

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка
Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Кафедра менеджменту освіти та педагогіки вищої школи

Малик Ірина Олександрівна

**УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ ПРОФЕСІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеня магістр

Науковий керівник
_____ Н.Г. Осьмук
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри педагогіки
«_____» _____ 2020 року

Виконавець
_____ І.О. Малик
«_____» _____ 2020 року

СУМИ 2020

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ | 6 |
| 1.1. Методичні аспекти оцінки ефективності використання трудових ресурсів закладів освіти..... | 6 |
| 1.2. Особливості оцінки праці професійного потенціалу персоналу закладу освіти..... | 12 |
| 1.3. Організаційний механізм ефективності використання персоналу закладу освіти..... | 21 |
| Висновки до розділу 1 | 41 |
| РОЗДІЛ 2. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ..... | 43 |
| 2.1. Оцінка ефективності праці персоналу у закладі освіти..... | 43 |
| 2.2. Аудит діяльності персоналу в системі управління використанням професійного потенціалу персоналу закладу освіти..... | 51 |
| 2.3. Основні складові системи управління професійним потенціалом персоналу закладу освіти..... | 61 |
| Висновки до розділу 2 | 79 |
| ВИСНОВКИ | 82 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 84 |

ВСТУП

Актуальність теми. Підвищення ефективності використання трудових ресурсів у системі управління сучасним освітнім закладом починає набувати нового значення, перетворюючись з інструменту організації освітнього процесу на інструмент управління ресурсами закладу освіти.

Система оцінки ефективності та використання трудових ресурсів в освітньому закладі орієнтована на вирішення двох принципових завдань: визначення необхідної кількості та якості праці для виконання певного обсягу операцій та побудові ефективної системи мотивації праці, за якою кожен працівник отримуватиме компенсацію за власні витрачені трудові зусилля. Такий підхід істотно підвищує ефективність використання трудових ресурсів як на рівні окремого освітнього закладу, так і на рівні держави в цілому.

Чимало проблем, пов'язаних з функціонуванням та розвитком системи оцінки використання трудових ресурсів, залишається не розв'язаними через те, що більшість існуючих підходів щодо удосконалення системи оцінки праці спрямовані лише на реформування існуючої з радянських часів моделі. Однак її використання в сучасних умовах не може бути ефективним, по-перше, через значну вартість та необхідність функціонування спеціалізованих науково-дослідних установ, а по-друге, через високу мінливість як зовнішнього, так і внутрішнього середовища освітніх закладів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розглядаючи сучасну систему використання трудових ресурсів необхідно звернути увагу на значний внесок вітчизняних та зарубіжних науковців. Засновниками наукового напрямку організації праці можна вважати А.К. Гастєєва [19], О.А. Єрманського [41], П.М. Керженцева [47], Ф. Тейлора [76], А. Файоля [82], Г. Форда [87], Г. Емерсона [82]. Серед вітчизняних фахівців над питаннями підвищення ефективності управління персоналом працювали І.В. Багрова [8], С.Г. Дзюба

[31], Л.М. Фільштейн [86], В.А. Ткаченко [78], Р.Б. Тян [80], Г.А. Семенов [71], В.М. Порохня [66], С.Я. Салига [70] та інші.

Однак, залишається не розкрито проблема використання професійного потенціалу персоналу закладу освіти, оцінка праці адміністративно-управлінського персоналу в системі освіти. Отже, темою магістерської роботи обрано *«Управління використанням професійного потенціалу персоналу закладу освіти»*

Мета роботи полягає у визначенні основних напрямків управління процесом формування системи оцінки праці персоналу закладу освіти.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання*:

1. З'ясувати теоретичні підходи щодо оцінки ефективності праці трудової діяльності персоналу закладів освіти.
2. Визначити особливості оцінки праці адміністративно-управлінського персоналу освітнього закладу.
3. Здійснити аналіз ефективності використання трудових ресурсів закладів освіти.
4. Виокремити основні напрями підвищення ефективності використання професійного потенціалу персоналу закладу освіти.

Об'єктом дослідження є процеси оцінки праці персоналу закладу освіти.

Предметом дослідження є управління формуванням системи оцінки професійного потенціалу персоналу закладу освіти.

Методи дослідження. На різних етапах наукового пошуку використовувалися методи теоретичного пошуку (теоретичний аналіз наукових джерел та нормативної документації, порівняння, класифікація, систематизація теоретичних й експериментальних даних, узагальнення та аналіз інновацій в галузі освіти, ранжирування, моделювання, абстрагування, прогнозування).

Наукова новизна одержаних результатів: визначено особливості оцінки праці адміністративно-управлінського персоналу освітнього закладу;

здійснено аналіз ефективності використання трудових ресурсів закладів освіти; розроблено основні напрями підвищення ефективності використання професійного потенціалу персоналу закладу освіти.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці основних напрямів підвищення ефективності використання професійного потенціалу персоналу закладу освіти.

Апробація результатів та публікації. Матеріали дослідження, його основні положення та практичні результати доповідалися та обговорювалися на VI Міжнародній науково–практичній конференції «Інноваційний розвиток вищої освіти: глобальний, європейський та національний виміри змін» (Суми, 23-24 квітня 2020 р.); IV Міжнародній науково-практичній конференції «Європейський університет: імідж, мобільність та соціальні перспективи» (Суми, 06-07 травня 2020 р.) та на II Міжнародній науково–практичній конференції «Освіта для XXI століття: виклики, проблеми, перспективи» (12-13 листопада 2020 р.) при Сумському державному педагогічному університеті імені А.С.Макаренка.

Публікації:

1. Малик І. О. Методичні аспекти оцінки ефективності використання трудових ресурсів закладів освіти. *Магістр* : збірник наукових праць молодих учених / гол. ред. О. Г. Козлова. Суми : ФОП Цьома С.П., 2020. С. 103–107.

2. Malyk Iryna Oleksandrivna. FEATURES OF WORK EVALUATION OF PROFESSIONAL POTENTIAL OF EDUCATIONAL INSTITUTION STAFF. *Педагогіка і психологія: сучасний стан розвитку наукових досліджень та перспективи* : збірник наукових праць / гол. ред. А. В. Сущенко. Запоріжжя : Вид – Ак. “Bolashag”, 2020. С.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається з двох розділів, 3 рисунків, 10 таблиць, загальний обсяг сторінок – 92 та використаних джерел – 117 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

1.1. Методичні аспекти оцінки ефективності використання трудових ресурсів закладів освіти

Сучасний кризисний етап розвитку соціально-трудових відносин вимагає перегляду існуючих підходів до управління персоналом закладу освіти та вимагає знов звернути увагу саме на ресурсний підхід. На думку авторів «Современного экономического словаря» [68, с. 410] трудові ресурси – це економічно-активне, працездатне населення, яка має фізичні та розумові здібності для участі у трудовому процесі. На думку А.В. Калини трудові ресурси – частина населення, що має необхідні фізичні та інтелектуальні здібності і знання для роботи у будь-якій сфері [45, с. 34]. На думку Г.В. Осовської трудові ресурси – це частина населення країни, котра володіє необхідним фізичним розвитком, знаннями і практичним досвідом для роботи в народному господарстві. До складу трудових ресурсів включають як зайнятих, так і потенційних працівників [61].

Запропонований підхід має переважно макроекономічний характер, розглядаючи рівень суспільства. Однак більшість науковців розглядають трудові ресурси як одне з джерел ефективного економічного розвитку суб'єктів господарювання (закладів освіти). Так А.В. Калина наводить таблицю підсистем управління трудовими ресурсами, визначаючи в ній рівень підприємства (організацій, закладів освіти) (табл. 1.1).

Як можна побачити з таблиці 1.1., рівень підприємства є також важливою ланкою управління трудовими ресурсами, як з метою підвищення власної ефективності, так і з метою поліпшення ефективності господарського механізму країни в цілому.

Підсистеми управління трудовими ресурсами за А.В. Калиною [45, с. 37]

| Рівень управління | |
|--|---|
| держави | заклад освіти (організація) |
| 1. Формування робочої сили: - керування процесом відтворення населення - керування процесом підготовки робочої сили - керування процесом відшкодування робочої сили | 1. Формування трудових ресурсів: - планування - набір - добір - визначення розміру заробітної плати і пільг |
| 2. Керування процесом розподілу трудових ресурсів: - керування створенням робочих місць - керування перерозподілом робочої сили | 2. Розвиток трудових ресурсів: - професійна орієнтація й адаптація - підготовка кадрів - оцінка трудової діяльності - підготовка керівних кадрів - керування просуванням по службі |
| 3. Керування процесом використання робочої сили: - керування технічним прогресом | 3. Підвищення якості трудової діяльності: - мотивація праці - удосконалювання організації оплати праці |

Прийнято виділяти чотири базових види економічних ресурсів: земля, праця, капітал і підприємницькі здібності. Ці види ресурсів іноді називають також факторами виробництва [21, с. 85].

Таким чином, Б.М. Гєнкін характеризує перелічені базові ресурси:

- земля в економічній теорії означає природні ресурси, тобто площа, розташування і родючість землі, корисні копалини, клімат, ліс, запаси води, гідроенергії і т.п. Земля - це одне з важливих джерел «чистого продукту», тобто того, що залишається після відшкодування завданих витрат;

- праця, як економічний ресурс, зазвичай характеризується чисельністю працівників, їхньою кваліфікацією, тривалістю й інтенсивністю виконання виробничих функцій;

- капітал характеризується технічними й економічними показниками устаткування, інструментів, матеріалів і т.п. Гроші не вважаються економічним ресурсом, тому що вони не беруть участі у виробничому процесі (на відміну від землі, праці й устаткування);

- підприємницькі здібності виявляються в раціональному використанні праці, землі і капіталу, вмінні знаходити і застосовувати нові наукові,

технічні, організаційні, художні, комерційні ідеї [21].

Відмінність трудових ресурсів від інших видів ресурсів освітнього закладу полягає в їх активній ролі. Наприклад, кожен найнятий робітник може відмовитись від запропонованих йому умов праці, зажадати їх зміни і модифікації, неприйнятних з його точки зору робіт, перенавчання іншим професіям і спеціальностям, нарешті, звільнитися з освітнього закладу за власним бажанням. Організовані в профспілки працівники освіти виступають як суб'єкт переговорів з адміністрацією про умови праці і його оплати при укладенні колективних договорів в освітньому закладі [88].

У процесі використання трудових ресурсів в закладі освіти більший інтерес становить трудовий потенціал, який є більш широким показником і включає наступні компоненти: здоров'я, моральність, творчий потенціал, активність (пасіонарність), організованість, професіоналізм, ресурси робочого часу. Використання перелічених якостей в процесі управління бачиться нам доволі складним, через що з позицій управлінської практики більш зручним та прогнозованим об'єктом управління є саме трудові ресурси.

Отже, можна розглядати трудові ресурси на рівні суспільства та трудові ресурси на рівні освітнього закладу. На рівні останнього з кількісними показниками трудових ресурсів можна ототожнювати кадровий склад, або персонал, підприємства. Тож його зміни можна ототожнювати зі зміною трудових ресурсів і охарактеризувати за допомогою певних кількісних, якісних характеристик і показників ефективності [21].

Кількісна характеристика трудових ресурсів закладу освіти насамперед визначається такими показниками, як облікова, явочна і середньооблікова чисельність працівників.

Облікова чисельність – це чисельність працівників облікового складу на певну дату з урахуванням прийнятих і звільнених на цей день працівників.

Явочна чисельність – це кількість працівників облікового складу, що з'явилися на роботу. Різниця між явочним і обліковим складом характеризує

кількість цілоденних простоїв і нез'явлень (відпустки, хвороби, відрядження тощо).

Для визначення чисельності працівників за певний період використовується середньооблікова чисельність. Вона застосовується для розрахунку продуктивності праці, середньої заробітної плати, коефіцієнтів обороту, плинності кадрів і ряду інших показників. Для точного визначення середньооблікової чисельності працівників освітнього закладу необхідно вести щоденний облік працівників облікового складу з урахуванням наказів (розпоряджень) про прийом, переведення працівників на іншу роботу і припинення трудового договору.

Якісна характеристика трудових ресурсів освітнього закладу визначається рівнем професійної та кваліфікаційної придатності його працівників для досягнення цілей закладу освіти. Якісні характеристики персоналу закладу освіти і якість праці оцінити складніше [88].

На думку більшості фахівців з менеджменту, процес управління складається з чотирьох етапів: планування, організація, мотивація та контроль. Питання планування трудових ресурсів лежать паралельно в управлінський (стосовно їх збереження та розвитку) та демографічній (стосовно кількісного відтворення) площині.

Питання організації трудових ресурсів закладу освіти відносяться до компетенції паралельної науки – організації праці, яка за радянських часів була широко розробленою. Основною науковою проблемою сьогодення, на нашу думку, є проблеми мотивації та контролю трудових ресурсів освітнього закладу. Означені проблеми є актуальними через те, що на сьогоднішній день мінливі зовнішні умови призводять до необхідності постійного перегляну форм мотивації та контролю працівників.

Важливим напрямом класифікації персоналу освітнього закладу є його розподіл за професіями та спеціальностями. Професія – це вид трудової діяльності, здійснювання якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок. Спеціальність – це досить вузький різновид

трудової діяльності в межах професії.

Кваліфікація – сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій відповідної складності.

Рівень кваліфікації керівників, спеціалістів та службовців закладу освіти характеризується рівнем освіти, досвідом роботи на тій чи іншій посаді. Вирізняють спеціалістів найвищої кваліфікації (працівники, що мають наукові ступені та звання), спеціалістів вищої кваліфікації (працівники з вищою спеціальною освітою та значним практичним досвідом), спеціалістів середньої кваліфікації (працівники із середньою спеціальною освітою та певним практичним досвідом), спеціалістів-практиків (працівники, що займають відповідні посади, але не мають спеціальної освіти).

За рівнем кваліфікації робітників поділяють на чотири групи: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані й некваліфіковані.

Ці класифікаційні ознаки персоналу закладу освіти поряд з іншими (стать, вік, стаж) служать основою для розрахунків різних видів структур. Для ефективного управління важлива не проста констатація чисельності (або її динаміки) окремих категорій працівників, а вивчення співвідношення між ними.

Це дає змогу не тільки виявити вплив фактора персоналу на кінцеві результати діяльності закладу освіти, а й встановити найсуттєвіші структурні зміни, їх рушійні сили, тенденції і на цій підставі формувати реальну стратегію щодо розвитку трудових ресурсів [39].

Окрім оцінки персоналу за допомогою групування за названими вище ознаками, у зарубіжній та вітчизняній практиці управління трудовими ресурсами закладу освіти найчастіше використовуються подані нижче показники, які потребують порівняння з аналогічними в споріднених освітніх закладах або мають аналізуватись у динаміці:

- плинність персоналу – є відношення кількості звільнених з усіх причин до середньооблікової чисельності працівників;

- стабільність або «відданість» персоналу (середній стаж роботи в даному закладі освіти) – є відношення загальної суми років на даному закладі освіти всього персоналу до середньооблікової чисельності;
- рівень дисципліни (неявок на роботу) – є відношення неявок на роботу (людино-днів) до усіх відпрацьованих людино-днів;
- відповідність кваліфікації працівників – є відношення середнього тарифного розряду до середнього тарифного розряду, що виконується;
- співвідношення чисельності окремих категорій працівників.

Треба також урахувувати, що вони характеризують тільки потенціал трудових ресурсів освітнього закладу і його відповідність іншим факторам та особливостям. Ефективність використання трудових ресурсів виявляється тільки через показники, що характеризують кінцеві результати діяльності закладу освіти [39].

Оцінка трудових ресурсів закладів освіти передбачає формування системи показників, що являє сукупність взаємозалежних елементів, які характеризують кількісні й якісні характеристики можливостей працівників, залучених до певної діяльності.

Таким чином, управління трудовими ресурсами закладу освіти – це цілеспрямована зміна економічної поведінки працівників в їх суспільній діяльності. Необхідно враховувати особисті якості працівників, їх індивідуальні і групові цілі, потреби, манери поведінки, а також систему взаємовідносин. Це вимагає формування нових підходів у теорії управління трудовими ресурсами закладу освіти. Основним завданням подальшого розвитку теорії є розробка принципів і методів мотивації трудового колективу, щоб створити умови, необхідні для його ефективного функціонування.

Механізм управління трудовими ресурсами закладу освіти – це сукупність відносин, форм і заходів впливу на їх формування, розподіл та використання.

Головними елементами системи управління освітнього закладу є люди,

які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління є головною специфічною особливістю управління.

Система управління трудовими ресурсами освітнього закладу має багатоступеневу структуру, з великою кількістю напрямків діяльності.

1.2. Особливості оцінки праці професійного потенціалу персоналу закладу освіти

На думку більшості науковців [74], норма часу є універсальним показником і може бути використана при розробці будь-яких нормативних матеріалів по праці.

Для нормування праці керівників, спеціалістів і службовців освітнього закладу згідно сучасної літератури [1, с. 170] здебільшого використовуються норми керованості. Однак в окремих джерелах автори пропонують використовувати і норми виробітку та часу, відпрацьованого підлеглими протягом робочого дня.

Кардинально інший характер має нормування праці керівників, спеціалістів та службовців (КС і С). Регламентація праці КС і С освітнього закладу на думку [74] проводиться не тільки з метою визначення мінімально необхідно чисельності цієї категорії персоналу, але й визначення найбільш раціональної структури управління. Тобто вважається, що чисельність КС і С має визначатись не стільки можливістю виконати певну роботу, скільки можливістю виконати таку роботу ефективно .

З метою ефективного визначення чисельності закладу освіти найбільш доцільне таке визначення груп управлінського персоналу [30, с. 15]:

- лінійні керівники, що здійснюють загальне керівництво працівниками підлеглої їм структури з управління;
- функціональні керівники, які здійснюють фахове керівництво підлеглими, спеціальними підрозділами;

- службовці, зайняті технічним виконанням діловодства, інформаційним і господарським обслуговуванням освітнього процесу [74, с. 164].

У сучасних джерелах [1] нормування праці керівників, спеціалістів та службовців (КС і С) розглядається здебільшого з позицій забезпечення прийнятної чисельності цієї категорії працівників. Про це свідчать спроби використовувати кореляційно-регресивний аналіз з метою отримання розрахункових формул. На підставі отриманих рівнянь визначається сукупний норматив чисельності (гранична чисельність), у рамках якої відбувається перерозподіл управлінських функцій [77]. Причому такий метод нормування поряд з сучасними (аналітичними), радять застосовувати і самі автори джерела [74]. Як вважає І.В. Багрова [8], діяльність КС і С носить інформаційний характер.

У працях [92; 94] запропоновано методику визначення чисельності управлінських працівників залежно від кількості втрат, спричинених їх надмірною або недостатньою чисельністю. Механізм вивчення оптимального співвідношення між управлінськими працівниками і результатами їх праці та витратами на їх утримання розглядається авторами методики на рис. 1.1 [92; 94; 95].

Фактично йдеться про оптимізацію чисельності для ефективної обробки інформаційних потоків. Безперечно, запропонована автором модель потребує наявності статистичної бази, що не може бути реалізовано при плануванні діяльності нового закладу освіти. Однак ефективно використовувати наведену методику можна в якості коригуючої або уточнюючої в процесі діяльності.

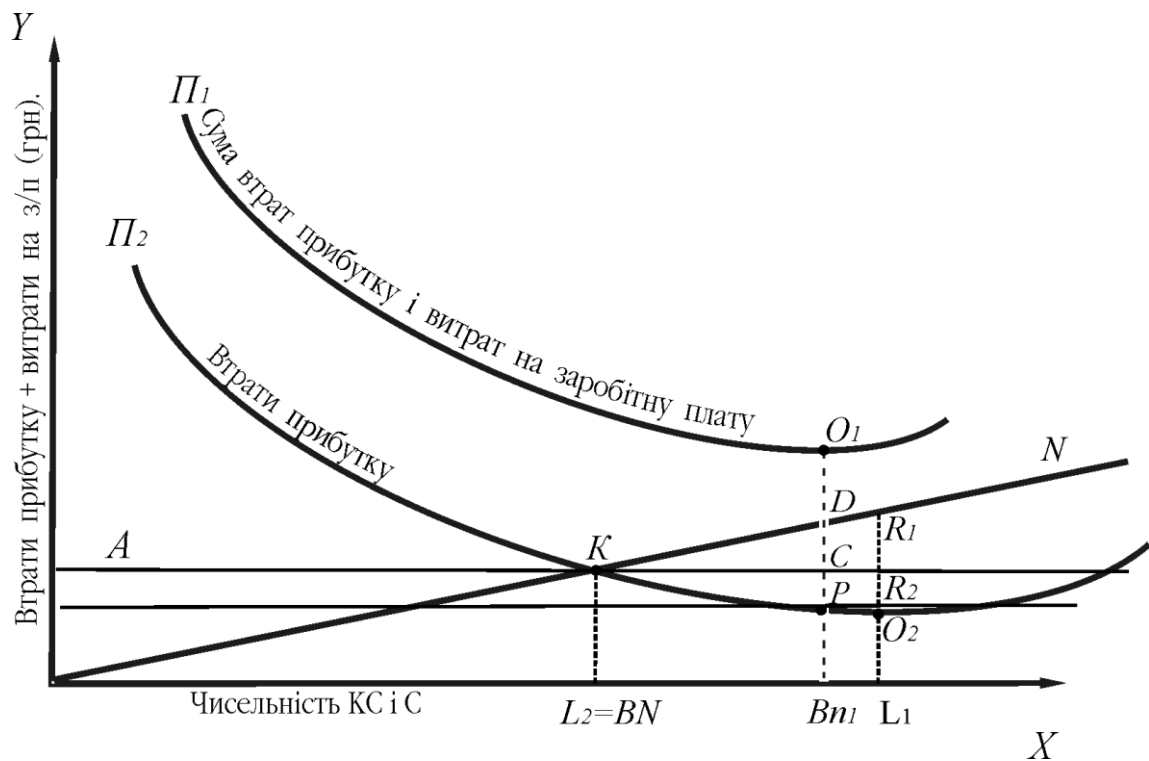


Рис. 1.1. Графік залежності втрат від чисельності управлінських працівників: L_2 – мінімум чисельності робочої сили (керівників, спеціалістів, службовців); L_1 – мінімум втрат прибутку; BN – норма чисельності робочої сили; 1 і 2 – номери варіантів

На підставі динаміки втрат прибутку, зумовленої несвоєчасним вирішенням питань щодо управління та організації освітнього процесу, з одного боку, та витратами на заробітну плату залежно від чисельності керівників, спеціалістів та службовців, що використовуються, з іншого боку, можна визначити оптимум використання трудових зусиль управлінців. Цей оптимум графічно зображено на рис. 1.1 і знаходиться в точці, в якій сума втрат прибутку, зумовлена втратами від несвоєчасного (помилкового) вирішення управлінських питань та витратами на заробітну плату – мінімальна.

У разі надмірно високої чисельності управлінських працівників втрати можуть бути викликані не тільки перевитратами фонду заробітної плати, але і саме завданням управлінських працівників:

- втрати від надто великої довжини ієрархічного ланцюжка (зумовлені тим, що на кожному з ступенів керівництва може бути неправильно інтерпретовано і передано на нижчий рівень помилкове розпорядження, тобто збільшується ймовірність управлінської помилки);

- втрати від залучення до управління великого числа кадрів, що ускладнює оцінку їх кваліфікації, мотивацію праці та збільшує витрати на підготовку працівників [94, с. 95].

Функція, яка описує залежність втрат прибутку від чисельності управлінських працівників та загальних втрат прибутку разом із грошовими коштами на заробітну плату, графічно зображено параболою. У першому варіанті як обмеження для даного управлінського процесу надано більше працівників, ніж необхідно для того, щоб сума втрат на заробітну плату була мінімальною, але в цьому разі до мінімуму буде прагнути розмір втрат від управлінської діяльності (завдяки підвищенню якості та оперативності управління). Тому чисельність управлінців, при використанні якої досягається мінімум втрат прибутку і витрат на заробітну плату, повинна стати нормою чисельності (BN_1). Пряма N характеризує залежність заробітної плати від чисельності робітників.

У другому варіанті відповідна обмеженню чисельність персоналу управління дозволяє досягти відносного мінімуму втрат прибутку і одночасно витрат на їх заробітну плату. Але ця чисельність як передумова можливості ефективного функціонування всього підприємства повинна встановлюватись як норма. Тоді функція має такий вигляд:

$$F = B + Bz \rightarrow \min.$$

У праці [94, с. 95] автори розглядають можливість визначення для підприємства можливих коливань (інтервалів) чисельності КС і С, яка забезпечуватиме підприємству оптимальні (прийнятні) втрати прибутку. Очевидно, що забезпечити стабільну чисельність будь-якої категорії персоналу неможливо через фрикційний характер найму. Тому чисельність

будь-якої категорії персоналу має визначатись, на думку авторів, певним інтервалом, для встановлення якого автором проводиться наведений нижче аналіз.

Точка O_1 є вершиною параболи Π_1 і характеризує мінімум втрат підприємства. Провівши перпендикуляр з точки O_1 на вісь X , отримаємо точки D, C, P .

Точка D знаходиться на перетині прямої N з перпендикуляром, проведеним з точки O_1 до точки BN_1 осі X . Точка D характеризує максимальний розмір ФОП управлінських працівників.

Для визначення впливу зростання розміру оплати праці управлінських працівників на зниження втрат організації від помилок в управлінні необхідно через точку K (мінімальний прийнятний розмір оплати праці) провести пряму A , паралельну осі X . Ця пряма відображатиме розмір мінімально можливої заробітної плати управлінських працівників.

Точка C знаходиться на перетині прямої A з перпендикуляром BN_1O_1 до осі X . Ця точка характеризує оптимальне для підприємства співвідношення чисельності працівників управління і фонду заробітної плати цих працівників, яка виплачується як основна заробітна плата. При визначенні розміру премії в загальному фонді оплати праці слід виходити з числового значення довжини відрізка DC у випадку, якщо чисельність працівників знаходиться в точці BN_1 .

Вивчаючи отриманий графік, можна знайти діапазон потенційних відхилень штату KC і C . Потрібна кількість буде знаходитись у діапазоні від BN до BN_1 по осі X . І якщо т. BN_1 – норматив чисельності, то BN – максимальне можливе відхилення з метою економії коштів на заробітній платі. Усі можливі комбінації витрат, які виникатимуть при зміні чисельності та розміру заробітної плати, будуть знаходитись у трикутнику KDC .

Загальний вигляд запропонованої авторами системи для визначення оптимальних нормативів чисельності розглянемо за формулою:

$$Y = f(x) = \begin{cases} C_{\text{ЗП}} * X \\ aX^2 + bX + C \end{cases},$$

де $C_{\text{ЗП}}$ – середня заробітна плата одного управлінського працівника, що склалася (планується) освітньому закладі, грн.;

Y – втрати від помилок в управлінні, грн.;

X – чисельність управлінських працівників, чол.

Математичне завдання, в цьому разі, полягає в знаходженні екстремуму функції $Y = f(x)$. Екстремум існуватиме, якщо знайдеться оточення точки X_0 , таке, що для всіх $X \neq X_0$ з цього оточення виконується нерівність $f(x) < f(x_0)$. Для визначення числового значення точки екстремуму функції f необхідно математично знайти таку точку X_0 , в якій $f'(X_0) = 0$.

Автори наводять наступне теоретичне обґрунтування побудованого графіка. Якщо через точку K перетину прямої N і параболи Π_2 провести пряму A , паралельну осі X , то дана пряма дасть змогу графічно виокремити оптимальну для закладу освіти чисельність управлінських працівників. Подальше просування по прямій N свідчить про стимулювання зменшення управлінських помилок (за рахунок зростання чисельності управлінців), збільшення розміру оплати праці, а також надає можливість зазначити природний рівень управлінських помилок, які неможливо усунути шляхом збільшення якості управління. Розглядаючи отримані фігури, можна зазначити, що трикутник KDC характеризує втрати грошових коштів, пов'язані зі зміною розміру заробітної плати та чисельності працівників, тобто з грошовими складовими мотивації праці. Показник площі фігури, здатний кількісно описати загальний розмір змін заробітної плати:

$$S_{KDC} = \frac{1}{2} KD * KC, \text{ чи } = \frac{1}{2} KD * DC,$$

де $KC = BN_I - BN$ – зміни прибутку, пов'язані тільки зі зміною чисельності працівників;

CD – втрати прибутку, пов’язані тільки зі зміною розміру грошової складової мотивації.

Інша отримана фігура, яка потребує уваги – це криволінійна трапеція KCP , де сторона KP є частиною дуги параболи Π_2 . Довжина сторони KC , як і в попередньому випадку, пов’язана зі зростанням чисельності управлінських працівників. CP – втрати (економія) прибутку за рахунок не грошової мотивації. Площа даної криволінійної трапеції може бути розрахована як інтеграл функції, що описує залежність (1.15).

$$S_{KCP} = \int_{BN}^{BN_1} f(x) dx = F(N) - F(\Pi_2),$$

де $F(N) = aX$, де $a = BN$ (мінімальному розміру заробітної плати управлінських працівників), та $F(\Pi_2) = bX^2 + cX + d$.

Разом трикутник KDC і криволінійна трапеція KCP утворюють геометричну фігуру, яка теж є криволінійною трапецією і за своєю теоретичною сутністю може бути показником прийнятного для закладу освіти, названого авторами «природним» рівнем втрат від недоліків управління. Розглянута на побудові залежність скорочення втрат від управління та зростання заробітної плати має граничну межу (обмеження) у вигляді перпендикуляра на вісь X з точки O_1 . Продовження зростання розміру заробітної плати з точки D у напрямку точки R не призведе до скорочення загальних витрат підприємства навіть за умов подальшого зменшення втрат прибутку з точки P до точки O_2 внаслідок збільшення заробітної плати.

Якщо через точку O_2 , що є вершиною трапеції Π_2 , провести перпендикуляр до осі X і до перетину прямої A , то утворена фігура KRO_2 буде криволінійною трапецією. Ця трапеція характеризує загальний обсяг витрат виробництва, які призводять до зменшення втрат прибутку внаслідок помилок управління. Але точка L_1 , яка знаходиться на осі X , знаходиться правіше точки BN_1 , яка є граничною чисельністю і тому не може розглядатись.

Невирішеним залишається питання обсягу подальшого зменшення втрат прибутку від точки P до точки O_2 . У разі необхідності визначення остаточного рівня втрат (який економічно недоцільно зменшувати) потрібно провести через точку P пряму паралельну осі X , і площа криволінійної трапеції, що буде утворена точками PR_2O_2 , характеризуватиме остаточний рівень втрат.

При визначенні ефективності мотиваційного механізму, який застосовують в закладі освіти, слід враховувати, що при наявності ефективної системи управління (в тому числі і системи мотивації праці) повинна відбуватись нерівність:

$$S_{KDC} \leq S_{RCP}.$$

Найбільшу практичну цінність для закладу освіти створює визначення природного рівня втрат. Встановлення цього показника дозволяє закладу освіти пов'язувати розміри втрат з розмірами витрат на заробітну плату (а відповідно і чисельності управлінських працівників), що може служити ще одним принципово відмінним механізмом визначення граничної чисельності управлінських працівників.

Для розрахунків за викладеною вище методикою розміру втрат необхідно розрахувати інтегральний показник втрат B (грн.), згідно формули:

$$B = \sum (B_n + B_t + B_{дисц} + B_{травм} + B_{кт}) - B_{ини},$$

де B_n – втрати від несвоєчасного прийняття управлінських рішень, вирішення управлінських завдань, грн.; B_t – втрати від збоїв у технологічному процесі, грн.; $B_{травм}$ – втрати, пов'язані з виробничим травматизмом та професійними захворюваннями, грн.; $B_{кт}$ – втрати від послаблення контролю за використанням технологічного обладнання та матеріалів, грн.; $B_{дисц}$ – втрати, пов'язані з порушенням трудової дисципліни, грн.; $B_{ини}$ – втрати не з вини керівників, спеціалістів і службовців, грн.

В загальному вигляді фактори, що впливають на витрати управлінської праці, поділяють на такі групи [69]:

- фактори, що впливають на продуктивність переробки інформації. Вони визначаються рівнем організації, механізації, автоматизації та комп'ютеризації управлінської праці, а також психофізіологічними та санітарно-гігієнічними умовами її здійснення, змістом перероблюваної інформації;

- фактори, що впливають на обсяг перероблюваної інформації. Вони визначаються системою, методами і структурою управління освітнього закладу, типом і характером виробництва, номенклатурою і характером продукції, розвиненістю внутрішньо- і зовнішньоекономічних виробничих зв'язків та ін.

На практиці у нормуванні праці керівників, фахівців та інших службовців має місце застосування таких показників [8]:

- ступінь завантаження виконавця основними роботами, який визначають як відношення нормативної трудомісткості запланованих (чи вже виконаних) робіт, відповідних за складністю кваліфікації службовця, до корисного фонду його робочого часу;

- ступінь завантаження виконавця нормованими роботами, який визначають як відношення трудомісткості всіх запланованих (чи вже виконаних) робіт згідно з установленими нормами робіт (що належать до конкретної функції керування) до корисного фонду робочого часу службовця. Цей показник найбільш узагальнений і дозволяє аналізувати витрати керівної праці з урахуванням її редукації. Проте без оцінки ступеня завантаження основними роботами неможливо об'єктивно проаналізувати інтенсивність праці керівника чи фахівця;

- ступінь використання робочого часу виконавця, який визначають виключенням з робочого часу суми так званих формальних втрат робочого часу (простої, виконання робіт, що не належать до функцій даного

працівника, і т. ін.) і відношенням решти тривалості часу до тривалості робочого часу.

1.3. Організаційний механізм ефективності використання персоналу закладу освіти

Предметом педагогіки є дослідження сутності розвитку й формування особистості та розроблення на цій основі теорії і методики спеціально організованого процесу. Таку думку висловлюють провідні науковці В.Андрущенко, Н. Бордовська і Н. Реан, Л. Григорович, М. Євтух, І. Зязюн, Л.Кондрашова, А. Кузьмінський, Н. Ничкало, І. Сергєєв, В. Сластенин та інші. Водночас, реалії сьогодення вносять суттєві корективи в освітню політику, які полягають у необхідності розв'язання завдань, що пов'язані з управлінням цим процесом.

Термін «менеджмент» дедалі частіше вживається в політичній і господарській діяльності, спеціальній літературі, засобах масової інформації. Поширення зазначених понять у педагогічну науку привело до виникнення таких термінів, як «освітній менеджмент» і «педагогічний менеджмент». Подальше дослідження потребує чіткої визначеності сутності зазначених понять.

Прикладами неоднозначного тлумачення поняття «менеджмент» можуть слугувати такі його трактування. Зокрема, у «Соціально-політичній енциклопедії» менеджмент (від англ. *management*) визначається як управління, завідування, організація – управління виробництвом або комерцією, що включає сукупність принципів, методів, коштів і механізмів, форм управління, які розробляються і використовуються в США та інших розвинутих країнах із метою підвищення ефективності виробництва і збільшення прибутків. У широкому розумінні «менеджмент» – це вміння, висока технологія управляти, володіти чимось або справлятися з чим-небудь; у вузькому розумінні означає: ідеї, методи і процеси, які дозволяють спрямовано та

ефективно досягати цілей [36, с. 323].

У поглядах вітчизняних і зарубіжних економістів і управлінців також простежуються певні розбіжності в поглядах на сутність поняття «менеджмент». Так, С. Соболев зазначає, що в широкому розумінні, яке певною мірою узагальнює різні точки зору, «менеджмент» – це одночасно система наукових знань, мистецтва і досвіду, що втілені в діяльності професійних менеджерів для досягнення цілей організації шляхом використання праці, інтелекту і мотивів поведінки інших людей. У вузькому розумінні цю категорію можна визначити як процес планування, організації, мотивації й контролю організаційних ресурсів для результативного та ефективного досягнення цілей організації [35, с. 15]. Не випадково А. Кредісов трактує менеджмент як цілеспрямований вплив на діяльність усіх працівників організації для успішного досягнення встановлених ними ринкових цілей у змінюваному середовищі шляхом продуктивного використання ресурсів [20, с. 22]. Відповідно, Г. Гольдштейн наголошує, що «менеджмент» (управління) – це вплив однієї особи або групи осіб на інших для спонукання дій відповідно досягненню поставлених цілей при прийнятті на себе менеджерами відповідальності за результативність впливу [24, с. 11]. На думку А. Чуйкіна, «менеджмент» – це управління у відкритій, ринковій економіці. Об'єктом управління тут є економічно самостійна організація. Вона здійснює свою господарську діяльність у будь-яких галузях (виробництво або надання послуг), різних сферах (розроблення, виробництво, збут продукції, сервісне обслуговування). Метою діяльності такої організації є отримання прибутку або послуг для своїх учасників [49, с. 9]. Натомість І. Тимошенко і О. Соснін визначають «менеджмент» як єдиний комплекс управлінських процесів, що об'єднані в єдиний механізм [43, с. 35].

У педагогічних дослідженнях знаходимо такі думки щодо сутності поняття «менеджмент».

У широкому розумінні І. Климчук трактує «менеджмент» як уміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект і мотиви

поведінки інших людей. При цьому «менеджмент» одночасно визначається автором як система наукових знань, сукупність здобутих на практиці навичок і досвіду, особистісні якості менеджера (мистецтво управляти) [16, с. 71]. Натомість Г. Тимошко наводить таке визначення: «менеджмент є складовим елементом управління і порівняно з ним охоплює відносно вузьку сферу, що включає соціальні системи (людей), метою яких може бути виробництво товарів та їхня реалізація, надання різноманітних послуг споживачам у рамках певної організації. Менеджмент пронизує всю організацію, торкається практично всіх сфер її діяльності» [44]. У зв'язку з цим є підстави стверджувати, що поняття «менеджмент» має широке коло трактувань і варіантів застосування; при цьому вони, як правило, глибоко обґрунтовані і мають право на існування. Тому ми вважаємо за доцільне підтримати позицію Й. Завадського, про те, що «менеджмент» – це одночасно і галузь людських знань, і сфера прийняття управлінських рішень, і категорія людей (соціальний прошарок), що об'єднані в економічній, конкурентоспроможній системі (органі) управління в сучасному суспільстві [10, с. 17].

Уважається за доцільне розглянути сутність управління з метою утворення відповідної бази для формулювання поняттєвого апарату і подальшої побудови системи управління процесом використання професійного потенціалу персоналу закладу освіти.

Як зазначає В. Кнорринг, теорія управління має власний, лише їй притаманний предмет дослідження, оскільки вона вивчає закономірності організації управлінського процесу і відносини між людьми, що виникають під час цього процесу, визначає методологічні прийоми, що відповідають специфіці об'єкта дослідження, розробляє систему і методи активного впливу на об'єкт управління, визначає способи передбачення і прогнозування процесів, які вивчаються [74, с. 23].

З огляду на викладене та з урахуванням специфіки освітнього процесу в подальшому дослідженні проблем управління процесом професійної підготовки майбутніх менеджерів сфери освіти, на нашу думку, необхідно

ґрунтуватися на управлінні соціальному, а тому сутність поняття

«управління» слід формулювати так, як це наведено в Соціально-політичній енциклопедії за редакцією професора М. Іщенка: управління як суспільне явище є цілеспрямованим впливом, що необхідний для узгодження спільної діяльності людей [36, с. 553].

Як бачимо, управління – це цілеспрямована діяльність із керування різноплановими об'єктами для досягнення поставлених цілей. Відповідно до системного підходу [2; 12; 12; 52], управління складається з двох підсистем – регулюючої (керуючої) – суб'єкт управління і регульованої (керованої) – об'єкт управління. У наукових дослідженнях, що присвячені проблемам менеджменту й управлінню, суб'єкт управління визначається як фізична або юридична особа, від якої виходить владний вплив [23]. Суб'єктом управління (управляючою підсистемою) може бути окрема людина або група людей, суспільні інститути, працівники апарату управління та інші, хто встановлює цілі перед об'єктом управління, контролює їх досягнення – той або ті, хто здійснює управління. Суб'єкт управління повинен володіти здатністю свідомо визначати цілі, розробляти та обирати способи впливу і засоби досягнення прийнятих цілей, володіти здатністю реєстрації самого факту досягнення цілі, здійснювати процес управління. Відповідно, об'єкт управління – це те, на що спрямований владний або управлінський вплив. Об'єктами управління можуть бути фізичні й юридичні особи, соціально-економічні процеси, сукупність соціальних, економічних і технічних ресурсів; такий об'єкт завжди має конкретні значення, свої властивості й характеристики.

Нарешті, О. Моргулець зазначає, що функції менеджменту – це відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, а процес управління – це об'єднання функцій і структури через певний механізм [26].

Й. Завадський наводить, на нашу думку, максимально повне трактування поняття «функції менеджменту» як види цілеспрямованої діяльності щодо керованого об'єкта, що зумовлені кооперацією і поділом

праці всередині управлінського персоналу. Вони взаємообумовлюються і взаємозв'язуються складовими частинами процесу управління, які відрізняються цілями. Кожній функції властиве замкнуте коло робіт (підфункцій), що об'єднуються спільністю значення і виконують певну роль у менеджментській діяльності [10, с. 51].

У сучасній науковій літературі виокремлюють дві основні групи функцій менеджменту: загальні та конкретні. Загальні функції менеджменту – це функції, які визначають лише вид управлінської діяльності незалежно від особливостей організації (характеру діяльності, виду, розміру, форми власності тощо). Конкретні (специфічні, особливі) функції – це ті, які зумовлюють спрямованість праці людини на конкретний об'єкт. Вони повністю залежать від організації, її призначення та характеру діяльності.

Головною функцією управління є планування. Вона передбачає прогнозування, визначення цілей, стратегії, політики і завдань того чи того формування, визначення засобів, методів і способів досягнення поставлених цілей, свідомий вибір рішення що робити, як, кому і коли. Складовими планування є прогнозування, програмування і безпосередньо планування. Прогнозування – це встановлення потенційного стану об'єкта в часі і просторі. Програмування передбачає визначення основних шляхів і завдань розвитку об'єкта. Безпосередньо планування – це формування заходів, що спрямовані на забезпечення основних шляхів і досягнення цілей і завдань розвитку об'єкта.

Організація як функція управління спрямована на формування керуючої та керованої систем, зв'язків і відносин між ними (формування організаційної структури, розподіл повноважень і відповідальності), визначення видів діяльності, що потрібні для досягнення поставлених цілей, розстановку і налагодження взаємодії працівників, визначення засобів і умов праці.

Мотивація – це процес спонукання працівників до високопродуктивної діяльності для задоволення своїх потреб і досягнення цілей організації. Функція мотивування передбачає: формування і виховання здорових розумних потреб; високих ідеалів людей; підвищення ступеня задоволення

працею; реалізацію колективних та індивідуальних потреб; урахування індивідуального сприйняття працівниками різних форм стимулювання, у тому числі заохочення і стягнення; своєчасне оцінювання їхньої діяльності; розроблення нетрадиційних способів стимулювання до високоякісної праці (перспектива просування по службі, можливість учитися і підвищувати свою кваліфікацію, брати участь у підготовці та прийнятті рішень) [10, с. 56–57].

Функція контролю передбачає спостереження і перевірку відповідності функціонування організації встановленим нормативам, планам, управлінським рішенням, досягнення запланованих результатів, визначення причин відхилення від установленого режиму або результату. Матеріали контролю використовуються для координації діяльності окремих елементів системи управління й організації, прийняття рішення щодо подальшої діяльності задля досягнення поставлених цілей.

З огляду на викладене, а також з урахуванням думок провідних науковців, зокрема Г. Монастирського, М. Мурашко, В. Рульєва, С. Гуткевич, Л. Федулової, І. Сокирника, В. Стадник та інших, вважаємо, що «процес управління» слід тлумачити як сукупність безперервних, послідовно виконуваних, узаємопов'язаних дій – функції управління, – які спрямовані на формування і реалізацію заходів, шляхів розвитку організації, визначають необхідні види продуктивної діяльності і форми взаємодії елементів системи управління, забезпечують координацію діяльності цих елементів, контроль стану системи управління і рівня досягнення поставленої мети, забезпечують прийняття управлінських рішень щодо подальшої діяльності з досягнення поставлених цілей.

З огляду на результати аналізу підходів до визначення сутності поняття «освітній менеджмент» слід зауважити, що менеджмент освіти не може бути зведеним до рівня управління закладом освіти, освітнім і виховним процесом, розвитком кадрового потенціалу тощо. Є очевидним, що сфера освіти, її багаторівневність, ієрархічність визначає сутність менеджменту через власну структуру. Тому, на нашу думку, «менеджмент у

сфері освіти» або «освітній менеджмент» слід визначати як динамічне, системне, багаторівневе утворення, яке виконує функцію управління і відображає ієрархічну і територіальну особливість цієї сфери, координацію та збалансованість інтересів і потреб суб'єктів освітньої сфери, різноплановість і багатофункціональність рівнів управлінського впливу і проблем, що потребують розв'язання в ході прийняття управлінських рішень.

Поряд із поняттям «освітній менеджмент» досить широко застосовується поняття «педагогічний менеджмент». Науковці трактують зміст цього поняття по-різному. Зокрема, існують погляди на те, що «педагогічний менеджмент» – це вид соціального управління, що при цьому являє собою комплекс принципів, методів, організаційних форм і прийомів управління освітніми системами. За іншим підходом, «педагогічний менеджмент» визначається як теорія, методика і технологія ефективного управління освітнім процесом. Не випадково В. Шаркунова у своєму дослідженні зазначає, що «педагогічний менеджмент» є специфічним видом управлінської діяльності, який базується на концептуальних і теоретичних положеннях тієї чи тієї школи соціального управління з урахуванням специфіки й призначення конкретної організаційно-педагогічної системи.

«Педагогічний менеджмент» – це, насамперед, технологія організаційного, психолого-педагогічного, правового, економічного впливу на зміст і діяльність індивідів і колективу з метою забезпечення функціонування освітніх систем [51, с. 8].

Існують й інші трактування поняття «педагогічний менеджмент», які, на нашу думку, визначають сутність цього поняття більш об'єктивно. Зокрема в дослідженні В. Коряпиної «педагогічний менеджмент» визначається як динамічна система управління процесом професійної підготовки, що спрямована на оволодіння студентами знаннями, навиками й уміннями при взаємодії з педагогом-менеджером. У такому випадку «педагогічний менеджмент» являє собою розвивальну взаємодію педагога і студента, що спрямована на досягнення заданої цілі (професійна підготовка фахівця з

необхідним оптимумом професійних знань, умінь і навичок), що приводить до завчасно намічених змін і перетворення професійних якостей студентів – майбутніх фахівців [21, с. 9]. Нам видається абсолютно слушною думка Л. Карамушки про те, що коли йдеться про планування, організацію та контроль у сфері навчально-виховної діяльності, використовується також термін «педагогічне управління» (у системі «педагог – учень»). У вітчизняній і зарубіжній літературі існує навіть спеціальний напрям менеджменту освітніх організацій – управління роботою з класом (аудиторією) або педагогічний менеджмент [14, с. 19].

Отже, оволодіння основами освітнього (педагогічного) менеджменту сприятиме успішному розв'язанню майбутнім учителем багатьох проблем навчання й виховання, формуванню вмінь і навичок саморегуляції, раціонального використання часу, кваліфікованої перероблення й використання інформації, здійснення інноваційної професійно-педагогічної діяльності [5, с. 3].

З огляду на викладене можна стверджувати таке. Менеджер сфери освіти – це суб'єкт управління, особистість, яка володіє навиками освітнього менеджменту і реалізує їх у своїй професійній діяльності: апробує нові підходи й технології в організації навчального процесу, що забезпечує ефективність його роботи на основі особистісно орієнтованої парадигми в освіті. При цьому функції менеджера сфери освіти визначаються відповідно до рівня управління – від міністерства до вчителя. Підготовка майбутнього менеджера сфери освіти у вищому навчальному закладу – це підготовка майбутнього вчителя – менеджера первинного рівня управління сфери освіти, який є носієм особистісно-розвивальної педагогічної діяльності і здатний створити адекватну власному потенціалу педагогічну систему, застосовуючи навики педагогічного менеджменту

З'ясуємо особливості організаційного механізму ефективності використання персоналу закладу освіти.

Нині, коли відбуваються динамічні зміни в підходах до питань управління розвитком економіки, державні інститути мають бути не тільки

постійно готовими до можливих змін, але й мати можливість здійснювати такі зміни на науковій основі. Потребує певної уваги встановлення взаємозв'язку між трудомісткістю окремих напрямків управління в освітньому закладі та чисельністю персоналу, який здійснює таке управління. Будь-які зміни в апараті управлінської служби закладу освіти мають бути засновані на чітких наукових принципах відповідності та оптимальності. Під принципом відповідності пропонується розуміти рівень базової підготовки та кваліфікації, який відповідає напрямку виконуваних робіт. Під принципом оптимальності – науково обґрунтовану чисельність працівників, яка дозволяє якнайшвидше виконувати покладені завдання з урахуванням обов'язкової необхідності мінімізації витрат на управління.

Нормування праці апарату управління закладу освіти являє собою особливу складність. Основним об'єктом нормування праці з управління є виконувана управлінська функція – визначений склад робіт, що базується на обробці або систематизації інформації. Межі функціональних обов'язків, зазвичай, визначаються посадовими інструкціями, розробленими в окремих випадках в самих організаціях. Тому існує гостра необхідність у визначенні чітких та науково-обґрунтованих нормативів праці співробітників апарату управління, через те що оптимальна чисельність персоналу – це одночасно економія коштів і оптимізація виконуваних функцій.

За характером праці, складності і відповідальності виконуваних функцій управлінський персонал освітнього закладу поділяється на три категорії:

- керівники, до функцій яких відноситься забезпечення загальної координації діяльності підрозділу або структури в цілому, а також участь у розв'язанні складних та конфліктних ситуацій між спеціалістами та об'єктами регулювання;

- спеціалісти, до функцій яких відноситься прийняття, обробка та систематизація інформації щодо регулювання стану об'єктів закладу освіти, а також виконання інформаційних та звітних функцій;

- обліковці, кур'єри та інші службовці – забезпечують ефективне виконання керівниками та спеціалістами їх функціональних обов'язків [8; 49].

Трудові функції в межах зазначеної категорії, а також зміст праці розрізняються, насамперед, за такими показниками, як складність виконуваних робіт, рівень кваліфікації працівників, питома вага творчої праці, ступінь повторюваності окремих елементів роботи, нерівномірність завантаження протягом робочого дня. Усе це вимагає застосування різних методів нормування праці і розрахунку чисельності для різних категорій службовців.

Наявний досвід нормування управлінської праці на підприємствах сфери матеріального виробництва свідчить про те, що праця управлінського персоналу може бути нормована через використання одночасно аналітичного та дослідно-статистичного методу. Нами пропонується використовувати дослідно-статистичний метод як базовий, з наступними доповненнями (уточненням) отриманих результатів за допомогою аналітичних методів.

Вище нами розглядалась можливість використання методу нормування праці на підставі циклічного характеру праці (трудових циклів). Застосування зазначеного методу в системі нормування праці апарату закладу освіти також є доцільним, однак потребує суттєвої попередньої підготовчої роботи (адаптації). Очевидно, що використання цього методу на початковому етапі є зовсім неможливим, оскільки для визначення циклу як такого необхідно систематизувати трудові операції на початковому етапі [1].

На думку значної кількості науковців та практиків, усе частіше аналітично-розрахункові методи нормування, що передбачають використання прогресивних нормативів витрат робочого часу, стали підмінюватись дослідно-статистичними, внаслідок чого якість норм набула тенденцію до зниження. Але це не означає, що дослідно-статистичний метод нормування призводить до зниження якості норм. Велике значення має цей метод на первісному етапі розробки нормативів, тому що далеко не завжди

можливо вивчити витрати робочого часу, тим більше в діяльності службовців.

В основі дослідно-статистичного методу лежать дані про виконання аналогічних робіт (функцій), дані статистичних звітів про наявні витрати часу за попередній період, матеріали спостережень за використанням робочого часу, результати експертних оцінок, а також досвід керівника та фахівця з нормування. Метод не забезпечує достатньої обґрунтованості встановлюваних норм витрат робочого часу, але дозволяє здійснювати визначення послідовного набору виконуваних функцій (при необхідності результати можуть бути перевірені за допомогою хронометражних спостережень). Подальше дослідження потребує визначення тривалості окремих операцій трудового циклу. Після визначення їх середньозваженої тривалості можна визначити базову норму трудомісткості перебігу базового (для певної посади) трудового циклу, а відповідно, і визначити їх нормативну кількість протягом зміни.

На підставі використання аналітичного методу можливо чітко визначити інтервали циклів та визначити відхилення від середньої тривалості.

При виборі доцільного методу нормування праці в закладі освіти в кожному конкретному випадку необхідно враховувати наступне:

1. Нормування праці службовців дозволяє вирішувати різні задачі, внаслідок чого характер праці здебільшого визначається вимогами конкретної задачі керування.

2. Трудові процеси (функції, що виконуються), які здійснюються службовцями під час трудового процесу, регламентовані різною мірою. Відповідно і при нормуванні праці потрібно розмежувати роботи за ступенем їх регламентації.

3. При нормуванні праці службовців освітнього закладу найбільший ефект досягається при одночасному застосуванні диференційованого й граничного методів нормування.

У процесі проведення досліджень з нормування праці службовців освітніх закладів з'ясувалось, що рівень необхідних витрат праці цих категорій працівників зумовлений настільки великим числом факторів, що єдиного, універсального методу просто не існує. Задачі нормування праці службовців, що здійснюють функції управління, повинні зважуватись поетапно, шляхом встановлення системи одночасно діючих норм витрат праці.

Нормативні матеріали з праці службовців, що здійснюють функції керування в закладі освіти, повинні бути декількох видів, зокрема:

- нормативи чисельності працівників у цілому і за функціями управління;
- нормативи обслуговування (навантаження на одного спеціаліста або службовця) і керованості (для керівників);
- нормативи трудомісткості за окремими етапами і видами робіт;
- нормативи тривалості трудових циклів різних категорій персоналу та ступінь відхилення можливої тривалості таких циклів від базового значення.

Останній норматив, на нашу думку, може служити базою для розробки всіх інших.

Нормування витрат управлінської праці в закладі освіти, зрештою, полягає у встановленні нормативної чисельності працівників для виконання визначених видів робіт. Обсяг роботи при цьому в кожному конкретному випадку особливого інтересу не являє. Основне значення має загальна кількість трудових циклів, які необхідно здійснити в закладі освіти (що дає можливість поряд з іншим дозавантажувати працівників іншими трудовими операціями). При використанні нормативів чисельності кількість працівників у цілому і за функціями управління визначається безпосередньо за нормативними формулами.

Для визначення кількості керівників різних рівнів, що здійснюють загальне і функціональне керівництво, застосовуються, як правило, нормативи керованості. При їх розробці можна також використовувати

підходи, засновані на врахуванні циклічного характеру праці. Загальна схема процесу нормування управлінської праці в закладі освіти матиме вигляд, наведений на рис. 1.2.

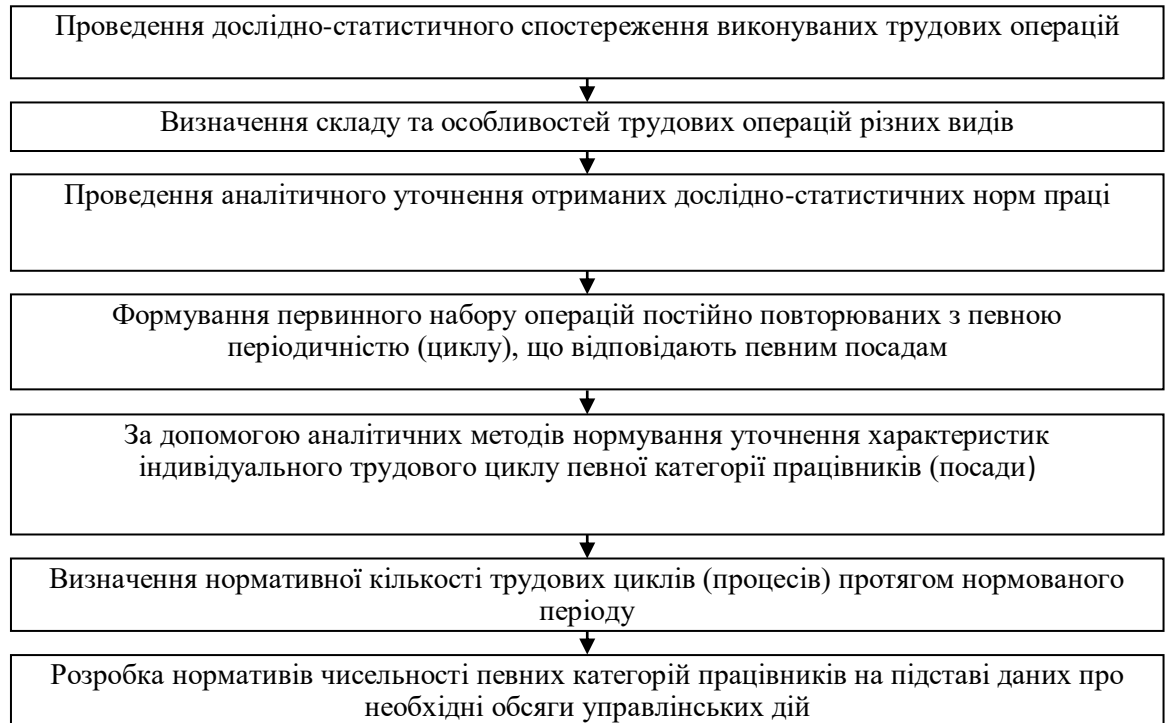


Рис. 1.2. Процес нормування праці працівників апарату управління закладу освіти

Однак, використання нормативів співвідношень, які застосовуються зараз як принциповий інструмент нормування управлінської праці серед служб і підрозділів закладу освіти, є недоцільним.

Нормування управлінської праці гранично можливо здійснювати також на підставі прогнозування трудомісткості (як правило, з використанням кореляційно-регресивного аналізу). Звичайно, нормативи трудомісткості мають багатоцільове призначення. Вони використовуються при плануванні трудомісткості робіт, складенні калькуляцій, визначенні нормативної чисельності працівників. Ці нормативи дозволяють встановити трудомісткість проведення управлінських робіт у цілому, за окремими етапами і видами робіт. Відповідно розраховується за категоріями і

чисельність працівників. Однак точність такого методу залишається відносно невисокою, тому його практичне використання доцільне лише як додаткове. Наприклад, для порівняння з результатами, отриманими за допомогою нормування на підставі трудових циклів.

$$\frac{\sum_{i=1}^m N_i * T}{\Phi_{\text{еф}}} = \chi_{\text{грн}},$$

де N – кількість трудових циклів i -го виду; T – середньозважений час виконання відповідного трудового циклу, год; $\Phi_{\text{еф}}$ – ефективний фонд робочого часу 1-го працівника протягом року, год.; m – кількість видів трудових циклів, які виконуються керівниками закладу освіти; $\chi_{\text{грн}}$ – чисельність керівників, визначена за допомогою граничних методів прогнозування, чол.

Для розрахунку оптимальної чисельності персоналу освітнього закладу ряд авторів [77; 91] рекомендує застосовувати різні математичні моделі, такі як формула Розенкранца, рівняння у вигляді статичних (логарифмічних) чи лінійних багатофакторних рівнянь регресії, рівняння лінійного програмування із застосуванням динамічних рядів і ін. [98].

Аналіз існуючих методик розрахунку чисельності персоналу освітнього закладу і практики їх використання різними установами показує, що нині не існує оптимальної чи універсальної методики для розрахунку чисельності персоналу. Тому виникає об'єктивна потреба в розробці єдиної доступної методології розрахунку. Суть її наведено нижче.

Кожна трудова функція (визначена дослідно-статистичним шляхом) поділяється на підфункції і роботи, що відповідно до процедур їх виконання можна розчленувати на операції. Поділ трудових функцій службовців на підфункції, роботи й операції становить особливий інтерес з погляду подальшого вдосконалення нормування чисельності службовців закладу освіти. На основі такого поділу з'являється навіть можливість розробляти диференційовані нормативи чисельності службовців, що, незважаючи на деяке збільшення обсягу робіт зі створення таких нормативів (а також

ускладнення самого процесу нормування в зв'язку з ростом числа нормованих об'єктів), дозволяє підвищити точність і обґрунтованість розрахунку нормативної чисельності службовців закладу освіти.

Ступінь диференціації трудових функцій службовців (аж до операцій) залежить від того, які нормативні матеріали передбачається розробляти на основі цієї класифікації. Узагальнено формула для розрахунку чисельності службовців освітнього закладу матиме наступний вид:

$$Чоб = \frac{\sum_{i=1}^{\kappa} Tk_i + \sum_{j=1}^{\phi} T\phi_j + \sum_{y=1}^o To_y}{\Phi ef},$$

де Tk – сумарна трудомісткість функцій, пов'язаних з управлінням, год.;

$T\phi$ – сумарна трудомісткість функцій, пов'язаних в організацією, плануванням та контролем за діяльністю об'єктів управління (які виконуються спеціалістами закладу освіти), год.;

To – сумарна трудомісткість функцій, пов'язаних із забезпеченням умов виконання керівниками та спеціалістами своїх службових обов'язків, год.;

Φef – ефективний фонд робочого часу одного працівника протягом відповідного періоду, год.

Як варіант, остаточне визначення чисельності може відбуватись за формулою, яка має вигляд (2.30):

$$Чоб = \frac{n_{\kappa} * \overline{t_{od}} + n_{\phi} * \overline{t_{od}} + n_o * \overline{t_{od}}}{\Phi ef},$$

де n_{κ} , n_{ϕ} , n_o – відповідно кількість циклів трудових операцій, відповідно щодо керівництва, виконання певних функцій та обслуговування фахівців;

$\overline{t_{od}}$ - середньозважена тривалість технологічного циклу.

Зазначені підходи дозволяють суттєво вплинути на нормування чисельності працівників закладу освіти з позицій встановлення науково-обґрунтованих норм праці. Однак процедура розподілу працівників між

функціями управління та видами виконуваних робіт потребує дещо інших методів та методик нормування. Для цього в роботі [98] пропонується використовувати методи розрахунку згідно підфункцій управління. Методи розрахунку нормативів чисельності за підфункціями здійснюються на базі розрахункового методу, що має ряд переваг:

1) розрахунковий метод дозволяє фахівцеві з нормування встановити норми на основі нормативів, що виключає необхідність вивчення процесу праці шляхом спостережень на робочому місці;

2) розрахунковий метод менш трудомісткий, ніж дослідницький, тому що не вимагає проведення фотографій робочого часу, хронометражних спостережень та інших видів виміру й аналізу витрат праці. У результаті знижується трудомісткість нормувальної роботи і вивільняються час у фахівців з нормування для контролю за якістю застосовуваних норм;

3) забезпечується можливість розробки рівнонавантажених норм при однакових (чи подібних) організаційно-технічних умовах, а також єдиного підходу до розчленовування роботи на елементи.

Методи розрахунку нормативів чисельності закладів освіти за підфункціями мають деякі особливості. По-перше, кожна підфункція характеризується конкретною роботою, здійснюваною одним або групою виконавців. По-друге, комбінація параметрів кожної підфункції дорівнює чисельності працівників, потребує врахування можливих відхилень за допомогою двох видів коефіцієнтів: зменшуючого ($K_{зм}$) і збільшуючого ($K_{зб}$). $K_{зб} \geq 1$, тому що використання цього коефіцієнта пов'язано зі збільшенням часу основних робіт на частку ненормованих чи невластивих робіт, часу на відпочинок і особисті потреби, втрати робочого часу і т.п.. $K_{зм} \leq 0,5$, тому що цей коефіцієнт є понижуючим і застосовується тільки до додаткових робіт, що не можуть складати більше 50% від фонду робочого часу.

У літературі пропонуються наступні нормативні формули для розрахунку чисельності працівників закладу освіти за підфункціями. Зокрема по основних роботах розрахунок пропонується здійснювати за формулою:

$$Пф_1 = \frac{N * T_{cp}}{\Phi_{кор}} * Kзб,$$

де N - кількість об'єктів управління (організацій, підприємств, чисельність населення й ін.) од.; T_{cp} - середньозважені витрати робочого часу на обслуговування одного об'єкта управління, год.; $\Phi_{кор}$ - корисний фонд робочого часу одного працівника за рік, год.; $Kзб$ - коригувальний коефіцієнт, що враховує ненормовані чи невластиві роботи, час на відпочинок і особисті потреби, втрати робочого часу і т.п., обрахований за формулою:

$$Kзб = \frac{1 + V_{нен}}{1 - V_{нен}},$$

де $V_{нен}$ - питома вага ненормованих чи невластивих робіт, часу на відпочинок і особисті потреби, втрат робочого часу і т.п. у фонді робочого часу, $V_{нен} = \% / 100$.

$$Пф_2 = \frac{N}{Hн} * T_{cp} * Kзм,$$

де N - загальна кількість виконаних робіт (об'єктів, що обслуговуються, працівників, обчислювальної техніки й ін.) за рік, од., $Hн$ - середньорічні норми навантаження на одного виконавця, годин; $Kзм$ - коригувальний коефіцієнт, що враховує ненормовані чи невластиві роботи, час на відпочинок і особисті потреби, втрати робочого часу і т.п., який визначається за формулою.

Однак у процесі управління існує значна кількість додаткових робіт, які також виконуються працівниками управління. Трудомісткість їх визначається за формулою (2.34):

$$Пф_3 = T_{cp} * N * K_{зм},$$

де N - кількість об'єктів управління (організацій, підприємств і ін.) од.,

$K_{зм}$ - коригуючий коефіцієнт, що враховує додаткові роботи, які забезпечують функціонування N -ї кількості об'єктів управління, визначається за формулою:

$$K_{зм} = \frac{0,5 - V_{дон}}{1 + V_{дон}},$$

де $V_{дон}$ – питома вага додаткових робіт, $V_{дон} = \% / 100$.

Вибір методу розрахунку нормативної чисельності за підфункціями залежить від можливості визначити наступні показники: T - середньозважені витрати робочого часу на обслуговування одного об'єкта керування, год.; H_n - середньорічні норми навантаження на одного виконавця, год.

Розрахунок цих показників для закладу освіти доцільно проводити такими способами:

- на основі статистичних даних (за первинною документацією, звітами, записами);
- на основі побудови раціональних балансів витрат робочого часу;
- на основі експертної оцінки;
- на основі методу багатовимірної статистичного аналізу.

Внаслідок переходу до нормування в закладі освіти на підставі трудових циклів певного значення набуває визначення ефективності трудової діяльності. З використанням підходів до нормування на підставі трудових циклів стає можливим визначити ефективність діяльності окремих співробітників освітнього закладу (керівників, службовців) на підставі співставлення планової та фактичної кількості здійснених трудових циклів. Очевидно, що для будь-якого співробітника ефективними витратами робочого часу можна вважати тільки витрати, пов'язані з повним виконанням трудового циклу. Якщо ж трудовий цикл не закінчено, можна вважати, що трудова діяльність має певні порушення. Визначити значення коефіцієнта виконання норм за умов нормування на підставі трудових циклів стає можливим з формули:

$$K_{\text{вн}} = \frac{\frac{P\phi_1}{n} + \frac{P\phi_2}{n} + \frac{P\phi_3}{n}}{t_{\text{сер}}},$$

де n – кількість підфункцій певного виду в трудовому циклі; $t_{\text{сер}}$ – середня тривалість трудового циклу певної категорії працівника, год.

В разі оцінки праці бухгалтера, тривалість трудового циклу якого є значною (до 1 року), використання мікроелементних нормативів, заснованих на визначенні окремих рухів або операцій, є принципово недоцільним, через що в якості мікроелементів виступають операції, які складають гранично малу частину порівняно із загальним трудовим циклом. Наприклад, складання звіту. Таким чином, згідно з запропонованою теорією структура циклу роботи бухгалтера складатиметься за схемою (рис. 1.3).

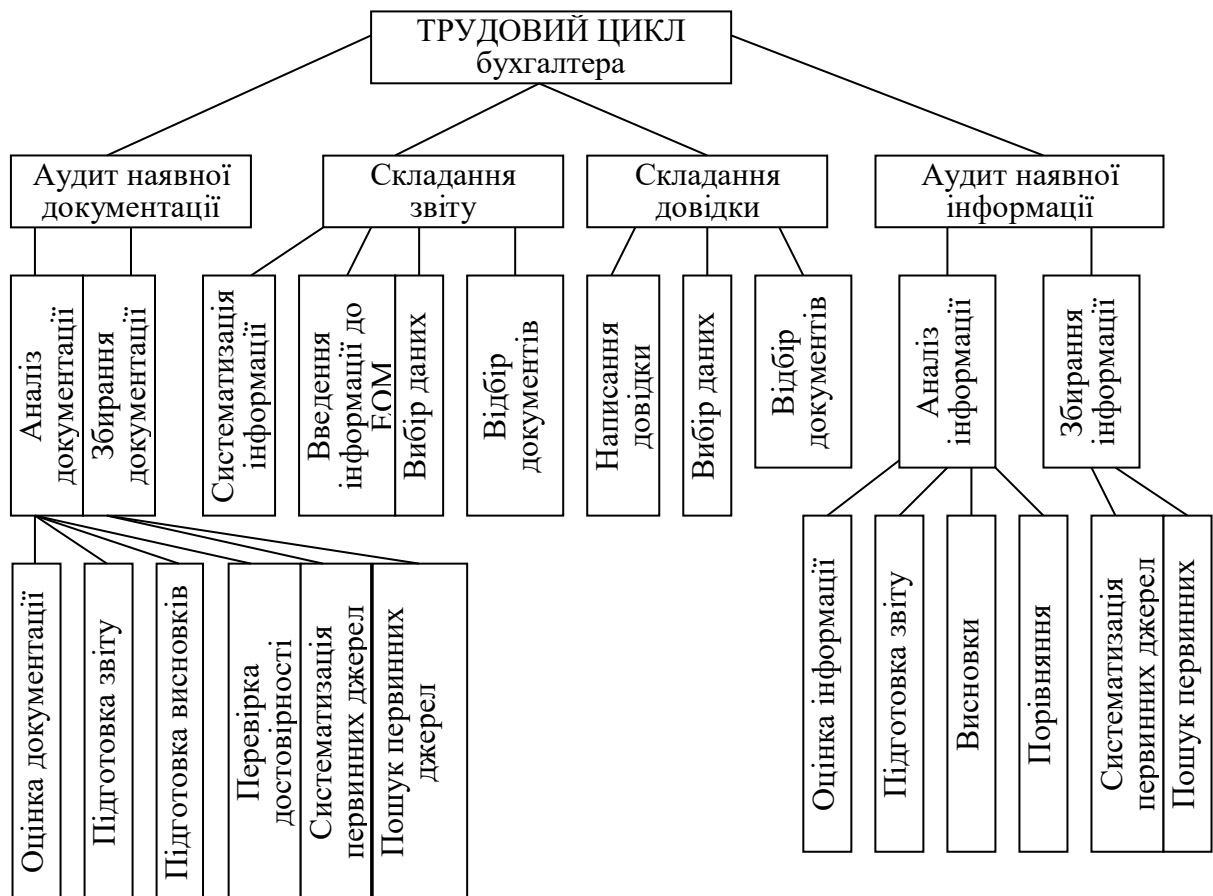


Рис. 1.3. Часткова структура трудового циклу бухгалтера

Як можна бачити на рис. 1.3. уже на третьому рівні структури трудового циклу починає простежуватись схожість трудових процесів та

операцій. По мірі продовження розбиття трудових функцій роботи бухгалтера можливо звести до набору принципово однорідних дій (операцій). Згідно відомої системи мікроелементного нормування Мейнарда, Стегемертена і Шваба (MTM) [8; 26; 63], усі види ручної праці можна звести до 19 рухів: 8 рук, 9 тулуба та 2 ніг. На підставі використання цієї системи розробка нормативної тривалості трудової дії складається з суми мікроелементних нормативів. Безперечно, для роботи бухгалтера використання виключно нормативів рухів є недоцільним і потребує системного аналізу в рамках окремого дослідження.

Висновки до розділу 1

Таким чином, на підставі проведеного аналізу запропонованих методик стає можливим стверджувати, що розроблені сучасними науковцями методики нормування повною мірою дають можливість оптимізувати витрати закладу освіти та забезпечити ефективний рівень виконання господарських завдань.

1. Аспекти управління нормуванням праці в освітньому закладі останнім часом є предметом активної уваги вітчизняних науковців та практиків. Однак загальною проблемою більшості методичних підходів є намагання реформувати застарілу та недіючу в ринкових умовах радянську модель нормування праці. У сучасних ринкових умовах господарювання на перше місце виходять інші підходи до розробки норм праці – гнучкі, відносно мобільні та дешеві, які заклад освіти матиме змогу розробляти самостійно.

2. Практичне розв'язання визначених у магістерській роботі питань дозволить закладам освіти принципово по-іншому підійти до процесів нормування праці та створить умови для забезпечення ефективної трудової діяльності працівників. Одним з основних сучасних напрямків розвитку нормування праці можна вважати впровадження мікроелементних нормативів. За їх допомогою стає можливим більш точно визначати психофізіологічне навантаження на працівника.

3. У ході проведеного дослідження значущості показників на ефективність використання трудових ресурсів закладу освіти пропонується розглядати: матеріальну і фінансову зацікавленість колективів і окремих працівників, ефективність організації системи управління, якісний рівень трудових ресурсів, соціально-психологічні характеристики трудових ресурсів.

4. У ході проведеного порівняльного аналізу використання різних видів нормування праці для закладу освіти було визначено, що мікроелементне

нормування для сучасних умов є дуже перспективним напрямком, оскільки потенційно забезпечує можливості його поєднання з іншими методами, а також дозволяє моделювати виробничі процеси за допомогою ЕОМ. Тим більше, що сучасні програмовані продукти дозволяють моделювати процес, починаючи з окремих робочих рухів виконавців.

РОЗДІЛ 2

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

2.1. Оцінка ефективності праці персоналу у закладі освіти

Нормування в закладі освіти виступає в якості міри участі окремих працівників у суспільній праці. За допомогою норм праці враховується кількість праці, вкладеної кожним працівником, та міра винагородження за працю [74].

Проводячи розгорнутий аналіз діючих норм і нормативів на ряді організацій різних напрямків діяльності, було визначено, що всі сучасні норми праці мають простий, лінійний характер. Однак складні ринкові процеси мають циклічний характер (з різною тривалістю циклів). На нашу думку, трудовий процес також відповідає характеристикам циклу, внаслідок чого стає доцільним урахування циклічного характеру праці в процесі її нормування.

Теорія наук про працю вивчає циклічний характер праці вже тривалий час. Так, автори дослідження, викладеного в [7, с. 67], виокремлюють циклічність розвитку праці на суб'єктному рівні. Згідно з цією теорією в праці існує 5 фаз (етапів функціонування системи). Сутність цих фаз пов'язана з процесом формування (набуття) та застарівання (втрати) певних знань, трудових навичок, фізичних здібностей, пов'язаних з трудовим процесом тощо.

Погодившись з висновками щодо циклічного характеру розвитку трудових навичок, доцільно наголосити, що трудовий процес сам по собі носить циклічний характер. Загальновідомим є те, що трудовий процес складається з певних трудових операцій, які постійно (періодично)

повторюються. На цьому принципі навіть засновано сучасний науковий напрямок розвитку нормування праці – мікроелементне нормування.

На нашу думку, саме циклічний підхід до вивчення праці та трудових процесів в закладі освіти має бути покладено в основу сучасного нормування праці (причому не тільки у мікроелементному нормуванні). Сутність циклічного підходу, в нашому розумінні, полягає в тому, що в якості одиниці виміру доцільно використовувати не норму праці чи норму виробітку, а цикл операцій, який в свою чергу характеризується певним обсягом виробленої продукції та часом, витраченим на її виготовлення. В окремих випадках існуючі норми праці співпадають з зазначеними циклами, але в цьому разі час на виконання циклу є ключовим фактором оцінювання. Зміна підходу до нормування праці, заснована на використанні кількості циклів, стимулюватиме якісне і послідовне виконання технологічних операцій, оскільки циклом вважається набір певних трудових процесів, виконаних у певній послідовності, а невиконання будь якої операції автоматично призводить до незавершення циклу в цілому. Запропонований підхід призводить до стандартизації праці, проте одночасно дозволяє уникнути недоліків, які існують у використанні погодинних та відрядних підходів до оплати праці. Трудовий цикл характеризується певним набором повторюваних (або неповторюваних у рамках окремого циклу) операцій, а також характеризується певним результатом. Скориставшись запропонованою моделлю нормування в освітньому закладі на підставі виробничих циклів, можна одночасно враховувати час та результат праці.

У такому разі виникає складність, пов'язана з визначенням поняття трудового циклу. На нашу думку, циклічний характер індивідуальної праці пов'язаний з циклами розвитку індивідуальних здібностей. Трудовий процес у ході свого протікання супроводжується кругообігом, пов'язаним з набуттям працівниками певних знань та навичок. Тож стає можливим визначити навіть нерівномірність набуття і формування певного виду знань (навичок), оскільки окремий виробничий процес (трудовий цикл) складається з певної

кількості повторюваних елементів. Кількість повторювань окремих складових у рамках одного й того самого циклу може бути різною. Відповідно й ті складові, число повторювань яких є вищою, швидше формують у працівників навички виконання саме цих трудових функцій [48, с. 243–246].

Авторами [48] пропонується термін життєвого циклу трудової системи. Загальний вид кругообігу життєвих циклів трудової системи схематично зображено на рис. 2.1. З точки зору першої аксіоми теорії праці [48, с. 138], будь-який трудовий процес системний у своїй основі і є елементом певної системи праці.

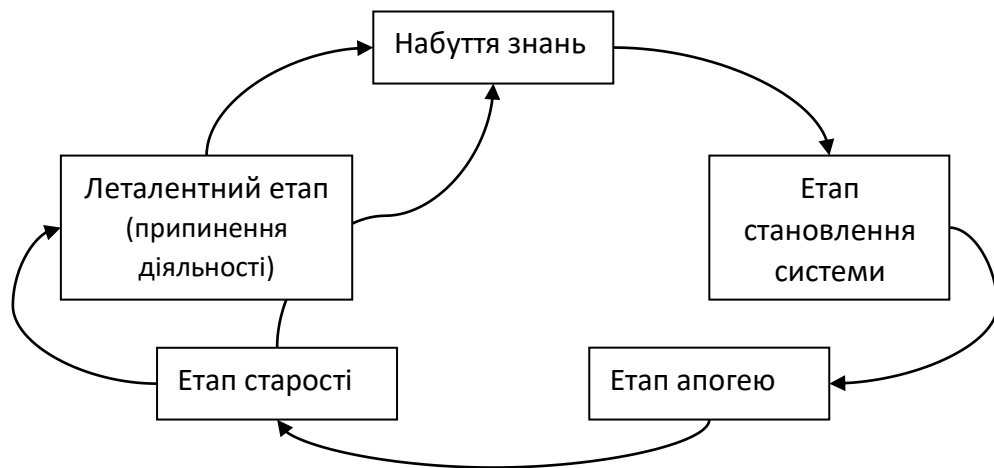


Рис. 2.1. Кругообіг життєвих циклів праці як системи

Нами навмисно було показано кругообіг, оскільки в закладі освіти (так само і на рівні окремого працівника) знання, що застарівають, замінюються новими. У разі, якщо старіє сам працівник, він передає свої знання молоді. Працівник у своєму житті проходить (зазвичай) декілька таких етапів (кругообертів). Однак кожен з них складається зі значної кількості окремих трудових процесів, які залежно від фази індивідуального циклу, характеризуються різною тривалістю і результативністю (по мірі накопичення досвіду, час на опанування окремих знань скорочується, хоча в кінці трудової кар'єри працівника може спостерігатись уповільнення під впливом накопиченої втоми або через погіршення фізичного стану).

Виходячи з останнього твердження, не завжди наявність більшого стажу роботи можна сприймати як сигнал найбільшої кваліфікації, оскільки тривалість циклу набуття знань у працівників старшого віку може бути тривалішою.

Кількість трудових циклів для кожного виду робіт та етапів розвитку кожного працівника може бути визначена, що дає змогу розглядати її як об'єкт нормування праці. Під трудовим циклом доцільно розуміти трудовий процес, який складається з відносно однорідних за характером, періодично повторюваних дій, націлених на досягнення певної мети (реалізації трудових задач працівника).

Виходячи з зазначеного, тривалість трудового циклу – проміжок часу між повторюваними операціями в трудовому процесі, в період якого досягається певний результат (або створюється продукт), причому за умов, коли тривалість трудового циклу залишається невідчутною до зміни зовнішніх факторів (порушень в організації виробництва та праці тощо).

З метою продовження дослідження логічно визначити сутність поняття «система праці». Під цим терміном (згідно функціонально-організованого підходу) розуміють сукупність взаємоузгоджених та взаємообумовлених мемічних одиниць, які дозволяють суб'єктам праці незалежно від їх масштабу розширювати та поновлювати область свого існування (інтереси, мотивації, життєствердження). Однак згідно цього ж підходу елемент (елементи), з яких складається система, може бути замінений функціонально аналогічним йому елементом. Таке твердження, що є достовірним, вступає в протиріччя з попереднім висловом щодо можливостей розширення та поновлення області свого існування суб'єктами праці. Загальновідомим є факт про економічно доцільне заміщення живої праці раніше уречевленою, що свідчить про обмежені можливості персоналу розширювати та поновлювати область свого існування в сучасних соціально-технічних трудових системах. По суті одним з ключових завдань суб'єктів праці є

адаптація до зміни характеру такого взаємозв'язку за допомогою (поряд з іншими чинниками) нормування праці.

Цікавим для розвитку запропонованих теоретичних підходів щодо нормування праці в освітньому закладі, з позицій теорії праці, є дослідження монадного підходу, заснованого на розвитку поглядів Лейбніца. Згідно цього підходу систему розглядають як сукупність монад (відносно автономних утворень), які перебувають у взаємодії. Кожне з утворень, що бере участь у взаємодії, може здійснювати свою життєдіяльність за внутрішніми законами. Згідно монадного підходу, система праці – циклічно функціонуючий об'єкт. Відповідно до цього необхідним є стикування циклів. Виходячи з останнього твердження, необхідно розглянути механізм взаємовідповідності циклів параметрам та умовам певної системи.

На рис. 2.2. наведено схематичне зображення структури циклічного характеру праці. Кожний з індивідуальних трудових циклів (ІТЦ) у свою чергу є складною системою, яка складається з окремих трудових дій (операцій). З певної кількості індивідуальних трудових циклів складається колективний трудовий цикл. Причому сутність такого злиття заснована на принципах синергії.

Слід враховувати, що індивідуальний трудовий цикл складається за певними видами робіт з певної кількості базових трудових циклів.

Обсяг трудового циклу окремого працівника за часом може суттєво мінятися. Так, тривалість трудового циклу (наприклад, головного бухгалтера) складає один рік, оскільки містить роботи, пов'язані зі складанням річного звіту (періодичність якого 1 рік). Одночасно з цим, робота токаря, який працює на підприємстві, що функціонує в умовах серійного виробництва, повторюються протягом зміни в окремих випадках 100 і більше разів. Однак, продукція (навіть у серійному виробництві) постійно змінюється.

Відповідно індивідуальний цикл (в тому числі і чергування фаз життєвого циклу в системі праці) токаря буде набагато швидшим за бухгалтера. З іншого боку, проблема складання річного звіту стосується

головного бухгалтера, однак квартальний звіт (або місячний) може здавати звичайний бухгалтер, від чого циклічність роботи окремого бухгалтера буде більшою, а тривалість циклу – меншою. Але і для головного бухгалтера структура річного циклу складається з окремих мікроциклів (квартальних, місячних тощо).

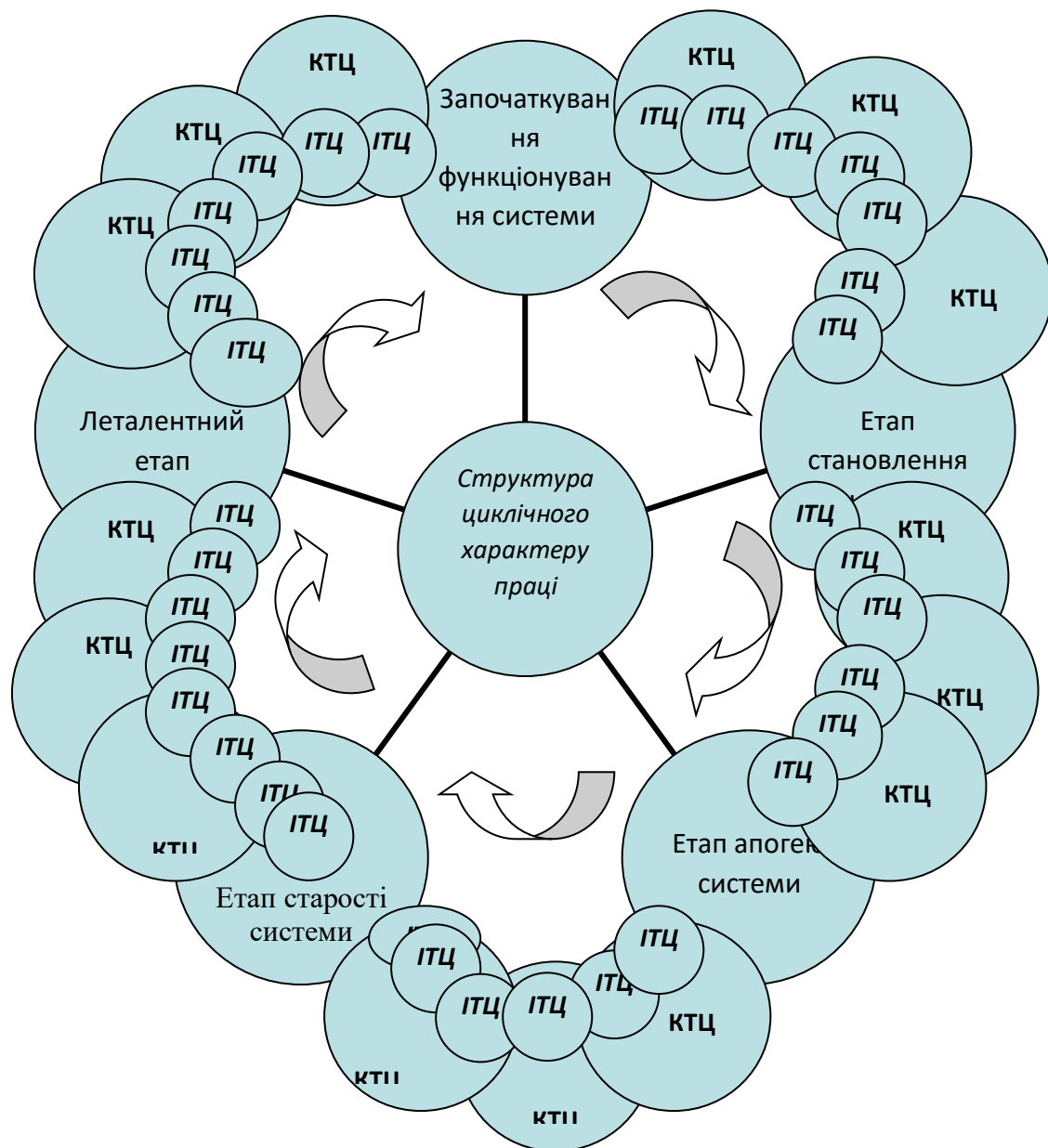


Рис. 2.2. Структура циклічного характеру праці, де: *ІТЦ* – індивідуальний трудовий цикл, *КТЦ* – колективний трудовий цикл

Чергування циклів породжує певну втому працівника. Стомлюваність не завжди настає внаслідок виконання певного виду роботи, а часто внаслідок її постійної повторюваності. Зазначене є справедливим та доведеним для елементів трудових процесів [8]. Однак, на нашу думку, запропонована проблема зберігатиметься і при чергуванні трудових циклів.

Зміна підходів зумовлює низку складних питань, одним з яких є власне визначення тривалості трудового циклу. Ця проблема, на нашу думку, може бути розв'язана завдяки використанню мікроелементних нормативів. Причому цікавим аспектом є визначення розміру елементів мікроелементного нормування. Так, для операцій, що носять часто повторюваний характер, елементом розробки норми має бути окремий трудовий рух, або певна елементна операція. В разі, якщо тривалість повторювання операцій (тривалість окремих трудових процесів) у межах циклу є значною, доцільний розподіл на окремі граничні елементи, або визначення структури елементного складу [8, с. 44].

З іншого боку, можна запропонувати певну систему циклів, коли за допомогою мікроелементів визначаються певні базові трудові цикли. З базових трудових циклів формуються специфічні трудові цикли, які в поєднанні являють собою загальний індивідуальний трудовий цикл.

Така структура трудового циклу дає широкі можливості для розвитку мікроелементного нормування у тих напрямках, в яких раніше вони не використовувались, наприклад, в закладах освіти. Так, зокрема, в більшості сучасних вітчизняних джерел вважається, що робота керівників взагалі не може бути формалізована. На нашу думку, це твердження є дискусійним, коли вдатись до використання нормативних циклів праці.

Спроби розробки мікроелементних нормативів управлінської праці робились ще за часів планової економіки. Сутність підходів будувалась на врахуванні даних психофізіологів про швидкість, тривалість реакції людини на зовнішні подразники – інформацію, на яку виконавець повинен відреагувати певним чином [8, с. 17]. У вихідних таблицях нормативів часу

містяться основні реакції людини на інформаційний сигнал (фокусування очного яблука; сприйняття сигналів органами чуттів; передача імпульсу чуттєвим чи руховим нервам; розпізнавання сигналу; підрахунок кількості одиниць; вироблення рішення; запам'ятовування; пригадування; обчислення; засвоєння; переключення уваги.

Необхідно зазначити, що процес прийняття рішення (в процесі управління освітнім закладом) та його адекватність суттєво залежить від фази (етапу) розвитку працівника в системі праці (в залежності від актуальності та якості наявних знань, а також від набутого досвіду).

Складним, на перший погляд, бачиться питання встановлення трудового циклу керівника закладу освіти (працівника, який виконує керівні функції). З точки зору теорії циклу робота керівника також може бути подана у вигляді певного трудового циклу, причому структура циклу буде не складнішою за структуру виконавця. Робота керівника пов'язана з отриманням, ознайомленням, аналізом і синтезом певної інформації та прийняттям рішень на її основі. Саме процес прийняття рішень вважається найскладнішим. Однак, переважно, варіанти рішення обмежені кількістю ступенів свободи певної керованої системи (виробничої, економічної, соціальної). Безпосередній процес прийняття рішення залежить від швидкості психофізіологічних процесів, через що, усереднено може бути визначений. Найбільшу тривалість (як показують результати хронометражних спостережень) у роботі керівника закладу освіти складають роботи (діяльність) щодо ознайомлення з вихідною для прийняття рішення інформацією. Зазначений процес також може бути певним чином стандартизований за допомогою використання інформації у певному стандартизованому (уніфікованому) вигляді, оскільки більшість управлінських рішень ґрунтується на інформації, що носить повторюваний характер. На нашу думку, тривалість трудового циклу керівника закладу освіти становитиме 1 день, оскільки інформаційні дані, що носять відносно

схожий характер, повторюються саме з такою частотою (за окремими винятками топ-менеджерів).

На нашу думку, використання стандартизованого підходу на підставі запропонованої теорії надасть можливості в закладі освіти істотно скоротити витрати на нормування праці, одночасно підвищуючи якість та змістовність норм та нормативів.

2.2. Аудит діяльності персоналу в системі управління використання професійного потенціалу персоналу закладу освіти

Останнім часом термін «аудит» у трудовій сфері почав знаходити все ширше використання. Його, зокрема використовували Р.П. Колосова, Ю.Г. Одегов, С.Г. Дзюба та інші автори [33; 57; 89].

Необхідність застосування зазначеного терміну полягає в тому, що складність соціально-трудових відносин, які існують у господарському механізмі закладу освіти в умовах ринкових відносин, потребує перевірки не окремих напрямків (сфер) трудової діяльності, а комплексного дослідження (аналізу), який би визначав рівень і динаміку окремого показника у тісному взаємозв'язку зі змінами та динамікою всіх інших [57].

Сучасним авторам не властивий єдиний підхід щодо розуміння аудиту та його основних функцій. Немає також однозначного тлумачення, що є об'єктом аудиту, персонал закладу освіти чи управління використанням трудових ресурсів. Суперечності, які містяться в об'єкті аудиту, породжують розбіжності у розумінні аудиту як процесу. Так, з точки зору С.Г. Дзюби [31], управлінський аудит використання трудових ресурсів у загальному виді варто розглядати як процес збору, систематизації і всебічного аналізу сукупності даних по роботі з кадрами на різних рівнях управління трудовими ресурсами, перевірки документації і звітності, пов'язаної з трудовими, соціальними й економіко-правовими питаннями, а також розробки розгорнутих рекомендацій з усунення виявлених за весь перевірюваний

період недоробок в організації трудової діяльності й управлінні трудовим процесом, з підвищення ефективності організації.

З точки зору Ю.Г. Одегова, аудит персоналу – це комплексна оцінка діяльності персоналу у трудовій сфері [57].

Характерною рисою управлінського аудиту використання трудових ресурсів, на думку С.Г. Дзюби [33], на відміну від аудиту активів, капіталу і зобов'язань підприємства, є експертиза наявності юридично значимих документів, правильності їх оформлення, відповідності діяльності організації законам і інструкціям, виявлення того, наскільки вони дотримуються керівниками різних рівнів; перевірка повноти використання трудового потенціалу підприємства за професіями, спеціальностями, кваліфікацією із урахуванням досвіду; перевірка знань працівниками своїх посадових інструкцій і трудового законодавства; оцінка правильності первинної реєстрації соціально-правових питань, дотримання всіх формально-необхідних процедур і їх відображення у відповідних документах.

Основна мета аудиту персоналу, згідно Ю.Г. Одегова – оцінка діяльності економічного суб'єкта в сфері праці і трудових відносин, встановлення відповідності застосовуваних економічним суб'єктом форм і методів організації трудової діяльності і трудових відносин законодавчим і правовим актам, що діють у країні, а також формування на підставі результатів перевірок пропозицій по оптимізації організації трудової діяльності і трудових відносин, здійснюваних економічним суб'єктом [57].

Виходячи з таких принципових розбіжностей у методичних підходах до проблеми аудиту персоналу, необхідно дослідити саме значення терміну аудит. Згідно визначення Нового ілюстрованого енциклопедичного словника [55], аудит – перевірка фінансового стану підприємства, а також розробка рекомендацій щодо його покращення.

Очевидно, що в трактуванні С.Г. Дзюби [33] аудит трудової сфери розглядається більш широко та повно, адже на думку автора в процесі аудиту визначаються не тільки нормативні вимоги, але й повнота використання

трудового потенціалу підприємства. На нашу думку, обидва підходи хоч і роблять спробу врахувати особливу природу об'єкта перевірки (соціально-економічну), все-таки нечітко проводять між ними межу. Так, з ресурсних позицій персонал – економічна категорія, яка має за характером, структурою тощо відповідати поточним вимогам підприємства (більшою мірою відповідає підходам Ю.Г. Одегова [57]). Згідно соціальної складової персонал – категорія, яка містить певну низку властивостей неформалізованого характеру (життєвий досвід, риси характеру), які створюють її трудовий потенціал (приховані можливості підвищувати якість і кількість праці). Останнє твердження більшою мірою відповідає підходам С.Г. Дзюби [33]. Однак персонал є одночасно і ресурсом економічного розвитку, і суб'єктом соціально-економічних відносин, який забезпечує виникнення ефекту синергії тощо.

Таким чином, залежно від підходів аудит персоналу можна поділити на дві складові (напрямки дій):

- документальну перевірку;
- оцінку трудових можливостей (важлива за будь-яких умов).

На думку Ю.Г. Одегова [57], аудит персоналу як вид діяльності являє собою підприємницьку діяльність з здійснення незалежних позавідомчих перевірок економічних суб'єктів у сфері праці і трудових відносин. На нашу думку, це є цілком логічним, адже тільки зовнішня незалежна оцінка дозволяє об'єктивно оцінити персонал підприємства (організації), через те що забезпечуватиме більш повну об'єктивність та неупередженість здійсненого аналізу.

За результатами проведеної перевірки аудитор складає звіт з визначенням низки базових (індикаторних) параметрів, за допомогою яких стає можливим визначити фактичний стан та перспективи його зміни, а також займається розробкою рекомендацій для прийняття рішень з підвищення ефективності системи управління соціально-трудовими показниками на підприємстві.

На нашу думку, оцінка в умовах закладу освіти має проводитись за наступними напрямками (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Напрямки аудиту персоналу закладу освіти

| № п/п | Напрямок аудиту | Основні показники та об'єкти перевірки |
|-------|---|---|
| 1 | Аудит планування трудових ресурсів | Відповідність розрахункових потреб у персоналі вимогам виробничого процесу, аналіз трудових ресурсів (динаміка та структура персоналу, його рух, професійно-кваліфікаційний склад тощо) |
| 2 | Аудит набору персоналу | Оцінка відповідності персоналу, залученого до діяльності, початковим вимогам; ефективність роботи конкурсної комісії, її компетентність, ефективність технології відбору |
| 3 | Аудит оцінки та атестації персоналу | Об'єктивність поставлених цілей атестації, відповідність витрат на атестацію її результатам, перевірка правильності оцінки за формальними та неформальними критеріями, відповідність кваліфікації функціям, які працівник виконує |
| 4 | Аудит доцільності (ефективності) витрат на освіту та перенавчання | Оцінка соціально-економічної віддачі від набуття працівниками освіти, ефективність реалізованих цільових програм та визначення вартості ефективності альтернативних варіантів, перевірка якості та відповідності отриманої працівниками освіти |
| 5 | Аудит трудових показників | Аналіз витрат на працю (аналіз трудомісткості та зарплатомісткості основних видів продукції, динаміки і структури оплати праці); аналіз ефективності праці (аналіз рівня та динаміки продуктивності праці, аналіз факторів зростання, оцінка впливу автоматизації та механізації на продуктивність праці) |
| 6 | Аудит робочих місць | Відповідність досягнутого рівня продуктивності на робочих місцях (шляхом їх організації та (або) автоматизації) існуючому на аналогічних підприємствах, доцільність та ефективність організації колективних робочих місць, динаміка та структура робочих місць |
| 7 | Аудит умов праці та безпеки здоров'я | Рівень обізнаності робітників щодо техніки безпеки; визначення небезпеки, що можуть загрожувати працівникові і як саме; яких заходів вжито щодо попередніх нещасних випадків, відповідність психологічних особливостей працівника безпечним умовам праці |
| 8 | Аудит винагороди | Відповідність розмірів оплати праці персональним даним (результативності та якості праці), відповідність соціальних пільг категоріям, яким вони надаються |
| 9 | Аудит ефективності збереження комерційних таємниць | Ступінь обізнаності кожного працівника в комерційній таємниці та можливість її виходу за межі підприємства; рівень плинності кадрів, які володіють комерційною таємницею, за окремими посадами (профілями діяльності) |
| 10 | Внутрішній аудит кадрових служб | Відповідність укладених контрактів інтересам підприємства та діючій нормативно-правовій базі, правильність, своєчасність та достовірність наявної кадрової інформації |

Як можна побачити з таблиці 3.1, аудит персоналу є багатовекторним комплексним процесом, використання якого доцільне на періодичній основі. Виходячи з регулярної основи аудиту, на нашу думку, більш корисним є зовнішній аудит. За його допомогою стає можливим забезпечити високу об'єктивність проведених спостережень, на підставі чого управління трудовою діяльністю стає суттєвим стимулом для забезпечення ефективної роботи з персоналом.

Однак визначення напрямків проведення аудиту в освітньому закладі викликає необхідність у розробці моделей та алгоритмів аналізу. Існує також потреба у розгляді методик розрахунку окремих аналітичних показників. У монографії С.Г.Дзюба [31; 33] висловлює думку, що аудит у трудовій сфері можна розподілити на п'ять взаємозалежних етапів:

- організаційний, або підготовка й укладення договору на надання аудиторських послуг;
- організаційно-методичний, або переддослідницький, тобто збору і систематизації джерел інформації;
- дослідницький, чи аналітичної обробки й узагальнення оцінних результатів перевірки;
- складання звіту про здійснення аудиторських процедур і підписання аудиторського висновку;
- контроль виконання рекомендацій аудитора, виданих за підсумками перевірки [33].

На нашу думку, така процедура неповною мірою відповідає існуючим вимогам, оскільки за допомогою окремих напрямків аудиту аналітик отримує додаткову інформацію щодо оцінки інших напрямків (наприклад, аудит винагороди та аудит трудових показників).

Кінцевою метою проведення аудиторських перевірок в закладах освіти має бути надання керівництву й економічним службам практичної допомоги щодо налагодження системи внутрішньогосподарського обліку і контролю; розробці рекомендацій з упорядкування і регламентації трудової діяльності

людини; впровадженню прогресивних форм організації й оплати праці; поширенню й адаптації передового вітчизняного і зарубіжного досвіду. У розглянутій праці не проаналізовано конкретні показники, за якими відбувається оцінка окремих напрямків аудиту. Так, за умов аудиту планування трудових ресурсів існує необхідність у визначенні наступних показників:

- визначити чисельність окремих категорій персоналу та розрахувати їх структурне співвідношення;
- визначити коефіцієнти плинності, абсентеїзму тощо, як за окремими категоріями, так і по підприємству в цілому;
- проаналізувати відповідність середнього розряду працівників середньому розряду виконуваних робіт;
- визначити кількість працівників, котрі мають освіту вище необхідної для виконання професійних обов'язків (чисельність працівників, які закінчили вузи, у чисельності робітників тощо);
- визначити кількість працівників, які не мають вищої освіти, серед загальної чисельності КС і С;
- відповідність планових показників щодо структури та динаміки персоналу фактичним.

Перелічені показники вимірюються класичним шляхом, однак отримані результати стають у нагоді при проведенні аудиту трудових показників.

За умов проведення аудиту набору персоналу в закладі освіти доцільним, на нашу думку, є визначення наступних показників:

- відповідність залучених працівників освітньо-кваліфікаційним характеристикам, визначеним у посадовій інструкції, та портрету ідеального співробітника;
- витрати на залучення одного працівника (а також диференціація між витратами на залучення кваліфікованого, некваліфікованого, унікального працівника тощо);

- обсяг претендентів, розглянутих конкурсною комісією, та час, витрачений на відбір одного працівника;
- відповідність посадової інструкції (портрету ідеального співробітника) фактичній діяльності;
- час, протягом якого робоче місце, заявлене на конкурс, залишається вакантним;
- кількість звільнених протягом одного року роботи (на нашу думку, зазначений показник може розглядатись як помилка в оцінці психологічної відповідності залученого працівника до вимог організації).

Аудит оцінки та атестації персоналу закладу освіти можна проводити шляхом визначення наступних оціночних показників:

- витрати на атестацію одного працівника (а також відносно окремих посад, професій);
- кількість працівників, які змінили посади (з якими було переглянуто контракти) за результатами атестації;
- кількість працівників, які підтвердили існуючий рівень своїй кваліфікації, та кількість працівників, які продемонстрували вищий рівень, аніж потрібно;
- час, витрачений на атестацію одного працівника;
- втрати з відволікання працівників від основної роботи для проведення атестації;
- зміна фонду оплати праці (ФОП) за результатами атестації.

Аудит доцільності (ефективності) витрат на освіту та перенавчання в освітньому закладі, заснований на визначенні зміни продуктивності (результативності) праці завдяки підвищенню кваліфікації за кошти підприємства. Діагностувати витрати на освіту можна за показниками:

- витрати на освіту одного працівника;
- втрати від відволікання одного працівника для набуття освіти;
- тривалість процесу освіти;

- якість набутих працівниками знань та додаткові можливості (розширення зон відповідальності тощо), які дає набута освіта;

- кількість працівників, які здобували освіту (підвищували кваліфікацію), та структура персоналу, який брав у цьому участь (кількість робітників, спеціалістів тощо).

Аудит трудових показників, заснований на визначенні класичних показників, які характеризують результативність праці. Це зокрема:

- витрати праці на одиницю продукції (трудомісткість);
- витрати заробітної плати на одиницю продукції (зарплатомісткість);
- аналіз рівня та динаміки продуктивності праці та загальної продуктивності (в усіх можливих вимірах);

- оцінка впливу факторів зміни продуктивності праці (автоматизації, модернізації, вдосконалення організації праці) на її рівень;

Аудит робочих місць в закладі освіти – це по суті, в сучасному розумінні, їх атестація. Зазначений захід згідно Кодексу законів про працю [4] має проводитись на періодичній основі і тому, на нашу думку, суттєвих змін в існуючий порядок вносити непотрібно. Однак проведення атестації не передбачає аналізу (співставлення) наявного рівня організації робочих місць з даними інших підприємств або з середньогалузевими показниками. Такий аналіз вкрай важливий, адже в ринкових умовах саме порівняння є фактором, який визначає конкурентоспроможність організації. Для проведення порівняльного аналізу доцільним, на нашу думку, є використання наступних показників:

- середній вік робочих місць;
- кількість індивідуальних та колективних робочих місць, а також їх середня продуктивність;
- динаміка структури робочих місць;
- продуктивність одного робочого місця;
- середня вартість одного індивідуального (колективного) робочого місця та показники його зношеності.

Аудит умов праці та безпеки здоров'я в закладі освіти пов'язаний з визначенням низки наступних показників:

- середній рівень оцінок на екзамені з техніки безпеки;
- середній показник рівня травматизму та тяжкості отриманих травм;
- кількість подібних нещасних випадків протягом десяти років;
- час роботи працівників, з якими трапився нещасний випадок, на певній посаді та вік працівника (зазначений показник можна використовувати також як показник для оцінювання ефективності відбору персоналу, адже травматизм в окремих випадках виникає через недостатню психологічну готовність працівника до роботи у небезпечних умовах).

Аудит винагороди в освітньому закладі. Зазначеному напрямку перевірок у багатьох підручниках з економічного аналізу та аудиту надано значну увагу [52; 53; 65]. Однак, з позицій аудиту в трудовій сфері зазначений напрямок є важливим, хоч і не основним. В ході аналізу доцільно розглянути найбільш відомі та значущі показники, зокрема:

- динаміка реальної та номінальної заробітної плати працівників протягом певного періоду;
- ступінь кореляції середньої заробітної плати та середньої продуктивності праці;
- розміри та диференціація заробітної плати працівників у межах окремих посад;
- диференціація мінімальна-максимальна заробітна плата;
- обсяг соціальних пільг, наданих працівникам;
- темпи випередження зростання продуктивності праці порівняно зі зростанням розміру оплати праці.

Визначаючи показники для аудиту ефективності збереження комерційних таємниць в освітньому закладі, необхідно звернути увагу на новітній напрям менеджменту – так званий knowledge management [97]. По суті збереження комерційної таємниці можливо досягти шляхом розподілу важливих знань між окремими співробітниками. В такому разі звільнення

одного не призведе до витікання цілісного обсягу інформації. Однак при масовому звільненні або звільненні декількох обізнаних працівників інформація може бути зібрана та передана в небажане середовище. Тож організація має постійно відстежувати, хто з бажаючих звільнитися, до якої інформації і в якому обсязі мав доступ згідно з персональною компетенцією. Якщо ж намітилася тенденція до звільнення робітників, які працювали над єдиним напрямком, але з різних підходів, існує необхідність у запобіганні повного їх звільнення (наприклад, шляхом підвищення в посаді чи переведення на інші напрямки діяльності). В якості показників можуть бути використані ті, що характеризують динаміку персоналу та його сталість (коефіцієнти плинності, абсентеїзму тощо) стосовно окремих функціональних підрозділів та груп.

Проведення внутрішнього аудиту кадрових служб, зазвичай, буває ускладнене тим фактом, що ефективність діяльності кадрової служби може бути охарактеризуватись за об'єктивними та суб'єктивними критеріями. Зокрема, до суб'єктивних критеріїв, на думку Ю.Г. Одегова, можна віднести наступні [57]:

- думка лінійних менеджерів про ефективність відділу;
- готовність до співробітництва з усіма працівниками при розв'язанні проблем і роз'ясненні політики фірми;
- швидкість і ефективність реакцій на запити, адресовані відділу, та деякі інші.

Кількісна оцінка за цими показниками на практиці не використовується.

До об'єктивних критеріїв можна віднести:

- середній час виконання заявок та вимог, пов'язаних з організацією роботи з персоналом (іншими відділами);
- відношення бюджету відділу до чисельності персоналу, що обслуговується;

- кількість судових розглядів з приводу незадоволення працівників (або звільнених) кадровою діяльністю підприємства, та кількість справ, які було виграно.

У даній роботі ми не ставили за ключове завдання розробити чіткі та типові методи розрахунку окремих показників, які можуть бути використані при проведенні аудиту персоналу в закладі освіти. Однак нами робиться наголос на необхідності розвитку цього напрямку діяльності. Джерелом створення консалтингових аудиторських фірм кадрового спрямування мають бути профільні вищі навчальні заклади України.

Аудит персоналу як напрямок діяльності є вкрай важливим не тільки для закладу освіти, де він використовується як джерело підвищення конкурентоспроможності. Великого значення для держави він набуває через те, що більшість фахівців, діючих зараз в вітчизняній економіці, отримували освіту та підвищували кваліфікацію на безоплатній (державній) основі.

2.3. Основні складові системи управління професійним потенціалом персоналу закладу освіти

Сучасна наука постійно розширює горизонти пізнання, все більше створюється інноваційних напрямків знань. Одним з таких сучасних і перспективних напрямків розвитку наукової думки є система управління знаннями. Розглядаючи класичні функції управління (планування, організацію, мотивацію та контроль), можна зазначити, що в основі системи управління знаннями мають вважатись певні норми та нормативи.

Питання розробки нормативу знань для певної посади насамперед спирається на необхідність визначення поняття «знання». Так, згідно філософського підходу, «знання» - продукт суспільно-трудової та розумової діяльності людей, яка являє собою ідеальне відтворення в мовній формі об'єктивних закономірних зв'язків практично перетвореного об'єктивного світу [83]. А.Г. Спіркін [75] трактує знання як перевірений суспільно-

історичною практикою і засвідчений логікою результат процесу пізнання дійсності, який, з одного боку, являє собою адекватне її відображення в свідомості людини у вигляді уявлень, понять, суджень, теорій (тобто суб'єктивного образу), а з іншого – виступає як володіння ними та вміння діяти на їх підставі [75]. Згідно останнього твердження слід звернути увагу, що навіть не перевірений суспільно-історичною практикою та засвідчений логікою результат процесу пізнання можна розглядати як знання, адже як засвідчує сам автор [75, с. 308], логічне – є узагальненим відображенням історичного (тобто об'єктивного) процесу. На нашу думку знання можна розглядати як певну суб'єктивну категорію.

Таким чином, викликає сумнів підхід, який має місце в сучасній науковій літературі з менеджменту, котрий останнім часом швидко поширюється. Він має назву knowledge management і перекладається вітчизняними науковцями як управління знаннями. Очевидно, що керувати можливо процесом, а не результатом. Процесом, результатом якого є знання, згідно існуючих філософських концепцій, є пізнання. А воно тлумачиться як обумовлений законами суспільного розвитку і нерозривно пов'язаний з практикою процес відображення та відтворення людської думки. В процесі пізнання люди набувають знання, поняття щодо реальних явищ з метою практичної діяльності для перетворення світу та перепідпорядкування природи потребам людей [83]. Доцільно говорити або про неточність перекладу (адже в літературі зустрічається однаковий переклад з англійської слів «знання» та «пізнання»). Однак більш точним перекладом слова «пізнання» є cognition, а відповідно, процес носитиме назву cognition management.

Розвиток освітніх закладів в інформаційному суспільстві неможливий без забезпечення постійного підвищення рівня знань персоналу. Однак у цьому разі виникає проблема щодо визначення доцільних меж підвищення рівня освіти для працівника, який виконує певні функції, а також обсягів знань, які він має отримати в процесі їх набуття. В сучасній науковій

літературі ці питання не знайшли повного вирішення та потребують подальшого науково-методичного опрацювання.

У нашому тлумаченні існує необхідність у виокремленні двох напрямків управління пізнанням: управління розподілом знань та управління рухом інформації.

Доцільно розглянути існуючі методи реалізації системи управління знаннями, викладені в сучасній літературі [97]. В зарубіжній практиці існує два підходи до тлумачення задач та методів реалізації системи управління знаннями, сутність яких зводиться до наступного:

1. Персоніфікований підхід. Згідно його принципів знання міститься в людях і головне, щоб носії знання (експерти) його зберігали і ділились. Організація повинна знати таких «експертів» в обличчя, усіляко плекати і заохочувати (матеріальна і нематеріальна мотивація) цей живий «фундамент свого благополуччя».

Головне в системі персоніфікованого підходу – це співробітники, їх мотивація, зв'язки, культура компанії, а технології – це просто інфраструктура. Згідно цього підходу немає сенсу розробляти технологію, поки немає відповідної культури. Не треба ставити глобальні задачі, що вимагають великих ресурсів, більш доцільно почати з очевидного і легко доступного. Прихильники цього підходу вважають, що при його використанні значно більше шансів зафіксувати неформальні (приховані) знання співробітників (наприклад, їх думки з якихось виробничих питань, особисті взаємини з клієнтами), яких у кожній компанії приблизно в чотири рази більше, ніж знань, котрі можна перетворити в документи. Підхід має на увазі безпосереднє спілкування співробітників і передачу знань на зборах, тренінгах, заходах типу team building. Крім того, в компанії створюються умови для того, щоб співробітники-лідери в якійсь області могли поділитись досвідом з іншими (наставництво, коучинг) і т.д. Таким чином, основне завдання управління знаннями відповідно до цього підходу – виявлення, збереження й ефективне використання знань співробітників [97].

2. Інформаційний чи технологічний підхід. Прихильники цього підходу виходять з того, що сучасні підприємства, особливо великі, нагромадили гігантські обсяги даних про клієнтів, постачальників, операції і багато про що інше, що зберігаються в десятках операційних і транзакційних систем у різних функціональних підрозділах. У цих базах даних знаходяться великі обсяги виробничої та комерційної інформації – вичерпні знання про клієнтів, завдяки яким можна домогтися разючих успіхів у їхньому залученні й утриманні. Але проблема ефективного використання наявної цінної інформації полягає в тому, що вона міститься у величезній кількості незалежних одне від одного джерел, і її витяг для конкретних цілей стає в переважній більшості випадків фізично нездійсненною задачею. Як засіб розв’язання зазначеної проблеми можуть використовуватись сучасні інформаційні технології, такі як: intranet. Системи управління базами даних (СУБД) і сховища даних, телеконференції і системи дистанційного навчання також постають як важелі цього процесу. Окремі прихильники інформаційного підходу вважають, що з технологічної точки зору знання принципово відрізняється від інформації насамперед точністю. Знання – це точна інформація з даної проблеми. Система, що здатна надати точну відповідь на запит – це система керування знаннями. У компанії повинен існувати єдиний інформаційний простір. Для кожного менеджера визначається коло потреб, права доступу і параметри пошуку інформації всередині цього простору [97].

На нашу думку, в закладі освіти, зазначені підходи не містять протиріч, а є взаємодоповнюючими. З метою забезпечення ефективного процесу управління пізнаннями необхідне використання обох з зазначених підходів.

У зв’язку з цим додаткового визначення потребує реалізація визначених заходів щодо управління системою пізнання в закладі освіти.

Напрямок управління розподілом знань засновано на необхідності забезпечувати економічну безпеку закладу освіти, одночасно забезпечуючи усі ланки управління достовірною і об’єктивною інформацією про результати

його діяльності. Виникає також питання щодо розподілу та кооперації праці фахівців (особливо наукомістких напрямків діяльності). Основними з них у відповідності до задач розподілу знань є забезпечення розподілу інформації між виконавцями таким чином, щоб організація отримувала максимальний економічний ефект від діяльності окремого працівника. До джерел підвищення економічної ефективності праці співробітника можна віднести наступні:

- підвищення продуктивності праці;
- підвищення інформаційної віддачі (генерація ідей, накопичення набутого досвіду);
- раціоналізація витрат на підготовку та перепідготовку;
- оптимізація витрат на забезпечення працівника первинною інформацією.

Наступний напрямок діяльності – розподіл знань між структурними підрозділами. Тому слід забезпечити ефективну систему обміну інформацією. Важливо також забезпечити високу достовірність інформації, яка виходить за межі підрозділу і буде використовуватись централізованою базою даних підприємства. Створення великих баз даних потребує, поряд з організацією її захисту, створення ефективної системи пошуку необхідної інформації (з обов'язковим розмежуванням прав доступу). Виняткова важливість такого розмежування полягає в тому, щоб інші підрозділи мали тільки ту інформацію, яка може прискорити (підвищити) їх господарську ефективність.

Визначення третього напрямку розподілу знань в закладі освіти потребує попереднього визначення самого поняття центрів інформаційної безпеки. На нашу думку, центром інформаційної безпеки можна вважати виробничий підрозділ (функціональний відділ), який володіє комплексною інформацією, що складає комерційну таємницю. Для цього в закладі освіти можна визначити кілька рівнів обізнаності як у вертикальному, так і в горизонтальному рівні. Виходячи з цього розподіл інформації як

виробничого, так і освітнього характеру між окремими рівнями доступу має бути чітко структурований. В основу діяльності має бути покладено принципи моніторингу можливих напрямків використання інформації. Одним із завдань такої діяльності має бути відстеження частоти звільнення окремих працівників (з урахуванням їх рівня обізнаності в комерційних таємницях).

В якості нормативів для розподілу знань між окремими виконавцями існує необхідність у використанні наступних показників: обсяг годин підготовки (перепідготовки) для працівника певного рівня посади; рівень необхідних спеціальних та загальноосвітніх знань, рівень сучасності технологічного устаткування (пропонується визначати через співставлення балансової та поточної ринкової вартості аналогічного устаткування) тощо. Використання таких показників дозволить уникнути розбіжності між якістю підготовки працівників одного рівня інформаційного доступу, а також поставити вимоги щодо наповнення інформацією бази даних підприємства.

Розробка системи набуття інформації в закладі освіти складається з системи закладів навчально-методичного характеру, а також працівників високої кваліфікації, які здійснюють підготовку на робочому місці. Однак у зазначеній схемі запропоновано також окремий напрям, пов'язаний з проведенням моніторингу зовнішніх інформаційних напрямків з метою організації надходження інформації в освітній заклад. Розробка системи набуття інформації окремими співробітниками може характеризуватись співставленням планових та фактичних показників, забезпеченням персоналу підготовкою (перепідготовкою) певного рівня, а також показниками витрат на набуття освіти, співставлення альтернативної вартості таких витрат при наданні освіти на навчальній базі освітнього закладу та за умов навчання поза його межами. Одним з можливих показників, які характеризують ефективність організації системи набуття кваліфікації окремими співробітниками, є оцінка підвищення результативності праці до і після

проведення навчання (якщо таке навчання спрямоване на підвищення результативності).

Управління процесом руху інформації в закладі освіти – питання, яке останнім часом доволі ґрунтовно досліджується фахівцями з менеджменту. В такому напрямку основними задачами є: розробка системи накопичення та використання інформації. На нашу думку, уваги потребує насамперед створення ефективної системи накопичення знань. Існує потреба або в введенні обов'язкових звітів з виробничого досвіду (за певний нормований час), або в проведенні постійного моніторингу передового досвіду. Останній шлях, на нашу думку, є більш вартісним, однак водночас і більш ефективним.

Доступ до інформації, наявної в закладі освіти (навіть за умов відсутності обмежень доступу до неї) – взагалі процес складний і не завжди досить ефективний. Виникають складнощі і через неефективну систему зберігання та доступу до таких даних, і через непоінформованість окремих фахівців щодо наявності таких даних у розпорядженні освітнього закладу. Основними нормами і нормативами має бути обсяг бази даних, швидкість її роботи та можливість доступу до неї окремих працівників. Одним з основних показників ефективності такого процесу є кількість робочих місць, на яких відкрито доступ до централізованої бази даних, а також характеристика рівня її інформаційної захищеності.

Система контролю за рухом інформації має відстежувати також внутрішні переміщення працівників (особливо керівників та спеціалістів). Залежно від посади вони можуть отримати інформацію внаслідок або наявності доступу до певного інформаційного ресурсу, або внаслідок безпосереднього виконання певних функцій. Тож виникає необхідність контролю не тільки за спробами несанкціонованого (помилкового) доступу до інформації, яка не відповідає згідно внутрішніх розпоряджень рівню працівника. Уваги потребують також показники, які характеризують

переміщення робітників між посадами (як у межах вертикальної, так і в межах горизонтальної кар'єри), наприклад, коефіцієнт постійності $K_{пост}$ (3.1) де $T_{пос}$ – час роботи певного працівника на посаді (яка аналізується), років; $T_{заг}$ – загальна тривалість роботи працівника на підприємстві, років; - середній по підприємству час роботи працівників, років; - середній в закладі освіти час роботи працівника на певній посаді, років.

Створення та розробка найкоротших інформаційних потоків є головним завданням останнього (згідно рис. 3.1) в управлінні рухом інформації. Тому основними показниками ефективності організованої системи інформаційного руху є обсяг інформаційних шумів. Актуальність такої діяльності зумовлюється тим, що навіть у процесі управління на інформаційний потік впливають так звані інформаційні шуми (викривлення, пов'язані з особистісною інтерпретацією отриманих розпоряджень), що призводить до зміни первісного змісту розпоряджень, через що очікуваний результат не завжди відповідає отриманому. В ході набуття інформації працівниками закладу освіти наявність аналогічних проблем, на нашу думку, також є доволі вірогідною.

Управління пізнанням – процес, який може бути ефективно реалізований лише протягом кількох послідовних етапів. Їх тривалість буде суттєво залежати від складності (обсягів) певного проекту (масштабів діяльності освітнього закладу), але кількість етапів залишатиметься майже незмінною.

Початковий (вступний) етап. У цей період необхідно визначити всі фактори, за допомогою яких планується впливати на рівень знань персоналу. Необхідно визначити загальну кількість та освітньо-професійну структуру персоналу, необхідну закладу освіти для реалізації певної діяльності. Визначення загальної чисельності співробітників, які реально зацікавлені в підтримці проекту і мають потенціал, що може бути розкритий в ході його реалізації. Саме вони мають сформувати ядро, котре надалі буде рухати ідеї управління пізнанням у компанії.

Етап оцінки – оцінка наявних в освітньому закладі інформаційних ресурсів, визначення й оцінка реального рівня знань співробітників та їх відповідності реальним потребам закладу освіти. Отже має проводитись атестація персоналу. Оцінці підлягають також внутрішні процедури щодо визначення відповідності наявних внутрішніх і зовнішніх джерел інформації реальним потребам, визначається наскільки ефективно у даний час використовуються знання співробітників, аналізується як здійснюється збір і накопичення знань.

Етап формування корпоративної політики. На цьому етапі проводиться аналіз отриманих у процесі оцінки результатів і розробляються стратегія і тактика управління процесом пізнання в компанії. Формуються сценарій і технологічні рішення; визначаються основні механізми дії програми: які саме знання особливо важливі для компанії, що з ними варто робити, як оцінюється ефективність обміну знаннями, як забезпечити більшу ефективність збереження набутих знань, які нові посадові обов'язки співробітників можуть бути визначені в результаті отримання ними додаткових знань тощо. Стратегічні та тактичні рішення конкретизуються у вигляді певних планів дій.

Етап реалізації корпоративної політики. На цьому етапі відбувається безпосередня реалізація процесу управління пізнанням за всіма його складовими напрямками. Забезпечується також постійний моніторинг за ефективністю кадрової політики, що реалізується. В цей час намічені плани реалізуються: вводиться в дію сформована політика управління пізнанням, змінюється зміст вхідних інформаційних потоків, забезпечується збереження та розподіл інформації, складаються директорії (каталоги) всіх ресурсів, проводяться навчальні програми та індивідуальне навчання, впроваджуються технологічні рішення, які дозволяють оптимізувати (покращити) інформаційні потоки в закладі освіти, складаються посібники для користувачів на нові джерела інформації і знань і т. д.

На останньому етапі відбувається оцінка ефективності системи управління пізнанням з подальшим коригуванням кадрової політики відповідно до вимог максимізації ефективності використання знань. Оцінка проводиться за показниками відхилень індикаторних показників, за допомогою яких стає можливим кількісно визначити складові процесу управління пізнанням. Рівень зазначених показників постійно зіставляється з результатами діяльності закладу освіти. На підставі такого механізму стає можливим забезпечити ефективний зворотній зв'язок системи управління пізнанням, оскільки за його відсутності ефективність управління таким складним та неоднорідним процесом викликає певні проблеми.

Автором було розроблено механізм, який дозволяє кількісно визначити ефективність окремих складових діяльності закладу освіти щодо управління пізнанням. На наш погляд, існують три ключові принципи такої системи. Ці принципи, можливо, неповною мірою відповідають існуючим у сучасній літературі теоретичним підходом та йдуть у розріз із загальним процесом соціалізації праці. Однак вони дозволяють оптимізувати витратну частку бюджету закладу освіти та підвищити продуктивність праці співробітників. Сутність зазначених принципів полягає в наступному:

- немає сенсу надавати працівникові знання, які він не зможе реалізувати в закладі освіти протягом 1-2 років, адже ці знання або застаріють, або викличуть (з метою їх реалізації) перехід працівника в інший освітній заклад;

- усі знання мають бути чітко нормовані. Недоцільно давати працівникові інформацію, яка не пов'язана безпосередньо з його діяльністю або в разі, якщо обізнаність працівника нею не призведе до покращення результатів його праці;

- працівник, який підвищив кваліфікацію, має обов'язково продемонструвати покращення результатів діяльності, або в разі збереження усіх індивідуальних показників праці на сталому рівні доцільно розглядати

можливість перегляду його заробітної плати у бік зменшення, або визнати недоцільність подальшого надання освіти такому працівникові.

Автором визначено інші принципи, однак їх вплив на ефективність діяльності закладу освіти є менш значущими, зокрема:

- недоцільно вчити працівників за власні кошти освітнього закладу, в разі якщо рівень кваліфікації працівника не відповідає тій посаді, яку він зараз обіймає;

- необхідно поглиблювати соціальну роботу (моніторинг) в колективах, які тільки-но пройшли перепідготовку (підвищення кваліфікації) з метою своєчасного виявлення кризових ситуацій (оскільки значна кількість працівників сприймає підвищення кваліфікації як обов'язкову процедуру для подальшого просування) та з метою запобігання можливому звільненню працівників;

- наявність у колективі старих за віком працівників не завжди погано, особливо в випадках, якщо колективи складаються переважно з молоді (за винятком окремих проектних груп).

Нормування знань є важливим інструментом у процесі управління пізнанням. Адже воно забезпечує високий економічний результат (шляхом надання працівникам необхідного рівня підготовки та потрібного рівня знань), одночасно з цим забезпечуючи економію витрат, пов'язаних з освітою, оплатою тимчасових відпусток на навчання тощо. В основу системи управління пізнанням має бути поставлено систему нормування знань, на підставі якої мають бути засновані усі інші напрямки діяльності knowledge (cognition) management.

Розглядати принципи системи управління знаннями (пізнанням) необхідно в умовах конкретної господарської системи. Автором було проведено дослідження можливостей впровадження системи управління розподілом знань (пізнанням) для працівників апарату управління освітнього закладу.

Відповідність рівня знань та навичок працівників стану зовнішнього середовища, сьогодні вирішується шляхом періодичної атестації. Це відбувається не частіше одного разу на рік, що найчастіше не відповідає змінам стану зовнішнього середовища. Тому доцільно розглянути можливість нормування рівня знань. Для переходу до питань, пов'язаних з нормуванням рівня знань управлінців, доцільно визначитись з їх статусом та особливістю напрямків, на які націлена їх діяльність.

Існує необхідність використання в управлінні нелінійної моделі впливу знань на професійну кваліфікацію службовців, а також у розробці процедури оцінювання адекватності наявного (набутого) рівня освіти. На рис. 2.3. нами запропоновано загальну модель формування та розвитку знань службовців шляхом набуття ними явних та неявних знань та навичок. Найбільшої уваги потребує процедура організації контролю за отриманими результатами. Так, перевірка результативності набутих знань може бути здійснена шляхом випробування (для неявних навичок) та шляхом перевірки – для явних.

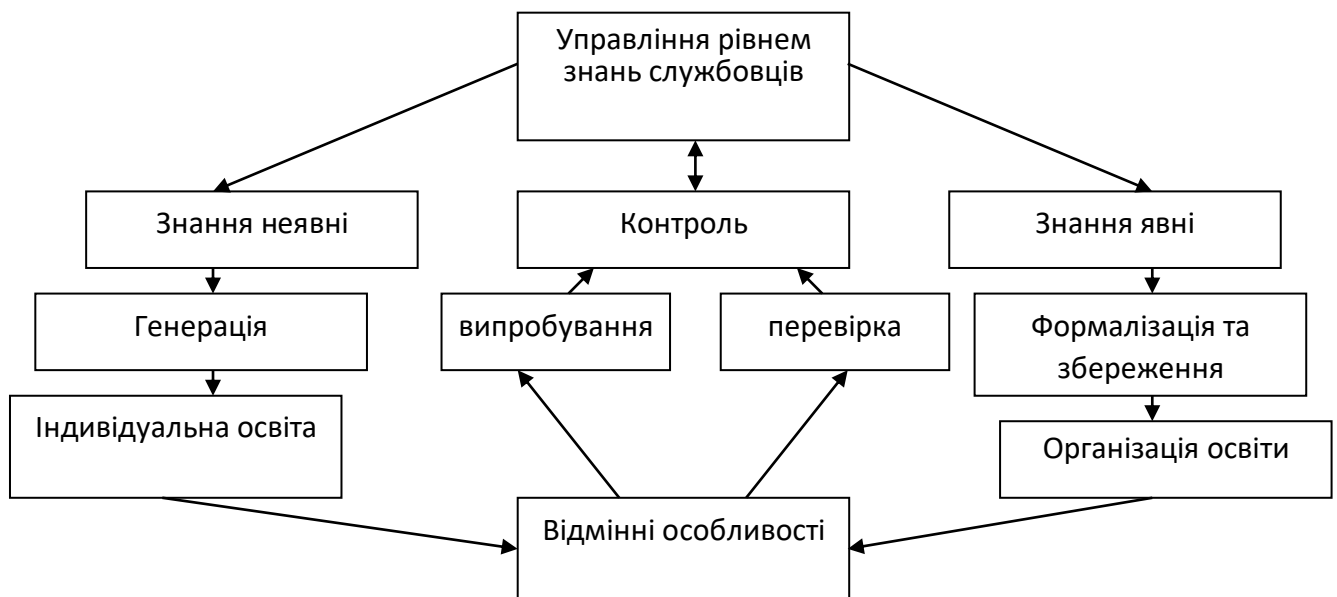


Рис. 2.3. Загальна схема системи управління знаннями в закладі освіти

Для установ управлінської служби контроль за рівнем знань не обмежується контролем індивідуального рівня знань окремих працівників. Значної уваги потребують навички співробітника в отримванні та обробці певної інформації, а також прецедентний досвід. Очевидно, що звільнення працівника, який має високий рівень кваліфікації та обізнаний із значним обсягом внутрішніх процедур, є небажаним.

В сучасній практиці управління існує нагальна потреба у розробці чітких рекомендацій для кожної посади щодо мінімального, необхідного, бажаного та перспективного рівня знань, якими має володіти фахівець, котрий на таку посаду претендує.

Для того, щоб на науковій основі сформулювати підходи та вимоги до рівня знань, існує необхідність у виокремленні елементів посадової діяльності. До основних таких елементів можна віднести: зміст діяльності; права та повноваження; відповідальність; самостійність; рівень управління; обізнаність у державних таємницях; можливе коло обов'язків, які доводиться виконувати (при заміщенні тимчасово відсутнього працівника). При розробці вимог за кожним з елементів необхідно враховувати певні принципи, зокрема:

- принцип відповідності — встановлений обсяг роботи повинен відповідати фізичним можливостям людини;
- принцип належної деталізації — повинна бути визначена ступінь деталізації кола завдань і обов'язків;
- принцип показників — вони повинні відбивати результати, що залежать від самого працівника;
- принцип значимості доручень — у переліку варто визначити важливість і значення кожного доручення, що входить у коло обов'язків працівника;
- принцип рівномірності стимулів і санкцій — чим конкретніше завдання і чіткіше показник, тим легше кожному, і насамперед керівнику, помітити найменший недогляд;

- принцип самовираження – кожна людина має певні здібності, захоплення і пристрасті, хоче чимось виділитись, привернути до себе увагу оточуючих, користуватись повагою колективу і відчувати суспільну корисність своєї праці;

- принцип підвищення кваліфікації – він повинен враховуватись при визначенні задач і обов'язків; необхідно періодично переглядати склад задач і функцій для постійного розвитку і професійного росту працівників;

- принцип автоматичного заміщення відсутніх – в апараті управління проблема заміщення відсутніх працівників повинна розглядатись у системі професійної відповідності.

Нами пропонується наступна модель визначення необхідного рівня освіти та кваліфікації для окремого працівника. Так в табл. 2.2 наведено рівні елементів посадової діяльності, кожен з яких характеризується певним набором якісних показників (наприклад, 1-й рівень змісту діяльності характеризує роботи, пов'язані з виконанням простих, постійно повторюваних операцій (копіювальник), 2-й рівень – діяльність, пов'язана з виконанням простих операцій, періодичність та характер яких постійно змінюються (кур'єр, секретар-друкарка).

Таблиця 2.2

Зведена таблиця складності елементів виконуваної діяльності

| № | Назва елементу посадової діяльності | Рівні складності елементів посадової діяльності | | | | | | | | | |
|---|-------------------------------------|---|------|------|------|------|-----|-----|-----|-----|-----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 | Зміст діяльності | 0,1 | 0,2 | 0,3 | 0,4 | 0,5 | 0,6 | 0,7 | 0,8 | 0,9 | 1,0 |
| 2 | Права повноваження та | 0,2 | 0,4 | 0,6 | 0,8 | 1,0 | - | - | - | - | - |
| 3 | Відповідальність | 0,2 | 0,4 | 0,5 | 0,8 | 1,0 | - | - | - | - | - |
| 4 | Самостійність | 0,1 | 0,2 | 0,3 | 0,4 | 0,5 | 0,6 | 0,7 | 0,8 | 0,9 | 1,0 |
| 5 | Рівень управління | 0,2 | 0,4 | 0,6 | 0,8 | 1,0 | - | - | - | - | - |
| 6 | Обізнаність у таємницях | 0,15 | 0,30 | 0,45 | 0,60 | 0,75 | 0,9 | 1,0 | - | - | - |
| 7 | Можливе коло обов'язків | 0,2 | 0,4 | 0,6 | 0,8 | 1,0 | - | - | - | - | - |

Як можна бачити з табл. 2.2, кожен з елементів посадової діяльності в максимальній складності дорівнює 1. Нами було визначено характеристики,

які відповідають кожному елементу складності для службовця. Зокрема нижче наводиться опис складності виконуваних робіт для віднесення її до повного рівня (категорії) складності. Диференціацію складності за ознакою «зміст діяльності» пропонується здійснювати на підставі аналізу посадових функцій окремих працівників (категорій персоналу). При цьому було використано експертний та аналітичний метод оцінки належного показника.

Таблиця 2.3

Характеристика робіт за ознакою «зміст праці»

| Рівень складності | Характеристика робіт | Приклад посади |
|-------------------|---|----------------------------------|
| 1 | Роботи, пов'язані з виконанням простих постійно повторюваних операцій | копіювальник |
| 2 | Діяльність, пов'язана з виконанням простих операцій періодичності та характер яких постійно змінюються | кур'єр, секретар-діловод |
| 3 | Діяльність, пов'язана з виконанням функцій, які потребують наявності базового рівня спеціальних знань, однак носять типовий повторюваний характер | Оператор відділу комп'ютеризації |
| 4 | Діяльність, пов'язана з виконанням функцій заснованих на базовому рівні освіти, які носять характер стандартизованих процесів | Бухгалтер |
| 5 | Діяльність, яка потребує попередньої підготовки (введення в посаду), однак носить характер стандартизованих, повторюваних процесів | Спеціаліст відділу |
| 6 | Діяльність, яка потребує наявності базового рівня знань та попередньої підготовки та носить повторюваний характер, однак процеси мають принципово різну складність | Провідний спеціаліст відділу |
| 7 | Діяльність, яка потребує базового рівня знань та попередньої підготовки носить різноманітний характер пов'язаний з вирішенням питань однорідного характеру (соціальних, економічних) | Заступник керівника відділу |
| 8 | Діяльність, яка потребує високого рівня знань та попередньої підготовки, носить різноманітний характер пов'язаний з вирішенням питань, які носять однорідний характер (соціальний, економічний) | Керівник відділу |
| 9 | Діяльність, яка потребує високого рівня знань та попередньої підготовки, носить різноманітний характер пов'язаний з вирішенням питань, які носять комплексний характер (соціально-економічний) тощо | Заступник директора |
| 10 | Діяльність, яка потребує наявності унікальних знань та спеціального досвіду і носить комплексний характер | Директор |

При розрахунку як базові величини приймаються роботи з максимальною і мінімальною трудомісткістю, які є у досліджуваній

структурі управління. При виборі значення показника для окремого періоду було використано припущення про рівність періодів шляхом поділу граничної кількості балів на кількість періодів. Розмір доплат був установлений пропорційно кількості балів показника складності.

Для зменшення впливу експертної оцінки на досліджувану модель за кожною оціночною ознакою необхідно встановити кількісні показники, обумовлені якісними розходженнями в праці, а також критерії віднесення до них окремих робіт. При цьому визначеним рівням складності робіт повинні відповідати характеристики, що розглядаються в порядку поступового характеру діяльності. Тим самим створюються передумови для співставлення діяльності за складністю, а також аналізу процесу переходу від простої праці до складної. Характеристики праці за ознакою «зміст діяльності (праці)» наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристики елементів складності прав та повноважень працівника

| Рівень складності | Характеристика робіт | Приклад посади |
|-------------------|--|---|
| 1 | Права і повноваження робітників пов'язані з виконанням посадових обов'язків | Секретарі, оператори |
| 2 | Права робітників дозволяють ознайомлюватися з загальним характером діяльності підрозділу, повноваження пов'язані з виконанням функцій передбачених посадовою інструкцією | Спеціаліст відділу, бухгалтер |
| 3 | Права робітників дозволяють ознайомлюватися з загальним характером діяльності органу управління в цілому, повноваження передбачають видачу розпоряджень організаціям, які знаходяться у підпорядкуванні | Заступник керівника відділу, старший спеціаліст |
| 4 | Права робітників дозволяють приймати участь у формуванні розпоряджень для органів, які підпорядковані певній установі, повноваження видавати розпорядження працівникам установи (підлеглим) в межах компетенції передбаченої посадовою інструкцією | Керівник відділу, заступник директора |
| 5 | Права робітників дозволяють представляти установу в вищестоящих установах, повноваження – видавати розпорядження щодо здійснення певних напрямків діяльності | Директор |

Для оцінки характеристики елементів складності, пов'язаної з визначенням прав та повноважень працівника, складається з 5 рівнів

(категорій), критерії віднесення до яких наведено в табл. 2.4. Зазначена таблиця має складатись окремо для кожного підприємства.

Якщо розглядати рівні складності елементу посадової діяльності «самостійність», необхідно враховувати, що всі роботи, пов'язані з службою, носять не завжди мають самостійний характер. Відповідно доводиться вимірювати ступінь «несамостійності», де мінімальному коефіцієнту буде відповідати максимальна несамостійність. З іншого боку, характер самостійності робіт визначають на підставі встановлення рівня ієрархії (вертикалі керівництва) кожної конкретної посади і кількості заступників для кожного фахівця чи керівника.

Аналізуючи відповідальність працівників, слід зазначити, що відповідальність значною мірою залежить від того рівня посади, який обійматиме певний працівник. Однак виведення цього показника в якості окремого виправдано тим, що працівники, які обіймають різні посади, мають різний характер відповідальності. Якісні характеристики показників складності елементів виконуваних робіт, які характеризують «відповідальність», наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика показників «відповідальності» виконуваних робіт

| Рівень складності | Характеристика робіт | Приклад посади |
|-------------------|---|---|
| 1 | Відповідальність, яка носить моральний характер | Секретар, оператор |
| 2 | Відповідальність, яка носить моральний та в окремих випадках адміністративний характер | Спеціаліст відділу, бухгалтер |
| 3 | Відповідальність, яка носить адміністративний і моральний характер | Заступник керівника відділу, старший спеціаліст |
| 4 | Відповідальність, яка носить адміністративний та в окремих випадках кримінальний характер | Керівник відділу, заступник директора |
| 5 | Повна відповідальність за функціонування підпорядкованої структури | Директор |

Показник «обізнаність у таємницях» може бути визначений виходячи з тієї шкоди, яку може завдати розголошення таємниці, а може бути визначено специфікою окремої посади згідно посадової інструкції (табл. 2.6)

Показник «можливе коло додаткових обов'язків», які має виконувати працівник у разі необхідності заміщення, залежить від ряду чинників. Основними є його кваліфікація, стаж роботи та посада, яку він займає в даний момент.

Таблиця 2.6

Характеристика показників «обізнаність у таємницях»

| Рівень складності | Характеристика робіт | Приклад посади |
|-------------------|---|---|
| 1 | Працівники не обізнані в таємницях | Секретарі, оператори |
| 2 | Працівники, які обізнані в процедурах, що являють собою інформацію для внутрішнього користування | Спеціаліст відділу, бухгалтер |
| 3 | Працівники, які мають доступ до документації, що носить закритий характер | Заступник керівника відділу, старший спеціаліст відділу |
| 4 | Працівники, робота яких пов'язана з документацією, котра носить закритий характер | Керівник відділу, заступник (заступники) директора |
| 5 | Працівники, які мають доступ до закритої інформації, а також самі розробляють певні процедури, призначені для внутрішнього користування | Директор |

На підставі розробленого нами підходу стає можливим визначити необхідний для певної посади набір знань та навичок, здатний дозволити працівникам виконувати свої функції у відповідності до визначених (таких, що відповідають посаді) характеристик елементів складності. Зазначений механізм дозволяє отримати також певну гарантію забезпечення комерційної таємниці. Адже працівник, який не має рівня знань у певному напрямку, є більш нейтральним до інформації, відносно якої він не має необхідного рівня знань.

Тож надання (набуття) знань перетворюється з неконтрольованого хаотичного процесу на прогнозований та керований, який надає безпосередньої економічної ефективності для підприємства. Безперечно, кількісно вимірити ефективність таких заходів доволі складно, адже зазначений процес дозволяє кількісно скоротити витрати на освіту працівників, а також скоротити витрати на відпустки, які надаються їм на час сесій.

Висновки до розділу 2.

У ході проведених досліджень було запропоновано окремі заходи щодо вдосконалення механізму оцінки та управління трудовими ресурсами освітніх закладів. Розглянуто також можливі методи матеріального заохочення, які мають доповнювати систему нормування праці та стимулювати поширення використання нормування.

Показники мікроелементних норм і нормативів мають застосовуватись на практиці в системі розрахунку заохочувальних виплат працівникам. Використання обґрунтованих на мікроелементному рівні норм і нормативів дозволить вирішити складне науково-практичне питання щодо оцінки ефективності мотиваційного процесу в закладі освіти та більш ефективно забезпечити соціальну функцію заробітної плати. Поширення мікроелементного нормування дозволяє також уникнути основного недоліку аналітичного методу нормування – необхідності проведення значної кількості спостережень обов'язково в заданих організаційно-технічних умовах. Запропонований підхід дозволяє на підставі створення програмного продукту розв'язати зазначену проблему шляхом моделювання мікроелементних комплексів у певних організаційно-технічних умовах.

Однак, розробка мікроелементних нормативів потребує вдосконалення механізмів планування загальних трудових процесів. У ході дослідження нами запропоновано модель циклічного характеру трудових операцій для різних категорій працівників. Згідно розроблених пропозицій, трудовий процес складається з набору постійно повторюваних елементів, які можуть бути визначені за допомогою мікроелементного нормування. Тривалість трудового циклу для різних посад може бути різною, однак для одного і того ж працівника його середня тривалість має відносно стандартизований характер, внаслідок чого може бути визначений норматив «нормативна тривалість трудового циклу». Саме такий норматив може бути розроблений (змодельований) на підставі мікроелементних нормативів. Відповідно,

запропонований підхід дозволяє принципово формалізувати постановку задачі та сам процес нормування праці.

Розроблено механізм, який дозволяє кількісно визначити ефективність окремих складових діяльності підприємства щодо управління професійним потенціалом працівників. Зазначений процес було названо «управлінням пізнанням». На підставі цього запропоновано визначати доцільні та достатні межі підготовки працівників, а також наявність у них певних знань та професійних навичок для виконання певного виду діяльності (роботи). В разі використання нормування знань можна забезпечити високий економічний результат (шляхом надання працівникам необхідного рівня підготовки та потрібного рівня знань), одночасно з цим забезпечується економія витрат, пов'язаних з освітою, оплатою тимчасових відпусток тощо. В основі такої системи лежить оцінка складності виконуваних функцій. У відповідності до конкретного рівня складності формуються вимоги до освіти, життєвого та професійного досвіду, особливостей характеру працівника. За результатами проведеного аналізу та оцінки відповідності приймається рішення про надання освіти за кошти підприємства або можливості отримати її самостійно.

З'ясовано, що при розробці ефективної системи нормування праці необхідно одночасно забезпечити належний мотиваційний рівень працівників, одночасно до поліпшення виконання існуючих норм праці та до організації їх перегляду.

На підставі проведеного аналізу стає можливим говорити про те, що внаслідок запропонованої зміни методичних підходів до нормування управлінської праці закладі освіти стає можливим значно оптимізувати трудову діяльність працівників апарату управління, забезпечити перерозподіл функцій між окремими посадами та виконавцями в рамках існуючих функціональних завдань та дозволить отримати економічний ефект.

Особливу увагу в ході аналізу викликали питання нормування діяльності працівників апарату управління закладу освіти. Запропоновано використання методичних підходів, які дозволяють окремому закладу освіти оптимізувати чисельність персоналу та на його підставі забезпечити максимально ефективне виконання покладених на нього функцій. В основі запропонованої методики лежить одночасне використання підходів як циклічних (за допомогою яких стає можливим визначити оптимальну чисельність), так і функціональних (за допомогою яких стає можливим визначити трудомісткість окремих функцій працівника управління освітнього закладу).

ВИСНОВКИ

1. У ході дослідження було визначено актуальність та необхідність розв'язання проблеми реалізації механізму управління трудовими ресурсами закладу освіти. Серед основних недоліків варто назвати відсутність ефективної системи оцінки та управління персоналом, заснованої на використанні ефективних методів нормування трудової діяльності.

2. З'ясовано, що трудовий процес має за своєю суттю циклічний характер і являє сукупність певної кількості взаємопов'язаних, періодично повторюваних операцій. Характер повторення може бути різним. Внаслідок цього пропонується розглядати декілька типів трудових циклів: індивідуальний, колективний та загальний. Під ними доцільно розуміти трудовий процес, який складається з відносно однорідних за характером, періодично повторюваних дій, націлених на досягнення певної мети (реалізації визначених трудових задач).

3. Аргументовано, що кількісна та якісна оцінка результатів праці працівників апарату управління освітнього закладу можлива лише через непрямі показники (за фактом виконаних робіт чи прийнятих рішень) у вигляді кінцевого результату діяльності підпорядкованого об'єкту. В ході дослідження розроблено методику формування системи показників ефективності використання працівників апарату управління закладу освіти, яка заснована на визначенні тривалості трудових (управлінських) циклів. В основу такого підходу було покладено припущення, що рівень необхідних витрат праці цих категорій працівників зумовлений значною кількістю факторів, які мають періодично повторюватись. Основним об'єктом дослідження, у цьому випадку, виявляється загальна кількість трудових циклів, які необхідно здійснити в освітньому закладі. Такий підхід дає можливість оптимізувати набір трудових операцій виконавця, які входять до структури індивідуального трудового циклу. Остаточний норматив

встановлюється після проведення порівняльних балансів чисельності, розрахованих за двома методами.

4. У процесі управління трудовою діяльністю в закладі освіти великого значення набуває зацікавленість працівників у ефективному виконанні поставлених завдань та пошуку раціональних прийомів. Будь-які нововведення, пов'язані з удосконаленням (змінами) у механізмі нормування праці, необхідно поєднувати зі змінами системи мотивації. Розглянуто методичні підходи щодо управління системою мотивації, заснованих на принципах збільшення диференціювання оплати залежно від особливих умов праці.

5. Запропоновано механізм професійного розвитку, відповідно до якого недоцільним є звичайне підвищення освітнього рівня, він безумовно має відповідати вимогам посади, що дає підставу визначати доцільні та достатні межі підготовки працівників, а також наявність у них певних знань та професійних навичок для виконання даного виду діяльності (роботи) в закладі освіти.

Проведене дослідження не претендує на повноту викладення піднятої проблеми. До подальших наукових пошуків відносимо розробку системи управління пізнанням персоналу, в основу якої має бути покладено механізм оцінки складності виконуваних професійних функцій та формулювання вимог до освіти, життєвого та професійного досвіду, особливостей характеру персоналу закладу освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамчук В. В. Организация и нормирование труда. М. : Финстатинформ, 2000. 297с.
2. Акоф Р. Л., Сасиени М. Методы исследования операций : пер. с англ. – М. : Мир, 1971. 536 с.
3. Андріяко Т. Ю. Задоволення потреб споживачів продуктом освітньої діяльності (теоретичні аспекти). *Вісник Черкаського університету. Серія «Педагогічні науки»*. Черкаси : Видавництво ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2009. Випуск 163. С. 3–9.
4. Андріяко Т. Ю. Суб'єктний склад процесу створення та споживання продукту освітньої діяльності. *Вища освіта України*. 2009. Додаток 4, том I (13). *Тематичний випуск «Вища освіта України в контексті інтеграції до європейського освітнього простору»*. – С. 25–32.
5. Аудит и контролинг персонала : [учебное пособие] / под. ред. Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. [2-е изд., перераб. и доп.]. М. : Издательство «Экзамен», 2004. 544 с.
6. Багрова И. В., Гетьман О. А. Необходимость формирования критериев оценки эффективности маркетинговой деятельности на промышленном предприятии. *Проблеми та перспективи розвитку економіки України в умовах ринкової трансформації. Економічний вісник Національної гірничої Академії* : у 4т. Дніпропетровськ, 1999. Том 1. С. 191–194.
7. Багрова І. В. Нормування праці як один із засобів підвищення ефективності виробництва. *Сучасні проблеми економіки підприємства: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (5 листопада 2003 року)*. Дніпропетровськ : Дніпропетровський університет економіки та права, 2003. С. 7–8.
8. Багрова І. В. Нормування праці : [навчальний посібник]. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 212 с.

9. Батухтин И. Л. Совершенствование методов анализа труда и заработной платы. М. : Экономика, 1975. 245 с.
10. Беклешев Г. Р., Завлин С. Н. Нормирование в научно-технических организациях. М. : Машиностроение, 1989. 240 с.
11. Бенько І.Д. Проблеми реформування оплати праці в сучасних умовах. *Актуальні проблеми розвитку економіки України в перехідний період до ринку: матеріали міжвуз. наук.-практ. конф.* – Тернопіль, 1996. Ч. 1. С. 60–61.
- 12.Берталанфи Л. Общая теория систем – обзор проблем и результатов. *Системные исследования. Ежегодник.* – М. : Наука, 1969. – 203 с.
- 13.Бир С. Т. Кибернетика и менеджмент : перевод с англ. В.Я. Алтаева. М. : КомКнига, 2006. 280 с.
14. Богиня Д. П. Стимули і антистимули розвитку трудового менталітету в сучасних умовах. *Україна: аспекти праці.* 2001. № 3.
15. Бойчік І. М. Економіка підприємства : [навчальний посібник]. К. : Атака, 2004. 480 с.
16. Виробничий (операційний) менеджмент : [навчальний посібник] / за ред. В.О. Василенка. Київ : ЦУЛ, 2003. 532 с.
17. Гальцов А.Д. Нормирование и основы научной организации труда в машиностроении. М. : Экономика, 1967. 213 с.
18. Гамаль А. М. Управління персоналом в умовах розвитку ринкових відносин : автореф. дис. на здобуття канд. економічних наук : 08.06.01. Донецьк, 2002. 19 с.
19. Гастев А. К. Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда. М. : Экономика, 1972. 478 с.
20. Генкин Б. М., Петроченко П. Ф., Бухалков М. И. Нормирование труда / под ред. Б. М. Генкина. М. : Экономика, 1985. – 272 с.
21. Генкин Б. М. Оптимизация норм труда. М. : Экономика, 1982. 270 с.
22. Герасимов Б. Н., Чумак В. Г., Яковлева Н. Г. Менеджмент персонала. Ростов-на-Дону : Феникс, 2003. 446 с.

23. Глухов А. А., Проскуряков В. М. Соотношение роста производительности труда и заработной платы в промышленности. М. : Экономика, 1972. 312 с.
24. Гольдштейн Г. Я. Основы менеджмента. Таганрог : ТРТУ, 1995 145 с.
25. Гончаров С. М., Сапсай Г. І. Освітній маркетинг : навчально-методичний посібник. Рівне : НУВГП, 2010. 252 с.
26. Гурко Ф. М., Балущак Р. Г., Руденко О. А. Микроэлементные нормативы и рекомендации по их применению. К., 1992. 173 с.
27. Гурова К. Стимулирование труда в системе внутрифирменного управления. *Бизнес-информ.* 1998. № 21–22. С. 126–128.
28. Гурьянов С. Х., Костин Н. В. Труд и заработная плата на предприятии. М. : Экономика, 1973. 421 с.
29. Данюк В. М., Кожаринов И. В., Колот А. М., Григоренко В. А. Научная организация труда инженера. К. : Техника, 1981. 166 с.
30. Данюк В.М., Райковская Г. О. Нормування праці: [зб. завдань і вправ: навч. посіб.] / за заг. ред. В.М. Данюка. К. : КНЕУ, 2006. 268 с.
31. Дзюба С. Г., Гайдай І. Ю. Нормування праці в вітчизняній і міжнародній економіці. Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2005. 172 с.
32. Дзюба С. Г., Гайдай І. Ю. Нормування праці : [навчальний посібник] Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2004. 133 с.
33. Дзюба С.Г., Ігнатова О. А. Податковий ризик та аудит при переході до міжнародних стандартів управління в сфері праці. Красноармійськ : ТОВ «Красноармійська друкарня», 2004. 116 с.
34. Дзюба С. Г. Экономика труда и социально-трудовые отношения : [учебное пособие] / под научной редакцией д.э.н., профессора Ф.Е. Поклонского. Донецк : ООО «Юго-Восток, Лтд», 2003. 552 с.
35. Дмитриев А.Д. Организационные основы управления нормированием труда : автореф. дис. на соискание ученой степени канд. экономических наук: спец. 08.00.07 «Экономика труда» / А.Д. Дмитриев. М., 1999. 21 с.

36. Дмитриенко Г. А. Стратегический менеджмент. К. : МАУП, 2002. – 190 с.
37. Друкер П. Эффективное управление: экономические задачи и оптимальные решения. М. : ФАИР-ПРЕСС, 1998. 288с.
38. Дудорин В. И. Управление экономикой производства : [учебник для вузов]. М. : Экзамен, 2005. 480 с.
39. Економіка підприємства : [підручник] / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. [вид. 2-ге, перероб. та доп.]. К. : КНЕУ, 2001. 528 с.
40. Ерманский О.А. Задачи научной организации труда и ее положение/*Вестник социалистической академии*. 1923. № 3. С. 173.
41. Ерманский О. А. Научная организация труда и система Тейлора. М., 1922.
42. Ерманский О. А. Теория и практика рационализации. М., 1928.
43. Иванов Н. А., Одегов Ю. Г., Андреев К. Л. Трудовой потенциал промышленного предприятия. Саратов: вид-во СГУ, 1988. 122 с.
44. Ініціативна економічна діяльність. Економіко-психологічні фактори та основи її мотивації : [монографія] / П. М. Маслов, О. В. Ткаченко, О. В. Бойко, А. С. Магдич. Д. : Моноліт, 2006. 296 с.
45. Калина А. В. Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект эффективности) : [учеб. пособие]. [3-е изд., перераб. и доп.]. К. : МАУП, 2001. – 312 с.
46. Керженцев П. М. НОТ. Научная организация труда и задачи партии. М.-Пг., 1923.
47. Керженцев П. М. Принципы организации : [избр. произведения]. М., 1968.
48. Кирсанов К. А., Буянов В. П., Михайлов Л. М. Теория труда : [учебное пособие]. М. : Издательство «Экзамен», 2003. 416 с.
49. Классификация должностей и профессий как инструмент управления персоналом. URL : [http:// www.dis.ru/manag/arhiv/2003/5/13/http](http://www.dis.ru/manag/arhiv/2003/5/13/http).

50. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. К. : КНЕУ, 1998. 224 с.
51. Колот А. М. Організаційно-економічний механізм регулювання заробітної плати і шляхи його вдосконалення: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук: 08.06.01. К., 1998. 38 с.
52. Лапин Е. В. Оценка экономического потенциала предприятия: [монографія]. Сумы : ИТД «Университетская книга», 2004. 360 с.
53. Методика определения экономической эффективности мероприятий по НОТ / [под ред. А.П. Голова]. М. : Экономика, 1978. 132 с.
54. Методические основы нормирования труда рабочих в народном хозяйстве. М. : Экономика, 1987. 89 с.
55. Новый иллюстрированный энциклопедический словарь / [ред. кол. : В. И. Бородулин, А. П. Горкин, А. А. Гусев, Н. М. Ланда и др.]. М. : Большая Российская энцикл., 2000. 912 с.
56. Нормирование труда и профсоюзы : [учебное пособие] / под общей редакцией И. А. Полякова. [2-е изд., испр. и доп.]. М. : Профиздат, 1985. 384 с.
57. Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом : [учебник для вузов]. М. : Финстатинформ, 1997. 878 с.
58. Ожегов С. И. Словарь русского языка : ок. 57000 слов / [под ред. докт. филол. наук, проф. Н.Ю. Шведовой]. 16-е изд., испр. М. : Рус. яз., 1984. 797 с.
59. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты : [учебное пособие] / под ред. Р. И. Иванина. К. : МАУП, 1994. 314 с.
60. Основы управления персоналом / [под ред. Б. М. Генкина]. М. : Выс. Школа, 1996. 267 с.
61. Осовська Г. В., Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами: [навч. посібник]. К. : Кондор, 2003. 224 с.
62. Оценка работников управления / [под ред. Г.Х. Попова]. М. : Московский рабочий, 1976. 367 с.

63. Педагогіка вищої школи : підручник / Д. В. Чернілевський, І.С.Гамарецький, О. А. Зарічанський, І. М. Луцький, О. В. Пшенічнюк ; за ред. Д. В. Чернілевського. Вінниця : АМСКП, Глобус-Прес, 2010. – 408 с.
64. Подорожская М. М. Организация труда. К. : МАУП, 2001. 111 с.
65. Попов Л.А. Анализ и моделирование трудовых показателей. М. : Финансы и статистика, 1999. 207 с.
66. Порожня В. М. Методи моделювання аналітичних систем економічних об'єктів : дис. ... д-ра екон. наук : 08.03.02 / Донец. нац. ун-т. Донецьк, 2003. 435 с.
67. Прогнозное социальное проектирование: теоретико-методологические и методические проблемы / [под ред. проф. Т.М. Дридзе]. М. : Наука, 1994. 304 с.
68. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцев Е. Б. Современный экономический словарь. 4-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2005. 480 с.
69. Рапорт В. С. Основы нормирования управленческого труда на промышленном предприятии. М. : Экономика, 1968. 200 с.
70. Салига С. Я., Полтавець О. І. Економіка надійності виробничого процесу: [монографія]. Запоріжжя : КПУ, 2008. – 152 с.
71. Семенов Г. А., Желябин В. А., Дедовец И. В. Совершенствование управления коммунальной коммерческой недвижимостью крупного индустриального центра. Запорожье : ЗИГМУ, ЗЦНТЭИ, 2007. 228 с.
72. Система управління якістю вищої освіти у Хмельницькому національному університеті : зб. норм. док. з організації освітньої діяльн. / упоряд. : В. І. Бегняк, Г. В. Красильникова. – Хмельницький : ХНУ, 2010. 466 с.
73. Соболев С. М., Багацький В. М. Менеджмент : навч.-метод. посіб. К. : КНЕУ, 2005. – 225 с.
74. Соціально-політична енциклопедія : наук. видання / М. П. Іщенко,

- О. М. Іщенко ; за ред. д-ра філос. наук, проф. М. П. Іщенка. – Черкаси : ІнтролігаТОР, 2012. – 636 с.
75. Спиркин А. Г. Основы философии: [учебное пособие]. – М. : Политиздат, 1988. – 591 с.
76. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента : [пер. с англ.]. М. : Контролинг, 1991. – 104 с.
77. Тимошко Г. М. Сутність поняття «управління» та «менеджмент» в педагогічній теорії і практиці. *Теорія та методика управління освітою* 2011. № 7. URL : http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/ttmuo/2011_7/13.pdf
78. Ткаченко В. А. Якість управління і організаційна технологія. Дніпропетровськ : ДНУ, 1991 р. – 314 с.
79. Ткачук В. Г., Халко В. Е. Психофізіологія труда : [конспект лекцій]. – К. : МАУП, 1999. – 88 с.
80. Тянь Р. Б., Холод Б. І., Ткаченко В. А. Управління проектами. К. : ДУЕП, 2003. 221 с.
81. Удосконалення методів оцінки ефективності діяльності підприємств / С. Я. Салига, К. С. Салига, Л. І. Кирилова, О. В. Скачкова. Запоріжжя : ГУ «ЗІДМУ», 2007. 55 с.
82. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд ; [пер. с англ.]. М. : Республика, 1992. 351 с.
83. Философский словарь / [под.ред. М.М. Розенталя]. М. : Политиздат, 1972. 495 с.
84. Фильев В. Управление ростом производительности труда. *Экономист*. 1997. №3. С. 60–66.
85. Фільштейн Л. М., Дудіна Н. Використання зарубіжного досвіду з оплати праці в економіці України. *Україна: аспекти праці*. 1999. № 4. С. 42–44.
86. Фільштейн Л. М., Малаховський Ю. В. Економіка праці в машинобудівному комплексі : [навчально-методичне видання]. Кіровоград : ПП «Ексклюзив-Систем», 2004. 272 с.

87. Форд Генри Моя жизнь, мои достижения : [пер. с англ Е.А. Бакушева]. Минск : Попурри, 2004. 351 с.
88. Экономика предприятия : [учеб. пособие] / В. П. Волков, А. И. Ильин, В. И. Станкевич и др.; под общ. ред. А. И. Ильина. 2-е изд., испр. М. : Новое знание, 2004. 672 с.
89. Экономика труда и социально-трудовые отношения / [под ред. Г. Г. Меликьяна, Р. П. Колосовой]. М. : Изд. МГУ, 1996. 410 с.
90. Экономика, организация и управление предприятиями / [под ред. С. М. Бухало]. М. : Недра, 1985. 422 с.
91. Экономико-математические методы и прикладные модели / [под ред. В. В. Федосеева]. М. : ЮНИТИ, 1999. 388 с.
92. Ядранський Д. М. Визначення природного рівня управлінських помилок, як інструмент нормування чисельності. *Наука і освіта 2004: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції.* – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2004. Том 67. Економіка підприємства. С. 94–95.
93. Ядранський Д. М. Концептуальні аспекти мотивації праці в Україні *Академічний огляд.* Дніпропетровськ : ДУЕП, НГУ. 2006. С. 129–135.
94. Ядранський Д. М. Механізм визначення «природного» рівня управлінських помилок. *Міжнародна економіка: збірник праць вчених.* К. : Інститут світової економіки і міжнародних відносин НАН України, 2004. Вип. 39. С. 214–219.
95. Ядранський Д. М. Мотивація праці як складова економічної стратегії підприємства : дис. ... канд. економічних наук : 08.02.03 / Дніпропетровський ун-т економіки та права. Дніпропетровськ, 2004. 187 с.
96. Ядранський Д. М. Формування концепції вітчизняного менеджменту. *Стратегія управління та розвитку операційних систем* : матеріали міжвузівської НПК студентів та молодих вчених. Дніпропетровськ : ДУЕП, 2005. С. 76–79

97. Яременко В.А. Управління працею державних службовців на основі Knowledge Management. *Економіка і регіон* : науковий вісник Полтавського національного технічного університету ім. Ю. Кондратюка. Полтава, 2006. №4(11). С. 87–93.
98. Яременко В. А. Теоретичні основи нормування на підставі трудових циклів. *Економіка і регіон* : науковий вісник Полтавського національного технічного університету ім. Ю.Кондратюка. Полтава, 2006. №2(9). С. 117–121.