проблеми було обґрунтовано та представлено оригінальну терміносистему.

Терміносистема дозволяє створити якісно нове інструментальне забезпечення дослідження розвитку управлінської компетентності в умовах професіоналізації менеджменту. Центральним поняттям терміносистеми є поняття «управлінська компетентність керівника».

У монографії на основі критичного аналізу та узагальнення наукових підходів зміст поняття управлінської компетентності обґрунтовано та наведено в такому варіанті: «Управлінська компетентність керівника – це складне професійно-особистісне утворення, яке актуалізується в процесі управлінської діяльності, забезпечує готовність і здатність до її виконання на нормативному рівні та включає знання, вміння, навички, особистісні якості та здібності, цінності, мотиви та оцінки». У запропонованому визначенні акцент здійснено на обґрунтуванні ключової ролі

особистості керівника, його готовності та здатності до професійного розвитку. Таке збагачення змісту управлінської компетентності дозволяє поєднати особливості функціонально-рольового (основними одиницями якого є управлінські функції, управлінські ролі, вимірювання управлінської поведінки) та особистісно-діяльнісного (основні елементи – мотиви, цілі, особистісний смисл і способи їх реалізації, між якими існують складні взаємозв'язки) підходів до вивчення управлінської діяльності.

Нова модель управлінського працівника й алгоритм діагностики резервів розвитку його професійної мобільності забезпечили уточнення характеристик особистісного потенціалу управлінського персоналу (підприємливість, толерантність); соціально-психологічних параметрів робочого середовища (довіра, соціально-психологічний клімат); рольових функцій керівника (адміністратор, партнер, коуч); джерел активізації трудової поведінки (зовнішній вплив, свідома самоактивізація). Використання в аналізі як професійної мобільності, так і умов і факторів її розвитку оцінок фактичного, бажаного стану характеристик, а також можливостей досягнення бажаного стану характеристик забезпечує системно-синергетичний ефект реалізації побудованої на цій основі практичної програми для конкретного колективу управлінського персоналу.

Компаративний аналіз методичних підходів до оцінювання управлінської компетентності засвідчив відсутність загальновизнаного переліку її компонентів. Це стало підставою визначення її структури в комбінації характеристик і показників функціональної та особистісної складових. Показниками для оцінки функціональної складової управлінської компетентності обрано: знання, уміння та навички здійснення основних функцій управління, а саме: планування, організації, мотивації та контролю. Як характеристики для оцінки особистісної складової управлінської компетентності керівників запропоновано використовувати: мотивацію самозбереження та саморозвитку, соціально-психологічні якості та здібності, необхідні для якісного виконання керівником управлінської діяльності, наявність розвиненої та адекватної професійної Я-концепції.

Проведений аналіз стану функціональної складової управлінської компетентності керівників машинобудівних підприємств дав змогу виявити значні відмінності розвитку її характеристик як на окремому заводі, так і при порівнянні розвитку конкретної функції управління на різних заводах. Виходячи з проведеного аналізу управлінської компетентності керівників підприємств, визначено, що її складові розвинені нерівномірно.

На кожному підприємстві існують резерви розвитку як функціональної, так і особистісної складової управлінської компетентності керівників. У зв'язку зі значною кількістю таких резервів у монографії було зроблено висновок про необхідність удосконалення методичних підходів до визначення чинників розвитку управлінської компетентності керівників.

На розвиток управлінської компетентності керівників сучасного підприємства впливає значна кількість характеристик їх функціонального й особистісного потенціалу. Детальний аналіз оцінок цих характеристик потребує значних витрат часу. Заміна часткових показників їх системним відображенням у моделі латентних факторів створює передумови прийняття вчасних і ефективних рішень, пов'язаних з введенням у дію резервів розвитку управлінської компетентності керівників підприємства.

Запропонований у монографії методичний підхід до діагностики латентних факторів професійного розвитку управлінської компетентності керівників дозволив визначити її критичні точки та розробити відповідний комплекс заходів для кожного підприємства, які створили емпіричну основу досліджень.

Для конкретизації й узагальнення заходів з розвитку функціонального та особистісного компонентів компетентності керівників у монографії наведено їх класифікацію та виділено чотири типи: самоактуалізований, тимчасово компетентний, тимчасово некомпетентний, проблемний. Перший тип має високий рівень розвитку функціональної та особистісної складових компетентності. Другий – високий рівень функціональної та низький рівень особистісної складової. У тимчасово некомпетентного спостерігаються низький рівень функціональної та високий рівень особистісної складової. Проблемний має низький рівень функціональної та особистісної складових.

Класифікація і типологія керівників підприємств на основі системного використання функціональної та особистісної компонент збагачує та конкретизує способи і технології конструктивного розвитку їх управлінської компетентності. Наведена в монографії модель розвитку управлінської компетентності керівників підприємств поєднує цільовий, теоретико-методологічний, мотиваційно-вольовий, діагностичний, методико-технологічний, результативний блоки.

Однією з найбільших проблем якісного здійснення функцій управління є низька підготовленість керівників до управління унікальними працівниками, нестача знань, умінь та навичок щодо врахування в мотивації їх трудової поведінки індивідуальних особливостей.

На основі систематизації висновків К. Грейвза та його послідовників сформульовано гіпотезу про доцільність використання ідей спіральної динаміки свідомості для визначення резервів посилення впливу керівника колективу на трудову поведінку підлеглих. Перевірка гіпотези показала, що, крім діагностики рушійних джерел індивідуальної трудової поведінки, теорія спіральної динаміки свідомості дозволяє визначити резерви формування колективної свідомості та колективної робочої сили колективу. На цій основі керівник отримує можливість розробити конструктивні способи розвитку свідомої солідарності колективу, націленості волі підлеглих на подолання нестандартних проблемних ситуацій. Результати аналізу можливостей використання ідей спіральної динаміки свідомості можна використати для побудови конструктивних освітніх програм, які сприяють розвитку колективного інтелекту та його капіталізації.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Абдуев М. Х., Дудаев Г. С-Х. Управленческие компетенции современного менеджера // Актуальные вопросы развития науки : сборник статей Международной научно-практической конференции (г. Уфа, 14 февраля 2014 г.) : в 6 ч. Уфа : РИЦ БашГУ, 2014. Ч. 3. С. 3–5.
2. Абитаева Р. Ш. Развитие управленческой компетентности руководителей организаций образования в системе повышения квалификации : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08. Караганда, 2010. 24 с.
3. Адаир Д. Искусство управлять людьми и самим собой. М. : Эксмо, 2007. 656 с.
4. Акимова И. А., Александров Ю. Д. Трансформация профессии менеджера в эпоху глобализации. Гуманитарный вестник МГТУ им. Н. Э. Баумана. 2015. Вып. 10. URL: http://hmbul.ru/articles/301/301.pdf
5. Александрова Н. М. Концептуальні підходи до формування управлінської культури. *Наукові записки Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя. Серія : Психолого-педагогічні науки*. 2013. № 3. С. 13–17.
6. Александрова Н. М. Модель формування управлінської культури майбутнього викладача економіки. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія : Педагогіка*. 2016. № 1. С. 147–153.
7. Аносов І. П. Сучасний освітній процес: антропологічний аспект. Київ : Твім інтер, 2003. 391 с. (С. 23–25).
8. Асадуллин Р. М., Васильев Л. И., Иванов В. Г. Новые ориентиры развития профессионального образования : монография. Уфа : Вагант, 2008. 132 с.
9. Байлук В. В. Профессиональная самореализация личности // Социально-профессиональная мобильность в XXI веке : сб. матер. и докл. Междунар. конф. (29–30 мая 2014 г.). Екатеринбург, 2014. С. 208–212.
10. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
11. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. Харьков : Фортуна-Пресс, 1998. 464 с.

12. Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации / пер. с англ. В. Кошкина. Москва ; Челябинск : Социум, ИРИСЕН, 2009. 333 с.
13. Барышева А., Киктева Е. Мотивация. СПб. : Питер, 2014. 208 с.
14. Белова Е. Н. Управленческая компетентность руководителя : монография. Красноярск : Краснояр. гос. пед. ун-т, 2007. 268 с.
15. Берека В. Є. Генеза наукових поглядів на проблему управлінської компетентності. *Вісник Житомирського державного університету*. 2011. Вип. 55 : Педагогічні науки. С. 54–57.
16. Бернс Р. Что такое Я-концепция. URL: http://www.nsu.ru/psych/bits/burns0.htm
17. Бессонова Л. А., Добросмыслова С. Н. Профессионально-личностная компетентность как условие преодоления профессиональной деформации личности специалиста социальной работы. *Современные исследования социальных проблем.* 2012. № 1 (09). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnolichnostnaya-kompetentnost-kak-uslovie-preodoleniya-professionalnoy-deformatsii-lichnosti-spetsialista-sotsialnoy/viewer
18. Бєлєнька Г. В. Формування професійної компетентності сучасного вихователя дошкільного навчального закладу : монографія. Київ : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2011. 320 с.
19. Бібік Н. М. Компетентність у навчанні. Компетенції // Енциклопедія освіти / гол. ред. В. Г. Кремень. Київ : Юніком Інтер, 2008. 1040 с.
20. Білоконенко Г. В. Діагностування розвитку соціально-економічного потенціалу виробничої організації.: дис. … канд. екон. наук. Харків : ХНЕУ, 2006. 209 с.
21. Блюмберг В. А., Глущенко В. Ф. Какое решение лучше? Метод расстановки приоритетов. Л. : Лениздат, 1982. 160 с
22. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента / пер. с англ. СПб. : Питер, 1999. 812 с.
23. Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала. СПб. : Питер, 2002. 256 с.
24. Борова Т. Сучасні технології управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2012. № 37. С. 118–122.
25. Брасс А. А. Менеджмент: основные понятия, виды, функции : учеб. пособие. Мн. : ООО «Мисанта», 2002. 211 с.

26. Бузько І. Р., Д'яченко Ю. Ю., Немашкало О. А. Оцінювання людського капіталу як інструмент управління навчанням персоналу. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 2. С. 117–124.
27. Бузько И. Р., Дмитренко И. Е., Сущенко Е. А. Стратегический потенциал и формирование приоритетов в развитии предприятий : монография. Алчевск : Изд-во ДГМИ, 2002. 216 с.
28. Бураева В. Г. Профессиональная мобильность как интегральное качество личности современного специалиста. *Балтийский гуманитарній журнал.* 2015. № 4. С.70–73.
29. Валлерстайн И. Конец знакомого мира: Социология XXI века / пер. с англ. под ред. В. Л. Иноземцева. М. : Логос, 2003. 368 с.
30. Варава Л. М., Максимчук А. Г., Варава А. А., Аратюнян А. Р. Організація праці менеджера : навч. посіб. Кривий Ріг : Криворізький технічний університет, 2011. 477 с.
31. Вартанова О. В. Професійна компетентність персоналу: сучасні вимоги та підходи до формування. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2017. Вип. 5. С. 97–102.
32. Вартанова О. В. Формування моделей компетенції підприємства. *Вісник ЧДТУ. Серія : Економічні науки*. 2014. Вип. 38. Ч. І. С. 174–183.
33. Васильченко Л. В. Формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Тернопіль, 2006. 249 с.
34. Васильченко Л. В., Гришина І. В. Професійна компетентність керівника школи. Харків : Вид. група «Основа», 2006. 208 с.
35. Василюк Ф. Е. Типология жизненных миров. URL: https://www.psychologos.ru/articles/view/tipologiya-zhiznennyh-mirov
36. Вдовиченко Р. П. Управлінська компетентність керівника школи. Харків : Вид. група «Основа», 2007. 112 с.
37. Вербицкий А. А., Ильязова М. Д. Инварианты профессионализма: проблемы формирования : монография. М. : Логос, 2011. 288 с.
38. Веснин В. Р. Менеджмент : учебник. М. : Издательство «Проспект», 2007. 512 с.
39. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе. М. : Юристъ, 2001. 496 с.
40. Вилюняс В. К. Психологические механизмы мотивации человека. М. : Издательство МГУ, 1990. 288 с.

41. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учебник. М. : Экономист, 2004. 528 с.
42. Вишнякова С. М. Профессиональное образование. Ключевые понятия, термины, актуальная лексика : словарь. М. : Новь, 1999. 538 с.
43. Власова О. І., Никоненко Ю. В. Соціальна психологія організацій та управління. Київ : Центр навчальної літератури, 2010. 398 с.
44. Володарская Е. Б. Педагогические условия формирования профессиональной компетентности управляющего персонала : автореф. дис. … канд. пед. наук : 13.00.08. Киров, 2004. 20 с.
45. Волошка В. Реализация организационно-педагогических условий формирования и развития управленческой компетентности менеджера социальной сферы. *Гуманізація навчально-виховного процесу.* 2011. Спецвип. 7. С. 57–68.
46. Воронько Т. В., Шупта І. М., Лещина О. Г. Управлінська компетентність майбутніх менеджерів аграрної сфери економіки та її роль в управлінні змінами. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія : Економічні науки*. 2011. Вип. 3. Том 1. С. 293–299.
47. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. М. : Дело, 1991. 320 с.
48. Вялова Е. П. Интеллектуализация управления развитием персонала организации на основе компетенций и когнитивного моделирования : автореф. дис. … канд. техн. наук : 05.13.10. Воронеж, 2008. 172 с.
49. Вяткина Н. В. Профессия «менеджер»: ретроспективный анализ социологического похода. *Вестник ПНИПУ. Серия : Социально-экономические науки*. 2015. № 2. С. 31–37.
50. Галян І. М. Психодіагностика : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2009. 464с.
51. Гнатишин І. Л. Професійна компетентність сучасного фахівця: ключові фактори становлення професійної майстерності // Тези доповідей XXIII Міжнародної науково-практичної конференції з проблем видавничо-поліграфічної галузі (м. Київ, 24 листопада 206 р.). URL: http://academy.ks.ua/wp-content/uploads/2014/05/53.pdf
52. Гнатієнко Г. М., Снитюк В. Є. Експертні технології прийняття рішень : монографія. Київ, 2008. 444 с.

53. Голубєв С. М., Гринько В. Г. Технологія розробки терміносистеми дослідження ресурсів інтелектуального капіталу підприємства. Культура народів Причорномор'я. 2011. № 195. С. 46–49.
54. Горбатова М. М. Методы управления персоналом : учеб. пособие. Кемерово : Юнити, 2002. 155 с.
55. Горшков М. К., Ключарев Г. А. Непрерывное образование в контексте модернизации. М. : ИС РАН, ФГНУ ЦСИ, 2011. 232 с.
56. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект на работе / пер. с англ. А. П. Исаевой. М. : АСТ; Владимир : ВТК, 2010. 476 с.
57. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2010. 171 с.
58. Грабовецький Б. Є. Планування та економічне прогнозування : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2013. 66 с.
59. Григораш В. В. Оцінка рівня професійної компетентності педагога. *Педагогічний альманах*. 2012. Вип. 16. С. 116–121.
60. Грішнова О. А. Формування людського капіталу в системі освіти і професійної підготовки : дис. … д-ра екон. наук : 08.09.01. Київ, 2002. 434 с.
61. Грузіна І. А. Удосконалення системи оцінки компетенцій персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. № 9. С. 177–181.
62. Грушева А. А. Формування управлінської компетентності бакалаврів економічних спеціальностей у процесі професійної підготовки : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Київ, 2012. 20 с.
63. Губарєва О. С. Психологічні особливості формування професійної компетентності працівників ОВС : автореф. дис. … канд. психол. наук : 19.00.06. Харків, 2005. 20 с.
64. Данелян Т. Я. Формальные методы экспертных оценок. *Вестник УМО. Серия : Экономика, статистика и информатика*. 2015. № 1. С. 183–187.
65. Данилюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие. Тюмень : Издательство Тюменского государственного университета, 2015. 304 с.
66. Деркач А. А. Акмеологические основы развития профессионала. М. : Изд-во Моск. психолого-соц. инст-та ; Воронеж : МОДЭК, 2004. 752 с.
67. Для менеджеров. М. : Народное образование, 1999. 432 с.

68. Дмитренко Г. Формирование новой управленческой культуры в Украине: антропосоциальный подход // Корпоративна культура організацій 21 ст. : зб. наук. пр. / за заг. ред. Г. Л. Хаєта. Краматорськ : ДДМА, 2003. С. 13–19.
69. Долгов П. Т. Мотивация профессионального роста руководителей. Челябинск : ЧГПУ, 2000. 152 с.
70. Доронин А. В., Сериков Д. А. Спиральная динамика сознания. Возможности использования руководителем коллектива. *Бізнес Інформ*. 2014. № 3. С. 364–371.
71. Доронін А. В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 320 с.
72. Дороніна М. С., Сасіна Л. О., Лугова В. М., Надьон Г. О. Механізм мотивації управлінського персоналу : монографія. Харків : АдвАТМ, 2009. 284 с.
73. Дороніна М. С., Білоконенко Г. В. , Сєріков Д. О. Терміносистема дослідження розвитку управлінської компетентності керівника в умовах професіоналізації менеджменту. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5424
74. Доронина М. С., Наумик Е. Г, Соловьев О. В. Управление мотивацией : монография. Харьков : Изд. ХНЭУ, 2006. 240 с.
75. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / пер. с англ. М. ; СПб ; К. : ИД «Вильямс», 2000. 286 с.
76. ДСТУ 3966-2009. Національний Стандарт України. Термінологічна робота. Засади і правила розроблення стандартів на терміни та визначення понять. Київ : Держспоживстандарт України, 2010. 34 с.
77. Дубич К. В., Кірічок О. Г., Процюк В. К. Основі теорії управління менеджменту : навч. посіб. Київ : Пектораль, 2005. 104 с.
78. Евтихов О. В. Лидерский потенциал руководителя: специфика, содержание и возможности развития : монография. Красноярск : СибЮИ МВД России, 2011. 288 с.
79. Економічна енциклопедія : у 3-х томах / редкол. С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Видавничий центр «Академія», 2002. Т. 2. 952 с.
80. Елина И. Е. Компетентность как интегральная характеристика профессиональной деятельности государственных служащих : автореф. дис. … канд. психол. наук. М., 1999. 24 с.

81. Жабакова Т. В. Педагогическое сопровождение самореализации личности студентов в системе двухуровневой профессиональной подготовки : монография. Челябинск : Изд-во Юж.-Урал. гос. гуман.-пед. ун-та, 2017. 303 с.
82. Жилина А. И. Эталонная модель профессиональной компетентности менеджера (руководителя). Книга 3. СПб. : ИОВ РАО, 2002. 228 с.
83. Жиркова Г. П. Развитие культурологической компетентности педагогов в системе повышения квалификации : монография. СПб. : ФГБОУВО «СПбГУПТД», 2016. 153 с.
84. Жолдак В. И. Основы менеджмента : учебное пособие. М., 1994. 238 с.
85. Жук О. Л. Компетентносный подход в высшем профессиональном образовании. *Адукацыя і выхаванне*. 2004. № 12. С. 41–48.
86. Завадський Й. С. Менеджмент : у 3-х томах. Київ : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997. Т. 1. 543 с.
87. Занковский А. Н. Психология деловых отношений : учеб.-метод. комплекс. М. : Изд. центр ЕОАИ, 2008. 384 с.
88. Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посіб. Київ : Либідь, 2002. 304 с.
89. Захарченко Л. А., Медведева Г. Б. Формирование и развитие профессиональных компетенций управленца-менеджера в системе вузовской и послевузовской подготовки. *Вестник Брестского государственного технического университета*. 2012. № 6. С. 61–64.
90. Зимняя И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования. *Высшее образование сегодня*. 2003. № 5. С. 34–42.
91. Зинченко Г. П., Зинченко Я. Г. Мотивационные стратегии государственных служащих. *Государственное муниципальное управление*. 2015. № 1. С. 9–15.
92. Зозулев А. Методика разработки анкеты в ходе проведения маркетинговых исследований. *Персонал*. 1999. № 4. С. 64–66.
93. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П. Формування та оцінювання мотивації управлінського персоналу підприємств і організацій: монографія. Львів : Видавництво «Львівської політехніки», 2015. 188 с.

94. Иванов Ю. В. Аттестация персонала. *Управление персоналом*. 2006. № 6. С. 60–73.
95. Иванова Н. Л. Самоопределение личности в бизнесе : монография. М.-Ярославль : Изд-во: МАПН – «Аверс-Плюс», 2007. 204 с.
96. Иголкина М. И. Компетентностный подход в целевой подготовке будущих инженеров. *Сибирский педагогический журнал*. 2007. № 14. С. 104–116.
97. Ильин М. В. Внедрение и использование образовательных стандартов профессионально-технического образования. Профессиональное образование. *Столица*. 2009. № 9. С. 26–28 (С. 27).
98. Ильясов Ф. Н. Шкалы и специфика социологического измерения. *Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены*. 2014. № 1. С. 3–16.
99. Исаев Р. А. Человек как личность в современной социально-экономической системе трудовых отношений. *Креативная экономика*. 2008. Т. 2. № 8. С. 119–126.
100. Іванова І. В. Професіоналізація менеджменту : монографія. Київ : КНТЕУ, 2006. 695 с.
101. Кадзума Т. Вічний дух підприємництва. Практична філософія бізнесмена / пер. з англ. Київ : Укрзакордонвізасервіс, 1992. 204 с.
102. Каламаж Р. Психологія становлення професійної Я-концепції майбутніх юристів : монографія. Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2009. 404 с.
103. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства: монографія. Київ : Київський міський педагогічний університет імені Бориса Грінченка, 2010. 390 с.
104. Каптерев А. Эволюция ценностей: Теория Грэйвса і спиральная динамика. URL: https://shkolazhizni.ru/@governor/posts/33402/
105. Каптерев А. Спиральная динамика. URL: http://www.newcode.ru/doku.php/spiral-dynamics
106. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.
107. Карпова Л. Г. Формування професійної компетентності вчителя загальноосвітньої школи : автореф. дис. … канд. пед. наук : 13.00.04. Харків, 2004. 22 с.
108. Кибанов А. Я., Баткаева И. А., Митрофанова Е. А., Ловчева М. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник. М. : ИНФРА-М, 2010. 524 с.

109. Клімова А. М. Формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у вищих навчальних закладах економічного профілю : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Переяслав-Хмельницький, 2015. 20 с.
110. Козлова Н. В. Современное профессиональное образование: психолого-акмеологический подход : монография. Томск : Издательство ТПУ, 2007. 197 с.
111. Калінеску Т. В., Романовська Ю. А., Кирилов О. Д. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток : монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. 272 с.
112. Калинеску Т. В. Совершенствование методических подходов к оценке персонала предприятия. *Региональная экономика. Юг России*. 2015. № 3. С. 88–95.
113. Колот А. М. Мотивація персоналу : підруч. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
114. Комендант А. Г., Михайлов Г. С. Психологические проблемы профессиональной деятельности руководителя. М. : Народное образование, 2001. 192 с.
115. Королюк С. В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу : монографія. Полтава, 2007. 168 с.
116. Кот Г. М., Пилипчук О. Ю. Зарубіжний досвід дослідження особистісних якостей ефективного менеджера. *Вісник Національного авіаційного університету. Сер. : Педагогіка, Психологія.* 2009. № 2. С. 56–60.
117. Кошова Т. В. Професійний розвиток державних службовців на засадах самотренінгу : автореф. дис. … канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Дніпропетровськ, 2004. 22 с.
118. Кравченко О. С. Управління витратами обігу торговельних підприємств на основі компетентнісного підходу : автореф. дис. … канд. екон. наук : 08.00.04. Донецьк, 2008. 22 с.
119. Кредісов А. І., Панченко Є. Т., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. Київ : Товариство «Знання», 1999. 556 с.
120. Кузнецов Е. А., Сафонов Ю. Н. Вдосконалення механізму професіоналізації менеджменту в Україні. *Економічний вісник університету.* 2015. Вип. 27/1: Економіка та управління. С. 44–49.
121. Кузнєцов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні : дис. … д-ра екон. наук : 08.00.03. Львів, 2015. 412 с.

122. Кузьмина Н. В. Проблемы профессиональной подготовки специалистов в вузах // Проблемы отбора и профессиональной подготовки специалистов в вузах / под ред. Н. В. Кузьминой. Л., 1970. С. 47–61.
123. Кузьменко О. М. Значення та зміст системи компетенцій персоналу підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2015. № 6. С. 90–91.
124. Кузьменко О. М. Інноваційна активність персоналу як складова ресурсів підприємств // Управління ресурсами підприємства: монографія / за заг. ред. к. е. н., проф. Г. О. Швиданенко. Київ : КНЕУ, 2014. С. 418–424.
125. Лапшина В. Л. Професіоналізація: сутність та структура поняття. *Український соціум*. 2005. № 2-3. С. 54–58. URL: https://ukr-socium.org.ua/uk/archive/no-2-3-7-8-2005/profesionalizacija-sutnist-ta-struktura-ponjattja/
126. Ларина Е. В. Оценка профессиональной компетентности руководителей через анализ их способностей к осуществлению управленческих функций. *Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса*. 2013. № 1. С. 73–77. URL: http://vestnik.volbi.ru/upload/numbers/122/article-122-541.pdf
127. Лейчик В. М. Терминоведение: предмет, методы, структура. М. : Изд-во ЛКИ, 2007. 286 с.
128. Лисенко Ю. В. Ефективність використання управлінського персоналу машинобудівних підприємств : автореф. дис. … канд. екон. наук : 08.00.04. Запоріжжя, 2008. 24 с.
129. Литвак Б. Г. Экспертные технологии в управлении. М. : Дело, 2004. 398 с.
130. Литовченко И., Луговая В. Методика развития профессиональной компетентности управленческого персонала. *Экономика и социум*. 2014. № 4. С. 880–892.
131. Лугова В. М., Сєріков Д. О. Актуальність мотивації неперервної освіти управлінського персоналу підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2012. Вип. 1 (2). С. 40–43.
132. Лугова В. М., Сєріков Д. О. Діагностика управлінської компетентності керівника. *Актуальные научные исследования в современном мире*. 2017. Вип. 3. Ч. 4. С. 36–41.
133. Лугова В. М., Сєріков Д. О. Методичні рекомендації щодо розвитку управлінської компетентності керівників підприємств.

Актуальные научные исследования в современном мире. 2017. Вип. 7. Ч. 1. С. 73–83.

134. Лугова В. М., Сєріков Д. О. Мотивація саморозвитку та управлінська компетентність керівників підприємств // Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. (20 грудня 2012 р.) : у 2-х т. Красноармійський індустріальний інститут ДонНТУ, 2012. Т. I. С. 84–86.
135. Лугова В. М., Сєріков Д. О. Напрями розвитку особистісної компетентності керівника // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (23 листопада 2012 р.). Харків : ФОП Павлов М. Ю., 2012. С. 78.
136. Лугова В. М., Сєріков Д. О. Напрями розвитку професійної Я-концепції керівника компетентності керівника // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (21 листопада 2014 р.). Харків : ФОП Павлов М. Ю., 2014. С. 86–87.
137. Лугова В. М., Сєріков Д. О. Сутність та структура управлінської компетентності керівника // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. (27 листопада 2015 р.). Харків: ФОП Крамаренко Ю. М., 2015. С. 77–79.
138. Лугова В. М., Сєріков Д. О. Сучасний стан дослідження проблем мотивації персоналу в дисертаціях українських вчених. *Економіка розвитку.* 2011. № 1. С. 92–95.
139. Лугова В. М., Сєріков Д. О. Уточнення структури управлінської компетентності керівника // Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених та студентів (22 квітня 2016 р.). Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. С. 3221–3226.
140. Лук'янихін В. О. Потенціал системи управління та персонал сучасної організації. *Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка*. 2004. № 9. С. 42–51.
141. Лукашенко А. О. Педагогічні умови формування конфліктологічної компетентності вчителя загальноосвітнього навчального закладу : автореф. дис. … канд. пед. наук : 13.00.04. Харків, 2006. 21 с.
142. Луцький О. Л. Методичні рекомендації науково-педагогічному складу щодо розвитку управлінської компетентності офіцерів

управління органу охорони державного кордону. *Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна»*. 2012. № 5. С. 131–134.

143. Люльчак Л. О. Управління процесами підвищення професійної компетенції персоналу в підприємницьких організаціях : автореф. дис. … канд. екон. наук : 08.06.01. Сімферополь, 2006. 24 с.
144. Магура М. И., Курбатова М. Б. Организация обучения персонала компании. М. : Бизнес-школа Интел-Синтез, 2002. 192 с.
145. Макарова М. Н. «Конец труда»: миф и реальность постиндустриализма. *Экономическая социология*. 2007. Т. 8. № 1. С. 45–52.
146. Маралов В. Г. Основы самопознания и саморазвития : учеб. пособие. 2-е изд. М. : Издательский центр «Академия», 2004. 256 с.
147. Марков А. С. К вопросу о путях формирования профессионализма. *Образование: исследовано в мире.* URL: http://www.oim.ru/reader.asp?nomer=167
148. Маркова А. К. Психология профессионализма. М. : Прогресс, 1996. 309 с.
149. Мартемьянов Ю. Ф., Лазарева Т. Я. Экспертные методы принятия решений : учеб. пособие. Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2010. 80 с.
150. Мартинчук О. В. Компетентнісний підхід до фахової підготовки вчителів-дефектологів для забезпечення освітньої інтеграції дітей з порушеннями психофізичного розвитку. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 19 : Корекційна педагогіка та спеціальна психологія.* 2013. Вип. 24. С. 153–158.
151. Мартьянова Н. А. Институциональная динамика профессии в эпоху мобильности. Исторические, философские и юридические науки, культурология и искусствоведение. *Вопросы теории и практики*. 2013. № 9 : в 2-х частях. Ч. 1. С. 103–106.
152. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры : учебник. М. : Финпресс, 2004. 288 с.
153. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / под ред, П. В. Шеметова. М.: ИНФРА-М ; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. 312 с.
154. Мельник В. К. Управлінська компетентність як фактор професійного розвитку керівника школи в системі післядипломної освіти. *Педагогічний дискурс*. 2009. Вип. 5. С. 153–158.

155. Местечкин В. И. Развитие коммуникативной компетентности менеджеров образования в процессе повышения квалификации (На примере деятельности руководителей и педагогов учреждений начального профессионального образования) : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08. Челябинск, 2003. 260 с.
156. Методологія експертного оцінювання: конспект лекцій / уклад. : В. П. Новосад, Р. Г. Селіверстов. Київ : НАДУ, 2008. 48 с.
157. Михеев С. С., Деркач А. А. Развитие управленческой компетентности государственного служащего : монография. М. : РУДН, 2012. 259 с.
158. Міляєва В. Р. Психологічні аспекти професійної підготовки державних службовців в інтегрованому освітньому середовищі. Актуальні проблеми навчання та виховання людей з особливими потребами. 2010. № 7. С. 425–435.
159. Міляєва В. Р. Розвиток лідерського потенціалу в процесі формування управлінської компетентності керівників навчальних закладів. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби*. 2014. Вип. 1. URL: http://elibrary.kubg.edu.ua/6706/1/V_Miliaiieva_Vnadps_2014_NDL_KL.pdf
160. Міщенко І. Б. Дидактичні умови формування психолого-педагогічної компетентності майбутніх викладачів економіки в процесі професійної підготовки : автореф. дис. … канд. пед. наук : 13.00.04. Житомир, 2004. 20 с.
161. Московская А. А. Профессионализация менеджмента: цели, барьеры, перспектива. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2008. № 4. С. 27–32.
162. Мостапенко М. В. Философия и методы научного познания. Л. : Лениздат, 1972. 263 с.
163. Мякушкин Д. Е. Социально-психологические аспекты комплексной оценки персонала организации : монография. URL: http://www.myakushkin.ru
164. Нагаєв В. М. Мистецтво управлінської діяльності і лідерство. *Персонал*. 2007. № 7. С. 65–66.
165. Нагара М. Б. Оцінка компетентності працівників як пріоритетний напрямок управління людськими ресурсами на засадах коучингу. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2010. № 7. С. 143–149. URL: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/Технічний прогрес та ефективність виробництва/2010/7/Nagara.pdf

166. Найханова Л. В. Анализ научного текста и формирование категорийно-понятийного апарата в виде терминосистемы // Материалы Всероссийской научно-технической конференции «Теоретические и прикладные вопросы современных информационных технологий». Улан-Удэ : Изд-во ВСГТУ, 2005. С. 130–139.
167. Нечаев Н. Н., Резницкая Г. И. Формирование коммуникативной компетенции как условие становления профессионального сознания специалиста. *Вестник УРАО*. 2002. № 1. С. 78–96.
168. Новая философская энциклопедия : в 4 т. / научно-ред. совет: предс. В. С. Степин, А. А. Гусейнов, Г. Ю. Семигин, уч. секр. А. П. Огурцов. М. : Мысль, 2010. Т. 4. 736 с.
169. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Словарь русского языка. 20-е изд., стереотип. М., 1988. 750 с.
170. Окорський В. П. Основи менеджменту : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2009. 400 с.
171. Оліфіра Л. Проблема формування професійної управлінської компетентності керівників закладів освіти в психолого-педагогічних дослідженнях. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 3. URL: http://tme.umo.edu.ua/docs/3/10olippr.pdf
172. Онуфрієва Л. А., Ренке С. О. Професійна Я-концепція в діяльності і кар'єрі особистості. *Проблеми сучасної психології*. 2011. Вип. 11. С. 537–544.
173. Опря А. Т. Статистика : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2012. 448 с.
174. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посіб. 2-ге вид., допов. Київ : Академвидав, 2010. 544 с.
175. Орлов А. И. Теория принятия решений : учеб. пособие. М. : Изд-во «Март», 2004. 656 с.
176. Осадча Н. В. Механізм розвитку управлінського потенціалу промисловості : автореф. дис. … канд. екон. наук : 08.07.01. Донецьк, 2003. 24 с.
177. О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой. М. : ООО «МТ Пресс», 1999. 296 с.
178. Пекар В. А. Разноцветный менеджмент. Эволюция мышления, лидерства и управления. Киев : ООО «Евроиндекс», 2015. 184 с.
179. Петриченко Г. С., Григорян Н. К., Медовщиков М. И. Методика разработки экспертной системы руководителя для принятия управленческих решений. *Научно-технические ведомости*

Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Серия : Информатика. Телекоммуникации. Управление. 2012. Т. 1. № 140. С. 60–66.

180. Плугина М. И. Акмеологическая концепция профессионального становления преподавателей высшей школы : автореф. дис. … д-ра психол. наук : 19.00.13. М., 2009. 58 с.
181. Подласый И. П. Педагогика : в 3 кн. 2-е изд., испр. и доп. М. : Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2007. Кн. 1. 578 с.
182. Пожар О. М., Зеленський С. В. Управління персоналом : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. 199 с.
183. Полиця А. О., Швець І. Б. Створення системи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2013. Т. 18, Вип. 3. С. 39–43.
184. Полуніна О. В. Психологічна компетентність викладача вищого педагогічного навчального закладу як чинник успішності управління процесом учіння студентів : автореф. дис. … канд. психол. наук : 19.00.07. Київ, 2004. 24 с.
185. Прокопишин Л. М. Методичні підходи до оцінки потенціалу управління машинобудівними підприємствами (на прикладі ВАТ «Пресмаш»). *Проблеми економіки й управління.* 2008. Вип. 611. С. 170–175.
186. Профессионалы в эпоху реформ: динамика идеологии, статуса и ценностей : коллективная монография / под ред. В. А. Мансурова. М. : ИС РАН, РОС, 2013. 315 с.
187. Римарева И. И. Непрерывное образование – определение, структура, специфика, проблема. *Психология и соционика межличностных отношений*. 2004. № 4. С. 51–59.
188. Розвиток інформаційно-аналітичної компетентності педагогічних працівників ПТНЗ: теорія і практика : монографія / В. В. Ягупов, Н. О. Величко, І. В. Гириловська та ін.; за. наук. ред. В. В. Ягупова: Київ : ТОВ «НВП Поліграфсервіс», 2014. 176 с.
189. Ромашов О. В. Социология труда : учеб. пособие. М. : Гардарики, 2003. 320 с.
190. Савченко В. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
191. Салмон Р. Будущее менеджмента / пер. с англ. под ред. Е. В. Минеевой. СПб. : Питер, 2004. 300 с.

192. Светуньков С. Г., Хан Т. В. Логико-гносеологическая терминология в экономике (краткий словарь). СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2004. 125 с.
193. Селевко Г. Компетентности и их классификация. Народное образование. 2004. № 4. С. 138–143.
194. Сенге П. М. Новая работа лидеров // В кн. : Д. Я. Райгородский. Психология руководства : учебное пособие. Самара : Издательский Дом «Бахрах-М», 2005. 768 с. (С. 663–686).
195. Сериков Д. А. Сущность и структура управленческой компетентности руководителя. *Экономика и социум*. 2015. № 1 (14). С. 585–588. URL: http://iupr.ru/domains_data/files/sborniki_jurnal/Zhurnal%20_1(14)%202015%204.pdf
196. Серіков Д. О. Сучасний стан дослідження управлінської компетентності в дисертаціях українських і зарубіжних вчених. *Актуальные научные исследования в современном мире.* 2017. Вып. 6-5. С. 28–33.
197. Серіков Д. О. Визначення напрямів розвитку управлінської компетентності керівників. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 14. Ч. 2. С. 123–127.
198. Сєрікова Т. М., Сєріков Д. О. Мотивація саморозвитку керівників підприємства // Сценарії та середньостроковий прогноз розвитку економіки України : збірник тез наукових робіт учасників міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 12–13 квітня 2013 р. : у 2-х ч. Одеса : ЦЕДР, 2013. Ч. 2. 136 с.
199. Сыроежин И. М. Усовершенствование системы показателей эффективности и качества. М. : Экономика, 1980. 192 с.
200. Сисоєва С. О. Інтерактивні технології навчання дорослих : навч.-метод. посіб. Київ : ВД «ЕКМО», 2011. 324 с.
201. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2010. 360 с
202. Словник іншомовних слів / за ред. О. С. Мельничука. Київ : УРЄ, 1985. 966 с
203. Словник української мови : в 11 т. / ред. колег. І. К. Білодід (голова) та ін. Київ : Наукова думка, 1970–1980. Т. 5. 840 с.
204. Сорос Дж. Советская система: к открытому обществу / пер. с англ. М. : Политиздат, 1991. 222 с.

205. Соціологія : навч. посіб. / за ред. С. О. Макеева. Київ : «Українська енциклопедія» ім. М. П. Бажана, 1999. 344 с.
206. Спицнадель В. Н. Основы системного анализа : учеб. пособие. СПб. : Изд. Дом «Бизнес-пресса», 2000. 326 с.
207. Сташенко М. О., Вітюк В. В. Лідери змін післядипломної педагогічної освіти. Луцьк : ВІППО, 2010. 68 с.
208. Сушенцева Л. Л. Формування професійної мобільності майбутніх кваліфікованих робітників у професійно-технічних навчальних закладах: теорія і практика : монографія. Кривий Ріг : Видавничий дім, 2011. 439 с.
209. Тельнов А. С. Управління якістю праці на промисловому підприємстві : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2005. 290 с.
210. Торгаева И. Н. Психолого-акмеологические факторы формирования личностно-профессиональной Я-концепции военнослужащих по контракту : автореф. дис. … канд. психол. наук : 19.00.13. Ульяновск, 2006. 27 с.
211. Турчинов А. И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. М. : МПСИ; Флинта, 1998. 272 с.
212. Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М. : Изд-во Института Психотерапии, 2002. 490 с.
213. Философский энциклопедический словарь / ред.-сост. Е. Ф. Губский и др. М. : ИНФРА-М, 2003. 576 с.
214. Философский энциклопедический словарь. М. : Советская энциклопедия. Гл. редакция, 1983. 840 с.
215. Фурман А. В., Гуменюк О. Є. Психологія Я-концепції. Львів : Новий Світ, 2006. 360 с.
216. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління : підручник. 3-тє вид. перероб. і доп. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 664 с.
217. Хуторской А. В. Компетенции в образовании: опыт проектирования : сб. науч. тр. / под ред. А. В. Хуторского. М. : Научно-внедренческое предприятие «ИНЭК», 2007. 327 с
218. 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*. 2008. Вып. 1. С. 117–137.

219. Цвык В. А. Профессионализация как социальный процесс. *Вестник РУДН. Серия : Социология*. 2003. № 4–5. С. 258–269.
220. Чередніченко Г. А., Тверезовська Н. Т. Сутність та структура управлінської компетентності керівника вищого навчального закладу. *Проблеми сучасної педагогічної освіти*. 2011. Вип. 31. Ч. 2. С. 63–68.
221. Черепєхіна О. А. Щодо розуміння сутності поняття «професіоналізм психолога». *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальній школі*. 2009. № 2. С. 420–427.
222. Черничко Т. В. Професіоналізація як процес підвищення ефективності управлінської діяльності в контексті європейських стандартів. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2015. Вип. 12. Ч. 3. С. 53–56.
223. Чернобродов Е. Р. Психология личности: самосознание, самоотношение, самоопределение / Чернобродов Е. Р., Дутчина О. Б., Ситникова Е. В. и др. Хабаровск : Изд-во Тихоокеан. гос. ун-та, 2016. 176 с.
224. Шакуров Р. Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив. М. : Просвещение, 1990. 208 с.
225. Шамова Т. И., Третьяков П. И., Капустин Н. П. Управление образовательными системами. М. : ГИЦ «ВЛАДОС», 2001. 320 с.
226. Шаповал Р. В. Формування управлінської компетентності керівника дошкільного навчального закладу : автореф. дис… канд. пед. наук : 13.00.04. Харків, 2009. 22 с.
227. Шаповалова Т. В. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі підвищення освітнього рівня персоналу : автореф. дис. … канд. екон. наук : 08.06.01. Луганськ, 2003. 20 с.
228. Шатун В. Т. Основи менеджменту : навч. посіб. Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
229. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех / пер. с нем. М. : АО «Издательская группа «Прогресс», «Прогресс-Интер», 1993. 240 с.
230. Шепель В. М. Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология. М. : Народное образование, 1999. 432 с.
231. Шишов К. Методы организации и оценки качества экспертиз. URL: http://masters.donntu.org/2005/kita/klochkov/library/brainstorm.htm

232. Шматков Е. В., Шматков Д. І. Використання моделювання при навчанні учнів професійно-технічних навчальних закладів робітничим професіям. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2009. № 2. С. 50–54.
233. Шошин П. Б. Психодиагностика и метод экспертных оценок. *Психологическая диагностика*. 2011. № 3. С. 110–124.
234. Шрубенко А. Г. Управленческое образование: проблемы и возможности. *Проблемы управления*. 2010. № 1. С. 54–67.
235. Штика Л. Г., Кравченко С. О. Методологічний підхід до формування терміносистеми в галузі науки «Державне управління». *Державне управління: теорія та практика*. 2009. № 1. URL: http://academy.gov.ua/ej/ej9/doc_pdf/Shtyka_LG.pdf
236. Янковська Л. А. Формування освітньо-фахового потенціалу в системі соціально-економічного розвитку регіону : автореф. дис. … д-ра екон. наук : 08.00.07. Львів, 2008. 50 с.
237. Ярошинська О. Витоки дослідження середовища як педагогічного феномену. *Історико-педагогічний альманах*. 2014. Вип. 1. С. 37–41.

ДОДАТОК А
Блок анкет для оцінки професійної мобільності управлінського персоналу виробничої організації

Інструкція

Відповідаючи на питання анкети, використовуйте бали (інтервал 1–5), де 5 – відповідає відповіді «так»; 4 – відповіді «скоріше так, ніж ні»; 3 – «скоріше ні, ніж так»; 2 – «ні» ; 0 – «важко відповісти або не знаю». У колонці «Ф – фактичний стан» оцініть дійсний стан на поточний момент. У колонці «Б – бажаний стан» – що Ви думаєте з приводу того, як має бути. У колонці «М – можливості» – оцініть можливість досягнення бажаного стану

Не забудьте вказати назву відділу .....

Таблиця А.1

Потенціал професійної мобільності

Характеристики потенціалу	Ф	Б	М
Я повністю довіряю своїм колегам і керівництву			
Я вважаю, що в моєму колективі всі виконують свої обов'язки			
Я вважаю, що керівництво дбає про мене і моїх колег			
Я відчуваю себе частиною колективу			
Я отримую визнання за особистий внесок у роботу колективу			
Керівництво відкрито для контактів зі мною			
Я не боюся брати на себе відповідальність			
Я вмію спокійно аналізувати будь-які ситуації			
Я вмію переконувати інших людей			
Я не завжди задоволений роботою, але боюся втратити її			
Навіть моя тимчасове безробіття позначиться на моїй родині			
Я пишаюся тим, що працюю в цьому колективі			

Продовження Додатка А

Таблиця А.2

Професійна мобільність

Характеристики мобільності	Ф	Б	М
Моя робота пов'язана з творчістю			
Я готовий на збільшення обов'язків за додаткову плату			
Мені трапляється ризикувати по ходу роботи			
Я часто шукаю рішення проблем по роботі в літературі (Інтернеті)			
Я значно підвищив свою професійність за час роботи			
Я охоче вчу нових працівників азам роботи			
Я часто стикаюся з важкими ситуаціями в роботі			
Я звертаюся за порадою до колег у разі важких ситуацій			
Я звертаюся за порадою до керівника в разі важких ситуацій			
У мене виникають ідеї з приводу вирішення важких ситуацій			
Я іноді пропоную варіант вирішення проблеми керівнику			

Таблиця А.3

Мотивація активності

Характеристики мотивації	Ф	Б	М
Можливість постійного поповнення знань на роботі			
Практичне використання знань			
Самоменеджмент, самоорганізація			
Горизонтальна кар'єра (іноді робота в суміжних відділах)			
Моральний клімат у колективі			
Неформальні відносини в колективі			
Зарплата			
Контроль трудового процесу			

Продовження Додатка А

Таблиця А.4

Ролі керівника

Засоби впливу	Ф	Б	М
Розширення його повноважень і відповідальності			
Формування бажання підлеглого самому прийняти рішення			
Повага власної гідності підлеглого			
Особистий приклад			
Покращення організації та умов роботи			
Спільне з підлеглим прийняття рішень по роботі			
Інформування про стан проблеми по роботі			
Постановка чітких і конкретних цілей			
Переконання, чітка аргументація своїх доручень			
Заохочення			
Покарання			
Справедливий контроль результатів роботи			

Таблиця А.5

Якість трудового життя

Характеристики	Ф	Б	М
1	2	3	4
Соціальне забезпечення			
Діяльність профспілки			
Планування робочого місця			
Сучасна оргтехніка			
Психологічний клімат			
Солідарність колективу			
Повага гідності співробітника			
Відданість персоналу організації			
Заохочення освіти персоналу			

Закінчення Додатка А

Закінчення табл. А.5

1	2	3	4
Об'єктивна атестація кадрів			
Відповідність оплати праці кваліфікації			
Справедливість премій і доплат			
Можливість саморозвитку та самовираження			
Можливість збагачення змісту праці			

Впорядкуйте вислови в рангах від 1 – повністю згоден до 8 – категорично не згоден.

Таблиця А.6

Діагностика стану спіральної динаміки свідомості

У колективі кожен повинен дбати сам за рішення своїх проблем	
Заради виживання треба дотримуватися правила поведінки в колективі	
Для задоволення особистих потреб треба прагнути до влади	
Для збереження порядку в колективі необхідно строго дотримуватися дисципліни	
Отримання переваг у колективі забезпечується швидким впровадженням власних унікальних ідей у практику	
Розвитку колективу сприяє прагнення його співробітників до справедливої солідарності, колективізм	
Колектив можна зберегти постійним своєчасним оновленням правил взаємовідносин	
Для збереження колективу необхідно шукати шляхи гармонізації його відносин з ближнім і віддаленим навколишнім середовищем	

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

Матриця рангів ТОВ «Лозівський ковальсько-механічний завод» (функціональна складова)

Фактори/ Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сума рангів	d	d^2
x_1	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	39	4	16
x_2	6	6	5	6	6	5	6	5	5	5	55	20	400
x_3	2	2	1	1	2	3	1	1	2	4	19	–16	256
x_4	1	1	2	3	1	2	2	2	1	2	17	–18	324
x_5	3	3	3	2	3	1	4	3	3	1	26	–9	81
x_6	5	4	6	5	5	6	5	6	6	6	54	19	361
∑	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	210		1438

Таблиця Б.2

Матриця рангів ТОВ «Лозівський ковальсько-механічний завод» (особистісна складова)

Фактори/ Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сума рангів	d	d^2
x_1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	11	–9	81
x_2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	20	0	0
x_3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	29	9	81
∑	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	60		162

Продовження Додатка Б

Таблиця Б.3

Матриця рангів ПАТ «Карлівський машинобудівний завод» (функціональна складова)

Фактори/ Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сума рангів	d	d^2
x_1	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	36	11	121
x_2	3	3	4	2	4	4	3	2	3	3	31	6	36
x_3	2	1	1	3	2	1	1	4	1	1	17	–8	64
x_4	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	16	–9	81
x_5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	19	4	16
x_6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	11	–4	16
∑	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	130		334

Таблиця Б.4

Матриця рангів ПАТ «Карлівський машинобудівний завод» (особистісна складова)

Фактори/ Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сума рангів	d	d^2
x_1	10	11	12	10.5	10	11	11	11	10	11	107,5	27.5	756,25
x_2	5	9	10	9	9	4	9	9	6	6	76	–4	16
x_3	8	4	2	5	5	6	13	6	11	9	69	–11	121
x_4	6	6	5	6	6	9.5	12	5	5	5	65,5	–14,5	210,25
x_5	12	8	11	13	12	12	5	12	12	12	109	29	841
x_6	9	13	6	8	7	8	8	7	8	8	82	2	4
x_7	1	1	7	3	1	1	1	1	1	1	18	–62	3844
x_8	7	7	8	7	8	15	6	8	7	7	80	0	0
x_9	14	12	13	15	14	14	14	15	14	14	139	59	3481
x_{10}	15	15	15	14	15	7	15	14	15	15	140	60	3600
x_{11}	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	29	–51	2601
x_{12}	11	10	9	10.5	11	9.5	10	10	9	10	100	20	400
x_{13}	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	18	–62	3844
x_{14}	13	14	14	12	13	13	7	13	13	13	125	45	2025
x_{15}	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	42	–38	1444
Σ	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1200		23187,5

Наукове видання

ДОРОНІНА Майя Степанівна, ЛУГОВА Вікторія Миколаївна,

СЄРІКОВ Денис Олександрович, ДОРОНІН Степан Андрійович

РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ

МОНОГРАФІЯ

Підписано до друку 25.11.2019 р. Формат 60 × 84/16. Папір офсетний.
Гарнітура Warnock Pro. Друк цифровий.
Ум.-друк. арк. 10,6. Обл.-вид. арк. 13,7. Наклад 300 прим. Зам. № 2083.

ФОП Лібуркіна Л. М.
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру України суб'єктів
видавничої діяльності ХК № 76 від 12.02.2003 р.
61001, м. Харків, а/с 870.

Надруковано у ФОП Рубашкін Д. Ю.
Україна, 61002, Харків, вул. Маршала Бажанова, 28.
Тел.: 067-579-46-58