

УДК 371.398:378.147

Василь Ягулов,

доктор педагогічних наук, професор,
Національний університет оборони України
імені Івана Черняхівського, м. Київ
<https://orcid.org/0000-0002-8956-3170>

Олег Яцино,

кандидат педагогічних наук,
департамент кадрової політики
Міністерства оборони України, м. Київ
<https://orcid.org/0000-0002-5340-8355>

Олег Тракалюк,

кандидат педагогічних наук,
Науково-методичний центр кадрової політики
Міністерства оборони України, м. Київ
<https://orcid.org/0000-0003-3489-9969>

DOI: 10.33099/2617-1775/2022-02/325-339

КРИТЕРІЙ ТА ПОКАЗНИКИ ДІАГНОСТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ КАДРОВИХ ОРГАНІВ МІНІСТЕРСТВА ОБОРОНИ ТА ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

***Анотація.** Стаття присвячена проблемі обґрунтування критеріїв і показників діагностування організаційно-управлінської компетентності посадових осіб кадрових органів Збройних сил і Міністерства оборони України (далі – ПОКО). З'ясовано, що їх організаційно-управлінська компетентність є інтегрованим проявом професійної підготовленості та готовності до професійної діяльності в кадрових органах Збройних сил (далі – ЗС) і Міністерства оборони (далі – МО) України, яка в поряд із технологічно-процесуальним компонентом складає серцевину фахової компетентності як суб'єктів кадрової роботи.*

Обґрунтовано зміст понять «критерій», «показник» і «рівні розвиненості», викладено загальні вимоги до критеріїв діагностування організаційно-управлінської компетентності ПОКО. Вибір відповідних критеріїв і показників здійснено з урахуванням специфіки їх організаційної та управлінської функцій у системи кадрових органів. З урахуванням змісту і специфіки їх організаційно-управлінської діяльності виокремлено ціннісно-мотиваційний, когнітивний, організаційний, управлінський, індивідуально-психічний і суб'єктний критерії діагностування їх організаційно-управлінської компетентності як інтегрованого результату їх професіоналізму в кадровій роботі. Ці критерії охоплюють організаційно-управлінські аспекти їх фахової підготовленості, компетентності та діяльності як фахівців кадрової роботи та діагностують основні їх функції – управлінську та організаційну, які між собою безпосередньо взаємопов'язані та для них є основними в їх кадровій роботі. Інтегрованим критерієм є суб'єктний, тобто сприйняття ними самих собі суб'єктами кадрової роботи. Для кожного критерію підбрано відповідні показники, які конкретизують зміст певного компонента їх організаційно-управлінської компетентності.

***Ключові слова:** організаційно-управлінська компетентність; критерії; показник; рівні; посадова особа кадрових органів; розвиненість; діагностування.*

Постановка проблеми. Сучасні військово-політичні та оборони реалії України у зв'язку з агресією РФ щодо нашої держави такі, які потребують офіцерів – справжніх військових професіоналів за всіма напрямками їх професійної підготовки, оскільки на них покладається управління військовими

підрозділами, частинами та в цілому військами і водночас конкретне коло обов'язків, як командирів (начальників) – менеджерів, управлінців та організаторів в екстремальному виді діяльності. Якість їх військово-професійної діяльності визначається сформованістю та розвиненістю військово-професійної компетентності як квінтесенції їх військово-професійної підготовленості та готовності до діяльності в екстремальних умовах. Вона безпосередньо актуалізується в їх військово-професійній підготовленості, здатності ухвалювати відповідальні рішення, організовувати не лише власну діяльність, а й організовувати та управляти військово-професійною діяльністю підлеглих, координувати, управляти та організувати діяльність військових підрозділів (частин), оскільки від цього залежить успішне функціонування ЗС України в цілому та ефективне виконання ними поставлених бойових завдань, зокрема.

Таким чином, виникає необхідність визначення професійної підготовленості та обґрунтування критеріїв і показників діагностування їх військово-професійної компетентності та визначення кар'єрних перспектив. Суб'єктами такого діагностування є ПОКО. У зв'язку з цим обґрунтування критеріїв і показників оцінювання їх власне організаційно-управлінської підготовленості, як суб'єктів кадрової роботи, є вкрай актуальною як у теоретичному, так і в практичному аспектах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз та узагальнення результатів наукових досліджень дає можливість наголошувати, що проблемі професійної компетентності ПОКО присвячена вкрай недостатня кількість наукових напрацювань, оскільки маються тільки поодинокі наукові праці в цьому напрямі. Це дисертації О. Яцини з проблеми кадрової роботи та розвитку їх фахової компетентності у США [11; 12] і О. Тракалюка – у ЗС і МО України [4; 5], а також окремі наукові публікації [10].

Водночас документи сектору безпеки та оборони України визначають, окрім стратегічних орієнтирів і перспектив розвитку кадрової політики, сучасні вимоги до організації та проведення кадрової роботи у військах (силах). Головними виконавцями цього завдання є ПОКО, які безпосередньо реалізують функцію щодо управління кар'єрою військовослужбовців. У зв'язку з цим особливі вимоги висуваються до рівня розвиненості їхньої організаційно-управлінської компетентності як суб'єктів кадрової роботи.

Для з'ясування організаційно-управлінської підготовленості ПОКО важливими є результати наукових досліджень із психологічних і педагогічних проблем військової освіти (О. Діденко, А. Зельницький, В. Стасюк, В. Ягупов та ін.), теоретичних підвалин реалізації компетентнісного підходу до підготовки офіцерів (Е. Артюшин, О. Бойко, О. Капінус, Л. Олійник, О. Торічний тощо). Певний науковий інтерес представляють напрацювання таких дослідників: О. Бойка – формування готовності офіцерів до управлінської діяльності [1]; Т. Мацевка – розвиток управлінської компетентності офіцерів [3], В. Шемчука – розвиток управлінського мислення майбутніх магістрів військового управління [6].

Аналіз та систематизація цих та інших наукових джерел показує, що

науковцями досліджуються окремі психолого-педагогічні аспекти професійної підготовки фахівців для кадрових органів. Але, водночас слід наголошувати про те, що системних і комплексних фундаментальних наукових досліджень щодо ПОКО немає, у тому числі щодо обґрунтування діагностувального апарату оцінювання їх організаційно-управлінської компетентності. Це актуалізує своєчасність проблеми статті.

Мета статті полягає в обґрунтуванні критеріїв і показників діагностування організаційно-управлінської компетентності посадових осіб кадрових органів ЗС і МО України.

Методи (теоретичні основи). Для вирішення поставлених у роботі дослідницьких завдань були використані теоретичні методи дослідження – системний аналіз наукових джерел із проблеми статті, синтез та узагальнення наукової літератури, класифікація та конкретизація результатів дослідження.

Виклад основного дослідницького матеріалу. Проблема формування та розвитку організаційно-управлінської компетентності спеціалістів у будь-якій галузі має бути предметом уваги багатьох наукових галузей. Відповідно її розв'язання передбачає здійснення теоретичного пошуку на стику цих наукових дисциплін. Сучасна психолого-педагогічна наука в її дослідженні опирається на компетентнісний підхід. А процес оцінювання військово-професійної діяльності ПОКО залежить від різних чинників й обставин, але серед них найголовнішим є розвиненість їх організаційно-управлінської компетентності та відповідно для цього необхідний діагностувальний апарат її оцінювання. Вважаємо, що важливим компонентом саме їх безпосередньо фахової компетентності є організаційно-управлінська компетентність, яка дає їм можливість, з одного боку, організовувати як свою фахову діяльність і кадрову роботу відповідного органу, а з іншого – управляти підлеглим кадровим органом, посадовими особами і відповідними командирами (начальниками) в межах своїх посадових компетенцій.

У зв'язку з цим слід з'ясувати результативність їх організаційно-управлінської діяльності, підвалину якої складає їх відповідна компетентність. Виникає необхідність оцінювання її розвиненості в ПОКО, а в певних випадках – і сформованості, оскільки вони не мають профільної освіти. А для цього необхідні відповідні критерії і показники. Основним припущенням нашої статті є те, що їх фахова діяльність переважно має організаційно-управлінський характер і відповідно вона суттєво залежить від розвиненості їх організаційно-управлінської компетентності як менеджерів кадрової роботи в ЗС і МО України. І це спонукає нас до чіткого визначення відповідних критеріїв і показників, за якими можна діагностувати її розвиненість. Водночас визначаємо їх **організаційно-управлінську компетентність** як *теоретичну та практичну організаційну та управлінську підготовленість, інтелектуальну, діяльнісну та суб'єктну здатність, а також професійну, фахову, особистісну і психологічну готовність до успішної організаційно-управлінської діяльності в кадрових органах ЗС і МО України*. У цьому визначенні водночас бачимо її багатозначність і конкретність, що дійсно так, оскільки вона об'єднує два види компетентності – організаційну та управлінську, що залежить від специфіки

кадрового менеджменту та посади, яку обіймає конкретний ПОКО як менеджер кадрової роботи в органах військового управління.

У зв'язку з цим вважаємо за необхідне наголошувати про те, що критерії і показники діагностування її розвиненості мають бути пов'язаними зі змістом їх організаційно-управлінської діяльності та безпосередньою реалізацією організаційної та управлінської функцій як суб'єктів військового управління. У процесі з'ясування основних компонентів їх організаційно-управлінської компетентності орієнтуємося на вимоги системного, компетентнісного, контекстного та суб'єктно-діяльнісного методологічних підходів до розуміння їх компетентності.

Зокрема, це такі вимоги:

системний підхід: орієнтує до врахування, з одного боку, всіх аспектів їх фахової діяльності як суб'єктів кадрової роботи в різних ланках військового управління – від оперативного до стратегічного, а з іншого – контекстне виокремлення її функцій, які визначають структуру чи компоненти їх фахової компетентності як системного психолого-педагогічного явища та чіткого визначення кожного компонента згідно зі посадовими функціями; такими провідними компонентами цієї діяльності є ціннісно-мотиваційний, когнітивний, технологічно-процесуальний, організаційно-управлінський, комунікативний, індивідуально-психічний і суб'єктний; предметом нашого дослідження є організаційно-управлінський, який також слід сприймати як підсистему цієї діяльності та системно проаналізувати та обґрунтувати кожен її компонент;

компетентнісний – з'ясування практичної організаційно-управлінської здатності ПОКО до реалізації організаційно-управлінської функції в кадровій роботі, яка переважно в них має організаційно-управлінський характер; це зумовлено з тим, що кожен фахівець кадрового органу, з одного боку, мінімум організовує свою фахову діяльність (а відповідні начальники – роботу всього кадрового органу, який вони очолюють), а з іншого – мінімум управляє кадровою роботою підлеглих кадрових органів і ПОКО; відповідно, необхідно чітко виокремити структуру організаційно-управлінської компетентності ПОКО, яка мінімально складається зі ціннісно-мотиваційного, інтелектуального, поведінково-діяльнісного, індивідуального-психічного та суб'єктного компонентів; їх слід обов'язково слід конкретизувати згідно зі вимогами контекстного підходу та адаптувати до певної кадрової посади;

контекстний – характеру та специфіки їх фахової, безпосередньо-організаційно-управлінської діяльності в конкретному кадровому органі оперативного та стратегічного рівнів управління, зумовлений призначенням і специфікою функціонування ЗС України в цілому та призначенням кожної ПОКО, зокрема;

суб'єктно-діяльнісний – чіткої логіки кадрової роботи на різних рівнях військового управління, яка включає ціннісно-мотиваційний, когнітивний, організаційний, управлінський, менеджерський, індивідуально-психічний і суб'єктний аспекти як із урахуванням специфіки певного виду та роду військ, так і конкретного посадового призначення кожної ПОКО; головна вимога цього

підходу – кожна ПОКО має бути суб'єктом військово-професійної (знати специфіку функціонування ЗС України в цілому та загальне посадове призначення кожного військовослужбовця за напрямом своєї службової діяльності конкретно), так і цілі, зміст, методи, засоби та специфіку кадрової роботи в ЗС і МО України.

Вважаємо за необхідне визначити чіткі критерії діагностування її розвиненості на основі використання багаторівневого аналізу та узагальнення їх організаційно-управлінської діяльності з урахуванням провідних принципів вищезазначених методологічних підходів до оцінювання їх організаційно-управлінської компетентності як суб'єктів кадрової роботи.

Стосовно понять «критерій» і «показник» необхідно забезпечувати їх конкретність і предметність, оскільки, з одного боку, у психолого-педагогічній науці до нині не має чіткого їх визначення, оскільки певна кількість науковців продовжують вимірювати критеріями самі критерії, а з іншого – їх наукове визначення буде сприятиме чіткому виокремленню певних ознак для діагностування розвиненості організаційно-управлінської компетентності ПОКО з урахуванням специфіки їх кадрової роботи в військах і силах, управліннях. При цьому необхідно дотримуватися таких чітких вимог до них: «об'єктивність, тобто відображення ознак, притаманних предмету, який досліджується, незалежно від свідомості та волі суб'єкта дослідження; відображення суттєвих ознак предмета діагностування; стійкість і постійність досліджуваних ознак; зв'язок із цілями, завданнями, функціями та змістом конкретного... дослідження; безпосередній зв'язок між метою і кінцевим результатом досліджуваного явища» [8, 117].

С. Гончаренко критерії в широкому смислі слова обґрунтовано пояснював як «показники, які об'єднують у собі методи розрахунку, теоретичну модель розподілу і правила прийняття рішення про правдоподібність нульової або однієї з альтернативних гіпотез» [2, 181]. Але їх у кожному дослідженні, як унікальне неповторне наукове явище, слід контекстно до предмета наукового дослідження виокремити й конкретизувати.

Вважаємо, кожен критерій – це важлива й визначальна ознака організаційно-управлінської компетентності ПОКО, яка характеризує основні якісні аспекти щодо її розвиненості й водночас дає можливість з'ясувати сутність і формувати «контур» як системного психолого-педагогічного явища. Вважаємо, їх об'єктивний і контекстний відбір дають змогу визначати як зміст цієї компетентності та з'ясувати актуальний стан її розвиненості, так і з'ясувати її динаміку в конкретного офіцера та групи офіцерів кадрового органу протягом певного проміжку часу. Відповідно для цього вони мають бути об'єктивними і включати суттєві ознаки їх організаційно-управлінської компетентності як суб'єкта кадрової роботи в ЗС і МО України, оскільки навіть «простий чи рядовий» кадровик вищестоящого органу координує та певним чином управляє діяльністю підпорядкованого кадрового органу. Водночас поняття «критерій» і «показник» між собою безпосередньо взаємопов'язані та взаємозумовлені, оскільки критерію не може бути без показників, а показнику – без критерію.

А організаційно-управлінська компетентність ПОКО нами

визначається як сукупність їх військово-професійних і фахових цінностей, мотивацій, знань, умінь, навичок, здатностей, професійно важливих якостей щодо організації та управління як своєю діяльністю як суб'єкта кадрового органу, так і підлеглих кадрових органів.

Отже, на основі врахування завдань, цілей, змісту, специфіки, особливостей і результатів кадрової роботи ПОКО, а також вимог сучасних методологічних підходів до розуміння змісту їх організаційно-управлінської компетентності доцільно визначити мінімальну кількість **критеріїв діагностування її розвиненості**, які можуть певним чином за кількістю варіюватися залежно від конкретної посади – оперативна чи стратегічна ланка управління, простий виконавець чи начальник певного структурного підрозділу кадрового органу, яку обіймає конкретна ПОКО.

Ціннісно-мотиваційний критерій є вкрай необхідним для діагностування організаційно-управлінської компетентності ПОКО, оскільки «...цінності... формують найголовніше для кожної особи та фахівця – їх ставлення до світу, до речей, до діяльності, до інших людей і до самого себе» [8, 52], тобто вони формують їх ставлення до кадрової роботи та відповідно формують і насичують конкретним змістом її мотивацію, оскільки ці цінності та мотивація складають підвалину цієї компетентності та відповідно визначають смисл, мету і результат їх організаційно-управлінської діяльності. Цей критерій має дати можливість з'ясувати смислове наповнення цінностей і мотивації кадрової роботи ПОКО, усвідомлення ними організаційно-управлінських цінностей, настанов та їх сприйняття як підвалини відповідної діяльності в кадровому органі. Так, позитивне ставлення до неї формує і розвиває їх внутрішню вмотивованість та стимулює суб'єктну поведінку в ній, актуалізацію організаційного та управлінського видів потенціалу в процесі розв'язання кадрових проблем і вирішення організаційно-управлінських завдань, а також потребу у розвитку організаційно-управлінських знань, розвитку та вдосконаленні раніше набутих організаційно-управлінських умінь і здатностей.

Отже, система цінностей і мотивації кадрової роботи ПОКО реалізує насамперед аксіологічну, виховну та регулятивну функції в розвитку їх організаційно-управлінської компетентності та стимулює творчу реалізацію ними організаційно-управлінської функції в кадровій роботі.

Зміст цього критерію складають такі *показники*: цінності організаційно-управлінської діяльності як суб'єкта кадрової роботи; мотивація організаційно-управлінської діяльності як ПОКО. Це насамперед організаційно-управлінські потреби, мотиви, мотивація та цінності відповідної діяльності в кадровому органі як її суб'єкта.

Когнітивний критерій організаційно-управлінської компетентності ПОКО дає можливість з'ясувати знання ними своєї організаційно-управлінської діяльності в кадровому органі та усвідомлення її специфіки на оперативній і стратегічній ланках управління, володіння певною сукупністю теоретичних і практичних військово-професійних і організаційно-управлінських знань, що складають підвалину їх організаційно-управлінської діяльності й практичного – організаційно-управлінського – мислення як менеджера кадрової роботи в

різних ланках військового управління.

Доцільно виокремити три групи *показників* цього критерію: організаційні знання як суб'єкта кадрової роботи; управлінські знання як суб'єкта кадрової роботи; військово-професійні знання як суб'єкта військово-професійної діяльності та кадрової роботи в ЗС і МО України, оскільки без перших знань друге втрачає контекстність та адресність. Військово-професійні знання необхідні кожному з них для реалізації своєї організаційно-управлінської функції на різних ланках військового управління з урахуванням специфіки та особливостей такого управління.

Організаційний критерій такої компетентності ПОКО дає можливість з'ясувати їх практичну здатність використовувати військово-професійні та організаційно-управлінські знання при вирішенні ними організаційних завдань у системі кадрової роботи, що дозволяє з'ясувати практичну їх здатність успішно застосовувати набуті військово-професійні знання у процесі реалізації посадових компетенцій як суб'єкта кадрового органу. Даний критерій виокремлений у зв'язку з тим, що суттєва частина їх службової діяльності в кадровому органі має організаційний характер, яка практично здійснюється і реалізується ними без урахування диспозиції «начальник» – «підлеглий». Використання цього критерію дає можливість з'ясувати, з одного боку, оволодіння ними організаційними навичками, вміння та здатностями щодо організації як своєї роботи як суб'єкта кадрової роботи на певній ланці військового управління, здатність до планування та організації своєї організаційної діяльності, а з іншого – здатність організовувати діяльність інших суб'єктів кадрової роботи і по горизонталі – в кадровому органі, в якому він особисто служить, і по вертикалі – у підлеглих кадрових органах.

Показники такі: організаційні вміння та навички успішно вирішувати практичні організаційні завдання в кадровій роботі на різних ланках військового управління; організаційні вміння щодо оцінювання кадрової обстановки, приймати оптимальні рішення і домагатися їх реалізації; організаторські навички та вміння щодо діяльності як суб'єкта кадрової роботи на різних ланках військового управління в стандартних і екстремальних ситуаціях та умовах фахової діяльності; вміння організовувати як власну діяльність, так і підлеглих.

Управлінський критерій організаційно-управлінської компетентності ПОКО дає можливість з'ясувати їх управлінську здатність як фахівців оперативної та стратегічної ланок управління управляти діяльністю та функціонуванням певного кадрового органу та своїх підлеглих. Така потреба виникає у зв'язку з необхідністю управління фаховою діяльністю всіх ПОКО певної ланки управління, а також підлеглих кадрових органів. Саме необхідність цілеспрямованого та контекстного управління кадровою роботою в ЗС і МО України вимагають сформованості в них управлінських навичок, умінь і здатностей.

Показники такі: управлінські вміння та здатності своєчасно й якісно виконувати накази та розпорядження старших начальників; ухвалювати управлінські рішення, чітко та якісно доводити їх до відповідних посадових

осіб; управлінські навички та вміння щодо організації фахової діяльності як підлеглих, так і конкретного кадрового органу в певній ланці управління.

Індивідуально-психічний критерій організаційно-управлінської компетентності ПОКО є вкрай необхідним, оскільки він дає з'ясувати їх професійно важливі організаційно-управлінські якості. Вони зумовлюють результативність реалізації ними посадових компетенцій на різних ланках управління, сприяють реалізації власного організаційно-управлінського потенціалу в кадровій роботі, забезпечують незалежність, гнучкість і оперативність у прийнятті та ухваленні відповідних рішень у стандартних і нестандартних ситуаціях організаційно-управлінської діяльності та брати на себе відповідальність за її результати.

Показники такі: лідерство як суб'єкта кадрової роботи; комунікативність як фахівця кадрової роботи; відповідальність як організатора та управлінця в кадровому органі; організованість як суб'єкта військового управління. Можуть бути й інші якості певної ПОКО, які передбачені конкретною посадою в певній ланці військового управління в ЗС і МО України.

Суб'єктний критерій організаційно-управлінської компетентності ПОКО у поряд зі ціннісно-мотиваційним критерієм є найважливішими, оскільки дає можливість з'ясувати їх здатність сприймати самого собі суб'єктом кадрової роботи та фахово діяти зі чітким усвідомленням своєї відповідальності за результати організаційно-управлінської діяльності з урахуванням специфіки управління в різних ланках військового управління, досягнення цілей своєї організаційно-управлінської діяльності в кадровому органі. Для цього вони насамперед мають бути автономними, самостійними та відповідальними як суб'єкти кадрової роботи, тобто усвідомлення ними самого себе як конкретного суб'єкта кадрової роботи на певній ланці військового управління, що демонструє їх суб'єктне ставлення до себе як до професійного суб'єкта – військового професіонала та кадровика. Так, оперативна та стратегічна ланки управління, з одного боку, безпосередньо включають взаємодію ПОКО з іншими суб'єктами органів управління, а не тільки з кадровими органами, а з іншого – суб'єктну поведінку і діяльність як військового кадровика конкретної ланки управління. Власне сформованість і розвиненість цього компонента сприяють їх організаційно-управлінській актуалізації як управлінців, як організаторів, як кадровиків.

Показники такі: автономність в організаційно-управлінській діяльності; об'єктивне самооцінювання як фахівця та суб'єкта кадрової роботи; відповідальність як суб'єкта управління на певній ланці військового управління; професійна суб'єктність як військового професіонала, управлінця, організатора кадрової роботи в кадровому органі (табл. 1). Ці критерії є мінімальними, зміст яких слід обов'язково доповнювати та змінювати певними показниками у залежності від того, яку конкретну посаду обіймає певна посадова особа кадрового органу.

Критерії та показники діагностування розвиненості організаційно-управлінської компетентності посадових осіб кадрових органів

Таблиця 1

<i>Критерії</i>	<i>Показники</i>	<i>Методика</i>
ціннісно-мотиваційний	організаційні та управлінські цінності як організатора та управлінця в кадровій роботі;	анкетування, тестування
	організаційні та управлінські мотиви та мотивація як суб'єкта кадрової роботи;	
когнітивний	організаційні знання як суб'єкта кадрової роботи;	анкетування, тестування
	управлінські знання як управлінця в кадровій роботі;	
	військово-професійні знання як суб'єкта конкретної ланки управління в ЗС і МО України;	
управлінський	управлінські вміння та здатності своєчасно й якісно виконувати накази та розпорядження старшого начальника;	анкетування, тестування, опитування
	ухвалювати управлінські рішення, чітко та якісно доводити їх до відповідних ПОКО;	
	управлінські навички та вміння щодо управління фаховою діяльністю як підлеглих, так і конкретного кадрового органу;	
організаційний	організаційні вміння та здатності своєчасно й якісно виконувати накази та розпорядження старшого начальника;	анкетування, тестування
	ухвалювати організаційні рішення, чітко та якісно доводити їх до відповідних посадових осіб;	
	організаційні навички та вміння щодо організації фахової діяльності як підлеглих, так і конкретного кадрового органу в певній ланці управління;	
індивідуально-психічний	лідерство як суб'єкта кадрової роботи;	анкетування, тестування, спостереження, психологічна діагностика
	комунікативність як фахівця кадрової роботи;	
	відповідальність як організатора та управлінця в кадровій роботі;	
	організованість як суб'єкта військового управління певної ланки управління;	
суб'єктний	об'єктивне самооцінювання як фахівця та суб'єкта кадрової роботи;	анкетування, тестування
	рефлексивність як суб'єкта кадрової роботи;	
	автономність в організаційно-управлінській діяльності;	
	відповідальність як суб'єкта управління на певній ланці військового управління;	
	професійна суб'єктність як військового професіонала, управлінця, організатора кадрової роботи на певній ланці військового управління.	

Наступним етапом діагностування є визначення рівнів розвиненості цієї компетентності в ПОКО (табл. 2).

Характеристика рівнів розвиненості організаційно-управлінської компетентності посадових осіб кадрових органів

Таблиця 2

Рівні	Прояви
1	2
задовільний	<p>задовільний рівень розвиненості професійних цінностей, часткове позитивне ставлення до свого фаху та прагнення реалізувати власний організаційний і управлінський потенціали як суб'єкта кадрової роботи, наявність внутрішньої мотивації, інтересу до фахової діяльності як суб'єкта оперативної та стратегічної ланок управління, слабка активність у саморозвитку як професійного суб'єкта кадрового органу; наявність фахової спрямованості як кадровика;</p> <p>задовільна розвиненість організаційних та управлінських навичок і вмінь як фахівця військового управління, навичок і вмінь до виконання організаційно-управлінських завдань за посадовим призначенням, до прийняття організаційно-управлінських рішень, наявність комунікативних навичок і вмінь міжособистісної взаємодії як суб'єкта кадрової роботи та військового управління;</p> <p>задовільна розвиненість індивідуально-психічних якостей як суб'єкта кадрової роботи та військового управління;</p> <p>наявність навичок і вмінь об'єктивного самооцінювання як суб'єкта кадрової роботи та військового управління, а також результативності своєї військово-професійної та організаційно-управлінської діяльності;</p>
достатній	<p>хороша розвиненість фахових цінностей, позитивного ставлення до обраного фаху та прагнення реалізувати власний військово-професійний та організаційно-управлінський потенціали, наявність внутрішньої мотивації, інтересу до кадрової роботи як суб'єкта оперативної та стратегічної ланок управління, достатня активність у саморозвитку як суб'єкта кадрової роботи; хороша вираженість військово-професійної та організаційно-управлінської спрямованості;</p> <p>добра орієнтація у цілях і завданнях своєї організаційно-управлінської діяльності як суб'єкта кадрової роботи, чітке розуміння її сутності, системний і систематизований характер військово-професійних та організаційно-управлінських знань, хороші знання щодо фахової діяльності в ЗС і МО України;</p> <p>хороша розвиненість організаційно-управлінської навичок і вмінь як суб'єкта кадрової роботи, розвинена організаційно-управлінська здатність до виконання службових завдань за посадовим призначенням, до прийняття військово-професійних і фахових рішень, хороша розвиненість комунікативних навичок і вмінь міжособистісної взаємодії як суб'єкта організаційно-управлінської діяльності в різних ланках військового управління та в системі кадрової роботи;</p> <p>розвиненість організаційно-управлінських навичок і вмінь як суб'єкта кадрової роботи;</p> <p>розвиненість індивідуально-психічних якостей як суб'єкта кадрової роботи та їх чіткий прояв;</p> <p>здатність до об'єктивного самооцінювання як суб'єкта оперативної та стратегічної ланок управління та результативності своєї організаційно-управлінської діяльності;</p>

Закінчення табл. 2

1	2
ВИСОКИЙ	<p>чітка та стійка розвиненість військово-професійних і організаційно-управлінських цінностей як суб'єкта кадрової роботи, стійке позитивне ставлення до обраного фаху та прагнення реалізувати власний організаційно-управлінський потенціал в фаховій діяльності, сформованість внутрішньої мотивації, інтересу до організаційно-управлінської діяльності як суб'єкта конкретної ланки військового управління, стійка активність у розвитку та саморозвитку як професійного суб'єкта у системі кадрової роботи в ЗС і МО України;</p> <p>чітка та стійка орієнтація у цілях і завданнях своєї організаційно-управлінської діяльності як суб'єкта у системі кадрової роботи, творче розуміння її сутності, системний і контекстний характер організаційно-управлінських знань, системний рівень знань щодо специфіки конкретної ланки військового управління;</p> <p>стійка розвиненість організаційно-управлінських навичок і вмінь як суб'єкта кадрової роботи, творча здатність до виконання службових завдань за посадовим призначенням, до прийняття фахових рішень, чітка сформованість комунікативних навичок і вмінь міжособистісної взаємодії як суб'єкта військового управління;</p> <p>стійка розвиненість організаційно-управлінських навичок і вмінь як суб'єкта кадрової роботи;</p> <p>стійка розвиненість індивідуально-психічних якостей як суб'єкта кадрової роботи;</p> <p>висока здатність до об'єктивного самооцінювання як суб'єкта кадрової роботи та результативності власної організаційно-управлінської діяльності.</p>

Рівень – це ступінь її розвиненості, що дає можливість трансформувати якісні показники у кількісні та відповідно достатньо об'єктивно оцінювати ступінь її розвиненості за кожним компонентом. На основі цього можна узагальнити середньостатистичні величини для визначення рівнів розвиненості кожного її компонента. Пропонуємо три рівні – задовільний, середній і високий оскільки на цій посаді вони не можуть мати незадовільного рівня її сформованості, оскільки в протилежному випадку можна наголошувати про їх професійну непридатність.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Аналіз та узагальнення наукових джерел уможливив з'ясування змісту основних понять щодо діагностування розвиненості організаційно-управлінської компетентності ПОКО – «критерій», «показник» і «рівень розвиненості».

Відокремленні критерії та показники охоплюють всі аспекти їх організаційно-управлінської діяльності – ціннісно-мотиваційний, когнітивний, управлінський, організаційний, індивідуально-психічний і суб'єктний, урахування яких є найбільш доцільним для отримання повного уявлення про рівень її розвиненості та в подальшому спланувати заходи щодо її цілеспрямованого вдосконалення.

З'ясовано, ці критерії мають бути обов'язково уточнені та доповнені конкретними показниками в залежності від певної посади та функціональних обов'язків, які виконує конкретна посадова особа кадрового органів у оперативній і стратегічній ланках військового управління.

Визначено та охарактеризовано 3 рівні її розвиненості – задовільний, достатній і високий та дано їх якісні прояви та характеристики.

Перспективи подальших досліджень – обґрунтування методів, методик і засобів діагностування розвиненості організаційно-управлінської компетентності ПОКО.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бойко, О. В. Формування готовності до управлінської діяльності у майбутніх магістрів військово-соціального управління: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Бойко Олег Володимирович. К. [б. в.], 2005. 476 с.
2. Гончаренко, С. У. Український педагогічний словник. К. : «Либідь», 1997. 374 с.
3. Мацевко, Т. М. Управлінська компетентність офіцерів військово-соціального управління. Вісник Національного університету оборони України. 2015. Вип. 1(44). С. 148–153.
4. Тракалюк, О. Л. Обґрунтування критеріїв і показників оцінювання розвиненості фахової компетентності посадових осіб кадрових органів Збройних сил України : зб. наук. пр. Національної академії Державної прикордонної служби України. Педагогічні науки. 2017. Вип. № 2 (9). С. 354–366.
5. Тракалюк, О. Л. Суб'єкто-діяльнісний підхід до розвитку фахової компетентності посадових осіб кадрових органів у системі післядипломної освіти. Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Педагогічні науки : наук. журн. 2017. Вип. 2. (88). С. 271–275.
6. Шемчук, В. А. Розвиток управлінського мислення у майбутніх магістрів військового управління в оперативно-тактичній ланці управління: критерії та показники. Нові технології навчання. 2010. Вип. 66, ч. 2. С. 247–252.
7. Ягупов, В. В. Аксіологічний вимір європейського освітнього простору та методологічні проблеми українських дослідників у педагогіці. Ціннісно-орієнтований підхід в освіті і виклики євроінтеграції : матер. міжнар. наук.-метод. конф. (Суми, 29-30 травня 2020 р.) / ред. колегія : В. М. Завгородня, А. М. Куліш та ін. Суми : Сумський державний університет, 2020. С. 51-53. https://drive.google.com/file/d/1ri7rvY_i7d-gk9xPHYi5BWZlqrq-IdmX/view Дата звернення: Квітень 21, 2021.
8. Ягупов, В. В. Методологічні основи компетентнісного підходу до професійної підготовки офіцерів запасу. Проблеми освіти. 2019. №91. С. 239-245.
9. Ягупов, В. В., Тракалюк, О. Л. Критерії та показники діагностування професійної підготовленості офіцерів оперативно-тактичної ланки управління. Вісник Національного університету оборони України. 2021. №6 (64). С. 164-175. DOI: 10.33099/2617-6858-21-64-6-164-175
10. Ягупов, В. В., Фурс, О. Й. Особливості діагностування психічної саморегуляції у майбутніх фахівців екстремальних видів діяльності. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2018. № 1(12). С. 116-123. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://orgpsyjournal.in.ua/userfiles/issues/i12/n12/14.pdf> Дата звернення: Квітень 21, 2021.
11. Яцино, О. В. Вітчизняний досвід створення системи підвищення кваліфікації фахівців служб персоналу Збройних сил України. Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Педагогічні науки. 2018. № 3 (14). С. 594–607
12. Yatsyno, O. V. System of professional development for the U.S. armed forces personnel services. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології : наук. журнал Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка. 2018. № 8 (82). С. 24–32.

REFERENCES

1. Boiko, O. V. Formuvannya hotovnosti do upravlinskoї diialnosti u maibutnikh mahistriv viiskovo-sotsialnoho upravlinnia [Formation of military and social management masters' readiness for managerial activity in future]: dys. ...kand. ped. nauk: 13.00.04 / Boiko Oleh Volodymyrovych. K. [b. v.], 2005. 476 s.
2. Honcharenko, S. U. Ukrainskiy pedahohichnyi slovnyk [Ukrainian Pedagogical Dictionary]. K. : «Lybid», 1997. 374 s.

3. Matsevko, T. M. Upravlinska kompetentnist ofitseriv viiskovo-sotsialnoho upravlinnia [Managerial competence of military and social management officers]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*. 2015. Vyp. 1(44). S. 148–153.

4. Trakaliuk, O. L. Obgruntuvannia kryteriiv i pokaznykiv otsiniuvannia rozvynenosti fakhovoi kompetentnosti posadovykh osib kadrovykh orhaniv Zbroinykh syl Ukrainy [Justification of criteria and indicators for evaluating the development of professional competence human resource officials of the Armed Forces of Ukraine] : zb. nauk. pr. Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. *Pedahohichni nauky*. 2017. Vyp. № 2 (9). S. 354–366.

5. Trakaliuk, O. L. Subiekto-diiialnistnyi pidkhid do rozvytku fakhovoi kompetentnosti posadovykh osib kadrovykh orhaniv u systemi pisliadyplomnoi osvity [Subjective and activity approach to the development of professional competence of human resource officials within the system of postgraduate education]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho universytetu imeni Ivana Franka. Pedahohichni nauky : nauk. zhurn.* 2017. Vyp. 2. (88). S. 271–275.

6. Shemchuk, V. A. Rozvytok upravlinskoho myslennia u maibutnikh mahistriv viiskovoho upravlinnia v operatyvno-taktychnii lantsi upravlinnia: kryterii ta pokaznyky [Development of management thinking in future masters of military management of the operational and tactical management chain: criteria and indicators]. *Novi tekhnologii navchannia*. 2010. Vyp. 66, ch. 2. S. 247–252.

7. Yahupov, V. V. Aksiolohichni vymir yevropeiskoho osvitnoho prostoru ta metodolohichni problemy ukrainskykh doslidnykiv u pedahohitsi [Axiological dimension of the European educational space and methodological problems of Ukrainian researchers in pedagogy]. *Tsinnisno-orientovanyi pidkhid v osviti i vyklyky yevrointehratsii : mater. mizhnar. nauk.-metod. konf. (Sumy, 29-30 travnia 2020 r.) / red. kolehiia : V. M. Zavhorodnia, A. M. Kulish ta in. Sumy : Sumskyi derzhavnyi universytet, 2020. S. 51-53.* https://drive.google.com/file/d/1ri7rvY_i7d-gk9xPHYi5BWZlqrq-IdmX/view Data zvernennia: Kvitin 21, 2022.

8. Yahupov, V. V. Metodolohichni osnovy kompetentnisnoho pidkhodu do profesiinoi pidhotovky ofitseriv zapasu [Methodological basis of the competency-based approach to professional training of the reserve officers]. *Problemy osvity*. 2019. №91. S. 239-245.

9. Yahupov, V. V., Trakaliuk, O. L. Kryterii ta pokaznyky diahnostuvannia profesiinoi pidhotovlenosti ofitseriv operatyvno-taktychnoi lanky upravlinnia [Criteria and indicators for diagnosing the professional training of officers of the operational and tactical link of management]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*. 2021. №6 (64). S. 164-175. DOI: 10.33099/2617-6858-21-64-6-164-175

10. Yahupov, V. V., Furs, O. Y. Osoblyvosti diahnostuvannia psykhičnoi samorehuliatcii u maibutnikh fakhivtsiv ekstremalnykh vydiv diialnosti [Peculiarities of diagnosing mental self-regulation in future subject-matter experts of extreme activities]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia*. 2018. № 1(12). S. 116-123. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://orgpsyjournal.in.ua/userfiles/issues/i12/n12/14.pdf> Data zvernennia: Kvitin 21, 2022.

11. Yatsyno, O. V. Vitchyzniani dosvid stvorennia systemy pidvyshchennia kvalifikatsii fakhivtsiv sluzhb personalu Zbroinykh syl Ukrainy [National experience of creating a personnel services professional development system of the Armed Forces of Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Pedahohichni nauky*. 2018. № 3 (14). S. 594–607

12. Yatsyno, O. V. System of professional development for the U.S. armed forces personnel services [Professional development system for the U.S. armed forces personnel services]. *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnologii : nauk. zhurnal Sumskoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni A. S. Makarenka*. 2018. № 8 (82). S. 24–32.

SUMMARY

Vasyl Yahupov,

Doctor of pedagogical Sciences, Professor at the
Department of Physical Education, Special Physical
Training and Sports of the Educational and

Scientific of the National Defense University of

Ukraine named after Ivan Cherniakhovskyi

Oleh Yatsino,

Candidate of Pedagogical Sciences, Department of
Personnel Policy of Ministry of Defence of Ukraine

Oleh Trakaliuk,

Candidate of pedagogical Sciences, the Scientific
and Methodological Centre of Personnel Policy of
Ministry of Defence of Ukraine

Criteria and Indicators for Diagnosing Organizational and Management Competence of Officials of Personnel Bodies of the Ministry of Defence of the Armed Forces of Ukraine

Introduction. *This article concerns problems related to substantiation of criteria and indicators of diagnosing the organizational and managerial competence of human resource officials of the Armed Forces and the Ministry of Defence of Ukraine. It was found that their organizational and managerial competence is an integrated manifestation of professional preparation and readiness for professional activity in the human resource of the Armed Forces and the Ministry of Defence of Ukraine, which, along with the technological and procedural component, forms the core professional competence as subjects of human resource.*

Purpose. *Justify the criteria and indicators for diagnosing the organizational and managerial competence of human resource officials of the Ministry of Defence and the Armed Forces of Ukraine*

Results. *The content of the concepts "criterion", "indicator", "levels of development" is substantiated, the general requirements for the criteria for diagnosing the organizational and managerial competence of human resource officials are stated. These criteria cover the organizational and managerial aspects of their professional training, competence and activity as human resource specialists and diagnose their main functions as managerial and organizational, which are directly interconnected and are the key ones within the framework of their personnel activity. The integrated criterion is the subjective, i.e., the perception of themselves as the subjects of human resource activity. Appropriate indicators have been selected for each criterion in such way that specify the content of a certain component of their organizational and managerial competence.*

Originality. *The selection of relevant criteria and indicators was made taking into account the specifics of the organizational and managerial functions of human resource officials in accordance with the requirements of modern methodological approaches to understanding their organizational and managerial competence. In particular, taking into account the content and specifics of their organizational and managerial activities, the value and motivational, cognitive, organizational, managerial, individual and psychological and subject criteria for diagnosing their organizational and managerial competence as an integrated result of their expertise in human resource activity are outlined.*

Conclusion. *The content of the concepts such as "criterion", "indicator", "levels of development" is substantiated, general requirements to the criteria for diagnosing the professional skills training of OTLM officers are stated.*

The content of the main concepts concerning the diagnosing of the development of organizational and managerial competence of human resource officials. The selected criteria and indicators cover all aspects of their organizational and managerial activity such as: value and motivational, cognitive, managerial, organizational, individual and psychological and subject. Taking into account of this criteria is the most relevant for obtaining a complete picture of the level of its development and for planning measures for its purposeful improvement in the future.

It was found that the selected criteria have to be clarified and supplemented with specific

indicators depending on a specific position and functional duties performed by a specific official of human resource in a certain level of the military administration.

Key words: *organizational and managerial competence; criteria; indicator; levels; official of human resource; development; diagnosing.*