

**Українська Академія наук
Відділення економіки і управління**

Дмитренко Г. А., Хлівна І. В.

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА ТЕХНОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ І
СИСТЕМИ ОСВІТИ В ПРОЦЕСІ ЇХ МОДЕРНІЗАЦІЇ
(монографія)**

Київ – 2017

УДК

ББК

У

*Схвалено відділенням економіки і управління
Української Академії наук
(протокол № 6 від 05 червня 2017 р.)*

Рецензенти:

В.М.Новіков, доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України.

І.Л.Петрова, доктор економічних наук, професор.

І.І.Драч, доктор педагогічних наук, професор

Дмитренко Г. А., Хлівна І. В. Концептуальні та технологічні засади підвищення конкурентоспроможності національної економіки і системи освіти в процесі їх модернізації / Г. А. Дмитренко, І. В.Хлівна. – К.:304 с.

У монографії з неортодоксальних позицій розглядаються корені причини неефективності національної економіки та обґрунтовуються два конкретних напрями підвищення її конкурентоспроможності. По-перше, шляхом переходу на культуру цільового управління за кінцевими результатами всіх організацій політичних і економічних інститутів; по-друге, формування якісного трудового потенціалу, включаючи управлінську еліту в процесі модернізації національної системи освіти.

Розраховано на політичних діячів та державних службовців вищих рангів в сфері економіки і освіти, вчених і викладачів, а також студентів, які навчаються за магістерською програмою з напрямку «Економіка та адміністрування».

ISBN _____

УДК

© Дмитренко Г. А., Хлівна І. В., 2017.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
ВСТУП	6
Розділ 1. ФУНДАМЕНТАЛЬНЕ ПІДГРУНТТЯ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	9
1.1. Два фактора багатства. Чому одні країни бідні, а інші – багаті	9
1.2. Коріння конкурентоспроможності економіки різних країн в умовах глобалізації	18
1.3. Двоїстий характер труда як фундаментальне підгрунття ефективного управління економікою	34
1.4. Роль економічних і політичних інститутів у формуванні конкурентоспроможної економіки	46
Резюме	60
Література до розділу	62
Розділ 2 . КУЛЬТУРА ЦІЛЬОВОГО УПРАВЛІННЯ (КЦУ) ЗА КІНЦЕВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ЯК ІМПЕРАТИВ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОЇ ЕКОНОМІКИ	64
2.1. Стратегічні передумови розвитку трудового потенціалу країни в контексті підйому національної економіки	43
2.2. Інноваційний вектор формування КЦУ в системі державного управління як виконавчої складової політичного інституту.....	79
2.3. Цільове управління використанням людських ресурсів в державних органах	90
2.4. Формування ціннісної управлінської еліти – обов’язкова умова підйому національної економіки	104
Резюме	118
Література до розділу	120

Розділ 3 . НЕОРТОДОКСАЛЬНА ТРАЄКТОРІЯ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ЯКІСНОГО ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КРАЇНИ	123
3.1. Системний підхід до підвищення якості функціонування освітянської галузі	123
3.2. Конкретні напрями підвищення якості діяльності навчальних закладів: змістовний аспект	137
3.3. Кваліметричний інструментарій визначення якості освітньої діяльності навчальних закладів	153
Резюме	178
Література до розділу	180
Розділ 4 . ТЕХНОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПІДГОТОВКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИХ ВИПУСКНИКІВ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ В ПРОЦЕСІ СИСТЕМНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ОСВІТЯНСЬКОЇ ГАЛУЗІ	182
4.1. Технологічний вектор підготовки конкурентноспроможних випускників у закладах вищої освіти	182
4.2. Управління кадровим потенціалом освітніх організацій з використанням синерг-технології при підготовці конкурентоспроможних випускників	201
4.3. Післядипломна освіта як реалізатор людиноцентричної модернізації національної системи освіти	224
Резюме	243
Література до розділу	245
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	247
ПІСЛЯМОВА.....	252
ДОДАТОК А	254

ПЕРЕДМОВА

Можна стверджувати, що Україна є унікальною державою. Дійсно, маючи достатньо багаті природні ресурси і сприятливі географічно-кліматичні умови, вона не може забезпечити достатній рівень якості життя більшості своїх громадян. Тим самим, зокрема, обумовлюється еміграція мільйонів українців в різні країни світу, які не можуть самореалізуватися в рідній країні. **Чому** ми бідні в багатій країні? **Чому** таке сталося? Можна припустити, що цьому великою мірою сприяє господарююча корупція, яка наскрізним чином заповонила всі сфери організації суспільства: політичну, економічну, соціальну, культурну. Але виникає наступне питання: **чому** саме в нашій державі корупція така масштабна?

Виникає ще одне надважливе питання – **чому** в нашій країні так сталося, що відчуження інтересів влади від інтересів більшості громадян досягло такої прірви? Не може того бути, щоб влада складається тільки з непорядних, некомпетентних, не патріотичних людей (за словами Б.Гаврілишина), маючи на увазі, що вони є органічною часткою свого народу. Нарешті, **чому** ми досі не знайшли шляхи покращення економічної ситуації в країні?

Тобто сьогодні у мешканців України виникає безліч **чому**, на які відповідей поки що не має.

У зв'язку з цим можна сформулювати наступну гіпотезу: *таке трапляється з країною тому, що, по-перше, українським суспільством та його елітою ще не усвідомлено глибинні коріння функціонування реальної економіки і можливості підвищення її ефективності. По-друге, національна система освіти не здатна сприяти такому усвідомленню та формувати якісний трудовий потенціал країни, включаючи управлінську еліту.*

Саме відповідями на ці **чому** і доказу вищезазначеної гіпотези присвячується це монографічне дослідження, яке презентує авторський погляд на можливі шляхи побудови Нової України з потужною економікою. При цьому автори пропонують читачам звернути увагу на дві обставини:

- унікальність України, що обумовлена дуже низьким запасом соціального капіталу і має історичні коріння. Це потребує пошуку власної траєкторії виходу із системної кризи, не повторюючи інші країни;

- навмисні повтори при викладенні матеріалу, маючи на увазі неортодоксальність підходів та технологій, що запропоновані в монографії.

ВСТУП

Необхідність здійснення кардинальної модернізації України достатньо чітко назріла вже на початку другого десятиліття ХХІ століття. Це підтверджується відповідним щорічним посланням Президента України до Верховної Ради «Модернізація України наш стратегічний вибір» ще у 2011 р., а також на той час безліч рекламних білбордів на кшталт: «Україна для людей».

Але від задуму до здійснення на практиці велика відстань. Та ще в нашій країні, де декларації превалюють над науковою обґрунтованістю внутрішньої політики, яка слабко орієнтована на потреби людей. Тобто, відсутня чітка цілеспрямованість дій державних органів влади на задоволення потреб людей у всіх сферах життєдіяльності, включаючи потреби в розвитку і самореалізації.

Практично всі роки незалежності, а особливо в остання роки, Україна знаходиться в системній кризі. Мова йде про квадру сфер організації суспільства: економічної, політичної, соціальної, культурної (де освіта займає провідне місце).

Системна криза має ту особливість, що вона не тільки охопила кожен окрему сферу, а ще обумовлює взаємодію цих криз. Це означає, що рішення суттєвої проблеми в одній сфері гальмують інші сфери. А тому країна опинилася у зачарованому колі, виходу з якого сьогодні поки що ніхто не бачить. Зрозуміло тільки одне – економіка «тягне» вниз все суспільство. Щоб вирватися з цього кола, на думку авторів, треба визначити те глибинне коріння, яке знаходиться в основі всіх чотирьох сфер. А потім «під мікроскопом» розглянути ці коріння саме у сфері економіки, яка є основою функціонування всіх інших сфер. Доводити останнє не має сенсу – це очевидно і це усвідомлює кожна людина, в якій б сфері організації суспільства вона б не діяла.

Так що це за коріння, яке знаходиться у всіх сферах організації суспільства і яке, за певною підозрою, обумовлює системну кризу в країні?

Всі сфери об'єднує одне – це діяльність людини як особистості і одночасно головної продуктивної сили суспільства. Але є одна особливість в такому об'єднуючому корінні – це прихованість факту ключової ролі людини саме в

сфері економіки. Це трапляється тому, що, по-перше, є ментальне сприйняття другорядності людини як «носія» праці на слов'янських землях. По-друге, така прихованість обумовлюється великою кількістю різних впливових важелів на розвиток економіки – природних, фінансових, матеріально-технічних та інших.

Дійсно, економіка розглядається зазвичай як складна взаємодія самих різних факторів: виробництва і розподілу доходів; попиту і пропозицій; ринку товарів і ринку цінних паперів та плюс ринку праці; податків, трансферту і державних витрат; банків і фінансової системи взагалі; інфляції і фіскальної політики та інше. Тому зовсім нелегко побачити ключову роль людини у цій складності.

Доказом існування першої причини прихованості людського фактору (первинності людини та її поведінки) може слугувати історично звісний факт неповаги до людини через низьку оплату праці на слов'янських землях. Це наводить відомий дослідник історії Русі С. М. Соловйов, який дослідив, що ще у XVII столітті цілувальники (збірники податків), які були людьми казенними, вже тоді отримували платню, на яку було тяжко жити. Тому вони входили у зговір зі «крадіями», щоб забезпечити собі нормальні умови для існування, а крадіям, відповідно, умови для продовження їх злочинської діяльності [1]. Чи не ця неповага до людини, що визначається низькою винагородою за працю, зокрема, стала однією із причин масштабної корупції в країні?

Отже, призначенням цієї монографії є обґрунтування стратегічного напрямку здійснення модернізації національної економіки в напрямку підвищення її конкурентоспроможності. Тому корінні причини наших реформації без позитивних наслідків треба шукати, на думку авторів, саме у трудовій діяльності тих, хто їх здійснює.

Тобто, робиться допущення, що ключовою проблемою модернізаційних здійснень є їх поверховість (розрізненість, фрагментарність), яка не базується на цілісному науковому фундаменті та визначенні людини та її поведінки як ключового фактору успішної реформації в економічній сфері. Для доказу правильності такого допущення всі дослідження в цій монографії сконцентровано

біля людської сутності економіки та управління нею через вплив на використання та формування людських ресурсів. У результаті цього автори сподіваються одержати відповіді на всі вищезазначені «чому» та виявити напрями здійснення ефективної модернізації національної економіки на науковій основі.

РОЗДІЛ 1

ФУНДАМЕНТАЛЬНЕ ПІДГРУНТТЯ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ЕКОНОМІКИ

1.1. Два фактори багатства. Чому одні країни бідні, а інші багаті

Проблема джерел бідності чи багатства країн вже велику кількість років тому цікавила вчених-економістів. Одним з перших цієї проблемою тісно займався ще у XVII столітті основоположник класичної політичної економії Уільям Петті, потім у XVIII столітті видатні Адам Сміт та Давид Рікардо. Загалом було доведено, що джерелом багатства є два фактори – праця та природні ресурси [2; 3].

Пізніше, наприкінці XIX століття було зроблено певне уточнення. Зокрема, було доведено, що трудова теорія вартості пояснює джерело багатства, але треба враховувати ще й кон'юнктуру ринку та вплив коливань певних фінансових індексів.

Але ключову роль саме цих двох факторів (і природних ресурсів) щодо визначення джерела багатства країн спростувати неможливо. При цьому є країни, що стають багатими здається, за рахунок тільки багатства своїх природних ресурсів. Вони їх продають іншим країнам, яким ці ресурси вкрай потрібні (наприклад, нафта чи газ).

У той же час поступово стає загальновизнаним висновок, що саме праця є ключовим з цих двох факторів багатства. Дійсно, треба мати на увазі, що природні ресурси без вкладеної праці не можуть бути корисними для застосування чи представлено на ринку. Це потужно довели ті країни, що стали багатими, маючи порівняно бідні природні ресурси. Особливо чітко це можна бачити на прикладі Японії, яка не має власних нафти, газу, копалин залізної руди, багатих земель та інших вкрай необхідних ресурсів для промислового чи сільськогосподарського розвитку. У той же час за обсягом ВВП на душу

населення – це одна із найбагатших країн світу. Тобто праця, чітко організована за певними принципами в цій країні, є безумовним фактором її багатства.

Носіями праці є люди, які використовують для цього різні види ресурсів – фінансові, матеріально-технічні (різне обладнання, інструменти, транспортні засоби, інформаційні технології та інше, що самі ж проектували та виготовили), паливо-енергетичні та інші природні ресурси.

Щоб у цьому переконатися, достатньо поглянути навкруги, а саме: в кімнаті чи далі, на роботі чи на вулиці, виглянути у вікно, вийти в ліс, в гори, на берег річки чи моря та спитати себе: «Що я бачу?».

А бачите ви тільки «продукти» діяльності людини та природи. Інша справа, що більшість «продуктів» є поєднанням природних матеріалів та розумових чи фізичних зусиль людей за допомогою певних технологій і різних ресурсів (про що вже вищезазначене).

Нажаль, не тільки у абсолютній більшості представників управлінської еліти, а також у привладних економістів не має чіткого уявлення по сутності економіки як цілісного соціального явища, яке будується на трудовому потенціалі людей і які використовують природні ресурси країни чи купують їх у інших країнах.

Саме тому, на думку авторів, всі спроби «підняти» національну економіку і забезпечити її стабільний ріст не вдається. Виходить, що не там шукаємо, де потрібно. Дійсно, необхідно знайти відповідь, в першу чергу, на два питання: **«Чому досі не має чіткого уявлення про сутність економіки? Чому всі спроби її розвитку наштовхуються на якісь невидимі перешкоди?».**

Щоб розкрити таємницю сутності економіки, спробуємо розглянути деякі її аспекти з різних боків. По-перше, треба з'ясувати, для чого, взагалі, існує економіка. Відповідь може бути тільки одна – для задоволення потреб людини, починаючи із задоволення фізіологічних потреб та потреб в безпеці. Але ці та ще багато інших потреб необхідні ще зуміти правильно визначити. По-друге, яким чином можна задовольнити потреби людей? Тільки через виробництво певних благ – товарів чи послуг. У виробленні цих благ беруть участь людські, фінансові,

матеріально-технічні та інші ресурси, які через певні інституції доводяться від виробника до споживачів товарів чи послуг.

Ця проста схема економіки: потреби-виробництво-споживач – ускладнюється низкою інших проблем: визначенням потреб; організацією виробництва із задіянням різних ресурсів; їх розподілом та ще зовнішніми і внутрішніми факторами, що впливають на розвиток економіки. Саме ця множина різних факторів відводить увагу від ключового елементу економіки – людини, яка є особистістю і продуктивною силою одночасно. Сприйняття економіки без людини притаманне «радянському» соціалізму, ментально підготовленому до ігнорування первинності людського фактору, яке продовжується і сьогодні в усвідомленні сутності економіки національною управлінською елітою.

Наприклад, сутність «радянської» економіки розглядається у трьох аспектах [4, с. 602].

Перший – це сукупність виробничих відносин, економічний базис суспільства.

Другий – це народне господарство країни чи його частина, яка включає відповідні галузі та види виробництва.

Третій – галузь науки, яка вивчає виробничі відносини чи їх специфічні боки певної сфери суспільного виробництва та обміну. Ще розглядали економіку як взаємозв'язок чотирьох фаз: виробництва, обміну, розподілу та споживання. Виникає питання – де тут людина? Можна лише припускати, що у виробничих відносинах і у всіх фазах економіки присутня людина, особливо у фазі споживання.

При цьому зовсім ігнорується ще той факт, що людські потреби можуть бути необмежені, а ресурси, які задіяні у виробництві благ, завжди обмежені. У зв'язку з цим саме економіка повинна вирішувати цей конфлікт таким чином, щоб завжди підтримувати певний баланс.

Тому більш поглиблені і зрозумілі, на думку авторів, є поняття сутності економіки в інтерпретації відомих науковців зі США [5, с. 1]. Вони стверджують,

що економіка відповідає на питання – «яким чином суспільство з обмеженими дефіцитними ресурсами вирішує: що, як і для кого виробляти товари та послуги»

Але ще більше глибоке визначення сутності економіки висловили два американські вчені Кемпбелл Р. Макконелл; Степлі Л. Брю: *«Економікс (теорія економіки) – це дослідження поведінки людей в процесі виробництва, розподілу і споживання матеріальних благ та послуг в умовах обмежених ресурсів»* [6, с. 3].

У цьому визначенні «поведінка» людей з наукової точки зору є ключовим фактором її функціонування.

Тому, більш конкретним, а тому і більш зрозумілим для всіх буде наступне поняття економіки в їх інтерпретації авторів монографії: *«Економіка – це сукупність різних взаємодіючих організацій (інститутів), діяльність яких обумовлюється поведінкою людей з метою визначення суспільних благ та забезпечення їх виготовлення, розподілу і споживання в умовах обмежених дефіцитних ресурсів»*.

Таке поняття сутності економіки дає ключ для розгадування економічних таємниць сучасного суспільства, яке перевантажене інформацією, великою кількістю прикладних досягнень науково-технічного прогресу та досягнень ноосфери. Тобто, починати потужну модернізацію економіки потрібно саме з людини та її поведінки, а не з пошуку зовнішніх ресурсів її розвитку. Останні можуть допомогти лише певний період чи не допомогти зовсім, маючи на увазі, що ними все одно розпоряджаються люди.

Тієї ж думки дотримувався класик сучасного менеджменту Пітер Друкер, який стверджував, що «економічні результати не є продуктом якихось економічних сил. Вони досягаються людиною» [7, с.].

У цьому сенсі стає більш зрозумілим потужне наукове відкриття професора Дарона Аджемоглу з Гарвардського університету і професора Джеймса Робінсона з університету Чикаго [8].

У своїй книзі *«Чому нації занепадають»* їм вдалося визначити конкретні глибинні причини того, чому одні країни багаті, а інші – бідні. На основі вивчення історії становлення суспільно-економічних відносин в багатьох країнах світу на

всіх континентах земної кулі, вчені встановили головне: **економічний успіх різних держав не залежить від клімату, географічного положення, ментальних якостей народу, історії, мови.** *Найуспішнішими стали ті країни, де за допомогою управлінських інституцій створено суспільство, ключовою цінністю якого є рівні економічні і політичні права кожного, включаючи вільний розвиток і вільну працю будь-якого громадянина.* Інша справа, що на становлення цих інституцій впливають різні фактори, зокрема вищезазначені.

До управлінських інституцій вчені із США відносять екстрактивні (регресивні) і інклюзивні (прогресивні) політичні та економічні інститути, які будуються управлінською елітою і безпосередньо впливають на всю систему соціально-економічних відносин в країні. Саме ці інститути «працюють» чи на збагачення управлінської еліти за рахунок більшості громадян країни (якщо вони екстрактивні), чи формують рівні можливості для самореалізації абсолютної більшості населення. У такому випадку мова йде вже про інклюзивні, прогресивні інститути, які функціонують на демократичному фундаменті.

До економічних інститутів відносяться: різні види ринків, їх інфраструктура, податкова та банківська системи; сукупність державних установ у сфері економіки, які розробляють і реалізують економічну політику; інші інстанції, а також юридичні органи, які гальмують чи сприяють розвитку економіки. Кількість їх достатньо велика.

До політичних інститутів відносяться; діяльність парламенту і центральних органів влади; механізм виборів у Верховну Раду України; механізм формування Кабінету Міністрів України та його діяльність, Адміністрації Президента України на різних рівнях та інше.

Саме Чому одні країни бідні, а інші багаті велике значення мають економічні інститути. Але саме ці інститути знаходяться під впливом політичних інститутів, які, в свою чергу, залежать від якості управлінської еліти.

Управлінська еліта є органічною складовою трудового потенціалу окремої організації, окремого політичного чи економічного інституту, країни в цілому.

При цьому складовою дуже специфічною, бо саме від неї залежить успіхи в управлінні всіма економічними процесами, в основі яких знаходиться поведінка працівників.

Тобто, можна зробити висновок, що «управління» та його ефективність обумовлюють досягнення економіки, бо саме управління є цілеспрямованим впливом на поведінку людей для досягнення економічних результатів. Про ключову роль управління стверджував фундатор сучасного менеджменту Пітера Друкера. Він дійшов до висновку, що *не буває слаборозвинених країн, а є країни слабоуправляєми* [7]. Мається на увазі, що управлінські інститути і конкретні дії управлінської еліти роблять людей та їх працю чи **вільними** (для особистої самореалізації одночасно в інтересах суспільства), чи **пригніченими**, а тому зовсім не ефективним як для самої особистості, так і для суспільства. Тобто саме в аспекті будування умов для вільної праці, що повинно робити управління, знаходиться коріння відповіді «Чому одні країни багаті, а інші бідні».

При цьому вільна праця (інтерпретум Генри Форда) [9]) розглядається як праця з певною тривалістю робочого дня, обумовленою законом, коли працівник бачить результати своїх дій і одержує за них гідну винагороду. При цьому працівник виконує функції, які відповідають його професійно-особистісним якостям (тобто «сродня» праця – за Г. Сковородою).

Дійсно, треба мати на увазі, що безпосередньо у виготовленні і розповсюдженні благ задіяні фінансові і матеріально-технічні ресурси, а також люди. У той же час фінанси концентруються та ними розпоряджаються певні люди, так як і матеріально-технічними ресурсами. Тому як вони це роблять, залежить від їх компетентності, інтересів, їхніх здібностей і цінностей, а також порядності і патріотичності, тобто духовно-моральних якостей.

При цьому професійній компетентності, а саме управлінській, треба приділяти особливу увагу, бо від неї залежать практичні результати діяльності людей. Не має сенсу доводити, що в першу чергу це стосується управлінської еліти, на яку лягає основний «тягар» ефективної організації взаємодії людських,

фінансових і матеріально-технічних ресурсів при виготовленні благ в інтересах всього суспільства та кожного окремого громадянина.

В Україні діють економічні і політичні інститути екстрактивного характеру (недемократичні, регресивні), які «працюють» на збагачення діючої управлінської еліти за рахунок більшості її громадян (що ще тільки в тому числі довели електронні декларації).

При цьому характерним є факт надії вітчизняної управлінської еліти на іноземну фінансову допомогу для підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Але американські вчені у своєму бестселері: «Чому нації занепадають» прийшли до висновку, що «іноземна допомога при системі наявних екстрактивних (регресивних) інститутів у націях – реципієнтах нічого не зробить для досягнення стійкого розвитку» [5, с. 188], бо всі ресурси будуть мобілізованими для забезпечення статус-кво.

Специфічним є шлях поступового збагачення української управлінської і бізнесової (підприємницької) еліти ще до одержання країною незалежності.

Класичним прикладом такого збагачення є перші кроки становлення ринкової економіки в Україні наприкінці 80-х років ще в умовах «радянського соціалізму». Порожні прилавки торгових мереж обумовили появу закону про кооперацію, тобто про розвиток кооперативів та індивідуальної трудової діяльності з метою оперативного випуску товарів для споживачів. Але цього не трапилося. Чому? Для налагодження виробництва товарів потрібні кредити терміном не менше 2-3 років під невеликі відсотки. Комерційні банки в цей період надавали тільки короткострокові кредити під дуже високі відсотки. Розвиватися виробничі кооперативи в цих умовах були не в змозі. Оскільки закон дозволяв функціонування всіх видів кооперативів, виникла велика кількість малих підприємств «купівлі-продажу». Розпочалася масова спекуляція вже готовими товарами, що обумовило збагачення одних за рахунок інших. На думку Г.Форда, «спекуляція готовими товарами – это не бизнес, это более или менее пристойная разновидность воровства» [9, с. 11 – мовою джерела]. **Не важко здогадатися, хто стояв за «спиною» таких кооперативів.**

Отже, спільна дія регресивного політичного інституту (закон дозволяв всі види кооперативів, а треба було тільки виробничі) і регресивного економічного інституту в «обличчі» банківської системи, яка придушила виробничі кооперативи, обумовила обкрадання населення на користь тих, хто організував таку ситуацію. Мова йде про представників управлінської еліти. При цьому професори зі США Дарон Аджемоглу і Джеймс Робінсон доводять, що «Вони діють не правильно не через помилки або не знання, а навмисно» [8, с. 62], тобто дотримуючись власних інтересів, далеких від інтересів громадян країни (на думку авторів, це не зовсім так, бо як би хоча б 40% з них знали, як можна змінити ситуацію на краще, вона б скоріше всього змінилася без участі «майданів»).

Щоб довести виключну важливу роль посадової еліти в управлінні економікою держави можна навести історичний факт, який мав місце у Франції і наведено всесвітньо відомим мислителем і письменником М.Дрююном у книзі «Когда король губит Францию» [10].

Нижче мовою джерела визначено певний фрагмент книжки, що ілюструє цей історичний факт.

«В начале XIV века Франция была наиболее могущественным, самым густонаселенным, самым жизнедеятельным, самым богатым государством во всем христианском мире ... Как же могло случиться так, что сорок лет спустя эта самая Франция ... разбилась на враждующие между собой партии; что ее народ изнемогал под непосильным бременем налогов; что провинции отпадали одна за одной; что над властями открыто смеялись; что деньги обесценивались; честная коммерция была парализована и повсюду царила нищета; никто не знал, что принесет ему завтрашний день.

Почему же рухнула эта держава? Что так повернуло ее судьбу?

Посредственность! Посредственность ее королей, их глупое тщеславие, их легкомыслие в делах государственных, их неумение окружить себя нужными людьми, их высокомерие, их неспособность вынашивать великие замыслы или хотя бы следовать тем, что были выношены до них»[10, с. 5-6].

У даному випадку коментарі, як говориться, зайві. Але, як завжди, з'являться люди, які обов'язково найдуть недоречності в порівнянні Франції на початку XIV століття і України на початку XXI століття.

На думку авторів, якщо певним чином змінити термінологію (королів з їх радниками назвати владою в обличчі керівників держави і депутатів Верховної Ради), то ознаки кризи двох країн однакові і причини ті самі: низька якість, владної еліти, яка не здатна організувати та використати трудовий потенціал країни для блага людей, що має своїм наслідком, низький рівень якості життя громадян.

Отже, мова йде про професійну управлінську некомпетентність і негативні особистісні якості тих, хто управляє країною. Теж саме підтверджує думка великого українця сучасності, члена Римського клубу Богдана Гаврилишина. В одному з останніх у своєму житті інтерв'ю на запитання, як він оцінює зміни в Україні, відповідь була така: *«трансформаційні процеси в Україні не вдаються, бо при владі немає порядних, патріотичних, компетентних людей»* [11, с. 29]. Тобто він уточнює, що саме заважає модернізувати Україну та вивести її зі стану занепаду.

Нажаль, самі ці особливості національної управлінської еліти обумовлюють відсутність у неї потреб у генеруванні наукових ідей і розробок щодо кардинальних змін з метою виходу з кризи та творити майбутнє. Але ситуація в Україні скоріше всього вимусить шукати вихід із кризи, щоб попередити наступні Майдани ще більш руйнівного характеру.

Отже, висновком всього вищезазначеного може бути тільки одне – таємниця слабкості національної економіки знаходиться в людях та їх поведінки, яка обумовлюється їх професійною компетентністю, цінностями, складом розуму, рисами характеру та іншими якостями, зокрема рівнем моральності.

В повні мірі це стосується управлінської еліти, яка повинна організувати і оптимальним чином використовувати трудовий потенціал в кожній організації і інституції. Але неспроможність представників управлінської еліти це зробити, автори відносять не тільки до їх абсолютної некомпетентності чи повної

аморальності (навіть чи всі ці представники були і є люди не порядні, не компетентні, не патріотичні – за Б.Гаврилишиним).

Є надія, що багато хто з них справді не знає, що робити і як підвищити конкурентоспроможність національної економіки, бо не розуміє глибини її людської сутності через поведінку людей. Але ця поведінка може змінюватися під впливом певної культури управління, глибинні підвалини якої досліджуються нижче в підрозділі 1.3.

Але спочатку треба визначити, на якому фундаменті базується конкурентоспроможність економіки та виявити ті коріння, знання яких допоможе робити ефективні модернізаційні дії на потужній науковій основі.

1.2. Коріння конкурентоспроможності економіки різних країн в умовах глобалізації

«Конкурентноспроможність у національній економіці визначається здатністю підтримувати продуктивність праці на значно вищому рівні, ніж у конкурентів, шляхом безперервного впровадження інновацій» [М. Портер. Международная конкуренция. Пер. с англ. – М.: международные отношения, 1993].

Нажаль, для більшості представників управлінської еліти в політичних, економічних інститутах ці коріння маловідомі. Тому, щоб їх знайти на міжнародному ринку, треба відповісти спочатку на два запитання. Чому країни одні товари імпортують, а інші експортують? І чи тільки інклюзивність товарів та послуг є підґрунтям імпорту чи експорту?

У першу чергу треба засвоїти те, що міжнародний поділ праці є засобом економії витрат суспільної праці. Тобто, на світовий ринок експортуються ті товари, послуги, технології якоїсь країни, національні витрати на виробництво яких нижче світових. А імпортуються виробництва інших країн, національні витрати на які вище світових.

Витрати – це індикатори збереження часу і енергії, які мають місце при будь-яких діях, в тому числі при виготовленні чи доставці до споживачів певних благ. Витрати завжди фіксуються та аналізуються з точки зору визначення собівартості товарного продукту. Очевидно, що виходити на ринок з продуктом (товаром, послугою, технологією та ін.) за ціною, яка дорівнює собівартості, не має сенсу із-за відсутності прибутку. Тобто, конкурентоспроможність економіки обумовлюється здатністю її виходити на ринок з продуктами, які за цінами дорівнюють чи нижче, ніж у конкурентів (але які завжди вище собівартості). Цей висновок може здаватися дуже відомим, а тому наївним, якщо б не деякі обставини. Мова йдеться про багато ситуацій, які приховують значущість витрат як індикаторів збереження часу і енергії.

Таким чином, міжнародний ринок, повторимося, є засобом економії витрат суспільної праці, тим самим визначає конкурентоспроможність економік різних країн. Сучасний капіталізм це безперечно довів порівняно з «радянським» соціалізмом.

Але ще не всім зрозуміло, що коріння конкурентоспроможності економік різних країн базується на дії загальносуспільного закону економії часу і енергії. Саме той суспільний устрій, який краще використовує цей закон і розвиває економіку в його руслі, той виграє за продуктивністю праці.

Мова йде про те, що ефективність економіки та її конкурентоспроможність залежить від продуктивності праці, яка базується на використанні досягнень науково-технічного прогресу, що обумовлюють інновації і є лише проявом закону економії часу і енергії.

Але в радянській економіці при надвеликій кількості науково-технічних розробок на практиці використовувалися дуже мало. Пов'язано це з екстрактивністю економічних інститутів, не здатних оперативно організовувати процес їх легітимізації і запуску в практику. Причина одна – відсутність мотивації це робити із-за безвідповідальності за кінцеві результати діяльності (про це детальніше в розділі 2).

Отже, оскільки витрати обумовлюють собівартість ринкового продукту необхідної якості, а потім і його ціну, тому зниженню цих витрат на основі збереження живої і уречевленого (минулого) труда треба приділяти особливу увагу. У зв'язку з цим закон економії часу і енергії «працює», здавалось б, безпосередньо через застосування досягнень НТП, тобто інновацій.

Але є багато ситуацій, коли конкурентоспроможною на ринку стає продукція, яка суперечить дії цього закону, а тому виникає ілюзія, що його немає. Наприклад, якщо попит на продукцію значно перевищує пропозиції. Тоді саме кон'юнктура ринку, а не цей закон, впливає на конкурентоспроможність продукту і можливе одержання великих прибутків зовсім не за рахунок зниження витрат.

Є ще ситуація, коли виробник проводить характерну диверсифікаційну політику. Він може на певний продукт знизити ціну таким чином, що вона буде нижче собівартості, але за рахунок продажу інших, він буде мати загальне позитивне сальдо.

Щоб тимчасово захопити будь-який сектор міжнародного ринку деякі виробники можуть спеціально робити такий крок, щоб забезпечити собі, наприклад, приток валюти. Але занижені свідомо ціни – це вже є демпінговими цінами, які мають юридичні наслідки в умовах міжнародного ринку.

Суттєвим фактором, який може штучно підвищити конкурентоспроможність будь-якої продукції і послуг, може бути реклама. Впливаючи на психологію споживача, можна на деякий період зробити тимчасово конкурентоспроможним навіть не зовсім якісну продукцію з високою собівартістю. Наслідки не добросовісної реклами також створюють умови для виникнення ілюзії, що закон економії часу не існує, бо він не діє

Характерною також є ситуація, коли та чи інша країна для захисту свого недостатньо ефективного виробника вводить певні митні тарифи. Ці тарифи можуть суттєво занижувати конкурентоспроможність ринкових продуктів з інших країн, тим самим приховуючи важливість зменшення витрат на виготовлення товарів чи послуг.

Тобто, вищенаведені фактори багато в чому обумовлюють прихованість дії закону економії часу і енергії, як би підкреслює відсутність такого закону. Нажаль, вже декілька поколінь економістів знаходяться в полоні всемогутності ринкової кон'юнктури, забув про невідпорність дії цього закону в суспільстві, конкретним проявом якого є науково-технічний прогрес і ті самі інновації, про які сьогодні всі говорять.

Невідпорність дії цього закону в соціальній сфері, зокрема поведінки людини, можна довести на такому прикладі. Будь-яка людина, в тому числі та, яка не вивчила геометрію і не знає, що гіпотенуза коротша, ніж два катети, завжди йде навпростець. Зіпсовані трав'яні газони тому свідки. І навіть культурна людина йде асфальтованими доріжками за двома катетами не зовсім охоче. Але тут вже перемагає вихованість.

Наочним прикладом дії закону економії часу і енергії є глобалізація ринку і розміщення підприємств багатьох брендів кампаній в країнах, де є дешева робоча сила. Це знижує затрати і збільшує прибуток, бо робить ці кампанії більш конкурентоспроможними. Характерним в цьому контексті є розвиток економіки Китаю. Останній заповнив своєю дешевою продукцією багатотисячної номенклатури ринки всього світу. Саме низька ціна при низькій собівартості робить ці товари привабливими для більшості споживачів на глобалізованому ринку.

Тобто треба чітко усвідомити, що закон економії часу і енергії є і завжди діє, але інколи приховано на міжнародному ринку. На сьогодні практично не має глибоких розробок в напрямку джерел виникнення цього закону. Є гіпотетичне припущення, що це пов'язано з кінцівкою життя кожної окремої людини і тим, що час неможливо зберігати. Його можна тільки цінити і раціонально використовувати.

Треба також пам'ятати, що вісь науково-технічний прогрес базується на цьому законі, починаючи з винаходу пороху, колеса, двигуна, електрики, телефону, телевізору, комп'ютера, мобільного зв'язку, інтернету тощо. Але реалізують дії цього закону люди через свої винаходи. Появу таких винаходів

сприяють чи не сприяють економічні інститути залежно від їх інклюзивності чи екстрактивності

Великий імпульс використанню цього закону через поведінку людей зробило прийняття інклюзивного закону про патентування винаходів у Англії та США. Це суттєво сприяло активізації дослідницької діяльності, в першу чергу, в цих країнах через механізм приватизації результатів праці тими, хто їх досягає. При цьому діяльність інклюзивних економічних інститутів була зорієнтована на найскоріше використання винаходів у практичній діяльності підприємств, фірм, компаній, зацікавлених у зниженні витрат. Отже, досягнення НТП сприяло підвищенню конкурентоспроможності економіки через збереження живої і уречевленої праці шляхом використання інновацій у практичній діяльності.

Економія живого труда

Мало знати, що економія живої і уречевленої праці є проявом дії закону економії і енергії. Треба ще знати, яким чином робота працівників у всіх фазах економіки, починаючи з виробництва, була підкорена збереженню робочого часу. Одним із засобів такого збереження є нормування праці, як елементу наукового менеджменту.

Як наглядовий історичний приклад можна навести піонерну технологію нормування праці Ф.Тейлора, який пов'язав це нормування з відповідною оплатою праці вантажників. Це дозволило останнім у тричі підвищити продуктивність праці (тобто за одиницю часу перенести у три рази більше вантажу). При цьому вантажники не витрачали більше зусиль, ніж зазвичай.

Іншим прикладом масової економії живої праці, ще на початку XX століття, стало застосування конвеєрів на заводах Генрі Форда (як продовження розробок Ф.Тейлора). Це також набагато підвищило продуктивність праці робітників через збереження часу при виконанні кожної операції за збільшену платню. У результаті було значно знижено затрати на одиницю продукції, що суттєво підвищило конкурентоспроможність автомобілів «Форд» на міжнародному ринку і сприяло розповсюдженню їх в багатьох країнах світу.

Таким чином, використання досягнень науково-технічного прогресу (через певні соціально-економічні технології, зокрема нормування праці та доплату за виконання норм) сприяло зниженню витрат на одиницю продукції. Але яким чином краще зберігати робочий час – добровільно чи через свідому побудову достатньо жорстких зовнішніх умов праці з деякими посиленнями матеріального заохочення в рамках наукового менеджменту?

В ідеалі кращим є варіант добровільного збереження людиною живої праці. Для цього треба сформувати у людині внутрішню потребу цінувати час у всіх своїх діях. Тому ще в родині, а потім в дошкільних і шкільних закладах необхідно пробудити у дітей свідомість про важливість часу і раціонального його використання. Але яким чином довести до свідомості дитині, що час – це єдиний у світі ресурс, який неможливо акумулювати ні на хвилину. (бо він плине без перерви, навіть коли людина спить), поки ще педагогіка не знає.

Вище було наведено історичні приклади застосування певних технологій, що обумовлюють збереження живої праці в контексті підвищення конкурентоспроможності ринкового продукту та заклали фундамент високого економічного розвитку країн Заходу.

У той же час на сучасному етапі розвитку економіки виникає потреба (особливо у країнах з відсталою економікою) в неортодоксальних технологіях економії живої праці. Мова йдеться, в першу чергу, про ті сфери, які пов'язані з управлінсько-інформаційною діяльністю у фірмах, кампаніях, закладах, установах, державних органах, а також апаратах управління підприємств різного профілю і масштабу діяльності.

Нижче наведено унікальну технологію, яка була названо «українським тейлоризмом» і було розроблена наприкінці існування радянської економіки, яка не була конкурентоспроможною саме завдяки ігнорування дії закону економії часу і енергії. У той же час застосування цієї технології в національній економіці в контексті реалізації стратегії підвищення її конкурентоспроможності може мати велике значення. Її сутність полягає у системному оцінюванні результатів праці керівників і співробітників в будь-яких організаціях на базі корисності затрат

робочого часу. Вона була вперше апробовано на прикладі оцінювання результатів управлінської та інженерної діяльності [12].

Філософія цієї унікальної вітчизняної технології полягає в тому, що в кожній організації діяльність працівників здійснюється через їх взаємодію в процесі досягнення кінцевих результатів. Ця взаємодія повинна бути синхронною, тобто проміжні результати дії (поведінки) одного працівника стають початком роботи іншого і так далі за певним ланцюгом.

Синхронність порушується, якщо хтось з виконавців затримує свою роботу до певного встановленого строку (терміну), чи виконує своє завдання не якісно (це потребує доробки, тобто додаткових витрат робочого часу).

І, в першому, і в другому випадках наступний працівник в ланцюжку взаємодії буде марно витрачати свій час в очікуванні закінченого результату попереднього працівника. Це марно витрачений час враховується в оцінці праці цього попереднього працівника, знижує її, що пов'язується відповідним чином з винагородою за працю. Не має сенсу доводити, що така технологія оцінювання результатів праці апаратних працівників приведе до загальної економії живої праці в процесі досягнення кінцевих результатів організації через налагодження чіткої виконавчої дисципліни.

Більш докладніше ця унікальна технологія вже викладено в навчально-методичній літературі [13; 14] та фрагментарно розглядається нижче.

Є специфічна категорія працівників (кількість їх постійно зростає), предметом діяльності яких є інформація. Результати їхньої праці, на перший погляд, неможливо визначити в певних показниках. Йдеться про аналіз інформації, підготовку різних рішень, документів, довідок, звітів та інше, тобто того, що забезпечує процес діяльності. Але як оцінити результати?

Результати роботи таких фахівців, як і працівників усіх категорій, можна оцінити на єдиному фундаменті, зокрема на основі корисності затрат робочого часу. При цьому враховуються наступні фактори: по-перше, обсяг і своєчасність виконаних завдань; по-друге, якість їх виконання. Ці фактори прямо чи опосередковано пов'язуються з кінцевими результатами організації, зокрема, в

частині обсягу поставки до певного терміну замовленої споживачем продукції або послуг, які відповідають певному рівню якості. Потрібно мати на увазі, що всі вищезазначені параметри кінцевої продукції організації (кількість і якість) прямо і безпосередньо обумовлюються діями працівників і відповідними параметрами праці всіх учасників процесу виготовлення цієї продукції. Яка праця, така й продукція – незмінний закон виробництва. Застосування кваліметрії надає можливість оцінити кількісно мірою будь-якої труд, в тому числі апаратних працівників.

Перша умова формування кваліметричної оцінки результатів роботи – це є необхідність урахування всіх виконаних робіт за обсягом кожної з них (пов’язаної з повнотою змісту) і строки виконання. Обидва ці поняття, визначаючи кількість праці, мають між собою нерозривний зв’язок, більш детально викладений нижче.

Наприклад, якщо якась робота подається виконавцем у заздалегідь обумовлений термін, але зміст не відповідає повноті завдання, вона не вважається закінченою. А оскільки таке завершення вимагає додаткового часу, то робота буде виконана з якимось запізненням щодо встановленого строку. Іншими словами, тільки у випадку, коли зміст виконаної роботи повністю відповідає завданню, може визначатися її завершеність стосовно строків виконання. Отже, перший результат праці – його кількість – розраховуватиметься через витрати часу щодо терміну виконання кожної конкретно виконаної роботи.

Другою умовою оцінки результатів праці, що характеризує якість виконаної роботи під кутом зору її споживчих властивостей, є наявність стандартів якості на кожну виконану роботу. Такі стандарти можуть мати характер звичайних вимог до завдання, яке треба виконати, чи з боку споживача, чи керівника. Але в будь-якому випадку ці вимоги або стандарти повинні бути заздалегідь відомі виконавцю.

Очевидно, якщо виконана робота (чи це буде деталь, чи інформаційна довідка, чи послуга тощо) не відповідає стандарту якості або вимогам, що пред’являються до неї, варто вирішити, чи доводити її до стандарту (вимог), чи

бракувати повністю як непотрібну. В останньому випадку час, що пішов на виконання цієї роботи, є повністю марно витраченим.

Таким чином ще з кінця 80-х років минулого століття з'явилась ідея побудови оцінки результатів праці на основі корисності використання робочого часу на прикладі праці фахівців апарату управління промислових підприємств [12]. Це означало можливість задіяти закон економії часу і енергії безпосередньо в системі управління.

Модульна оцінка кількості праці

Наведення кількості вкладеного працівником за якийсь період (наприклад, місяць) праці до корисності витрат робочого часу здійснюється, як вже згадувалося вище, через виявлення своєчасності виконання кожного завдання в повному обсязі, вираженому у змісті роботи. Неповний обсяг навіть зданої в строк роботи не вважається своєчасно виконаним завданням, у зв'язку з чим тривалість її виконання не визначається кількістю праці у фактичних витратах робочого часу. Така робота, як і та, що здана із запізненням, впливає на корисність витрат робочого часу її споживачем – тобто наступною ланкою в соціальному ланцюжку трудового процесу. Слід звернути увагу на ту обставину, що в такому соціальному ланцюжку дії всіх ланок взаємопов'язані в часі, тобто взаємодії всіх учасників виробництва в організації синхронізовані. У цьому випадку кожен працівник, будучи одночасно споживачем якої-небудь проміжної споживчої вартості і виробником іншої в умовах кооперованої праці, залежить від іншого. Порушення термінів виготовлення проміжної споживчої вартості (завдання) одним працівником відбиватиметься на результатах діяльності інших, знижуючи ці результати (із-за порожніх витрат часу в очікуванні надходження до них предмета праці із запізненням).

Покажемо це на прикладі оцінки кількості вкладеної праці під час виконання завдань якимсь конкретним працівником «А» за місяць роботи. Припустимо, що цей виконавець «А» відпрацював протягом місяця 180 годин ($T_f = 180$ год), зафіксованих в таблиці виходу на роботу. За цей час він виконав кілька

планових і позапланових (оперативних) завдань, подавши їх своєчасно і без порушення вимог до якості.

Це значить, що весь витрачений виконавцем «А» робочий час, зафіксований в таблиці, є корисним ($T_{\text{ф}} = 180 \text{ год} = T_{\text{кор.}}$), а ступінь чи індекс (міра) його корисності складе одиницю ($T_{\text{кор.}}: T_{\text{ф}} = 1$). Тобто відносний показник корисності витраченого часу дорівнюватиме одиниці. Остання виражає собою суспільно необхідний рівень використання праці на виготовлення будь-якої споживчої вартості. За всі 180 годин корисної праці цей працівник і має отримувати зарплату.

Розглянемо ситуацію на певному прикладі, коли одне з виконаних працівником А завдань здано в повному обсязі, але із запізненням, тобто з порушенням терміну її передачі до наступної ланки соціального ланцюжка. Наприклад, запізнення склало 9 годин ($t_{\text{зап.}} = 9 \text{ год}$). Це означає, що в умовах синхронної взаємодії всіх учасників соціального ланцюжка споживач цієї роботи втратив на її очікування 9 годин свого робочого часу, витративши його абсолютно марно.

Викликано ці непотрібні витрати робочого часу діями працівника А, у зв'язку з чим вони і повинні бути відображені в оцінці кількості його праці.

Здійснюється облік марної праці у відносному вигляді через кваліметричний модуль:

$$K_{\text{кіл}} = 1 - (t_{\text{зап.}} : T_{\text{ф}}), \quad (1.1)$$

де 1 – стандарт (норма) корисності праці або затрат робочого часу;

$t_{\text{зап.}}$ – час запізнення робіт по відношенню до заздалегідь обумовленого терміну. У нашому прикладі з $t_{\text{зап.}} = 9 \text{ год}$;

$T_{\text{ф}}$ – весь відпрацьований працівником А (згідно з табелем) робочий час в розглянутому місяці, $T_{\text{ф}} = 180 \text{ год}$.

Відношення $t_{\text{зап.}}$ до $T_{\text{ф}}$ виражає собою міру марної праці в загальній тривалості робочого часу.

Згідно з вищенаведеними даними :

$$K_{\text{кіл}} = 1 - 9:180 = 1 - 0,05 = 0,95 \quad (1.2)$$

Це і є індекс, що характеризує кількість вкладеного працівником А праці в комплекс виконаних в обліковому місяці робіт через відносну величину його корисності. У абсолютному вигляді вимірний перший результат праці (його кількість) виглядатиме як добуток усього відпрацьованого за місяць часу (T_{ϕ}) на ступінь його корисності ($K_{\text{кіл.}}$):

$$O_{\text{кіл.}} = T_{\phi} \times K_{\text{кіл.}} = 180 \times 0,95 = 171 \text{ год} \quad (1.3)$$

Якщо робота подається не в повному обсязі, вона, як правило, повертається на доопрацювання. Це обумовлює порушення строків виконання роботи, тобто запізнення на певний час. Отже, кількість корисної праці, витраченої працівником А на виконання робіт у певному місяці, становить не 180 год, а лише 171 год. Саме цей робочий час і повинен, в принципі, враховуватися під час виплати йому зарплати.

Модульна оцінка якості праці

Другий результат праці – якість виконаної роботи (завдання) – вимірюється аналогічно, за допомогою модуля корисності. Але здійснюється це вже через втрати часу у споживача, які той несе в процесі усунення помилок, браку або його наслідків, допущених виконавцем (тобто попередньою ланкою в соціальному ланцюжку технологічного процесу). Дійсно, навіть подана в строк і в повному обсязі робота характеризує лише один бік конкретної праці виконавця та, власне, одну частину її споживчих властивостей.

Є ще й інша частка, що відбиває безпосередньо здатність виробленого продукту (роботи, завдання) задовольняти потребу, тобто бути придатним до вживання. Природно, якщо вироблений продукт за своєю якістю абсолютно не придатний до вживання, весь витрачений на його виготовлення час є марним.

Теж саме можна сказати, якщо на виправлення допущеної помилки або браку в роботі іншими працівниками пішло стільки ж часу, скільки і у виробника (виконавця). У такому разі «нівелюється» весь результат праці останнього, він буде дорівнювати нулю (приклад див. далі).

Таким чином, час, втрачений (чи то проміжним споживачем соціального ланцюжка технологічного процесу, чи то кінцевим споживачем) під час доведення неякісної продукції до кондиції, стає головним вимірником другого результату праці, який визначає міру корисності робочого часу.

Це можна простежити на такому прикладі. Припустимо, що якимось завданням працівник А виконав в строк і в повному обсязі, але не зовсім якісно. Щоб потім довести його до стандарту якості, іншому працівнику (наприклад, керівнику) довелося витратити в сумі ще 18 год. У цьому випадку втрати робочого часу у споживача (твт) склали 18 год, збільшивши сукупні витрати часу і тим самим весь «добуток» конкретної праці працівників цього підприємства.

Відносний показник – індекс, що характеризує другий результат праці, визначаємо з формули (кваліметричного модуля)

$$K_{\text{якість}} = 1 - t_{\text{вт}} : T_{\text{ф}} = 1 - (18:180) = 0,90 \quad (1.4)$$

Абсолютний показник якості праці в годинах корисних затрат робочого часу виглядатиме так:

$$O_{\text{як}} = T_{\text{ф}} \times K_{\text{якість}} = 180 \times 0,90 = 162 \text{ год} \quad (1.5)$$

Таким чином, абсолютний комплексний показник оцінки результатів труда працівника А складає:

$$O_{\text{рез.}} = T_{\text{ф}} \times K_{\text{кіл}} \times K_{\text{якість}} = 180 \times 0,95 \times 0,90 = 153,9 \text{ год} \quad (1.6)$$

Інтерпретація обох результатів в такій інтегративній формі обумовлена, з одного боку, їх єдністю (як наслідок конкретної праці індивіда), з другого – впливом цих результатів на один і той же показник – загальну кількість затрат праці. Іншими словами, наявність єдиної порівняльної бази робить можливим представити обидва показники в такому інтегративному вигляді.

Цілком очевидно, що і зарплату працівник А повинен отримувати не за табельні 180 год., а за 153,9 год. корисно витраченого робочого часу. При цьому абсолютно чітко видно, що якщо будь-який з параметрів моделі дорівнює нулю, результат праці за досліджений період також дорівнюватиме нулю. При відсутності втрат робочого часу у споживачів через порушення термінів ($t_{\text{зап}} = 0$),

чи низьку якість продукції ($t_{\text{вт}} = 0$) увесь час, затрачений на виконання робіт виконавцем, буде корисним і має оплачуватись повністю. Тобто:

$$O_{\text{рез.}} = 180 \times ((1 - 0:180) \times (1 - 0:180)) = 180 \text{ год} \quad (1.7)$$

Якщо оцінюються результати праці підрозділу, тоді $T_{\text{ф.}}$ буде дорівнювати сумі табельного часу всіх працівників підрозділу. Крім того, формула з індексної оцінки кількості і якості праці доповнюється індексом корисного ефекту $K_{\text{кор.еф.}}$. Цей параметр використовується тільки тоді, коли результати підрозділу безпосередньо впливають на кінцеві результати діяльності всієї організації. Цей вплив може бути чи негативним, чи ніяким, чи позитивним. Відповідно $K_{\text{кор.еф.}}$ буде дорівнювати нижче одиниці, одиниці, більше одиниці. У індексному вигляді оцінка має вигляд:

$$O_{\text{рез.}} = K_{\text{кїл.}} \times K_{\text{як.}} \times K_{\text{кор.еф.}} \quad (1.8)$$

Якщо потрібно результати праці підрозділу (його керівника) відобразити через години корисного труда, тобто в абсолютній формі, тоді доповнюється параметром сумарних витрат робочого часу колективом підрозділу згідно табелю кожного працівника.

$$O_{\text{рез.пїдр.}} = \sum_1^n T_{\text{ф.}} (K_{\text{кїл.}} \times K_{\text{як.}} \times K_{\text{кор.еф.}})$$

де n – кількість працівників

$T_{\text{ф.}}$ – відпрацьовані робочі години згідно табелю кожного окремого працівника за звітний період, включаючи керівника.

Технологія оцінки результатів праці

Сама технологія оцінки є оригінальною і базується на незвичному для працівників обліку витрат робочого часу. Вона припускає розв'язання двох завдань, без яких неможливе застосування її на практиці: розробку процедури оцінювання та тієї документальної основи, на якій базується формування параметрів моделі й отримання показника оцінки.

Розробляючи процедуру оцінювання використано принципову лінію на всебічну демократизацію цього процесу через поступове залучення до нього

самих оцінюваних. При цьому очікується подвійний ефект: забезпечити об'єктивізацію моделі оцінки протягом формувального експерименту і викликати серйозну довіру до оцінки з боку тих, хто буде оцінюватися. В іншому випадку можна з повною впевненістю стверджувати, що отримана оцінка навряд чи стане дійсною пружиною механізму мотивації високоефективної праці в організаціях.

Щомісячно кожний працівник підрозділу, де здійснюється така оцінка, заповнює оцінювальний лист. Він самостійно включає виконані завдання за звітний місяць і орієнтовно розраховує час, який він витратив на виконання кожного із завдань. Головною самоперевіркою є сукупність всіх годин робочого часу за кожною роботою, сума яких повинна відповідати табелю.

Характерно, що небажання працівників, оцінювати свій власний труд та заповнювати оціночний лист, можна пригасити адміністративним розпорядженням до бухгалтерії: «Табель того, хто не додає до нього оціночний лист, не оплачується». Як свідчать експерименти, діє таке розпорядження безвідмовно.

Розробляючи документальну основу оцінювання результатів труда закладається принцип послідовного вдосконалення первинного документа у міру продовження експерименту. Тільки після його завершення за участю самих працівників виробляється документальна основа остаточного вигляду, яку потім регулярно використовують.

Тобто затверджується система застосування всієї інноваційної кваліметричної оцінки праці в будь-якій організації через експеримент, коли в процес оцінювання може спочатку включитися одне або два підрозділи організації з поступовим підключенням інших. Базується така система на демократичній основі – самообліку праці, який ведуть працівники у спеціальних оціночних листах.

Більш детально і більш повно кваліметричну оцінку результатів праці розглянуто у навчально-методичній літературі [17], [18]. При цьому треба усвідомити, що така наче бюрократична процедура має великі позитивні наслідки.

Економія уречевленого труда

У цьому випадку закон економії часу і енергії «спрацьовує» у напрямку зменшення затрат матеріально-технічних і паливно-енергетичних ресурсів на одиницю товарного продукту, включаючи послуги.

Вже звідомим фактом є те, що продукція національної економіки за своєю енергомісткістю суттєво поступається економічно розвиненим країнам. Це значно знижує її конкурентоспроможність на міжнародному ринку і одночасно робить Україну залежною від імпорту важливих енергоносіїв. Немає таємниці також в тому, що зниження енергомісткості продукції і послуг залежить від успішності використання досягнень НТП. В світі вже відомі масові технології збереження енергоносіїв та методика функціонально-вартісного аналізу, яку використовував ще Генрі Форд, щоб знизити затрати на виготовлення автомобілів у своїй компанії і зробити їх конкурентоспроможними. Але в Україні процеси зниження енергомісткості продукції здійснюються дуже повільно. Вірогідно, що діючі в Україні екстрактивні економічні і політичні інститути не зацікавлені в підвищенні конкурентоспроможності національної економіки і, відповідно, не можуть забезпечити це підвищення.

Нажаль, національна управлінська еліта не може проникнути в коріння конкурентоспроможності економіки через призму впливу НТП, фундаментальним джерелом якого є закон економії часу і енергії. За певним виключенням, постачальник ринкового продукту не може продавати його нижче собівартості, чи на рівні собівартості, а попит не завжди буде перевищувати пропозиції.

Отже, поряд з ключовою роллю людини та її поведінки є ще одна прихованість у функціонуванні економіки. Вона характерна в умовах розвитку міжнародного ринку товарів та послуг в контексті їх конкурентоспроможності. Мова йде про фундаментальне підґрунтя конкурентоспроможності, яке ховається за кон'юктурою ринку та коливань тих чи інших фінансових індексів, в тому числі валют.

Нагадаємо ще раз, що таким фундаментальним підґрунтям є закон економії часу і енергії, який є загальним законом всього суспільного розвитку впродовж

всього періоду існування людства. Але більш помітна його дія стала в останні два століття і, особливо, в останні декілька десятиліть.

Справа в тому, що проявленням дії цього закону, повторимося, є досягнення науково-технічного прогресу. Якщо більш дбайливо розглянути ці досягнення, то можна побачити їх безпосередній чи опосередкований зв'язок з законом економії часу і енергії.

Наприклад, який зв'язок з цим законом має винахід кондиціонеру, що формує комфортні умови для трудової діяльності працівників чи відпочинку при високій температурі в приміщеннях? Але зв'язок можна зрозуміти таким чином: це економія енергії працівників під час роботи чи скорочення періоду відновлення енергії після роботи. Тобто йдеться про опосередкований зв'язок з цим законом на відміну від безпосереднього зв'язку, наприклад, інтернету чи мобільного телефону та інше. Таких прикладів безліч, але кожна людина для себе може спробувати шукати цей зв'язок при аналізі тих чи інших винаходів, якими вона користується.

Отже, саме сукупність живого та уречевленого труда, що втілюваний в товарі чи послугі, є базою для формування вартості ринкового продукту і появи його на міжнародному ринку з певною ціною.

Інша справа, що процес його просування на цьому ринку, повторимося, залежить від різних факторів, головними з яких є кон'юнктура ринку, коливання індексів фінансових потоків і валют, рівня захисту національних ринків від іноземної конкурентоспроможної продукції через митні тарифи та інше.

Нажаль, саме із-за цієї «іншої справи» виникає ілюзія, що закон економії часу і енергії «не працює» чи його взагалі не існує. При цьому коріння походження науково-технічного прогресу мало кого цікавить, але всі знають про інновації.

1.3. Двоїстий характер труда як фундаментальне підґрунтя ефективного управління економікою

Є ще одне приховане фундаментальне підґрунтя функціонування економіки (крім первинності людини і її поведінки та закону економії часу і енергії), яке формує її конкурентоспроможність, але вже через ефективне чи неефективне управління поведінкою людей (працівників).

Мова йде про вчення про двоїстий характер труда, який першим обґрунтував К.Маркс і назвав це вчення головним для усвідомлення взагалі всієї політичної економії [15, с. 50]. Але радянські вчені-політекономи це так і не усвідомили. Тому велику таємницю представляє ще той факт, чому тисячі вчених, багато які навіть вивчали напам'ять «Капітал», так і не звернули увагу на такий концентрований вислів засновника певної ідеології світового розвитку.

У той же час таке марксове твердження дійсно має надвелике значення для формування ефективної економіки, яке практично повною мірою реалізується в економічно розвинених країнах. Нижче спробуємо довести це на основі теоретичних суджень і практичних прикладів.

Зміст вчення про двоїстий характер труда полягає в тому, що будь-який труд завжди складається з двох органічно пов'язаних видів: *конкретного і абстрактного*.

Особливість *конкретного* труда полягає в тому, що він направлений на створення споживчої вартості, тобто продукту чи послуги самого різного характеру для суспільного споживання. Саме те, що результати праці орієнтовано на безпосереднє чи опосередковане споживання благ іншими людьми, робить його корисним. Очевидно, що якщо результат праці не орієнтовано на споживача, то він є марною витратою всього труда.

Нагадаємо, що сутність абстрактного труда полягає у витратах робочого часу, а також фізичної, розумової та психічної енергії. Тобто, щоб ми не робили, ми витрачаємо час і свою енергію. Інша справа, якщо ми нічого не робимо, то енергію ми мало витрачаємо, але час все одно йде.

Щоб наблизитися до розуміння сутності ефективного управління економікою, треба ще раз усвідомити, що ключовим фактором багатства є труд. Після цього треба відповісти тільки на одне, але кардинальне запитання: **«Коли будь-який труд людини буде завжди ефективним?»**. Саме відповідь на це запитання надасть змогу не тільки багато чого пояснити, але й достатньо чітко визначити головний напрям підвищення конкурентоспроможності національної економіки через управління (далі детальніше).

Труд буде завжди ефективним тільки тоді, коли, по-перше, **конкретний труд** кожного працівника (керівників і підлеглих) в будь-якій організації, включаючи державні органи на всіх ієрархічних рівнях, **буде корисним**. Ця корисність визначається рівнем задоволення суспільних потреб споживачів. По-друге, якщо **абстрактний труд** кожного без виключення керівника, фахівця, робітника в будь-якій організації **буде раціональним**. Такий труд повинен відповідати суспільно-необхідним затратам часу і енергії, що витрачає працівник при виконанні своїх функцій. Регулятором таких суспільно-необхідних витрат є закон економії часу і енергії.

На рис. 1.1 наведено структуру ефективного труда, виходячи з вчення про його двоїстий характер.

Отже, вищенаведена структура дає потужний поштовх для зрозуміння сутності саме ефективного управління економікою через формування певних умов. Тобто таких умов, щоб *конкретний труд будь-якого працівника в будь-якій організації був корисним, а абстрактний – раціональним* (з точки зору відповідності закону економії часу і енергії через суспільно-необхідні витрати).

Тому саме виходячи з вчення про двоїстий характер спробуємо відповісти на питання: *«Чому саме була не ефективна радянська економіка, що привело до занепаду «радянського» соціалізму»*. Це необхідно для зрозуміння траєкторії підйому національної економіки сьогодні і в майбутньому.

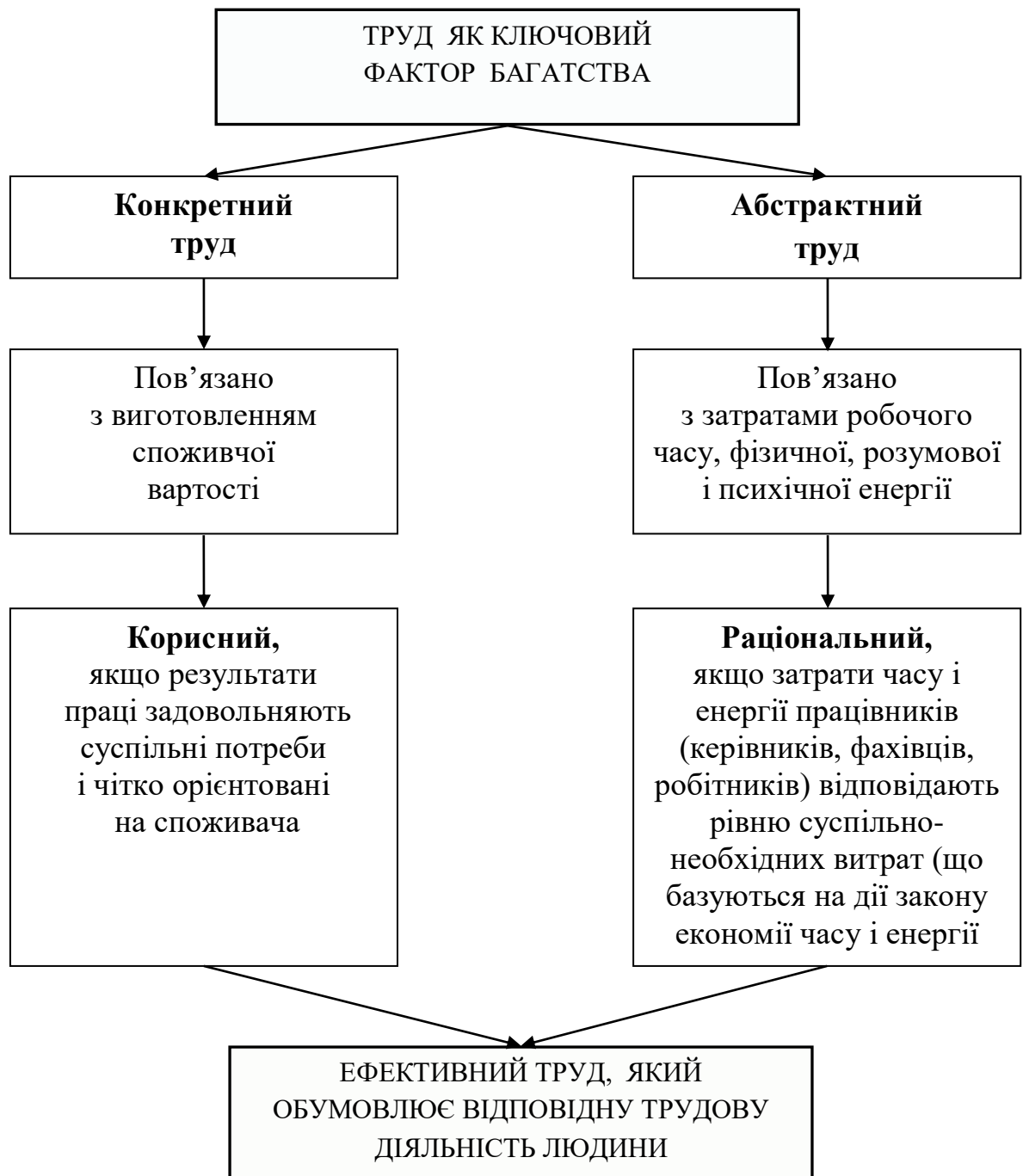


Рис. 1.1. Структура ефективної трудової діяльності людини

Конкретний труд в радянській економіці

Треба визначитися з тим, на що було направлено конкретний труд великої кількості працівників радянських організацій різного масштабу і профілю діяльності, включаючи державні органи на всіх ієрархічних рівнях. Розглянемо,

принаймні, три таких напрямки, що дозволять побачити низьку корисність конкретного труда мільйонів працівників в радянській державі.

Перший напрям – це виробництво для обслуговування військово-промислового комплексу, якому надавалося надвелике значення у формуванні іміджу державі, в той же час як бракувало товарів споживання для населення.

На менш, ніж 70% промислових підприємств та багато інших організацій працювало на цей комплекс повністю чи частково.

Тобто, конкретний труд, корисність якого визначається орієнтацією на виробництво благ для задоволення суспільних потреб, обслуговував амбіції правлячої еліти за певною мірою надуманим приводом загроз збоку капіталізму. Якщо б діяльність влади була зорієнтована на якість життя населення країни (для чого потрібні, в тому числі, добросусідські відношення зі всіма країнами), такому протистоянню не було б місця.

Другий напрям – це велика кількість виробленого на підприємствах обладнання, устаткування, інструментів, що не використовувалося на практиці. Все це накопичувалося на складах підприємств чи ржавіло на повітрі як у промисловості, так і сільському господарстві, а також інших галузях народного господарства.

У 1982 році за ініціативи ЦК компартії України відбулася тотальна перевірка не працюючого обладнання на всіх промислових підприємствах всіх областей України (один з авторів брав участь у цій перевірці в Луганській області). Результати були жахливими. Тому на наступному Пленумі ЦК України ці цифри (мільярди рублів) не були оголошені, а було лише зазначено про надвеликі запаси різних видів устаткування та обладнання, включаючи достатньо складні зі великою вартістю верстати з програмним управлінням.

Тобто, вироблена продукція зі всім комплексом затрат живого і уречевленого труда споживачів не знайшла. У такому випадку не має сенсу говорити про корисність труда багатьох мільйонів працівників, бо їх праця була марною. При цьому не тільки працівників підприємств, а також державних органів.

Дійсно, директивно-планова система управління процесом визначення потреб споживачів (в даному випадку – підприємств і різного роду організацій) виявилася неефективною.

У той же час в капіталістичній економіці таку проблему успішно вирішує ринок і економічна свобода підприємств на основі, головним чином, приватної власності на засоби виробництва. Цікаво, що наприкінці 80-х років влада відчувала необхідність надання певної економічної свободи підприємствам через три «С» - самофінансування, самоокупність, самоуправління. Але ці реформи загальмували два потужних фактори. По-перше, надання підприємствам свободи було скоріше фікцією, ніж фактом. Дійсно, влада продовжувала керувати підприємствами, бо функції, наприклад, урядовців не було змінено відповідним чином. По-друге, «червоні» директори за абсолютною більшістю не змогли скористуватися певною економічною свободою при відсутності підприємницьких якостей.

Третій напрям – це великі обсяги продукції сільського господарства, які не доходили до споживачів. Траплялося це через великі втрати сільськогосподарської продукції, як в процесі збирання врожаю (збирання починалося за наказом владних структур), так і його недбалого зберігання. За неофіційними даними, такі втрати досягли до 35% від всього зібраного обсягу. Це означало, що живий труд багатьох людей, починаючи від посівної та уречевленого труда (у вигляді насіннєвого фонду, зносу машин і комбайнів, а також матеріально-технічних і паливно-енергетичних ресурсів) був марним.

Нажаль, сьогодні вже неможливо підвести статистичні показники марних безкорисних витрат всіх видів обмежених ресурсів, які так бездарно витрачалися в умовах планово-директивної економіки.

Абстрактний труд в радянській економіці

Розглянемо ситуацію, яка пов'язана з витратами абстрактного труда з точки зору затрат часу, фізичної, розумової і психічної енергії, також за трьома основними напрямками, але вже іншого характеру.

Перший напрям – великі марні втрати часу на галузевому чи регіональному рівнях. Наприклад, в умовах централізованого планування, типовим було безліч зустрічних перевезень одних і тих матеріально-технічних ресурсів. Мали місце також багатогодинні простої підприємств і будівництв у зв'язку з несвочасними поставками матеріалів сировини чи комплектуючих елементів.

Дуже характерною в цьому контексті була ситуація зі збірним залізобетоном та цементом. Держплан звітувався за рік своєї роботи досягненням балансу: скільки вироблено – стільки ж спожито, тобто нічого зайвого, все розраховано точно і вірно. Але на практиці картина була іншою. Практично кожен з множини заводів залізобетонних виробів протягом року мав багато годин простоїв в очікуванні цементу, а будівництво – в очікуванні відповідних конструкцій. Оскільки всі заводи були галузовими, вони не мали можливості обмінюватися між собою чи купувати один в одного цей дефіцитний матеріал, тим самим ліквідувати простої. У той же час для такого потужного економічного інституту як Держплан цемент не був дефіцитним, бо баланс: вироблено – спожито за звітний рік – не було порушено.

Взагалі по всій країні загальні марні витрати робочого часу із-за неузгодженості дій державних органів (які створювали екстрактивні політичні і економічні інститути), підприємств і організацій, що виготовляли та забезпечували споживачів благами різного характеру, складали трильйони годин.

Другий напрям надвеликих затрат абстрактного труда – це марні витрати робочого часу всередині цих підприємств і організацій, а також державних органів, що створюють вищезазначені інститути. Однією із головних причин такої ситуації була зазвичай слабкість (були винятки) наукового менеджменту, на якому базувалася діяльність керівників всіх ієрархічних рівнів.

Коріння такої слабкості знаходиться, в першу чергу, в ігноруванні первісності людини в економічних процесах як особистості і головної продуктивної сили суспільства. У той же час як менеджмент базується на управлінні діяльністю працівників таким чином, щоб досягти цілей підприємства на основі оптимального використання їх трудового потенціалу. Оптимальність

такого використання полягає в тому, що воно здійснюється в інтересах як самого працівника, так і в інтересах роботодавця і суспільства (через якісний кінцевий продукт для споживання).

Саме тому на підприємствах економічно розвинених країн велику увагу приділяють управлінню персоналом і відповідним службам, мотивації працівників, їх розвитку і кар'єрному росту, а головне – гідної винагороди за результатами праці. У радянській економіці в цьому сенсі господарювала зрівнялівка щодо оплати праці без чіткого визначення її результатів для кожного працівника. Крім того, замість повноцінних служб управління персоналом функціонували відділи кадрів для оформлювальних і звітних дій.

Проблема мотивації головним чином вирішувалася через надання премій не за результатами праці (у відсотках від окладу) та нагородами за різними іпостасями, починаючи з грамот і портретів на дошках пошани.

У цілому ж зсередини організації господарювала адміністративна система управління, яка орієнтована на слухняне виконання підлеглими розпоряджень і наказів керівників. Але це при тому, що самі керівники не завжди вміли чи спробувалися вміти використовувати мотиваційним чином здібності та професійно-особистісні якості працівників.

Третій напрям неефективних витрат абстрактного труда у великому обсязі пов'язано з особистістю кожного працівника. Пояснимо це наступним чином. Що треба, щоб працівник завжди ефективно виконував свою роботу без зайвих витрат робочого часу та енергії? Питання зовсім не риторичне, дарма що відповідь на нього вже відома – він має бути професіоналом. Тобто це працівник, який за своїми професійними знаннями та вміннями (в тому числі через засвоєння сучасного інструментарію, обладнання, технологій) відповідає функціям, які виконує. Але поглиблення поняття «професіонал» передбачає ще одне – це адекватність професійно-особистісних якостей працівника займаній посаді.

Тобто, щоб абстрактний труд був раціональним, діяльність працівника має відповідати його природним якостям і здібностям (тобто бути *«сродей праціей»* –

за Г.Сковородою). Крім того, працівник повинен бути мотивованим до адекватних дій, бо інакше всі його здібності не будуть реалізовані в необхідній мірі.

У економічно розвинених країнах раціональність абстрактного труда вирішується через науковий менеджмент і відповідну діяльність навчальних закладів середньої освіти. В останніх здійснюється суттєва робота з професійної орієнтації випускників, які більш свідомо обирають майбутню професію.

У радянській економіці питання раціональності абстрактного труда також вирішувалося певним чином, але у більшості формальними засобами. Дійсно, науковий менеджмент, який формує відповідну культуру ефективного управління, підмінювався ручним адміністративним впливом на поведінку працівників, що обумовило появу відповідної культури адміністративного тиску (КАТ). Неефективність цієї управлінської культури КАТ було доведено життям (про що ще буде зазначено нижче), як і системи формальної професійної орієнтації в шкільній освіті.

Особливість сучасної управлінської культури в організаціях, яка є органічною складовою наукового менеджменту, полягає в тому, що вона вирішує питання корисності конкретного труда працівників (керівників в першу чергу) і раціональності абстрактного.

Саме сучасна управлінська культура робить труд ефективним. Мова йдеться про культуру цільового управління (КЦУ) за кінцевими результатами. Сутність цієї культури розкриємо більш детально, маючи на увазі її величезне значення для становлення ефективного труда в економіці, яка претендує бути конкурентоспроможною.

Управлінська культура як «організатор» ефективного труда

Яким чином управлінська культура, а саме культура цільового управління (КЦУ) сприяє конкретному труду завжди бути корисним, а абстрактному – раціональним в будь-якій організації?

Це починається здійснюватися тоді, коли трудова поведінка всіх працівників буде підкорюватися чітко визначеним цілям, досягнення яких

однозначно фіксується в суспільно-корисних кінцевих результатах. Ці результати повинні вимірюватися кількісною мірою, щоб кожний керівник і працівник бачили ці кінцеві результати. Тобто принципово важливим є чітка визначеність як кінцевих, так і проміжних результатів в контексті досягнення кінцевих. **У зв'язку з цим принцип цілепокладання в КЦУ стає ключовим важелем забезпечення корисності конкретного труда.**

При цьому дуже важливо знати, що кінцеві результати будь-якої організації незалежно від профілю і масштабу діяльності повинні бути, в першу чергу, суспільно-корисними. Потім вже визначаються результати економічні, соціальні, екологічні.

Якщо розглядати звичайну комерційну організацію, то суспільно-корисним кінцевим результатом для її буде якісний ринковий продукт (послуга), який задовольняє потреби споживачів. Безумовно, що головним кінцевим результатом такої організації є прибуток, але досягти його з продуктом низької якості в умовах цивілізованого ринку неможливо. Непроданий ринковий продукт буде означати, що конкретний і абстрактний труд тих працівників, хто приймав участь в його виготовленні, був марним (абсолютно неефективним).

В умовах цивілізованого (не кримінального) ринку головний кінцевий результат комерційних організацій – прибуток, який органічно пов'язаний з суспільно-корисним результатом. Тому розмір прибутку через обсяг продажу достатньо чітко визначати суспільно-корисні і економічні кінцеві результати діяльності комерційних організацій.

Саме вимірність кінцевих результатів дає змогу «підв'язувати» дії всіх працівників (через проміжні результати їх роботи) до цих кінцевих, щоб зробити конкретний труд корисним.

У цьому контексті особливу увагу треба приділити чіткому вимірюванню результатів праці кожного окремого працівника, в першу чергу, керівників (через сукупну оцінку результатів діяльності підлеглих). У такому випадку (в рамках КЦУ) вирішується одночасно декілька завдань.

По-перше, оцінка індивідуальних результатів в контексті кінцевих ще більше наближує конкретний труд кожного працівника до корисного через усвідомлення цього самим працівником.

По-друге, така оцінка стає мотиватором активності абстрактного труда кожного працівника, все більше наближуючи його до раціонального при умові гідного стимулювання одержаних результатів.

По-третє, систематичне (щомісячне) оцінювання результатів праці керівників через дії підлеглих, але в контексті досягнення кінцевих результатів, буде сприяти більшому цінуванню професіоналізму з боку керівників і **ліквіду телефон право** в господарюючій сьогодні культурі управління КАТ.

Оскільки формування КЦУ починається з визначення кінцевих результатів діяльності (КРД) розглянемо ще два види кінцевих результатів. Мова йде про соціальні результати, які визначають якість трудового життя працівників та екологічні результати, які характеризують вплив організації на забруднення оточуючого природного середовища – атмосфери, гідросфери, літосфери.

Проблема вимірності кінцевих результатів виникає при досягненні як соціальних, так і екологічних цілей. Зазвичай для оцінки екологічних результатів, які відображають вплив діяльності організацій на природне середовище, використовуються індекси забруднення. Це відносні показники фактичних викидів в певних одиницях до нормативних рівнів.

Але досі ще проблематичним є вимірювання соціальних кінцевих результатів, які розглядаються нижче в інтерпретації авторів.

Соціальний результат діяльності організації вимірюється через вплив на оточуюче соціальне середовище, найближчим з яких є трудове життя всіх її працівників. Зазвичай за соціальні результати комерційних організацій приймають допомогу місцевої влади у питаннях благоустрою, меценатської чи спонсорської діяльності та інше. Але автори виділяють, в першу чергу, вплив організації (її керівників) на якість трудового життя персоналу. Саме цей вплив необхідно виміряти.

Треба мати на увазі, що показник якості трудового життя дуже своєрідний, бо визначається через сприйняття самим працівником рівня задоволення власних потреб в сфері трудової діяльності.

Працівники будь-якої організації – це, в першу чергу, повноправні члени суспільства, але у двох обличчях – як особистості, що мають власні здібності, якості та різноманітні потреби, і як головна продуктивна сила суспільства. Остання обумовлює конкурентоспроможність економіки через трудову поведінку працівників, що обумовлює корисність конкретного і раціональність абстрактного труда (за умови ефективного управління людськими ресурсами, а саме – трудовим потенціалом).

Тому виявлення рівня задоволення потреб працівників в сфері трудової діяльності характеризує не тільки рівень якості трудового життя працівників і одночасно можливості підвищення раціональності абстрактного труда в рамках корисності конкретного. Є ще одна особливість такого вимірювання. Показник якості трудового життя (ЯТЖ) через виявлення рівня задоволення відповідних потреб працівника відображає також рівень його самореалізації в однієї з надважливих сфер життєдіяльності людини – трудової.

У таблиці 1.1 наведено оцінювальну модель (з певним прикладом розрахунків результатів оцінок), яка дозволяє за допомогою факторно-критеріальної кваліметрії виявити судження людини про рівень власної самореалізації в трудовій сфері (рівень ЯТЖ) і інтерпретувати ці судження кількісною мірою.

Особливість факторно-критеріальних оцінювальних моделей заключаються в їх надзвичайній простоті і одночасно глибині. За допомогою таких моделей вперше стає можливим судження людей (як специфічне якісне явище) представити у вигляді кількісного індикатора.

У нашому випадку для цього треба тільки визначити критерії рівня задоволення потреб працівників та надати цим критеріям кількісну інтерпретацію.

**Модель індексної оцінки якості трудового життя (ЯТЖ) працівників як
кінцевого соціального результату діяльності організації
в рамках цільового управління**

№ п/п	Фактори задоволення потреб	Критерії рівня задоволення потреб					Оцінка за фак- тором	Причини незадо- волення за факто- ром
		Повні- стю задово- лені (1,0)	Скорі- ше так, ніж ні (0,75)	Щось середнє (0,5)	Скоріше ні, ніж так (0,25)	Повні- стю незадо- волені (0,0)		
1.	Адекватність займаної посади та виконуваним функціям («сродність» праці)		×				0,75	
2.	Винагорода за працю					×	0,0	
3.	Психологічний клімат у соціумах			×			0,50	
4.	Умови праці – гігієнічний аспект			×			0,50	
5.	Умови праці – організаційний аспект				×		0,25	
6.	Мотивація творчого розвитку			×			0,50	
7.	Мотивація кар'єрного росту				×		0,25	
Оцінка ЯТЖ індивіду (O _{інд.})		Приклад розрахунку: $O_{інд} = \sum_{1}^k : 7 = 2,75 : 7 = 0,38$						
Оцінка ЯТЖ колективу, (O _{кол.}), який складається, наприклад, з 10 осіб:		Модель розрахунку: $O_{кол} = \sum_{1}^{10} O_{інд} : 10 =$						

Наприклад, має судження про: повне задоволення своїх потреб; скоріше «так», ніж «ні»; щось-середнє (чи не знаю); скоріше «ні», ніж «так»; повністю не задоволений. Відповідно: повне задоволення як ідеал (норма) відображається одиницею (1,0); скоріше «так», ніж «ні» - 0,75; щось-середнє 0,5; скоріше «ні», ніж «так» - 0,25; повністю незадоволений – 0,0. Приклад розрахунку наведено в табл. 1.1. В останньому стопчику викладено причини незадоволення для зміни

ситуації, бо надає керівникам інформацію для персоніфікованого стимулювання працівників.

Показник ЯТЖ через задоволення потреб працівників є індексним, тому що відображає порівняння з «ідеальним» рівнем (нормою, стандарти) у вигляді коефіцієнта. Опитування працівників здійснюється за допомогою анкети, якою стає оцінювальна модель, що представлено в табл. 1.1. Це ще раз підкреслює неординарність технології виявлення кінцевих соціальних результатів діяльності будь-якої організації, як обов'язковою складовою культури цільового управління в організаціях політичних і економічних інститутів.

Мова тому йдеться про обов'язкову чітку визначеність цілей і кінцевих результатів діяльності будь-яких організацій, що це обумовлює, в першу чергу, корисність конкретного труда кожного працівника. Не треба доводити, наскільки це важливо, якщо це стосується органів державного управління на всіх ієрархічних рівнях, які безпосередньо чи опосередковано впливають на конкурентоспроможність економіки (через відповідні інститути).

Рациональність абстрактного труда працівників в умовах культури цільового управління постійно стимулюється систематичною оцінкою і відповідною винагородою результатів трудової поведінки працівників (в контексті досягнення кінцевих результатів діяльності організації). Така систематична оцінка (як важіль зворотного зв'язку) в КЦУ «підштовхує» процес пошуку працівниками «сродней» праці і підвищення професіоналізму, в тому числі за рахунок застосування різних інновацій, тобто досягнень науково-технічного прогресу. При цьому керівники, які за зворотним зв'язком відповідають за досягнення кінцевих результатів, стають зацікавленими в успішному пошуку «сродней» праці підлеглих.

1.4. Роль економічних і політичних інститутів у формуванні конкурентоспроможної економіки

Як уже зазначалося вище (підрозділ 1.1), неопосередкована конкурентоспроможність економіки і формування багатства країн обумовлюють економічні інститути. Але вони знаходяться під впливом

політичних інститутів, які в свою чергу залежать від діючої управлінської еліти. Таку ієрархію залежностей вперше визначили два професора зі США, яка навряд чи піддається сумніву [8].

Зробимо спробу послідовно розглянути це в органічній ув'язці з відповіддю на питання: *яким чином програла радянська економіка?* Відповідь на це питання має важливе значення для становлення конкурентоспроможної економіки в Україні. Справа в тому, що внутрішньо в нашої національної економіки все ще зберігається щось таке, що дуже суттєво впливало на низьку ефективність планової економіки.

Мова йде про управлінську культуру в організаціях, на яку наявність приватної власності на засоби виробництва за розвиненого ринку чи їх відсутність мало впливають. В той же час саме управлінська культура може сприяти ефективному труду працівників (який поєднує корисний конкурентоспроможний труд з раціональним абстрактним), чи, навпаки, буде перешкоджати такому поєднанню і знижувати ефективність труда.

Але все по порядку. Сконцентруємося спочатку на функціонуванні вищезазначених інститутів в радянській економіці. Почнемо з головного економічного інституту.

Коротко про економічні інститути.

Всемогутньою організацією в економічному інституті був Держплан, який керував економікою через п'ятирічне планування. Однією з переваг п'ятирічних планів, що їх складав і адміністрував Держплан, було окреслення довготермінових перспектив розвитку народного господарства в цілому та його галузей задля раціонального використання обмежених ресурсів, а також інвестування і інновацій. Але раціональності у використанні цих ресурсів як раз досягнути не вдалося.

Причин, як завжди, багато, але наведемо основні, які можна віднести до ключових.

По-перше, визначення потреб, на задоволення яких б орієнтувалося виробництво, було побудовано нераціонально. По мірі росту масштабів економіки, прямі директиви щодо випуску певного обсягу певної продукції стали неможливі. У таких умовах заплановані показники зазвичай визначилися на основі попередніх рівнів виробництва, тобто на основі «досягнутого». Це стримувало і гальмувало ріст виробництва і ефективне використання труда працівників, тому що ніхто не хотів ризикувати невиконанням плану та одержанням премії.

По-друге, в умовах централізованого постачання, щоб забезпечити обсяги виробництва, підприємства та інші організації робили завищені замовлення на постачання різних видів ресурсів. Дуже часто такі замовлення «різалися» зверху органами державного постачання, тому що ні одне зі знову побудованих підприємств-постачальників, наприклад, ніколи не виходили на проектну потужність у потрібний термін (та були інші причини).

Аналогічна ситуація складалася з визначенням потреб, які обумовлюють виготовлення так званих споживчих товарів для населення. За відсутністю ринку, основною інформацією для визначення цих потреб був потік скарг від громадян та порожні прилавки у крамницях. Ніякий виробник чи орган влади не ніс ніякої відповідальності перед громадами за таку ситуацію.

Отже, процес визначення реальних виробничих та споживчих потреб, на задоволення яких повинен орієнтуватися конкретний труд працівників в різних організаціях, був хибним. Більш того, він часто дезорієнтував цей труд.

По-третє, вся система централізованого планування, яка була органічно пов'язана з централізованою системою ціноутворення, була суттєво відірваною від ціни інновацій, новітніх технологій і мотивації абстрактного труда працівників. Діючий механізм управління в рамках такого ціноутворення був байдужим до сприяння розвитку науково-технічного прогресу і швидкого застосування його досягнень на виробництві. Тобто, повторимося, ігнорування закону економії часу і енергії було органічно таким явищем в радянській економіці.

Характерними в цьому сенсі є судження сторонніх зовнішніх аналітиків радянського економічного інституту Д.Аджемоглу і Д.Робінсона «той факт, що в економіку централізованого планування не могли впровадити ефективні стимули, зумовлений не технічними помилками в розробці схем преміювання. Це – внутрішній недолік усього підходу, за яким досягався розвиток при екстрактивних інститутах. Усе робилося лише за командами уряду. Утім стимулювання стійкого економічного розвитку потребує використання людьми їхніх талантів та ідей, що було неможливо в економічній системі радянського стилю» [8, с. 118].

Тобто зарубіжні спостерігачі-дослідники звернули увагу на слабкість внутрішніх стимулів до інноваційної творчої діяльності і використання на практиці досягнень науково-технічного прогресу. При цьому у своєму фундаментальному доробку [8] вони послідовно доводили, що обов'язковою складовою інклюзивності економічних інститутів є вільний (свободный) труд. На їх думку тільки такий труд може по справжньому та на довгий період забезпечити стійкий економічний ріст. Тому логічним буде перейти до наступного фактору, що суттєво заважав радянській економіці стати конкурентоспроможною впродовж багатьох років, аж до 1991 року. Характерною особливістю цього фактору є те, що саме він не дає стати конкурентоспроможною і незалежною Україні після 1991 р.

Дійсно, **по-четверте**, нездатність радянського економічного інституту раціонально використовувати обмежені ресурси обумовило неспроможність задіяти і оптимально використовувати ключовий ресурс – людський потенціал як «носія» абстрактного і конкретного труда.

Проблема реалізації трудового потенціалу

Тобто, трудовий потенціал радянської держави не був використовуваний оптимальний чином. Цьому фактору необхідно приділити особливу увагу тому, що саме в цій фазі управління людськими ресурсами наявно спостерігається значущість вчення про двоїстий характер труда.

Зокрема, проблема корисності конкретного труда в радянській економіці виникає вже на стадії визначення суспільних проблем (починаючи з окремої людини як особистості). Сам процес їх визначення, про що вже сказано вище, створює умови для виготовлення продукту, який не має споживача (згадаємо тільки про надвеликі запаси невстановленого обладнання, озброєння).і це при тому, що мав місце величезний дефіцит дійсно потрібних споживчих товарів. Вочевидь, що трудовий потенціал тих, хто приймав рішення і тих, хто виконував ці рішення, був використаний частково чи взагалі невикористаний.

Тобто, якщо результати конкретного труда цих працівників були непотрібними, тоді їх абстрактний труд виявляється марним. Більш того, весь уречевлений труд в виготовленні продукції буде також марним.

Отже, раціональне використання конкретного труда керівників та інших працівників економічних інститутів відіграє основоположну роль в раціональному використанні трудового потенціалу.

Саме тому таке надважливе значення мають два потужні важелі: зовнішній – ринкові відносини та внутрішній – культура цільового управління за кінцевими суспільно-корисними результатами в будь-якій організації.

Стає зрозумілим, що радянська економіка не мала таких важелів, що і обумовило великі втрати конкретного труда мільйонів працівників. Дійсно, відсутність вільного ринку було принциповою позицією централізовано-планової економіки і демагогічної ідеології з приводу заперечення приватної власності на засоби виробництва. Що ж стосується другого важеля – культури цільового управління, - то чітка постановка цілей і обов'язкове визначення соціально-корисних кінцевих результатів суперечило самій природі посадовій управлінській еліті. Дійсно, якщо б відповідальність (як зворотній зв'язок) за результати діяльності економічних структур відносно марних витрат мільярдів робочих годин було реалізовано на практиці, багато з організацій цього інституту чи б змінило свої функції, чи взагалі самоліквідувалися. Наприклад, Держплан би тоді припинив планування багатотисячної номенклатури видів продукції,

сконцентрувавшись тільки на ключових і життязабезпечуючих. А інші віддав би та переклав на «плечі» ринку. **Тобто, альтернативи ринку все одно не було. Ринок є оптимальним важелем визначення суспільних потреб, які обумовлюють корисність конкретного труда мільйонів працівників, які б посади вони не займали.**

Але на раціональне використання трудового потенціалу суттєво впливає також фактор абстрактного труда працівників, включаючи керівників як організаторів трудової діяльності підлеглих. Дійсно, можна виготовити суспільно-корисні продукт чи послугу, але з такими великими затратами часу і зусиль (енергії), що він буде неконкурентоспроможним на ринку. Такий продукт не зможе задовольняти потреби споживачів із-за високої вартості, а тому стає непотрібним. У такому випадку також весь труд буде марним, а трудовий потенціал буде повністю нереалізованим (крайній випадок).

Вище зазначалося, що абстрактний труд тоді стає раціональним, коли працівник буде, в першу чергу, займатися «сродней» працею. Крім того, він повинен володіти актуальними професійними знаннями та вміннями, використовуючи сучасні інноваційні технології.

У цьому сенсі потужним доказом важливості «сродної» праці є історичний приклад, який представлено П.Друкером у своєму науковому доробку [7]. Нижче мовою джерела наведемо цей приклад. «Нет более показательного примера, чем становление и расцвет Дома Ротшильдов. В конце 1790 года Мейер Амшель Ротшильд был всего-навсего мелким провинциальным ростовщиком. Менее чем за 20 лет, в конце периода войны Наполеона, Дом Ротшильдов стал обладать крупнейшей финансовой мощью в Европе. Именно систематическое максимальное использование ресурсов семьи и привело столь быстро Ротшильдов к успеху.

Ресурси семьи називались *Натан, Джеймс, Амшель и Соломон* – чотири старших сына. Для каждого из них был выбран тот шанс, который лучше всего подходил конкретному характеру и таланту, найдена та возможность, при которой индивидуальный ресурс мог привести к максимальному результату.

Натан был самым способным, дерзким, высокомерным с грубыми манерами и богатым воображением. Он поехал в Лондон с его беспощадной конкуренцией агрессивных профессионалов бизнеса в самом крупном финансовом центре Европы.

Париж «отошел» к *Джеймсу*. Это было самое предательское место, где пленились интриги, и в которых Джеймс чувствовал себя как рыба, будучи стратегом семьи с самого раннего детства. В другом месте он чувствовал бы себя неловко.

Соломон, вежливый, терпеливый и полный чувств собственного достоинства, отправился в Вену, где быть банкиром – значит иметь дело с одним клиентом – двором Габсбургов.

Трудолюбивый *Амишель* остался во Франкфурте (родном доме для Ротшильдов), создал мощную информационную базу (быстрой и достоверной) и мощный кадровый потенциал из немецких ребят еврейского происхождения. Последние работали по всем филиалам фирмы на основе полного доверия как члены Дома Ротшильдов.

Но самое интересное другое – они не дали шансов пятому сыну – Кальману, отправив его в тихий Неаполь к королевскому двору. Правило, не следует предоставлять посредственности никаких возможностей. *Ибо посредственность не может извлечь пользу из представленных ей шансов. Наоборот, она способна причинить ощутимый вред*» [7, с. 138].

Останнє твердження дуже актуальне для національного етносу, коли до влади приходять посередність, але якій надається шанс. Як цей шанс використовується сьогодні, бачать вже всі громадяни України.

Не можна стверджувати, що при радянській владі повністю ігнорувався факт «сродньої праці». Партійні органи проводили достатньо ретельний відбір керівних кадрів у свої ряди та в економічні інститути.

Але типовою була ситуація, коли відбір претендентів на керівні посади проходив від «досягнутого рівня» компетентності. Тобто, відбирали тих, хто на

своїй посаді досягав певних успіхів, в першу чергу, в очах вище поставлених посадовців.

Чому саме більш «в очах», ніж за досягнення реальних результатів, пояснюється двома обставинами. По-перше, кінцеві результати тієї або іншої діяльності не було чітко визначено. По-друге, чітка ієрархічна вертикаль адміністративного тиску в умовах «розмитості» кінцевих результатів робила підлеглих залежних від того, наскільки подобалися працівники своєму керівництву чи ні.

Тому формувалася специфічна керівна номенклатура як своєрідний прошарок «своїх» людей, які у випадку невдач на одній керівній посаді переходили на іншу керівну посаду, в тому числі в іншу галузь. Не маючи достатньої інформації про глибинні суттєві здібності, професійно-особистісні та моральні якості претендентів на керівні посади, помилки щодо розстановки кадрів були величезні.

Така ситуація не сприяла тому, щоб абстрактний труд таких керівних кадрів був раціональним. Але невдачі з керівними кадрами та слабка реалізації їх «сродності» праці мають надвеликі наслідки. Треба мати на увазі, що саме вони повинні організовувати труд підлеглих таким чином, щоб оптимальним чином використати вже їх трудовий потенціал.

Характерно, що багатьох керівників організацій економічного інституту взагалі не вчили науковому менеджменту (наприклад, практично кожний голова колгоспу не знав про сутність «менеджменту»). При цьому традиційно низька винагорода за інтелектуальну працю, в першу чергу, інженерного персоналу, обумовило перехід багатьох з них на робочі професії, де платили більше. Все це обумовило слабе стимулювання інноваційної діяльності і застосування досягнень НТП в практику.

Сформувалась дивна управлінська культура в організаціях, яка відчужувала працюючу людину від результатів її труда, пригнічуючи її як особистість. Це привело до того, що продуктивність праці у сільському господарстві була у п'ять разів нижче, ніж у США, а в промисловості – у три рази. У наявності велике

недовикористання трудового потенціалу країни, що не могло не дати негативні наслідки для всієї радянської держави.

Вперше всю глибину безперспективності такої культури і загибель «радянського соціалізму» побачив надзвичайний капіталіст світу, який своєю діяльністю попередив пролетарську революцію у США і потужно вплинув на вихід Америки з Великої депресії. Мова йде про Генрі Форда. Він стверджував: **«Природа наклала вето на всю Советскую республику. Она отказывала людям в праве наслаждаться плодами своего труда... Русские и так достаточно работают, но их работа ничего не стоит. Это не свободный труд»** [9, с. 7] (мовою джерела).

Коротко про політичний інститут

Якщо поставити питання, чому радянська економіка занепала, відповідь на це питання з точки зору двоїстого характеру знаходиться на поверхні. Тобто, конкретний труд керівника і працівника (починаючи з центральних органів політичного і економічного інститутів) не був повністю корисним, а абстрактний труд – раціональним. При умові навпаки, радянська економіка ніколи б не прогнала. Але для цього треба було б змінити екстрактивні політичні і економічні інститути на інклюзивні. Останні б сприяли оптимальному використанню трудового потенціалу працівників в контексті досягнення кінцевих результатів діяльності цих інститутів, а саме – підвищення якості життя громадян. Управлінська політична еліта допустити такого була не в змозі, бо це лишало б її безвідповідальності в умовах повної влади. У рамках управлінської парадигми ефективна діяльність будь-якої організації, в тому числі політичної інституції, завжди пов'язана зі зворотнім зв'язком, тобто з чітким визначенням кінцевих цілей результатів діяльності і відповідальність за їх досягнення

Не має сенсу доводити, що для всіх політичних інституцій є дві траєкторії визначення цілей і, головне, результатів.

Перша – це імідж країни у світовій спільноті, друга – якість життя громадян. У цивілізованому суспільстві друге обумовлює перше, але не навпаки, як робилося у радянській країні.

Як вже зазначалося вище, в силу ментальної неповаги до людини, в радянській траєкторії надавалося надвелике значення першій траєкторії при певному недооцінюванні другого. І це при тому, що представники правлячої комуністичної партії постійно стверджували про пріоритет людських цінностей. Періодично цей пріоритет, дійсно мав місце, але в цілому партійні органи лише опосередковано відповідали за рівень якості життя громадян. Пояснимо це наступним чином.

Вся система управління, яка об'єднувала всі структури політичного інституту (які тоді повністю підпорядковували собі економічні інститути) базувалися на так званій партійній дисципліні. Тобто, нижчестоящі категорично підкорювалися вищестоящим керівникам чи органам. Діяла чітка адміністративна вертикаль зверху-вниз, але практично без зворотного зв'язку, бо «верхи» не відповідають за кінцеві результати своєї діяльності повною мірою. Це і визначило своєрідність такої адміністративної культури управління, яка довела економіку до занепаду.

Справа в тому, що загальний лозунг політичної влади – «працюємо на благо народу» – підкріплювався визначенням цього блага в «дивних» конкретних показниках, за які необхідно було б відповідати своїми посадами і пільгами.

Наприклад, за що зазвичай звітувалися за рік роботи райкоми чи горкоми партії, а потім обласні та центральні партійні органи. У першу чергу, за кількість побудованих квартир, шкіл, лікарень, поліклінік; за підвищення середньої заробітної плати на 10%; за кількість нових чи додаткових маршрутів громадського транспорту; за мільйони кубічні метри вивезеного сміття; за декілька кілометрів побудованих чи відремонтованих доріг; за десятки підключених до енергомереж чи водопостачань сіл та багато іншого. І все, дійсно для людей, але яким чином?

Справа в тому, що висвітлені в звітах показники не зовсім повно характеризують рівень якості життя громадян, а тому це не показники кінцевих результатів діяльності цих політичних структур.

Показник якості життя громадян – це своєрідний і дуже глибокий показник, який відображає суб'єктивне сприйняття кожною людиною якості свого життя через задоволення своїх потреб. Саме суб'єктивне сприйняття людиною того, як їй живеться, знаходиться в «підвалинах» показника якості життя громадян (ЯЖГ).

Наприклад, побудовано багато квартир, а жити в них не зручно, бо часто відключають холодну чи гарячу воду, ліфти не працюють, дахи протікають, сміття своєчасно не вивозять та багато чого іншого. Чи побудовані нові дитячі садки, а діти не хочуть їх відвідувати тому, що вихователі не можуть спілкуватися з дітьми та цікаво проводити заняття, чи взагалі в закладі несприятливий психологічний клімат.

Теж саме відносно нових лікарень чи поліклінік, де медичні послуги надаються неякісно за різними причинами та інше.

Можна навести ще багато прикладів, коли кінцеві результати діяльності будівельних чи інших організацій подаються як кінцеві результати діяльності структур політичного інституту. Це робить конкретний труд працівників цього інституту лише частково корисним (маючи на увазі їх головну директивну роль в організації діяльності будівельних та інших організацій економічного інституту).

Але щоб конкретний труд працівників партійних структур цього інституту був корисним, він повинен був орієнтований на кінцеві результати, а саме повторимося, на підвищення якості життя громадян у п'яти сферах їх життєдіяльності. Мова йде про наступні сфери: трудову; за місцем проживанням та відпочинку; родина; сфера освіти; життя в країні через приналежність до її цінностей. Рівень задоволення потреб людини в кожній із цих сфер буде відображати рівень її самореалізації як вищої потреби особистості (нагадуємо класичну піраміду потреб А.Маслоу).

Тобто, якщо людина більшу частину свого часу із задоволенням йде на роботу та повертається у родину та за місцем мешкання та відпочинку, із

задоволенням відвідує навчальні заклади та проживає в країні, якою вона пишається – вона самореалізується. Це побутове поняття самореалізації (як категорії «щастя») несе в собі глибинний зміст звісної філософської істини, що «сєнс життя у самому житті».

Але партійна еліта, замість того, щоб шукати шляхи вимірювання рівня якості життя громадян (сьогодні досягнення факторно-критеріальної кваліметрії вже дозволить це зробити), селищ, сіл, міст, часто використовували **показник рівня життя населення**. Цей статистичний показник характеризував середні параметри споживача окремих благ (відносно попередніх п'ятирічок) чи росту середньої зарплати чи пенсії, банківських вкладів, забезпечення житлом та інше. При цьому за середніми показниками масово приховувалися факти соціальної несправедливості. А головне – **показник рівня життя населення** не може бути інструментом зворотного зв'язку в системі управління, щоб ліквідувати безвідповідальність влади перед громадянами сіл, селищ, міст. Підкреслимо ще раз, що в політичному інституті зворотній зв'язок був потужним, але викривленим. Тобто, відповідальність нижчестоящих перед вищестоящими була практично абсолютною, в той же час як вищестоящі не відповідали за кінцеві результати своєї діяльності (про що зазначалося вище) перед громадянами – громадянами сіл, селищ, міст.

Оскільки саме кінцеві результати будь-якої організації обумовлюють корисність конкретного труда її працівників, тому їх чітке визначення саме в політичному інституті має величезний вплив на використання трудового потенціалу і в економічному інституті.

Не має сенсу доводити, що в умовах невизначеності суспільно-корисних кінцевих результатів діяльності організацій не міг бути повністю раціональним абстрактний труд великої кількості працівників по всій країні.

Політичний інститут в Радянському Союзі суттєвим чином гальмував розвиток ринку (на базі приватної власності на засоби виробництва), який є потужним засобом забезпечення корисності конкретної праці при визначенні

суспільних потреб. Але ідеологічні шори при певній ментальній неповазі до людей не дозволяли це робити.

При цьому приватна власність розглядалася політичним інститутом як «ворожа» категорія, не поглиблюючись в те, що вона сприяє суттєвій активізації абстрактного труда (трудового потенціалу) певної категорії людей, які мають підприємницькі здібності. Інша справа, що держава повинна жорстко контролювати ситуацію з використанням працівників на приватних підприємствах, не дозволяючи їх експлуатації.

Нарешті, саме політичний інститут, маючи надвеликий вплив на інші інститути, насаджував культуру адміністративного тиску (ручне управління) у всі організації, яка повністю ігнорувало досягнення сучасного менеджменту. Як звісно, особливість останнього в тому і полягає, що він сприяє оптимальному розкриттю і використанню трудового потенціалу кожного окремого працівника у трудовому соціумі (через їх самореалізацію), але обов'язково в контексті досягнення кінцевих результатів.

Отже, нездатність політичного інституту потужно сприяти організації корисного конкретного труда і раціонального абстрактного труда величезної кількості працівників обумовило низьку конкурентоспроможність радянської економіки і, врешті-решт, занепад всієї радянської влади.

Автори сподіваються, що після цього (таких обґрунтувань) стає зрозумілим, чого це К.Маркс стверджував, що двоїстий характер труда є відправним пунктом для розуміння всієї політекономії.

Коротко про управлінську еліту

Управлінська політична еліта радянської держави формувалася в умовах задогматизованого марксизму-ленінізму, на розвиток якого було покладено «табу». Це наперед прирікало політичний інститут на екстрактивність (регресивність) своєї діяльності. Характерно, що радянська політична еліта «працювала» головним чином не на особисте збагачення (що сьогодні масово спостерігається в Україні), а на право на владу, тобто задоволення власних

амбіцій щодо впливу на людей. Перший секретар райкому комуністичної партії чи міста був «царьок» на своїй території; перший секретар обкому партії – на території області, а цар над всією країною – це генеральний секретар. Тобто радянська держава була більш царствена, ніж при царях.

При цьому керівники нижчестоящих ланок у присутності вищестоящих почували себе пригніченими, бо були повністю залежними від тих. Потім вони компенсували свою пригніченість через адміністративний вплив на підлеглих. Це ж саме повторювалося в економічному інституті, який здійснював свою діяльність під жорстким керівництвом політичного.

У зв'язку з цим розкриття творчих можливостей і здібностей кожної «елітної» особистості гальмувалося волею керівної ланки, яка, в свою чергу, була обмежена застійним марксизмом (на думку авторів, його розвиток міг би завершитися ідеологією поглибленої демократії у вигляді еколюдиноцентризму і гуманізму, а тому сприянням розвитку вільного труда в умовах приватної власності і ринку).

Не має сенсу доводити, що при тоталітарному режимі управлінська еліта формувалася головним чином не за людськими і професійними здібностями і одержуваними корисними результатами, а вмінням пристосовуватися до зовнішніх умов. Тобто, було надано шанс посередності заповнити собою всю управлінську ієрархію політичних і економічних інститутів, зробивши їх екстрактивними. У таких умовах довготривалий розвиток економіки в контексті підвищення її конкурентоспроможності був неможливий.

Тоталітарний режим через притаманну йому високу централізацію може сконцентрувати необхідні ресурси, в тому числі якісні трудові, на певних напрямках (наприклад, військовий комплекс, космос), але на більше він не спроможний.

РЕЗЮМЕ

Модернізація України і всіх її інститутів з метою виходу з системної кризи і подальшого розвитку держави не може здійснюватися на безсистемній основі, що обумовлює поверховість і розрізненість реформ без позитивного кінцевого результату.

Стає очевидним, що національна управлінська еліта шукає вихід із ситуації зовсім не там, де треба. Вона не поглиблюється в коріння економіки і відповідні шляхи підвищення її конкурентоспроможності. При цьому, академічна економічна наука не в змозі допомогти та зняти з себе кайдани обслуговування влади, які було накладено на неї ще за радянські часи.

Треба цілковито чітко і однозначно усвідомити, що в основі багатства країн знаходиться труд і природні ресурси, а економіку «роблять» люди через свій труд. При цьому люди витрачають свій час, розумову, фізичну і емоційну енергію. Вони діють так, як диктують їм зовнішні обставини, що формує управління, і внутрішні – власні професійно-особистісні якості, професійні знання і вміння, риси характеру, психомоторні і фізичні якості, а також рівень моральності (підкреслимо особливо).

В економіці крім людських ресурсів задіяні ще фінансові, матеріально-технічні, паливно-енергетичні та інші природні і не природні ресурси. Але врешті-решт володіють і розпоряджаються ними люди. Їх поведінка обумовлюється, як вже зазначалось вище, зовнішніми управлінськими і внутрішніми (особистісними) факторами. Але ці зовнішні управлінські фактори також формують люди, а саме управлінська еліта. Ця еліта безпосередньо впливає на політичні і економічні інститути, що обумовлюють розвиток економіки. Тобто «роблять» її ефективною конкурентоспроможною, чи відсталою, не здатною задовольнити суспільні потреби споживачів з точки зору кількості і якості благ, а також вартості цих благ.

Отже, конкурентоспроможність економіки визначає труд. Останній одночасно є конкретним (коли виробляється благо для задоволення потреб

споживачів) і абстрактним. Абстрактний труд характеризується витратами часу і енергії. Чим нижче ці затрати, тим нижча вартість благ для споживачів.

Низький рівень затрат часу і енергії буде у конкурентоздатного працівника (керівника). Тобто, того, хто має «сродню» працю, актуальні знання і вміння, а також мотивований до використання сучасних технологій і постійного самонавчання при досягненні результатів. Абстрактний труд такого працівника буде раціональним у зв'язку з відповідністю такого труда закону економії часу і енергії.

Вся таємниця ефективної конкурентоспроможної економіки полягає в тому, що в ній конкретний труд абсолютної більшості працівників є корисним, а абстрактний – раціональним. Саме в цьому знаходиться велика значущість вчення про двоїстий характер труда, яке К.Маркс назвав відправним пунктом для розуміння всієї політекономії. Нажаль, ні один радянський марксист з політичного інституту цього не зрозумів.

У такому випадку цілком чітко визначається концептуальний напрям кардинальної модернізації національної економіки в контексті підвищення її конкурентоспроможності. Мова йде про формування культури цільового управління (КЦУ) за кінцевими результатами у всіх організаціях політичних і економічних інститутів (включаючи центральні органи управління) в контексті людино центричної ідеології розвитку суспільства.

Саме така управлінська культура здатна поєднати корисний конкретний труд кожного працівника з раціональним абстрактним. При цьому ключем до формування КЦУ стає визначення саме кінцевих суспільно-корисних результатів діяльності державних органів на всіх ієрархічних рівнях (і всіх інших організацій) як потужного важеля реалізації зворотного зв'язку в системі управління.

Література до розділу

1. Соловьев С.М. Чтения и рассказы по истории России. – М.: Правда, 1990. – 768 с.
2. Петти У. Экономические и статистические работы / Пер. и ред. М.Н.Смит. – М.: СоцекГИЗ, 1940. – С. 70-71.
3. Смит Адам. Исследование о природе и причинах богатства народов. - М.: СоцекГИЗ, 1935. — Т. II.
4. Большая советская энциклопедия. 3-е изд. – М.: Изд-во «Советская энциклопедия», 1978. – 640 с.
5. Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономика: пер. с англ. со 2-го изд. – М.: Дело ЛТД, 1993. – 864 с.
6. Макконелл К.Р., Брю С.Л. Экономика: принципы, проблемы и политика: в 2-х т. Т.1: пер. с 13-го англ. изд. – М.: ИНФРА. – М.: 2001. – XXVI, 486 с.
7. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / пер. с англ. – М.: Техн. шк. Бизнеса, 1994. — 200 с.
8. Аджемоглу Дарон, Робінсон Джеймс. Чому нації занепадають / Пер. з англ. Олександра Дем'янчука. – К.: Наш Формат., 2016. – 440 с.
9. Форд Генри. Моя жизнь, мои достижения / Г. Форд: пер. с англ. Е.А.Бакушева. – 5-е изд. – Минск: «Попурри», 2014. – 352 с.
10. Дрюон М. Когда король губит Францию: Роман / Из сер. «Проклятые короли» / [Пер. с фр. Н. Жарковой]. – Мн.: Полымя, 1983. – 255 с.
11. Нація має майбутнє, якщо є план на завтра [текст]. Інтерв'ю з Богданом Гаврилишиним. – Віче. – 2016. – № 1-2. – С. 28-29.
12. Перестройка в строительстве: оценка управленческого и инженерного труда / Г. А.Дмитренко, В. В. Якимчук. – К.: Будивельник, 1989. – 112 с.
13. Мотивация и оценка персонала. Учебное пособие // Г.А.Дмитренко, Т.А.Шарапатова, Т.М.Максименко. – К.: МАУП. – 2002. – 248 с.

14. Кваліметрія в управлінні: гуманістичний контекст. Навч. Посібник / Г.А.Дмитренко, О.Л.Ануфрієва, Т.І.Бурлаєнко, В.В.Медведь. За заг. ред. Г.А.Дмитренко. – Житомир; Видавець О.О.Евенок. – 2016. – 336 с.

15. Маркс К. Капітал. – М.: Политиздат, 1973. Т. 1. – 908 с.

РОЗДІЛ 2

КУЛЬТУРА ЦІЛЬОВОГО УПРАВЛІННЯ (КЦУ)

ЗА КІНЦЕВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ЯК ІМПЕРАТИВ ФОРМУВАННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ ЕКОНОМІКИ

2.1. Стратегічні передумови розвитку трудового потенціалу країни в контексті підйому національної економіки

Як вже зазначалося вище, розглядати економіку треба з позицій її сутності, тобто з точки зору людей, що «роблять» економіку через відповідну поведінку (діяльність). Тому концептуально треба сконцентруватися, по-перше, на потенціалі людини як особистості і одночасно головної продуктивної сили суспільства. Немає сенсу доводити, що її особистісні якості, риси характеру, соціотип, темперамент, моральність, а також професійно-особистісні якості, актуальні знання та вміння так чи інакше впливають на трудову поведінку людини. По-друге, суттєво впливають на цю поведінку певні зовнішні умови (правила, норми, традиції, загальні цінності), які диктуються певною управлінською культурою, яка формується елітою на кожному з ієрархічних рівнях управління.

Якщо управлінська культура безпорадна, вона не здатна задіяти потенціал людина-працівника в інтересах як самого працівника, так і суспільства з урахуванням інтересів організації (роботодавця), споживача, соціального і природного середовища.

Тому дійсна стратегія формування конкурентоспроможної економіки не може не базуватися на управлінському фундаменті.

Але треба звернути увагу на ще одну обставину. Вище вже зазначалося, що Україна знаходиться в системній кризі, яка охопила всі сфери організації суспільства: політичну, економічну, соціальну і культурну, зокрема освіту. Позитивні суттєві зміни не можливі ні в одній із сфер, якщо їх проводити окремо, тому що заважають кризі в інших сферах. В цьому переконатися не важко –

достатньо спостерігати нашу дійсність.

Очевидно, що в основі розвитку всіх сфер організації суспільства є економічна сфера. Але як підняти економіку, якщо трудова поведінка працівників (керівників і фахівців) залежить від правильності політичних рішень, від рівня економічної і соціальної забезпеченості та рівня розвитку культурною сфери (зокрема, освіти)?

Тобто виникає ситуація, коли всі сфери організації суспільства повинні модернізуватися чи одночасно, чи послідовно, але обов'язково в одному напрямку. Цей стратегічний напрям обумовлюється одною ідеологією розвитку суспільства, в основі якої повинна знаходитися національна ідея України. Останню досі не вдалося визначити, вірніше, придбати їй офіційний статус.

Отже, можна констатувати, що технологічна траєкторія підйому економіки і підвищення рівня її конкурентоспроможності вже окреслюється. Це управлінська культура – культура цільового управління (КЦУ), яка впливає на трудову поведінку працівників. Вплив здійснюється таким чином, що робить їх конкретний труд корисним (орієнтованим на задоволення потреб споживачів), а абстрактний – раціональним, що базується на відповідності дій закону економії часу і енергії.

Треба констатувати також інший факт. Неможливо реалізувати визначену траєкторію підйому економіки без змін в інших сферах організації суспільства. Але ці зміни повинні здійснюватися у синхронній ув'язці з економічними реформами на єдиній ідеологічній основі, ядром якою повинна стати ще статусно невизначена національна ідея.

На думку авторів, щоб усвідомити надважливість такого підходу для підйому національної економіки треба розглядати ситуацію, яка склалася в Україні, з іншої позиції.

Особливості української дійсності

Необхідно звернути увагу на ту обставину, що Україна є унікальною державою за ментальними якостями свого народу, що суттєвим чином впливає на

системну модернізацію всіх сфер організації суспільства.

Мова йде про низький рівень запасу соціального капіталу в країні. Що таке соціальний капітал? Це згуртованість нації, яка базується, в першу чергу, на довірі людей до влади і, відповідно, поваги до управлінської еліти. Таке довір'я і повага породжується тим, що влада (управлінська еліта) піклується про своїх громадян через цілеорієнтацію своєї діяльності на задоволення їх потреб в існуванні і розвитку. Нажаль, такого піклування про людей в державі не спостерігається. Навпаки, відчуження влади від інтересів громадян не тільки продовжується після другого Майдану, а ще посилюється (електронні декларації, в тому числі це підтверджують) з кожним роком.

Велике значення для згуртованості нації має також довіра людей одне до одного, де б вони не мешкали і які б погляди і цінності не мали. Нажаль, такої довіри не має, бо людей роз'єднує мова, відношення до минулого, нав'язування героїв та інше. Як наслідок – відсутність толерантності, в основі якої знаходиться ментальна якість – неповага до людини як особистості.

Підтвердженням такої ситуації в Україні є історична довідка. Вперше узагальнену уяву про історію України надав дійсний патріот, письменник, філософ, державний діяч Володимир Винниченко. Він зазначав: *«Читати українську історію треба з бромом – до того це одна з нещасних, безглузвих, безпорадних історій, до того боляче, досадно, гірко, сумно перечитувати, як нещасна, зацькована, зашарпана нація тільки те й робила за весь час свого державного (чи вірніше: напівдержавного) існування, що огризалася на всі боки: од поляків, руських, татар, шведів. Уся історія – безупинний, безперервний ряд повстань, війн, пожарищ, голоду, набігів, військових переворотів, інтриг, сварок, підкопування»* [1].

Якщо доповнити цю історію нашою дійсністю за роки незалежності та сьогодення, то це тільки підтвердить потужний аналіз, який зробив В. Винниченко.

З цього приводу можна навести також висловлення одного з народних депутатів (Бориса Берези) в інтерв'ю, яке він надав кореспонденту газети «Факти»

від 12 травня 2017 р. «Общество раскалывается на глазах ...Мы снова идем друг против друга ... Мы сейчас совершаем страшную ошибку: идет битва за партийные рейтинги вместо битвы за будущее государства». Коментарі тут, як говориться, зайві.

Можна навести ще один (вже класичний) приклад з історії, але вже іншої країни. Коли Японія виходила з кризи після другої світової війни і здійснювала своє «економічне диво», вона мала два потужних важелі – здібну управлінську еліту, яка поповнювалася новими представниками на основі заслуг, і виключне згуртоване населення, яке було готове йти за своєю елітою (Джордж Фридман в книзі: Следующие 100 лет. Прогноз событий XXI века).

Вже є доведеним фактом, що на сьогодні Україна не має ні першого, ні другого важеля підйому економіки. Дійсно, вітчизняна вища управлінська політична чи економічна еліти не можуть поповнюватися (висовуватися) по заслугам. Це тому, що в політичних і економічних інститутах не визначені суспільно-корисні кінцеві результати діяльності, досягнення яких характеризує управлінську компетентність претендентів. Тобто саме відсутність зворотного зв'язку в системі управління зумовило висунення в еліту претендентів чи за політичними мотивами, чи за вмінням пристосовуватися і бути корисними певним впливом особам. При цьому їх здібності до масштабної управлінської діяльності на державному рівні ніяк не з'ясовуються.

Що стосується другого важеля підйому економіки, то факт відсутності згуртованості нації сумніву не викликає (про що вже зазначалося вище). Тому треба шукати той шлях, який зможе підвищити суттєвим чином запас соціального капіталу в Україні, що сьогодні знаходиться на дуже низькому рівні і потужно гальмує системну модернізацію України.

Пошуки шляхів об'єднання нації необхідно починати з виявлення того, що нас роз'єднує та визначення коріння такого роз'єднання. Дослідження вітчизняних вчених щодо соціального капіталу дозволили визначити головні фактори, що роз'єднують людей в Україні. Це: різке розшарування населення на багатих (не за результатом діяльності) та бідних; глобальна недовіра до влади;

свідоме відчуження від суспільних проблем; протиставлення української та російської мов; нав'язування героїв і, нарешті, заздрощі (що яскраво відобразив Т.Г.Шевченко в поемі «Гайдамаки»).

Але виникає питання – що знаходиться в основі таких дій правлячої еліти за минулі роки і вже сьогодні, наслідком чого стає роз'єднання людей (внутрішньо самої влади, так і серед більшості громадян країни).

На думку авторів, що висвітлено вперше в науковій статті в 2013 р. [2], а потім в науковому виданні ще в 2014 році в монографії [2, с. 21-28], корінням роз'єднання нації є низька самодостатність людей (рис. 2.1).

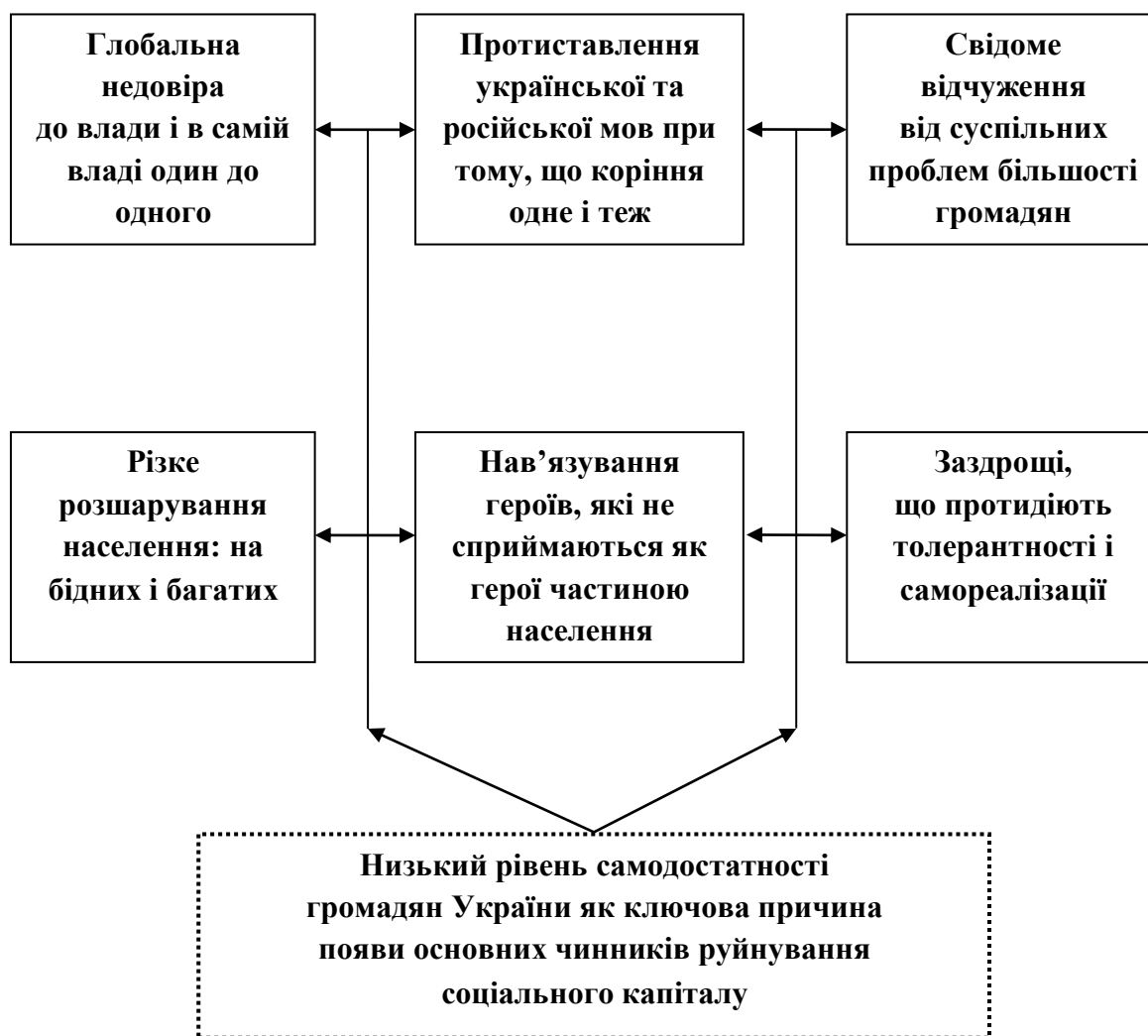


Рис. 2.1. Класифікація основних чинників руйнування соціального капіталу в Україні

Скоріше всього це обумовлено історичними умовами напівдержавного розвитку нації впродовж століть (але це не є предметом досліджень в цій монографії).

Важливо те, що низька самодостатність дійсно може бути корінням наших марних зусиль щодо покращання ситуації в країні через проведення певних реформ. А це означає, що треба визначити траєкторію підвищення рівня самодостатності кожної особистості, яка приведе, врешті-решт, до консолідації нації через довіру одного до одного. А головне – буде сприяти розкриттю, реалізації і розвитку потенціалу кожної людини, як в інтересах самої людини, так і суспільства в цілому через ефективне використання саме трудового потенціалу в кожній з чотирьох сфер організації суспільства.

Яка людина є самодостатньою? В першу чергу, та, яка із задоволенням йде на роботу, бо має «сродню» працю, одержує достойну винагороду за результати праці, мотивована до активного труда і кар'єрного зростання та інше. Вона професійно компетентна, толерантна, відповідальна, а тому має повагу збоку керівників і співробітників. Тобто така людина впевнена в собі (не треба плутати із самовпевненістю), бо повністю само реалізується у трудовій сфері.

Не має сенсу доводити, що якщо людина буде само реалізовуватися ще в інших сферах життєдіяльності (в родині в першу чергу, а також за місцем мешкання та відпочинку; у системі освіти в процесі навчання; в цілому в країні через визнання цінностей держави в якості власних через участь в управлінні), тоді самодостатність людини суттєво підвищиться.

Отже, цю надважливу задачу можна починати вирішувати, якщо вся ідеологія розвитку суспільства буде орієнтовано на людину як особистість і головну продуктивну силу суспільства. Така ідеологія в інтересах всіх громадян країни не може не об'єднати націю та надати потужного імпульсу нарощування соціального капіталу країни. Щоправда, визначити таку ідеологію ще недостатньо – її треба буде цілеспрямовано реалізувати крок за кроком на основі втілення певних технологій в організаціях, починаючи з політичного інституту.

Об'єднуюча ідеологія розвитку країни і формування культури цільового управління, орієнтованої на людей

Куди йде країна? У якому напрямку вона буде розвиватися так, щоб не було повторення Майданів як бунтів «проти влади»? Яким чином розірвати те зачароване коло, в якому опинилося суспільство із-за системної кризи? Що треба мати, щоб об'єднати дивно роз'єднаних сьогодні громадян України? Яким чином зробити так, щоб управлінська еліта в своїх діях додержувалася єдиного напрямку в реалізації модернізованих процесів (які сьогодні здійснюються неефективно із-за фрагментарності, розрізненості, невпевненості, а тому без позитивних результатів)?

Наукове підґрунтя стратегічного бачення модернізаційних процесів в Україні має базуватися на визнанні ідеологічного фундаменту розвитку цивілізованого суспільства. Цим фундаментом є демократія. Але з точки зору обґрунтування ідеологічної основи модернізаційних процесів в Україні треба звернути особливу увагу на одну обставину. Мова йде про розвиток самої демократії протягом останніх декілька десятиліть в напрямку її гуманізації в цивілізованих країнах.

Нагадуємо, що демократія (гр. *demos* – народ, *kratos* – влада) – це народовладдя як одна з форм державного устрою. Гуманізм (лат. – *humanus* – людський) – це світогляд, який сповнений любов'ю до людини, повагою до людської гідності, турботою про добробут людей.

Тому гуманізація – це процес наближення до потреб людини як особистості (маючи на увазі, що «демос» як раз і складається з особистостей), який спостерігається через більшу турботу про людину, якість її життя, розвиток її здоров'я тощо.

Можна привести з цього приводу певні приклади. Зокрема, в демократичних країнах громадою прийнято парадигму сталого розвитку суспільства, зміст якої присвячено поєднанню діяльності людей заради покращення якості життя зі збереженням природного середовища. Прийшло

усвідомлення того, що руйнування екосистеми поступово приведе до зниження якості життя кожної людини. Мається на увазі, що зміни клімату під впливом діяльності людей не можуть не погіршуватися стан здоров'я як кожної окремої людини, так і людства в цілому.

Гуманізація демократії підтверджується також трильйонами доларів допомоги бідним країнам, які надають економічно розвинені демократичні держави впродовж останніх десятиліть, та ще здійснюючи соціальне утримання біженців з бідних країн.

Ще одним напрямом гуманізації демократії може слугувати тенденція посилення турботи про розвиток людини як особистості в системі шкільної освіти в економічно розвинених країнах.

Наприклад, Деніел Гоулман у своїй всесвітньо відомій праці «Емоційний інтелект» [4, с. 156] підкреслив, що «...стратегия, используемая во многих школах ..., ставит во главу угла выявление профиля врожденных способностей ребенка и подигрывание сильным сторонам и одновременное стремление укрепить слабые».

У першу чергу, це стосується визначення професійної адекватності учнівської молоді, що безпосередньо сприяє самореалізації особистості у сфері трудової діяльності.

Тобто орієнтація йде на відповідність професійно-особистісних якостей людини обраної професії і виконуємим функціям, що повністю узгоджується з філософією «сродньої праці» Г. Сковороди. Цей процес розпочався ще у перше десятиліття XX століття в США, що знайшло відображення в практичній і науковій діяльності видатних фахівців з менеджменту П. Друкера, Ф. Тейлора, Г. Форда та ін. [5; 6; 7; 8].

Можне навести ще багато прикладів, які підтверджують тенденцію гуманізації сучасної демократії як процес поступового повернення її «обличчям» до людини як особистості і одночасно головної продуктивної сили суспільства. У цьому напрямі розвивається весь менеджмент, що орієнтований на досягнення кінцевих результатів діяльності організацій за рахунок максимального використання трудового потенціалу працівника в інтересах як організації

(роботодавця), та к і самого працівника в контексті його самореалізації як особистості.

Тому цілком природним є доробки філософської школи В. Г. Кременя, які присвячені обґрунтуванню людиноцентризму як української національної ідеї, що відповідає ментальності українців [9; 10]. Немає сумніву в тому, що людиноцентризм (еколюдиноцентризм) за своєю сутністю є поглибленням процесу гуманізації демократії.

Тобто, з одного боку, філософія еколюдиноцентризму відображає загальну суспільну тенденцію розвитку демократії у цивілізованих країнах (до яких прагне приєднатися Україна), з іншого боку, він може стати ідеологічною основою модернізації всієї України та підґрунтям розробки ефективної стратегії її розвитку на майбутнє. На думку авторів (як і багатьох стратегічно мислячих патріотів), саме відсутність науково обґрунтованої стратегії на певному ідеологічному фундаменті є головною причиною повільного здійснення модернізаційних процесів в Україні на шляху побудови демократичної, соціальної, правової держави (що зазначено у першій статті її Конституції).

У зв'язку з цим у нашої країни з'являється історичний шанс власним шляхом поглибити процес гуманізації демократії і зі своїм «обличчям» вийти у Європейський Союз. Це може трапитися, якщо прийняти людиноцентризм (еколюдиноцентризм) в якості офіційної об'єднуючої ідеології власного розвитку. Необхідність такого шляху диктується ще тією обставиною, що Україна є унікальною державою за своїм дуже низьким запасом соціального капіталу. Нагадаємо ще раз, що останній обумовлюється згуртованістю нації на основі: довіри до влади та її інститутів; наявності загальнонаціональних цінностей та інтересів; толерантного ставлення до інших поглядів, релігій, героїв та ін. Нажаль, всі вищезазначені фактори, які характеризують згуртованість нації, сьогодні (як ніколи) присутні в Україні на дуже низькому рівні.

Але щоб розпочати процес модернізації України на ідеологічній основі, мало продекларувати людиноцентризм (еколюдиноцентризм) в якості національної ідеї. Потрібні підтвердження можливості реалізації цієї ідеології.

Ідея розглядати людину як мету і творця всіх історичних, соціальних, економічних та інших процесів, які здійснюються в суспільстві впродовж століть, висувалася великими мудрецами, філософами, вченими різних наукових шкіл.

Започаткував цю ідею ще Сократ, який здійснив антропологічний (гр. *anthropos* – людина) переворот в античній філософії, оголосивши призначенням філософії не вивчення природи і природних явищ, а пізнання людини.

При цьому, як зазначає В. Г. Кремень, «...людиноцентризм не лише взаємодіє з філософською антропологією, а й оцінює її з точки зору своєї загальнонародової – метафілософської, світоглядної – якості. Людиноцентризм приймає і взаємодіє не з усякою філософією, а лише з тією, котра орієнтована на виявлення внутрішніх, глибинних основ буття людини. Це, передусім, стосується української філософії кардоцентризму («філософії серця»), що становить, без перебільшення, сутнісну основу національної свідомості, на ґрунті якої формується національна ідея» [10].

Дослідження теорії людиноцентризму в культурі Заходу в цей період [11; 12; 13] показало, що проблему вивчала когорта видатних учених у трьох основоположних напрямках філософської думки: філософської антропології, в першу чергу, а також екзистенціалізму і персоналізму (М. Шелер, Г. Плеснер, А. Гелен, Е. Кассіерер, Х. Ортега-і-Гассет, М. Хайдеггер, Ж. П. Сартр, А. Камю, К. Ясперс, Г. Марсель, М. Бердяєв, Е. Муньє).

Особливий інтерес для наших досліджень представляють праці А. Гелена (1904–1976) як представника філософської антропології. У своїй праці «Людина, її природа і становище у світі» науковець намагався з'ясувати, як науково правильно, логічно обґрунтувати людину як філософську категорію, що розглядається, осмислити її істинну сутність у світовому аспекті. Відтак А. Гелен охарактеризовує людину як невизначену категорію, невстановлену і незафіксовану сталою дефініцією. Проте мислитель вбачає в людині її безумовну відкритість до світу, її здатність до діяльності, виховання та самовиховання. Зрештою, А. Гелен дійшов висновку про те, що *людині властиве пізнання самої себе*. Це твердження вже простежувалося попередньо у філософії Гельмута

Плеснера. Урешті-решт, А. Гелен підтвердив позицію Г. Плеснера, виділяючи людину з усієї природної стихії як таку, що здатна до самопізнання. **А саме вміння пізнавати саму себе – це той незмінний чинник, за допомогою якого людина посіла у філософії А. Гелена центральне місце як найвища ланка природної системи.**

На думку авторів, вищезгадана думка філософа дуже значуща для освіти, людиноцентризм якої як раз і має проявлятися в допомозі розвитку аналітично-пізнавальної активності, яка допомагає самопізнанню учнями і студентами власного «Я». Це буде суттєвим внеском освіти у сприяння самореалізації особистості в майбутній життєдіяльності.

У останні роки до філософії людиноцентризму звернулися багато вітчизняних дослідників.

У їхній інтерпретації антропологічний зміст ідеї людиноцентризму зводиться, насамперед, до розкриття творчого в індивіді, того, що визначається як особистісне начало в людині. Сучасний суб'єкт освітнього процесу має здатність вибірково отримувати знання на основі тільки йому властивих мотиваційних стратегій.

На противагу раціоналістичним тенденціям в українській філософіїз епохи Відродження починає формуватися яскраво окреслена людиноцентристська тенденція. Вона взяла на себе функції універсального вчення про людину, ставши своєрідним відродженням первісної філософської мудрості.

Характерною є позиція деяких учених (яку поділяють також автори) щодо первинної ролі людини у світі завдяки її діяльності. Зокрема, у своїх дослідженнях, присвячених проблемі людиноцентризму, Л. В. Батліна стверджує: «Якщо зробити соціально-психологічний аналіз глобальних проблем, то досить чітко вимальовується корінна причина їх виникнення. Вона криється в людині. Саме людина є рушійною силою змін у політичній, економічній, соціальній сферах життя будь-якого суспільства та людства в цілому. Виходячи з цього твердження, можна простежити наявність певних закономірностей: людство живе в такому світі, суспільстві, що відповідає рівню його розвитку; усі проблеми у

світі, суспільстві є наслідками професійної діяльності, поведінки людини; поведінка кожного індивіда свідчить про рівень розвитку його свідомості» [14].

Велика роль у розвитку філософії людиноцентризму належить президентові Національної академії педагогічних наук В. Г. Кременю, який дуже багато зробив для її поширення до ідеології розвитку всього українського суспільства. Він першим обґрунтовує цю філософію як національну ідею української держави.

Надзвичайність питання національної ідеї, як основи відповідної ідеології, для України очевидна. Дійсно, наша держава за більш, ніж два десятиліття так і не спромоглася знайти правильний ідеологічний вектор для свого руху, який би об'єднував націю. Ідеться про те загальне, без чого виконання конкретних завдань призводить до безперервних коливань і безпринципності (що саме ми й спостерігаємо вже упродовж 25 років). Так, без ідеологічного вектора доводиться постійно стикатися з незнанням цього загального спільного. Ідеологія і національна ідея – це і є вищезгадане «спільне», незнання якого (можливо, навмисне) вже привело країну до тієї системної кризи, у якій вона перебуває. Але для того, щоб стати національною ідеєю, а потім і спільною ідеологією, саме поняття «людиноцентризм» має бути, на думку авторів, ще певним чином уточнене. Це потрібно для того, щоб одержати технологічне сенсове знаряддя для поступової реформації сучасних суспільних відносин і керування діями у цьому напрямі.

Перше уточнення поняття «людиноцентризм» пов'язано з тим, що в певному контексті людина може відокремлюватися від природи, а все навколишнє середовище ніби підпорядковується потребам (зокрема примхам) людини. Тобто з'являється спокуса антропоцентризму, про що вже пишуть деякі автори.

Зокрема, М. Ліпін стверджує, що через антропоцентризм у реальності здійснюється через піднесення людини у центр наявного соціального порядку, який для свого збереження є ворожим до наявного розвитку повноти людського в людині. «Покладання абстрактної людини у центр світобудови спочатку призводить до відчуження індивіда від природи (ставить його над природою), а

потім і від суспільства. Зрозуміло, що цей ланцюг відчуження завершується відчуженням від своєї родової сутності. Людина втрачає саму себе та розчиняється у масі» [15].

Дійсно, недостатньо проголосити людину центром та метою універсуму. Подібні гасла страждають нічим іншим як «вербалізмом». Необхідно визначитися з логікою становлення людини як центру світобудови. Доки питання, що таке людина, не буде поставлено з усією серйозністю, доти залишається спокуса покласти в центр світобудови дещо вороже людині.

Саме загроза розгляду людиноцентризму з позиції антропоцентризму диктує необхідність увести термін «еколюдиноцентризм», який більш чітко відображає баланс між інтересами людини і природним потенціалом.

Друге уточнення полягає в необхідності висвітлення ключової сутності людиноцентризму (еколюдиноцентризму) таким чином, щоб була можливість будувати відповідну стратегію його втілення на практиці за допомогою певних технологій.

На думку авторів, стрижнем еколюдиноцентризму становить сприяння самореалізації особистості впродовж життя у всіх сферах життєдіяльності. Саме для самореалізації народилася людина на світ, саме в цьому сенс життя кожного. Але не за рахунок інших і погіршення екології. Тобто для того, щоб самореалізація (вільний розвиток і високий рівень задоволення потреб) однієї особистості здійснювалася не за рахунок інших і природи взагалі, існує система законів та інших правових актів, яка закріплює загальнолюдську мораль і підкріплюється механізмом судової практики.

Отже, ідеологія еколюдиноцентризму полягає у сприянні вільному розвитку і самореалізації особистості в соціальному та природному середовищах з урахуванням суспільних інтересів, тобто не за рахунок інших членів соціуму та погіршення екології (тобто в рамках загальнолюдської моралі і національної свідомості).

У контексті вищезазначеного більш конкретно й водночас більш глибоко треба розглядати людиноцентризм в освітньому просторі. Це означає, що місія

системи освіти одержує абсолютно конкретне звучання: *сприяти самореалізації особистості у всіх сферах життєдіяльності впродовж життя з урахуванням інтересів роботодавців, колег, членів сімей, а також представників інших соціумів, тобто сприяння самореалізації особистості на фундаменті загальнолюдської моральності.*

Але на практиці філософські ідеї людиноцентризму не мали застосування ні в системі державного управління, ні в освіті (якщо йдеться про системне, а не фрагментарне застосування). На думку авторів, це зумовлено тим, що сучасний механізм управління через діяльність своїх структур (органів влади та інших органів державного управління) не орієнтований на досягнення кінцевих результатів, які були б чітко пов'язані з підвищенням рівня самореалізації кожної (в ідеалі) особистості, тобто поліпшенням якості життя громадян.

Дійсно, замало визначитися з ідеологією розвитку суспільства на майбутнє, хоча це і дуже надважливе. Треба довести її реальність до основних верств населення, які ще не маргіналізовані, щоб вони відчували цю реальність на собі (щоправда, якщо сама управлінська еліта усвідомить необхідність мати таку ідеологію та йти слідом, дотримуючись її на кожному етапі своїх дій).

Наприклад, громадяни повинні відчувати на собі, що ставлення влади до них змінюється відносно їх громадянського статусу. Сьогодні вони фактично не впливають на вибори здібної управлінської (політичної) еліти і на ті рішення влади, які стосуються життєдіяльності людей.

Головним важелем зворотного зв'язку в такій системі управління є скарги громадян, які надходять в державні адміністрації та виконкоми. Але відповідальних за рішення щодо скарг практично немає.

Тобто, з позиції ідеології еколюдиноцентризму, в процес взаємодії влади з громадянами повинні бути внесені суттєві зміни. Наприклад, громади сіл, селищ, міст оцінюють результати діяльності органів влади і приймають участь у формуванні планів соціально-економічного розвитку територій, на яких мешкають громадяни. Нижче в підрозділі 2.2 коротко розглядається цей варіант в контексті формування культури цільового управління (КЦУ).

Саме такий підхід до нарощування запасу соціального капіталу [2] в країні та посилення згуртованості нації через взаємодію влади і громадян на основі зворотного зв'язку буде сприяти підвищенню самодостатності кожного окремого громадянина (рис. 2.2). Останнє є міцним підґрунтям розкриття потенціалу кожної особистості, в першу чергу, в політичному і економічному інститутах, що забезпечать вихід з кризи також соціальної і культурної сфер організації суспільства.



Рис. 2.2. Концептуальні напрями нарощування соціального капіталу через підвищення ступеня самодостатності особистості

Тобто, стратегічна передумова підйому економіки – це згуртованість нації. Здійснити це можна біля дійсної національної ідеї (ідеології) шляхом постійного підвищення самодостатності громадян на основі зростаючої довіри людей до управлінської еліти, в першу чергу, політичної і економічної. При цьому налагодження зворотного зв'язку в системі державного управління (через визначення кінцевих результатів діяльності структур влади) дозволить, нарешті, формувати ціннісну управлінську еліту за здібностями та заслугами.

2.2. Інноваційний вектор формування КЦУ в системі державного управління як виконавчої складової політичного інституту

«Економічний розвиток зумовлює глибокі якісні зміни, і не тільки економіки, а й суспільства»

(Джомо К.С., помічник Генерального секретаря ООН з питань економічного розвитку [16, с. 13])

Отже, результати наукових досліджень суспільно-економічних відносин, які одержано впродовж століть і, особливо, в останні 30 років, дають відповідь на питання «Чому занепадають нації; Чому одні країни бідні, а інші – багаті».

Сутність відповіді, повторимося, в тому, що ні клімат, ні географічне положення, ні ментальність народів, ні мова, ні історія та інше суттєво не впливають на ці процеси. Потужно впливає тільки якість управління, тобто управлінські інститути (економічні та політичні) та якість управлінської еліти, коріння якої знаходяться в родині та в культурному інституті – національній системі освіти..

Отже, вся система державного управління (як ключова виконавча основа політичного інституту) повинна здійснити перехід від господарюючої сьогодні культури «ручного» управління, яка пригнічує вільну працю та робить її малокорисною, до культури цільового управління (КЦУ) за кінцевими результатами діяльності державних органів.

Підґрунтя такої культури заклав ще Аристотель: «Благо при всіх обставинах залежить від дотримання двох умов: однією з них – правильне встановлення задачі і кінцевої мети всякого роду діяльності; другою – пошукання всякого роду засобів, ведучих до кінцевої мети» [17, с. 612] (мовою джерела).

Система державного управління змінювалася сама, повинна стати лідером дійсної модернізації України, включаючи всі її інститути, зокрема економічний і культурний. Тому формування культури цільового управління в діяльності

органів влади за кінцевими результатами діяльності (КРД) треба починати насамперед з модернізації цієї системи.

Не має сенсу доводити, що якщо виконавча складова політичного інституту, а саме система державного управління, не буде орієнтовано на сприяння розкриттю і оптимальному використанню трудового потенціалу країни, економічний інститут зробити цього не зможе. Мова йде про підвищення самодостатності кожної особистості та її самореалізації у сфері трудової діяльності.

Тому формування культури цільового управління в системі державного управління повинно бути пов'язано, в першу чергу, з відповіддю на запитання: яким чином поступово і цілеспрямовано підвищувати самодостатність громадян суспільства, а не повноправними учасниками управлінських процесів. Як «гвинтики» державного управління, люди мимоволі стають об'єктами маніпулювання політиків та співучасниками формування низькоякісної управлінської еліти.

Вище вже зазначалося (див. рис. 1.2) два концептуальних напрями підвищення самодостатності громадян як фундаменту розкриття і реалізації трудового потенціалу людини. *Перший з них, як раз і включає визволення нашої людини від комплексу «гвинтика» й об'єкту маніпулювання з боку політиків шляхом суттєвого посилення справжньої демократизації державного управління.*

Другий концептуальний напрям пов'язаний з підвищенням рівня самоактуалізації (самореалізації) людини в усіх сферах життєдіяльності шляхом задоволення відповідних нагальних потреб, що обумовлює якість життя громадян. Обидва напрями органічно поєднані однією системоутворюючою ідеєю, а саме сприяння самореалізації людини впродовж життя в рамках загальнолюдської моралі і національної свідомості.

Поки ще зупинимося на *першому напрямі* і спробуємо коротко розглянути технологічні аспекти його реалізації, які залежать від дій представників політичної еліти. Наприклад, є такий аспект, який пов'язано зі змінами виборів

таким чином, щоб люди змогли впливати на відбір, дійсно, гідних претендентів на управління державою. Але це питання не є предметом цього дослідження.

Є інший технологічний аспект, що характеризує дійсну демократизацію політичного інституту (через демократизацію системи державного управління). Це безпосередня участь людей в оцінюванні кінцевих результатів діяльності (КРД) органів влади в кожному селі, селищі, місті, а потім районі, області, країні в цілому, за певною оригінальною методикою (про що мова піде далі).

Дійсно, якщо один раз на рік систематично опитувати населення за спеціальними «розумними» анкетами про рівень задоволення їх потреб і конкретні причини незадоволення, тоді можна здійснити оцінку результатів діяльності влади з боку громад сіл, селищ, міст. Оскільки всі населенні пункти знаходяться на території певних районів, то можна оцінити кінцеві результати діяльності районних, а потім обласних адміністрацій, а також центральних органів влади (як сукупність середніх оцінок по регіонах).

Більш того, якщо дати можливість людям в цих анкетах висловити причини свого незадоволення за кожною нагальною потребою, тоді є всі підстави з цих причин (після їх класифікації) формувати позиції планів соціально-економічного розвитку території.

Таким чином свідомо будуються умови для участі громадян як в оцінюванні кінцевих результатів діяльності владних структур, так і формуванні планів цієї діяльності. Немає сенсу доводити, що в умовах такої справжньої демократії (народовладдя) самодостатність людей як базис розкриття потенціалу особистості буде значно підвищуватися з кожним роком. У такому разі економічний розвиток буде підкріплено глибинними якісними змінами в політичному інституті, зокрема системі державного управління, про що зазначав К.С.Джомо.

Нижче розглянемо цей процес більш детально з позицій системного підходу до модернізації державного управління.

З точки зору теорії управління та системного підходу до організації управління державою **глибинною причиною неефективності діючої системи державного управління (СДУ) в Україні – є безвідповідальність влади як наслідок відсутності зворотного зв'язку за кінцевими результатами діяльності державних структур.** Саме це стає підґрунтям для відчуження інтересів управлінської еліти від інтересів пересічних громадян та господарювання безмежної корупції, зростання якої неможливо припинити тільки юридичними методами.

Тому фундаментальна модернізація СДУ, якщо її здійснювати з наукових позицій, повинна розпочатися з визначення ключової стратегії цієї модернізації, а саме людиноцентричних кінцевих результатів діяльності владних структур на районному, обласному рівнях та рівні всієї країни (тобто центральних органів влади). При цьому, оскільки значення людиноцентричних кінцевих результатів діяльності важко переоцінити, тому до них є декілька принципових вимог. По-перше, ці результати повинні бути такими, щоб наскрізним шляхом об'єднали результативну діяльність різнорівневих структур влади знизу до верху. По-друге, ці результати повинні бути чітко виміряні, щоб виконувати роль ключового інструменту налагодження зворотнього зв'язку в системі управління. По-третє, одночасно з виконанням ролі інструменту оцінювання ефективності діяльності владних структур (за певний період часу) ці результати повинні давати інформацію для планування діяльності цих структур у необхідному напрямі. **Нарешті головне – одержані результати повинні відображати глибинну людиноцентричну орієнтацію всієї системи державного управління таким чином, щоб дії структур влади були підконтрольними саме громадам сіл, селищ, міст (які інтегрують оцінку окремих особистостей).**

Усі ці вимоги забезпечують умови для відходу від ручного адміністрування та початку формування саме цілісної демократичної системи управління державою знизу від окремих громадян та їх сукупності. Досягнення цілісності відслідковуються через виміряні кінцеві результати діяльності структур державної влади (у першу чергу). Жоден з можливих показників для

характеристики людиноцентричних кінцевих результатів діяльності владних структур у вигляді «добробуту» людей, «рівня життя» громадян, «платіжної спроможності» громадян, «валового внутрішнього продукту (ВВП) на душу населення» та інші не відповідають необхідним вимогам. Є лише один показник, людиноцентричний за своєю сутністю, який відповідає всім вищезазначеним вимогам.

Мова йде про показник, який відображає рівень самореалізації особистості у всіх сферах життєдіяльності через ступінь задоволення відповідних потреб. Це є показник якості життя громадян (ЯЖГ).

Останні досягнення кваліметричної науки і, зокрема, факторно-критеріальне моделювання дає можливість кількісною мірою оцінити ступінь задоволення потреб громадян у всіх цих сферах на основі суб'єктивного сприйняття цього ступеню самими громадянами (кожною окремою людиною) [18].

Але особлива форма одержання інформації через специфічні «розумні» анкети дає змогу суттєво об'єктувати суб'єктивне сприйняття людиною рівня своєї самореалізації через задоволення потреб (більш детально дивись у монографії [3]). ***Показник якості життя громадян стає реальним інструментом впровадження людиноцентричного підходу в практику державного управління.***

Зазначимо ще раз – визначити показник ЯЖГ, виходячи зі ступеня задоволення відповідних основних нагальних потреб (з часом вони змінюються), можуть тільки самі люди. Ніякі «об'єктивні» статистичні дані не можуть замінити особистісне сприйняття кожною окремою людиною стану свого душевного комфорту в залежності від впливу тих чи інших факторів. Тому немає альтернативи визначенню показника якості життя через опитування самих людей для прийняття управлінських рішень. *Є тільки сумніви в тому, що на одержані результати буде впливати настрій опитуваних, так як відповіді іноді залежать від емоційного стану людей. Але використання специфічних анкет, які мають закриту і відкриту частини, суттєво знімає цю проблему.*

Інноваційність соціальної технології визначення показника ЯЖГ обумовлена трьома факторами:

- 1) використанням специфічних інструментів «розумних» анкет, що сумісні з оцінювальними моделями;
- 2) характерними операторами проведення опитувань, якими є депутати місцевих рад;
- 3) вирішенням конкретних питань стратегічного характеру, що пов'язані із залученням громадян до державного управління'.

У першому випадку мова йде про специфічну анкету, *закрита частина* якої дозволяє одержати інформацію щодо оцінки кількісною мірою ступеня задоволення нагальних потреб громадян (тобто оцінку якості життя громадян). Одночасно це слугує оцінкою кінцевих результатів діяльності владних структур в системі державного управління. *Відкрита частина* анкети дає інформацію про причини незадоволення потреб за факторами, яка одночасно слугує основою для формування позиції планів соціально-економічного розвитку сіл, селищ, міст після класифікації і групування всіх причин. Саме визначення причин незадоволення тих чи інших потреб за факторами різко знижує емоційний фон при відповідях респондентів (детальніше див. [3; 18]).

У другому випадку характерними є оператори проведення щорічних опитувань населення, роль яких виконують депутати місцевих Рад за своїми виборчими округами. За своїм громадським обов'язком вони повинні бути зв'язком між громадою і владою. Тому саме вони організовують роздачу і збір заповнених мешканцями анкет та виконують аналіз одержаної інформації (за що стимулюються відповідним чином з місцевого бюджету) з точки зору визначення сукупній оцінці рівня задоволення потреб мешканців сіл, селищ, міст та класифікації причин їх незадоволення.

У третьому випадку інноваційність соціальної технології, що запропоновано, обумовлена можливістю реальної демократизації державного управління на основі оцінювання кінцевих результатів діяльності структур влади громадою кожного населеного пункту. Тим самим вдається налагодити зворотній

зв'язок (через кількісну оцінку ЯЖГ сіл, селищ, міст) і реалізувати соціальну відповідальність структур влади за результати своєї діяльності перед громадами. Нарешті виникає можливість залучити велику кількість громадян до участі у формуванні планів соціально-економічного розвитку територій через використання інформації з відкритої частини анкети.

Гіпотетичне вирішення цих вищезазначених завдань стає підґрунтям для того, щоб розпочати процес підвищення громадянського статусу і самодостатності мешканців сіл, селищ, міст та нарощувати соціальний капітал країни.

Але інноваційність запропонованої технології одержання показника ЯЖГ у процесі соціологічного опитування громадян на цьому не завершується. Таке опитування повинно проводитись щорічно у статусі *«Щорічного місцевого референдуму»*, що дасть можливість: по-перше, визначити ефективність діяльності структур влади в динаміці за певний період часу; по-друге, побудувати періодично-постійний інформаційний потік знизу вгору і тим самим забезпечити ефективний зворотній зв'язок в системі державного управління.

На практиці вищезазначена інноваційна технологія фрагментарного визначення ЯЖГ (у сфері життєдіяльності: «за місцем проживання та відпочинку») вперше успішно використана ще в кінці 90-років в м. Вишневе Київської області [19]. Самим важливим результатом був доказ того, що ця технологія «працює» – вона реальна. Стало очевидно, що можна одержати від людей чітку оцінку ефективності діяльності влади, а депутати місцевих Рад можуть виконувати роль головних операторів проведення соціологічних опитувань (після певного короткострокового навчання). Власне, це їхній прямий обов'язок – не фрагментарно, а системно одержувати інформацію від людей для формування позицій планів соціально-економічного розвитку території і оцінки результатів діяльності державних адміністрацій і виконавчих комітетів щодо виконання цих планів з урахуванням можливостей місцевих бюджетів.

Ідеологія людиноцентризму втілюється у систему державного управління, у першу чергу, через визначення кінцевих результатів діяльності владних структур

на мікро-, мезо- і макрорівнях. Вже очевидно, що таким кінцевим результатом є показник якості життя громадян (ЯЖГ) сіл, селищ, міст. Але мало визначити цей результат, треба побудувати механізм управління досягненням цього результату на основі оптимального використання трудового потенціалу персоналу державних структур (див. Додаток А). Тобто через певну організацію діяльності керівників і фахівців в середині цих структур. Інакше це буде черговою декларацією чи гаслом, тільки більш конкретним, ніж гасло «Україна для людей».

Тобто мова йде про перехід до культури цільового управління (управління за цілями та результатами) в кожній окремій структурі державного управління та місцевого самоврядування, зокрема, у владних структурах – державних адміністрацій на рівні району, області, країни в цілому.

Сутність культури цільового управління в державних органах міститься у трьох блоках, *першим з яких є блок стратегічного управління*. Цей блок об'єднує визначення місії, стратегічних цілей та засобів їхнього досягнення. *Другий блок* – це механізм системного управління персоналом, якій забезпечує досягнення цілей при оптимальному виконанні всіх інших засобів. Він базується на реалізації чотирьох основоположних принципів: перший – цілепокладання; другий – зворотнього зв'язку за результатами діяльності; третій – цілеорієнтованої мотивації працівників; четвертий – адекватності працівника займаній посаді за своїми професійно-особистісними якостями (більш детально нижче в п. 2.3). *Третій блок особливий* – він містить оцінку кінцевих результатів діяльності всієї організації, які вимірюються: суспільно-корисні; економічні; соціальні; екологічні.

Діюча система ручного адміністрування в структурах державного управління порівняно з культурою цільового управління відрізняється декларативністю (розмитістю) цілей та відсутністю вимірюваних результатів, здатних стати інструментом зворотного зв'язку. Діючий сьогодні механізм управління персоналом суттєво віддалений від системного. В останньому до державних службовців доводять цілі, які забезпечуються відповідними засобами, і мотивовані фахівці досягають результатів, які обов'язково оцінюються відповідним чином з виходом на стимулювання. Але якщо результати у фахівця

часто не відповідають цілям, фахівець чи почне навчатися та самоудосконалюватися, чи буде звільнятися за власним бажанням.

Невміння системно управляти персоналом – це завжди було слабе місце у вітчизняному менеджменті, що стає перепорою на шляху максимального використання вітчизняного трудового потенціалу як в інтересах самого працівника, так і організації та суспільства в цілому.

Отже, визначається ключова стратегія розвитку людиноцентричної системи державного управління – це перехід на культуру цільового управління в структурах влади (адміністраціях) і органах місцевого самоврядування. Вона орієнтована на досягнення унікальної цілі – підвищення рівня самореалізації громадян у всіх сферах життєдіяльності, який чітко вимірюється інтегральним показником ЯЖГ сіл, селищ, міст (через ступінь задоволення потреб окремої особистості).

Таким чином, вже, можна підвести деякі висновки в контексті формування Нового Управлінського курсу в Україні, вкрай потрібний для виведення унікальної України в когорту цивілізованих і економічно розвинених країн.

Зокрема, аналіз діючої Конституції України показує, що участь пересічних громадян у прийнятті управлінських рішень державного характеру в деякій мірі гарантується певними правами, використання яких дозволило б мешканцям сіл, селищ, міст підвищити статус «громадянина» країни [20].

Але надані Конституцією такі права не «працюють». Чому? Причини відомі: чи ці права суттєво дискредитовані (що стосується, наприклад, виборів випадкових народних депутатів не за їх здібностями), чи не використовуються взагалі через ментальну звичку людей бути «гвинтиками» в системі державного управління. Референдум щодо вирішення важливих для держави питань за участю більшості населення був проведений лише один раз у 1991 році.

У той же час проблему підвищення статусу «громадянина» (через відхід від ролі «гвинтика» в системі державного управління й об'єкта для маніпулювання політиками) можна вирішувати поступово через налагодження зворотного зв'язку

у процесі становлення «Нового управлінського курсу» (НУК) України, який потребує підтримки на законодавчому рівні.

Першим кроком у цьому напрямку стає законодавче визначення кінцевих суспільно-корисних результатів діяльності владних структур на мікро-, мезо- і макрорівнях, якими є суб'єктивні показники якості життя громадян сіл, селищ, міст (у подальшому доповнені статистичними даними).

Оскільки виявлення рівня самореалізації особистості пов'язано з думкою самої людини про ступінь задоволення своїх потреб, тому опитування людей з цього приводу стає єдиною технологією визначення показника ЯЖГ. Цей показник об'єктується певним чином через зниження емоційного фону за рахунок визначення самими опитуваними причин свого незадоволення.

У зв'язку з вищезазначеним другим кроком у формуванні НУК стає законодавче закріплення інноваційної соціальної технології опитування населення сіл, селищ, міст під час щорічних місцевих референдумів. Саме їх регулярне щорічне проведення дасть інформацію про динаміку підвищення чи зниження показника ЯЖГ, який таким чином характеризує ефективність діяльності владних структур за певний період.

Інноваційність цієї соціальної технології визначення кінцевих результатів діяльності структур влади обумовлена сукупністю особливостей, які потребують певної правової підтримки. По-перше, це оригінальний інструмент для опитування, а саме – специфічна анкета, яка дає інформацію для оцінки ефективності діяльності влади й одночасно для планування цієї діяльності на перспективу. При цьому здійснюється об'єктування суб'єктивної інформації від людей через різке зниження емоційного фону під час відповідей.

По-друге, це самовільна участь громадян в опитуваннях та прозорість їх проведення, включаючи висвітлення результатів оцінки та процесу формування позицій планів соціально-економічного розвитку територій (з урахуванням можливостей місцевих бюджетів) у місцевих засобах інформації.

По-третє, це провідна роль депутатів місцевих рад у проведенні опитувань мешканців сіл, селищ, міст та аналізи результатів і формуванні позицій відповідних планів соціально економічного розвитку території.

У четвертих, це інформаційне забезпечення потоку інтегрованої (від окремої особистості до їх сукупності) інформації знизу вверх для отримання показника ЯЖГ сіл, селищ, міст, районів, областей, країни в цілому з метою оцінювання ефективності діяльності структур влади відповідно на мікро-, мезо- і макрорівнях.

Оскільки кожна з вищезазначених рис унікальності є відносно новою і нестандартною, тому неможливо завчасно передбачити необхідні правові акти для підтримки процесу втілення їх в життя. Це можна робити у процесі такого втілення. Головне – мати політичну волю іти згідно Новому управлінському курсу, орієнтованому на потреби і інтереси більшості громадян країни [3].

Загалом, це тільки основні початкові напрями правового забезпечення людиноцентричного управлінського курсу України. Перехід на цей Курс потребує ще певних доповнень в діючу законодавчу базу щодо конкретних сфер життєдіяльності людини, де вона самореалізується. Треба мати на увазі, що «право» виконує основну організаційну функцію в державному управлінні як специфічний політично-юридичний засіб управління поведінкою людей в суспільстві, зокрема, людей у владі, які в свою чергу суттєво впливають на оточуючий соціум та окремих людей.

Тобто, з'являються шанси розпочати новий етап історичного процесу становлення Нової України на карті світу зі своїм «обличчям» людиноцентричної (гуманістичної) демократії., що поступово ліквідує низьку самодостатність людей і підвищить їх статус громадянина держави. А саме це є фундаментальною основою розкриття і використання потенціалу кожної особистості, без чого неможливо суттєво «підняти» економіку країни та сформувати ціннісну управлінську еліту.

2.3. Цільове управління використанням людських ресурсів в державних органах

Модернізація системи державного управління обумовлена ситуацією, яка складалася в країні впродовж всіх років її незалежності і яка особливо загострилася в останні роки. Певна річ, не має сенсу приводити якісь докази економічного чи соціального характеру, які б підтверджували цю ситуацію, бо науковій спільноті вони звісні, а більшість громадян країни відчують це на собі.

Але модернізація, яка сьогодні є безальтернативною, не дає позитивного результату. В першу чергу це пов'язано з тим, що здійснюється вона безсистемно, тобто поверхово, розрізнено і фрагментарно, не базуючись на глибинному науковому фундаменті.

Звісно, що проектують таку модернізацію політичні діячі і державні службовці (і політичні діячі) вищих рангів в центральних державних органах, а організують виконання державні службовці різних рангів як в центральних, та і регіональних державних органах (ДО).

Тобто державні службовці, які сконцентровані в державних органах як людські ресурси, є ключовою ланкою здійснення трансформаційних процесів. При цьому в цій ключовій ланці – людських ресурсах – треба виокремити такий її прошарок, як управлінська еліта, роль якої важко переоцінити. Саме у зв'язку з цим на удосконалення системи управління людськими ресурсами (в нашому дослідженні синонім є персонал), яке має міжнародне визначення як HR – айчар, треба звернути особливу увагу.

Також необхідно усвідомити, що в сучасній HR-стратегії використання людських ресурсів розглядається у двоєдиному напрямку: одночасно з точки зору задоволення потреб держави, суспільства (а саме громадян) і задоволення потреб самого держслужбовця як особистості з позиції самореалізації у сфері трудової діяльності. А це вже пов'язано з реалізацією ідеології еколюдиноцентризму в системі державного управління [3].

Важливість проблеми ефективного використання людських ресурсів (персоналу) ДО сьогодні розпочали усвідомлювання певним чином як представники управлінської еліти, так і вчені в галузі державного управління. Саме тому в Законі України «Про державну службу» з'явилася стратегічна функція: «Управління персоналом державних органів» [21].

Аналіз багатьох наукових праць, які в останні роки присвячено цій проблемі, показали, що вони стосуються головним чином умов ефективної праці держслужбовців. Наприклад, мова в них йдеться про: етичний кодекс держслужбовця; вимоги до професійних якостей, знань та вмінь; підбір та атестацію; щорічну оцінку персоналу; підвищення кваліфікації та інше. Але зовсім мало публікацій щодо розкриття потенціалу працівників через мотивацію персоналу. Практично відсутні наукові роботи, які стосуються вирішення проблеми максимальної реалізації трудового потенціалу персоналу при досягненні кінцевих результатів діяльності ДО, що забезпечить продуктивну працю державних службовців. В той же час перші кроки в напрямку вирішення цієї проблеми з теоретичних і технологічних позицій вже зроблено [23; 24].

Оскільки персонал ДО на всіх ієрархічних рівнях є суб'єктом державного управління, тому продуктивність його праці багато в чому буде залежати від усвідомлення певних принципових положень стратегічного характеру. Мова йде про визначення глибинних причин занепаду України та її економіки. Це відкриє держслужбовцям нові можливості для підвищення продуктивності їх праці і певні горизонти вдосконалення всієї системи державного управління.

Вище вже зазначалося, що конкретною причиною занепаду України, на думку авторів, є культура управління без зворотного зв'язку, яка діє за розмитими цілями і невизначеними кінцевими результатами. Це обумовлює безвідповідальність влади і не дає можливості ні розкрити творчий потенціал особистості та трудовий потенціал всієї країни, ні формувати управлінську еліту за критеріями управлінської компетентності, моральності і патріотичності.

Таким чином, ключем рішення проблеми, що розглядається, є поступовий перехід від діючої управлінської культури (культури адміністративного тиску – КАТ) в державних органів до культури управління за цілями та результатів (аббревіатура КЦУ – культура цільового управління), яка є інноваційною для вітчизняного державного управління. Саме така управлінська культура може сприяти оптимальній реалізації творчого потенціалу працівників при досягненні чітко сформульованих цілей і завчасно зазначених індикаторів кінцевих результатів.

Сутність моделі КЦУ в будь-яких організаціях, включаючи державні органи.

Виходячи з економічного вчення про двоїсту природу праці, якщо конкретна праця кожного працівника буде корисною, а абстрактна праця – раціональною, тоді можна говорити про продуктивність труда і суттєве використанні трудового потенціалу.

Повторимося: конкретна праця кожного окремого державного службовця буде завжди корисною тільки тоді, коли ця праця чітко орієнтовано на результат, який є органічною частиною кінцевого суспільно-корисного результату діяльності всієї організації. Саме кінцевий результат відображає рівень досягнення певної цілі діяльності всієї організації і обумовлює корисність праці.

Абстрактна праця державного службовця буде раціональною (тобто з раціональними затратами інтелектуальної, фізичної, емоційної енергії, а також робочого часу) в першу чергу тільки тоді, коли працівник на «своєму місці» за природними якостями, а ще професійно підготовлений і потужно мотивований, в тому числі до інноваційної праці з використанням досягнень НТП.

Модель культури цільового управління побудована таким чином, щоб забезпечити корисність конкретного труда і раціональність абстрактного труда державних службовців.

Ключовою відмінністю КЦУ від КАТ є чітке органічне підкорення системи управління персоналом стратегічним цілям функціонування всієї організації. Тобто пріоритет стратегічного розвитку організації визначає систему управління

персоналом. Саме персонал забезпечує реалізацію всієї стратегії і є найважливішою органічною складовою всього стратегічного менеджменту, процес якого представлено на рис. 2.3.

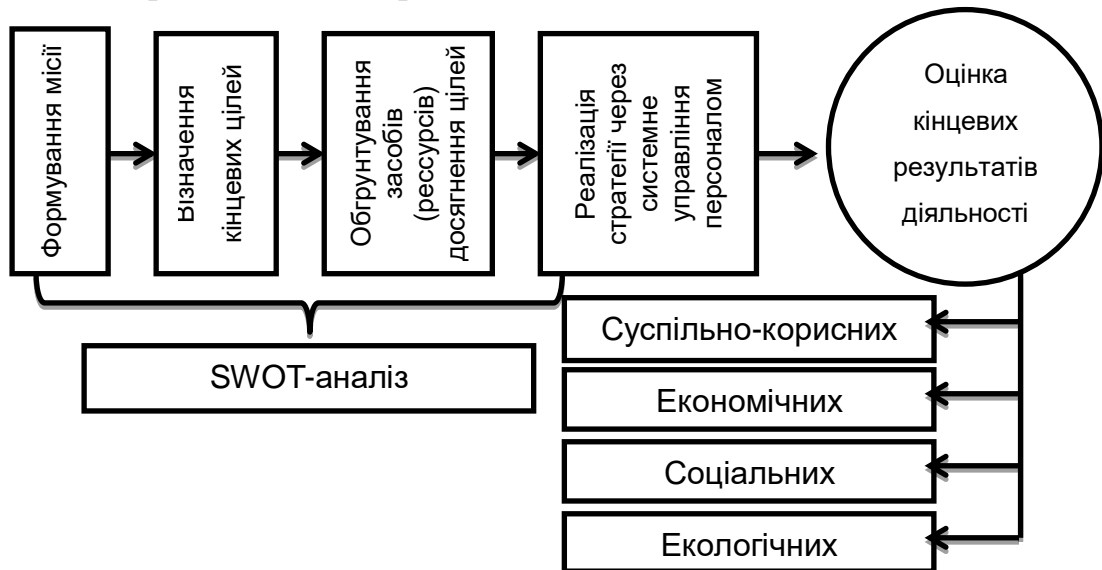


Рис. 2.3. Процес стратегічного менеджменту в будь-якій організації

Особливе значення в цьому процесі є оцінка кінцевих результатів діяльності організації, досягненню яких присвячено конкретну працю працівників. Які вже зазначалось раніше, ключовою слабкістю КАТ є відсутність чітко визначених кінцевих результатів організації, які класифікуються як суспільно-корисні, економічні, соціальні, екологічні.

Ясна річ, що головним кінцевими результатами діяльності структур державного управління і владних структур, у першу чергу, є суспільно-корисні результати, тобто підвищення *якості життя громадян* (ЯЖГ) [3]. Для комерційних структур головним є економічні результати (прибуток), а корисно-суспільним – *якість товарів чи послуг*. Але для всіх структур необхідним є досягнення соціальних результатів як підвищення рівня *якості трудового життя (самореалізації)* державних службовців у трудовій сфері і досягнення екологічних результатів через зменшення впливу на забруднення атмосфери, літосфери і гідросфери.

Недосягнення цілей у процесі стратегічного менеджменту дає імпульс перегляду всіх чи деяких етапів цього процесу за зворотним зв'язком.

У такому випадку системне управління персоналом треба завжди розглядати з позиції тої ключової ланки, яка забезпечує успіх при одержанні кінцевих результатів організації.

Системне управління персоналом організації незалежно від масштабу і профілю її діяльності, базується на реалізації чотирьох основоположних принципах, один з яких є системоутворюючим (про що вже було сказано вище). Мова йдеться про *принцип цілепокладання*. Його системоутворювальна роль полягає в тому, що досягненню цілей підкорюються дії всіх інших структурних елементів, які взаємодіють між собою таким чином, щоб досягти цих цілей через набір проміжних результатів.

У КЦУ всі цілі, які стають перед всією організацією, декомпозиуються від головної до конкретних. Тобто через певний інструмент – декларацією цілій – вони доведені до кожного структурного підрозділу і до кожного окремого фахівця – виконавця. Тому конкретна праця кожних фахівців не може бути не корисною (на відміну від моделі КАТ, де 40–50 і більше % конкретної праці працівників не несуть дійсного цільового навантаження). Мова йде, в першу чергу, про державні структури управління, де перевантаження дрібними оперативними роботами фактично створює подобу активної праці. Дійсно її безцільовий характер обумовлює неефективне використання трудового потенціалу.

Другим основоположним принципом системного управління персоналом є *зворотній зв'язок за результатами праці*. Мова йде про періодично-систематичну оцінку результатів праці, яка здійснюється різними методами, але завжди і обов'язково. Державний службовець повинен знати, чим завершується його робота через результат. Типовою оцінкою результатів діяльності фахівців у фірмах, закладах установах та інше є їх звіт про виконанні завдання за певний період (звичайно місяць). Цей звіт аналізує керівник і робить певні висновки з точки зору своєчасного і якісного виконання кожного завдання. При цьому керівники підрозділів можуть використовувати кількісну оцінку ступеня

своєчасності та якості виконання цих завдань по бальній шкалі. За кінцевими результатами оцінюються також діяльність керівників підрозділів та адміністративний апарат. Що стосується культури адміністративного тиску, то в ній таке оцінювання проміжних результатів здійснюється формально.

Третім основоположним принципом системного управління є мотивація державних службовців до активної праці, якій надається особлива увага з точки зору використання розмаїття засобів спонукання до дії в напрямку досягнення цілей організації. Мова йде про те, що тільки матеріальне заохочення не завжди можливе в наших умовах і вже недостатньо спрацьовує в умовах достатньо високої винагороди за працю, яка характерна для економічно розвинених країн. Тому постійно ведуться пошуки все нових і нових мотиваторів, які були б адекватними мотиваційними потребам працівників.

Четвертий основоположний принцип системного управління персоналом ДО в культурі цільового управління – це управління кар'єрою та розвитком державних службовців. Воно пов'язано як з визначенням професійно-особистісних якостей працівників і адекватності їх посаді та виконуваним функціям, так із розвитком через навчання та саморозвитком працівників. Усвідомлення того, що фахівець, якому допомогли знайти «сродню» працю, більш продуктивний (ніж той, хто ні на «своєму місці»), одержує конкретне втілення в практиці управління персоналом саме в моделі КЦУ. У цьому сенсі показові японські фірми, де функціонують спеціальні служби управління кар'єрою працівників. В інших країнах цим займаються окремі спеціалісти, які знаходяться в соціальних службах управління людськими ресурсами.

Сутність системного управління персоналом моделі КЦУ у схематичному вигляді представлена на рис. 2.4.

Модель КЦУ добре зарекомендувала себе в економічно розвинених країнах, забезпечив їх економічні успіхи. Розповсюдженню цієї моделі сприяли як емперечна необхідність на рівні здорово глузду, так і праці видатного вченого, класика сучасного менеджменту П. Друкера [6], та інших зарубіжних вчених та практиків з менеджменту [8; 22].

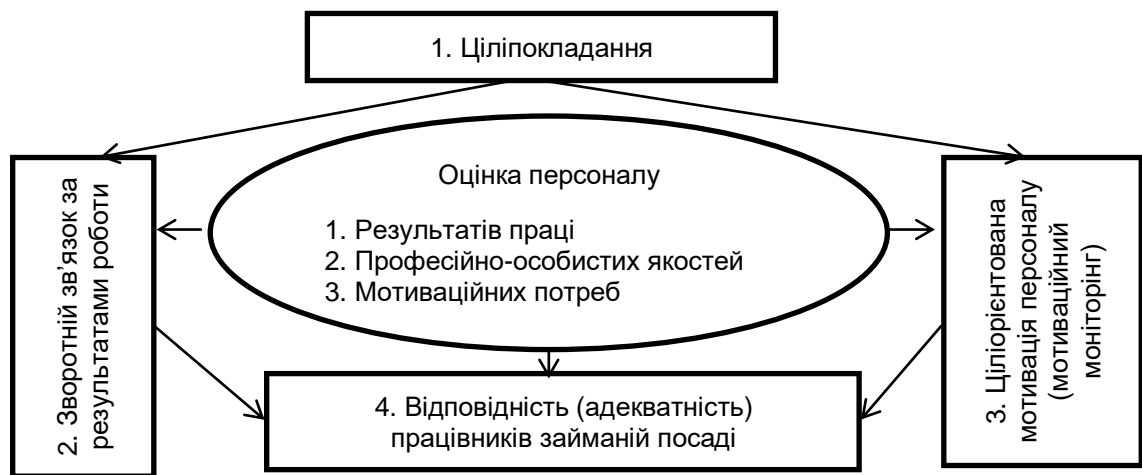


Рис. 2. 4. Квадра основоположних принципів системного управління персоналом у моделі КЦУ

Але пошуки ще більш продуктивної системи управління персоналом продовжується. І здійснюється це в першу чергу у напрямку формування умов для певного розкриття потенціалу працівників в інтересах досягнення цілей та організації і в особистих інтересах самого працівника. Це може трапитися тільки тоді, коли і керівники і підлеглі будуть об'єднанні і мотивовані одними цілями в умовах атмосфери взаємоповаги і взаємодопомоги та інше. Тобто, річ вже йде про поступовий перехід до іншої, більш продуктивної і людиноцентричної культури управління персоналом з використанням переваг синергізму.

Модель КЦУ з використанням переваг синергізму в державних органах.

Ця модель культури управління персоналом базується на КЦУ, але сприяє більш повному використанню трудового потенціалу державного службовця. Вона тісно пов'язана з діями окремої особистості в умовах взаємодії в соціумі з іншими працівниками в контексті їх взаємодоповнення і взаємозбагачення в умовах самоорганізації колективі.

Взагалі поняття «синергізм» веде початок з визначення грецькою *sinergetikos*, що означає «спільна кооперована дія». Він є органічною складовою достатньо нової і потужної науки про взаємозв'язки і самоорганізацію у

різноманітних відкритих системах, а саме – «синергетики» [23]. Переваги синергізму реалізується тільки тоді, коли при діяльності персоналу максимально використовуються сильні якості (здібності, знання, вміння) кожного працівника, а його слабкі якості перекриваються сильними якостями інших. Тоді виникає синергічний ефект, що перевищує розрізненні зусилля працівників у звичайній ситуації. Такий ефект може виникнути тільки в умовах самоорганізації трудового соціуму не за вказівками керівників. Треба зуміти свідомо сприяти виникненню самоорганізації в трудовому соціумі.

Тобто, мова йде про ситуацію, коли все оточуюче середовище у вигляді трудового соціуму спонукає і керівника, і підлеглого добровільно включити всі свої ресурси для досягнення чітко означених цілей. При цьому мотивація їх досягнення суттєво підсилюється за рахунок комплексної взаємодії матеріального інтересу, змагальності і взаємодопомоги одночасно. Забезпечення таке підсилення мотивації, зробивши її більш діючою, може систематична кваліметрична оцінка результатів праці на основі корисності затрат робочого часу, яка поєднується з пайовим методом розподілу якогось (навіть не великого) фонду колективно зароблених грошей, наприклад, загальної премії чи її частки.

Така модель має більш людиноцентричний характер і на сьогодні ще не має чітких контурів завершеності. Її практичне втілення в економічно розвинених країнах ще не знайшло системного характеру і здійснюється, як правило, епізодично. Це обумовлено, в першу чергу, дефіцитом керівників-менеджерів, здатних налагодити систему управління персоналом з використанням переваг синергізму. Таких надзвичайно талановитих керівників – менеджерів можна по праву віднести до елітних з точки зору ціннісного підходу (тобто кращі з кращих).

На погляд авторів, одержання неперервного синергетичного ефекту (на відміну від короткочасного спалаху успіху на ентузіазмі) потребує не тільки знання того, як налагодити взаємодію на основі синергізму. Треба ще, щоб перший керівник та підлеглі йому керівники відповідали за своїми лідерськими, комунікативними, організаторськими, моральними та іншими якостями сутності

управлінської діяльності, пов'язаної зі впливом на людей. Тому мова йде про ефективних керівників-менеджерів, які знаходяться на «своїх місцях» та володіють методикою переходу на таку людиноцентричну модель «синергетичного» управління.

На рис. 2.5 представлено сутність відмінності системі управління персоналом у всіх трьох моделях культур управління в організаціях, в тому числі державних органах (ДО).

Дві з цих культур є домінуючими: перша в Україні, друга – в абсолютній більшості економічно розвинених країн. Третя модель «синергетичного» управління – це ідеальна модель, яка ще не стала домінуючою ні в одній з країн світу. Але перехід до неї від КЦУ можна здійснити успішно, якщо спочатку поступово використовувати визначені вище на рис. 2.4 інструменти реалізації квадрати основаних принципів системного управління персоналом. А потім послідовно формувати атмосферу синергізму у трудовому соціумі. Тобто збільшення *довіри до керівництва* та формування умов для *самоорганізації колективу* (групи) стають основними напрямками розвитку КЦУ в напрямку посилення людиноцентризму, якій базується на використанні переваг синергізму при управлінні персоналом.

З точки зору забезпечення успіху в економіці та інших сферах життєдіяльності громадян стає вкрай необхідним перехід в організаціях на апріорі ефективну культуру людиноцентричного синергічного управління персоналом ДО, починаючи з центральних структур у системі державного управління і завершаючи комерційними. Треба мати на увазі, що саме державні органи сприяють чи гальмують розвиток економіки через відповідні інститути.

Але якщо в комерційних організаціях є ключовий стрижень самоорганізації – прибуток як кінцева і об'єднуюча ціль (у випадку прозорості її розподілу), то у державних структурах такого як підґрунтя для розгляду корупції. Тобто, включення в КЦУ елементів синергетичного управління, першу чергу, пов'язаний з особистістю самого першого керівника, його бажанням досягати великих успіхів за рахунок продуктивної праці персоналу (у кримінальній економіці це зовсім не

головний фактор). При цьому надважливе значення має бажання самого керівника навчитися одержувати синергетичний ефект за певною методикою, ключові положення якої представлені у навчальному посібнику [26].

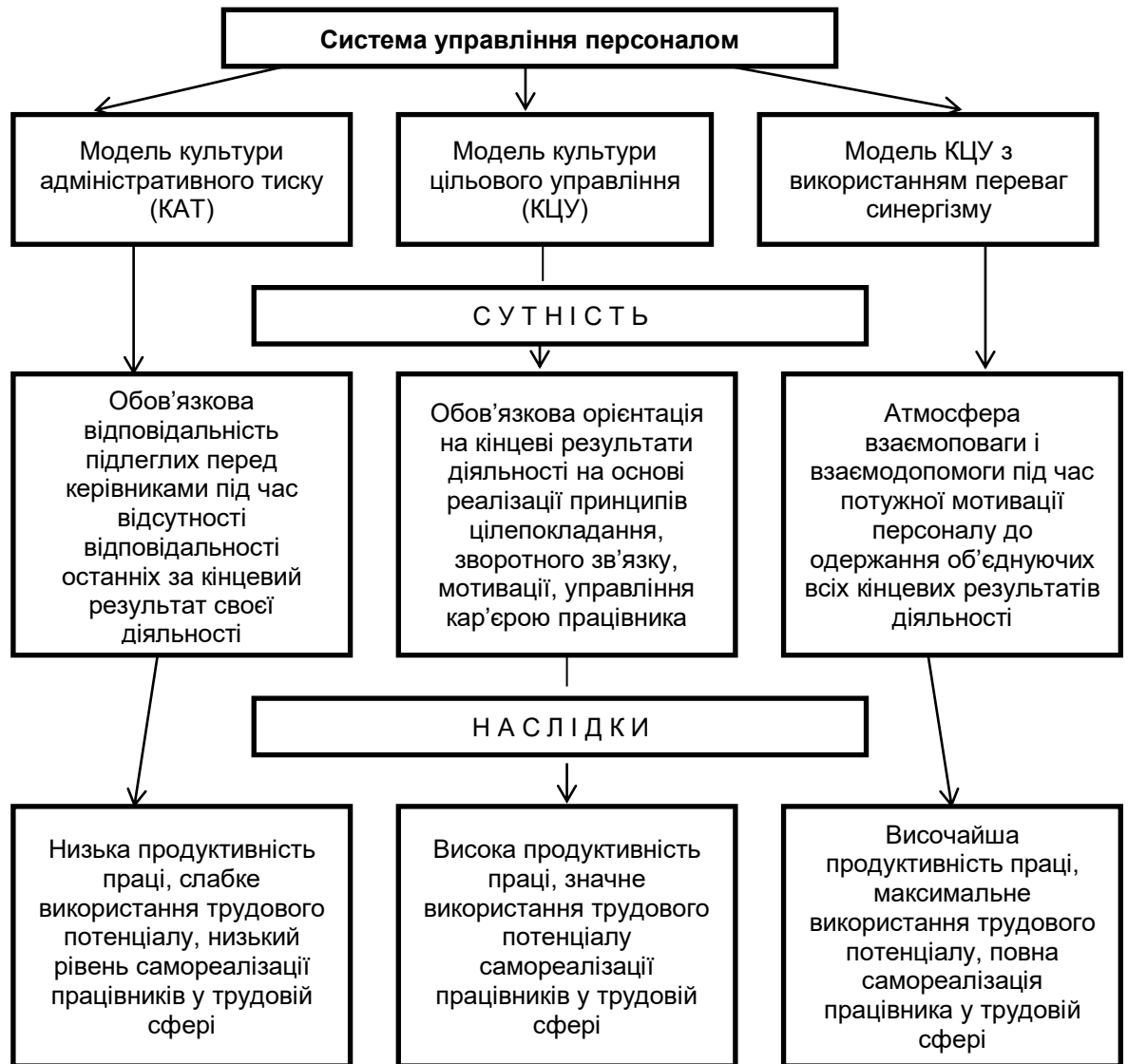


Рис. 2.5. Характеристика відмінностей у системі управління персоналом як органічної складової тріади управлінських культур в ДО

Інша справа, коли розглядати діяльність структур державного управління, в першу чергу, владних структур на мікрорівні (району), мезорівні (області), макрорівні (країни). Щоб здійснити перехід до моделі КЦУ, треба спочатку обов'язково визначитись з кінцевим результатом діяльності (КРД) цих структур.

Йдеться про показник якості життя громадян (ЯЖГ) сіл, селищ, міст, який визначається при опитуванні населення і вимірюється кількісною мірою на кваліметричній основі (про що вже неодноразово було зазначено вище). Він характеризує ступень задоволення нагальних потреб громадян, що в контексті ідеології людиноцентризму виражає рівень самореалізації особистості у всіх сферах її життєдіяльності. Інформація для визначення ЯЖГ стають щорічні опитування населення за спеціальною анкетною [3].

Однією з надважливих з таких сфер життєдіяльності особистості є сфера трудової діяльності.

Отже, в принципі є можливість оцінити рівень досягнення кінцевих цілей владних структур через одержання їх КРД за допомогою показника якості життя громадян. Але яким чином можна висвітлити рівень самореалізації державних службовців саме в сфері трудової діяльності? Нагадуємо, що стратегія HR полягає в підвищенні самореалізації працівників в процесі досягнення цілей організації. Більш того, треба зрозуміти, що будь-які результати є наслідком якості діяльності персоналу. Але ця якість багато в чому обумовлюється ступеню розкриття і реалізації трудового потенціалу кожної особистості держслужбовця.

Сьогодні вже можна стверджувати, що індикатор самореалізації працівників в сфері трудової діяльності розроблено [18]. Експериментально він перевірений в організаціях різного профілю і масштабу діяльності (включаючи ДО) під час підвищення кваліфікації держслужбовців в ЦППО ДВНЗ «Університет менеджменту освіти».

За допомогою факторно-критеріальної кваліметрії вдалося кількісною мірою інтерпретувати судження працівників відповідно рівня задоволення їх власних потреб, що характеризує рівень самореалізації особистості і одночасно рівень ЯЖГ в трудовій сфері. Дійсно, ніякі статистичні показники не можуть відображати рівень задоволення нагальних (основних) потреб людини.

Нижче, в табл. 2.1, наведено сім таких потреб (див. стовпчик 2). Їх може бути більше, але спочатку треба навчитися відокремлювати основні, щоб

включитися в процесу щорічного моніторингу рівня самореалізації працівників ДО.

Таблиця 2.1

**Анкета (оціночна модель)
для виявлення рівня самореалізації державного службовця
у сфері трудової діяльності в ДО**

№ з/п	Фактори задоволення потреб	Критерії задоволення потреб та їх значущість						Причини незадоволення потреб
		Повністю задоволений	Скоріше задоволений, ніж ні	Щось середнє	Скоріше незадоволений, ніж так	Повністю незадоволений	Оцінка за фактором	
1	Винагорода за працю							
2	Адекватність займаної посади							
3	Мікроклімат у колективі							
4	Умови праці за факторами гігієни							
5	Умови праці за організаційними факторами							
6	Мотивація праці							
7	Можливості розвитку та кар'єрного росту							
	Оцінка рівня самореалізації держслужбовця $O_{\text{сам}} = \sum_{i=1}^7 x_i = \sum_{i=1}^7 \square \div 7 =$							

Результати щорічного визначення рівня самореалізації кожного окремого працівника у сукупності характеризують кінцеві соціальні результати діяльності державного органу. Вони також надають керівництву інформацію щодо розробки і втілення персоніфікованих пакетів стимулів для кожного працівника через аналіз причин незадоволення потреб (див. останній стовпчик). До речі, саме

визначення причин незадоволення потреб, які формулюються респондентами до вибору критеріїв, багато в чому знижає суб'єктивність їх суджень.

Таким чином, HR-стратегія, сутністю якою є двоєдиний напрям удосконалення системи управління людськими ресурсами в організації, одержує чіткі технологічні індикатори результатів такого удосконалення в новій управлінській культурі. Мова йде про два показники, перший з яких характеризує якість життя громадян сіл, селищ, міст (ЯЖК) і є КРД владних структур. Інший визначає якість трудового життя держслужбовців, а саме рівень їх самореалізації у трудовій сфері. Одночасно в своїй сукупності (як середньоарифметична величина) цей показник відображає соціальний КРД діяльності всього державного органу.

Оскільки рівень ЯЖГ за усіма сферами життєдіяльності поки ще не визначається, тому у державних структурах перехід до КЦУ з використанням переваг синергізму буде більш повільним ніж в комерційних. В комерційних організаціях розпочинати його можна вже сьогодні через відповідне навчання тих обдарованих менеджерів, які бажають стати ефективними. Після забезпечення досягнення безперервного синергетичного ефекту таких менеджерів можна назвати елітними, які забезпечать в значної мірі підйом національної економіки.

Ще далеко не всім зрозуміло, що саме складає підґрунтя низької продуктивності в минулому «радянської економіки» і безперспективність модернізації національної економіки і державного управління в Україні сьогодні. За великим рахунком, підґрунтям нашої відсталості є неефективне управління людським потенціалом країни взагалі і, зокрема, низька культура управління персоналом організації різного масштабу і профілю діяльності, в першу чергу, державних органів.

Базується така низька культура управління персоналом на традиційному адміністративному тиску керівників на підлеглих в умовах розмитості цілей і нечіткого визначення кінцевих результатів діяльності (але при чіткій ієрархічній структурі: керівники — підлеглі). Тому абревіатура такої управлінської культури має специфічна назва «КАТ» — культура адміністративного тиску. Вона

пригнічує особистість через виконання великої кількості завдань, не пов'язаних з досягненням кінцевих результатів з урахуванням потреб працівників в самореалізації, а тому марних за витраченим часом.

У зв'язку з цим дуже важливою стає проблема дійсної модернізації державного управління шляхом поступового переходу від діючої моделі КАТ до моделі культури цільового управління (за цілями та результатами) з поглибленням її людиноцентризму через використання переваг синергізму. В такому випадку будуть максимально використовуватися здібності і професіоналізм кожного працівника при оптимальних витратах робочого часу в умовах самореалізації персоналу при досягненні кінцевих результатів діяльності державних органів.

При цьому саме КЦУ в державних органах стає тою ланкою, яка органічно поєднує HR-стратегію і HR-технології в державному управлінні (див. Додаток А).

Не має сенсу доводити, що у формуванні КЦУ, роль управлінської еліти, в політичному інституті, а також в організаціях економічного інституту надзвичайно велика. Але, нажаль, національна управлінська еліта є і наслідком діючої ще при «радянському» соціалізмі культури адміністративного тиску, і тою ланкою, що всебічно підтримує її сьогодні. Головна причина – переважання власних інтересів. Дійсно, якщо мати владу і корупційні гроші в умовах безвідповідальності за результати своєї діяльності – це дуже привабливо для звичайної людини з низьким рівнем самодостатності. Але управлінська еліта повинна складатися з інших людей, які мають відповідні здібності, професійну компетентність і моральні якості.

Нижче розглядаються питання сутності національної управлінської еліти та основні траєкторії її формування в контексті посилення ефективності модернізаційних процесів в Україні.

2.4. Формування ціннісної управлінської еліти – обов’язкова умова підйому економіки

Вивченню якості еліт, їх походженню, стану, формуванню, корисності діяльності та інше присвячено вже ціла наука «Елітологія». У науковій праці «Курс элитологии» [27] її автори надають дуже цікаву аналітичну картину сучасного стану політичної еліти в Росії, що повністю відповідає ситуації в Україні. Нижче (мовою джерела) надється наступна характеристика стану еліти.

«Элиты, которые, не имея своей глубоко обоснованной концепции, достаточных лидерских и профессиональных качеств, но вкусив преимущества привилегированного положения, неминуемо превращаются в ограниченную группировку бюрократов и политических демагогов. Такая элита, заботясь в основном о своих корпоративных интересах, все больше загнивает, отрывается от народа, становится изолированной системой. Финиш такой элиты – падение авторитета, стагнация, дробление власти и внутренние разногласия, зарождение внесистемной оппозиционной контрэлиты, выход на политическую арену новых политиков, борющихся за власть. Борьба, борьба, борьба!!!».

Тобто, подана повна картина нашої дійсності, коли весь політикум зайнятий боротьбою за владу. Нажаль, заручником цієї боротьби стає народ України.

Немає сенсу доводити те, що апріорі вже відомо: вітчизняна владна еліта впродовж всіх років незалежності України не мала і не має ще і сьогодні концептуального бачення власного шляху побудови демократичного цивілізованого суспільства в інтересах своїх громадян. Тому модернізація ключових її інститутів – політичного (державного управління як його органічної складової зокрема), економічного і культурного (освіта є фундаментальним засобом формування якісного трудового потенціалу) – здійснюється безсистемно, а тому беспорядно і неефективно.

Тобто можна констатувати, що управлінська еліта в силу свого статусу повинна була взяти на себе «тягар» проведення необхідних змін в економіці і суспільстві.

На жаль, з цим «тягарем» вітчизняна управлінська еліта не впоралася. Підтверджується це не тільки чисто економічними показниками, а також великим відчуженням інтересів управлінської еліти від інтересів абсолютної більшості громадян країни (електронні декларації в 2016 р. не лише підтвердили). Це суттєво знизило довіру до влади і, відповідно, зменшило запаси соціального капіталу в країні. Тому ще і ще раз концентруємо свою увагу на наступному.

Відсутність чітко визначених цілей і кінцевих результатів діяльності державних органів обумовлює соціальну безвідповідальність управлінської еліти, що має великі негативні наслідки. До таких наслідків відноситься, зокрема, вищезгадане велике відчуження влади від інтересів більшості громадян. Але якщо б державні органи на місцевому, обласному і центральному рівнях відповідали за якість життя населення сіл, селищ, міст (відповідно районів, областей, країни в цілому перед відповідними громадами), такого відчуження не могло бути апріорі (Про це вже зазначалося вище в підрозділі 2.2).

У той же час відсутність відповідальності за суспільно-корисні кінцеві результати діяльності (КРД) державних органів та інших організацій стає підґрунтям професійної некомпетентності представників управлінської еліти. В умовах такої безвідповідальності управлінські рішення відносно, наприклад, фінансових чи матеріально-технічних ресурсів далеко не завжди можуть бути орієнтовані на інтереси держави і суспільства, включаючи підвищення якості життя громадян.

Саме невизначеність КРД державних органів має інші негативні наслідки щодо суттєвого недовикористання трудового потенціалу (здібностей, знань, умінь персоналу) не тільки цих органів, а також всіх інших організацій господарського комплексу країни. Постійний адміністративний тиск на працівників з приводу виконання різних доручень, часто не пов'язаних з кінцевими результатами діяльності, спричиняє величезні марні витрати робочого часу і енергії. Це пригнічує працівників та ніяким чином не сприяє ефективному використанню їх потенціалу в інтересах як держави, так і особистої самореалізації в трудовій сфері

життєдіяльності. Більш того, це стає фактом ігнорування загальносуспільного фундаментального закону економії часу і енергії, що обумовлює низьку продуктивність праці і постійне відставання національної економіки від економічно розвинених країн.

В умовах діючої культури адміністративного тиску працівник не бачить корисність результатів своєї праці, а тому не може бути їх «господарем» з достойною винагородою за свій труд.

Але повернемося до питання формування сучасної вітчизняної управлінської еліти з точки зору сутнісної характеристики еліт та відповідної системи поглядів на її походження.

Соціально-філософська концепція еліт (як підгрунтя науки «елітологія») виникла ще з ідей Платона, Макіавеллі, Карлейля, які до еліти відносили вищий привілейований шар (меншість), який керує більшою масою народу.

Однак як певна система поглядів, теорія еліт почала формуватися у першій половині XX століття В. Парето та Г. Моска. Основні варіанти теорій еліт: «макіавеллівський» (Дж. Бернхем, США), «ціннісний» (Ла Валет, Франція) структурно-функціональний (Р. Даль, С Келлер, США), «неоелітизм» (Т. Дай, Х. Цайглер, США) [28].

В результаті були сформульовані два основних поняття «еліта».

Еліта (франц. Elite - лучшее, отборное, від лат. Eligo - избираю):

1. Кращі представники суспільства чи якої-небудь його частини.
2. Група людей, у якої сконцентрована влада в суспільстві чи окремій організації, та яка належить до вищого класу.

Поняття еліта (елітні) має розповсюдження не тільки в суспільних відносинах, а також у рослинництві та тваринництві. До елітних відносять високоякісні сорти насіння та, відповідно, найбільш цінних та продуктивних тварин.

На погляд авторів, для формування вітчизняної сучасної управлінської еліти особливе значення має органічне поєднання ціннісного підходу, сутність якого визначає перше поняття «еліта» (як кращі з кращих), та

структурно-функціонального підходу, що відповідає другому визначенню поняття «еліта» (група людей, яка здійснює владу). Немає сумніву, що у нашому випадку пріоритет необхідно віддавати ціннісному підходу формування управлінської еліти. Це треба для того, щоб представники влади та управлінці інших державних структур були найкращими в цій специфічній сфері діяльності, яка має великий вплив на інтереси інших людей. У такому сенсі тільки структурно-функціональний підхід без ціннісного є малопродуктивним з точки зору оновлення змісту такої діяльності.

Дійсно, сутність структурно-функціонального підходу до формування управлінської еліти зводиться до визнання в якості еліти тих, хто займає високочерівні посади в ієрархії управління в усіх сферах організації суспільства: політичній, економічній, культурній, соціальній.

За всі роки незалежності (в останні роки особливо) посадова управлінська еліта в Україні дискредитувала себе через масову реалізацію особистих інтересів при ігноруванні інтересів більшості громадян і держави в цілому. Тому можна з певністю стверджувати, що з позицій ціннісного підходу ми маємо в Україні посадову управлінську **псевдоеліту**, яка не спроможна вирішувати державні питання в інтересах своїх громадян

Розглядаючи ціннісний підхід до формування управлінської еліти, треба, в першу чергу, відповісти на питання: «Що означає бути кращим в тій діяльності, яка називається управлінською? Ця діяльність чи опосередковано, чи безпосередньо, але обов'язково впливає на якість життя кожного окремого громадянина, а також громад сіл, селищ, міст.

Але спочатку розглянемо види управлінської еліти, які здійснюють управління в країні в рамках єдиної системи управління. З позиції структурно-функціонального підходу маємо «посадову» еліту, представників якої з певною мірою умовності можна віднести до політичної, адміністративної і менеджерської еліт (рис. 2.6).

Аналіз діяльності представників всіх трьох видів еліт дозволяє виділити п'ять основних факторів, за якими можна визначити кращих в управлінській діяльності незалежно від профілю та масштабу діяльності.

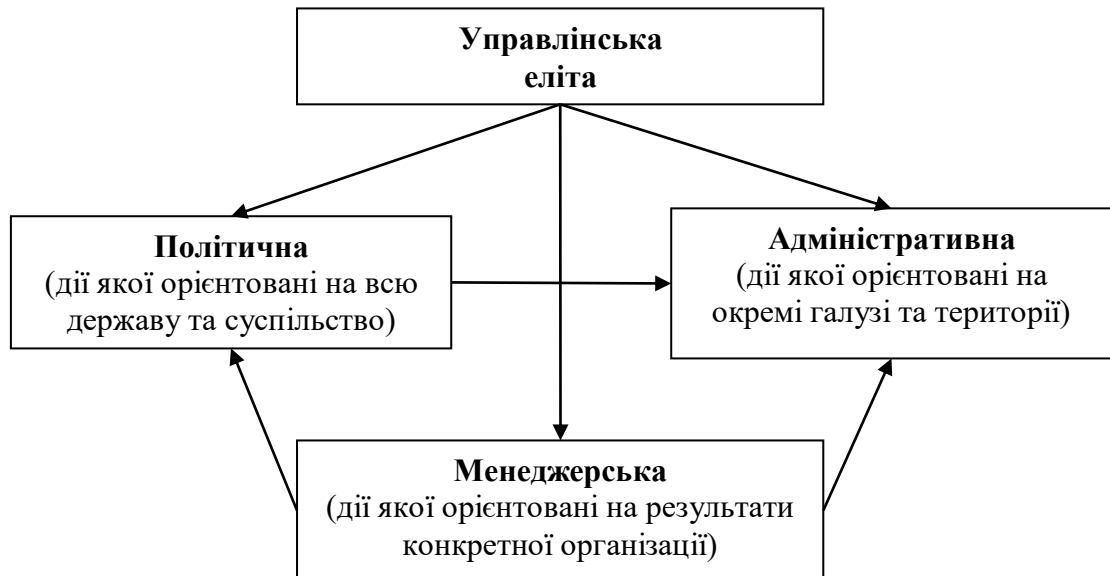


Рис. 2.6. Види управлінських еліт

Перший фактор – високі результати, які одержуються керівниками чи діячами. Треба усвідомити, що взагалі результати діяльності будь-якої організації є: суспільно корисні; економічні; соціальні; екологічні. Тобто представники всіх трьох видів еліт повинні чітко усвідомити кінцеві результати своєї діяльності. Але якщо представників менеджерської еліти характеризують постійні високі економічні результати (в першу чергу), то представники політичної та адміністративної еліти не знають ще і сьогодні кінцевих результатів своєї діяльності. Ясно лише те, що ці результати пов'язані з умовами життя громадян.

Другий фактор – відповідальність керівника займаній посаді. Мова йде про те, що людина повинна знайти собі «сродню працю» (за Г. Сковородою), що в управлінській діяльності має особливе значення. Дійсно, щоб постійно досягати високих результатів, керівникам треба мати належні професійні знання та вміння, а головне – відповідати посаді і покладеним на них функціям за своїми

професійно-особистісними якостями.

Третій фактор – наявність стратегічного мислення, тобто здатність включати аналітичне і абстрактне мислення і бачити ті ж самі події з висоти пташиного польоту.

Четвертий фактор – системне управління персоналом - здатність керівників досягати високих результатів за рахунок людського фактору на основі використання переваг синергізму в управлінні трудовим потенціалом (персоналом). Мається на увазі: все, що робиться у світі (крім природних катаклізмів) здійснюється людьми, які мають особисті інтереси.

П'ятий фактор – моральність, яка сьогодні в Україні є надактуальною проблемою. Сутність моральності за поглибленим змістом - це повага до інших людей та природи. Фактор моральності настільки важливий, що при його низькому рівні інші фактори не можуть «працювати» ефективно. Саме у зв'язку з цим фактор моральності має базисне значення для формування управлінської еліти у Новій Україні.

Тобто, якщо в рамках цих факторів за певними критеріями визначити у кожного представника посадової еліти рівень відповідності ідеалу (нормі чи стандарту), то виявиться, що в більшості своїй вони будуть дуже далекими від нього.

Таким чином, з позицій ціннісного підходу елітний керівник-менеджер, який постійно одержує високі кінцеві результати діяльності за рахунок використання переваг синергізму та включення стратегічного мислення, відповідає управлінській діяльності за своїми професійно-особистісними якостями та вміннями, володіє високим рівнем морального розвитку.

У цьому сенсі визначаються ключові стратегічні напрями формування ціннісної еліти в системі освіти, які так чи інакше охоплюють всі її ступені: дошкільну, шкільну, вищу, після- дипломну (навчання дорослих).

На рис. 2.7 наведено ці напрями, які є універсальними для всіх видів еліт з певними уточненнями. Зокрема треба визначитись, для формування якого виду еліт ті чи інші напрями найбільш пріоритетними з урахуванням органічного

поєднання ціннісного та структурно- функціонального підходів



Рис. 2.7. Стратегічні напрями формування ціннісної управлінської еліти в системі освіти

Наприклад, на даному етапі (протягом останніх 25 років) представники політичної і адміністративної еліти не усвідомлюють кінцевих результатів своєї діяльності в країні. Немає усвідомлення і того, що саме внутрішні людиноцентричні результати їх діяльності є фундаментальною основою для зовнішніх результатів підвищення іміджу країни у оточуючому світі. Мова йде про такий людиноцентричний результат, який характеризує якість життя громадян сіл, селищ, міст у п'яти сферах їх життєдіяльності (через вимірювання рівня задоволення потреб).

Приклад. Вітчизняна менеджерська та адміністративна еліта, як правило, не вміє одержувати довгий час високі результати за рахунок оптимального використання трудового потенціалу організації в інтересах як самих працівників, так і роботодавців на основі переваг синергізму. Якщо були успіхи, то вони були досягнені за рахунок інших методів, не пов'язаних з цивілізованими відносинами у правовому полі.

Приклад. Моральність повинна бути обов'язковою рисою представників всіх видів управлінської еліти. Але оскільки масштаби впливу на оточуючих найбільші у політичній еліті, тому саме цій категорії управлінців треба в першу чергу усвідомити цю особливість.

Спробуємо дуже стисло розглянути зміст вищезазначених (рис. 2.7) стратегічних напрямів формування вітчизняної управлінської еліти, зупиняючись на ключових моментах.

Перший напрям. Ціннісну управлінську еліту відрізняє досягнення високих кінцевих результатів діяльності. Для представників політичної еліти і регіональної/місцевої адміністративної еліти такими суспільно корисними результатами є вимірний рівень якості життя окремого індивіда, а потім їх сукупності в громадах сіл, селищ, міст, районів, областей, країни в цілому. Вимір рівня якості життя громадян, який через ступінь задоволення основних потреб відображає одночасно рівень самореалізації особистості в різних сферах життєдіяльності, має людиноцентричний характер. Тому в системі післядипломної освіти потрібно розпочати викладати для представників посадової еліти «Новий управлінський курс для України» [29], який базується на ідеології еколюдиноцентризму [9; 10], культурі цільового управління за кінцевими людиноцентричними результатами та на людиноцентричній стратегії розвитку національної освіти [30]. Остання є підґрунтям всіх суттєвих трансформаційних процесів державного рівня.

При навчанні посадовців в системі післядипломної освіти треба приділити особливу увагу унікальній технології визначення показника якості життя громадян за допомогою кваліметричних вимірювань. Це здійснюється через їх

особисте сприйняття рівня задоволення своїх потреб у п'яти сферах життєдіяльності (трудовій сфері, родині, за місцем мешкання та відпочинку, навчання в закладах освіти, існування в Україні через належність до держави) у процесі щорічних опитувань [3].

Другий напрям. Представників ціннісної управлінської еліти всіх видів повинна відрізняти їх відповідність управлінській діяльності. Це пов'язано, в першу чергу, з відповідністю професійно-особистісних якостей фахівця займаний керівній посаді і функціям, що покладені на нього.

Наприклад, для менеджера базовими професійно-особистісними якостями, без яких він не зможе бути ефективним керівником, є лідерські, комунікативні, організаційні (як прояв певних здібностей). Якщо додати до цих базових якостей ще креативність, стресостійкість, впевненість в собі (але не самовпевненість), високу моральність, тоді шанси стати елітним менеджером різко зростають.

Оскільки основна частка цих якостей є природною, їх можна відслідковувати ще в дитинстві. Саме у зв'язку з цим у дошкільному навчальному закладі треба складати картку особистості на кожну дитину, в якій фіксуються результати спостережень батьків та вихователів, а в початковій школі – батьків та вчителів. У середній та старшій школі до спостережень батьків та вчителів додаються спостереження співучнів (коли мова йде, наприклад, про визначення рівня моральності - див. далі) та, головне, самоспостереження самого учня.

В кінці кінців це приведе до самопізнання учнем свого «Я». А це вже буде означати, що школа сприяє учню (як особистості) у його самореалізації протягом життя. Взагалі розвиток в учнях аналітично-пізнавальної активності, в тому числі до самопізнання свого «Я», складає сутність стратегії розвитку дошкільної і шкільної системи освіти в контексті реалізації ідеології людиноцентризму. Ключовим стрижнем цієї ідеології, як відомо, є сприяння самореалізації кожної особистості в рамках загальнолюдської моралі і національної свідомості.

В контексті формування управлінської еліти у вищих навчальних закладах першим кроком стає підготовка конкурентоспроможних випускників зі спеціальностей «Менеджмент організації» та «Адміністративний менеджмент».

Починається така підготовка в першу чергу з набору абітурієнтів, що відповідають за своїми професійно-особистісними якостями обраній професії. Оцінка рівня конкурентоспроможності здійснюється шляхом порівняння параметрів професійного стандарту – паспорту компетентності, який розробляється разом з роботодавцями, з реальними досягненнями випускників.

Третій напрям. Розвиток стратегічного мислення у управлінців, в першу чергу представників політичної еліти, стає необхідною умовою при прийнятті важливих рішень на державному рівні. І якщо в економічно розвинутих країнах світу розроблені і діють спеціальні програми навчання стратегічному мисленню, то в Україні, на жаль, в національній системі освіти взагалі відсутня будь-яка підготовка таких фахівців. Починати процес підготовки стратегів доцільно з діагностики природних задатків (наявність здібностей до стратегічної діяльності), розробки спеціальної програми з розвитку здібностей до абстрактного мислення та формування вмінь до здійснення стратегічного управління.

Четвертий напрям. Менеджерську ціннісну еліту повинно відрізняти вміння постійно одержувати високі результати за рахунок ефективного використання потенціалу персоналу (через формування умов для самоорганізації і одержання неперервного синергетичного ефекту). В такому випадку злагоджена робота команди здійснюється шляхом максимального використання сильних сторін кожного працівника, а його слабкі сторони компенсуються сильними сторонами другого. Тим самим з'являється нова якість спільних дій у колективній праці, якої неможливо досягнути при окремій роботі кожного працівника. Навчатися вмінню одержувати синергетичний ефект можна вже сьогодні у системі післядипломної освіти за спеціальною програмою [26; додаток А].

П'ятий напрям має надзвичайно важливе значення для формування всіх видів еліт, але особливо для політичної. Саме висока моральність повинна відрізняти управлінську еліту і стати підґрунтям для розвитку дійсного патріотизму (який не треба плутати з ура-патріотизмом) нації.

Дійсно, бездуховність влади, яка поступово розповсюджувалася в Україні більше 25 років, досягла свого апогею в останні роки. Аморальність всієї системи

державного управління, яка сприяла незаконному і часто кримінальному збагаченню одних за рахунок інших, господарюванню надзвичайної корупції, надзначному відчуженню інтересів влади від інтересів більшості громадян вже призвела до громадянського вибуху та повалення кримінальної влади на крові Небесної сотні.

Оновлення України не може бути не пов'язано з підвищенням моральності владної еліти і всього суспільства, глибинні корені якого знаходяться (на стратегічну перспективу) в системі освіти.

В той же час у самій сфері освіти ще немає системного уявлення та дієвого інструментарію формування моральності учнів, починаючи з дошкільних навчальних закладів та початкової школи (при взаємодії з батьками).

Розробка такого інструментарію повинна починатися з визначення сутності самого поняття «моральність», яке було б, з одного боку, зрозумілим кожній людині, з другого боку, слугувало б міцним фундаментом для визначення моральності чи аморальності конкретних дій конкретної людини.

Треба всім засвоїти, що (ще раз наголошуємо) сутність моральності - це повага людини до інших людей і природи. Саме прояви цієї поваги у поведінці кожної окремої людини, які можна спостерігати у соціумі, дають змогу судити про рівень моральності у тої чи іншої особистості.

Виходячи з сутності поняття «моральність», будується система оцінювання цього якісного явища кількісною мірою. Це є першим кроком на шляху формування спочатку свідомості учнів щодо засвоєння сутності моральності, а потім мотивації діяльності щодо підвищення її рівня.

Зі всієї множини якостей, які характеризують моральність людини через її поведінку у соціумі, треба визначити основні, які найбільш впливають на інших людей та характеризують зміст поваги до оточуючих.

Наприклад, в якості основних складових моральності можна розглядати наступні фактори.

Нижче наведено основу формування (макет) базової кваліметричної моделі оцінки рівня морального розвитку особистості (табл. 2.2). Ця модель має наступні

складові: фактори, які визначають сутність моральності; критерії, які характеризують міру моральності за кожним фактором.

Оцінювати моральність особистості треба починати в школі, потім в професійних навчальних закладах можуть люди з оточуючого середовища, тобто соціуму, а також сама людина. Але останнє робиться вже з певного віку, яка здатна усвідомити свою поведінку.

Представлений вище макет базової моделі одночасно може слугувати анкетною для опитування батьків, вчителів, учнів, колег та інше.

Таблиця 2.2

Макет базової оцінки рівня морального розвитку особистості

Фактори	Критерії факторів
1. Рівень людяності	<ul style="list-style-type: none"> 1. Завжди допомагає людині, яка потрапила у скрутне становище 2. Часто надає допомогу, але не завжди охоче 3. Інколи допомагає. 4. Частіше не допомагає, ніж допомагає 5. Ніколи не допомагає.
2. Рівень надійності	<ul style="list-style-type: none"> 1. Ніколи не підводить колег, завжди виконує свої обіцянки 2. Частіше виконує, ніж не виконує. 3. Виконує свої обіцянки, але після нагадування. 4. Частіше не виконує, ніж виконує 5. Ніколи не виконує свої обіцянки.
3. Рівень ввічливості	<ul style="list-style-type: none"> 1. Завжди тактовний і ввічливий, ніколи не травмує оточуючих 2. Рідко дозволяє собі безтактовність по відношенню до оточуючих. 3. Іноді буває безтактним 4. Дозволяє собі грубість 5. Постійно дозволяє собі грубість по відношенню до оточуючих.
4. Рівень свідомості	<ul style="list-style-type: none"> 1. Часто може витрачати свій час на виконання роботи громадського характеру 2. Витрачає свій час на користь інтересів колективу 3. Витрачає свій час під впливом настрою 4. Рідко це робить 5. Ніколи цього не робить.
5. Ставлення до природи	<ul style="list-style-type: none"> 1. Завжди обережно ставиться до насаджень, водних ресурсів, не забруднює атмосферу та літосферу Землі 2. Як правило, дбайливо ставиться до природи 3. Іноді дозволяє собі недбайливе ставлення 4. Часто допускає недбайливе ставлення до природи 5. Завжди недбало ставиться до природи.

Опитування може бути проведено за допомогою комп'ютерної технології.

Повна модель кількісної оцінки такого якісного явища, якою є моральність, наведено нижче в 3.3.

В цілому неможливо переоцінити важливість таких вимірювань в першу чергу з точки зору формування в учнів уявлень про рівень своєї моральності, а потім - системної мотивації самовдосконалення на основі змагальності, суперництва та зовнішнього стимулювання учнів.

Саме цим ми підтвердимо відому тезу «величайшого ума древности» Аристотеля: : «...мы ведь проводим исследование не затем, чтобы знать, что такое добродетель, а чтобы стать добродетельными, иначе от этой науки не было бы никакого проку...» [31] (мовою джерела).

Отже, сьогодні Україна (як ніколи раніше) стоїть перед вибором: чи рухатися далі традиційним шляхом аж до саморуйнування, чи знайти свій шлях розвитку і стати розвиненою країною на основі кардинальної модернізації державного управління і, відповідно, підготовки національної управлінської еліти в системі освіти. Саме органічне поєднання структурно- функціонального і ціннісного підходів стає, на погляд авторів, продуктивною методологічною основою оновлення застарілої технології формування управлінської еліти в Україні, яка довела на практиці свою псевдоелітність.

Немає сенсу доводити, що формування ціннісної управлінської еліти може здійснюватися в контексті реалізації Нового управлінського курсу України, який базується на трьох «китах». По-перше, на ідеології еколюдиноцентризму; по-друге, на культурі цільового управління за кінцевими людиноцентричними результатами в органах влади (ці результати відображають якість життя громадян); по-третє, на людино- центричній стратегії розвитку системи освіти, чітко орієнтованій на сприяння самореалізації кожної окремої особистості протягом життя в рамках загальнолюдської моралі та національної свідомості. При цьому підвищення рівня моральності особистості стає пріоритетним напрямом такої стратегії, починаючи з дошкільної освіти.

Таким чином, можна стверджувати, що в стратегічному аспекті саме

системі освіти належить провідна роль у формуванні ціннісної управлінської еліти, у якій задіяні всі її ступені: післядипломна, вища, шкільна, дошкільна.

Але щоб розпочати цей процес, діючій політичній еліті треба усвідомити, по-перше, безперспективність традиційної системи державного управління, по-друге, необхідність її кардинальної орієнтації на якість життя громадян в контексті реалізації ідеології людиноцентризму. У такому випадку відповідальність за підвищення ЯЖГ стає важелем зворотного зв'язку, який «вимиває» псевдоеліту з політичних і економічних інститутів.

У цьому контексті головна траєкторія державної кадрової політики повинна бути орієнтована на рішення двох стратегічних завдань.

Перше з них пов'язано із побудовою сприятливих умов, які б стимулювали труд і активну позицію кожного працівника та при яких кожна людина мала б рівні можливості для оптимального використання своїх здібностей, інтересів та потреб (в руслі досягнення результатів корисних для суспільства).

Друге завдання полягає в тому, щоб поставити потужну перешкоду (через налагодження соціальної відповідальності) на шляху входження до влади професійно некомпетентних, непорядних, непатріотичних людей. При цьому патріотизм обумовлюється не показною відмовою від минулого (при поклонні управлінській культурі з минулого), а конкретними результатами діяльності.

Обидва стратегічних завдання можуть бути вирішеними саме в культурі цільового управління за кінцевими результатами, яка може бути сформована в усіх інститутах усіх чотирьох сфер організації суспільства: політичної, економічної, соціальної (охорона здоров'я, зокрема) та культурної. Саме в останній сфері нижче розглядається формування цієї культури з нестереотипних позицій.

РЕЗЮМЕ

Треба усвідомити той факт, що Україна є унікальною державою з дуже низьким запасом соціального капіталу. Але, конкретною причиною занепаду України, на думку авторів, є культура управління, яка діє за розмитими цілями і невизначеними кінцевими результатами. Це обумовлює безвідповідальність влади і не дає можливості ні розкрити творчий потенціал особистості ні формувати еліту за критеріями управлінської компетентності, моральності і патріотичності. В таких умовах марно мріяти про підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Вітчизняна управлінська еліта, яка не здатна усвідомити коріння занепаду України (тому що сама є продуктом діючої безпорадної культури управління), потребує заміни. Але здійснюватися така заміна повинна демократичним шляхом поступово без насильства, в тому числі через усвідомлення кращою частиною цієї еліти можливості потужного розвитку країни власним шляхом. Мова йде про перехід всіх державних органів на інноваційну культуру цільового управління, орієнтовану на якість життя громадян і самореалізацію кожної особистості в межах загальнолюдської моралі і національної свідомості.

Саме в рамках культури цільового управління налагоджується зворотний зв'язок за кінцевими результатами діяльності керівників і фахівців, який забезпечує формування управлінської еліти по заслугам. Представники такої еліти розуміють, що суттєвих результатів в економіці досягти неможливо при недовикористанні творчого потенціалу кожної окремої особистості і трудового потенціалу країни в цілому.

У той же час треба усвідомити, що з позицій стратегічного бачення шляхів формування ціннісної управлінської еліти важко переоцінити значення національної системи освіти.

Але модернізація її сьогодні здійснюється не стільки повільно, як більш навмання, тобто без бачення власного шляху підвищення її дійсної якості. Остання має оцінюватися споживачами з точки зору оптимального використання

творчого потенціалу кожної людини і самореалізації кожної особистості в руслі розвитку економіки, суспільства, всієї держави.

Сьогодні негативним стає явище підготовки фахівців для еміграції. При цьому потік освічених людей з України йде паралельно потоку вивозу вітчизняного капіталу в тому ж напрямку. Це і є наслідком, по-перше, відсутності в країні скоординованих зусиль щодо врівноважування пропозиції освічених людей і попиту на них в господарському комплексі. По-друге, не спроможністю діючої національної системи освіти формувати ціннісну управлінську еліту, яка б здатна змінити ситуацію на кращу. Виникає потреба у суттєвій модернізації системи освіти неортодоксальними методами, маючи на увазі унікальність України як держави.

Література до розділу

1. Винниченко В. Відродження нації. Заповіт борцям за визволення / В. Винниченко. – К.: Книга роду. 2008. – 800 с.
2. Дмитренко Г. А. Соціальний капітал як підґрунтя позитивних трансформаційних процесів в Україні / Г. А. Дмитренко // Демографія і соціальна економіка, № 1. – 2013. – С. 100-110.
3. Дмитренко, Г. А. Людиноцентрична система державної системи управління в Україні: утопія чи шанс [Текст]: монографія / Г. А. Дмитренко, О. Л. Ануфрієва, Т. І. Бурлаєнко та ін.; за заг. ред. Г. А. Дмитренко. – К.: ДКС–центр, 2014. – 240 с.
4. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект /Дэниел Гоулман пер. с англ. А. И. Исаевой. – М.: АСТ: Астрель, 2011. – 478 с.
5. Друкер Питер. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2001. – 272 с.
6. Друкер Питер Ф. Управление, нацеленное на результаты / П. Друкер; пер. с англ. – М.: Техн. шкл. бизнеса, 1994. – 200 с.
7. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента / Ф.Тейлор пер. с англ. – М.: Техн. шкл. бизнеса, 2001. – 134 с.
8. Форд Генри. Моя жизнь, мои достижения / Г. Форд: пер. с англ. Е.А.Бакушева. – 5-е изд. – Минск: «Попурри», 2014. – 352 с.
9. Кремень В.Г. Філософія людино центрizmu в освітньому просторі / В. Г Кремень. – 2-ге вид. – К.: Знання України, 2011. – 520 с.
10. Кремень В.Г. Філософія національної ідеї. Людина. Світ. Соціум. / В.Г.Кремень. – К.: Грамота, 2007. – 576 с.
11. Кузьміч А.С. Теорія людиноцентризму в культурі заходу XX століття: матер. Всеукр. конф. «Людиноцентризм як основа гуманітарної політики України» / А.С.Кузьміч. – К.: ІОД АПН України. – С. 81-89.
12. Хамітов Н. Історія філософії. Проблеми людини та її мета / Н. Хамітов, Л. Гармаш, С. Крилова. – К.: Наук. думка, 2000. – 272 с.

13. Мунье Э. Персонализм / Э. Мунье. – М.: Искусство, 1992. – 143 с.
14. Батліна Л.В. Людиноцентризм як рушійна сила змін у суспільстві та світі: шляхи реалізації: матер. наук-практ. конф. «Філософія людиноцентризму: методологія, теорія, практика» / Л.В.Батліна. – К.: ІОД АПН України, 2009. – С. 25-35.
15. Ліпін М.В. Спокуса антропоцентризмом: матер. наук-практ. конф. «Філософія людиноцентризму: методологія, теорія, практика» / М.В.Ліпін. – К.: ІОД АПН України, 2009. – С. 13-15.
16. Райнерт Ерік С. Як багаті країни забагатілі і чому бідні країни лишаються бідними: пер. с англ. П. Таращука. – К.: Темпора, 2015. – 444 с.
17. Аристотель. Політика. Сочинения. Т 1. – М.: Мысль, 1983. – 623 с.
18. Кваліметрія в управлінні: гуманістичний контекст: навч. посіб. // Г.А.Дмитренко, О.Л.Ануфрієва, Т.І.Бурлаєнко, В.В.Медведь. за заг. ред. Г.А.Дмитренка. – Житомир: Видавець О.О.Євенок, 2016. – 336.
19. Гошко А.О. Технологія оцінювання діяльності органів місцевої влади / А.О. Гошко. – К.: УАДУ при Президентові України, 1999. – 76 с.
20. Наші права: участь громадян в управлінні державними справами / за заг. ред. Дніпроенко. – Вінниця: ТОВ «Консоль», 2006. – 64 с.
21. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII // Відомості Верховної Ради України. – 2016. - № 4. – С.1, ст. 1.
22. Саталайнен Т. Управление по результатам // Т. Саталайнен, Е. Воутилайнен и др. – М. : «Прогресс», 1993. – 226 с.
23. Дмитренко Г. А. Формування інноваційної системи людиноцентричного управління персоналом в державних структурах / Г. А. Дмитренко, С. В. Мудра // Економіка і держава. – 2015. - № 10. – С. 15-21.
24. Дмитренко Г. А., Морозова М. Е. HR-стратегія і технології в державних органах / Г. А. Дмитренко, М. Е. Морозова // Вісник післядипломної освіти. - № 3 (32). – 2017. Серія Державне управління. С. 16-22.
25. Белоус В. С. Синергетика і самоорганізація в економічній діяльності: навч. посіб. / В. С. Білоус. – К. : КНЕУ. – 2007. – 376 с.

26. Управління персоналом організації з використанням переваг синергізму : навч. посібник / Г. А. Дмитренко, О. Г. Шевчик, Я. А. Лук'янчук, В. В. Медведь // за заг. ред. Г. А. Дмитренка. – К. : «Інформаційні системи» – 2015. – 162 с.
27. Ашин Г. К., Охотский Е. В. Курс элитологии. – М.: ЗАО Спортакадемпредс. – 1999. – 368 с.
28. Кремень В. Г. Еліта: витоки, сутність, перспективи / В. Г. Кремень, В. В. Ільїн, В. С. Пролєєв та ін.: за ред. В. Г. Кременя. – К.: Т-во «Знання України» - 2011. – 527 с.
29. Новий управлінський курс для України: умови формування та технології здійснення: наукове видання / Г. А. Дмитренко. – К.: ДКС-Центр, 2012. – 170 с.
30. Культура цільового управління національною освітою: гуманістичний контекст. Колект. монографія / Г. А. Дмитренко, В. В. Олійник, О. Л. Ануфрієва, Т. І. Бурлаєнко та інші: за заг. ред. Г. А. Дмитренко, В. В. Олійника. – К.: УМО НАПН України, 2017. – 415 с.
31. Арістотель. Никомахова етика. Соч. Т. 4. – М.: Мысль, 1993. С. 79.

РОЗДІЛ 3

НЕОРТОДОКСАЛЬНА ТРАЄКТОРІЯ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ЯКІСНОГО ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КРАЇНИ

3.1. Системний підхід до підвищення якості функціонування освітянської галузі

Орієнтація держави на модернізацію всієї системи суспільних відносин в Україні з огляду на зовнішні і внутрішні виклики сьогодні не має альтернативи. Нажаль, національна управлінська еліта не має поки що стратегічного бачення системної реалізації модернізаційних процесів таким чином, щоб усі кроки в цьому напрямку були органічно і злагоджено пов'язані між собою в рамках певної цілісності. Відсутність такого бачення обумовлює те, що всі реформування здійснюються розрізнено і фрагментарно, а тому не ефективно. Тобто підтверджується звісна управлінська істина, що головною причиною неефективного управління є: «розмиття» цілей і, відповідно, нечітка визначеність кінцевих результатів; неузгодженість дій виконавців (організації в цілому та працівників внутрішньо організації) при досягненні цілей.

Не має сенсу доводити, що підвищення ефективності модернізаційних процесів пов'язано з реалізацією системного підходу до управління, коли дії всіх учасників цих процесів будуть підкорюватися єдиній системо-утворюючій ідеї. Це обумовить цілісність реформ в напрямку одержання взаємопов'язаних кінцевих результатів діяльності та злагоджену взаємодію тих організацій і працівників, які приймуть участь в здійсненні реформ.

Все вищезазначене повною мірою стосується модернізації національної системи освіти, малоефективне управління якою привело до загальновизнаного громадського висновку про її недостатню якість. При цьому всі спроби підвищити якість освіти шляхом підвищення якості діяльності дошкільних, шкільних, професійно-технічних закладів освіти, а також закладів вищої і

післядипломної освіти, управлінських структур на всіх ієрархічних рівнях не дають позитивних результатів саме тому, що здійснюються неузгоджено і розрізнено при відсутності єдиної системо-утворюючої ідеї.

На думку авторів, головна причина такого стану знаходиться сьогодні не стільки в обмежених матеріальних ресурсах (яких освіти, дійсно, дуже не достає), скільки у відсутності стратегічного бачення шляхів модернізації суспільства в цілому, зокрема національної системи освіти як його надважливої складової. Мова йде про таке стратегічне бачення, яке було б сформовано з позицій системного підходу на основі досягнень світової і вітчизняної суспільної науки, в першу чергу філософської і управлінської.

На сьогодні загальний вектор модернізації національної системи освіти вже визначено – це посилення інтеграції з освітньою політикою Європейського Союзу. Зокрема, освітня політика Ради Європи згідно з рекомендаціями парламентської Асамблеї Ради Європи (22 вересня 1989 року) та іншими меморандумами Ради Європи, базується на принципах розбудови Великої Гуманістичної Європи як спільного європейського дому. При цьому інтеграційний поступ співіснує із чітко визначеними тенденціями збереження історично зумовленої специфіки духовного потенціалу європейських етносів як культурної спадщини.

Тобто Радою Європи визначається можливість побудови гуманістичної європейської спільноти специфічним шляхом кожної держави. Це надає Україні шанс обрати власну траєкторію гуманізації національної системи освіти, не повторюючи інші країни.

Оскільки освіта є фундаментальним засобом масштабних змін суспільного характеру, пов'язаних з одержанням людьми нових знань про сутність реформації в суспільстві, тому починати треба, на думку авторів, саме з освіти.

При цьому модернізація системи освіти повинна здійснюватися в контексті реалізації ідеології еколюдиноцентризму на системній основі – це дуже і дуже важливо. Тому, щоб не повторювати помилки фрагментарного підходу, що є наслідком відсутності бачення «загального» при здійсненні конкретних дій, треба

це ідеологічне «загальне» представити у вигляді одної системоутворюючої ідей і переходити на системне управління цієї надважливою галуззю національного господарського комплексу. Тоді всі освітні організації будуть функціонувати злагоджено, взаємодоповнюючи одна одну задля реалізації сумісними діями цієї єдиної системоутворюючої ідей.

Системоутворююча ідея модернізації освіти як цілісної системи

Обґрунтування людиноцентричної системоутворюючої ідей, якій би підкорювалася діяльність навчальних закладів, а також дії структур управління освітою на мікро-, мезо- і макрорівнях, базується на визначенні потреб людини. Як звісно з результатів дослідження науковців-психологів і соціологів – вищою потребою людини є потреба самоактуалізації чи (синонім) самореалізації людини у всіх сферах її життєдіяльності. Сьогодні управлінська і соціологічна науки вже виокремили п'ять таких сфер. До них відносяться: трудова; рекреаційна сфера за місцем мешкання та відпочинку; сама держава, яка пов'язана з належністю людини до її цінності; родина як соціум; сфера освіти. Остання сфера дуже специфічна, про що мова піде далі більш детально.

При цьому треба усвідомити, що ступень задоволення вищої потреби людини-потреби в самореалізації – у кожній з цих сфер в своїй сукупності буде характеризувати рівень якості життя людини на певний період часу (про це вже неодноразово зазначалося раніше).

Самореалізація людини в кожній з цих сфер буде проявлятися в тому, з яким задоволенням вона буде знаходитися в кожній з них. Якщо людина із задоволення: йде на роботу; перебуває за місцем мешкання і відпочинку; живе в країні, якою пишається; відвідує навчальний заклад; добре взаємодіє і спілкується з рідними в родині, то все це є головною ознакою високого рівня її самореалізації на певний період часу.

Тобто «задоволеність» є головною ознакою якості життя людини. Висока ступінь задоволеності характеризує високий рівень самореалізації людини, що є синонімом високого рівня душевного комфорту. Така інтерпретація якості життя

повністю підтверджує загально звісну філософську істину, що «сенс життя – в самому житті».

Специфічність сфери освіти і родини полягає в тому, що вони можуть сприяти самореалізації особистості не на певний період часу, а впродовж всього життя, бо саме в цих сферах закладаються основи такої самореалізації.

Але виникає питання: що повинні робити, наприклад, дошкільні навчальні заклади, щоб сприяти самореалізації дитини як особистості впродовж життя? Що повинні робити шкільні навчальні заклади в цьому сенсі? Теж саме стосується професійних навчальних закладів, в першу чергу, вищих, а також закладів післядипломної освіти. Не можуть бути відсторонені від відповіді на це запитання також всі управлінські структури, що керують освітою (не відповідаючи при цьому за кінцеві результати своєї діяльності).

Відповідь на це питання стає наріжним каменем необхідної модернізації національної системи освіти, маючи на увазі, що всі відповіді повинні бути пов'язані з однією системоутворюючою ідеєю, а саме: сприяння самореалізації особистості впродовж життя в рамках загальнолюдської моралі і національної свідомості.

Це пов'яже діяльність всіх без винятку освітніх організацій єдиним ланцюжком, який забезпечить цілісність модернізаційних процесів заради досягнення людиноцентричної цілей системи освіти, які підтверджуються кінцевими людиноцентричними результатами діяльності кожної з освітніх організацій. Нажаль, сьогодні такі результати ще не визначено. Тому подальші наші дослідження (обґрунтування) будуть присвячені багато в чому цьому питанню.

Але сьогодні в цілому вже відомі основні орієнтири кінцевих результатів діяльності закладів шкільної освіти, які певною мірою підкорюються вищезазначеної системоутворюючої ідеї, а тому можуть характеризувати якість освіти.

Мова йде про дві головні ключові компетентності, що повинні надати учням ці заклади: «навчити дітей вчитися» і «навчити дітей жити разом у

мультикультурному суспільстві» (тобто в різних соціумах, без яких людина не може бути людиною).

До речі, таких компетентностей може бути декілька – п'ять, сім, десять. Але треба навчитися виокремлювати ті, які є головними, більш того, ключовими. (Примітка: взагалі вітчизняна педагогічна наука, як правило, не вміє визначати головне з множити інших ознак. Виправданням цьому може слугувати лише те, що людина і її поведінка як об'єкт і предмет дослідження є дуже складним якісним явищем зі своєю біосоціальною сутністю).

Ключовий характер цих двох компетентностей підтверджується тим, що їх зміст, по-перше, поглинає, вбирає в себе інші компетентності, по-друге, саме вони вкрай потрібні індивідууму для власної самореалізації сааме впродовж життя.

Дійсно, якщо людина з дитинства навчиться «вчитися» у тому числі практичної діяльності, то і в дорослому віці вона буде тягнутися до нових знань і оволодівати ними в тій мірі, яка потрібна для успішного здійснення професійної діяльності чи бути цікавим оточуючим соціумам. Теж саме стосується другої компетентності, коли вміння «жити разом» буде сприяти самореалізації особистості в різних соціумах через одержання душевного комфорту при взаємодії з іншими представниками цих соціумів.

Наприклад, перша і друга компетентності вбирають в себе такі компонентності, які стосуються: навчитися діяти, оволодіння усним та письмовим мовленням, розвитком інформаційної компетентності, спілкуванням рідною та іноземними мовами, готовність та здатність вчитися протягом усього життя, навчитися відповідати за власні вчинки (роботодавці і соціуми не поважають безвідповідальних); загальнокультурної поведінки, яка проявляє себе в повазі до інших людей, толерантному відношенні до інших поглядів, релігій.

Але виникає питання: яким чином розпочати концентровано реалізовувати ці вищезазначені задекларовані компетентності (які є орієнтирами якісних кінцевих результатів) у конкретній діяльності навчальних закладів?

На погляд авторів, потрібно, у першу чергу, чітко визначити ключові індикатори, які б, з одного боку, характеризували якість освіти через якість

діяльності освітніх навчальних закладів, пов'язаних між собою одними ланцюжком. З другого боку, ці індикатори б чітко відображали кінцеві результати діяльності цих закладів, на досягнення яких можна цілеорієнтувати діяльність всіх учасників навчально-виховного процесу. З третього боку, такі індикатори стали б оцінкою діяльності управлінських структур в системі освіти на різних ієрархічних рівнях. Треба пам'ятати, що стратегічним завданням цих структур є всебічне сприяння позитивної динаміці кінцевих результатів діяльності закладів освіти – дошкільних, шкільних, професійних, післядипломних.

Індикатори якості освіти в контексті системоутворюючої ідеї

Сьогодні педагогічна наука «перевантажена» науковими публікаціями, які стосуються проблеми підвищення якості освіти. Але ситуація з якістю освіти тільки погіршується, свідками чого є вся громадськість.

На погляд авторів, головна причина – відсутність системності як наслідок невміння, в першу чергу, виокремлювати головне. А головним і принциповим положенням якості взагалі є те, що оцінка продукту чи послуги здійснюється споживачем. Тому всі освітянські стандарти повинні формуватися на основі потреб споживачів. А сама діяльність навчальних закладів, які надають освітянські послуги, будується з метою їх задоволення.

Зокрема, міжнародні стандарти ISO 9000 стверджують, що якість характеризується сукупністю властивостей і параметрів виробів, послуг чи процесів, які забезпечують задоволення певних потреб. Це підтверджується Держстандартом 15467-79, відповідно до якого «якість» – це сукупність властивостей, які обумовлюють її придатність до задоволення певних потреб відповідно до призначення.

До речі, згідно з міжнародними стандартами ISO 9000:2000 освітня діяльність відноситься до категорії «послуги». При цьому освітня діяльність є таким видом послуг «Як надання нематеріальної продукції (інформації в контексті передачі знань)» [1].

Фундаментальне положення вимог стандартів ISO серії 9000:2000 полягає в тому, що діяльність, пов'язана з якістю, повинна проводитися на системній основі. Тобто менеджмент якості є органічною частиною загального менеджменту організації, що реалізується послідовно та безперервно.

Отже, можна визначити два принципових напрями підвищення якості національної системи освіти. Перший – це чітка орієнтація на потреби споживачів. Другий – це формування системи управління освітніми організаціями таким чином, щоб якість освіти органічно поєднувався з цілями і кінцевими результатами діяльності цих організацій (дошкільних, шкільних, професійних, післядипломних закладів, а також всіх управлінських структур зверху до низу). Тобто ті показники, які характеризують кінцеві результати їх діяльності в рамках вимог споживачів, одночасно відображають якість освітніх послуг в контексті системоутворюючої ідей.

Вищезазначені напрями є траєкторією, яка формує («тягне» за собою) технологічні засоби модернізації національної системи освіти з позиції реалізації ідеології еколюдиноцентризму.

Тому перед прикладною наукою виникає надважливе двоєдине завдання. Перше – це виявити ключові вимоги споживачів. Друге – інтерпретувати ці вимоги таким чином, щоб вони слугували індикаторами якості освіти і в той же час характеризували кінцеві результати діяльності освітніх організацій. При цьому зауважимо, що така інтерпретація пов'язана з обов'язковим застосуванням математичних методів, маючи на увазі, що кінцеві результати діяльності повинні бути представлені кількісною мірою. В іншому випадку не буде сенсу їх взагалі визначати. Дійсно, системно управляти процесом підвищення якості освіти через якість діяльності організацій, не маючи можливості чітко вимірювати кроки наближення до поставлених цілей, не вдасться (все закінчиться деклараціями і традиційним ручним управлінням за розмитими цілями і результатами).

Початковим етапом рішення цієї двоєдиного завдання стає визначення і певна класифікація споживачів освітніх послуг. Вони в цілому звісні. Мова йде, в

першу чергу, про дітей, які відвідують дошкільні навчальні заклади, потім початкову, середню та старшу школи. З роками вони дорослішають і стають, як правило, випускниками професійних навчальних закладів, одержуючи певну професію. В подальшому, вже в дорослому віці, їх життєдіяльність здійснюється в різних сферах, з яких сфера трудової діяльності і різні соціуми грають особливу роль. Тобто сама людина, що навчається і відвідує навчальні заклади (поки ще мова йде тільки про офіційну освіту) є головним, безпосереднім споживачем освітніх послуг.

У той же час до споживачів освітніх послуг не можна не віднести батьків, роботодавців, різні соціуми (які представляють суспільство), а також державу. Всі вищезазначені є опосередкованими споживачами, бо їх вимоги стосуються вже самої людини, що навчається чи навчалася. Але ці вимоги мають стратегічний характер для формування якісної освіти, що сприяє самореалізації людини впродовж життя.

Спробуємо з'ясувати вимоги всіх, кого стосується освіта, в першу чергу, безпосередніх споживачів освітніх послуг. Наприклад, почнемо з дітей дошкільного віку. Яка в них основна вимога до дошкільного навчального закладу (ДНЗ)? Відповідь може бути одна: «Щоб було цікаво відвідувати цей заклад». Інша справа, що таке відвідування має дві складові: щоб було цікаво вчитися і щоб було доброзичлива атмосфера взаємовідносин: з дорослими; між дітьми; між дорослими. Для батьків також дуже важливо, щоб дитина з задоволенням відвідувала дитячий садок. Тобто, «щоб було цікаво ...» є ключовою вимогою як безпосередніх, так і опосередкованих споживачів дошкільної освіти – батьків.

Атмосфера внутрішньої освітньої організації залежить від якості кадрів і вміння керівника формувати психологічний клімат в колективі з використанням переваг синергізму (в ідеалі). Що стосується інтересу до навчання, то він залежить у великій мірі від методики навчання та харизми вихователя (потім вчителя, викладача). Але є ще одна обставина, яка грає надвелику роль в тому, щоб навчання було цікаве. Мова йде про внутрішній світ дитини, зокрема її

розвинену пізнавальну активність, а також здатність аналітично мислити. Вже звісно, що якщо дитина не хоче нічого знати, то навчити її практично неможливо.

Нажаль, сьогодні спостерігається тенденція зниження інтересу до навчання у більшості учнівської молоді. Можливо, здійснюється це тому, що природна пізнавальна активність дітей поступово згасає під впливом дій батьків, вихователів і вчителів. Останні не звертають уваги на необхідність розвитку цієї активності, та ще в сукупності з аналітичним мисленням.

У той же час саме аналітично-пізнавальна активність (АПА) характеризує сутність компетентності «навчити вчитися», маючи на увазі, що це потрібно впродовж життя для самореалізації кожної особистості. Тому маємо всі підстави вважати різні рівні розвитку АПА характеристикою якості освітянської діяльності.

Пояснимо це детальніше на прикладі визначення індикаторів якості вищої освіти як збоку безпосереднього споживача освітніх послуг – випускника (потім фахівця), так і опосередкованого споживача-роботодавця. Почнемо з останнього як представника господарського комплексу, в якому людина є головною продуктивною силою, що виробляє суспільні блага.

Такі індикатори формуються з вимог (основу яких складають потреби) споживачів до якості освітніх послуг. У зв'язку з цим виявити їх можливо тільки через опитування самих споживачів, у нашому випадку, роботодавців. У результаті опитування (які були організовані через відділи роботи з роботодавцями Державних Центрів зайнятості) більш ніж 1250 роботодавців впродовж трьох останніх років, були виявлені цілком конкретні вимоги до випускників ВНЗ, які можна назвати ключовими. Роботодавцям потрібен професійно адекватний фахівець, який має необхідні актуальні знання і вміння для виконання своїх функцій на високому рівні впродовж всього періоду роботи. Крім того, фахівець повинен бути відповідальним за свої дії і неконфліктним у трудовому колективі (риси моральності), а також фізично здоровим. Під професійною адекватністю розуміють відповідність професійно-особистісних якостей працівника виконувемим функціям на певній посаді.

Вимоги до якості освітніх послуг збоку безпосереднього споживача-випускника – виявлялися також методом опитування великої кількості випускників трьох ВНЗ (УМО, КПІ, МАУП) упродовж останніх трьох років. Аналіз відповідей на питання анкети: **«Які Ваші потреби повинна задовольняти освіта?»** показав, що вони менш конкретні, ніж відповіді роботодавців. Зокрема, вдалося відокремити дві ключові вимоги: «Щоб було цікаво вчитися» і друге – «щоб бути завжди конкурентоспроможними на ринку праці» (тобто потрібними роботодавцям).

Отже, якщо студенту буде цікаво вчитися і при цьому буде впевнений, що знайде цікаву роботу, він, певною мірою, самореалізується в системі освіти. Це означає, що в освітньому закладі треба особливу увагу звернути, по-перше, на те, яким чином визвати у студентів інтерес до навчання. По-друге, треба чітко орієнтувати саме навчання на надання не тільки фундаментальних, а і більш практичних актуальних знань і більш актуальних для праці вмінь (через дотримання професійних стандартів за спеціальністю, які формуються за допомогою роботодавців). По-третє, вимоги роботодавців до високої відповідальності і неконфліктності (толерантності) фахівців потребують дій в напрямку підвищення моральності здобувачів професії, а також збереження їх здоров'я.

По-четверте, в професійних закладах в рамках вимог роботодавців треба звертати особливу увагу на професійну адекватність студентів, починаючи з абітурієнтів. Необхідно мати на увазі те, що професійно не адекватному студенту навряд чи буде цікаво вчитися і навряд чи буде він конкурентоспроможним на ринку праці (тобто потрібен роботодавцю), а тому його самореалізація у трудовій сфері буде явно на низькому рівні.

Є ще одна суттєва обставина визначення індикаторів якості освіти через потреби споживачів. Роботодавцю потрібен конкурентоспроможний працівник у будь-який час. Але з часом актуальні знання і вміння застарівають. І тому той працівник, який не здатен постійно оновлювати ці знання і вміння, перестає бути конкурентоспроможним. У такому випадку випускник професійного навчального

закладу не отримує того, що сприяло б йому завжди, у будь-який час, бути конкурентоспроможним на ринку праці, а тому самореалізуватися у трудовій сфері продовж життя.

Виникає необхідність визначення ще одного індикатора якості вищої освіти, а саме конкурентоздатності випускника (фахівця). Мова йде про людину, яка здатна постійно оновлювати актуальні знання і вміння та пристосовуватися до оточуючого соціуму. Така людина завжди буде конкурентоспроможною, що і потрібно роботодавцю, а також самому випускнику.

Але що треба надати студенту-випускнику у ВНЗ такого, щоб він став конкурентоспроможним не тільки на деякий час, а ще і конкурентоздатним впродовж життя, тобто завжди бути конкурентоспроможним.

Відповідь може бути тільки одна, яка свої коріння бере ще зі шкільної освіти. Мова йде про те, що якщо розвинути у студента високий рівень аналітично-пізнавальної активності (АПА), і інтерес до самопізнання власного «Я», тоді вирішується одночасно декілька проблем.

Наприклад, йому буде набагато цікавішим вчитися. У такому разі харизма самого викладача не буде так впливати на «любов» до предмету як раніше. Крім того, високорозвинена аналітично-пізнавальної активність буде сприяти постійно оновленню знань і вмінь в необхідному обсязі, не перевантажуючись інформацією, яка вже сьогодні має характер неперервної хвилі і постійно наростає. Високорозвинена аналітично-пізнавальної активність допоможе людині краще пізнати власне «Я» з метою визначення своєї професійної адекватності, рівня своєї моральності, здоров'я, рис характеру цінностей та ін. Це є необхідною складовою конкурентоздатності людини, бо допоможе пристосуватися до різних соціумів, різних роботодавців.

Таким чином, можна стверджувати, що підготовка конкурентоспроможних і одночасно конкурентоздатних випускників професійного навчального закладу є головним індикатором якості діяльності цього закладу, а його ключовою ознакою є аналітично-пізнавальна активність. І чим вище рівень (індекс) АПА у випускника і рівень самопізнання власного «Я»,

тим більше у нього можливостей для самореалізації у сфері трудової діяльності і різних соціумах.

Якість освіти ще треба розглядати з позицій задоволення потреб ще такого опосередкованого споживача, яким є суспільство в «обличчі» різних соціумів, у яких особистість взаємодіє з іншими особистостями. Це трудові колективи, родина, громадські організації, сусіди, вуличні зібрання, взаємодія з зарубіжними партнерами, органами влади іншими державними структурами та ін.

Яка людина потрібна таким соціумам? Що повинна зробити освітянські заклади, щоб задовольнити вимоги такого специфічного споживача, як суспільство? Треба викликати інтерес до самопізнання, у першу чергу, рівня моральності. Відповідь на перше запитання може бути тільки одна: це повага до інших людей і природи. Саме ця повага є фундаментальною основою толерантності, безконфліктності, ввічливості, відповідальності за власні дії, надійності та ін. Тому треба викликати інтерес до самопізнання, у першу чергу, рівня моральності, щоб кожний учень і студент самі його бачили.

Дійсно, відповідь на запитання як підвищити моральність не зовсім просте, маючи на увазі, що всі традиційні методи виховання моральної людини у нашій країні не дають позитивного результату. **Мова йде про формування у людини внутрішньої потреби бути моральним.** Робити це в вищих навчальних закладах вже пізно, бо основи моральності закладаються ще в родинні та дошкільній і шкільній освіті, а також у різних соціумах. У той же час підтримувати стан високої моральності у ВНЗ необхідно. Але це треба робити на інноваційно-технологічній основі, про що буде далі.

Нарешті, крім батьків, роботодавців, суспільства є ще один опосередкований споживач освітніх послуг – це держава. Яка людина потрібна державі? Можна назвати багато різних рис, які повинен мати кожний громадянин країни. Але треба визначити лише ті ключові, які вбирають в себе інші, і на які може впливати освіта в контексті підвищення своєї якості.

Тому, на думку авторів, до вимог держави до якості освітянських послуг треба віднести формування у учнівської молоді, по-перше, законослухняність, по-

друге, патріотичність, по-третє, громадянської активності в контексті підвищення якості їх життя в майбутньому.

Необхідно відмітити те, що і законослухняність, і патріотичність і громадянська активність базуються на високому рівні моральності особистості, а також баченні стратегічного розвитку держави у цивілізованому гуманістичному напрямку, який пов'язано з підвищенням якості життя громадян та іміджу держави у світовій спільноті. Таке бачення стає міцним підґрунтям розвитку громадянської активності учнівської молоді, яку сьогодні спробують формувати у ВНЗ через студентське самоврядування. Але цього явно недостатньо, бо відсутня загальна атмосфера такої активності в суспільстві із-за вищезазначеної стратегії та інших причин (що не є предметом наших досліджень).

Таким чином, можна зробити деякі висновки. Наприклад, можна стверджувати, що індикаторами якості вищої освіти, є, по-перше, конкурентоспроможний випускник. Такий випускник за своїми професійно-особистісними якостями, актуальними знаннями та практичними вміннями, а також деякими моральними якостями і здоров'ям відповідає вимогам (потребам) важливого опосередкованого споживача освітніх послуг, яким є роботодавець. Більш того, конкурентоспроможний випускник сприяє самореалізації самого роботодавця у сфері трудової діяльності.

По-друге, це конкурентоздатний випускник. Він є професійно-адекватним фахівцем, здатним не тільки бути конкурентоспроможним на деякий період, а й постійно оновлювати знання та вміння і знаходитися у постійному розвитку, а ще і пристосовуватися до різних соціумів і комфортно себе там почувати через самопізнання власного «Я». А це можливо тільки в тому разі, коли людина має високий індекс АПА і вона добре знає себе (професійно-особистісні якості, риси характеру, цінності, інші якості, включаючи рівень моральності і здоров'я). Це буде сприяти самореалізації особистості впродовж життя.

По-третє, це випускник, який на рефлексорному рівні засвоїв правові основи управління суспільством в рамках загальнолюдської моралі і національної

свідомості, сутність дійсного патріотизму (на відміну від Ура-патріотизму) та сутність громадської активності в умовах здійснення модернізації України.

Якщо цю вищезазначену тріаду індикаторів якості розглядати сумісно, тоді розуміємо, що така людина потрібна і собі, і роботодавцю, і суспільству, і державі. Тобто її самореалізація здійснюється в рамках суспільних інтересів, органічно пов'язано з цими інтересами.

Немає сенсу доводити, що одна вища освіта своїми послугами (через діяльність закладів) не може забезпечити цю тріаду. У цьому аспекті необхідно розглянути індикатори якості шкільної освіти, яка може і повинна стати потужним підґрунтям вищої освіти. Зокрема, що може надати шкільна освіта учнівській молоді, щоб сприяти самореалізації кожної особистості як в процесі навчання (перебування в освітньому закладі), так і впродовж всього життя?

Якщо розглядати учня в якості споживача освітніх послуг, то головна його вимога «щоб було цікаво вчитися». Лише у старшій школі у учнів може з'явитися потреба щодо визначення професії і взагалі траєкторії подальшого життя.

Тобто, мова йде про самореалізацію особистості, по-перше, в процесі навчання в школі (яка усвідомлюється самим учнем), по-друге, впродовж життя за межами навчального закладу. Останнє більш усвідомлюють батьки як опосередковані споживачі освітніх послуг, ніж самі безпосередні споживачі-учні. Але по мірі дорослення приходить розуміння дійсної якості освіти в контексті цих двох індикаторів.

Щоб сприяти учню самореалізуватися через «цікаве навчання», необхідно розглядати три напрями, про що вже відмічалось раніше.

Перший напрям – це умови перебування у навчальному закладі в основному через психологічний комфорт, який обумовлюється взаємостосунками учнів і вчителів, між учнями, між вчителями, включаючи загальну атмосферу доброзичливості і оптимізму.

Другий – це методи навчання, які використовуються та харизма вчителів. Але особливе (ключове) значення має третій напрям, а саме – ступінь розвитку в

учнів аналітично-пізнавальної активності (АПА). При розвиненій АПА перші два напрями вже не будуть мати такого вирішального значення., як сьогодні.

При цьому треба усвідомити, що аналітично-пізнавальну активність необхідно розвивати не тільки взагалі, але й орієнтувати її на два напрями, які мають надважливе значення. Мова йде про засвоєння «ядер» знань з кожного предмету, що стане в подальшому фундаментом засвоєння актуальних знань і актуальних вмінь, а також постійного оновлення знань, у тому числі практичного характеру. Другий напрям, на який треба орієнтувати АПА учнів, це самопізнання власного «Я», в першу чергу, з точки зору визначення професійно-особистісних якостей.

Проблема самопізнання власного «Я» (Я – концепція) може вирішуватися продуктивно тільки в одному випадку – якщо самі учні будуть зацікавлені і мотивовані пізнавати та удосконалювати свої якості, риси характеру, рівень моральності та рівень здоров'я та ін. Треба зауважити, що всі традиційні методи для реалізації процесу самопізнання і самоудосконалення малопродуктивні. Але вихід з цього стану з'являється при переході на інноваційну культуру управління.

3.2. Конкретні напрями підвищення якості діяльності навчальних закладів: змістовний аспект

Хай вчитель робить, що хоче, якщо це дає позитивний кінцевий результат. Погано, що ці кінцеві результати не встановлено. Немає досі чітких критеріїв, за якими вчитель міг би звірити свою діяльність. Немає певної мети, яка б урахувала можливості школи і до якої вчитель би прагнув.

Н. Г. Каменицер

Оскільки фактичну якість освіти забезпечують навчальні заклади через діяльність персоналу (керівників і фахівців-вихователів, вчителів, викладачів, методичних працівників та ін.), виникає питання управління цією діяльністю в контексті реалізації системоутворюючої ідеї. Нагадаємо, що сутність її полягає в

сприянні самореалізації кожної особистості впродовж життя. При цьому мова йде не тільки про дітей і учнівську молодь взагалі, а й про працівників освітянських організацій, вищою потребою яких також є потреба в самореалізації.

Ефективне управління діяльністю освітянських організацій у визначеному напрямі не може бути пов'язане з діючою культурою управління, особливістю якої є розмитість цілей і відповідно невизначеність результатів. Така культура управління приведе до суттєвого недовикористання потенціалу персоналу із-за великих марних втрат робочого часу і енергії працівників на виконання робіт, які мало коригуються з корисними результатами діяльності, перевантаженням дрібницями і звітністю та ін. Наявність постійного адміністративного тиску зверху донизу не дає можливості проявленню креативності і самостійності працівників.

Тому виникає необхідність переходити на культуру цільового управління за кінцевими результатами діяльності (КРД), які за своєю сутністю є людиноцентричними.

Взагалі управлінську (організаційну, корпоративну) культуру в системі освіти треба розглядати як систему цінностей, норм, правил поведінки, традицій і звичаїв, які формують сукупність методів, прийомів, засобів впливу суб'єктів на об'єкт для зміни об'єкту чи його поведінки у потрібному для суб'єкту напрямку. А тому дуже важливо, щоб цей напрям було правильно обраним. Оскільки гуманістичний напрям не може бути хибним, альтернативи переходу від діючої культури адміністративного тиску (КАТ) на культуру цільового управління (КЦУ) в освітніх організаціях немає.

Цей перехід не може бути стрімким у зв'язку з тим, що не зовсім усвідомлено управлінською елітою сама можливість щось змінити у традиційних управлінських діях.

У першу чергу це стосується можливості чіткого визначення кінцевих результатів діяльності не тільки навчальних закладів, але також освітянських управлінських структур від районного рівня до центрального.

По-друге, мова йде про можливість не втручатися в дії підлеглих, не роздавати дрібні розпорядження, не вимагати багато звітності за якісь проміжні результати та інше, а поставити чітко цілі перед кожним працівником (які є частиною кінцевих), забезпечити їх матеріальними ресурсами, мотивувати певним чином і проконтролювати одержані результати за якістю і терміном виконання. Втручатися керівнику в дії підлеглих треба тільки тоді, коли спостерігається відхилення від поставлених цілей (завдань)

У той же час сам працівник повинен усвідомлювати корисність виконуючого завдання в контексті одержання цінних кінцевих результатів і взагалі свою роль в діяльності організації (для чого слугують цільові посадові профілі – про це поміркуємо в подальшому).

Взагалі, перехід на культуру цільового управління в освітніх організаціях базується на двох принципових положеннях.

Перше – це чітке визначення кінцевих результатів діяльності навчальних закладів, які співпадають з індикаторами якості освіти.

Друге – це налагодження системного управління персоналом в рамках досягнення КРД. Тобто налагоджування взаємодії всіх учасників навчально-виховного процесу таким чином, щоб їх мотивовані дії, доповнюючи одна одну, мали чітку орієнтацію на ці КРД. Мова йде вже про сприяння самореалізації працівників всередині організації у рамках управління персоналом з використанням переваг синергізму [2].

Вище у розділі 2 вже розглядалася можливість системного управління персоналом державних органів з використанням переваг синергізму. Вочевидь, немає ніяких протипоказань щодо застосування цієї інноваційної технології в системі освіти.

Переваги синергізму при сумісних діях працівників закладів освіти визначаються тоді, коли максимальною мірою використовуються знання та вміння (якості) того, хто це може краще робити, у кого для цього є більше здібностей. У той же час «слабкі» якості такого працівника перекриваються сильними якостями інших. Виникати така ситуація може тільки в умовах

самоорганізації колективу, а не за вказівками керівників. Сприяє самоорганізації два ключових фактори: чітке бачення працівниками кінцевих результатів сумісних дій і потужної мотивації їх досягнення. Не треба доводити, що саме при використанні переваг синергізму професійна самореалізація працівників у сфері трудової діяльності досягає вищого рівня.

Але треба усвідомити, що без визначення КРД організації системне управління персоналом налагодити неможливо.

*Визначення кінцевих результатів діяльності,
адекватних індикаторам якості освіти*

Слова з епіграфу до цього підрозділу було сказано понад 20 років тому. Щось змінилося з тих пір у загальноосвітніх навчальних закладах? Практично нічого. Як і раніше, немає чітко зазначених цілей діяльності навчальних закладів і, відповідно, неможливо чітко оцінити результати освітянських послуг. У той же час багато розмов ведеться, повторимося, про якість освіти і необхідність формування у дітей певних компетентностей. Серед них «навчити дитину вчитися» і навчити її «жити разом у мультикультурному суспільстві» називають ключовими. Але як підтвердити результати того, навчили чи не навчили дитину вчитися чи «жити разом»?

Дійсно, дуже важливо надати учням саме ці компетентності, які допоможуть ним самореалізуватися у майбутньому житті. Тобто обидві компетентності «навчити вчитися» і «навчити жити разом у мультикультурному суспільстві» повністю відповідають ідеології еколюдиноцентризму.

Адже ці компетентності ще необхідно зуміти реалізувати на практиці у процесі навчання. Треба мати на увазі, що сьогодні вони ще мають скоріше декларативний характер, бо не підкріплені ні управлінськими, ні педагогічними технологіями. А тому необхідно сконцентрувати увагу саме на технологічній складовій реалізації цих декларацій.

Почнемо з обґрунтування ефективних управлінських технологій, які призведуть до пошуку та застосування педагогічних. Найефективнішою є

управлінська технологія, яка пов'язана з чітким визначенням й оцінкою кінцевих результатів діяльності (КРД) закладів освіти різних ступенів: дошкільної, шкільної та професійної (у першу чергу, вищої).

Саме це надасть конкретні орієнтири діям учасників навчально-виховного процесу, насамперед, чіткі критерії, за якими вчитель зміг би звірити власну діяльність, а також дозволить налагодити зворотній зв'язок у системі управління.

*Процес визначення суспільно-корисних
кінцевих результатів діяльності (КРД) освітніх організацій*

При визначенні кінцевих результатів діяльності (КРД) освітніх організацій треба враховувати те, що всі вони мають суспільно-корисний характер, тобто всі КРД освітніх організацій так чи інакше повинні задовольняти суспільні потреби, а саме – потреби споживачів. Серед споживачів освітянських послуг (про що зазначалося раніше) треба виділити найважливіші, які, власно, і визначають якість освіти. У першу чергу це: сама людина, яка навчалася та одержувала ці послуги з позиції власної самореалізації впродовж життя; ринок праці в обличчі роботодавців; різні соціуми, що оточують цю особистість (зокрема родину); держава.

Якщо розглядати вищезазначені компетентності як ключові завдання освіти в контексті задоволення потреб споживачів, тоді «навчити вчитися» має особливе значення для двох перших споживачів – роботодавців і самої особистості, а компетентність «навчити жити разом у мультикультурному суспільстві» – для оточуючих соціумів і держави.

Спробуємо пояснити це детальніше, починаючи з «верхівки» ступенів освіти, а саме – з визначення КРД вищих навчальних закладів. Необхідність такого підходу диктується тим, що професійні навчальні заклади, у першу чергу – вищі, видають «готову продукцію» в життя для споживачів. А саме вони повинні якби «диктувати» правила гри для діяльності загальноосвітніх і дошкільних навчальних закладів, які формують підґрунтя для успішної підготовки цієї

«готової продукції». Остання знаходить своє відображення в КРД – кінцевих результатах діяльності освітніх організацій.

При цьому ця діяльність повинна здійснюватися таким чином, щоб підкорюватися єдиній системоутворюючій ідеї – сприяння самореалізації особистості упродовж життя в межах загальнолюдської моралі і національної свідомості.

Розглянемо можливості реалізації системоутворюючої ідеї в професійній освіті, зокрема, у діяльності вищих навчальних закладів.

З позиції реалізації на практиці ідеології еколюдиноцентризму вищі навчальні заклади пред'являються дві головні вимоги: готувати випускників таким чином, щоб вони, з одного боку, відповідали вимогам ринку праці (роботодавців), а з іншого боку, відповідали вимогам самих випускників щодо їх майбутньої самореалізації в сфері трудової діяльності [3].

Тому відповідь на першу вимогу розподіляється по двох органічно пов'язаних напрямках. Один напрям пов'язаний з вимогами роботодавців на сьогодні і найближчу перспективу. Мова йде про підготовку конкурентоспроможних випускників. Саме конкурентоспроможний випускник характеризує якість діяльності кожного професійного закладу. В цьому сенсі випускник повинен, в першу чергу, володіти актуальними професійними знаннями та вміннями. Але з боку роботодавців є ще певні вимоги до професійно-особистісних якостей майбутнього фахівця.

Роботодавець знає, що найбільш продуктивним є той працівник, який має природні професійно-особистісні якості, адекватні до тієї роботи, яку він виконує, тобто для якого праця є «сродною» [4]. Нажаль, вітчизняних роботодавців часто це мало цікавить в діючій культурі управління КАТ.

Але не має сенсу доводити, що фактор «сродності» праці має надважливе значення також для самореалізації самого працівника у трудовій сфері, маючи на увазі той факт, що улюблена робота дає радість.

Тому другий напрям відповіді на першу вимогу пов'язаний з обов'язковим визначенням природних професійно-особистісних якостей людини в контексті її самореалізації у сфері трудової діяльності.

Отже, головним індикатором якості діяльності професійних навчальних закладів є конкурентоспроможний випускник, який відповідає вимогам (потребам) роботодавця і одночасно особистим потребам самореалізації в трудовій сфері. Тому заклади професійної освіти повинні надавати студентам актуальні знання та вміння, які необхідні сьогодні і завтра (потім вони застарівають), а також допомагати їм визначитись з власними професійно-особистісними якостями, щоб сприяти наближенню випускників до повної самореалізації в сучасному інноваційному суспільстві.

Підготовка конкурентоспроможного випускника здійснюється за траєкторією спеціального професійного стандарту – паспорту компетентності за кожною спеціальністю, яка складається за допомогою роботодавців за сприянням державних Центрів зайнятості [3]. Цей стандарт містить три основних розділи: вимоги до професійно-особистісних якостей, вимоги до потрібних знань, вимоги до потрібних вмінь, які є актуальними на момент появи випускників на ринку праці. Але актуальні знання і вміння через деякий період часу застарівають і знижують конкурентоспроможність фахівців. У такому разі освіта дає людині «рибу» на декілька днів, а не вчить його «ловити рибу», щоб нагодувати її на все життя. А, насправді, потрібно і те і інше.

Подальші дослідження індикаторів якості вищої освіти привели до визначення ще одного індикатора, а саме – конкурентоздатного випускника [6]. Відмінність конкурентоспроможності від конкурентоздатності полягає в тому, що в першому випадку орієнтація йде на актуальність сьогодення, а в другому – на спроможність мати актуальні знання і вміння влюбий період часу впродовж життя. При цьому не тільки професійні знання та вміння, а ще й мати здібності пристосовуватися до змінних зовнішніх умов діяльності. А коли можливе останнє? Тоді, коли людина добре знає власне «Я».

Тому перша вимога має продовження: що треба надати студенту, щоб він був не тільки конкурентоспроможним на сьогодні і найближче майбутнє, а і впродовж всього життя?

Мова йде про тріаду технологічних напрямів покращення якості професійної освіти, які підпорядковуються одній системоутворюючій ідеї, а саме – сприяння самореалізації людини впродовж життя.

Перший технологічний напрям – це розвивати у студента аналітичну пізнавальну активність (далі – АПА). Саме така активність дозволить фахівцю постійно оновлювати знання та відбирати ті, які будуть корисними в професійної діяльності та інших сферах життєдіяльності.

Другий технологічний напрям – це сконцентруватися на наданні студентам не тільки актуальних знань та вмінь (у контексті підвищення конкурентоспроможності випускників), а і ключових наукових «ядер» знань з кожної дисципліни, як підґрунтя розвитку АПА на фундаментальній основі.

Третій технологічний напрям – це прищеплення інтересу студентів до самопізнання свого «Я» – своїх професійно-особистісних якостей, рис характеру, здібностей, моральних якостей і здоров'я, психомоторних якостей та соціуму. Саме таке знання дозволить випускнику (а потім – фахівцю) пристосуватися в майбутньому до різних соціумів змінних умов трудової діяльності та інше.

Таким чином, визначається двохступенева модель підвищення якості діяльності навчальних закладів, в першу чергу – ВНЗ, у контексті реалізації вищезазначеної системоутворюючої ідеї.

Немає сенсу доводити, що підготовка конкурентоспроможних випускників вкрай потрібна для їх працевлаштування і одержання ними повного досвіду роботи з обраної професії. Тому альтернативи такій підготовці немає. Достатньо чітко визначається вже і шлях такої підготовки та оцінка рівня конкурентоспроможності через порівняння досягнень випускників з параметрами паспорту компетентностей – професійного стандарту. Останній, повторюємо, формується за допомогою роботодавців при неопосередкованій участі державних

Центрів зайнятості. Саме в цьому напрямку повинне діяти Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (але це не є предметом нашого дослідження).

Інша справа, коли мова йде про підготовку конкурентоздатних випускників. Оскільки тут немає стандартів, мова може йти тільки про високі показники щодо індексу аналітично-пізнавальної активності (АПА), знання параметрів власної особистості, засвоєння фундаментальних «ядер» знань.

У той же час стає очевидним, що заклади вищої освіти неможливо забезпечити ні високим розвитком аналітично-пізнавальної активності, ні глибоке пізнання студентами власного «Я». Для цього недостатньо часу, маючи на увазі, що кожна людина, як особистість, складає цілий мікрокосмос. Вже абітурієнт повинен мати певний багаж в цьому напрямку, щоб в закладах вищої освіти лише продовжити процеси нарощування рівня аналітично-пізнавальної активності та поглиблення знань про себе, як особистості. Тому виникає необхідність звернутися до попередньої ланки освіти, а саме – до шкільної освіти.

Простежимо можливості реалізації системоутворюючої ідеї в шкільній освіті. Наприклад, що треба надати учням в школі і професійно-технічному навчальному закладі, щоб це сприяло самореалізації їх особистості впродовж життя.

У контексті реалізації компетентного підходу вже звісні дві ключові компетентності, які потрібно надавати учням в школі і про що вже зазначалося вище. Одна з них – це навчити дітей вчитися чи розвивати здатність до навчання впродовж життя, друга – навчити жити разом у мультикультурному суспільстві. Автори повністю згодні, що обидві компетентності є дійсно ключовими і це не викликає ніякого сумніву.

Але проблема в тому, що далі розмов у цьому напрямку справа не йде. Вірніше, якось вона йде лише завдяки ентузіазму окремих креативних керівників чи вчителів. Але в цілому система шкільної освіти «товчється» на місці.

На думку авторів, такий стан вирішення проблеми підвищення якості шкільної освіти на основі реалізації компетентного підходу обумовлений двома головними причинами: відсутністю бачення шляхів її вирішення і відсутністю

бажання управлінських структур у розробці стратегії та технології для навчання учнів вчитися та жити разом в різних соціумах.

Щоб підійти до цього питання на науковій основі з управлінської позиції, треба, в першу чергу, виявити ключову ланку в кожній окремій з вищезазначених компетентностей.

Наприклад, що означає «навчити дитину вчитися»? Це означає головне: розвивати в дитини аналітично-пізнавальну активність, що і буде ключовою ланкою в розробці стратегії надання цієї компетентності учням.

А щоб «навчити дитину жити разом в мультикультурному суспільстві», треба обов'язково розпочати підвищувати рівень загальнолюдської моралі, як елемент знання свого «Я», і знання іноземних мов, в першу чергу англійської. Сутність загальнолюдської моралі базується на повазі особистості до інших людей і природи. Це і буде ключовою ланкою процесу формування в учнів вищезазначеної компетентності, що повністю відповідає всім заповідям християнської та інших релігій.

Отже, визначення головних ланок формування ключових компетентностей стає першим кроком в цілому процесі, на якому потрібно сконцентруватися. Другий крок не можливо здійснити без використання сучасних досягнень в такій специфічній галузі нечіткої математики, якою є факторно-критеріальна кваліметрія (наука про методи кількісної оцінки якісних явищ).

Справа в тому, що якщо зуміти виміряти в учнів рівень аналітично-пізнавальної активності, чи рівень моральності та наявності інших якостей, тоді стає можливим свідоме управління процесом їх підвищення на основі самовдосконалення. У протилежному випадку розмови біля цих ключових компетентностей ніколи не закінчатся якимись результатами, які можна спостерігати і бачити.

Особливість вимірювання рівня наявності якостей особистості на факторно-критеріальній основі полягає в тому, що в цьому процесі можуть приймати участь батьки, вчителі та самі учні після усвідомлення сутності цього вимірювання. Як

тільки таке усвідомлення стане наявним, кількісна оцінка стає інструментом самоудосконалення для учнів.

Таким чином, визначається достатньо чітко два органічно пов'язаних технологічних напрями підвищення якості діяльності закладів шкільної освіти. Вони орієнтовані на сприяння самореалізації учнів у майбутньому житті через використання факторно-критеріальної кваліметрії. Саме кількісна оцінка якісних явищ надає можливість вирішувати питання формування у дітей інтересу до засвоєння головних компетентностей. Тому першим (основоположним) напрямом стає діагностика рівня аналітично-пізнавальної активності шляхом визначення індексу АПА, а потім знаходження педагогічних шляхів його підвищення. Другим важливим технологічним напрямом стає така діагностика якостей особистості учнів, яка б викликала у них прагнення знати себе, власне «Я». Це вже буде основою для удосконалювання тих якостей, які самі учні визнають недостатньо розвиненими.

Чому обидва напрями є органічно взаємопов'язані? Тому, що розвинена аналітично-пізнавальна активність орієнтується не тільки на професійні знання чи знання про оточуючий світ, а також на самопізнання учнями свого «Я», в першу чергу, професійно-особистісних якостей (потім характеру, здібностей, цінностей, моральних якостей, здоров'я, психомоторних якостей, соціотипу та інших.

Без розвитку АПА неможливо прищепити учням інтерес до самопізнання, як підґрунтя самовдосконалення.

Хочемо ще раз наголосити, що у цьому сенсі показовими є думки Г. Сковороди про «сродність» кожної людини до певного виду діяльності, яка виявляється через самопізнання. При цьому людина, яка своєчасно розпізнає свою «сродність» стає справді щасливою. Цікаві думки Г. Сковороди також про самопізнання: «Нам недобре від того, що ми знаємо багато зайвого, а не знаємо найпотрібнішого: самих себе. Не знаємо того, хто живе в нас. Як би ми знали і пам'ятали те, що живе в кожному з нас, то життя наше було б зовсім інше» [4, с. 532].

Крім того, слід дуже важливу увагу звернути на ту особливість навчання, яка пов'язана з бажанням самих учнів вчитися. Без такого бажання ефект від навчання мінімальний. З цього приводу Г. Сковорода також висловив свою думку. Він стверджував, що завдання наставника – не навчання, не інтелектуальний диктат, а недокучлива, делікатна допомога учню, який займається пошуком свого істинного призначення, «сродності»

Тобто, прищепити учням бажання постійно одержувати нові знання і вміння, їх аналізувати (з метою визначення головного) та орієнтувати це бажання, в тому числі, на самопізнання свого «Я» стає пріоритетним напрямом модернізації діяльності закладів шкільної освіти саме в контексті системоутворюючої ідеї – сприяння самореалізації особистості впродовж життя.

Інакше кажучи, треба пробудити в учнів внутрішню мотивацію не тільки до накопичення знань, в тому числі про себе, а ще й необхідно викликати в них бажання до самоудосконалення.

На думку авторів, це практично неможливо зробити без використання досягнень факторно-критеріальної кваліметрії, про що більш детально буде сказано в наступному підрозділі 3.3..

Взагалі факторно-критеріальна кваліметрія надає великі можливості для творчого гнучкого застосування діагностичних моделей, які можна формувати педагогічними колективами в залежності від умов використання. Сьогодні в цьому напрямі робляться лише перші кроки.

Але є ще один напрям підвищення якості шкільної освіти в контексті сприяння самореалізації особистості впродовж життя. Мова йде про надання учням у школі знань, які не застарівають протягом багатьох років. Це закони, тенденції, закономірності, принципи, тобто те, що складає фундаментальні «ядра» знань з кожного предмету, з основ наук. Це принципово важливо як з точки зору продуктивного розвитку аналітично-пізнавальної активності, так і з позиції зниження перевантаження учнів, які сьогодні стають невідільниками навчання.

Отже, в контексті реалізації системоутворюючої ідеї, заклади шкільної освіти повинні формувати випускника, який: має високий індекс аналітично-пізнавальної активності [1], добре знає власне «Я» [2], досяг високого рівня засвоєння фундаментальних «ядер» знань з кожного предмету, з основ наук [3] (рис. 3.1).

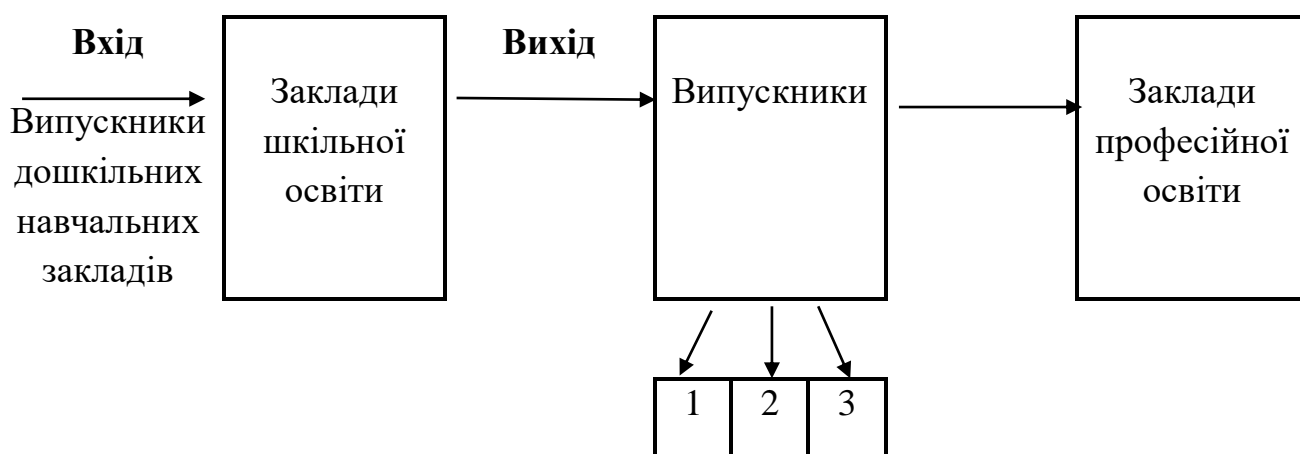


Рис. 3.1. Модель підвищення якості діяльності закладів шкільної освіти згідно з системоутворюючою ідеєю

Розглянемо можливості *реалізації системоутворюючої ідеї в дошкільній освіті*.

Дійсно, а що треба надати дітям у дитячому садку, щоб це сприяло їм у майбутньому самореалізуватися в усіх сферах життєдіяльності, і, в першу чергу, професійної?

Автори сподіваються, що немає потреби доводити: в системі дошкільної освіти відсутня альтернатива розвитку аналітично-пізнавальної активності, рівень (індекс) якої можна діагностувати за її проявами вже в родині. Більш того, таке діагностування допоможе підтвердити підозри, що саме в дитячому садку (а також в родині, а потім і в школі) природна пізнавальна активність дітей часто згасає.

У процесі діагностування аналітично-пізнавальної активності дітей приймають участь батьки та вихователі, а також психологи, які стають головними організаторами діагностичних вимірів на факторно-критеріальній основі. Це

певною мірою стосується діагностування різних якостей і здібностей дитини, які відмічаються у картках досягнень особистості, що концентруються у психологів.

Отже, в дошкільній системі освіти сприяння самореалізації особистості впродовж життя стає об'єднуючою ідеєю, біля якої батьки і вихователі знаходять взаємопорозуміння (на противагу сьогоденній типовій ситуації, коли батьки і вихователі, а також батьки і вчителі звинувачують один одного).

Крім того, інформація з карток досягнень особистості (у першу чергу, відносно індексу аналітично-пізнавальної активності – АПА), стає послідовним продовженням процесу діагностування в початковій школі. Тобто, дошкільна освіта доповнює і збагачує підґрунтя для навчально-виховної роботи в школі. Вона надає вчителям і шкільним психологам початковий «матеріал» для наступних кроків щодо одержання людиноцентричних якісних кінцевих результатів діяльності загальноосвітніх навчальних закладів.

Нижче на рис. 3.2 наведено модель підвищення якості діяльності дошкільних навчальних закладів у контексті сприяння самореалізації особистості впродовж життя, що є системоутворюючою ідеєю модернізації національної системи освіти.

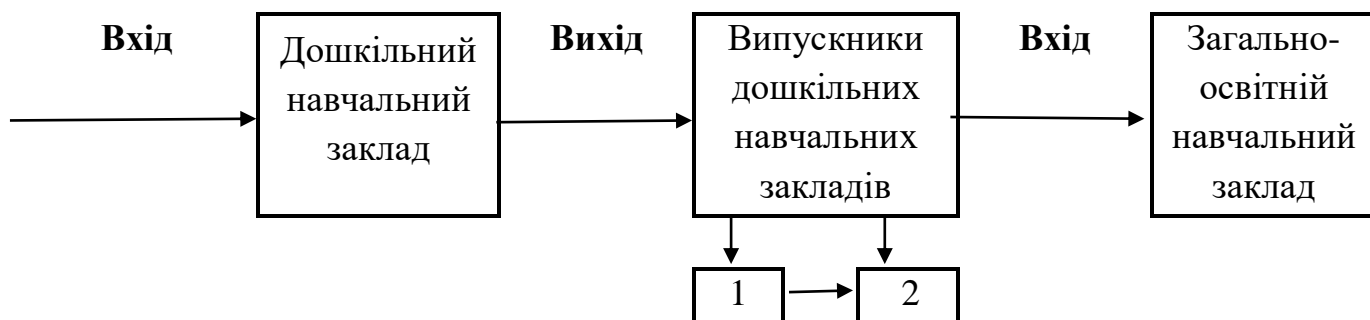


Рис. 3.2. Модель підвищення якості діяльності закладів дошкільної освіти згідно з системоутворюючою ідеєю.

Пояснення:

- 1** – Індекс аналітично-пізнавальної активності (АПА) на вході, в процесі навчання і виході
- 2** – Діагностовані прояви особистісних якостей і здібностей кожної дитини (на основі кваліметричних вимірювань), які фіксуються в картках досягнень особистості

аступним об'єктом для вивчення можливості сприяння особистості в системі освіти є її завершуючий ступінь, а саме – післядипломна освіта (далі – ПО). Що можуть надати заклади післядипломної освіти дорослим керівникам і фахівцям, щоб сприяти їх самореалізації, в першу чергу, у сфері їх професійної діяльності?

Відповідь, на перший погляд, може бути тільки одна – задовольняти потребу керівників і фахівців у сучасних професійних знаннях та актуальних вміннях. Це дійсно так в умовах еволюційного розвитку національної системи освіти, коли ПО може відігравати роль її окремої складової, яка лише опосередковано впливає на кінцеві результати діяльності навчальних закладів різних ступенів.

Але сьогодні мова йде про іншу роль ПО, маючи на увазі необхідність проведення суттєвих трансформацій в суспільстві і освіті на основі фундаментальної ідеології еколюдиноцентризму. Оскільки такі трансформації проводять дорослі, тому саме в підсистемі ПО вони повинні одержати необхідні знання та вміння для їх ефективного використання. У таких умовах роль ПО вже змінюється і вона стає ще і лідером модернізацій цих процесів в країні.

Проте повернемося до початку наших досліджень, а саме до двох кардинальних питань. На перше питання – що потрібно надати дошкільникам, учням і студентам в освітніх закладах, щоб це сприяло їх самореалізації впродовж життя, певна відповідь вже одержана. Але друге питання: «яким чином зробити так, щоб всі заклади і структури освіти (вірніше, їх персонал, включаючи перших і інших керівників) «працювали на таке сприяння», ще очікує необхідних пояснень.

Дійсно, щоб забезпечити здійснення на практиці визначеної вище стратегічної траєкторії модернізації освіти шляхом реалізації системоутворюючої ідеї, треба у всіх навчальних закладах і структурах державного управління переходити на нетрадиційну для нас культуру цільового людиноцентричного управління за кінцевими результатами.

При цьому вся проблема полягає як раз з визначенням кінцевих результатів діяльності всіх вище згадуваних організацій. Саме невизначеність цих результатів

робить розмитими цілі, які стають, зазвичай, лише деклараціями, а також джерелом соціальної безповідальності всіх структур державного управління. Така ситуація є підґрунтям для панування всередині організацій культури адміністративного тиску. Ця культура негативно впливає на можливості ефективного використання і розвитку трудового потенціалу в інтересах самореалізації персоналу, часто ігнорує дії закону економії часу та енергії (про що неодноразово згадувалося вище).

Невизначеність кінцевих результатів діяльності владних структур на місцевому районному, обласному, центральному рівнях державного управління привело до жахливого відчуження інтересів представників управлінської еліти від інтересів громадян, а також до низького запасу соціального капіталу в країні із-за недовіри до влади та інше. Це є джерелом хронічного незадоволення владою та стає перешкодою на шляху ефективних трансформацій в Україні.

Але сьогодні вже визрівають суттєві передумови для переходу на культуру цільового управління в державних структурах, включаючи освітянські. Зокрема, кількісною мірою визначені кінцеві результати діяльності владних структур на всіх рівнях, починаючи з місцевого. Таким показником стає щорічний індекс якості життя громадян (ЯЖГ) сіл, селищ, міст, а потім їх сукупність на рівні району, області, країни в цілому. Не вдаючись в деталі, які досить повно розкриті в науковій літературі [5], цей індекс ЯЖГ стає інструментом зворотного зв'язку в системі державного управління. З одного боку, він виражає рівень самореалізації громадян через ступінь задоволення їх потреб, з іншого боку, характеризує ефективність діяльності органів влади на різних рівнях державного управління.

Сьогодні в системі освіти теж визначаються можливості оцінювання кінцевих результатів діяльності навчальних закладів, які вимірюються кількісною мірою і є органічними складовими якості життя громадян. Мова йде, в першу чергу, про індекс аналітично-пізнавальної активності, а також виміряні інші якості особистості за допомогою факторно-критеріальної кваліметрії. При цьому оцінювання рівня засвоєння фундаментальних «ядер» знань може здійснюватися

як на кваліметричній основі, так і традиційними засобами (з поступовим переходом на кваліметрію).

Отже, порівняння вимірних параметрів на вході в навчальний заклад і на виході у випускників дає чітке уявлення про ефективність діяльності кожного без виключення освітянського закладу. Позитивна динаміка буде характеризувати вклад персоналу і керівника в досягненні конкретних цілей підвищення у дошкільників, учнів і студентів індексу АПА, рівня самопізнання власного «Я», рівня засвоєння «ядер» знань в контексті сприяння самореалізації особистості впродовж життя (тільки при підготовці конкурентоспроможних випускників у ВНЗ порівняння здійснюються з професійним стандартом – паспортом компетентностей).

Після визначення кінцевих результатів діяльності виникає, нарешті, можливість відійти від культури адміністративного тиску (КАТ) всередині організації і перейти до культури цільового управління персоналом на основі закону економії часу і енергії. Тобто, всі дії учасників навчально-виховного (освітнього) процесу всередині навчальних закладів вже можуть бути підкорені досягненню цих цілей на основі зворотного зв'язку.

Таким чином, формується саме системне управління, коли взаємодія всіх елементів і частин здійснюється в певній цілісності, чи, іншою мовою, в соціальних системах підкорюються досягненню кінцевих результатів [6].

У таких умовах виникають можливості побудувати системне управління персоналом з використанням переваг синергізму на основі технології цілеорієнтованої мотивації.

Очевидно, не має сенсу доводити: якщо будувати саме системне управління освітою, тоді всі органи державного управління в цій галузі, починаючи з районних відділів освіти і завершуючи міністерством, також мають досягати вищезазначених цілей по районах, областях, країні в цілому. Налагодження зворотного зв'язку, що є фундаментальним принципом кібернетики, дасть змогу все розставити за «своїми» місцями. Крім того, це зможе об'єднати зусилля батьків, вихователів, вчителів, директорів і ректорів, а також всіх управлінців

освітянської галузі для реалізації ідеології еколюдиноцентризму в такій надважливій і масштабній сфері організації суспільства, якою є національна система освіти.

3.3. Кваліметричний інструментарій визначення якості освітньої діяльності навчальних закладів

Розкриємо сутність та технологічні аспекти вимірювання вищезазначених КРД освітянських організацій за допомогою факторно-критеріальної кваліметрії. При цьому необхідно мати на увазі, що саме нездатність це робити кількісною мірою є головною перепорою для подальшого розвитку національної системи освіти в напрямку підвищення її якості з точки зору споживачів освітянських послуг.

Є декілька надважливих для людини сфер якісних явищ, актуальність покращення яких дуже висока, але шляхів для здійснення цього покращення в межах діючої практики і наявного стану науки не вистачає. Мова йде, в першу чергу, про такі явища, які безпосередньо пов'язані з самою людиною та її самореалізацією в житті через задоволення особистих потреб, що характеризують гуманістичну систему [7].

На початку ХХ-го віку деякі елементи факторно-критеріальної кваліметрії вже використовувались у методах оцінювання якісних явищ на практиці у технічних системах. Зокрема, видатний математик і механік, засновник теорії суднобудування О. М. Крилов в пошуках оптимального типу військового судна визначав різні фактори (складові якості), які треба ураховувати, щоб обрати оптимальний варіант. Мова йшла про такі фактори, як швидкість, маневреність, вагомисткість, дальність автономного плавання, вогнева потужність, броневий захист та інше. Він запропонував відповідну формулу, яка дозволяла одержати чіткий індикатор такого впливу у вигляді однозначного показника.

Адже мова йде про людину як цілісну гуманістичну систему, складовими якої є її: якості, включаючи професійно-особистісні; здібності; риси характеру;

психомоторні якості; соціотипи; різні потреби та рівень їх задоволення та ще багато іншого.

Технологічна сутність факторно-критеріальної кваліметрії.

Одразу нагадаємо [7], що принциповою особливістю факторно-критеріальної кваліметрії є простота і одночасно глибина побудови оцінювальних моделей. За їх допомогою здійснюються вимірювання тих якісних явищ гуманістичної системи, які, на перший погляд, не можуть бути представлені кількісною мірою (на думку великої більшості представників суспільних наук). Але все по порядку.

Як вже зазначалося вище, проблема вимірювання в гуманістичній системі полягає в тому, що треба одержати кількісну оцінку якісного явища в однозначному вигляді. При цьому, в умовах, коли різноманітну і не завжди чітку інформацію для його розрахунку складають як суб'єктивні діагностичні спостереження експертів (зі сторони чи судження самих оцінюваних про себе), так і об'єктивні, в тому числі статистичні дані. Останні дані одержуються за допомогою якихось спостережень чисел, інструментів, приборів та інше.

Наприклад, розглянемо таке якісне явище, як розвиток здоров'я людини (другий тип задач), важливість якого важко переоцінити. Головна ознака здоров'я – це суб'єктивне самопочуття людини, яке сьогодні характеризується лінгвістичними методами (відмінно, добре, так собі, задовільно, погано, зовсім погано). Але вимірюються деякі його напрями – температура, кров'яний тиск, пульс, та інше – за допомогою відповідних приборів, включаючи аналізи різних видів. У той же час вся проблема здоров'я полягає в тому, щоб не стільки фіксувати його фактичний стан, скільки пробудити в людини з дитинства мотивацію бути здоровим з постійно відмінним самопочуттям через високі фізичні і психічні кондиції. Саме тому треба знати однозначний показник, який би характеризував рівень здоров'я порівняно, по-перше, з нормою (ідеалом), по-друге, відображав позитивну чи негативну динаміку, по-третє, був порівняльним з показниками соучнів, колег, тощо. У такому випадку цей показник при

правильному використанні може пробудити у людині з раннього віку інтерес до підвищення чи збереження свого здоров'я. Бо, як звісно, ні які призови до його збереження і реклама здорового способу життя не можуть пробудити такий інтерес (аж поки не втрутиться медицина).

Але розвиток нової галузі математики нечітких множин дає можливість «переварювати» різні види інформації і видавати результати в однозначному вигляді.

Сутність факторно-критеріальної кваліметрії полягає в тому, що будь-яке цілісне якісне явище, якщо воно усвідомлено людиною, можна представити у вигляді сукупності факторів як його складових. З метою переходу до кількісного виміру цього явища воно приймається як повне ціле за одиницю (1,0). Тоді кожна його складова (фактор) буде виражатися у долях цієї одиниці. Але розмір «долі» кожного фактору залежить від його важливості чи вагомості у цьому явищі.

Тобто, якщо першим кроком у побудові оцінювальної моделі будь-якого якісного явища є призначення йому «статусу» одиниці, то другим кроком стає визначення його складових (факторів). Тоді третім кроком стає визначення вагомості кожного фактору у межах одиниці.

Це робиться за звичним принципом попарного порівняння кожного фактору з кожним [8]. Наприклад, якщо факторів, які складають це явище, п'ять (Φ_1 , Φ_2 , ..., Φ_5), то порівняння іде за такою схемою:

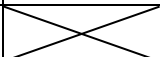


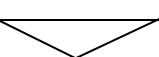

Φ_1 порівнюється з Φ_2 , Φ_3 , Φ_4 , Φ_5 ; а Φ_2 порівнюється з Φ_3 , Φ_4 , Φ_5 ; Φ_3 – з Φ_4 , Φ_5 ; Φ_4 – з Φ_5 .

Робиться це за допомогою експертів, які за 10-ти бальною (чи іншою) шкалою віддають свою перевагу тому чи іншому фактору. Наприклад, при порівнянні Φ_1 і Φ_2 один експерт виставляє відповідно 4 і 6, другий експерт 5 і 5, третій 3 і 7 тощо. При порівнянні Φ_1 і Φ_3 картина може мати інший вигляд : 3 і 7; 4 і 6; 6 і 4 та інше. За кожним фактором бали сумують. Щоб визначити вагомість кожного фактору цю суму ділять на загальну суму (10 балів множимо на кількість порівнянь. У нашому випадку їх 10, тому загальна сума 100).

Нижче в таблиці 3.1 наведені гіпотетичні результати визначення вагомості факторів, які надав окремий експерт. Якщо таких експертів 10, 15, інша кількість, кінцевий результат визначається як середня арифметична з результатів окремих експертів.

Таблиця 3.1

Гіпотетичні результати щодо визначення вагомості факторів за допомогою окремого експерта (шляхом попарного порівняння за матричною формою)

Найменування факторів	Ф1	Ф2	Ф3	Ф4	Ф5	Всього балів	Вагомість факторів (В)
Ф1		4 : 6	5 : 5	3 : 7	4 : 6	16	0,16
Ф2	6 : 4		6 : 4	7 : 3	8 : 2	27	0,27
Ф3	5 : 5	4 : 6		5 : 5	6 : 4	20	0,20
Ф4	7 : 3	3 : 7	5 : 5		3 : 7	18	0,18
Ф5	6 : 4	2 : 8	4 : 6	7 : 3		19	0,19
Всього		16	27	20	18	100	1,00
Всього	24	13	20	22	21	100	

УВАГА! Будемо «вагомість» позначати великою В.

Як бачимо з табл. 3,1 при розгляді 5-ти вищезазначених факторів найбільш важливим виявився 2-ий фактор (Ф2), вагомість якого (В2) склала 0,27, а найменш вагомим – Ф1 з показником В1=0,16.

Треба відмітити, що показники вагомості не є постійними (раз і назавжди) – вони змінюються в залежності від зовнішніх умов. Одночасно вони стають важелями управління, якщо тому чи іншому фактору свідомо надають більшу вагомість з метою концентрації зусиль саме на цьому факторі.

Таким чином з'являється можливість будь-яке якісне явище (ЯЯ), що є об'єктом вимірювань, представити умовно у вигляді незавершеної моделі:

$$\text{ЯЯ} = \Phi_1 B_1 + \Phi_2 B_2 + \Phi_3 B_3 + \dots + \Phi_n B_n, \quad (3.1),$$

де фактори $\Phi_1, \Phi_2, \dots, \Phi_n$ відображені у вербальній формі, а їх вагомості B_1, B_2, B_n – у чисельній.

На цьому завершується перший етап формування факторно-критеріальних оцінювальних моделей, який включає в собі (як зазначалось вище) три кроки.

На другому етапі визначаються критерії, за якими оцінюється кожний фактор з точки зору цього сутнісного значення чи прояву у якісному явищі. Наприклад, якщо мова йде про оцінювання ступеня задоволеності потреб, то критеріями можуть бути: повністю задоволений; скоріше так, ніж ні; щось середнє; скоріше ні, ніж так; повністю незадоволений.

Якщо мова йде про якісь якості особистості, то критеріями можуть бути частота проявів цих якостей. Наприклад, проявляються: завжди; часто; періодично; рідко; дуже рідко чи ніколи не проявляються. Теж саме можна віднести до такого якісного явища як здоров'я, якщо взяти за основу критерій «недомагання».

Взагалі вибір кфакторів та їх критеріїв завжди є цікавою і змістовою задачею, яка може вирішуватися як за допомогою експертів, так і емпіричним шляхом через ітерації в процесі формуючого експерименту.

У той же час це дуже важлива задача, бо самі ці критерії розкривають сутність якісного явища за його складовими.

На третьому етапі здійснюється перехід від вербальних критеріїв до їх кількісного визначення за допомогою градації шкали від 1,0 до 0,0. При цьому за одиницю приймається рівень, який відповідає ідеалу, норми, стандарту чи прояву якоїсь якості у максимальному вигляді. Тобто з'являються кількісні ознаки критеріїв K_1, K_2, \dots, K_n . Наприклад, якщо мова йде про оцінювання ступеня задоволення потреб, то до 1,0 прирівнюється критерій «повністю задоволений»; за 0,75 – «скоріше Так, ніж Ні»; за 0,50 – «щось середнє»; за 0,25 – «скоріше Ні, ніж Так»; за 0,0 – «повністю незадоволений».

У цілому структурна модель такої кваліметричної оцінки представлена на рисунку (див. рис. 3.3).

Побудована ця модель універсальної оцінки на восьми принципах кваліметрії [7], але спрощені при певній інтерпретації. Отже:

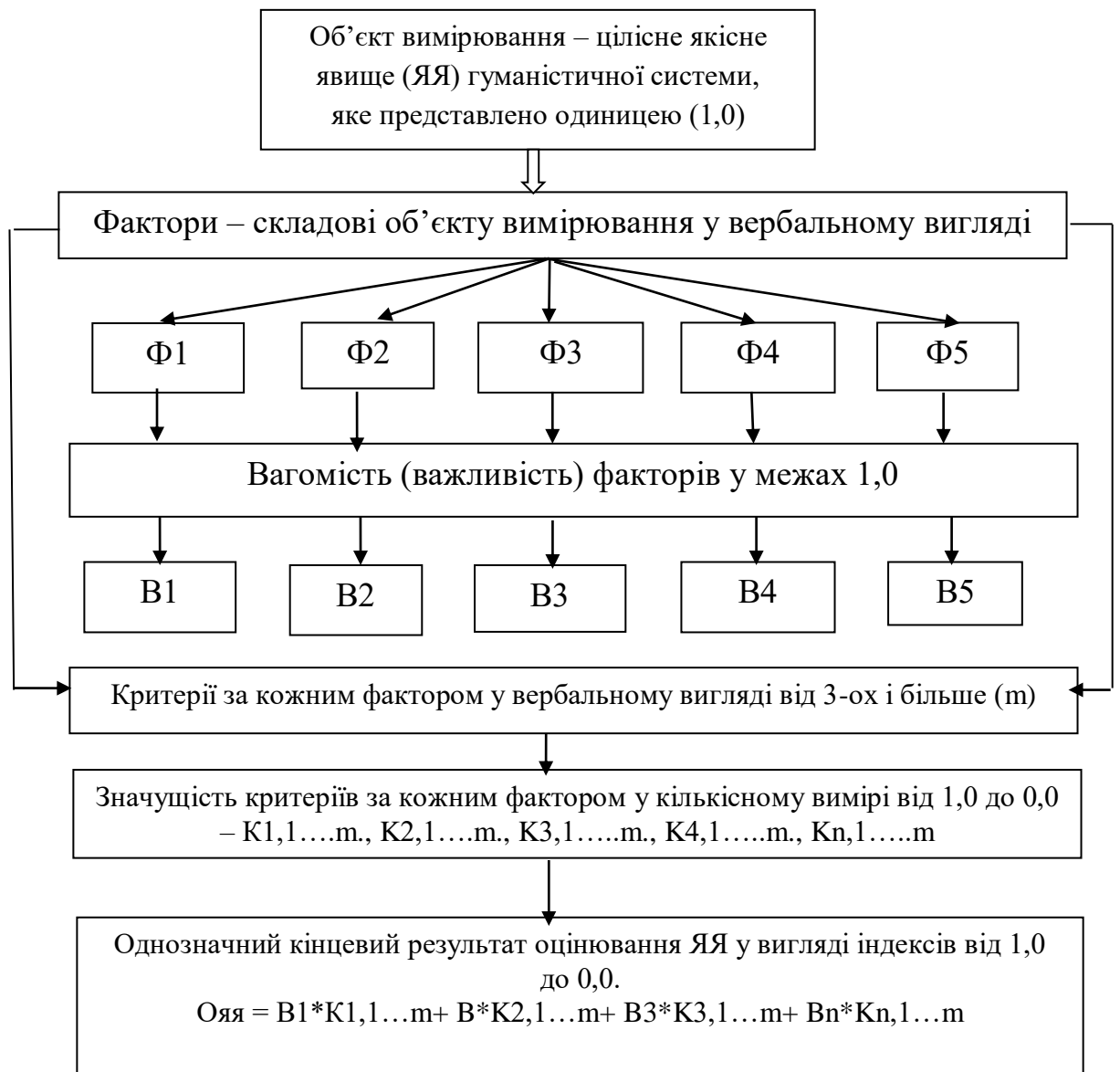


Рис. 3.3. Структурна модель універсальної оцінки якісних явищ гуманістичної системи кількісною мірою як метод факторно-критеріальної кваліметрії

Перший принцип: будь-яке якісне явище можна подати як сукупність певних властивостей у вербальному вигляді.

Другий принцип: компоненти у вербальному вигляді, в свою чергу, можна представити у вигляді структури певних показників (критеріїв);

Третій принцип – визначення вагомості кожного фактору з точки зору пріоритетності. Поряд із P_i (абсолютний показник) і K_1 (відносний показник) кожна проста або складна властивість характеризується також своєю пріоритетністю (вагомістю) серед усіх інших властивостей – коефіцієнтом вагомості B_1 . Якщо модель, як у нашому прикладі, містить п'ять факторів і всі

вони рівнозначні, вагомість кожного з них дорівнюватиме $1 : 5 = 0,20$. Якщо ж фактори мають різну вагомість, то пріоритетним надається більше значення; іншим, відповідно, менше. Сума коефіцієнтів вагомості щоразу повинна дорівнювати 1,0 (одиниці);

Четвертий принцип: визначення стандарту якості для порівняння з ним досягнутих результатів. Якщо рівень досягнення по кожному з факторів відповідає встановленому стандарту, інтегрована оцінка якості дорівнюватиме 1,0. Припустимо, що максимальна шкала визначення рівня досягнення певного результату становить 100 балів. Це означає, що 100 балів – еталон, стандарт. Той, хто набере 100 балів, у відносному вимірюванні отримає 1.0 (100:100), хто набере 90 балів, матиме оцінку 0,9 (90:100); хто 65 балів – 0,65 (65:100) тощо;

П'ятий принцип: визначення значення абсолютних показників у специфічних для кожного одиницях вимірювання – $P_i (i=1, 2, \dots, n)$. У факторно-критеріальній моделі абсолютними показниками можуть бути: бали, тестові й рейтингові оцінювання тощо;

Шостий принцип – використання різних діагностичних методів оцінювання;

Сьомий принцип – отримані абсолютні показники інтерпретуються в кваліметричні оцінки – відносні показники, які визначаються зіставленням абсолютного показника P_i з еталонним (базовим) показником P_1 . Реалізація даного принципу дає можливість порівняти прості властивості якості, навіть якщо вони вимірюються в різних одиницях;

Восьмий принцип – визначення комплексної оцінки в однозначному вигляді. Комплексну кількісну оцінку якості K можна подати як деяку функцію відносних показників K_1 і коефіцієнтів вагомості B_1 .

Простота і універсальність запропонованої моделі оцінювання якісних явищ будь-якого характеру обумовлюється, в першу чергу, використанням одиниці (1,0) в якості переводу вербальних чи лінгвістичних характеристик у кількісні через відповідні відносні показники.

При цьому відображення цілісності всього явища через одиницю, а також прирівнювання критеріїв до ідеалу (стандарту, нормі), що приймається за одиницю; не може викликати сумніву в своїй правомірності.

Велика перевага моделей факторно-критеріальної кваліметрії полягає в тому, що вони за своєю суттю є не просто діагностичними, тобто фіксуючими стан, а ще й мотивуючими. Тому, що чітко показують, по-перше, відставання від ідеалу, норми, стандарту, по-друге, фіксуються в динаміці за періодами, по-третє, абсолютно порівняні з іншими суб'єктами оцінювання, що дозволяє будувати рейтингові ряди. Останні (при розумному використанні) можуть визвати змагальність між суб'єктами оцінювання.

Наприклад, багато методик у психологічних науках, які використовують кількісне вимірювання тих чи інших якостей людини та їх властивостей, базуються на різних непорівнянних шкалах балів за максимум – де 30 балів, де 50 чи 60, де 80 чи 100 зокрема. У той же час їх можна привести до одних порівнянних показників, якщо всі набрані бали розділити на максимум (30, 50, 60, 80, 100) і одержати однозначні результати в долях одиниці, а сам максимум виразити одиницею.

Тому важко переоцінити роль факторно-критеріальної кваліметрії саме у свідомому управлінні процесами розвитку і удосконалення за зворотнім зв'язком. Як звісно, без такого зворотного зв'язку система управління за своєю науковою сутністю «системою» називатися не може.

Факторно-критеріальна кваліметрія є органічною частиною сучасної нечіткої математики, що реалізується через квадрату правил. Ці правила складають технологію формування факторно-критеріальних оцінювальних моделей [9; 10]. Процес формування таких моделей достатньо простий, у зв'язку з чим, опанувати його можуть не тільки фахівці з моделювання, а і самі вчителі.

Приклади формування факторно-критеріальних моделей для оцінки індексу АПА і рівня моральності особистості.

Справа в тому, що факторно-критеріальні оцінювальні моделі «видають» кількісну міру того чи іншого явища у відносному вигляді порівняно з ідеальним

(нормативним, стандартним) рівнем. Одержана оцінка рівня АПА може показати міру відставання від ідеалу (норми чи стандарту) при одночасному порівнянні з іншими об'єктами оцінювання, наприклад, учнями. Таке подвійне відображення досягнень учня в цьому напрямі надає доповнюючий імпульс мотивації до позитивних змін, в тому числі, через самовдосконалення учня [11].

Нижче повторимо квадр у правил формування оцінювальних моделей за факторно-критеріальними показниками. Вони демонструють принципову можливість діагностування у дітей рівня аналітично-пізнавальної активності кількісною мірою саме через одержання індексу АПА.

Перше правило: якісне явище треба представити як сукупність компонентів, з яких воно складається. Мова йде про ті головні ознаки, які характеризують якісне явище як цілісне і є фактором оцінювальної моделі.

Друге правило: визначаються вагомості кожного фактора за їх важливістю, за частковим (долевим) принципом у межах цілісності. Остання приймається за одиницю (1,0). Для спрощення моделі, на першому етапі можна всі вагомості рахувати як однакові.

Третє правило: за кожним фактором треба визначити критерії за якими можна спостерігати прояви факторів.

Четверте правило: визначається значущість критеріїв від 1,0 до 0. Критерій, який характеризує ідеальний стан (норму, стандарт) приймається за 1,0.

Ці чотири правила за своєю сутністю складають основу алгоритму формування будь-яких факторно-критеріальних моделей для оцінки самих різних якісних явищ (див. рис. 3.4) за вісьма етапами.

1. Вибір об'єкту (якісного явища) для оцінювання кількісною мірою.
2. Визначення складових (факторів) цього об'єкту, які характеризують його сутність як цілісності, що представлено одиницею (1,0).
3. Визначення важливості кожного фактору в частинах одиниці.
4. Виявлення критеріїв (ознак), що характеризують наявність певній мірі факторів.
5. Визначення вагомості критеріїв від 1,0 (ідеал, норма, стандарт) до 0,0.

6. Вибір методів одержання інформації для оцінювання в залежності від умов проявів критеріїв.
7. Збір інформації від учасників процесу оцінювання.
8. Розрахунок індексу оцінки як відносної величини.

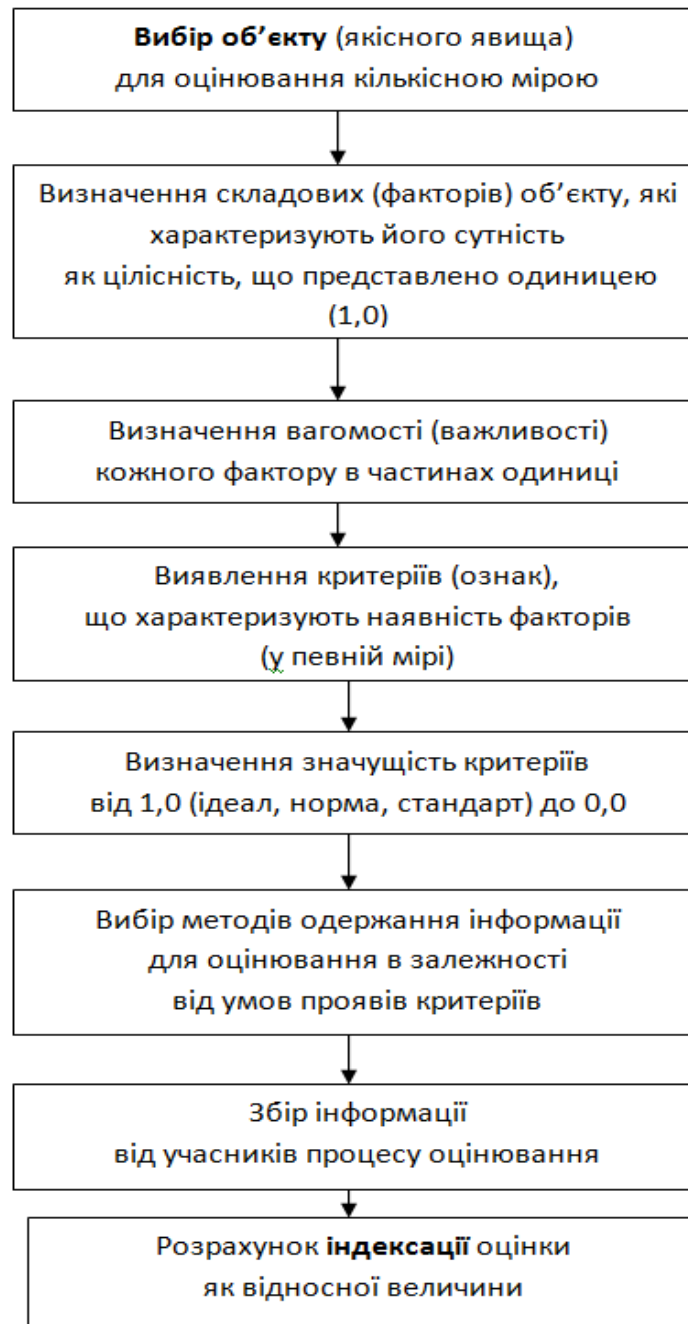


Рис. 3.4. Алгоритм формування і використання типової оцінювальної факторно-критеріальної моделі

Приклади розробки факторно-критеріальних оцінювальних моделей

Повертаючись до питання діагностування учнів (без урахування їхнього віку), згідно алгоритму, що наведено на рис. 3.4, здійснюємо перший етап – об'єктом для діагностичного оцінювання обираємо аналітично-пізнавальну активність (АПА) учнів. Вона є складним цілісним якісним явищем, яке ще не вдалося виміряти. Тому нами зроблено спробу та знайдено шляхи рішення цієї проблеми [11].

Другим етапом є визначення складових (факторів), які характеризують сутність цього явища. Саме цей етап є найбільш відповідальним і складним. Щоб його здійснити й одержати достатньо об'єктивний результат, треба провести відповідні дослідження шляхом опитування багатьох експертів – батьків, вихователів, вчителів та науковців. Було опитано 55 експертів. Представлені ними відповіді дозволили нам визначитися з певними факторами. Отже, пізнавальна активність дітей (в основному молодшого віку) проявляється через те, що дитина:

- задає багато питань;
- всім цікавиться;
- багато читає;
- розбирає, ламає іграшки, щоб зрозуміти, що там всередині;
- прагне спілкуватися з дорослими.

Аналітична активність дітей проявляється через те, що дитина:

- пробує ремонтувати іграшки, які зламані;
- вміє порівнювати щось з чимось;
- може виокремлювати головне з декількох джерел інформації;
- може розділити складне на прості частини;
- може скласти ціле з дрібних частин.

Перелік факторів, які характеризують сутність якісного явища АПА, може бути поглиблено і продовжено. Але наша задача – розкрити можливі шляхи вимірювання цього явища. У зв'язку з цим переходимо до третього етапу алгоритму з табл. 1, а саме – визначення вагомості кожного фактору в цілісному явищі АПА. Відбувається це методом попарного порівняння кожного фактору

з кожним за допомогою відповідей експертів. Для спрощення формування оцінювальної моделі факторно-критеріальної кваліметрії та розрахунку індексу АПА має сенс на період первинного застосування всі вагомості прийняття однаковими.

Четвертий етап формування моделі оцінки рівня АПА учнів пов'язаними з виявленням критеріїв (ознак), що характеризують наявність (прояви) факторів у тій чи іншій мірі. Це може бути частота прояву типу і завжди; часто; коли-як чи щось середнє; рідко; ніколи. Можуть бути інші критерії. Нижче у табл. 3.2 наведено першу спробу побудови моделі і приклад вимірювання рівня АПА у дитини молодшого віку через відповідний індекс (виконано Я. А. Лук'янчук-Арутюнян).

Після простих розрахунків діагностичний індекс АПА умовної дитини складає 0,625. Зрозуміло велику користь таких вимірювань як для дитини, яка дорослішає, у контексті самопізнання власного «Я», так і для оточуючих дорослих (вихователів, вчителів) для цілеорієнтації своїх дій у певному напрямку. З цього прикладу видно, що зусилля треба більше направити на розвиток саме аналітичної складової АПА з підключенням самої дитини.

Таблиця 3.2

**Діагностична оцінка аналітично-пізнавальної активності
дитини дошкільного віку (приклад)**

Фактори аналітично- пізнавальної активності	Вагомість факторів *	Критерії факторів та їх значущість					Оцінка за факторами
		Завжди 1,0	Часто 0,75	Коли як 0,5	Рідко 0,25	Ніколи 0,0	
1. Задає багато запитань	0,10	X					1,0
2. Усім цікавиться	0,10	X					1,0
3. Цікавиться книгами, намагається читати	0,10			X			0,5
4. Розбирає іграшки на деталі	0,10			X			0,5

5. Прагне спілкуватися з дорослими	0,10	X					1,0
6. Намагається ремонтувати зламані іграшки	0,10				X		0,25
7. Уміє порівнювати щось з чимось	0,10			X			0,5
8. Може виокремлювати головне	0,10				X		0,25
9. Може роздрібнювати складне на прості частини	0,10		X				0,75
10. Може скласти ціле з роздрібних частин	0,10			X			0,5
Усього	1,00						$\sum: 10 = \frac{6,25}{10}$

* – Вагомість факторів у даному прикладі для спрощення приймається однакової – 0,10.

**X – обрано умовно

Другий приклад розробки кваліметричного інструментарію для оцінки рівня моральності особистості.

Починати треба з визначення сутності самого поняття «моральність», яке було б, з одного боку, зрозумілим кожному, зокрема учневі, з другого боку, слугувало б міцним фундаментом для визначення моральності чи аморальності конкретних дій конкретної людини [7].

Вище у підрозділі 2.4 вже зазначалися ключові положення оцінки моральності. Необхідно наголосити ще раз, що ***сутність загальнолюдської моральності – це повага людини до інших людей і природи.*** Саме прояви цієї поваги у поведінці кожної окремої людини, які можна спостерігати у соціумі, дають змогу судити про рівень моральності у тої чи іншої особистості.

Зокрема, алгоритм моделі оцінювання моральності у нашому прикладі можна подати у вигляді послідовних дій: побудова ієрархічної структури показників

(факторів і критеріїв); визначення абсолютних показників; визначення еталонних абсолютних показників; визначення відносних показників простих властивостей; визначення коефіцієнтів вагомості; визначення комплексної (інтегративної) оцінки якості.

Виходячи з сутності поняття «моральність», будується система оцінювання цього надважливого якісного явища кількісною мірою. Це є першим кроком на шляху формування спочатку свідомості людини щодо засвоєння сутності моральності, а потім мотивації діяльності щодо підвищення її рівня.

Зі всієї множини факторів, які характеризують моральність людини через її поведінку у соціумі, треба визначити основні, які найбільш впливають на інших людей та характеризують зміст поваги до оточуючих.

Наприклад, в якості основних складових моделі оцінювання моральності за допомогою експертів було визначено наступні фактори.

Рівень людяності, який характеризує поведінку людини по відношенню до інших людей, які опинилися у скрутному становищі. Якщо людина завжди охоче допомагає іншим в такій ситуації, це буде означати вищий рівень моральності за даним фактором (ідеал, норму, стандарт).

Рівень надійності, який відображає ступінь поважного (чи неповажного) відношення до оточуючих людей через виконання своїх обіцянок. Наприклад, якщо людина завжди виконує свої обіцянки через поважне ставлення до тих, кому обіцяла, то це буде характеризувати вищий рівень моральності за цим фактором.

Рівень ввічливості, який характеризує ступінь тактичної (чи не тактичної) поведінки людини через прояви поваги чи грубощі і не поваги по відношенню до оточуючих. Якщо людина завжди шанує інших і не допускає приниження їх гідності, це означає найвищий рівень моральності за цим фактором.

Рівень свідомості, який відображає відношення людини до задоволення суспільних потреб через витрати свого часу для виконання суспільно корисних дій. Наприклад, якщо людина добровільно без примушування витрачає свій час,

чи енергію, чи несе якісь матеріальні витрати заради загального суспільного блага, то це характеризує його як високоморальну людину за цим фактором.

Ставлення до природи. Мова йде про міру дбайливого (чи в різному ступені недбайливого) відношення до природи, тобто гідросфери, літосфери, атмосфери.

Нижче наведено макет базової кваліметричної моделі оцінки рівня морального розвитку особистості (табл. 3.3). Ця модель має наступні складові: фактори, які визначають сутність моральності; їх важливість, яка виміряна порівняно один до одного, але у рамках цілісності всього явища; критерії, які характеризують міру моральності за кожним фактором; значимість кожного критерію в залежності від відповідності вищому рівню моральності, який приймається за еталон (норму чи стандарт у моральному суспільстві) [7].

Таблиця 3.3

Кваліметрична модель оцінки рівня морального розвитку особистості

Фактори	Вагомість факторів (В)	Критерії факторів (К)	Значимість критеріїв (К _х)
1.Рівень людяності	$V_1 = 0,32$	1. Завжди допомагає людині, яка потрапила у скрутне становище 2. Часто надає допомогу, але не завжди охоче 3. Інколи допомагає 4. Частіше не допомагає, ніж допомагає 5. Ніколи не допомагає	1,0 0,75 0,50 0,25 0,0
2. Рівень надійності	$V_2 = 0,25$	1. Ніколи не підводить колег, завжди виконує свої обіцянки 2. Частіше виконує, ніж не виконує 3. Виконує свої обіцянки, але після нагадування 4. Частіше не виконує, ніж виконує 5. Ніколи не виконує свої обіцянки	1,0 0,75 0,50 0,25 0,0
3. Рівень ввічливості	$V_3 = 0,18$	1. Завжди тактовний і ввічливий, ніколи не травмує оточуючих 2. Рідко дозволяє собі безтактність по відношенню до оточуючих 3. Іноді буває безтактним 4. Дозволяє собі грубість 5. Постійно дозволяє собі грубість по відношенню до оточуючих	1,0 0,75 0,50 0,25 0,0

4. Рівень свідомості	$B_4 = 0,15$	1. Часто може витрачати свій час на виконання роботи громадського характеру 2. Витрачає свій час на користь інтересів колективу 3. Витрачає свій час під впливом настрою 4. Рідко це робить 5. Ніколи цього не робить	1,0 0,75 0,50 0,25 0,0
5. Ставлення до природи	$B_5 = 0,10$	1. Завжди обережно ставиться до землі та насаджень, водних ресурсів, не забруднює атмосферу та літосферу. 2. Як правило, дбайливо ставиться до природи 3. Іноді дозволяє собі недбале ставлення 4. Часто допускає недбайливе ставлення до природи 5. Завжди недбало ставиться до природи	1,0 0,75 0,50 0,25 0,0
Разом	1,00		

Зокрема, кожний фактор, з точки зору його важливості, має свою вагомість у частках одиниці B_1, B_2, B_3, B_4, B_5 (див. другий стовпчик в моделі). Одночасно фактори моральності характеризуються критеріями (див. 3-й стовпчик моделі), кожний з яких має значущість у кількісному вигляді від 1,0 до 0,0 (див. 4-й стовпчик). Тобто, відповідність ідеалу (нормі, стандарту) дорівнює одиниці (1,0), а повна відсутність такої відповідності характеризується нулем (0,0).

Оцінювати моральність особистості можуть люди з оточуючого середовища, тобто соціуму, а також сама себе людина. Але останнє може робити людина з певного віку, яка вже здатна усвідомити свою поведінку.

Представлений в табл. 3.3 макет базової моделі одночасно може слугувати анкетною для опитування батьків, вчителів, учнів. При опитуванні може бути використана наступна технологія:

- експрес-оцінювання, коли всі оцінюють одного (при відсутності цього одного);
- оцінюють один одного (кожен кожного);
- один оцінює кожного (наприклад, класний наставник);
- оцінюють батьки свою дитину.

Опитування може бути проведено за допомогою комп'ютерної технології.

Розрахунок оцінки $O_{\text{мор}}$ ведеться наступним чином: вагомість за кожним фактором (стовпчик 2) помножується на значимість обраного критерію (стовпчик

4) по цьому фактору. Потім всі ці обчислення додаються і одержана сума дає кінцевий результат.

$$O_{\text{мор}} = B_1 \times K_{1x} + B_2 \times K_{2x} + B_3 \times K_{3x} + B_4 \times K_{4x} + B_5 \times K_{5x} = \quad (3.2)$$

Приклад розрахунку. По першому фактору «людяність» визначено критерії 2 (тобто надає допомогу, але не завжди охоче), значущість якого дорівнює 0,8. По другому фактору визначено критерій 3, значущість якого дорівнює 0,5. За фактором три, чотири, п'ять визначені критерії, значущість яких дорівнює відповідно 1,0; 0,25; 0,5. Маючи на увазі вагомість фактору 1 (людяність) дорівнює 0,32; фактор 2 (надійність) – 0,25; фактор 3 (ввічливість) – 0,18; фактор 4 (свідомість) – 0,15; фактор 5 (відношення до природи) – 0,10, розрахунок буде мати такий вигляд:

$$O_{\text{мор}} = 0,32 \times 0,75 + 0,25 \times 0,5 + 0,18 \times 1,0 + 0,15 \times 0,25 + 0,10 \times 0,5 = 0,656 \quad (3.3)$$

На першому етапі для полегшення ведення розрахунків можна прийняти всі фактори одновагомими, тобто вагомість кожного фактору (при п'яти) буде дорівнювати 0,20.

$$O_{\text{мор}} = 0,20 \times 0,75 + 0,20 \times 0,5 + 0,20 \times 1,0 + 0,20 \times 0,25 + 0,20 \times 0,5 = 0,620 \quad (3.4)$$

Тобто, в такому разі результат буде трошки іншим (менш точним), який визначається як середня арифметична величина. Але для визначення саме динаміки розвитку моральності особистості за певний період і перша, і друга технології показують достатньо об'єктивні результати.

Після одержання оцінок моральності особистості з'являються різні шляхи їх використання, маючи на увазі психологічні аспекти впливу на дітей цих оцінок (від батьків, співучнів, вчителів, самого себе). Це може бути чи бесіда учня один на один з класним наставником, чи проведення таких бесід з підключенням батьків, чи побудова повного рейтингового ряду, чи побудова фрагментарних рейтингів (наприклад, з виділенням перших 5; середніх 10; останніх 5 та інше в залежності від кількості учнів у групі). *У будь-якому разі повинна бути досягнута головна мета: підвищити рівень морального розвитку особистості на основі сприяння самовдосконаленню учнів у цьому напрямку під впливом різних засобів мотивації, включаючи самоусвідомлення сутності моральності.*

Особливість оцінювання такого якісного явища як моральність за допомогою кваліметричних факторно-критеріальних моделей полягає в тому, що як самі фактори, так і їх вагомості, а також критерії і їх значимість у наведеному вище макеті базової моделі можуть коригуватися певним чином в залежності від конкретних умов: певних традицій, культурної спадщини на певній території та інше. У цілому неможливо переоцінити важливість таких вимірювань, в першу чергу, з точки зору формування в учнів уявлень про рівень своєї моральності, а потім організації системної мотивації самовдосконалення на основі змагальності, суперництва та зовнішнього стимулювання учнів.

Треба мати на увазі, що сприяння самопізнанню учнями власного «Я» (включаючи моральність, здоров'я, професійно-особистісні якості, риси характеру та інше) на основі підвищення індексу їх аналітично-пізнавальної активності (АПА) взагалі до оточуючого світу, стає ключовою стратегією розвитку шкільної та професійно-технічної освіти в контексті реалізації ідеології еколюдиноцентризму при модернізації України.

Приклад третій – факторно-критеріальної моделі оцінки ступеня самореалізації працівника в організації

Ступень самореалізації працівників у трудовій сфері пов'язана з одного боку, із задоволенням їхніх потреб (а тому відображає якість трудового життя), з другого боку, характеризує соціальні кінцеві результати діяльності освітніх організацій.

Дійсно, соціальні КРД мають особливий статус, як неопосередкована органічна складова якості життя громадян (ЯЖГ) у сфері трудової діяльності. Визначення їх кількісною мірою через індекс якості трудового життя працівників має велике значення у двох площинах. По-перше, він характеризує рівень самореалізації працівника (через ступінь задоволення його потреб) у важливій сфері його життєдіяльності. По-друге, він стає перепорою на шляху експлуатації працівників збоку власників. Тому держава через своїх державних інспекторів по

праці повинна приділяти велику увагу визначенню цього показника (індексу якості трудового життя).

Нижче, в табл. 3.4 представлено макет універсальної і в той же час унікальної моделі оцінки ступеня задоволення нагальних потреб працівників освіти. Вона побудована за принципами і правилами факторно-критеріальної кваліметрії.

Таблиця 3.4

**Макет факторно-критеріальної моделі оцінки соціальних КРД
освітніх організацій**

(Анкета для виявлення ступеня самореалізації особистості у сфері «Трудова діяльність»)

№ п/п	Фактори за- доволення потреб	Критерії задоволення потреб та значення їх кількісної інтерпретації						Причини незадово- лення за факторам и
		Повністю задоволе- ний	Більше задоволе- ний, чим ні (0,75)	Щось середнє	Скоріше ні, чим так (0,25)	Повністю незадово- лений (0,0)	Оцінки за факторами	
1.	Адекватність займаній посаді		x				(0,75)	
2.	Винагорода за працю				x		(0,25)	
3.	Мікроклімат у колективі	x					(1,0)	
4.	Умови праці за факторами гігієни			x			(0,5)	
5.	Умови праці за організаційни ми факторами			x			(0,5)	
6.	Мотивація праці				x		(0,25)	
7.	Можливості розвитку та кар'єрного росту				x		(0,25)	
8	Усього						3,50	
	Загальна оцінка						0,50	

Ця модель вже розглядалася вище в контексті оцінювання якості трудового життя держслужбовців та наведена у науковій літературі [7, с. 85] і використана

на практиці одночасно як анкета для опитування працівників. Дійсно, одержання цього виду КРД базується на щорічному анонімному опитуванні працівників, яке організовує служба управління персоналом і представляє результати першому керівнику чи власнику. Немає сенсу доводити, що позитивна динаміка індексів самореалізації працівників у трудовій сфері буде характеризувати високу соціальну відповідальність керівництва організації. Для державних органів галузі цей внутрішній показник доповнюється в суттєвій мірі соціальними результатами всіх підлеглих організацій, що знаходяться на відповідній території.

Враховуючи універсальність та унікальність такого типу оцінювальних моделей, які є одночасно анкетами для опитування, розкриємо технологію їх використання більш детально.

За допомогою 566 експертів було визначено сім факторів, які характеризують сутність соціальних кінцевих результатів діяльності організацій (чи їх перших керівників) через задоволення потреб працівників, які представлено в графі 2 (табл. 3.4). Критерії задоволення потреб корегуються з судженнями працівників щодо ступеня свого задоволення кожною з визначених потреб: від повністю задоволення (1,0) до повністю незадоволення (0,0).

Технологія розрахунку наведена нижче. Для прикладу розрахунку кількісної оцінки соціальних КРД в табл. 3.4 представлено судження віртуального працівника про ступінь задоволення особистих потреб. Ці судження виражено в даному випадку знаком «Х» при виборі критеріїв факторів.

Оскільки всі вагомості факторів прийнято однаковими, тому загальна оцінка (О) розраховується як середня арифметична величина з оцінок за факторами (див. табл. 3.4, графа 8).

$$O = (0,75 + 0,25 + 1,0 + 0,5 + 0,5 + 0,25 + 0,25) : 7 = 0,50$$

Сукупність оцінок всіх працівників підрозділів дає кінцевий соціальний результат діяльності організації.

Оцінка економічних і екологічних КРД освітніх організацій

Такі оцінки мають чітке кількісне вимірювання, тому не потребують застосування факторно-критеріальної кваліметрії. Але вони мають іншу специфіку, яка пов'язана саме з наданням тим, хто навчається певних компетенцій.

Наприклад, економічні кінцеві результати діяльності освітніх організацій, по-перше, можуть мати тільки професійні навчальні заклади, що готують фахівців для різних галузей господарського комплексу. По-друге, їх особливість в тому, що вони мають віддалений характер. Мова йде про віддачу від продуктивної праці випускників у процесі їхньої трудової діяльності. Розмір такої віддачі багато у чому залежить від якості професійної підготовки фахівців, але пов'язати їх безпосередньо було б не зовсім коректно.

Що ж стосується економічної діяльності самих навчальних закладів, то вони є безприбутковими організаціями, згідно закону про освіту. Тому кінцевий результат їхньої діяльності не відображається економічними показниками. Інша справа, що за рахунок студентів-контрактників, які навчаються за власні гроші, можуть мати певні накопичення. Але витрачаються вони з метою забезпечення більш якісного навчально-виховного процесу, зокрема доплати за результати праці і закупівлю необхідно приладдя.

Оцінка екологічних КРД навчальних закладів також має подібні особливості. Тобто, результати якості навчання з питань екології можуть знайти своє відображення у майбутній трудовій діяльності випускників. Що ж стосується безпосереднього впливу навчального закладу на природне середовище через забруднення літосфери, гідросфери й атмосфери, то його оцінка здійснюється відомими загальними методами (шляхом порівняння нормативних показників і фактичних вимірів). Але зазвичай цього не робиться із-за незначного впливу навчальних закладів на оточуюче природне середовище (окрім поодиноких випадків, де процес навчання має специфічний характер, який пов'язаний з відповідним забрудненням).

Проектування та супровід розвитку особистості у шкільній освіті

У контексті формування культури цільового управління в школі значна роль належить методу проектів.

Метод проектів є однією з педагогічних технологій, що відображає реалізацію особистісно-орієнтованого підходу до освітнього процесу. Він сприяє самореалізації особистості через формування вміння адаптуватися до швидкозмінних умов життя людини у сучасному суспільстві.

Суть методу проектів полягає у стимулюванні інтересу учнів до визначеної проблеми. Проектне навчання націлене на набуття учнями нових знань на основі реальної життєвої практики, розвиток у них компетентностей у процесі проблемно-зорієнтованого пошуку. Проектна технологія вирізняється, по-перше, чітким цілепокладанням в напрямку створення умов для розвитку творчої активності учня та самореалізації його сутнісних сил. По-друге, системністю, оскільки становить цілісну послідовність дидактичних прийомів і операцій досягнення життєвого важливого розвитку. При цьому сам учень стає суб'єктом навчально-виховного процесу, а відносини в системі «учитель-учень» докорінно змінюються:

- учень визначає мету діяльності – учитель допомагає йому в цьому;
- учень відкриває нові знання – учитель рекомендує джерело знань;
- учень експериментує – учитель розкриває можливі форми та методи експерименту;
- учень обирає – учитель сприяє прогнозуванню результату вибору;
- учень активний – учитель створює умови для прояву активності;
- учень несе відповідальність з результати своєї діяльності – учитель допомагає оцінити отримані результати і виявити способи удосконалення діяльності.

Тобто реалізація в загальноосвітніх навчальних закладах гуманістичної педагогіки співробітництва, партнерства, співтворчості передбачає перехід від навчально-дисциплінарної моделі організації педагогічного процесу до моделі особистісно-розвивальної, за якою кожний вихованець має розглядатися в системі

координат морального, фізичного, психічного і соціального розвитку та ставати його суб'єктом.

Саме така гуманістична педагогіка закладено в основу програм «Універсал 3» та «Універсал 4—online» (автор В.О.Киричук), що базується на діагностичному комплексі «соціум» [12].

Характерною особливістю діагностичного блоку є його гуманістична спрямованість, що пов'язано з визначенням, в першу чергу, тих вад, які у психолого-педагогічному аспекті розглядаються як розлад особистості, що гальмує її розвиток.

Зокрема, досліджуються такі вади, як:

- тривожність;
- імпульсивність;
- агресивність;
- нечесність;
- асоціальність;
- невпевненість;
- екстернальність;
- естетична нечутливість.

За допомогою комп'ютерних комплексів «Універсал 3» та «Універсал 4 online» вже проводяться в Україні системно-комплексний аналіз психосоціального розвитку особистості вихованців, визначаються конкретні проблеми та потенційні можливості розвитку учнів, класних колективів, навчальних закладів за 53 критеріями.

У співпраці з Інститутом ГАГ в «Універсал» було внесено діагностичний комплекс «здоров'я учнів» за такими напрямками:

- загальний фізичний розвиток;
- діагнози з відповідними рекомендаціями.

Блок «загальний фізичний розвиток» охоплює такі структурні компоненти, як : зріст, вага, артеріальний тиск, адаптаційні можливості, індекс Руф'є та інші. Блок «діагнози» об'єднує багато (біля 30) компонентів, серед яких хвороби крові

та кровотворних органів, хвороби ендокринної та нервової систем, хвороби очей, шкіри тощо.

Таким чином формується банк даних для:

- роботи з вадами особистісного розвитку, розкриття шляхів бачення проблем та перспектив роботи даної проблеми. Це надало можливість розробляти рекомендації для батьків, учителів, психологів та самих учнів, які наочно бачать свої проблеми;

- розробки та введення характеристик та рекомендацій з питань фізичного здоров'я дітей.

Такий проектний підхід дає можливість обирати як типи уроків в класно-урочній системі, так і типи розвивального уроку (тобто постановки навчальної задачі, її розв'язання, моделювання, узагальнення і систематизації, що розвиває аналітично-пізнавальну активність).

Отже, розповсюдження діагностично-проектувального комплексу (ДПК) «Універсал» стає нагальною необхідністю посилення цільової орієнтації навчально-виховного процесу на сприяння самореалізації учнів у подальшому житті (зокрема, через поглиблення самопізнання власного «Я»).

РЕЗЮМЕ

Неортодоксальність стратегічного напрямку модернізації національної системи освіти в контексті підвищення її якості, що розглянуто в монографії, є наступною.

По-перше, базується ця стратегія на ідеології еколюдиноцентризму (яка поки що не отримала статус офіційної ідеології розвитку українського суспільства), яка повністю відповідає сучасному етапу гуманізації всевідомої демократії як форми державного устрою. У контексті цієї ідеології вдається, нарешті, реалізувати системний підхід (який досі тільки декларується) до модернізації всієї освітянської галузі. Здійснюється це через визначення єдиної системоутворюючої ідеї і підкоренні їй діяльності всіх освітніх організацій. Такою ідеєю є «сприяння самореалізації кожної особистості у всіх сферах її життєдіяльності в рамках загальнолюдської моралі і національної свідомості». Ця ідея є стрижнем ідеології еколюдиноцентризму.

По-друге, пропонується технологія реалізації системоутворюючої ідеї шляхом формування в кожній освітній організації культури цільового управління за кінцевими результатами. Невизначеність до сьогодні кінцевих цілей і кінцевих результатів діяльності освітніх організацій суттєво впливає (негативно) на ефективність використання трудового потенціалу цих організацій в контексті підготовки якісного трудового потенціалу країни.

По-третє, вперше визначено, що кінцевими результатами діяльності навчальних закладів є три показники, які характеризують здатність особистості бути конкурентоспроможною впродовж життя. Крім того, вони є індикаторами наявності двох ключових компетенції в учнів, що вони повинні одержати у школі: «навчитися вчитися впродовж життя і навчитися жити разом в мультикультурному суспільстві». Мова йде про аналітично-пізнавальну активність учнів, яка в першу чергу орієнтована на засвоєння фундаментальних «ядер» знань з кожного предмету (які не застарівають) та на самопізнання учнями власного «Я».

Тобто, якщо учень має високий показник індексу аналітично-пізнавальної активності, його, дійсно, навчили вчитися впродовж життя. Це стає двигуном постійного оновлення знань та вмінь, що сприяє йому завжди бути конкурентоспроможним у подальшій трудовій діяльності. Але постійне одержання актуальних знань та вмінь повинно спиратися на фундаментальні знання (природних законів, закономірностей, принципів тощо).

Якщо учень починає добре знати себе, включаючи рівень моральності, здоров'я та інше це буде сприяти виникненню мотивації до самовдосконалення і свідомому формуванню комфортних відносин різних соціумів.

По-четверте, використання факторно-критеріальної кваліметрії для визначення індикаторів якості освіти дає змогу кардинальним чином орієнтувати діяльність персоналу (керівників, вихователів, вчителів, викладачів, методичні служби) на підвищення конкурентоспроможності випускників професійних і вищих навчальних закладів. Основа підготовки таких випускників закладається в дошкільних навчальних закладах та в школах. В останніх діяльність персоналу орієнтується, в першу чергу, на досягнення вищезазначених показників. Саме високий індекс АПА, високий рівень засвоєння фундаментальних «ядер» знань з кожного предмету і високий рівень самопізнання власного «Я» у більшості випускників є дійсним доказом якості діяльності навчальних закладів та всіх інших освітніх організацій і потужним внеском у підготовку якісного трудового потенціалу країни.

Тобто, визначення цих трьох видів кінцевих результатів діяльності дошкільних і шкільних (потім професійних і вищих) навчальних закладів, які можна вимірити, є головною ознакою неортодоксальності пропонуємої траєкторії підвищення якості національної системи освіти в контексті її гуманізації і підготовки якісного трудового потенціалу країни.

Література до розділу

1. Сич Т. В. Міжнародні стандарти серії ISO 9000:2000 в системі освіти / зб. наук. праць ЛНУ. – Вип. 4. – Луганськ: ЛНУ, 2006. – С. 153-159.
2. Управління персоналом організації з використанням переваг синергізму [текст] навч. посіб. / Г.А.Дмитренко, О.Г.Шевчик, Я.А.Лук'янчук, В.В.Медведь: за заг. ред. Г.А.Дмитренко. – К.: Інститут обдарованої дитини НАПН України, 2015. – 162 с.
3. Підвищення якості професійної освіти: підготовка конкурентоспроможного випускника [Текст]: монографія / Г. А. Дмитренко, С. В. Мудрая, В. В. Медведь, М. О. Кримова. – Київ–Севастополь: Вид- во «Мисте», 2013. – 336 с.
4. Сковорода, Г. Повне зібрання творів. Т. 1–2 [Текст] / Г. Сковорода. – К. : Наукова думка, 1973. – 576 с.
5. Людиноцентрична система державної системи управління в Україні: утопія чи шанс [Текст]: монографія / Г. А. Дмитренко, О. Л. Ануфрієва, Т. І. Бурлаєнко та ін.; за заг. ред. Г. А. Дмитренко. – К.: ДКС–центр, 2014. – 240 с.
6. Дмитренко, Г. А. Еколюдиноцентризм і системний підхід до модернізації національної системи освіти / Г. А. Дмитренко // Післядипломна освіта. – 2016. – № 1 (36). – С. 22–25.
7. Кваліметрія в управлінні: гуманістичний контекст: навч. посіб. // Г.А.Дмитренко, О.Л.Ануфрієва, Т.І.Бурлаєнко, В.В.Медведь. за заг. ред. Г.А.Дмитренка. – Житомир: Видавець О.О.Євенок, 2016. – 336 с.
8. Дэвид Г. Метод парных сравнений / Г. Дэвид пер. с англ. – М.: «Статистика», 1978. – 144 с.
9. Дмитренко, Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління на основі кваліметричного підходу: навч.-метод. посіб. / Г. А. Дмитренко. – К.: - ІЗМН, 1996. – 140 с.

10. Дмитренко, Г. А. Цільове управління: вимірювання результативності діяльності учнів і педагогів: навч.-метод. посіб. / Г. А. Дмитренко, В. В.Олійник, О.Л.Ануфрієва. – К.: УПККО, 1996. – 86 с.

11. Лук'янчук-Арутюнян Я. А. Аналітично-пізнавальна активність учнів: сутність та можливості діагностування у загальноосвітніх навчальних закладах / Я. А. Лук'янчук-Арутюнян // Освіта та розвиток обдарованої особистості : щомісяч. науково-метод. журнал. – № 8 (51) серпень. – 2016. – С. 38–44.

12. Киричук В.О. Проектування та психолого-педагогічний супровід розвитку обдарованості: монографія / за заг. ред.. В. О. Киричука. – К.: ТОВ «Інформаційні системи», 2012. – 274.

РОЗДІЛ 4

ТЕХНОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПІДГОТОВКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИХ ВИПУСКНИКІВ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ В ПРОЦЕСІ СИСТЕМНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ОСВІТЯНСЬКОЇ ГАЛУЗІ

4.1. Технологічний вектор підготовки конкурентоспроможних випускників у закладах вищої освіти

Підготовка конкурентоспроможних випускників у вищих навчальних закладах (ВНЗ) здійснюється на основі компетентнісного підходу, який продекларований Європейською асоціацією освіти. Сутність компетентнісного підходу міститься в тому, що вчити треба Того, Тому і Так, щоб одержані знання та вміння з користю використовувалися на практиці в процесі трудової діяльності [1].

Саме в цьому сенсі треба звернути особливу увагу на першу складову вищезазначеної тріади компетентнісного підходу. *Марне навчання Того, хто за своїми професійно-особистісними якостями не відповідає обраній професії. Це стосується всіх професій, але особливо тих, які мають великий вплив на долі багатьох людей. Ідеться про професії менеджера, вчителя та лікаря.*

Саме на прикладі підготовки менеджерів нижче фрагментарно розглядається технологія підготовки конкурентоспроможних випускників ВНЗ (більш повно ця технологія розкрита в монографії «Управління якістю професійної освіти: підготовка конкурентоспроможних випускників» [2].

Загальний підхід до підвищення якості вищої освіти через напрями підготовки конкурентоспроможного випускника представлено на рис. 4.1.

Реалізація цих напрямів підготовки конкурентоспроможних випускників у закладах професійної освіти здійснюється через низку взаємопов'язаних етапів технологічного характеру.

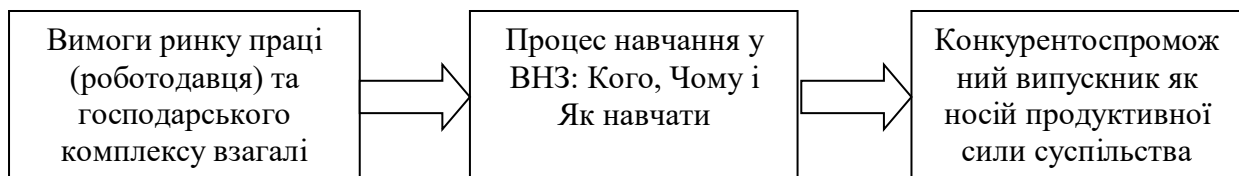


Рис.4.1. Напрямки формування цінного кінцевого «продукту» діяльності ВНЗ

При цьому «роботодавець» стає головною ланкою у процесі підготовки конкурентоспроможних випускників, починаючи з його участі у відборі «матеріалу» для такої підготовки ще на вході в ВНЗ (рис. 4.2). Тобто, «вихід» диктує, яким чином реалізовувати компетентісний підхід до підготовки конкурентоспроможних випускників.

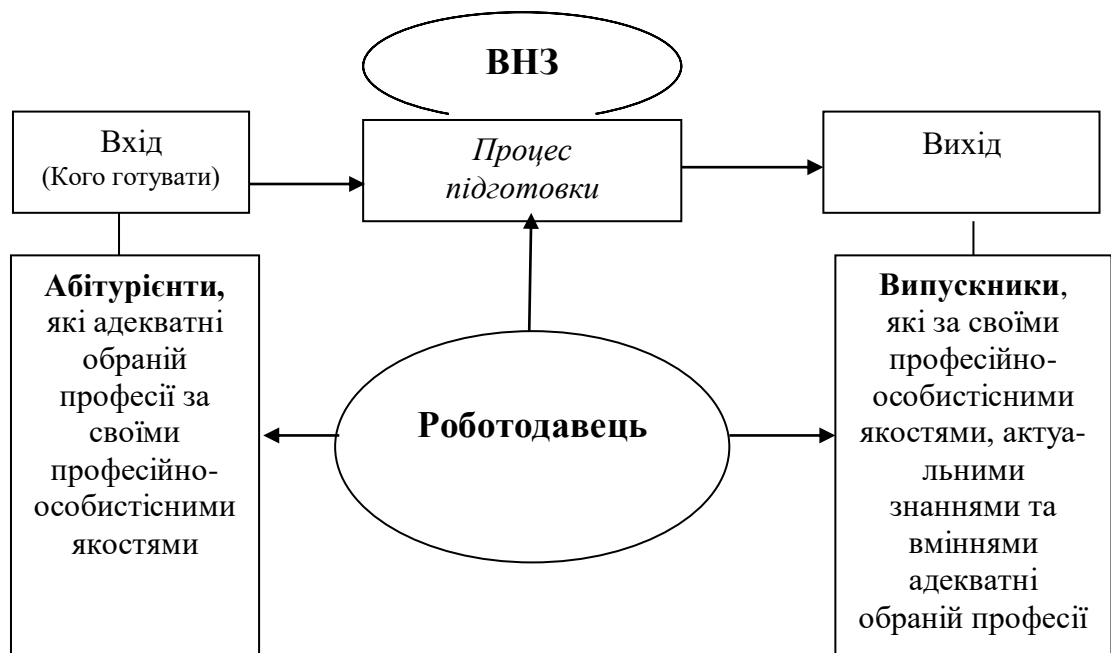


Рис. 4.2. Принципова схема управління якістю підготовки конкурентоспроможних фахівців для ринкових умов.

Загалом, формування концептуальної моделі підготовки конкурентоспроможного випускника у ринкових умовах в контексті реалізації компетентісного підходу здійснюється за етапами, які послідовно розкривають процес такої підготовки, починаючи з вимог ринку праці.

Таких етапів може бути декілька.

Перший етап пов'язаний з формуванням за допомогою роботодавців (через Державні центри зайнятості) паспорту компетентностей з кожної професії, який включає три обов'язкових складових: вимоги до професійно-особистісних якостей; вимоги до актуальних знань; вимоги до актуальних вмінь. Використання при цьому кваліметричних індексів дає змогу ці вимоги інтерпретувати кількісною мірою. Це надає паспорту компетентностей функції інструменту, який допомагає вимірювати відповідність кожного окремого випускника цьому документу. За своєю сутністю цей паспорт є чітким професійним стандартом.

Тобто йдеться нарешті, про можливість апіорного визначення рівня конкурентоспроможності випускників на ринку праці (маючи на увазі, що тільки практика вирішить це питання). Вже в найближчому майбутньому кожен ВНЗ повинен мати паспорт компетентностей – професійний стандарт – за кожною спеціальністю, на яку він має ліцензію.

Другий етап пов'язаний з виявленням у абітурієнтів ВНЗ професійно-особистісних якостей, які відповідають обраній спеціальності. Повторімо ще раз, що немає сенсу вчити тих, хто не зможе використовувати одержані знання та вміння у своїй практичній діяльності з користю для роботодавця, себе самого (особистої самореалізації) та суспільства.

Третій етап пов'язаний з визначенням у ВНЗ тих дисциплін з актуальних знань та вмінь, які повинні вивчати студенти, щоб бути вже сьогодні і завтра потрібні роботодавцям. Це дає можливість самореалізуватися майбутньому фахівцю в органічному поєднанні із самореалізацією роботодавця в інтересах суспільства (якщо останній орієнтований на забезпечення суспільних потреб через якісний продукт).

Четвертий етап пов'язаний з якістю проведення занять з погляду розвитку аналітично-пізнавальної активності студентів, пошуку різних засобів рефлексивного засвоєння студентами теоретично-фундаментальних та актуальних знань і вмінь (тобто з поступовою заміною репродуктивних методів навчання на активні, зокрема ігрові).

П'ятий етап пов'язаний з оцінкою кінцевих результатів діяльності ВНЗ через зіставлення досягнень кожного окремого випускника з параметрами паспорта компетентностей. *Індексний метод на основі кваліметричних вимірювань дає змогу вимірювати, нарешті, гіпотетичний рівень конкурентоспроможності кожного випускника.* Це означає, що з'являється можливість суттєво підвищити якість освіти через діяльність вищих навчальних закладів і зблизити інтереси ВНЗ з інтересами споживача – роботодавця і суспільства.

Наприклад, перші спроби розробки професійного стандарту підготовки конкурентоспроможних випускників-менеджерів в інституті менеджменту і психології УМО НАПН України здійснювалися шляхом опитуванням роботодавців за допомогою відповідних відділів Державних Центрів зайнятості за трьома анкетами. Перша анкета включала питання вимог роботодавців до професійно-особистісних якостей менеджерів, друга – до їхніх професійних знань, третя – до професійних вмінь. Усього було опитано 167 роботодавців. Саме одержана від них інформація дозволила виявити, насамперед, базові (а потім і бажані для успішної діяльності) професійно-особистісні якості з визначенням їх рівня у кваліметричному вимірі. Це дало поштовх для розробки кваліметричних моделей щодо оцінки цих якостей як у абітурієнтів, так і випускників. Крім того, зробило можливим розпочати процес реалізації компетентнісного підходу до підготовки фахівців саме з першої складової тріади, а саме – «Кого вчити».

Відповіді роботодавців на запитання другої і третьої анкети надали інформацію для групування вимог до актуальних знань та вмінь майбутніх менеджерів для забезпечення їхньої конкурентоспроможності.

Концептуальна схема за етапами підготовки конкурентоспроможних випускників у контексті реалізації компетентнісного підходу представлено на рис. 4.3.



Рис. 4.3. Концептуальна модель підготовки конкурентоспроможних випускників ВНЗ в контексті реалізації компетентнісного підходу

У результаті всіх дій щодо виявлення вимог ринку праці до випускників ВНЗ із спеціальності «Менеджер організацій» сформовано оригінальний стандарт – макет паспорта компетентностей менеджера (табл. 4.1). Саме цей проект стандарту від роботодавця дає можливість достатньо чітко орієнтувати діяльність ВНЗ на кінцевий результат, яким є конкурентоспроможний випускник (тобто той, досягнення якого наближаються до параметрів паспорта компетенцій). Це стає реальністю, якщо мати на увазі, що параметри паспорта компетентностей не тільки визначають цільові конкретні дії учасників навчального процесу, а й стають інструментом оцінки рівня конкурентоспроможності випускників.

Таблиця 4.1

**Макет паспорта компетентностей менеджера
(професійного стандарту) організації**

Параметри макета паспорта компетенцій	Необхідний рівень у кваліметричному вимірі	
1	2	
<i>I. Основні професійно-особистісні якості</i>	<i>ступінь наявності</i>	
1. Лідерські	} базові якості	0.8–1.0
2. Організаційні		0.8–1.0
3. Комунікативні		0.9–1.0
4. Стресостійкість	} бажані якості	0.7–1.0
5. Креативність		0.8–1.0
6. Впевненість у собі		0.9–1.0
7. Толерантність		0.9–1.0
<i>II. Актуальні знання</i>		<i>Ступінь засвоєння</i>
1. Методів стимулювання працівників (окрім матеріальних стимулів)		0.8–1.0
2. Системної (постійної) мотивації персоналу		0.7–1.0
3. Мистецтва партнерського спілкування у підрозділі		0.7–1.0
4. Методів активізації діяльності працівників на основі змагання		0.9–1.0
5. Методів об’єктивної (в очах працівників) оцінки результатів праці		0.8–1.0
6. Методів відбору персоналу на основі об’єктивної оцінки		0.8–1.0
7. Методів розподілу цільових обов’язків між працівниками		0.9–1.0
8. Методів формування командної праці у підрозділах та організації в цілому		0.8–1.0
9. Методів створення творчого клімату у колективі		0.8–1.0
10. Методів спонукування до активної праці без участі керівника		0.8–1.0

11. Методів самоорганізації колективу	0.8–1.0
1	2
12. Методів формування атмосфери партнерства в організації	0.7–1.0
13. Методів управління персоналом в кризових умовах	0.8–1.0
14. Методів пристосування до змін у зовнішньому середовищі	0.8–1.0
15. Методів організації цільового управління (за цілями та результатами) організацією	0.8–1.0
16. Кон'юнктури ринку товарів та праці	0.7–1.0
17. Методів максимального використання трудового потенціалу підрозділу, організації	0.8–1.0
	<i>сер.0.80</i>
<i>III. Актуальні вміння</i>	<i>Ступінь застосування</i>
1. Знаходити взаєморозуміння з підлеглими	0.9–1.0
2. Визначати кінцеві результати діяльності підрозділу, організації	0.8–1.0
3. Визначати результати діяльності кожного підлеглого	0.8–1.0
4. Об'єктивно оцінювати результати діяльності працівників	0.8–1.0
5. Визначати роль працівника у діяльності підрозділу	0.8–1.0
6. Прищеплювати працівникам інтерес до економії робочого часу	0.9–1.0
7. Наводити виконавчу дисципліну у підрозділі	0.9–1.0
8. Організовувати системну дієву мотивацію персоналу	0.8–1.0
9. Визначати мотиваційні потреби працівників	0.7–1.0
10. Визначати необхідні стимули до активної праці	0.8–1.0
11. Виявляти потрібні та формувати відповідні умови праці	0.8–1.0
12. Створювати атмосферу взаємодопомоги у групі, підрозділі	0.9–1.0
13. Сприяти максимальному використанню сильних сторін кожного працівника	0.7–1.0
14. Оцінювати професійно-особистісні якості працівників	0.8–1.0
15. Формувати команду для досягнення загальних цілей	0.7–1.0
	<i>сер.0.80</i>

Таким чином, формування концептуальної (загальнотеоретичної, смислової) моделі оцінки конкурентоспроможності випускників ВНЗ починається зі структурування професійного стандарту – паспорта компетентностей залежно від спеціальності, що гарантує зв'язок навчання з вимогами ринку праці. У цьому дослідженні йдеться про спеціальність «Менеджмент організації».

Автори є прихильниками погляду на ключовий характер професійно-особистісних якостей у процесі підготовки фахівців. Мається на увазі, що навчити, в принципі, можна будь-кого (хто має розвинену пізнавальну активність), але застосувати на практиці здобуті знання з користю для себе та одночасно роботодавця можуть лише ті, хто має для цього відповідні якості та здібності.

Ключовими якостями менеджера ХХІ сторіччя повинні бути здатність динамічно входити у справу, швидко формувати команду. Ефективний менеджер майбутнього все більше налаштований на реалізацію проектів, для чого потрібно забезпечувати загальну високу мобільність своїх співробітників та швидкий перехід від одного проекту до іншого. Тобто, це людина, яка повинна вміти управляти змінами, а тому є креативною.

Вже в найближчому майбутньому великого значення набуде управління відносинами. Менеджерів потрібно буде відбирати, передусім, за наявністю у них відповідних управлінських здібностей, а не тільки одних технічних чи вузькоспеціальних знань.

Ефективність навчання менеджменту з позицій роботодавця оцінюється ступенем впливу здобутих знань на роботу менеджерів та на їхній внесок у розвиток фірми. Роботодавцям потрібна впевненість у тому, що менеджери, які пройшли курс навчання у ВНЗ, здатні показати конкретні результати – підвищити продуктивність праці співробітників, зменшити плинність кадрів і, як наслідок, отримати вищі прибутки для організації та інше.

У підготовці менеджерів (спеціальність «менеджмент організації») сьогодні приділяється особлива увага безлічі дисциплін, які розширюють загальний кругозір, які дають високу економічну ерудицію та загальну фундаментальну підготовку. Це важливо з погляду господарського комплексу та суспільства в цілому.

Але у студентів, які мріють стати ефективними, конкурентоспроможними менеджерами, повинні бути, окрім міцних фундаментальних знань, ще й актуальні знання і вміння, а також значущі (базові) ділові й особистісні якості, без яких вони взагалі не зможуть відбутися як менеджери, чи бути ефективними.

Ось чому сьогодні вкрай потрібні технології виявлення у абітурієнтів базисних професійно-особистісних якостей, які повинні бути у студента, щоб він відповідав специфічній посаді менеджера. Йдеться про основні якості, які притаманні ефективному менеджеру.

Ідея допомогти молодій людині в пошуку адекватної їй професії не відрізняється особливою новизною, бо певна система профорієнтації існувала у сфері освіти ще за радянських часів.

Однак, ця система базувалася в основному на використанні принципу – сподобається чи не сподобається самому учню та чи інша професія після попереднього ознайомлення зі змістом трудової діяльності. Але це є недостатнім для успішного вибору.

На думку авторів, органічне поєднання цього підходу з виявленням природних здібностей та професійно-особистісних якостей людини було б оптимальним. Але для цього потрібно було б змінити пріоритети діяльності шкільних і дошкільних навчальних закладів у рамках посилення людиноцентричності освіти.

Але поки такої зміни не настало, можна задіяти оперативний експрес-метод оцінки адекватності абітурієнтів обраній професії менеджера за допомогою певної технології.

Технологія такої оцінки включає в себе процес виявлення у абітурієнтів адекватних професійно-особистісних якостей за допомогою комплексу оціночних моделей на кваліметричній основі через опитування самих абітурієнтів. Це дає змогу виявити орієнтовний рівень наявності у абітурієнтів відповідних якостей завдяки самооцінці. У процесі подальшого навчання ця оцінка одержує уточнення і стає більш об'єктивною на стадії випуску з ВНЗ.

Авторами запропонована двоступенева модель такої оцінки (див. рис. 4.4), яка є стрижнем цієї технології.

Перший щабель оцінює базисні якості, без яких менеджер взагалі не може відбутися. Другий щабель – якості, які потрібні для успішного менеджера, тобто сприяють здійсненню ефективної менеджерської діяльності. Як вже зазначалося вище, розділення професійно-особистісних якостей на базові та ті, які сприяють успішній діяльності на посаді менеджера, викликане тим, що далеко не кожен з абітурієнтів, який бажає отримати кваліфікацію менеджера, може ефективно

здійснювати керівництво людьми, які є рушійною силою для досягнення цілей кожної організації.

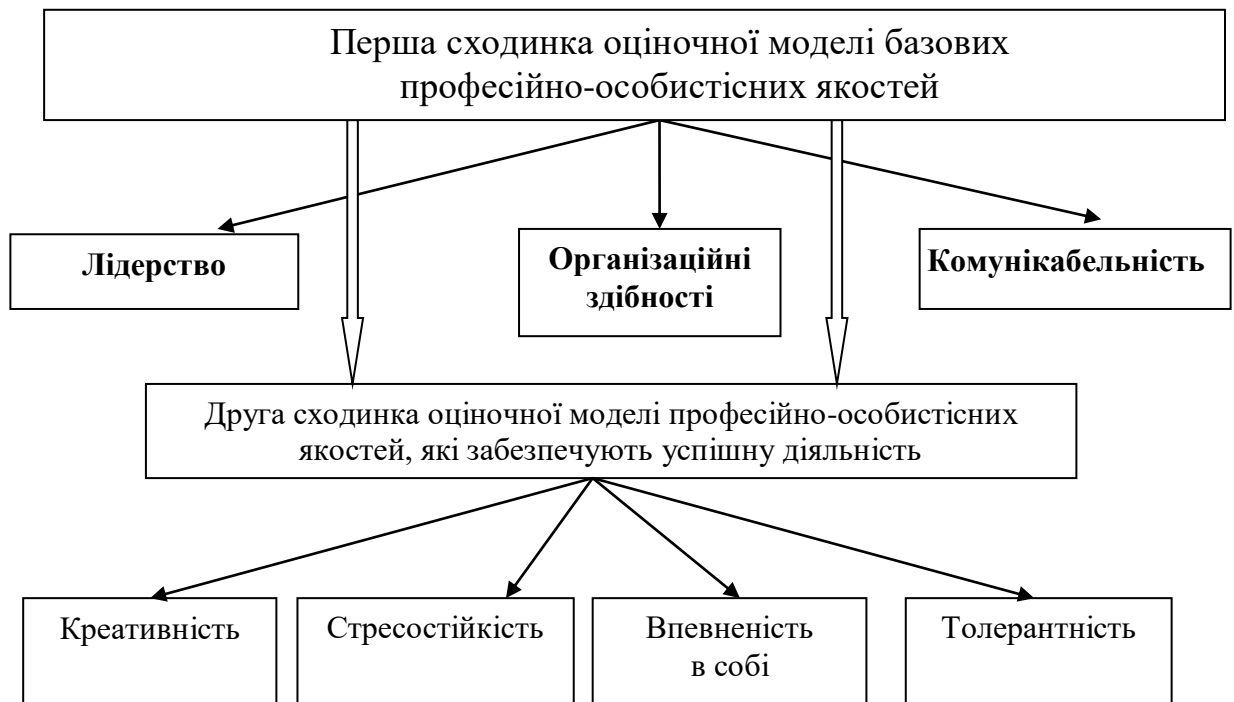


Рис. 4.4. Двоступенева модель оцінки професійно-особистісних якостей абітурієнтів спеціальності «менеджмент організації»

Щоб бути менеджером, потрібно обов'язково мати певні здібності та професійно-особистісні якості до управлінської діяльності. Тобто здатність бачити перспективу, мати аналітичні здібності та цілеспрямованість у досягненні цілей, швидко розуміти сутність проблеми та рішуче ухвалювати рішення, вміти переконувати людей, мати харизму, щоб повести людей за собою та інше.

Таким чином, ідеться про лідерські якості людини. Дійсно, не маючи лідерських якостей неможливо керувати організацією чи її осередками, досягаючи цілей за допомогою інших людей. Нижче у формі 4.1 наведено макет оцінювальної моделі лідерських та інших якостей абітурієнта з використанням кваліметрії, зокрема, факторно-критеріального моделювання на кваліметричній основі.

«Комунікабельність» припускає вміння спілкуватися з людьми та знаходити взаєморозуміння через: виявлення поваги до їхніх позицій; здібності слухати та

чути; вміння підтримувати розмову; прагнення бути некатегоричним у судженнях на базі демонстрації глибокої поваги до співрозмовника (підлеглих) як особистості.

Під поняттям «організаційні здібності» розуміють вміння виділити головне з великої кількості другорядного, вміння ставити цілі та цінувати час, вміння планувати та контролювати роботу, високий рівень відповідальності за роботу, вміння розставити працівників за здібностями.

Щоб не витратити марно час на розкриття сутності якостей, що забезпечують успішну діяльність менеджера (тобто допоміжних), вони наведені в анкеті – форма 4.1.

Форма 4.1.

А Н К Е Т А

виявлення професійно-особистісних якостей у абітурієнтів напряму підготовки “Менеджмент” на основі самооцінки

Увага! Потрібно відмітити значущість того критерія, який найбільше відповідає вашим знанням про себе.

Складові професійно-особистісних якостей менеджера	Критерії прояву якостей					Оцінка
	Завжди (дуже часто) 1,0	Достатньо часто 0,75	Інколи 0,5	Рідко 0,25	Ніколи 0,0	
Здатність вести за собою оточуючих						
Здатність переконувати завдяки логіці						
Здатність швидко ухвалювати правильні рішення						
Наявність цілеспрямованості (постійний рух у напрямі досягнення цілі)						
Наявність вольових якостей (через подолання себе)						
Уміння розуміти співбесідника						
Уміння бути некатегоричним під час спілкування						
Уміння слухати						

Уміння підтримати розмову						
Уміння почати розмову						
Вироблення стратегії досягнення цілей						
Ефективне використання часу						
Енергійність, ініціативність, рішучість у досягненні цілей						
Прагнення до удосконалення себе та організації						
Уміння розставляти пріоритети						
Увага до підлеглих						
Рахуєтесь з думкою інших						
Чи своєчасно Ви з'являєтесь на зустрічі						
Уміння бачити в іншій людині особистість						
Терпляче ставлення до інших						
Уміння оригінально мислити						
Уміння творчо підходити до вирішення проблем						
Ви із задоволенням виконуєте організацію всіляких заходів для своїх колег						
Перенесення минулого досвіду для виконання нових завдань						
Ухвалення нестандартних рішень						
Чи турбує вас почуття образи						
Я часто знаходжусь в напрузі						
Мене хвилюють можливі неприємності						
Я сприймаю все «близько до серця»						
Всілякі дрібниці відволікають мене і хвилюють						

Чи можете ви виступити з пропозицією перед іншими?						
Чи легко вам вдається встановлювати контакти з незнайомими людьми?						
Чи легко вам освоїтись у новому колективі?						
Чи берете ви ініціативу на себе у вирішенні важливих проблем?						
Чи здатні ви взяти на себе відповідальність						

Ця анкета розроблена для опитування абітурієнтів. Вона має ту особливість, що в неї не визначено, які саме якості виявляються при відповідях на ствердження.: лідерські, комунікабельність, креативність та інше. Це зроблено спеціально на стадії опитування, щоб на самооцінку не впливало емоційне сприйняття рівня наявності якостей. На стадії аналізу результатів самооцінки кожного абітурієнта їм роз'яснялося, що: перша складова – це лідерство; друга – комунікабельність; третя – організаційні здібності; четверта – толерантність; п'ята – креативність; шоста – стресостійкість (оцінка навпаки: високий індекс – це низька стресостійкість); сьома – впевненість в собі.

Вперше у 2012 році групі абітурієнтів чисельністю 19 осіб після завершення тестування для визначення наявності певних знань, було запропоновано відповісти на питання анкети (див. форму 4.1.). Ідеться про виявлення суджень самих абітурієнтів про наявність у них тих чи інших професійно-особистісних якостей, як базових, так і допоміжних. Зрозуміло, що самооцінка не завжди об'єктивна, але орієнтовну інформацію вона надає. Крім того, вже сама по собі самооцінка змушує абітурієнтів замислитися над своїм «Я» та наблизитися (через самовдосконалення) до своєї майбутньої професії

Результати аналізу відповідей завершувалися визначенням індексів наявності базових і допоміжних якостей у кожного абітурієнта. Це визивало у них великий інтерес в контексті самопізнання власного «Я». Але для зачислення на навчання ця інформація не враховувалася. Втім для деяких з них невисокі індекси дали імпульс для самовдосконалення.

Після першого вдалого експерименту 2012 року таке опитування абітурієнтів стали здійснювати постійно в процесі прийому на навчання в Інститут менеджменту і психології УМО НАПН України.

У контексті вищезазначеного, розробляючи стратегії розвитку вищої освіти, має сенс, на думку авторів, змінити чинну систему формування студентського контингенту у ВНЗ. Наприклад, приймати на навчання випускників шкіл за трьома показниками. Перший – це середня оцінка засвоєних «ядер» знань у школі. Другий – індекс аналітично-пізнавальної активності (тобто вміння учитися), який перевіряється Центрами незалежного оцінювання (замість «наглядацької» оцінки знань, як акту недовіри до школи і пригнічення її статусу). Третій показник – це індекс відповідності професійно-особистісних якостей абітурієнта параметрам паспорта компетентностей обраної професії. Останній визначається в самих ВНЗ до тих часів, поки цим не займається шкільна освіта.

Тобто до того часу, коли шкільна освіта вийде на формування карток досягнень (паспорта) особистості кожного випускника як результатів самопізнання ними власного «Я», процес виявлення професійно-особистісних якостей у абітурієнтів може здійснюватись у ВНЗ експрес-методом.

Потрібно мати на увазі, що саме ВНЗ повинні відповідати за якість свого цінного суспільно-корисного кінцевого результату – конкурентоспроможного випускника. А формування такого продукту починається з адекватного абітурієнта. Тобто, логіку набору абітурієнтів слід змінювати, наприклад згідно з такою концептуальною схемою (рис. 4.5).

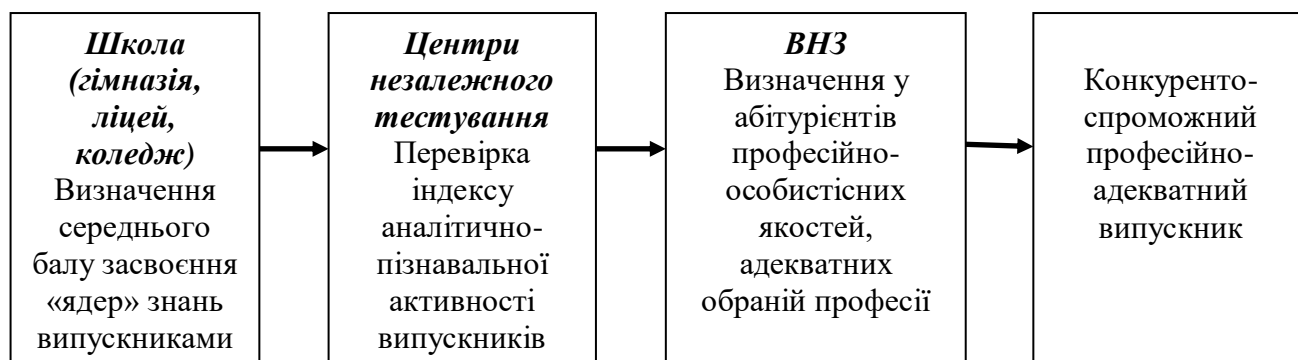


Рис. 4.5. Концептуальна схема формування контингенту абітурієнтів у ВНЗ

Після вирішення проблеми щодо удосконалення першої складової тріади компетентнісного підходу «Кого вчити», виникає питання по другій складовій, а саме «Чому вчити».

Аналіз 167 анкет для визначення основних напрямів поглиблення актуальних знань і вмінь, які забезпечують успішність у діяльності менеджера організації, допоміг визначити пріоритетність тих з них, які, на погляд роботодавців, є необхідними (перелік актуальних знань та вмінь наведено в макеті паспорта компетентностей див. табл. 4.1). Зокрема, таких пріоритетних напрямів визначилося три.

Перший напрям. У 125 анкетах з 167 (75%) висловлено побажання, щоб фахівці-менеджери вміли заохочувати персонал до активної результативної праці різними методами, а не тільки економічними.

Серед цих 125 роботодавців більше половини висловили думку про необхідність мати вміння будувати чинну систему мотивації персоналу, яка б була прозорою та зрозумілою усім (і працівникам, і адміністрації), а також привабливою як до роботодавця, так і для працівників в сенсі посилення соціального партнерства між адміністрацією та працівником.

Таким чином, за вимогами роботодавців, потрібно навчити майбутніх менеджерів вмінню будувати систему постійно діючої мотивації, яка була б сприятлива як для роботодавців, так і для працівників. Дійсно, потрібно мати на увазі, що звичайний роботодавець не може витратити великі гроші як матеріальні важелі впливу на трудову поведінку працівників. Це стає бар'єром на шляху до соціального партнерства та об'єднання інтересів обох сторін.

Одночасно, у кожного працівника (як особистості) є свої різні мотиваційні потреби. Лише однією з них є матеріальні потреби, які сьогодні, на жаль, одні з головних. У цьому сенсі дуже важливо побудувати систему стимулювання працівників за успішну трудову діяльність таким чином, щоб стимули відповідали мотиваційним потребам працівників. Якщо враховувати, що потреби мають тенденцію до змін, то виявлення цих потреб та з'ясування рівня їх задоволення

потрібно робити постійно та систематично, тобто в межах мотиваційного моніторингу.

Отже, перший напрям удосконалення програми навчання майбутніх менеджерів організації відповідно до вимог роботодавців пов'язаний із вмінням налагодити системну мотивацію персоналу з урахуванням мотиваційних потреб працівника. Тобто, гіпотетично така навчальна дисципліна може мати назву «Цілеорієнтована мотивація: мотиваційний моніторинг».

Другий напрям удосконалення підготовки менеджерів, на який звернули увагу біля 55% опитаних роботодавців – це необхідність вміти організувати командні дії працівників. Ідеться про вміння формувати такий колектив, який здатний на принципах самоорганізації досягти високих кінцевих результатів. Це стає, на думку роботодавців, одним з найважливіших завдань з підготовки конкурентоспроможних менеджерів у вищих навчальних закладах.

Сьогодні у науковій літературі все більше поширюється обґрунтування переваг синергетичного підходу до вивчення соціальних явищ взагалі і управління складними соціальними об'єктами, зокрема. У цьому контексті великого значення набуває вміння керувати персоналом на системній основі з урахуванням переваг синергізму. Це означає, що можна рекомендувати у варіативну частину навчального плану з підготовки магістрів спеціальності «менеджер організації» дисципліну, яка б гіпотетично мала назву «Управління персоналом з використанням переваг синергізму».

Третій напрям удосконалення процесу підготовки конкурентоспроможних випускників обумовлений бажанням приблизно 35 % роботодавців щодо вміння менеджерів об'єктивно оцінювати результати праці і ділові якості трудового життя.

Оскільки найсучаснішими і об'єктивними технологіями такого оцінювання є використання кваліметричних моделей, тому має сенс включати в програму навчання дисципліну з гіпотетичною назвою «Методи кваліметричної оцінки персоналу».

Отже, опрацювання результатів опитування 167 роботодавців з метою виявлення їхніх потреб щодо підготовки професійних кваліфікованих менеджерів (через вимоги до знань та вмінь) дає інформацію до вирішення проблеми «Чому вчити» студентів у рамках реалізації компетентісного підходу. Це визначено на рис. 4.6.

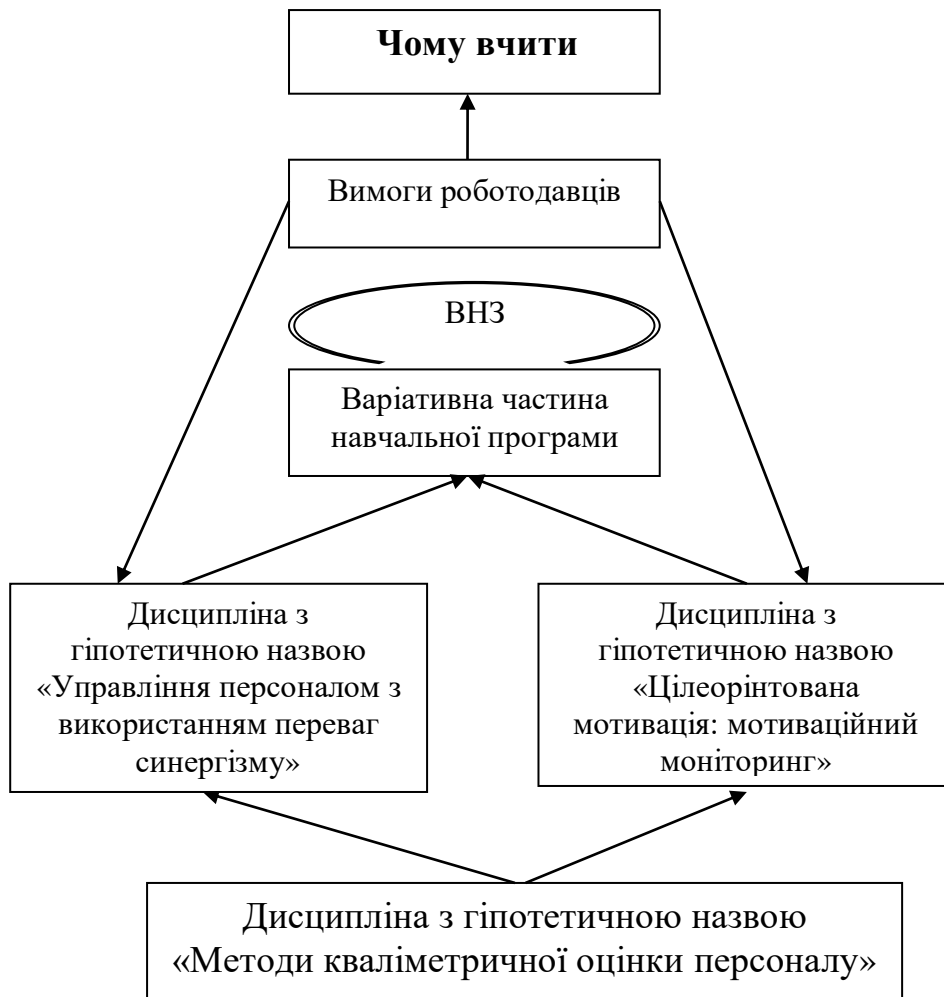


Рис. 4.6. Технологічна субмодель «Чому вчити» студентів у контексті реалізації компетентісного підходу

Найважливішими умовами розвитку суспільства нової формації є створення принципово нової системи вищої освіти і перехід до економіки, основою якою повинно бути ефективне використання набутих знань.

Дуже важливої є ще одна складова тріади підготовки конкурентоспроможного фахівця з використанням компетентісного підходу.

Йдеться про методи навчання, тобто – «Як вчити», маючи на увазі безперспективність сьогодні ще дуже розповсюдженої репродуктивної технології навчання.

Незаперечним є той факт, що оптимально організований навчальний процес є запорукою успішної підготовки такого фахівця. Провідна роль у цьому віддається тим методам навчання, які активізують процеси самоосвіти, активність аналітичного мислення, тобто роблять зі студента активного здобувача знань на рефлексивній основі.

Концептуальні основи «активного навчання» закладено на початку ХХ століття Д. Дьюї, американським філософом, вони отримали подальший розвиток у працях великої кількості вітчизняних (зарубіжних) вчених.

Так звані «методи активного навчання», особливо ігрові, дають змогу об'єднати сучасні методичні розробки та конкретну виробничу практику, забезпечуючи активну пізнавальну діяльність студентів. Що ж це за методи? Під такими методами розуміють засоби активізації навчально-пізнавальної і аналітичної діяльності студентів, які спонукають їх до активної розумової та практичної діяльності в процесі оволодіння матеріалом, коли активним є не тільки викладач, а й студент. Як сукупність заходів, які спрямовано на можливість навчити аналітично мислити перспективно, визначаються активні методи навчання. Тому потрібно поставити наголос на необхідності вироблення у студента потреби у знаннях та особисту зацікавленість у результатах роботи, власний творчий підхід до розв'язання поставлених задач [7]. Такі методи навчання дають змогу активно сприймати навчальний матеріал, розвивають уміння та навички самостійного розв'язування проблемних питань, підвищують аналітичну активність студентів.

Серед новітніх засобів та методів навчання науковці виділяють ділові, психолого-економічні, інтелектуальні тренінги, ділові ігри, коучинг-тренінги для набуття нових якостей та вмінь, мозковий штурм, ігри для згуртовування колективу, моделювання нестандартних та конфліктних ситуацій. А також такі інтерактивні методи, як метод кейсу, рольові та ділові ігри.

Ігрові форми навчальних занять допомагають інтегрувати знання з багатьох дисциплін та застосовувати їх на практиці. Але це не просто включення проблемних ситуацій у процес навчання, а й спільна творча праця викладача та студентів. Важливо не лише сформулювати проблему, а й усвідомити мету гри, пробудити інтерес до неї, дати відчуття студентам складності проблеми та практичну цінність її вирішення, продумати, які якості особистості потрібно проявити для успішного її вирішення. При цьому одночасно можуть бути використані інтелектуальні тренінги.

Таким чином, можна зазначити ще одну субмодель підготовки конкурентоспроможних фахівців з менеджменту, що проведено на рис. 4.7.



Рис. 4.7. Технологічна субмодель «Як вчити», у контексті реалізації компетентнісного підходу

Отже, інноваційні технології у професійній підготовці майбутніх менеджерів повинні бути спрямовані на формування у них здатності діяти у швидкозмінному професійному середовищі. Саме вибір сучасних активних методів навчання допомагає залучати майбутніх фахівців до активної діяльності під час занять, спрямовує шукати нові підходи до рішення професійних ситуацій. В результаті все це сприяє самостійному оволодінню актуальними професійними знаннями та розвитку необхідних професійно-особистісних якостей студентів.

При цьому особливу увагу треба приділити формуванню у студентів аналітично-пізнавальної активності, яка є фундаментальною основою їхньої конкурентоздатності впродовж всього життя.

Нагадаємо ще раз, що роботодавцю як споживачу потрібен, насамперед, конкурентоспроможний фахівець, який здатен ефективно використовувати роботу в процесі своєї трудової діяльності.

Але знання і вміння застарівають, як і змінюються умови праці. Тоді, щоб бути завжди конкурентоспроможним, працівник має бути конкурентоздатним (тобто здатним завжди оновлювати знання і вміння та пристосовуватися до змінних відносин в різних соціумах).

4.2. Управління трудовим потенціалом освітніх організацій з використанням синерг-технології при підготовці конкурентноспроможних випускників

Вище вже зазначалося про можливості ефективного системного управління персоналом в державних органах, спираючись на синергетику. Але пояснимо ще раз, що синергетичний чи системний ефект в організації, тобто в складній соціальній системі – це додатковий ефект від злагодженої діяльності персоналу як єдиної команди. Його можна отримати за рахунок немеханічного складання зусиль працівників, тобто шляхом використання виключно сильних сторін кожного працівника при перекритті їх слабких сторін сильними сторонами інших в умовах мотивованого досягнення чітко визначених цілей і очікуваних результатів.

Якщо мова йде про окрему організацію й управління нею з використанням синергетичного підходу, велике значення має прикладний аспект використання закону синергетики. Без нього ефективної, спільної діяльності працівників не можливо добитися. Вищим проявом такої діяльності є отримання синергетичного ефекту від сумісних дій працівника.

Дійсно, будь-яка організація, як соціальна система складається з працівників, які діють у рамках виконання певних посадових обов'язків організації в ідеальних умовах. У реальному житті організації посадові інструкції завжди не встигають за необхідними функціями на певний момент часу. Також навіть в ідеально стабільних умовах працівник не завжди працює так, як вимагають інструкції. Обумовлено це тим, що працівник як суб'єкт управління має свої цілі, інтереси, цінності, характер, думки, настрій тощо, що часто впливає на його конкретні дії в тій чи іншій ситуації.

У цьому сенсі виникає проблема: як досягти за цих умов налагодженої сумлінної роботи колективу? Для цього треба послідовно крок за кроком наближатися до розробки технології одержання синергетичного ефекту, виконання якого забезпечило б підвищення ефективності використання трудового потенціалу організації у контексті досягнення цілі організації в інтересах самих працівників. Виникає питання – яким чином можна цього досягти?

Щоб досягти мети, пов'язаною з розробкою вищезазначеної технології, є необхідність з початку визначити головні чинники, які обумовлюють злагоджену роботу колективу. При цьому треба мати на увазі, що роль самого топ-менеджера як організатора цього процесу надзвичайно вагома.

Взагалі на цьому етапі (визначення головних чинників), відбувається формування атмосфери синергізму в організації. Отже, сьогодні можна говорити, що на цю атмосферу впливають такі чинники [6]:

- присутність об'єднуючої ідеї та цілі в організації;
- присутність потужної мотивації до досягнення цілі;
- знання кожним всіх видів робіт (поля компетенції), які виконуються колективом;
- присутність толерантності в відносинах між працівниками;
- готовність прийти на допомогу колегам;
- знання своїх сильних та слабких сторін кожним працівником;
- орієнтовне знання кожним працівником сильних та слабких сторін своїх колег;

- імідж самого керівника (топ-менеджера) в очах підлеглих, його емоційна привабливість;
- ступінь довіри підлеглих до керівника.

Перераховані чинники можна згрупувати у чотири кола.

Перше коло – психологічна готовність працівників здійснювати злагоджені і взаємозаміні функції.

Друге коло – фактори, що об'єднують та рухають працівників організації.

Третє коло – це коло міжособистісних відносин у колективі.

Четверте коло включає особистісно-комунікативні вміння керівника.

Оскільки йдеться про внутрішнє сприйняття працівниками вищезначених чинників, треба якимось чином оцінити це сприйняття. Це потрібно для того, щоб визначитись, на якому рівні зрілості атмосфери синергетизму знаходиться досліджуваний конкретний колектив в конкретній організації. Саме визначений рівень зрілості атмосфери синергетизму надасть інформацію для обґрунтування конкретної програми для навчання керівників щодо технології одержання синергетичного ефекту в організації.

При використанні лише сильних сторін кожного робітника здійснюється їх складання, у результаті чого виникає нова структурна якість, енергія, яка і створює додатковий ефект, що називається синергетичним. Сума результатів праці кожного окремого працівника, виконуючого відокремленні функції, була б значно нижче кінцевого результату. Тобто злагоджена взаємодія заради загального успіху призводить до накопичення позитивного зворотного зв'язку. Працівники максимально використовували робочий час і свої зусилля для досягнення загального результату. При цьому у менеджера відпала контрольна функція проміжних результатів – це виконували самі працівники (самоконтроль).

Можемо зробити певні висновки про принципи синергізму, що стосуються отримання синергетичного ефекту – з яких два є ключовими:

- Перший – передбачає наявність чітких кінцевих цілей, досягнення яких фіксується певними параметрами, які повинні бути засвоєні персоналом організації.

- Другий – передбачає потужну мотивацію трудової діяльності персоналу орієнтованої на досягнення кінцевих цілей через конкретну працю кожного індивідуума.

Іншими словами, засвоєння працівником загальних цілей та суттєва зацікавленість в її досягненні стають необхідними умовами посилення синергетичних взаємозв'язків у трудовому колективі. Без них досягнення синергетичного ефекту стає неможливим. У той же час, додержання цих базових умов є обов'язковим, але недостатнім в плані посилення позитивного зворотного зв'язку при взаємодії працівників – необхідно виконання ще наступних двох умов.

- По-перше – кожний працівник повинен професійно відповідати профілю діяльності підрозділу.

- По-друге – контроль отримання конкретних проміжних результатів кожного працівника здійснюється не зверху, а самими співробітниками, які є зацікавленими особами в якісному кінцевому результаті діяльності не тільки свого підрозділу, а і організації в цілому.

Характерно, що здійснення такого контролю (внутрішнього міжособистісного) є наслідком самоорганізації діяльності трудового колективу, коли кожний із працівників усвідомлює свою роль в досягненні кінцевих результатів.

Ще однією характерною умовою, без якої важко добитися самоорганізації в середині колективу, є вивчення «поля» компетенції (яке містить набір всіх функцій і завдань для досягнення цілей) при постановці задач перед колективом в цілому, і що особливо важливо, перед кожним підрозділом окремо. Саме в межах «поля» компетенції працівники, що зацікавлені в отриманні високих кінцевих результатів, самостійно перерозподіляють функції таким чином, щоб максимально використовувати сильні фахові та особистісні якості кожного працівника. Саме за таких умов і народжується взаємодопомога з присутністю змагальності, що при правильному використанні дольового принципу розподілу загального фонду оплати праці (відповідно до вкладу кожного), надає могутній

імпульс безперервної мотивації (як відомо, матеріальні стимули з часом втрачають свою актуальність та властивості).

Таким чином, впритул наближаючись до технології досягнення синергетичного ефекту в управлінні будь-якою організацією, є сенс наголосити на конкретних принципах. Дотримуючись їх керівник-менеджер може свідомо формувати атмосферу синергізму як важливого кроку до здійснення синергетичного управління з отриманням відповідного ефекту (рис. 4.8).

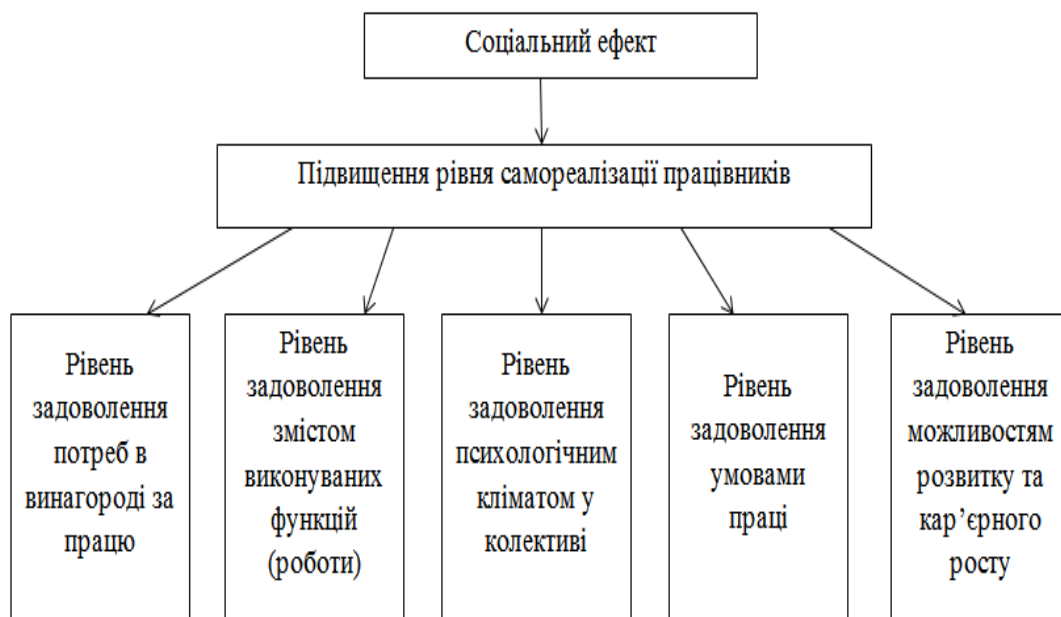


Рис. 4.8. Соціальні передумови формування атмосфери синергізму в освітній організації

Застосування цих принципів керівником-менеджером дає змогу розпочати створювати той порядок, який призведе до самоорганізації трудового колективу. На практиці менеджер може реалізувати ці принципи в їх взаємоув'язці через засвоєння відповідних методик і інструментів. Для цього потрібно проводити відповідне навчання менеджерів, які мають здібності та особистісні якості до специфічної праці керівника. Після навчання та реального одержання синергетичного ефекту такий менеджер може називатися елітним.

Наприклад, щоб реалізувати принцип цілепокладання треба уявити кінцеві

цілі діяльності організації, а потім за допомогою декларації цілей і конкретизації сфер компетенції та цільових посадових профілів – довести ці цілі до кожного працівника через їх засвоєння ними як своїх особистісних.

Щоб налагодити дійсну мотивацію працівників (навіть у важкій фінансовій ситуації) – потрібно організувати мотиваційний моніторинг. Алгоритм проведення такого моніторингу пов'язаний, у першу чергу, з систематичним виявленням мотиваційних потреб працівників (за допомогою мотиваційного профілю) та формуванням бюлетеню відповідних стимулів для задоволення цих потреб. Потім визначають і діагностують ступінь задоволеності цих мотиваційних потреб за допомогою кваліметричних оцінок. Такий цикл повторюється кожні 6 місяців (більш детально див. додаток А).

Синергетичне управління здійснюється у три етапи. Перший, пов'язаний з початковою організацією доцільної трудової діяльності колективу з використанням двох основоположних ключових принципів: цілепокладання та застосуванням найдієвішої потужної мотивації трудової діяльності для досягнення кінцевих цілей з використанням мотиваційного моніторингу. При цьому підбір і розстановка кадрів у відповідності до їх здібностей і можливостей супроводжує реалізацію цих ключових принципів.

Другий етап органічно народжується у рамках першого і пов'язаний з забезпеченням самоорганізації, рушійним важелем якої є суттєва зацікавленість працівників у досягненні кінцевих результатів з меншими витратами, тому що будь-яка економія або вигода високого рівня - стає їх надбанням. Саме на цьому етапі відбувається зародження третього етапу, під час якого здійснюється самоорганізація через добровільний перерозподіл функцій між працівниками. Робиться це в межах «полів» компетенції з метою максимального використання здібностей і можливостей кожного з працівників з перекриттям недоліків одних здібностями інших. Наряду з синергетичним ефектом, в цій ситуації утворюється ще один дуже важливий ефект – соціальний (див. рис. 2.1), про який вже було зазначено вище.

Мова йде про високий рівень самореалізації працівників при здійсненні

трудової діяльності (рис. 4.9).

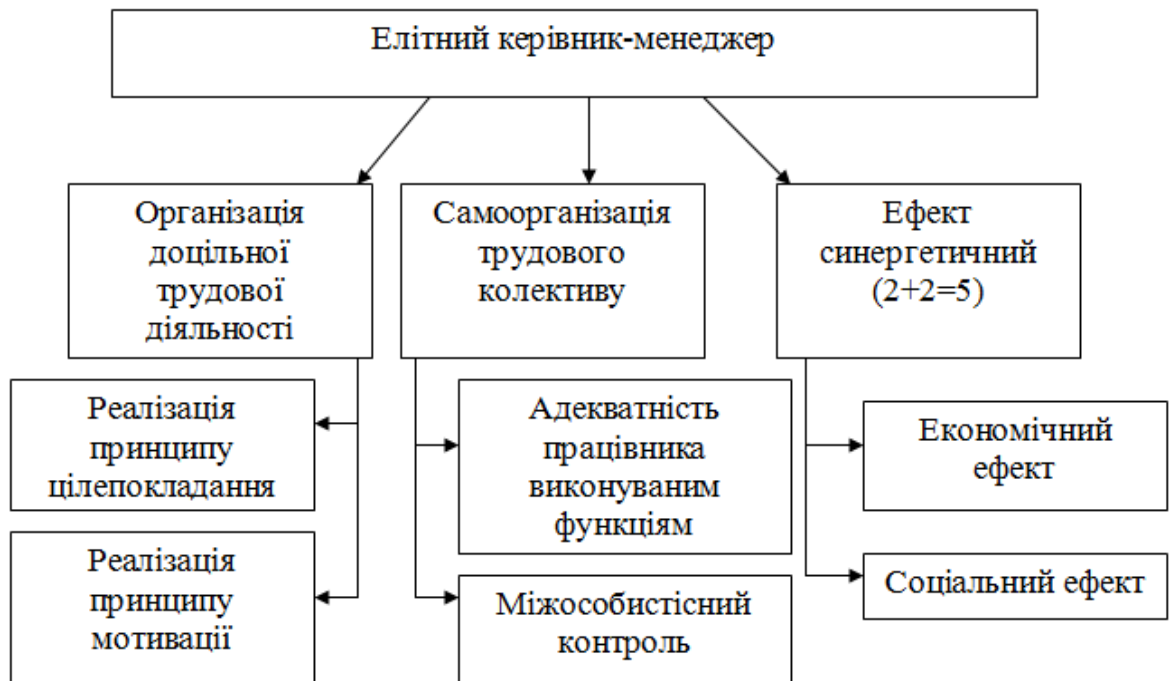


Рис. 4. 9. Етапи і результати синергетичного управління трудовим колективом на принципах синергізму

Реалізація принципу цілепокладання «тягне» за собою необхідність налагоджування дієвої мотивації працівників, у зв'язку з чим вже розпочаті роботи в напрямку виявлення мотиваційних потреб працівників за допомогою спеціального опитування і побудови мотиваційного профілю кожного з них. Для реалізації принципу адекватності (відповідності) працівників до займаної посади повинен використовуватися відповідний оціночний інструментарій на кваліметричній основі.

Під час реалізації квадрати принципів чітко висвітлюються, повторимося, два аттрактори самоорганізації персоналу: по-перше, це об'єднання інтересів усіх працівників через цілеорієнтацію на кінцеві результати і, по-друге, це потужна мотивація їх досягнень. При цьому інша тріада принципів: зворотній зв'язок через оцінку результатів; задоволення мотиваційних потреб; управління кар'єрою через адекватність займаної посади є мотиваційними чинниками при здійсненні принципу цілепокладання. Тобто, формується комплексний механізм мотивації

працівників на досягнення цілей підприємства.

«Поле» компетенції формується при реалізації принципу цілепокладання через декларацію цілей і заповнення кожним працівником цільового посадового профілю. У цих умовах стає прозорою, з одного боку, діяльність кожного співробітника, а з іншого – прояснюється загальна картина необхідних дій для пояснення алгоритму досягнення цілей конкретного підрозділу в рамках загальних цілей організації.

Таким чином, маючи два аттрактори у системі управління персоналом – чіткі цілі і потужну мотивацію їх досягнення (а також відоме працівникам «поле» компетенцій) – можна говорити про певну ступінь готовності до самоорганізації колективу, а потім і до отримання синергетичного ефекту. Але щоб реалізувати цю готовність, на перший план виходить особистість керівника, обличчя якого, як організатора системи управління персоналом, до цього моменту залишалося нібито в тіні. Керівнику потрібно налагодити взаємини з колективом, щоб викликати у підлеглих довіру до себе на основі взаєморозуміння. Налагодження таких стосунків можливе, коли керівник освоїть технології трикутника APC Л. Хаббарта.

Отже, побудова системи управління персоналом на основі використання квадрати основоположних принципів і головного оцінювального кваліметричного інструментарію, а також налагодження взаємостосунків між керівником і підлеглим на базі взаєморозуміння, дає змогу говорити про певну зрілість атмосфери синергізму, тобто про створення умов для самоорганізації персоналу у рамках досягнення цілей організації.

Для безперервного отримування синергетичного ефекту у повній мірі, треба здійснювати «запуск» (давати імпульс) постійній активності працівників в умовах самоорганізації. Таким імпульсом і постійним мотиватором може стати «пайовий» метод розподілення заохочувального фонду (і навіть частини зарплати) при застосуванні об'єктивної кваліметричної оцінки результатів праці. Застосування такого методу забезпечує появу процесу змагальності та взаємодопомоги і взаєморозуміння одночасно, що є найпотужнішими постійно

діючими мотиваторами злагодженої, взаємодоповнюючої діяльності працівників організації.

Таким чином сьогодні, коли система виробничих відносин в організаціях побудована по схемі «керівник думає, працівник виконує», яка гальмує процес повного використання потенціалу працівників, пропонується інноваційний підхід до розвитку взаємодії всередині організації з метою їх упорядкування. Мова йде, в першу чергу, про використання синергетики як науки про самоорганізаційні системи (у даному разі, соціальні) з отриманням синергетичного ефекту від кооперованих сумісних взаємодій складових цих систем. Це призводить до набуття якісно нових властивостей, яких раніше не мала жодна складова система окремо, що забезпечує високу ефективність діяльності організації в цілому. Оскільки це відбувається за умови наявності взаємодоповнення взаємодій між працівниками в умовах об'єднання працівників єдиними цілями та інтересами, то відповідно перед керівниками організації постає завдання на технологічному рівні розробити шляхи застосування цих методичних положень в практику управління.

Стратегія управління персоналом підприємства у контексті підвищення конкурентоспроможності національної економіки не може бути не пов'язана з використанням ідей синергізму, тобто самоорганізації персоналу у рамках досягнення цілей організації. Процес самоорганізації персоналу сьогодні розглядається частіше з позиції посилення партисипатизму, участі працівників в управлінні та розподілі прибутків тощо. Але це створює лише загальний фон для дійсно ефективної організації персоналу з одержанням синергетичного ефекту на довготривалій основі. Останнього можна досягнути лише на базі засвоєння відповідної синерг-технології і її реалізації на практиці зусиллями топ-менеджерів, які будуть користуватися спеціальним науковим концептуальним економіко-правовим інструментарієм, та яких можна після цього називати елітними менеджерами. Універсальний характер економіко-правового механізму впровадження синерг-технології дозволяє використати її як у приватних, так і в державних установах при відповідній підготовці керівників, починаючи з вищих рівнів управління своєї ієрархії. Але в цьому випадку, попередньо потрібно

встановити кінцевий результат діяльності кожної державної установи, на досягнення якого потім і потрібно цілеорієнтувати (за допомогою мотивації) діяльність персоналу.

Реальні дії з використання переваг синергізму треба починати з формування атмосфери синергізму в організації.

Атмосфера синергізму – це такі відносини між працівниками у колективі (групі), такий мікроклімат, який сприяє сумісній роботі по досягненню загального результату. За своєю суттю атмосфера синергізму характеризує запас соціального капіталу, що базується на згуртованості колективу, здатності розуміти один одного і сумісно вирішувати проблеми, що так чи інакше виникають як флуктації у синергетичному полі.

Є колективи, які працюють в умовах постійної конфліктності. Немає сумніву в тому, що атмосфера синергізму тут відсутня і перспективи одержання синергетичного ефекту нульові. Але ситуація не безнадійна, якщо знати, яким чином поступово перейти на культуру цільового людиноцентричного управління в залежності від рівня зрілості атмосфери синергізму в кожній конкретній організації. Саме тому дуже важливо розпочати процес оцінювання зрілості такої атмосфери за допомогою певного інструментарію.

Нижче розглянемо цей інструментарій, маючи на увазі, що синергетичні відносини не виникають самі по собі. Вони створюються людьми в процесі певних зусиль і еволюції, що включає чотири фази: взаємодія, розуміння, інтегрування, гармонізація [6].

Кожна фаза є неодмінною умовою формування синергетичний відносин (див. табл. 4.2).

На основі аналізу особливості синергетичних відносин були визначені ті головні фактори (взагалі їх багато, але треба виділити ключові), які характеризують атмосферу синергізму через сприйняття працівниками цих факторів в конкретній організації. Мова йде про: готовність працівників злагоджено працювати в умовах взаємодопомоги; наявність об'єднуючих цілей, та достатньої мотивації їх досягнення; міжособистісні відносини в колективі через

психологічний комфорт та знання сильних та слабких сторін своїх колег; ступень довіри до керівника та взагалі взаємопорозуміння з ним.

Таблиця 4.2

Особливості синергетичних відносин

Фази	Необхідні умови
Взаємодія	Здатність і бажання членів групи: <ul style="list-style-type: none"> • чітко визначити мету змін; • ефективно спілкуватися один з одним; • активно прислухатися як до фактів, так і до емоцій; • спілкуватися в такій манері, що народжує почуття довіри.
Розуміння	Здатність і бажання членів групи: <ul style="list-style-type: none"> • створити клімат відвертості; • стримувати виникнення негативних суджень про ідеї, переконання один одного; • проявляти особливу увагу один до одного; • знаходити позитивні риси в точках зору один одного.
Інтегрування	Здатність і бажання членів групи: <ul style="list-style-type: none"> • переносити невизначеність і бути наполегливим у боротьбі за нові можливості; • міняти свої погляди, переконання, поведження для того, щоб підтримати групу; • виробляти творчі способи з'єднання різних перспектив у нові, спільно підтримувані альтернативи; • визначати питання й поняття, які не повинні бути інтегровані.
Гармонізація	Здатність і бажання членів групи: <ul style="list-style-type: none"> • установлювати спеціальні, програми дій по здійсненню змін; • контролювати прогрес здійснення змін і надавати необхідну підтримку для забезпечення успіху; • здійснювати зміни з такою швидкістю, що враховує потреби всіх сторін; • здатність і бажання членів групи вносити корективи в план здійснення змін.

Тобто для спрощення процедури оцінювання рівня зрілості атмосфери синергізму було виділено 4 фактора (див. табл. 4.3). На їх основі розроблена відповідна анкета за правилами формування факторно-критеріальних кваліметричних моделей. Загалом кваліметричні методи вимірювання широко розповсюджені в управлінській практиці.

Таблиця 4.3

Фактори впливу на атмосферу синергізму в освітній організації

№ п/п	Фактори впливу на атмосферу синергізму	Основний зміст факторів
I	Готовність працівників злагоджено працювати і взаємозаміна (допомога)	Знання кожним працівників всіх видів робіт (поля компетенцій), які виконуються колективом та бажання допомогти колегам
II	Об'єднуючі та рухаючі фактори (мотивуючі діяльність працівника)	Здатність об'єднувати ідеї та цілі організації
		Рівень мотивації для досягнення цілі
		Толерантність у відносинах між працівниками
III	Міжособистісні відносини у колективі	Психологічний комфорт у взаємодії з колегами
		Знання своїх сильних та слабких сторін (адекватна самооцінка)
		Знання сильних та слабких сторін колег
IV	Особистісно-комунікативні вміння керівника	Імідж самого керівника
		Ступінь довіри підлеглих до керівника

В управлінській науці існують різні способи експертних вимірів якісних процесів. У роботі [6] показано, як методом кваліметричної оцінки з урахуванням питомої значимості кожного параметра можна одержати кількісне вираження формування атмосфери синергізму в даній організації.

Факторно-критеріальні кваліметричні моделі, розроблені авторами, дозволяють оцінити рівень сформованості (зрілості) в кожній компанії, організації кількісною мірою.

Технології та загальна модель переходу освітніх організацій до КЦУ з використанням переваг синергізму

Перехід від діючої культури адміністративного тиску (КАТ) до культури людиноцентричного управління з використанням переваг синергізму здійснюється згідно певних етапів. На сьогоднішній рівень знань у цій галузі досліджень визначається три таких етапи, які відображені нижче у табл. 4.4.

У цьому контексті оцінювання зрілості атмосфери синергізму є лише початковим, діагностичним засобом переходу до культури отримання

синергетичного ефекту. Саме таке оцінювання дасть інформацію для усвідомленого формування атмосфери синергізму в організації в цілому та її підрозділах, маючи на увазі, що її низький рівень не дозволяє наблизитися до ефективного використання трудового потенціалу. І керівники це повинні знати, ще не приступаючи до управлінської діяльності у якійсь конкретній організації

Таблиця 4.4

Поетапний перехід КАТ до культури цільового управління персоналом в організаціях

<i>I етап</i>	Формування атмосфери синергізму за напрямками, які будуть визначені після оцінки рівня зрілості атмосфери синергізму в організації
<i>II етап</i>	Посилення цільової орієнтації працівників організації (керівників та фахівців) на кінцеві результати своєї діяльності.
<i>III етап</i>	Формування технології одержання безперервного синергетичного ефекту.

Нижче розглянемо технологічне забезпечення всіх трьох етапів переходу від традиційно низької культури управління персоналом до високої культури управління, орієнтованої на оптимальне використання трудового потенціалу кожного працівника.

Технологічне забезпечення I-го етапу переходу від КАТ до КЦУ персоналом

Формування атмосфери взаєморозуміння між керівником і підлеглими на основі толерантності і патерналізму в межах соціального партнерства, а також між колегами на базі взаємоповаги забезпечується тріадою сучасних технологій А, Б, В, які наведені у рис 4.10 і коротко розглянуті нижче.

Розглянемо, але за суттю всю тріаду цих технологій формування атмосфери синергізму в організації, починаючи з побудови доброзичливих відносин між керівниками і підлеглими на основі взаєморозуміння (технологія А). Характерно, що найталановитіші менеджери природно будують такі відносини, але для всіх інших це треба знати, щоб використовувати одержані знання на практиці.



Рис. 4.10. Сучасні технології формування атмосфери синергізму в організації

Саме для цього призначена технологія трикутника А.Р.С. (див. рис. 4.11).

А. Технологія трикутника А.Р.С.

Вершину трикутника складає «А» (аффініті – емоційна привабливість) керівника залежить, в першу чергу, від його тональності самовираження. Ця тональність повинна бути бадьорою й оптимістичною, і ні в якому разі не виражати безвихідь, песимізм, злість тощо.

Щодо «Р» (реальність – прийняття думки підлеглого з приводу поставленого керівником завдання). Розуміння того, що підлеглий не завжди може бути згоден з його думкою, є дуже важливим аспектом взаєморозуміння в подальшому. Власне, саме так і проявляється повага керівника до підлеглого, що для авторитарного керівника є проблематичним. Але це обов'язкова умова формування атмосфери синергізму.

«С» (спілкування) означає вміння керівника в процесі розмови впливати на погляди підлеглих щодо поставленого завдання, тобто побачити це завдання з інших позицій.

Головне правило цього трикутника полягає в тому, що при умові відсутності дієвості одного із елементів трикутника – не працює вся система,

тобто взаємопорозуміння не відбудеться. Це одне з найважливіших правил, яке необхідно засвоїти керівнику.

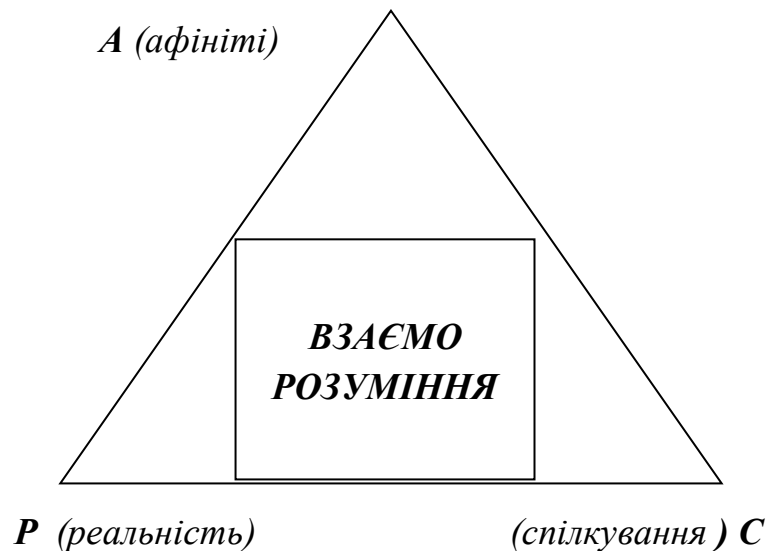


Рис. 4.11. Система APC – досягнення взаєморозуміння між керівниками та підлеглими

Застосування ідеї трикутника А.Р.С. стає першим головним інструментом формування атмосфери синергізму в організації. Наступним, достатньо важливим, інструментом такого формування є цілеорієнтована мотивація персоналу до активної праці, що і сприяє виникненню духу *патерналізму* (родинних відносин) всередині організації. Немає сумнівів, що відносини патерналізму безпосереднім чином позитивно впливають на формування атмосфери синергізму.

Б. Технологія ціліорієнтованої мотивації та її моніторинг

Організаціям цілеорієнтованої мотивації персоналу, яка має патерналістичний характер, спонуканням працівників до активної діяльності шляхом урахування їх мотиваційних потреб. Для цього треба навчитися визначати ці потреби, оцінювати їх значимість для працівника, потім ступінь їх задоволення та формування персоніфіковані бюлетені стимулів для сприяння задоволенню визначених мотиваційних потреб. Цей процес повторюється, що стає змістом мотиваційного моніторингу (див. рис. 4.12). В цілому вся технологія формування механізму цілеорієнтованої мотивації персоналу (МЦМП) має певні фази та етапи.



Рис. 4.12. Технологічна модель формування механізму цілеорієнтованої мотивації персоналу (МЦМП) організації

Сутність цієї патерналістичної технології у фазі I зводиться до первинного виявлення діючої системи стимулів у даній організації та розділення їх на стимули матеріального, нематеріального та змішаного характеру. Оцінка реального впливу цих стимулів на персонал здійснюється шляхом соціологічного опитування працівників. Критерії оцінки присутні в анкеті, де перелічені елементи бюлетеня стимулів (тобто самі стимули) та п'ять критеріїв: повністю задоволений; більше задоволений, ніж не задоволений; щось середнє; більше незадоволений, ніж задоволений; цілком задоволений.

У кваліметричному вимірі перший критерій прирівнюється до оцінки 1.0,

другий – 0,8, третій – 0,5, четвертий – 0,3, п'ятий – 0,0. Це дозволяє достатньо чітко виявити рівень задоволеності працівників діючою системою стимулювання, що буде характеризувати реальний мотиваційний потенціал персоналу конкретної організації. При цьому він стає персоніфікованим, бо починається з кожної особистості і лише потім виходить на середні показники по категоріях професій, групах працівників тощо. Наприклад, рівень задоволеності діючими стимулами одного працівника може бути 0,38, другого – 0,25, третього – 0,30. Це дає можливість оцінити реальний низький мотиваційний потенціал працівників – особистостей, а також потенціал підрозділів чи мотиваційний потенціал всієї організації, маючи відповідні середньорічні показники.

Тобто цим і закінчується I фаза формування механізму цілеорієнтованої мотивації персоналу (МЦМП) організації.

Фаза II – формування МЦМП характеризується виявленням мотиваційних потреб працівників згідно методики Річі-Мартіна, що використано в навчальному посібнику [6] та підбору відповідних бюлетенів стимулів, які призначені задовольнити ці потреби. Нижче розглянемо більш детально цю фазу.

Зокрема, сутність методики Річі-Мартіна зводиться до своєрідного виявлення мотиваційних потреб працівників за допомогою тестів по 12 факторах (тільки один з яких суто матеріального характеру) та інтерпретації результатів обробки тестів у вигляді гістограм «Мотиваційний профіль».

Ці 12 факторів (перелічені в таблиці 4.5) обґрунтовані Ш. Річі і П. Мартіном у якості найважливіших з множини інших факторів, які впливають на активізацію трудової поведінки працівників.

Для виявлення мотиваційних потреб працівників по цих 12 факторах запропоновано текст, який містить 33 твердження. До речі, вся технологія визначення мотиваційних потреб працівників наведено в додатку: Спецкурс на тему: *«Управління людськими ресурсами: Сучасні HR-стратегія і технології в державних органах»* (див. додаток А).

12 основних факторів мотивації працівників в організації

№ Фактора	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1	Високий зарібок	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок. Ця потреба виявляє тенденцію до змін у процесі трудового життя; збільшення витрат обумовлює підвищення значення цієї потреби (наприклад, наявність боргів, виникнення нових сімейних зобов'язань, додаткові або важкі фінансові зобов'язання).
2	Умови праці	Потреба мати достойні умови праці та комфортне навколишнє середовище.
3	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, наявності зворотного зв'язку та інформації, які б дозволили оцінити результати своєї роботи, потреба у зниженні невизначеності та встановленні правил і директив виконання роботи. Ця потреба може слугувати індикатором стресу або стурбованості, вона може зростати або знижуватись, коли людина стикається з серйозними змінами в своєму особистому житті або на роботі.
4	Соціальні контакти	Потреба в соціальних контактах, тобто, потреба спілкуватися з широким колом людей, мати тісні стосунки з колегами. Це показник прагнення працювати з іншими людьми, який не слід плутати з тим, наскільки добре людина ставиться до своїх колег.
5	Стійкі взаємовідносини	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликим колом колег.
6	Визнання	Потреба в завоюванні визнання з боку інших людей, в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума. Цей показник вказує на спрямованість до професійної (горизонтальної) кар'єри, це потреба особистості в увазі з боку інших людей, бажання відчувати власну значимість.
7	Прагнення до досягнення	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх, слідувати поставленим цілям і бути самомотивованим. Показник прагнення намічати і завойовувати складні багатообіцяючі рубежі.
	Влада і впливовість	Потреба у впливовості та владі, прагнення керувати іншими; прагнення до конкуренції та впливовості. Це показник конкурентної наполегливості, прагнення до вертикальної (посадової) кар'єри.
9	Різноманітність і зміни	Потреба у постійних змінах; прагнення уникати рутини, завжди знаходитись в стані піднесення, готовності до дій.
10	Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, аналізуючим, відкритим до нових ідей, Цей показник свідчить про тенденції до проявів допитливості, нетривіального мислення. Але ідеї, які вносить і до яких прагне такий індивідуум, не обов'язково будуть вірними, або прийнятними
11	Самовдосконалення	Потреба у вдосконаленні та розвитку як особистості. Показник бажання самостійності, незалежності та самовдосконалення.
12	Цікава та корисна робота	Потреба у відчутті мати суспільно корисну роботу. Це показник потреби в роботі, яка наповнена змістом і значенням, з елементами суспільної корисності

Отже, щоб виявити мотиваційні потреби працівників і виміряти задоволеність цих потреб з метою визначення методів мотивації, потрібно вжити заходи, які приведені в таблиці 4.6.

Таблиця 4.6

Інструментарій мотиваційного моніторингу

0	Заходи	Інструменти
1	Виявлення мотиваційних потреб працівників через їхнє ставлення до дванадцяти мотиваційних факторів	Тест «Мотиваційний профіль»
2	Вимірювання задоволеності потреб працівників по дванадцяти факторам мотивації	Тест «Ступінь задоволеності»
3	Визначення потреб працівників, які потребують першочергової задоволеності	Діаграма мотиваційного профілю працівника

Отримавши певні результати, і вживши по отриманих результатах певних заходів можна бути впевненим, що опитаний працівник мотивований. Але не можна гарантувати, що така ситуація збережеться надовго. У людини може щось змінитись в її особистому житті, може змінитись атмосфера в оточуючому її колективі, може змінитись керівник, і тоді для працівника на перше місце можуть вийти інші мотиваційні потреби, які раніше здавалися неважливими. Тому слід розглянути можливість застосування мотиваційного моніторингу.

Наступною задачею II етапу є формування бюлетеня (пакета) стимулів до активізації трудової діяльності, які б відповідали персональним мотиваційним потребам працівників (маючи на увазі, що стимули, які не відповідають цим персональним потребам, забезпечити мотивацію трудової діяльності не в змозі). Це буде так званий персоніфікований пакет стимулів, який треба ввести в дію через відповідний організаційно-економічний механізм.

Цей персоніфікований бюлетень стимулів протягом 6 місяців (цей період емпірично підтверджено на практиці як оптимальний) показує свій вплив на трудову поведінку працівників.

Але проходить час і потреби змінюються: по мірі задоволеності одних потреб

пріоритети у працівника можуть одержати інші потреби (слідуючи закону підвищення потреб). У зв'язку з цим III етап послідовного формування МЦМП здійснюється через 6 місяців і включає в себе:

- 1) кількісну оцінку ступеня задоволеності мотиваційних потреб працівників після впливу персоніфікованого бюлетеня стимулів;
- 2) виявлення змінних мотиваційних потреб працівників;
- 3) підбір відповідних цим потребам оновлених бюлетенів стимулів;
- 4) введення в дію оновлених бюлетенів стимулів.

Таким чином, повторюючи через кожні 6 місяців квадру вищезазначених елементів формування цілеорієнтованої мотивації персоналу організації, стає можливим налагодити ефективний мотиваційний моніторинг. Саме такий моніторинг складає головну пружину постійно діючого механізму мотивації працівників, пов'язаного із задоволенням їх змінних мотиваційних потреб. Цим самим досягається безперервна зацікавленість персоналу досягти високих результатів, маючи на увазі, що застосування бюлетеня (пакета) стимулів до кожного працівника окремо як раз і залежить від якості цих результатів.

Варто відмітити універсальний характер запропонованого МЦМП. Він може бути застосований в організаціях різного масштабу і профілю діяльності – від організацій галузей соціальної інфраструктури (освіти, охорони здоров'я) до промислових підприємств. Це підтвердило його опробовування в таких різних організаціях, як промислове підприємство «Інтерфом» м. Обухів [8; 9; 10], медичний заклад «Дитяча поліклініка № 4» м. Києва, Севастопольський центр професійної освіти м. Севастополь.

У зв'язку з цим дуже важливим є організаційний бік запуску і стійкої роботи МЦМП у різних організаціях. Він є універсальним і базується на тріаді обов'язкових до виконання правил.

Правило перше. Психологічна готовність першого керівника (чи одного з впливових керівників вищого рівня) організації до застосування МЦМП є головною умовою його успішної дії, що не приводить до дискредитації інноваційної мотиваційної технології. Інформацію щодо сутності МЦМП

керівники організації можуть одержати з різних джерел самостійно чи з подачі служби управління персоналом.

Але важливо, щоб ця інформація була сприйнята керівництвом рефлексивно, а сам керівник мав креативні якості, був людиною креативною, стратегічно мислячою. Маючи на увазі, що систематична робота з персоналом у вітчизняних організаціях ніколи не проводилась. Ігнорування важливості такої роботи має глибинне коріння, які походять з нашої ментальної неповаги до чужої праці.

Правило друге. Соціальну інноваційну технологію, якою є МЦМП, бажано застосовувати поступово, починаючи з окремого підрозділу чи окремої категорії працівників. Потім треба послідовно підключати інші підрозділи чи категорії персоналу. Це пов'язано як з традиційною недовірою самих працівників до будь-яких соціологічних опитувань, так і невміння кадрових служб проводити систематичну роботу з персоналом і керівниками організації, особливо в частині (на етапі) формування оновлених бюлетенів стимулів.

Правило третє. Проведення в організації короткотривалого ознайомчого семінару стає обов'язковою умовою успішного запуску МЦМП у дію. Вже в процесі проведення такого семінару з'являється можливість визначитись з тими, хто на добровільній основі включається в процес формування інноваційної системи мотивації персоналу: чи то окремий підрозділ, чи то окрема категорія працівників.

Інший аспект проведення мотиваційного моніторингу відображає процес його запровадження згідно з організаційною моделлю формування МЦМП (див. рис. 4.13).

Зокрема, для організаційного забезпечення запуску моніторингу керівник видає спеціальний наказ щодо застосування мотиваційного моніторингу в організації. У цьому наказі вказуються етапи його виконання, термін проведення заходів і відповідальні особи за кожний захід.

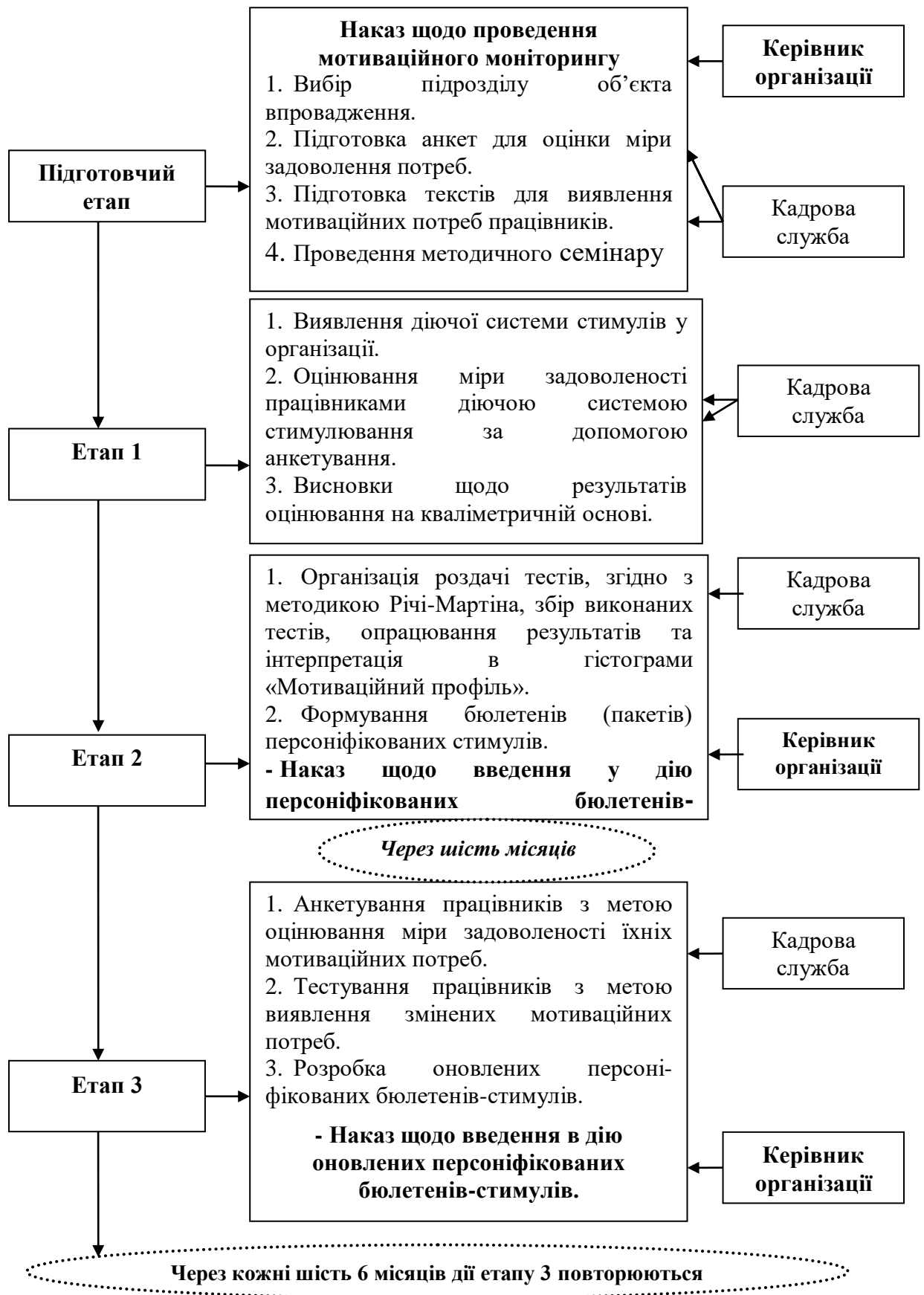


Рис. 4.13. Організаційна модель формування механізму цілеорієнтованої мотивації персоналу (МЦМП)

Немає сумніву в тому, що головним відповідальним є кадрова служба, яка готує відповідну документацію, роздає і зберігає тести і анкети, обробляє результати тестування і анкетування, інтерпретує їх певним чином, а також розробляє персоніфіковані бюлетені (пакети) стимулів кожні 6 місяців спільно з керівництвом.

Зрозуміло, що постійне відслідковування мотиваційних потреб працівників, які змінюються після впливу персоніфікованих стимулів, стає першими паростками того патерналізму у вітчизняних організаціях, який органічно наявний в ефективних організаціях економічно розвинутих країн і практично відсутній в Україні. Очевидно, що поєднання інтересів роботодавців та працівників якраз і можливо здійснити на основі такого моніторингу.

Але для реалізації запропонованої технології цілеорієнтованої мотивації персоналу слід змінити ментальні погляди управлінської еліти, для якої систематична і глибока робота з персоналом ніколи не була пріоритетним напрямком в управлінській діяльності. І це при тому, що певних суттєвих інвестицій це не потребує. Особливо актуальна така робота в організаціях системи освіти і охорони здоров'я, які найбільше страждають від економічних негараздів.

Таким чином, якість трудового потенціалу країни і ефективність його використання можна суттєво підвищувати за рахунок оптимальної вмотивованості до ефективної праці персоналу організації різного масштабу і профілю діяльності. Оскільки ця вмотивованість повинна здійснюватися в рамках кожної окремої організації, тому потрібно зуміти пов'язати інтереси організації (роботодавця) з особистими інтересами кожного працівника, це і буде вважатися оптимальною вмотивованістю працівників у контексті їх самореалізації в конкретній організації.

Запропонований механізм цілеорієнтованої мотивації персоналу дає можливість реально зробити цей зв'язок через, з одного боку, бюлетені стимулів у руках роботодавця, з іншого боку, різних мотиваційних потреб працівників. Маючи на увазі, що діють не тільки економічні стимули (важливістю яких не можна нехтувати). Поступове наближення оновлених бюлетенів стимулів до

змінних потреб працівників дасть змогу крок за кроком (в процесі мотиваційного моніторингу) вирішувати проблему такого зв'язку.

Універсальність механізму цілеорієнтованої мотивації персоналу (МЦМП) має особливе значення, повторимося, для організації галузі соціальної інфраструктури, зокрема, освіти і охорони здоров'я. Це пов'язано з історично обумовленими обставинами, які загострюються в період економічної кризи. Їх сутність зводиться до традиційно низької винагороди за працю у цих галузях. Цей важливий недолік можна послабити за рахунок компетентного рішення проблеми комплексно-особистісної мотивації в рамках постійно діючого мотиваційного моніторингу (до речі, кількість факторів мотивації може бути також зміненою при зміні умов трудової діяльності).

Цілеорієнтування на підвищення рівня задоволення персоніфікованих потреб працівників у системі мотивації трудової діяльності персоналу є суттєвим кроком у напрямку реалізації їх трудового потенціалу на основі людиноцентричного підходу до управління суспільством в його окремій ланці – організації.

4.3. Післядипломна освіта як реалізатор людиноцентричної модернізації національної системи освіти

Проблема суттєвої модернізації всієї системи державного управління в Україні стоїть на порядку денному вже кілька років, зважаючи на велике відчуження інтересів влади від інтересів більшості громадян. Таке відчуження є наслідком ігнорування людини як особистості і головної продуктивної сили суспільства, що перешкоджає реалізації достатньо потужного трудового потенціалу держави саме в інтересах людей.

Тому проблемою з проблем в Україні є необхідність чіткої орієнтації всієї системи державного управління на розкриття потенціалу людини, на сприяння її самореалізації в усіх сферах життєдіяльності, в інтересах соціуму, як роботодавця, так і оточуючих, а також усього суспільства. У цьому сенсі головним засобом

такої орієнтації на людину є освіта, яка сьогодні, на жаль, не здатна виконувати цю роль.

Система (підсистема) національної освіти є складовою всієї системи державного управління, важливість якої важко переоцінити. Ідеться про фундаментальне значення освіти у нарощуванні якісного трудового (а через нього й економічного) потенціалу країни, яка відіграє випереджувальну роль у здійсненні трансформаційних інновацій масштабного суспільного характеру, в першу чергу, в галузі економіки. При цьому саме післядипломній освіті, насамперед може належати ця випереджувальна роль, оскільки реальне здійснення модернізаційних процесів починається з навчання (підвищення кваліфікації) дорослих – керівників і фахівців.

Водночас післядипломна освіта може відігравати різні ролі у модернізації національної системи освіти.

Наприклад, як органічна складова системи освіти, вона може стати лідером у здійсненні модернізаційних процесів, тобто починати з розробки інноваційної методології і завершувати підвищенням кваліфікації (чи «навчанням» – цей термін тотожний підвищенню кваліфікації саме під час здійснення інноваційних перетворень) керівних кадрів і фахівців освітянської галузі за певними програмами в напрямі підвищення якості всієї системи освіти.

Але післядипломна освіта може відігравати також іншу, винятково традиційно-допоміжну роль (використовуючи при цьому деякі сучасні методи навчання). У такому випадку вона виокремлюється як підсистема, *яка надає освітянські послуги споживачам щодо підвищення кваліфікації керівників і фахівців за їхніми потребами.* У цьому випадку є одне «але». В умовах відсутності концептуальних засад траєкторії модернізаційних процесів (через відсутність відповідної ідеології інноваційної методології) сьогодні ці потреби у споживачів ще не визначені. Тому про них не мають чіткого уявлення керівні кадри і фахівці. Такі потреби ще необхідно формувати.

Сьогодні в Україні визріває підґрунтя для суттєвої модернізації всієї системи національної освіти. Це зумовлено як нагальною необхідністю проведення

цілеорієнтованих реформ, так і тим, що вже розробляється інноваційна методологія такої модернізації. Ініціативу цієї розробки взяла на себе лабораторія управління післядипломною педагогічною освітою ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України.

Сутність інноваційної методології полягає в її базуванні на ідеології еколюдиноцентризму, яка, зі свого боку органічно об'єднує тріаду підходів: системного, компетентнісного, синергетичного [7].

Оскільки стрижнем еколюдиноцентризму є самореалізація особистості в соціумі і природному середовищі (тобто з урахуванням природного потенціалу в межах загальнолюдської моралі і національної свідомості), тому саме сприяння цій самореалізації, починаючи з учнів та студентів, а також дорослих – керівників і фахівців (вихователів, вчителів, викладачів), упродовж життя є генеральним напрямом модернізації відповідних процесів в освіті.

Цьому генеральному напрямку «підкорюються» шляхи реалізації всієї тріади методологічних підходів.

Зокрема, системний і компетентнісний підходи визначають чіткі людиноцентричні цілі і кінцеві результати діяльності закладів дошкільної, шкільної і професійної освіти в їх взаємозв'язку. Наприклад, у дошкільній і шкільній освіті ці результати представлено у вигляді вимірних на кваліметричній основі показників: індексів аналітично-пізнавальної активності (АПА), рівня засвоєння фундаментальних базових «ядер» знань; ступеня засвоєння параметрів свого «Я» кожним учнем чи вихованцем. Тобто йдеться про ті кінцеві результати діяльності, досягнення яких сприятиме самореалізації особистості впродовж життя.

Кінцевим результатом діяльності навчальних закладів професійної освіти (НЗПО) є підготовка конкурентоспроможних випускників у напрямі досягнення спеціального професійного стандарту – паспорта компетентностей. Саме порівняно з цим стандартом визначається кількісною мірою рівень конкурентоспроможності кожного випускника.

У контексті генерального напрямку модернізації освіти синергетичний підхід показує можливість досягти людиноцентричних кінцевих результатів діяльності закладів освіти найбільш ефективним засобом, а саме: шляхом використання переваг синергізму при сумісній діяльності педагогічних колективів і працівників управлінських структур. У цих умовах досягається одночасно високий рівень самоорганізації працівників у трудовій сфері.

Загалом, можна стверджувати, що йдеться про формування культури цільового людиноцентричного управління освітою, яка спроможна забезпечити ефективну модернізацію національної системи освіти в контексті ідеології людиноцентризму через реалізацію інноваційної методології.

У зв'язку з вищезазначеним виникає питання: як післядипломна освіта може сприяти реалізації інноваційної методології формування такої культури в навчальних закладах дошкільної, шкільної, професійної освіти, а також в управлінських структурах?

Компетентнісний підхід до розвитку післядипломної педагогічної освіти (ППО) в умовах трансформаційних інновацій викликає необхідність системно відповідати на тріаду питань: «Кого вчити?», «Чого вчити?» і «Як навчати дорослих, щоб здійснити модернізацію освіти у потрібному напрямі?».

Ідеться також про системний підхід до розвитку ППО в такий спосіб, щоб декларативні заяви з боку керівництва галузі і науки про модернізацію були підтверджені ефективними цільовими діями навчальних закладів саме післядипломної педагогічної освіти.

Тому треба, насамперед, виділити категорії працівників, які не опосередковано братимуть участь у здійсненні на практиці певних інноваційних дій «Кого вчити», визначити яку потрібно надати відповідну інформацію «Чого вчити», у який спосіб «Як вчити».

Оскільки інноваційна методологія модернізації освіти (ІММО) в контексті ідеології еколюдиноцентризму має нетрадиційний характер і вже певну зрозумілу траєкторію основних шляхів реалізації, тому головним питанням на першому етапі є проведення ознайомчих занять дискусійного характеру з першими

керівниками освітянської галузі, починаючи з вищих ієрархічних рівнів. Такі заняття можуть бути здійснені у формі «круглих столів» і семінарів за цільовою темою «Концептуальні засади модернізації національної системи освіти в контексті ідеології еколюдиноцентризму». Головне на цьому етапі – зуміти довести до свідомості керівників галузі сутність формування культури цільового людиноцентричного управління освітою шляхом визначення цілей і кінцевих результатів діяльності закладів освіти й управлінських структур, а також концепцію застосування універсальної технології досягнення цих результатів на основі використання переваг синергізму в управлінні персоналом навчальних закладів та управлінських структур (рис. 4.14).

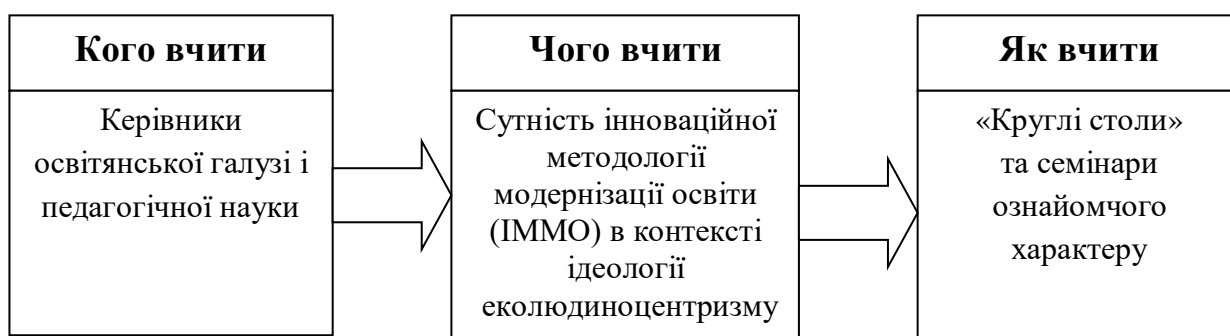


Рис. 4.14. Перший крок на шляху реалізації інноваційної методології модернізації національної системи освіти України

Наступним кроком на цьому шляху виникає необхідність ознайомлення з ІММО фахівців Міністерства освіти і науки та обласних управлінь освіти, але вже з більш технологічним нахилом у бік напрямів формування культури цільового людиноцентричного управління за кінцевими цілями та результатами. Основними формами навчання на цьому етапі можуть бути семінари, спецкурси (див. рис. 4.15).

Після дискусій та обговорень сутності ІММО та шляхів формування культури цільового управління може бути затверджена спеціальна програма щодо модернізації національної системи освіти, в основу якої буде покладено цю інноваційну методологію і поступовий перехід до культури цільового людиноцентричного управління в освітянській галузі.

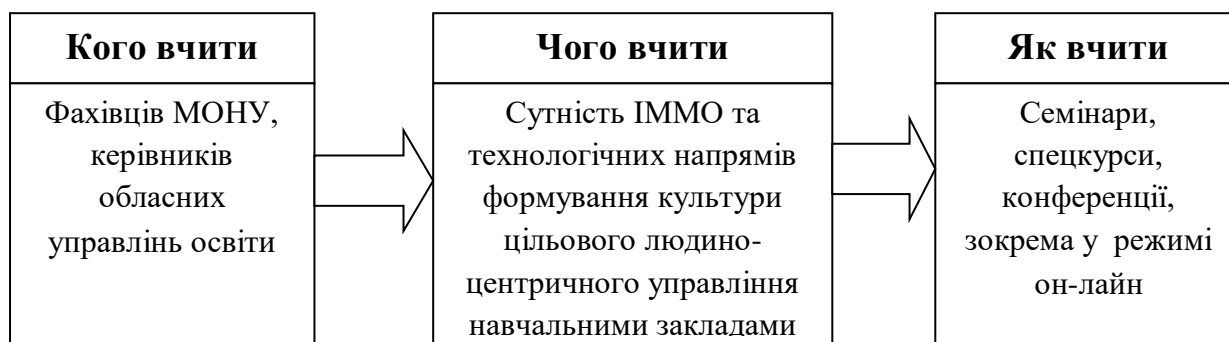


Рис. 4.15. Другий крок на шляху реалізації інноваційної методології модернізації національної системи освіти України

Саме затвердження «зверху» такої траєкторії (концепції) модернізації національної системи освіти дає імпульс для активного навчання всіх інших категорій працівників у підсистемі післядипломної освіти. Насамперед, це стосується працівників регіональних управлінських структур, дії яких сьогодні орієнтуються на традиційні цінності. У школі це надання учням знань репродуктивним методом та підготовка до школи в дитячих садках.

Саме тому переорієнтація керівників і фахівців регіональних структур на усвідомлення людиноцентричних цілей та кінцевих результатів діяльності навчальних закладів дошкільної і шкільної освіти в контексті формування культури цільового управління є актуальним питанням модернізації цих підсистем національної освіти (рис. 4.16).

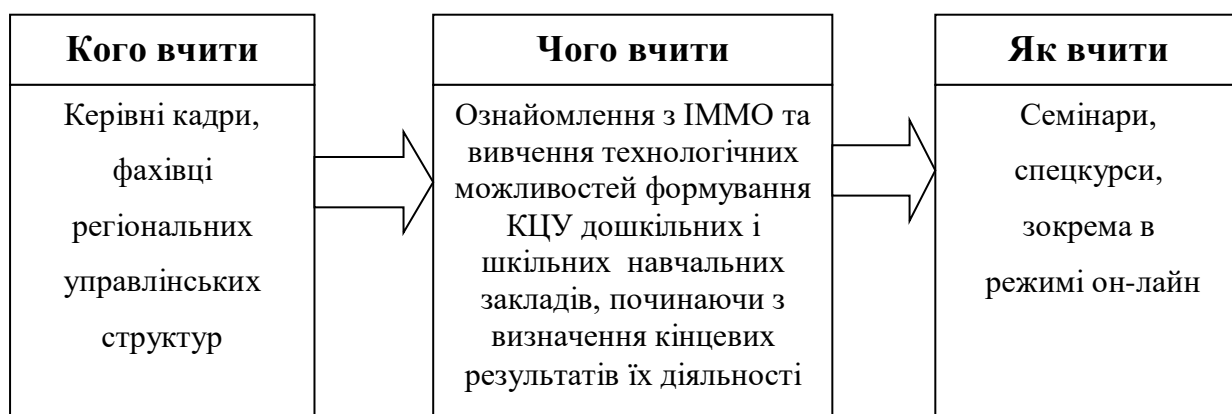


Рис. 4.16. Етап навчання працівників регіональних управлінських структур у підсистемі післядипломної освіти

Треба донести до свідомості керівників і фахівців регіональних структур (зараз не йдеться про оптимізацію цих структур) про необхідність, а головне, технологічну можливість орієнтації всіх дій на сприяння самореалізації особистості впродовж життя, починаючи з дитинства, що є стрижнем ідеології еколюдиноцентризму.

Саме на цьому етапі особливу увагу слід приділити засобам визначення кінцевих результатів діяльності дошкільних і шкільних навчальних закладів. Це робиться спочатку у вигляді спостереження за розвитком аналітично-пізнавальної активності й особистісних якостей дошкільнят та учнів, а потім прищепленням останнім інтересу до підвищення індексу АПА в контексті самопізнання свого «Я» за допомогою усвідомлення учнями параметрів своєї особистості, зокрема рівня моральності і фізичного здоров'я.

На цьому етапі працівники управлінських структур мають зрозуміти, що їм доведеться виконувати наступні надважливі завдання.

Перше з них – це розпочати формувати сумісно з професійним педагогічним закладом паспорти компетентностей до професії вихователя дитячого садка та вчителя початкової школи. Мається на увазі, що реалізація еколюдиноцентричної ідеології взагалі пов'язана з обов'язковим «розставленням» кадрів за «сроднею» працею (за Г. Сковородою). Але якщо йдеться про ці надважливі професії з точки зору впливу на процес становлення особистості, тоді «сродня» праця є особливо актуальною саме для цієї категорії працівників. До речі, треба, з одного боку, суттєво підвищувати їхній імідж різними засобами, зокрема за допомогою матеріального стимулювання, з іншого боку, не допускати «випадкових» людей до цих посад.

Друге надважливе завдання – розпочати свідомо формувати атмосферу синергізму в дошкільних і шкільних навчальних закладах на основі використання технології трикутника АРС та застосування мотиваційного моніторингу як складових культури цільового управління персоналом.

Керівники дошкільних і шкільних навчальних закладів

Особливу категорію працівників, дії яких мають неопосередкований і дуже великий вплив на одержання людиноцентричних кінцевих результатів діяльності закладів освіти, становлять перші керівники: завідувачі дошкільних навчальних закладів та директори шкіл.

Навчання цих категорій керівників у системі післядипломної освіти варто, на думку авторів, проводити сумісно. Це обумовлюється органічним поєднанням зусиль вихователів дитячих садків та вчителів початкової школи щодо супроводу дитини в її розвитку за певними взаємопов'язаними програмами та відповідальним передаванням специфічного «сирого кінцевого продукту» від однієї інстанції на «доопрацювання» в іншу. При цьому передається відповідна документація у вигляді картки досягнень особистості, де фіксуються результати спостережень батьків і вихователів за проявами тих чи інших якостей дитини.

Під час навчання керівників особливу увагу слід приділити технологіям формування культури цільового управління навчальним закладом та його персоналом. Застосування цих технологій залежить винятково від усвідомлення всього процесу формування КЦУ саме першими керівниками навчальних закладів та їхніх соціальних об'єктів.

Водночас важко переоцінити роль цих керівників у побудові умов для самоорганізації всіх ланок і кожного окремого працівника так, щоб досягнути високих кінцевих результатів на основі синергізму. Треба мати на увазі, що визначити кінцеві цілі і відповідні результати – дуже важливо, але організовувати їх досягнення ще важливіше.

На першому етапі навчання цієї категорії працівників у системі післядипломної освіти виникає потреба в глибокому аналізі ефективності чинної культури управління, яка базується на адміністративному тиску керівників на підлеглих відповідно до ієрархії відносин (при невизначеності кінцевих цілей і результатів діяльності всього соціального об'єкта). Наслідки такої культури адміністративного тиску (КАТ) є дуже негативними. Їх ще не всі розуміють, оскільки цей негатив має глибоке коріння і не лежить на поверхні.

На поверхні ж можна побачити велику зайнятість усіх працівників, велику кількість засідань і дрібної роботи, постійний контроль і звітність.

Ми говоримо про ігнорування закону економії часу й енергії, зі свого боку, призводить до суттєвого недовикористання трудового потенціалу на рівні соціального об'єкта, а також усього суспільства (якщо мати на увазі всі об'єкти господарського комплексу). Це завдає великих витрат в економічному сенсі. З точки зору людиноцентричного підходу економічний негатив підсилюється соціальним, адже «господарювання» КАТ не створює умов для самореалізації особистості у трудовій сфері, а знижуючи якість трудового життя людини. Цей етап навчання рекомендується завершити наданням керівникам «Методики оцінки якості трудового життя працівників», за допомогою якої можна виміряти кількісною мірою рівень їхньої самореалізації у сфері трудової діяльності (шляхом використання факторно-критеріальної кваліметрії) і сприяти його підвищенню.

Така методика потрібна керівникам також для оцінювання результатів формування КЦУ через певний проміжок часу.

Другий етап навчання директорів навчальних закладів дошкільної і шкільної освіти в системі ППО треба починати з обговорення цілей і кінцевих результатів діяльності закладів, а також загальних засобів і можливостей досягнення цих результатів. Оскільки підвищення рівня аналітично-пізнавальної активності та рівня самопізнання учнями свого «Я» (через виміри параметрів особистості) є відповідними інноваціями, тому цим питанням необхідно приділити особливу увагу з точки зору психологічної готовності керівників.

Наступним етапом навчання є розгляд і вивчення технологій формування КЦУ всередині навчальних закладів через цілеорієнтацію всіх ланок (підрозділів та служб) на досягнення кінцевих результатів і максимальне використання потенціалу кожного працівника.

Головним «ключем» для вирішення цієї двоєдиної проблеми є технології формування атмосфери синергізму і досягнення самоорганізації персоналу в такий чином, щоб максимально задіяти сильні якості (здібності) кожного

працівника, а слабкості перекрити сильними якостями інших. Мовиться про одержання синергетичного ефекту, про що вже було зазначено вище.

Саме в цих умовах на основі самоорганізації створюється підґрунтя також для оптимізації організаційної структури навчальних закладів у такий спосіб, щоб усі ланки механізму управління підсилювали одна одну в межах досягнення кінцевих результатів.

Для більшості директорів дошкільних і шкільних навчальних закладів інноваційний характер матиме технологія досягнення взаєморозуміння між керівником і підлеглими (трикутник А.Р.С) та технологія формування атмосфери патерналізму на основі цілеорієнтованої мотивації працівників і проведення мотиваційного моніторингу.

Тобто кожний керівник навчального закладу може стати успішним ефективним менеджером, якщо оволодіє цими та іншими технологіями досягати довгий час високих кінцевих результатів. Але їм треба усвідомити, що досягнути цих результатів неможливо тільки шляхом максимального використання потенціалу працівників в інтересах самих працівників, тобто завдяки високому рівню їхньої самореалізації у сфері трудової діяльності. Це свідчить про необхідність переходу до культури цільового управління навчальним закладом у контексті ідеології еколюдиноцентризму. Цей перехід може здійснити тільки керівник, який, по-перше, має відповідні професійно-особистісні якості, по-друге, усвідомив сутність ідеології еколюдиноцентризму та можливості її поширення в освіті, по-третє, засвоїв технологію переходу від КАТ до КЦУ з використанням переваг синергізму, по-четверте, здійснив її (технологію) на практиці та отримав високі кінцеві результати впродовж тривалого періоду. Такий керівник уже є елітним.

Керівники професійних навчальних закладів

Так само можна побудувати навчання в системі післядипломної освіти і такої категорії, якою є керівники професійних навчальних закладів, насамперед, ректори вищих навчальних закладів.

Для багатьох з них питання підготовки конкурентоспроможних випускників з абітурієнтів, адекватних обраній професії за своїми професійно-особистісними якостями та високим індексом АПА буде інноваційною. Такими ж будуть для них шляхи підготовки фахівців згідно зі професійними стандартами – паспортами компетентностей, що розробляються спільно з роботодавцями, а також питання формування системи управління персоналом на основі переваг синергізму. Тому навчання в системі післядипломної освіти за спеціальним курсом може розпочинатися для цієї категорії керівників з ознайомлення з ІММО і завершуватися розглядом конкретних технологій переходу на культуру цільового управління в закладах професійної освіти, які мають вищезазначену специфіку.

Вихователі та вчителі

Підвищення кваліфікації найбільш масових категорій працівників освіти – вихователів дошкільних навчальних закладів та вчителів шкіл (які неопосередковано формують кінцеві результати діяльності навчальних закладів) – може здійснюватися «кущовим» методом у регіональному просторі.

Для конкретної реалізації програми модернізації системи освіти у світлі наближення до людини як особистості (завдяки сприянню самореалізації впродовж життя) дуже важливим напрямом навчання вихователів у системі післядипломної освіти є питання діагностування. Тобто спостереження у кожної дитини (у кваліметричному вимірі) рівня присутності якостей і здібностей, які їй притаманні від природи, із занесенням результатів у картку досягнень особистості. Подібна діагностика стає ключовим завданням дошкільних навчальних закладів і початкової школи як потужне підґрунтя для подальшого педагогічного впливу на формування принципово важливих для особистості якостей у контексті майбутньої самореалізації. Такими якостями є: аналітично-пізнавальна активність; професійно-особистісні якості; риси характеру; психомоторні та вольові якості; рівень здоров'я, рівень моральності. Останній є найбільш важливим для самореалізації особистості у різних соціумах (в аморальних соціумах він не має значення).

Особливим інструментом діагностування дітей у дошкільному навчальному закладі, а також учнів у початковій школі є комплекс ігор, які потрібно розділяти на діагностичні і розвивальні. Саме поширення ігрових методів діагностування може зробити цей процес ефективним і необтяжливим. При цьому картка досягнень особистості, в яку заносяться результати діагностування, є спільним документом батьків і вихователів, а потім батьків і вчителів початкової школи. Тобто головним постачальником інформації щодо спостережень поведінки дитини (на етапі до середньої школи), є дорослі – батьки, вихователі, вчителі.

Але з моменту усвідомлення учнями своїх дій і вчинків однокласників до таких спостережень треба залучати самих учнів. Наприклад, якщо до діагностування рівня моральності учнів залучити самих учнів та їхніх однокласників, то результати можуть бути разючими. Після усвідомлення самими учнями сутності моральності у них може з'явитися бажання змагатися щодо поліпшення своєї поведінки. Отже вже йдеться про зародження у дітей мотивації до підвищення рівня своєї моральності.

Таким чином, у системі післядипломної освіти треба навчити вихователів і вчителів сумісно з самими учнями діагностувати комплекс якостей, які стають об'єктом самопізнання учнями свого «Я». Саме цей комплекс буде найнадійнішим засобом сприяння самореалізації учнів у майбутньому дорослому житті.

Але нині головним призначенням шкільної освіти є надання учням знань, що мало сприяє самореалізації особистості впродовж життя. Ці знання в інформаційному суспільстві швидко застарівають (крім «ядер» фундаментальних знань з кожного предмета).

Тому важливою метою шкільної освіти має стати мета навчити дітей вчитися, тобто підвищення здатності учня до навчання. Цю здатність до навчання треба діагностувати, а потім розвивати за допомогою певних педагогічних технологій. Тому виникає необхідність з комплексу якостей як об'єкта самопізнання виокремити аналітично-пізнавальну активність, яка вимірюється індексом АПА. Саме цей індекс (від 0 до 1,0) характеризує здатність до навчання впродовж життя

в інформаційному суспільстві. Треба мати на увазі, що у такому суспільстві невміння аналізувати і відбирати тільки потрібну інформацію призводить до деградації розумових здібностей людини як особистості.

Отже, саме після технологічної підготовки вихователів і вчителів початкової школи (сумісно з батьками) в напрямі орієнтації їх на самореалізацію особистості учнів впродовж життя можуть реально здійснюватися модернізаційні процеси в національній системі освіти в контексті ідеології еколюдиноцентризму. Тому імідж цих категорій працівників треба поступово, але суттєво підвищувати при одночасному суворому відборі тільки тих, хто за своїми професійно-особистісними якостями відповідає високим вимогам до цих професій. Немає потреби доводити, що спрямуванню роботи цих категорій працівників на кінцеві результати діяльності дошкільних і шкільних навчальних закладів може сприяти тільки післядипломна освіта.

Концептуальні напрями здійснення модернізації національної системи освіти за участю ППО

В останні роки імідж післядипломної освіти почав суттєво знижуватися. Для цього є декілька причин, серед яких можна визначити політичні (часті зміни з різними поглядами керівних кадрів), а також економічні фактори. Але особливе значення має відсутність загальної ідеології розвитку суспільства і відповідної стратегії модернізації державного управління (про яку декларувало керівництво держави, починаючи з початку цього десятиліття). Усе це обумовило «розмиту» стратегію розвитку національної системи освіти без визначення кінцевих результатів діяльності навчальних закладів. Як наслідок, це призвело до поступового зниження загальної якості освіти., на тих її ступенях, які забезпечують досягнення певних, доповнюючи одне одного кінцевих результатів, а саме: дошкільної, шкільної, професійної, включаючи вищу освіту. *Тому і післядипломна освіта, яка повинна сприяти досягненню цих результатів, які ще не визначено, втрачає орієнтири свого розвитку.*

Але зміни у політичному житті країни після останнього «Майдану» надихнули на кардинальні зміни в різних галузях суспільного устрою, зокрема, у системі освіти. Остання завжди має бути підґрунтям інноваційних трансформацій суспільного характеру. Тому немає альтернативи модернізації національної системи освіти у людиноцентричному напрямі через наближення до сутності людини як особистості завдяки сприянню її самореалізації впродовж усього життя.

Щоб здійснити таку модернізацію, треба пройти три етапи:

- *обґрунтувати інноваційну методологію та сприяти її усвідомленню управлінською елітою;*
- *розробити певні програми та довести до керівників і фахівців управлінських структур відповідні технології здійснення;*
- *організувати реалізацію цих технологій на практиці завдяки ефективній підготовці керівників навчальних закладів, а потім продуктивній діяльності фахівців насамперед, вихователів, викладачів, а також фахівців з інших напрямів забезпечення навчальних процесів.*

Сьогодні ініціативу щодо виконання першого етапу, який відіграє надважливу роль для визначення концепції конкретної траєкторії модернізації, може взяти на себе ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України.

Фундаментальною основою такої інноваційної методології є ідеологія еколюдиноцентризму, яка презентується у трьох органічно поєднаних підходах: системному, синергетичному, компетентнісному (що вже висвітлено у наукових публікаціях) [1; 7; 8].

Це дало змогу визначити стратегічно ключовий напрям розвитку, який обумовлює цілісність системи освіти і якому повинні підкорюватися дії всіх без винятку її складових.

Ідеться про сприяння самореалізації особистої впродовж життя в межах загальнолюдської моралі і національної свідомості.

Тому було визначено кінцеві результати діяльності навчальних закладів різних ступенів освіти, зокрема, дошкільної, шкільної і професійної освіти, які підсилюють одна-одну у напрямі сприяння самореалізації особистості впродовж життя. Ідеться про квадру кінцевих результатів:

1. Рівень здатності до навчання. Він виокремлюється з комплексу параметрів особистості як найважливіший для освіти у вигляді рівня аналітично-пізнавальної активності (індексу АПА) та позитивна динаміка цих рівнів.

2. Рівень засвоєння ядра фундаментальних базових знань (з усіх предметів і дисциплін), які не застарівають, та позитивна динаміка цього рівня.

3. Рівень присутності у кожної дитини якостей (параметрів) особистості та її здібностей, які діагностувалася в дитячих садках, а потім у школі в контексті самопізнання учнями свого «Я», та позитивна динаміка цих рівнів.

4. Рівень конкурентоспроможності випускників закладів професійної освіти та його позитивна динаміка порівняно зі професійними стандартом – паспортом компетентностей за кожною спеціальністю.

Застосування факторно-критеріальної кваліметрії дає змогу оцінювати всі ці рівні кількісною мірою, що стає потужною основою для схвалення обґрунтованих управлінських і педагогічних рішень.

Отже, сьогодні можна констатувати, що інноваційну методологію модернізації національної системи освіти в контексті ідеології еколюдиноцентризму переважно обґрунтовано. Водночас до завершення першого етапу (з трьох вищезазначених) ще не достає рішення важливого питання, а саме: усвідомлення науковою й управлінською педагогічною елітою сутності цієї методології. Зважаючи на інноваційний характер обґрунтованої методології та звичайне інерційне мислення, маємо мало шансів на швидке її засвоєння. Але надзвичайна ситуація в країні, яка потребує суттєвої модернізації всієї системи державного управління, зокрема освіти, дає надію на прискорення цього процесу.

Другий етап модернізації освіти (після завершення першого) практично повністю «лягає» на систему післядипломної освіти. Від якісного навчання керівників і фахівців великою мірою залежить успіх будь-яких реформ чи

політичного, чи економічного, чи педагогічного та іншого характеру, що вже переконливо довела практика. Оскільки післядипломна освіта має вплив на всі складові системи освіти (рис. 4.17), тому саме від неї залежатиме успіх задуманої модернізації після усвідомлення її сутності освітянською управлінською елітою.



Рис. 4.17. Об'єкти впливу ППО в процесі здійснення модернізаційних процесів в освіті

На другому етапі велику увагу слід приділи розробці певних технологій. За допомогою цих технологій керівники навчальних закладів будуть спроможні усвідомити практичну можливість організувати умови для якісної роботи персоналу в напрям досягнення кінцевих результатів цих закладів. Основний «тягар» таких розробок лягає на Університет менеджменту освіти (УМО), оскільки суттєві напрацювання у цьому напрямі вже є. Зокрема, уже відома

технологія вимірювань якостей особистості на основі факторно-критеріальної кваліметрії, технологія формування атмосфери синергізму в колективі, технологія цілеорієнтованої мотивації тощо.

Але для розробки деяких технологій необхідно заручитися допомогою інших наукових закладів НАПН України. Ідеться про такі питання:

- поглиблення методів визначення індексу аналітично-пізнавальної активності дітей у родині та дошкільників (завдяки сумісному спостереженню батьків та вихователів дитячих садків);
- розробка системи спостережень і тестів для оцінювання індексу АПА в учнів шкіл;
- визначення педагогічних засобів його підвищення у дошкільнят та учнів у початкової, середньої й старшої школи;
- підготовка комплексу методик для оцінювання на кваліметричній основі якостей (параметрів) особистості кількісною мірою за участю самих учнів з метою самопізнання ними власного «Я»;
- розробка технології діагностики на кваліметричній основі базових професійно-особистісних якостей вихователів дошкільних навчальних закладів і вчителів початкової школи, низький рівень яких є неприпустимим для цієї професії саме на цих ланках національної освіти.

Є також інші суттєві питання, які потребують вирішення спільними зусиллями. Наприклад, при підготовці конкурентоспроможних випускників виникає проблема залучення до вирішення проблеми формування професійних стандартів – паспортів компетентностей – міністерства праці і соціальної політики України та Державних центрів зайнятості спільно з Міністерством освіти і науки України та інше.

На третьому етапі модернізації освіти весь процес застосування розроблених технологій через дії персоналу лягає на організаторів цих дій, а саме: керівників закладів освіти при консультативному супроводі фахівців зі структури післядипломної освіти. У ситуаціях практичного застосування наукових напрацювань велике значення має психологічна готовність директорів

дошкільних і шкільних навчальних закладів, а також вихователів і вчителів виконувати цю роботу. Тому організовувати такий процес потрібно по через експерименти, але цілеспрямовано, поступово, крок за кроком.

Щоб здійснити всю тріаду етапів модернізації системи освіти, рушійною силою якої є післядипломна педагогічна освіта, необхідно зробити певні інноваційні зміни в структурах самої ППО, передусім, в інститутах післядипломної освіти на центральному і регіональному рівнях.

Ідеться про ступінь підготовки самих цих структур до здійснення модернізаційних процесів в усій національній системі освіти з точки зору усвідомлення своєї провідної ролі.

Другим кроком у цьому напрямі є поступовий перехід до культури цільового людиноцентричного управління на основі використання переваг синергізму, починаючи з визначення кінцевих результатів діяльності закладів ППО. Ці результати опосередковано – пов'язані з кінцевими результатами діяльності дошкільних, шкільних і професійних навчальних закладів, а безпосередньо опосередковано – з рівнем засвоєння знань слухачами за певними програмами. Зміст цих програм відображає певні технологічні напрями.

Таким чином, в умовах трансформаційних перетворень у суспільстві освіта має створювати випереджувальне підґрунтя для оновлення України. При цьому, оскільки модернізацію починають і здійснюють дорослі люди – керівники, фахівці – вони повинні бути добре обізнаними зі змістом модернізації та навчання. В іншому випадку є великі шанси перетворити всю модернізацію на черговий фарс.

Післядипломна педагогічна освіта має два шляхи участі у модернізації національної системи освіти (НСО) в напрямі підвищення її якості.

Перший шлях, повторимося – традиційний, тобто, як окремої складової НСО виконувати допоміжну роль у задоволенні потреб керівників і фахівців в одержанні певних знань та вмінь. Маючи на увазі велику інерційність освітянської діяльності, потреби в оновлених знаннях і вміннях ще не визначено в умовах необхідних трансформаційних перетворень.

Другий шлях – як органічної складової НСО – виконувати роль лідера дієвої модернізації національної системи освіти. Саме вона розробляє інноваційну методологію модернізації системи освіти (ІММО) й організовує процес підвищення кваліфікації (навчання) керівників і фахівців усієї освітянської галузі в контексті реалізації цієї методології. Як вже зазначалося вище, базується ІММО на ідеології еколюдиноцентризму і визначенні кінцевих людиноцентричних результатів діяльності всіх закладів і структур освіти в рамках інноваційної культури цільового управління.

Не треба доводити, що перший шлях презентує фрагментарний, несистемний підхід до підвищення якості освіти, який вже довів до суттєвого зниження іміджу ППО та необхідність забезпечення її виживання всілякими засобами. Зовсім інша справа – другий шлях. Автори убачають саме в ньому ключову основу кардинального підвищення якості освіти в контексті сприяння самореалізації особистості впродовж життя. У такому разі мова про другорядну роль ППО в системі післядипломної освіти вже не йтиме.

Отже, роль післядипломної освіти в модернізації національної системи освіти в контексті її гуманізації по вищезазначеній траєкторії надзвичайно велика. До речі, при умові, якщо освітянська політична і управлінська еліти прийдуть до висновку, що альтернативи такої модернізації немає. Передбачається великий обсяг робіт щодо роз'яснення основних положень гуманістичної трансформації національної системи освіти і технологічних засобів формування КЦУ за кінцевими людино центричними результатами діяльності навчальних закладів і управлінських структур.

РЕЗЮМЕ

З точки зору підготовки якісного трудового потенціалу країни велике значення мають певні засади технологічного характеру, які притаманні культурі цільового управління за кінцевими результатами.

Автори виокремлюють в цьому контексті три конкретні головні положення, усвідомлення яких буде сприяти підготовці конкурентоспроможних випускників в закладах освіти, що «виводять» своїх випускників на ринок праці.

Перше положення. Реалізація компетентнісного підходу до підготовки фахівців базується на двох принципах. По-перше, формування контингенту абітурієнтів, які за своїми професійно-особистісними якостями відповідають обраній професії. До речі, орієнтація школи на прищеплення учням інтересу до самопізнання власного «Я», включаючи професійно-особистісні якості, стає базою для відбору адекватних абітурієнтів. По-друге, підготовка фахівців відповідно до професійного стандарту, який розробляється за допомогою роботодавців (через Державні Центри зайнятості) здійснюється з використанням кваліметрії для відображення параметрів стандарту кількісною мірою. Це надає можливість порівнювати досягнення випускників з параметрами професійного стандарту. Таке порівняння дозволяє визначити рівень їх гіпотетичної конкурентоспроможності (реальну конкурентоспроможність визначить тільки трудове життя) як кінцевий результат діяльності професійних і вищих навчальних закладів.

Технологічні можливості реалізації цього першого положення розглянуті вище в підрозділі 4.1 (та більш детально в монографії [2]) на прикладі підготовки конкурентоспроможних випускників-менеджерів як самого потрібного прошарку трудового потенціалу країни.

Друге положення. Оскільки підготовку якісного трудового потенціалу організовують та здійснюють люди (керівники, фахівці та інші працівники) в освітніх організаціях, треба зуміти оптимальним чином використовувати їх потенціал. У такому випадку оптимальність означає, що створюються умови, з одного боку, для максимальної самореалізації персоналу в сфері трудової діяльності в контексті досягнення кінцевих результатів цих організацій –

дошкільних навчальних закладів, шкіл, професійних і вищих навчальних закладів, державних органів на місцевому, регіональному та центральному рівнях.

Для досягнення такої оптимальності потрібно зуміти використати переваги синергізму при управлінні персоналом організацій в умовах самоорганізації колективу. Це дозволить одержати додатковий синергетичний ефект як в інтересах організації, так і в інтересах працівників в контексті їх самореалізації

Технологічні можливості здійснення на практиці цього другого положення розглянуто в підрозділі 4.2 та в додатку А «Управління людськими ресурсами: HR-стратегія і HR-технології в державних органах» (спецкурс).

Третє положення. Необхідно звернути увагу на той факт, що всі модернізаційні процеси в напрямку кардинального підвищення якості національної системи освіти (у тому числі з урахуванням вектора на Європейський союз) здійснюють дорослі люди – керівники і фахівці. До них відносяться: директори дошкільних навчальних закладів та вихователі; директори шкіл та вчителі; ректори навчальних закладів та викладачі, а також керівники державних органів на всіх рівнях управління освітою та державні службовці різних рангів.

Перехід на культуру цільового управління (КЦУ) за кінцевими результатами може здійснюватися тільки поступово за мірою засвоєння як концептуальних, так і технологічних засад підвищення конкурентоспроможності економіки через кардинальне підвищення якості національної системи освіти.

Тому не має альтернативи формуванню умов для масового навчання дорослих в системі післядипломної освіти, в першу чергу, педагогічної. При цьому зміст навчання керівників вищих рівнів має бути більш пов'язане з засвоєнням концептуальних засад модернізаційних процесів, а також технологією управління людськими ресурсами в будь-якій організації (незалежно від масштабу і профілю діяльності) з використанням спецкурсу, що наведено в додатку А цієї монографії.

Можливості реалізації цього третього положення через лідерську роль післядипломної освіти (в нашому випадку – педагогічної) розглянуто в підрозділі 4.3 цієї монографії.

Література до розділу

1. Дмитренко, Г. А. Еколюдиноцентризм і компетентісний підхід до модернізації національної системи освіти // Проблеми освіти.. – 2015. – № 83 – С. 40-47.
2. Дмитренко Г. А. Підвищення якості професійної освіти: підготовка конкурентоспроможного випускника [Текст]: монографія / Г. А. Дмитренко, С. В. Мудрая, В. В. Медведь, М. О. Кримова. – Київ–Севастополь: Вид- во «Мисте», 2013. – 336 с.
3. Мудра С. В. Експрес-технологія виявлення професійно-особистісних якостей у абітурієнтів спеціальності «Менеджмент організації в контексті реалізації компетентісного підходу до розвитку освіти» // матер. наук.-практ. конфер. Вінницький національний технічний університет. 2013. – С. 54-59.
4. Мудра С. В. Концептуальна модель оцінювання рівня конкурентоспроможності випускників ВНЗ / С. В. Мудра // Імідж сучасного педагога: 2010. - № 3. – С. 28-31.
5. Мудра С. В. Теоретико-методологічні засади формування конкурентоспроможності майбутніх фахівців / С. В. Мудра // Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет ім. Григорія Сковороди»: зб. наук. праць. – 2011. - № 22. – С. 122-126.
6. Управління персоналом організації з використанням переваг синергізму [текст] навч. посіб. / Г.А.Дмитренко, О.Г.Шевчик, Я.А.Лук'янчук, В.В.Медведь: за заг. ред. Г.А.Дмитренко. – К.: Інститут обдарованої дитини НАПН України, 2015. – 162 с.
7. Дмитренко, Г. А. Інноваційна методологія модернізації національної системи освіти в контексті ідеології еколюдиноцентризму [Текст] / Г. А. Дмитренко, В. Г. Солодков // Вісник післядипломної освіти. – К.: Атополгруп, 2015. – Вип. 14. – С. 41–51.
8. Дмитренко, Г. А. Еколюдиноцентризм і системний підхід до модернізації національної системи освіти //Післядипломна освіта в Україні.. – 2015. – № 1 (36) – С. 22-25.

9. Стахів О. В. Мотиваційний потенціал персоналу в контексті реалізації міжнародного стандарту управлінням якістют ISO 9000 / О. В. Стахів // Персонал. – 2007. – № 8. – С. 76-80.

10. Стахів О. В. Оцінка мотиваційного потенціалу персоналу підприємств, його моніторинг і застосування / О. В. Стахів // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 8. – С. 42-48.

11. Стахів О. В. Формування мотиваційного потенціалу вітчизняних підприємств в рамках реалізації європейської моделі якості / О. В. Стахів // Економіка і держава. – 2008. - № 4. – С. 86-91.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

На порозі XXI століття всі суперечки біля питання, що найважливіше: абсолютний ринок зі своєю самоорганізацією чи суттєве втручання держави в розвиток економіки, закінчилися. Визначилося, що успіх в економіці досягається тоді, коли між державою і бізнесом є партнерські відносини – держава сприяє розвитку бізнесу в контексті підвищення конкурентоспроможності через формування певних правил «гри» для комерційних структур в суспільно-корисних інтересах.

Нажаль, сьогодні в Україні такі партнерські відносини неможливі із-за відсутності відповідальності органів влади (всіх державних органів) за суспільно-корисні результати своєї діяльності. В управлінській еліті держави ще немає розуміння первинності людського фактору в розвитку економіки через трудову поведінку людей і конкретно того, що сутність розвитку економіки базується на трьох «китах».

Перший – всі люди діють так, які вони є за своїм характером, професійною компетентністю, моральністю тощо.

Другий – всі люди діють так, як це диктують правила «гри». Мова йде про управлінську культуру, що обумовлює ефективність використання головного ресурсу – трудового потенціалу країни.

Третій – люди з правлячої еліти діють так, що формують чи наслідують таку культуру управління, яка відповідає їх цінностям, інтересам, професійній компетентності, порядності (моральності), патріотичності.

У розвитку економіки задіяні різні ресурси, включаючи фінансові, матеріально-технічні, паливно-енергетичні, інформаційні та інші. У той же час фінансові ресурси можуть бути запозичені, матеріально-технічні та паливно-енергетичні закуплені... Але як вони будуть використані для підвищення конкурентоспроможності національної економіки в інтересах суспільства, повністю залежить від корисності діяльності представників управлінської еліти, їх уміння організувати і оптимально використати трудовий потенціал країни.

Тому одержані в інтерпретації авторів монографії відповіді на питання **чому** ми бідні у достатньо багатій природними ресурсами країні (та інше «чому»), які були поставлені в передумові, можуть мати суттєві позитивні наслідки.

Наприклад, суспільство має усвідомити, що економіку «роблять» люди. А тому управління діяльністю цих людей стає ключовою ланкою модернізаційних процесів. Саме люди та із людей формується управлінські політичні і економічні інститути, які можуть бути екстрактивними (регресивними) чи інклюзивними (прогресивними). Іншими словами, ці інститути працюють чи на збагачення управлінської еліти за рахунок більшості громадян, чи на побудову умов для вільної праці всіх громадян та їх самореалізації в трудовій сфері, що буде сприяти продуктивному використанню (в інтересах роботодавця, суспільства і одночасно у власних) трудового і соціального потенціалу кожної особистості.

Маємо усвідомити те, що будь-які дії щодо реформування економічних інститутів необхідно співвідносити із наявністю загальносуспільного фундаментального закону економії часу і енергії (при досягненні ними кінцевих результатів – підвищення якості життя населення сіл, селищ, міст). Саме цей закон, головним чином, обумовлює розвиток глобального ринку і визначає конкурентоспроможність його суб'єктів, бо є «батьком» науково-технічного прогресу у світовому масштабі.

Необхідно усвідомити, що неможливо продуктивним чином реалізувати потенціал кожної особистості, якщо освіта не буде сприяти цьому процесу. Зокрема, через розвиток аналітично-пізнавальної активності засвоєння фундаментальних «ядер» знань з кожного предмету та визначення власного «Я», система освіти здійснює підготовку конкурентоспроможних випускників навчальних закладів, здатних самореалізуватися в житті з урахуванням інтересів роботодавців, суспільства (різних соціумів), держави.

Нарешті, повинно прийти усвідомлення, що вся система державного управління і діяльність всіх керівників і фахівців державних органів повинна базуватися на ідеології еколюдиноцентризму, а тому бути цілеорієнтованою на підвищення якості життя громадян сіл, селищ, міст через перехід на культуру

цільового управління за кінцевими результатами. Це буде сприяти суттєвому зниженню рівня безвідповідальності влади, що «потягне» за собою значне зменшення корупції в країні (яку тільки юридичними методами перемогти не можливо) та посиленню партнерських відносин між державою та бізнесом.

Тобто, тільки усвідомлення первинності людини та її поведінки у всіх без виключення соціально-економічних процесах стає потужним підґрунтям формування інклюзивних (прогресивних) політичних і економічних інститутів, які будуть здатні підвищити рівень конкурентоспроможності національної економіки.

Тому, якщо стати на шлях побудови економічно розвиненої України з високим рівнем якості життя громадян, треба саме в цьому напрямку робити конкретні кроки. І хоча для абсолютної більшості представників діючої управлінської еліти вони не відомі, альтернативи їм немає. Але спочатку необхідно усвідомити деякі корінні питання.

Наприклад, треба узагальнити причини унікальності України як держави, яка характеризується низькою згуртованістю населення, відсутністю злагоди в суспільстві, великою недовірою людей до влади та інше. Заглибившись в причини, стане очевидним, що для нації ментально характерна низька самодостатність громадян, їх невпевненість в собі як наслідок специфічного історичного минулого. Це суттєво відрізняє нас від інших країн.

Оскільки економіку «роблять» люди, їх низька самодостатність стає потужним гальмом на шляху підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Це не дає розкритися потенціалу кожної особистості, не дає можливості висовувати гідних людей в ряди управлінської еліти, в першу чергу, в політичному інституті. Більшість громадян почувають себе лише «гвинтиками» в системі державного управління та об'єктами маніпулювання з боку політиків, які самі є не самодостатніми.

Аналітичні дослідження показують, що є два головних шляхи підвищення самодостатності громадян. Перший – це зробити їх суб'єктами державного управління через залучення до цього процесу. Другий – це всебічно сприяти росту

їх самореалізації у всіх сферах життєдіяльності. При цьому в трудовій сфері працівник може реалізувати свої здібності і творчий потенціал, якщо він працює на «своєму місці», одержує гідну винагороду за працю, постійно мотивується до досягнення кінцевих результатів діяльності та інше.

Таким чином, після визначення глибинного коріння наших невдач в напряму реформування економіки та інших сфер організації суспільства, є можливість робити конкретні кроки щодо зміни ситуації на кращу вже на науковому підґрунті і системної основи.

По-перше, треба визначити людиноцентризм як національну ідею (за В. Г. Кременем) і надати еколюдиноцентризму статус офіційної ідеології розвитку в Україні в цивілізованому руслі. Це може стати першим найважливішим кроком на шляху об'єднання нації.

По-друге, необхідно поступово змінювати традиційну культуру «ручного» управління (в умовах соціальної безвідповідальності влади за свою діяльність) та формувати культуру цільового управління за кінцевими результатами в кожному державному органі без виключення. Останні відображають якість життя громадян. Починати треба саме з визначення і вимірювання рівня якості життя громадян сіл, селищ, міст, щоб реалізувати зворотний зв'язок в системі державного управління. Тоді громадяни можуть контролювати дії влади, тобто безпосередньо приймати участь в управлінні. Не має сумніву, що це буде потужним важелем підвищення самодостатності громадян та суттєвим поштовхом розкриття їх потенціалу. Це може стати другим найважливішим кроком на шляху підвищення довіри людей до влади і різному зниженню рівня корупції в країні.

По-третє, треба, нарешті, модернізувати національну систему освіти за чітким вектором. Тобто таким чином, щоб вона сприяла самореалізації людини впродовж життя. Для цього треба в освітніх організаціях формувати культуру цільового управління шляхом визначення кінцевих результатів діяльності, починаючи з дошкільних навчальних закладів. Тобто, підкорення діяльності всіх освітніх організацій єдиній системоутворюючій ідеї через визначення відповідних людиноцентричних кінцевих результатів дає технологічну основу для дійсної

модернізації освіти в напрямку підвищення самодостатності кожної окремої особистості і на цій основі формування якісного трудового потенціалу.

Це може стати третім найважливішим кроком на шляху ґрунтовного підвищення конкурентоспроможності національної економіки і статусу людини як громадянина своєї держави.

Всі вищезазначені кроки складають сутність Нового Управлінського Курсу для України, додержання якого буде сприяти становленню країни з високорозвиненою економікою і розвиненим громадянським суспільством, в якому громадянам належить функція контролю за результатами діяльності владних структур.

Що стосується неопосередковано стратегічного напрямку розвитку економіки в рамках Нового Управлінського Курсу, то має сенс придивитися до результатів дослідження Еріка С. Райнерта. Щоб вийти з бідності, країни повинні, на його погляд, звернути увагу на синергію взаємодії різних видів діяльності. Але перевагу треба надавати тим видам, які мають більшу додаткову вартість, тобто характеризуються збільшеною прибутковістю (історично це обробка промисловості та наукомісткі послуги). На його думку, торгівля власною сировиною не може збагатити країну за рідкісним винятком, коли продаж такого унікального товару, як нафта у великих обсягах здійснюється у невеликих країнах (одержаний прибуток спрямовується в тому числі на підвищення якості життя свого народу).

Отже, йти тим чи іншим шляхом вирішують все одно люди, а саме – представники управлінської еліти. А тому ключове значення мають: їх управлінські здібності, включаючи стратегічне мислення та аналітично-пізнавальну активність; їх професійну компетентність; рівень моральності та патріотизм (на базі моральності).

Саме вони обумовлюють спрямованість цих рішень чи на власне збагачення, чи на підвищення якості життя всіх громадян країни в умовах сформованої ними управлінської культури зі зворотнім зв'язком чи без нього (характерна для національної управлінської еліти).

ПІСЛЯМОВА

Сьогодні ми всі є свідками поступового зникнення незалежності України як держави (чого варті тільки борги перед МВФ), але не помічаючи цього. Така ситуація нагадує ефект «звареного жабеняти». Нагадуємо: якщо жабеня кинути у киплячу воду, воно обов'язково з неї стрімко виплине. А якщо помістити його у холодну воду та розпочати поступово її підігрівати, жабеня непомітно для себе звариться. Щось подібне до цього повільно відбувається з нами впродовж чверті століття - в останні роки процес суттєво прискорився.

Чи не час вже схаменутися й зрозуміти, що треба діяти. Але діяти ні через «вибухи» і «майдани» проти влади, які ні до чого путнього не призводять, бо не несуть конструктивного начала. Діяти необхідно, спираючись на чітку ідеологію, відповідні стратегії і технології в контексті національної ідеї, орієнтуючи державні органи на кінцеві результати їх діяльності – на підвищення якості життя громадян (ЯЖГ).

І ще одне. Саме такі превентивні еволюційні дії здатні попередити майбутні стихійні протистояння між владою і обуреним народом. Є історичний досвід такого попередження, коли в США дії видатного капіталіста світу Генрі Форда вибили ґрунт «із під ніг» пролетарської революції. Генрі Форд перший, а потім і багато інших капіталістів здійснювали суттєве підвищення винагороди саме за результатами праці, надавали робочим дешеві кредити на купівлю житла і автомобілів, визначали робочі місця для інвалідів та інше. У такому випадку робочим вже було що втрачати при поваленні влади. Сьогодні у великій кількості громадян України з'являються потреба щось змінити кардинальним чином.

Крім того, незважаючи на всі економічні труднощі, вже сама участь мешканців сіл, селищ, міст в державному управлінні (через контроль громадами дій влади при визначенні ЯЖГ і формування планів соціально-економічного розвитку територій) буде сприяти пробудженню народу. І не тільки пробудженню людей, а й ще ліквідуванню підґрунтя для розкрадання бюджету через «відкати», що обумовить зниження рівня дивної корупції, яка господарює в країні.

У цьому контексті треба навести ще одну думку В. Винниченка: *«Без орієнтації на свій народ, без його участі в боротьбі, без його всебічного зацікавлення і ентузіазму зовнішні сили нас роздеруть і задушать ще на сотні років»* [1, с. 676]. Чи не правий Винниченко, якщо поглянути на сьогодні з цих позицій? Розбудити масу людей – велике завдання Нового Управлінського курсу, який може стати дійсним реалізатором духовно-моральної цивілізації в Україні.

Втім, розпочати пробудження людей можна також іншими шляхами. Але яким чином при цьому можна: повернути владу «обличчям» для людей на основі ліквідування її безвідповідальності; одночасно забезпечити участь громадян в управлінні державою; побудувати бар'єри для розкрадання бюджету; організувати ефективне формування і використання трудового потенціалу держави та взагалі показати людям світло в кінці дуже довгого і темного тунелю? У такому випадку альтернативи Новому Управлінському Курсу України не має.

При цьому треба усвідомити одну глибину думку, яку висловив багато років тому, один з Президентів США Теодор Рузвельт: «Сприяти розумовому розвитку дитини і не навчати її моральним цінностям, означає створювати загрозу для суспільства».

Тому технологія системно-періодичного діагностування рівня моральності учня при участі самого учня в контексті самопізнання власного «Я» (шляхом використання факторно-критеріальних вимірювань) стає ключовою при вирішенні цієї надактуальної проблеми на Україні. Традиційними методами, та й ще в умовах запровадження зверху атмосфери бездуховності, вирішити її не вдається.

Додаток А

Національна Академія педагогічних наук України
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»
Центральний інститут післядипломної педагогічної освіти

Г. А. Дмитренко, М. Е. Морозова

Управління людськими ресурсами: Сучасні HR-стратегія і технології в державних органах

Навчальна програма спецкурсу
для слухачів курсів підвищення кваліфікації
державних службовців та
підготовці фахівців магістерського рівня

Київ

ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»

2017

УДК

ББК

Рецензенти

Петрова І. Л. доктор економічних наук, професор

Рябова З. В. доктор педагогічних наук, професор

Лукіна Т.О. доктор наук з державного управління, професор

Дмитренко Г. А., Морозова М. Е.

Управління людськими ресурсами: Сучасні HR-стратегія і технології в державних органах. Навч. програма спецкурсу / Г. А. Дмитренко, М. Е. Морозова: НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти». – К.: 2017. – 52 с.

У програмі наведено пояснювальна записка, навчально-тематичний план, програмний зміст та інформаційні матеріали за темами, матеріали для закріплення, самоосвіти тощо та список використаної літератури.

Рекомендовано для студентів магістратури та державних службовців різних рангів як в державних органах системи освіти, так і інших галузей господарського комплексу на мікро-, мезо- та макрорівнях.

Схвалено вченою радою Центрального інституту після дипломної педагогічної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» (протокол № від 2017 року)

Розглянуто і схвалено на засіданні державної служби і менеджменту освіти ЦППО УМО НАПН України (протокол № від 2017 року)

© Г. А. Дмитренко, 2017
М. Е. Морозова, 2017
©ДВНЗ «Університет
менеджменту освіти»
2017

ЗМІСТ

I.	Пояснювальна записка	4
II.	Навчально-тематичний план	6
III.	Програмний зміст спецкурсу за темами	7
IV.	Інформаційно-методичні матеріали до спецкурсу	31
V.	Література	51

I. Пояснювальна записка

Сьогодні не має альтернативи кардинальному удосконаленню HR-стратегії і технологій в контексті модернізації України і, зокрема, всієї системи державного управління. Дійсно, Україна сьогодні має один з найнижчих в Європі показників розвитку економіки, зокрема ВВП на душу населення. Він нижче у п'ять разів, ніж середній показник в Європі і в тричі нижче, ніж у сусідніх Польщі та Румунії. Більше трьох мільйонів громадян України працюють в інших країнах і ще більше шукають можливості знайти своє щастя за кордоном. Можна наводити ще різні об'єктивні показники, які характеризують низький рівень добробуту українців (середній рівень зарплати і пенсій, великий розмір оплата за комунальні послуги та інше), що суттєво гальмує самореалізацію громадян в своїй країні.

З двох факторів багатства будь-якої держави – природні ресурси і труд – Україна не може ефективно реалізувати другий фактор, а саме – трудовий потенціал країни (на відміну від Японії та інших економічно розвинених країн світу, які достатньо бідні на природні ресурси).

Головним організаторам реалізації трудового потенціалу країни державні органи на макро (в першу чергу), мезо і мікрорівні. Саме державні службовці різних рангів, їх професіоналізм, здібності, вмотивованість складають ті людські ресурси, ефективно використання яких обумовить реалізацію трудового потенціалу всієї країни. Але вони з цим не справляються.

Конкретною глибинною причиною такого стану в Україні є культура управління без зворотнього зв'язку, особливість якої полягає в діях за розмитими цілями і невизначеними результатами. Це обумовлює безвідповідальність влади і не дає можливість ні розкрити потенціал особистості та трудовий потенціал всієї країни, ні формувати управлінську еліту за критеріями управлінської компетентності, моральності і патріотичності.

Тому HR-стратегія і технології необхідно орієнтувати за двома органічно поєднаними напрямками: по-перше, на досягнення результуючої діяльності державних органів. По-друге, на максимальне розкриття і використання потенціалу

держслужбовців в контексті їх самореалізації у сфері трудової діяльності одержання кінцевих результатів діяльності ДО.

Саме для забезпечення реалізації цього двоєдиного напрямку через навчання державних службовців всіх рангів розроблено цей спецкурс.

Мета спецкурсу – формування цілісного уявлення про системне удосконалення управління людськими ресурсами в державних органах в контексті розвитку стратегічного менеджменту, а також формування навичок самостійного застосування набутих знань та умінь у практичній новаторській діяльності.

В результаті опанування змісту даного спецкурсу, слухач буде:

- знати: роль і значущість людських ресурсів в економіці; процес стратегічного менеджменту в державних органах; місце та роль системного управління персоналом ДО; сутність діючої культури управління; шляхи побудови прогресивної культури цільового управління, орієнтованої на кінцеві результати діяльності державних органів, а також на розкриття і оптимальне використання потенціалу державних службовців.

- уміти: аналізувати стан розвитку діючої управлінської культури; реалізувати основні принципи системного управління персоналом через застосування певного інструментарію; формувати систему постійно діючої мотивації персоналу та мотиваційний моніторинг; оцінювати кінцеві результати діяльності ДО, його підрозділів, державних службовців; вимірювати рівень самореалізації працівників в ДО.

- усвідомлювати можливість формування системи управління персоналом державних органів таким чином, щоб одержувати високі результати діяльності ДО при одночасної максимальної реалізації в трудовій сфері.

Спецкурс розрахований на 14 академічних годин, з яких 2 – лекції, 4 – тематичні дискусії, 8 – самостійний навчальний практикум.

II. Навчально-тематичний план

№	Назва теми	Кількість годин	Вид заняття
1	Головні передумови удосконалення HR-стратегії в державних органах (ДО)	2	Лекція
2	Напрями удосконалення HR-стратегії в ДО шляхом переходу на сучасну культуру цільового управління (КЦУ) в організаціях	2	Тематична дискусія
3	Технологічні підходи до формування сучасної культури системного управління людськими ресурсами	2	Тематична дискусія
4	Інструментарій реалізації системного управління персоналом (СУП) в державних органах	6	Практичне заняття
5	Технологічні засоби та індикатори реалізації HR-стратегії при досягненні кінцевих результатів діяльності ДО	2	Практичне заняття
	Всього годин	14	

III. Програмний зміст спецкурсу за темами

Тема 1. Головні передумови удосконалення HR-стратегії в державних органах.

Мета: розкрити фактори, які впливають на процес занепаду України (в першу чергу, в економічному сенсі) та роль управлінських інститутів в цьому процесі.

План

1. Фактори багатства і бідності країна та роль людських ресурсів в реалізації цих факторів.
2. Глибинні причини занепаду України порівняно з іншими країнами світу.
3. Вплив управлінських інститутів та всієї культури управління на стан суспільно-економічних і духовно-моральних відносин в Україні.

Питання для самоконтролю

1. Назвіть два фактори багатства будь-якої країни за класичним визначенням.
2. Чому саме людські ресурси (ЛР) є ключовими?
3. Які управлінські інститути обумовлюють бідність чи багатство країн світу?
4. Що означає «культура управління» (управлінська, організаційна культура як можливі синоніми)? Надайте своє уявлення?

Тема 2. Напрями удосконалення HR-стратегії в державних органах в контексті розвитку стратегічного менеджменту.

Мета: розкрити роль кадрової політики та зміст управління людськими ресурсами (УЛР) як органічної складової стратегічного розвитку всієї організації.

План

1. Сутність стратегічного менеджменту в організаціях.
2. Аналіз видів кінцевих результатів діяльності організації.

3. Цільове управління людськими ресурсами (УЛР) в контексті одержання кінцевих результатів діяльності ДО.
4. Синергетична парадигма розвитку УЛР.

Питання для тематичної дискусії

1. *Головна причина* неефективного управління в Україні – велике відчуження інтересів влади від інтересів більшості її громадян і низький запас соціального капіталу як його наслідок.
2. *Ключовий засіб ліквідування такого відчуження* – перехід на культуру цільового управління (КЦУ) за кінцевими результатами в кожному органі державного управління в контексті реалізації ідеології еколюдиноцентризму.
3. Шляхи обґрунтування місій, цілей та засобів досягнення цілей. За допомогою якого інструментарію це робиться?

Тема 3. Технологічні підходи до формування сучасної культури системного управління людськими ресурсами як органічної складової стратегічного менеджменту.

Мета: проаналізувати якість діючої управлінської культури та обґрунтувати можливості переходу на ефективну сучасну культуру цільового управління в державних органах.

План

1. Характерні особливості діючої (господарюючої) в Україні управлінської культури в контексті реалізації трудового потенціалу.
2. Технологічна сутність сучасної культури цільового управління за кінцевими результатами.
3. Технологічні можливості управління персоналом ДО з використання переваг синергізму.

Питання для тематичної дискусії

1. *«Економічні результати не є продуктом якихось економічних сил. Вони досягаються людиною»* Пітер Друкер
2. Причини гальмування переходу від КАТ до культури цільового управління за кінцевими результатами.
3. Сутність синергетичного ефекту та шляхи його одержання.

Тема 4. Інструментарій реалізації системного управління персоналом (СУП) державних органів.

Мета: засвоїти та опрацювати конкретні засоби, за допомогою яких стає можливим реалізація системного управління ДО.

План

1. Реалізація цілепокладання як системоутворюючого принципу ефективного управління персоналом.
2. Оцінка результатів праці держслужбовців в рамках «жорсткого» менеджменту.
3. Організація постійно діючої системи мотивації персоналу на основі відповідного моніторингу.
4. Визначення нових професійно-особистісних якостей персоналу, які відповідають займаній посаді.
5. Правила формування кваліметричних факторно-критеріальних оцінювальних моделей.

Завдання для практичного заняття

1. Складіть власний цільовий посадовий профіль за заданою формою.
2. Оцінити результати своєї праці за той місяць, який передував навчанню, за наданою методикою
3. Визначте власні мотиваційні потреби та побудуйте гістограму мотиваційного профілю за наданою методикою.

4. Визначте рівень відповідності керівної посади своїм професійно-особистісним якостям.

Практичні заняття (за темою 4)

Перше завдання. Складіть власний цільовий посадовий профіль за заданою формою.

В сучасних HR-технологіях реалізація системоутворюючого принципу – цілепокладання – здійснюється в людиноцентричному напрямку. Мова йде, по-перше, про доведення цілей, які стоять перед всією організацією, до кожного працівника в декомпозованому вигляді (як проміжних до кінцевих).

По-друге, ці конкретні локальні цілі доводяться до працівників не стільки через накази і посадові інструкції, скільки через усвідомлення самим працівником своєї ролі в її досягненні.

Найбільш ефективним інструментом усвідомлення цієї ролі є цільовий посадовий профіль, який заповнюється самим працівником. Таке усвідомлення приходить після того, як працівник сформулює місію (призначення) своєї посади, основний сенс діяльності, очікувані результати власних дій, а також визначить всіх тих, з ким він взаємодіє у процесі досягнення цілей підрозділу чи всієї організації. Така взаємодія виявляється через претензії, які можуть пред'явити працівнику (чи він іншим працівникам) з приводу своєчасності та якості виконаних завдань, які його так чи інакше стосуються.

Нижче наведено форму цільового посадового профілю, яку потрібно заповнити слухачам спецкурсу (див. форму 1) за своїм місцем праці.

Цільовий посадовий профіль

1. Місія посади: _____
2. Основний сенс діяльності: _____
3. Очікувані результати: _____
4. Хто може пред'явити вам претензії з приводу неякісного виконання вами своїх обов'язків: _____
5. Кому ви можете пред'явити претензії з приводу неякісного виконання іншими своїх обов'язків, які впливають на вашу роботу? _____
6. Хто може замінити вас на робочому місці на період вашої тимчасової відсутності? _____

Примітка: при заповненні позицій 4, 5, 6 треба називати прізвища та посади тих, хто може чи кому можна пред'явити претензії з приводу перешкод в роботі.

Друге завдання. Оцінка результатів праці держслужбовців в рамках «жорстокого» менеджменту.

Реалізація принципу «зворотнього зв'язку» в систематичному управлінні персоналом здійснюється шляхом оцінки результатів праці держслужбовців.

Слабкість вітчизняного менеджменту пов'язана у значній мірі з невмінням вирішувати проблему виконавчої дисципліни за результатами роботи задля досягнення цілей організації. Мова йде про те, що така виконавча дисципліна повинна усвідомлюватися самим працівником, а не базуватися на страху перед керівництвом та його наказами до самого звільнення.

Вищенаведений цільовий посадовий профіль грає позитивну роль в становленні усвідомленої виконавчої дисципліни. Але в деяких умовах і колективних його застосування не зовсім достатньо. Саме тому пропонується неортодоксальна технологія налагодження саме виконавчої дисципліни в будь-яких організаціях (включаючи державні органи), яка суттєво відрізняється від

трудової. Останню, як звісно, ми навчилися контролювати за допомогою турнікетів, карточок та візуальних спостережень керівників чи кадрових менеджерів.

Отже, пропонується модульна оцінка результатів праці (кількості і якості) державних службовців, яка ураховує корисність витрат робочого часу. Тобто, при необхідній синхронній взаємодії всіх працівників в напрямку досягнення кінцевих результатів діяльності всієї організації (в нашому випадку – державного органу), будь-які затримання виконання завдань за терміном чи із-за неякісності призводять до марних витрат часу. Наприклад, якщо виконання якихось завдань затримується, тоді той, для кого призначена ця робота, дарма витрачає свій робочий час.

Теж саме здійснюється, якщо робота виконана неякісно. На виправлення помилок чи недоробок також витрачається час, який є марним, а тому негативно впливає на корисність витрат робочого часу. В таких випадках знижується оцінка результатів праці того фахівця, який допускає затримки чи помилки при виконанні завдань.

Вищезазначена модульна оцінка є відносним показником (від 1.0 – повністю корисні витрати робочого часу і нижче в залежності від величини $t_{\text{зап}}$ і $t_{\text{вт.}}$ (див. табл. 1)).

Таблиця 1.

**Модульна оцінка кількості та якості праці
на базі корисності використання робочого часу**

A)	
$K_{\text{кїл}} = 1 - (t_{\text{зап}} : T_{\text{ф}}) =$	
де 1	– стандарт (норма) корисності праці або затрат робочого часу;
$t_{\text{зап}}$	– час запізнення робіт по відношенню до заздалегідь обумовленого терміну;
$T_{\text{ф}}$	– весь відпрацьований працівником А (згідно з табелем) робочий час в розглянутому місяці.

Відношення $t_{\text{зап}}$ до $T_{\text{ф}}$ виражає собою міру марної праці в загальній тривалості робочого часу.	
Б)	
$K_{\text{якість}} = 1 - t_{\text{вт}} : T_{\text{ф}} =$	
$t_{\text{вт}}$	– втрати робочого часу при виправленні результатів неякісної праці.

«Жорсткість» такої оцінки обумовлюється в першу чергу, тим, що вона може бути безпосередньо пов'язана з впливом на розмір заробітної плати чи премії. По-друге, ця «жорстокість» пов'язана з невідповідністю урахування затримок і помилок праці в результатах труда працівника.

Виконання цього завдання може бути здійснено у вигляді ділової гри. Наприклад, задаються такі умови гри:

- А. Всі слухачі працюють в одному підрозділі.
- Б. Преміювання результатів здійснюється через колективний фонд, який розподіляється в залежності від вкладу кожного працівника і розмір якого складає, умовно 20 000 тис. грн.
- В. Трудовий вклад характеризується тільки кількістю і якістю праці (без урахування його складності та інтенсивності), оскільки маємо спрощений варіант для навчання

Викладач, який грає роль керівника підрозділу, на свій розсуд пред'являє претензії тим чи іншим слухачам (у вигляді марно втрачених годин) із-за затримок за терміном виконаних робіт чи у зв'язку з їх не якістю.

Слухачі розраховують оцінки результатів діяльності свого труда за місяць, в якому за табелем всіх слухачів 180 годин. Потім викладач розподіляє премію в залежності від одержаних оцінок сумісно зі слухачами. При цьому кожен слухач наочно бачать свій «пай» у винагороді всього колективу порівняно з іншими. В житті таке порівняння грає, як правило, мотивуючу роль в діях того працівника, чий «пай» хоч трохи менший за інші.

Не має сенсу доводити, що при застосуванні модельної оцінки результатів труда в будь-якій організації при умові відкритого розподілу колективного преміювального фонду, наслідки будуть однозначно позитивними.

Третє завдання. Організація постійнодіючого механізму мотивації персоналу на основі відповідного моніторингу.

Однією з сучасних HR-технологій є механізм ціліорієнтованої мотивації і мотиваційний моніторинг. Вони пов'язані з системно-періодичним виявленням мотиваційних потреб працівника та втілення пакетів персоніфікованих стимулів для задоволення цих потреб.

Технологічно формування такого механізму має наступну послідовність (алгоритм).

а) визначаються фактори, які мають мотиваційний характер, тобто спонукають до активних дій. Згідно методики Ричи-Мартина, яку покладено в основу вищезазначеного механізму, таких факторів 12. Вони наведені в табл.2.

Таблиця 2.

**Мотиваційні фактори,
що базуються на відповідних потребах працівника**

Мотиваційний фактор	Потреби працівників, які лежать в основі мотиваційних факторів
1	2
1. Високий заробіток	Потреба мати високу заробітну платню, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок. Ця потреба виявляє тенденцію до змін у процесі трудового життя; збільшення витрат підвищує значення цієї потреби (наприклад, наявність боргів, виникнення нових сімейних зобов'язань, додаткові або важкі фінансові зобов'язання)
2. Фізичні умови праці	Потреба мати гідні умови праці та комфортне

	середовище
3.Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, наявність зворотного зв'язку та інформації, які б дали змогу оцінити результати своєї роботи, потреба у зниженні невизначеності і встановленні правил та директив виконання роботи. Ця потреба слугує індикатором стресу або стурбованості, вона може зростати або знижуватися, коли людина стикається із серйозними змінами в особистому житті чи на роботі
4. Соціальні контакти	Потреба в соціальних контактах – спілкуванні з широким колом людей, тісних стосунках із колегами. Це показник прагнення працювати з іншими людьми, який не слід плутати з тим, наскільки добре людина ставиться до своїх колег
5. Стійкі відносини	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликим колом колег
6. Визнання	Потреба в завоюванні визнання, поваги з боку інших людей, відчутті власної значущості, у тому, щоб оточення цінувало досягнення та успіхи індивіда. Цей показник свідчить про симпатії до інших і добрі соціальні взаємини
7. Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх, прямувати до поставленої мети і бути самомотивованим. Показник прагнення реалізовувати значущі цілі
8. Влада і впливовість	Потреба у впливовості та владі, бажання керувати іншими; прагнення до конкуренції. Це показник конкурентної наполегливості, оскільки передбачає

	обов'язкове змагання з іншими людьми і можливість впливати на них
9. Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах; прагнення уникати рутини, завжди перебувати у стані піднесення, готовності до дій
10. Креативність	Бажання бути працівником, котрий постійно мислить, аналізує, є відкритим для нових ідей. Цей показник свідчить про допитливість, нетривіальність мислення. Однак ідеї, які вносить і до яких прагне такий індивід, не обов'язково будуть правильними і прийнятними
11. Самовдосконалення	Потреба у вдосконаленні та розвитку як особистості. Показник бажання самостійності, незалежності та самовдосконалення
12. Цікава та корисна робота	Потреба виконувати суспільно корисну роботу. Це показник потреби змістовності і суспільній значущості роботи

б) Виявляються мотиваційні потреби працівників шляхом заповнення тесту, що наведено в табл.3.

Для виявлення мотиваційних потреб працівників по 12 основних факторах їх мотивації згідно методики Річі-Мартіна запропоновано тест, який містить 33 твердження (див. табл. 3). Кожне з тверджень має чотири відповіді. Працівнику треба розставити свої пріоритети з цих чотирьох відповідей за допомогою 11-бальної шкали таким чином, щоб сума балів за відповіді дорівнювала 11 по кожному твердженню.

За допомогою цього тесту можна виявити фактори мотивації, які високо цінуються працівником, а також фактори, яким він надає мало значення.

Таблиця 3.

Тест для виявлення мотиваційних потреб працівника

Бали	Варіанти	Ствердження
1	2	3
1. Я гадаю, що можу зробити великий внесок на такій роботі, де		
4	a	Достойна заробітна плата чи інші види винагород.
2	b	Є можливість встановлювати добрі взаємні стосунки з колегами по роботі.
2	c	Я зможу впливати на прийняття рішень і демонструвати свої позитивні якості як працівника.
3	d	У мене є можливість вдосконалюватися і зростати як особистість.
11		
2. Я не хотів би працювати там, де		
3	a	Відсутні чіткі вказівки, що від мене вимагається.
4	b	Практично немає зворотного зв'язку та оцінки ефективності моєї роботи.
2	c	Те, чим я займаюсь, виглядає малокорисним і не ціниться.
2	d	Погані умови роботи, надто шумно та брудно.
11		
3. Для мене важливо, щоб моя робота		
2	a	Була пов'язана зі значною різноманітністю і змінами.
4	b	Давала мені можливість працювати з широким колом людей.
4	c	Забезпечувала мене чіткими вказівками, щоб я знав, що від мене вимагається.
1	d	Дозволяла мені добре пізнати тих людей, з ким я працюю.
11		
4. Я гадаю, що я не був би дуже зацікавлений роботою, яка		
4	a	Не забезпечувала мені спілкування з іншими людьми.
1	b	Була б мало помітна іншими людьми.
3	c	Не мала б конкретних обрисів, і я чітко б не уявляв, що від мене вимагається.
3	d	Була б пов'язана з певним обсягом рутинних операцій.
11		

5. Робота мені подобається, якщо		
3	a	Я чітко уявляю собі, що від мене вимагається.
2	b	У мене зручне робоче місце і мене мало відволікають.
3	c	У мене достойні винагороди і заробітна плата.
3	d	Дозволяє мені вдосконалювати свої професійні якості.
11		
6. Гадаю, що мені б сподобалося, якби		
2	a	Були б гарні умови праці і відсутність тиску на мене.
3	b	В мене був би достатньо високий посадовий оклад.
3	c	Робота в дійсності була б корисна і приносила б мені задоволення
3	d	Мої досягнення і робота оцінювалися би відповідно.
11		
7. Я не вважаю, що робота повинна		
3	a	Бути слабко структурованою, так що незрозуміло, що ж потрібно робити.
2	b	Надавати мало можливостей добре пізнати інших людей.
3	c	Бути малокорисною для суспільства або нецікавою для виконання.
3	d	Залишатися невизнаною, або її виконання повинно сприйматися як само собою зрозуміле.
11		
8. Робота, яка приносить задоволення		
3	a	Різноманітна, пов'язна із змінами і мотивацією ентузіазму.
3	b	Надає можливість удосконалювати свої професійні якості та розвиватися як особистість.
3	c	Є корисною та важливою для суспільства.
2	d	Дозволяла б працівнику впливати на інших.
11		
9. Важливо, щоб робота		
3	a	Визнавалась і цінувалась організацією, в якій я працюю.

3	b	Давала б можливість для персонального росту і вдосконалення.
2	c	Була б пов'язана з великим різноманіттям і змінами.
3	d	Дозволяла б працівнику впливати на інших.
11		
10. Я не вважаю, що робота буде приносити задоволення, якщо		
3	a	В процесі її виконання мало можливостей контактувати з різними людьми.
3	b	Оклад і винагорода не дуже високі.
2	c	Я не маю можливостей підтримувати добрі стосунки з колегами по роботі;
3	d	У мене дуже мало самостійності або можливостей для проявлення гнучкості.
11		
11. Найкраща робота – це та, яка		
3	a	Забезпечує добрі умови праці.
3	b	Дає чіткі роз'яснення з приводу змісту роботи.
2	c	Передбачає виконання цікавих і корисних завдань.
3	d	Дозволяє отримати визнання особистих досягнень і якості роботи.
11		
12. Вірогідно, я не буду добре працювати, якщо		
3	a	Є мало можливостей ставити перед собою цілі і досягати їх.
3	b	Я не маю можливості удосконалювати свої особисті якості.
3	c	Виконання важкої роботи не отримує визнання і відповідної винагороди.
2	d	На робочому місці пильно, брудно і шумно.
11		
13. При визначенні службових обов'язків важливо		
3	a	Дати людям можливість краще пізнати один одного.
4	b	Надати працівникові можливість ставити цілі і досягати їх.
1	c	Забезпечити умови, при яких працівники зможуть проявляти свою творчість.

3	d	Забезпечити комфортність і чистоту робочого місця.
11		
14. Вірогідно, я не захочу працювати там, де		
3	a	У мене буде мало самостійності та можливостей для самовдосконалення своєї особистості.
2	b	Не заохочуються дослідження та прояви наукової допитливості.
3	c	Дуже мало контактів з широким колом людей.
3	d	Відсутні гідні надбавки та додаткові пільги.
11		
15. Я був би задоволений, якби		
2	a	Мав можливість впливати на прийняття рішень іншими працівниками.
2	b	Робота була б широке різноманітною.
3	c	Мої досягнення були б оцінені іншими людьми.
4	d	Я точно знав би, що від мене вимагається і як це виконується.
11		
16. Робота менше б задовольняла мене, якщо		
3	a	Не дозволяла б ставити і досягати складних цілей.
4	b	Чітко не знав би правил і процедур виконання роботи.
3	c	Рівень оплати моєї праці не відповідав би рівню складності виконуваної роботи.
1	d	Я практично не міг би впливати на прийняті рішення і на те, що роблять інші.
11		
17. Я вважаю, що посада має надавати		
4	a	Чіткі посадові інструкції і вказівки на те, що від мене вимагається.
2	b	Можливість краще пізнати своїх колег по роботі.
3	c	Можливості виконувати складні виробничі завдання, що вимагають повної зосередженості.
2	d	Різнорічність, зміни і заохочення.
11		

18. Робота приносила б мені менше задоволення, якщо		
1	a	Не допускала можливості хоча б невеликого творчого внеску.
4	b	Здійснювалася б в ізольованих умовах, тобто працівник повинен був би працювати самостійно.
4	c	Не було б сприятливих умов для професійного росту працівника.
2	d	Не було б можливості впливати на прийняття рішень.
11		
19. Я хотів би працювати там, де		
4	a	Інші люди визнають і цінують виконану мною роботу.
1	b	У мене буде можливість впливати на те, що роблять інші.
4	c	Є гідна система надбавок і додаткових пільг.
2	d	Можна пропонувати нові ідеї і проявляти креативність.
11		
20. Навряд чи я захочу працювати там, де		
3	a	Не існує різноманіття або змін у роботі.
3	b	У мене буде мало можливостей впливати на прийняття рішень.
4	c	Заробітна плата не занадто висока.
2	d	Умови роботи недостатньо добрі.
11		
21. Я думаю, що робот, приносить задоволення, повинна передбачати		
4	a	Наявність чітких вказівок, щоб працівники знали, що від них вимагається.
2	b	Можливість проявляти креативність.
2	c	Можливість зустрічатися з цікавими людьми.
3	d	Почуття задоволення та дійсно цікаві завдання.
11		
22. Робота не буде приносити задоволення, якщо		
3	a	Передбачені незначні надбавки та додаткові пільги.
3	b	Умови роботи некомфортні або в приміщенні дуже шумно;

2	c	Працівник не має можливості порівнювати свою роботу з роботою інших;
3	d	Не заохочуються дослідження, творчий підхід і нові ідеї.
11		
23. Я вважаю важливим, щоб робота забезпечувала мені		
4	a	Чисельність контактів з широким колом цікавих людей.
3	b	Можливість встановлювати для себе цілі та досягнення їх.
2	c	Можливість впливати на прийняття рішень.
2	d	Високий рівень заробітної плати.
11		
24. Я думаю, щоб мені б сподобалось б працювати там, де		
3	a	Умови роботи некомфортні, на робочому місці брудно або шумно.
2	b	Мало шансів впливати на інших людей.
3	c	Мало можливостей для досягнення поставлених цілей.
3	d	Я не міг би виявляти креативність і пропонувати нові ідеї.
11		
25. У процесі організації роботи важливо		
3	a	Забезпечити чистоту і комфортність робочого місця;
2	b	Створити умови для прояву працівником самостійності.
3	c	Передбачити можливість різноманітності та змін.
3	d	Забезпечити людині широкі можливості контактів з іншими людьми.
11		
26. Швидше за все, я не захотів би працювати там, де		
2	a	Умови роботи некомфортні, тобто шумно або брудно.
3	b	Мало можливостей контактувати з іншими людьми.
3	c	Робота не цікава або не корисна.
3	d	Робота рутинна і завдання рідко змінюються.

11		
27. Робота приносить задоволення, ймовірно, коли		
3	a	Люди визнають і цінують добре виконану роботу.
2	b	Існують широкі можливості для маневру і прояву гнучкості.
3	c	Можна ставити перед собою складні і сміливі цілі.
3	d	Існує можливість краще пізнати своїх колег.
11		
28. Мені б не сподобалася робота, яка		
3	a	Не була б корисною і не приносила б почуття задоволення.
2	b	Не містила б у собі стимул до змін.
3	c	Не дозволяла б мені встановлювати дружні стосунки з іншими.
3	d	Була б неконкретною і не ставила б складних завдань.
11		
29. Я б намагався працювати там, де		
3	a	Робота цікава і корисна.
2	b	Люди можуть встановлювати тривалі дружні взаємовідносини.
3	c	Мене оточували б цікаві люди.
3	d	Я міг би впливати на прийняття рішень
11		
30. Я не вважаю, що робота повинна		
3	a	Передбачати, щоб людина більшу частину часу працював наодинці.
2	b	Давати мало шансів на визнання особистих досягнень працівника.
3	c	Перешкоджати встановленню особистих стосунків з колегами.
3	d	Складатися в основному з рутинних обов'язків.
11		
31. Добре спланована робота обов'язково		
3	a	Передбачає достатній набір пільг і безліч надбавок.

3	b	Має чіткі рекомендації по виконанню та посадові обов'язки.
3	c	Передбачає можливість ставити цілі і досягати їх.
2	d	Заохочує висування нових ідей.
11		
32. Я вважав би, що робота не приносить задоволення, якщо		
3	a	Не міг би виконувати складну перспективну роботу.
2	b	Було б мало можливостей для прояву креативності.
3	c	Дозволялася лише мала частка самостійності.
3	d	Сама сутність роботи не була б корисною або потрібною.
11		
33. Найбільш важливими характеристиками посади є		
3	a	Можливість для творчості та оригінального мислення.
3	b	Важливі обов'язки, виконання яких приносить задоволення.
2	c	Можливість встановлювати хороші взаємини з колегами;
3	d	Наявність значущих цілей, яких повинен досягнути працівник.
11		

в) Здійснюється обробка результатів тесту, що дає можливість кожному слухачу побудувати свій мотиваційний профіль, який показує важливість для нього кожного з дванадцяти факторів.

г) Визначається рівень задоволеності кожної з 12 потреб кожним слухачем за критеріями: повністю задоволений – 1.0; більше задоволений ніж «ні» - 0,75; щось середнє – 0,50; більш незадоволений ніж «так» - 0,25; повністю незадоволений – 0,0.

д) Будується гістограма мотиваційного профілю, де висвітлюються значущість мотиваційних факторів при одночасному визначенні рівнів задоволеності мотиваційних потреб з кожним з цих 12 факторів. На рис.1 наведено

такий показовий профіль, де чорним представлено значущість фактора (потреби), а більш світлим – рівень задоволеності цих потреб.

Рис.1. Гістограма мотиваційного профілю і задоволеності виявлених потреб

Четверте завдання. Визначте рівень своєї відповідності керівної посади за своїми професійно-особистісними якостями.

Для самовизначення відповідності займаної посади залучаються всі слухачі, навіть якщо вони не займають керівну посаду. Процедура самовизначення здійснюється через самооцінку слухачами своєї відповідності лідерським, організаторським і комунікабельним якостям (що є головним), а потім креативним та толерантним якостям, а також стресостійкості і впевненості в собі. Базується ця процедура на певному тестуванні з використанням факторно-критеріальної кваліметрії. Нижче в табл. 4 наведено оціночні моделі, за допомогою яких слухачі визначають рівень своєї відповідності якостям, що є необхідними для керівника.

Така ж процедура може бути використана при атестації державних службовців чи підборі кадрів.

**Оціночні моделі для виявлення професійно-особистісних якостей,
адекватних керівної посаді**

Складові професійно-особистісних якостей	Критерії прояву якостей					оцінка
	Завжди (дуже часто) 1,0	Достатньо часто 0,8	Інколи 0,5	Рідко 0,3	Ніколи 0,0	
Здатність вести за собою оточуючих						
Здатність переконувати завдяки логіці						
Здатність швидко приймати правильні рішення						
Наявність ціліспрямованості (постійний рух у напрямку досягнення цілі)						
Наявність вольових якостей (через подолання себе)						
Вміння розуміти співбесідника						
Вміння бути некатегоричним під час спілкування						
Вміння слухати						
Вміння підтримати розмову						
Вміння почати розмову						
Вироблення стратегії досягнення цілей						
Ефективне використання часу						
Енергійність, ініціативність, рішучість у досягнення цілей						
Прагнення до удосконалення себе та організації						
Вміння розставляти пріоритети						
Рахуєтесь з думкою інших						
Своєчасно з'являєтесь на зустріч						
Уміння бачити в іншій людині особистість						
Толерантне ставлення до інших						
Вміння оригінально мислити						
Вміння творчо підходити до вирішення проблем						
Ви із задоволенням виконуєте організацію всіляких заходів для колег						
Перенесення минулого досвіду для вирішення нових завдань						
Прийняття нестандартних рішень						
Чи турбує вас почуття образи						
Я знаходжусь в напрузі						

Мене хвилюють можливі неприємності						
Я сприймаю все «близько до серця»						
Всілякі дрібниці відволікають мене і хвилюють						
Чи можете ви виступати з пропозицією перед іншими						
Чи легко Вам вдається встановлювати контакти з незнайомими людьми						
Чи легко Вам освоїтись в новому колективі						
Чи берете ви ініціативу на себе у вирішенні важливих проблем						
Чи здатні ви взяти на себе відповідальність.						

Після завершення такої самооцінки слухачі сумісно з викладачем можуть обговорити одержані результати, які когось можуть навіть приголомшити і мотивувати до самоаналізу власного «Я».

На цьому четверте практичне заняття за темою 4 може бути завершено.

Завдання для самостійної роботи

1. Визначте власні мотиваційні потреби та побудуйте гістограму мотиваційного профілю.
2. Розробіть факторно-критеріальну модель для оцінки будь-якого (на власний розсуд) якісного явища.

Тема 5. Технологічні засоби та індикатори реалізації HR-стратегії при досягненні кінцевих результатів діяльності ДО.

Мета: засвоїти та опрацювати інструменти оцінки суспільно-корисних та соціальних кінцевих результатів діяльності ДО.

План

1. Визначення кінцевих суспільно-корисних результатів діяльності державних органів влади за допомогою факторно-критеріальної кваліметрії.
2. Визначення соціальних кінцевих результатів діяльності ДО.
3. Роль HR-служб ДО у визначенні цих соціальних результатів.

Завдання для практичного заняття

1. Оцінити рівень якості свого трудового життя.
2. Оцінити соціальний кінцевий результат діяльності державного органу (ДО), де ви працюєте.

Практичні заняття (за темою 5)

Перше завдання. Оцінити рівень якості свого трудового життя.

Якість трудового життя працівника обумовлюється задоволенням його основних потреб у трудовій сфері, що одночасно характеризує рівень його самореалізації у цій сфері життєдіяльності. Нижче, в табл. 5, наведено оціночна факторно-критеріальна модель, за допомогою якої стає можливим визначити рівень цієї якості.

Таблиця 5.

Базова кваліметрична модель оцінки рівня якості трудового життя (самореалізації особистості) у сфері «Трудова діяльність»

№ з/п	Фактори задоволення потреб	Критерії задоволення потреб					Оцінка за факторами
		Повністю задоволений (1,0)	Скоріше задоволений, ніж ні (0,75)	Щось середнє (0,5)	Скоріше незадоволений, ніж так (0,25)	Повністю незадоволений (0,0)	
1	Адекватність займаних посад						
2	Винагорода за працю						
3	Мікроклімат у колективі						
4	Умови праці за факторами гігієни						
5	Умови праці за організаційними факторами						
6	Мотивація праці						
7	Можливості розвитку та кар'єрного						

	росту						
Разом	$\sum_i^7 =$						
O _{ятж} – середньоарифметична величина $\sum_i^7 \div 7 =$							

Ця оціночна модель використовується в якості роздаткового матеріалу. Слухачі обирають той критерій з п'яти, який більш відображає їх особисте усвідомлення про рівень власної задоволеності кожного з факторів, яких наведено сім (цих факторів може бути і більше, але тут виокремлюються тільки головні).

Доповнення до цієї моделі-анкети може бути ще одна графа, в якій опитувані вказують, причини свого незадоволення. Таке доповнення має два значення: з одного боку, це буде підказкою для персонал-менеджера і керівництва щодо розробки персоніфікованих пакетів стимулів, з другого боку, формулювання причин незадоволення суттєво знижує емоційний фон і підвищує об'єктивність суб'єктивного показника ЯТЖ.

Друге завдання. Оцінити соціальний кінцевий результат діяльності державного органу (ДО), де ви працюєте.

Потрібно уявити, що усі слухачі працюють в одному ДО. Тоді середньоарифметична величина рівнів самореалізації всіх працівників (якості їх трудового життя – ЯТЖ) ДО визначить кінцевий соціальний результат діяльності цього органу. Інакше кажучи, якщо в конкретному ДО працює «n» державних службовців (вірніше, усього персоналу), тоді цей результат буде складатися з O_{ятж} кожного окремого працівника, сукупність яких ділиться на їх кількість. У цьому випадку кінцевий соціальний результат конкретного ДО буде визначатися за формулою:

$$O_{\text{соц.рез.}} = \sum_1^n O_{\text{ятж}} \div n =$$

Тобто, тільки після завершення першого завдання даної теми (5), стає можливим виконання другого завдання.

Завдання для самостійної роботи

1. Оцінити віртуально показник якості життя будь-якого громадянина.
2. Яким чином може бути організована система оцінювання суспільно-корисних кінцевих результатів діяльності владних ДО на районному і обласному рівнях?

IV. Інформаційно-методичні матеріали до спецкурсу

Модернізація системи державного управління обумовлена ситуацією, яка складалася в країні впродовж всіх років її незалежності і яка особливо загострилася в останні роки. Певна річ, не має сенсу приводити якісь докази економічного чи соціального характеру, які б підтверджували цю ситуацію, бо науковій спільноті вони звісні, а більшість громадян країни відчують це на собі.

Але модернізація, яка сьогодні є безальтернативною, не дає позитивного результату. В першу чергу це пов'язано з тим, що здійснюється вона безсистемно, тобто поверхово, розрізнено і фрагментарно, не базуючись на глибинному науковому фундаменті.

Звісно, що проектують таку модернізацію державні службовці (і політичні діячі) вищих рангів в центральних державних органах, а організують виконання державні службовці різних рангів як в центральних, та і регіональних державних органах (ДО).

Тобто державні службовці, які сконцентровані в державних органах як людські ресурси, є ключовою ланкою здійснення трансформаційних процесів. При цьому в цій ключовій ланці – людських ресурсах – треба виокремити такий її прошарок, як управлінська еліта, роль якої важко переоцінити. Саме у зв'язку з цим на удосконалення системи управління людськими ресурсами (в нашому дослідженні синонім є персонал), яке має міжнародне визначення як HR – айчар, треба звернути особливу увагу.

Також необхідно усвідомити, що в сучасній HR-стратегії використання людських ресурсів розглядається у двоєдиному напрямку: одночасно з точки зору задоволення потреб держави, суспільства (а саме громадян) і задоволення потреб самого держслужбовця як особистості з позиції самореалізації у сфері трудової діяльності. А це вже пов'язано з реалізацією ідеології еколюдиноцентризму в системі державного управління [12,8].

Важливість проблеми ефективного використання людських ресурсів (персоналу) ДО сьогодні розпочали усвідомлювання певним чином як

представники управлінської еліти, так і вчені в галузі державного управління. Саме тому в Законі України «Про державну службу» з'явилася стратегічна функція: «Управління персоналом державних органів» [1].

Аналіз багатьох наукових праць, які в останні роки присвячено цій проблемі, показали, що вони стосуються головним чином умов ефективної праці держслужбовців. Наприклад, мова в них йдеться про: етичний кодекс держслужбовця; вимоги до професійних якостей, знань та вмінь; підбір та атестацію; щорічну оцінку персоналу; підвищення кваліфікації та інше. Але зовсім мало публікацій щодо розкриття потенціалу працівників через мотивацію персоналу. Практично відсутні наукові роботи, які стосуються вирішення проблеми максимальної реалізації трудового потенціалу персоналу при досягненні кінцевих результатів діяльності ДО, що забезпечить продуктивну працю державних службовців. В той же час перші кроки в напрямку вирішення цієї проблеми з теоретичних і технологічних позицій вже зроблено [7,6].

Оскільки персонал ДО на всіх ієрархічних рівнях є суб'єктом державного управління, тому продуктивність його праці багато в чому буде залежати від усвідомлення певних принципових положень стратегічного характеру. Мова йде про визначення глибинних причин занепаду України та її економіки, а також про виявлення сутності відповіді на питання: чому одні країни бідні, а інші багаті. Це відкриває держслужбовцям (політичним діячам) нові можливості для підвищення продуктивності їх праці і певні горизонти вдосконалення всієї системи державного управління.

Нижче розкриємо ці горизонти, спираючись на деякі ґрунтовні наукові доробки і практичний досвід представників найбільш успішної країни світу – США, а також класиків політичної економіки з Англії [14,16].

Зокрема, в пошуках ефективних шляхів модернізації України треба звернути увагу на одне дуже потужне наукове дослідження двох американських професорів Дарона Аджемоглу (Гарвардський Університет) і Джеймса Робінсона (Університет Чикаго) [2].

У своїй книзі «Чому нації занепадають» їм вдалося визначити глибинні причини того, чому одні країни багаті, а інші – бідні. На основі вивчення історії становлення суспільно-економічних відносин в багатьох країнах світу на всіх континентах земної кулі, вчені встановили головне: **економічний успіх різних держав не залежить від клімату, географічного положення, ментальних якостей народу, історії, мови.** Найуспішнішими стали ті країни, де за допомогою управлінських інституцій створено суспільство, ключовою цінністю якого є рівні економічні і політичні права кожного, включаючи вільний розвиток і вільну працю будь-якого громадянина. Інша справа, що на становлення цих інституцій впливають різні фактори, зокрема вищезазначені.

До управлінських інституцій вчені із США відносять екстрактивні (регресивні) і інклюзивні (прогресивні) політичні та економічні інститути, які будуються управлінською елітою і безпосередньо впливають на всю систему соціально-економічних відносин в країні. Саме ці інститути «працюють» чи на збагачення управлінської еліти за рахунок більшості громадян країни (якщо вони екстрактивні), чи формують рівні можливості для самореалізації абсолютної більшості населення. У такому випадку мова йде вже про інклюзивні, прогресивні інститути, які функціонують на демократичному фундаменті.

До економічних інститутів відносяться: податкова та банківська системи; сукупність державних установ у сфері економіки, які розробляють і реалізують економічну політику; інші інстанції, а також юридичні органи, які гальмують чи сприяють розвитку економіки.

До політичних інститутів відносяться; діяльність парламенту і центральних органів влади; механізм виборів у Верховну Раду України; механізм формування Кабінету Міністрів України та його діяльність, Адміністрації Президента України на різних рівнях та інше.

Саме **Чому** одні країни бідні, а інші багаті велике значення мають економічні інститути. Але ці інститути знаходяться під впливом політичних інститутів, які, в свою чергу, залежать від якості управлінської еліти.

Такої ж думки дотримується ще один видатний дослідник суспільно-економічних відносин зі найбільш економічно успішної країни світу — фундатор сучасного менеджменту Пітер Друкер. Він дійшов до висновку, що *не буває слаборозвинених країн, а є країни слабоуправляєми* [9]. Мається на увазі, що управлінські інститути і конкретні дії управлінської еліти роблять людей та їх працю чи **вільними** (для особистої самореалізації одночасно в інтересах суспільства), чи **пригніченими**, а тому зовсім не ефективним як для самої особистості, так і для суспільства. Тобто саме в аспекті вільної праці знаходиться ключ відповіді «Чому одні країни багаті, а інші бідні».

У цьому випадку вільна праця (інтерпретум Генри Форда) розглядається як праця з певною тривалістю робочого дня, обумовленою законом, коли працівник бачить результати своїх дій і одержує за них гідну винагороду. При цьому працівник виконує функції, які відповідають його професійно-особистісним якостям (тобто «сродня» праця – за Г. Сковородою) [18].

Недарма класики політичної економії першими звернули увагу на те, **що в основі багатства країн знаходиться труд/праця і природні ресурси** [14,16]. Усі економічно розвинуті країни, які не можна віднести до тих, хто удосталь має власних ресурсів, довели, що організований, ефективний вільний труд усіх учасників управлінських і економічних процесів є ключовим фактором їхньої успішності. Це ж саме доводить досвід соціалістичної економіки у багатій природними ресурсами країні (Радянському Союзу), але вже у негативному сенсі.

Треба ще раз і назавжди усвідомити, що економіку «роблять» люди. Щоб в цьому переконатися, достатньо поглянути на себе, навкруги, виглянути у вікно, вийти в ліс чи на берег річки та спитати себе: «Що я бачу?». А побачите ви тільки продукти природи та продукти діяльності людини, які виготовлені часто з природного матеріалу за допомогою певної технології (яку інші люди задумали, розробили, виготовили).

Тієї ж думки дотримувався Пітер Друкер, який стверджував, що *«економічні результати не є продуктом якихось економічних сил. Вони досягаються людиною»* [10].

Дійсно, треба мати на увазі, що безпосередньо у виготовленні і розповсюдженні благ задіяні фінансові і матеріально-технічні ресурси, а також люди. У той же час фінанси концентруються та ними розпоряджаються певні люди, так як і матеріально-технічними ресурсами. Тому як вони це роблять, залежить від їх інтересів, їхніх здібностей і цінностей, компетентності, а також порядності і патріотичності, тобто духовно-моральних якостей.

При цьому професійній компетентності, а саме управлінській, треба приділяти особливу увагу, бо від неї залежать практичні результати діяльності людей. Не має сенсу доводити, що в першу чергу це стосується управлінської еліти, на яку лягає основний «тягар» ефективної організації взаємодії людських, фінансових і матеріально-технічних ресурсів при виготовленні благ в інтересах всього суспільства та кожного окремого громадянина.

На жаль, з цим «тягарем» вітчизняна управлінська еліта не впоралася впродовж усіх років незалежності. Підтверджується це не тільки чисто економічними показниками, а також великим відчуженням інтересів управлінської еліти від інтересів абсолютної більшості громадян країни (електронні декларації в 2016 році це лише підтвердили).

Знову виникає питання: Чому так сталося? Невже ця управлінська еліта складається тільки з непорядних і непатріотичних осіб, для яких особисті інтереси вище за державні?

Справа у тому, що головна причина такого стану знаходиться в тій культурі управління, яка господарювала до і при «радянському соціалізмі», а також і досі господарює в незалежній Україні. На думку авторів, вітчизняна управлінська еліта підтримує і формує цю культуру, бо іншого не знає і не шукає.

Сутність такої культури управління полягає в тому, що вона базується *на безальтернативному адмініструванні в умовах розмитих цілей і невизначеності кінцевих суспільно-корисних результатів діяльності державних органів на всіх ієрархічних рівнях*. При цьому практично повністю ігнорується системний підхід до управління, коли дії окремих учасників будь-якого процесу повинні підкорятися конкретним напрямкам досягнення цілей при органічній взаємодії

між собою.

Відсутність чітко визначених цілей і кінцевих результатів діяльності державних органів обумовлює соціальну безвідповідальність управлінської еліти, що має великі негативні наслідки. До таких наслідків відноситься, зокрема, велике відчуження влади від інтересів більшості громадян. Але якщо б державні органи на місцевому, обласному і центральному рівнях відповідали за якість життя населення сіл, селищ, міст (відповідно районів, областей, країни в цілому перед відповідними громадами), такого відчуження не могло бути апріорі.

Відсутність відповідальності за суспільно-корисні кінцеві результати діяльності (КРД) державних органів та інших організацій стає підґрунтям професійної некомпетентності представників управлінської еліти. В умовах такої безвідповідальності управлінські рішення відносно, наприклад, фінансових чи матеріально-технічних ресурсів далеко не завжди можуть бути орієнтовані на інтереси держави і суспільства, включаючи підвищення якості життя громадян.

Саме невизначеність КРД державних органів має інші негативні наслідки щодо суттєвого недовикористання трудового потенціалу (здібностей, знань, умінь персоналу) не тільки цих органів, а також всіх інших організацій господарського комплексу країни. Постійний адміністративний тиск на працівників з приводу виконання різних доручень, часто не пов'язаних з кінцевими результатами діяльності, спричиняє величезні марні витрати робочого часу і енергії. Це пригнічує працівників та ніяким чином не сприяє ефективному використанню їх потенціалу в інтересах як держави, так і особистої самореалізації в трудовій сфері життєдіяльності. Більш того, це стає фактом ігнорування загальносуспільного фундаментального закону економії часу і енергії, що обумовлює низьку продуктивність праці і постійне відставання національної економіки від економічно розвинених країн.

В умовах діючої культури адміністративного тиску працівник не бачить корисність результатів своєї праці, а тому не може бути їх «господарем» з відповідною винагородою. Вперше всю глибину безперспективності такої

культури і загибель «радянського соціалізму» побачив надзвичайний капіталіст світу, який своєю діяльністю попередив пролетарську революцію у США і потужно вплинув на вихід Америки з Великої депресії. Мова йде про Генрі Форда. Він стверджував: «Природа наклала вето на всю Советскую республику. Она отказывала людям в праве наслаждаться плодами своего труда ... Русские и так достаточно работают, но их работа ничего не стоит. Это не свободный труд» [16]. (мовою джерела).

Отже, вся система державного управління повинна здійснити перехід від господарюючої сьогодні культури адміністративного тиску через «ручне» управління (за аббревіатурою КАТ), яка пригнічує вільну працю та робить її малокорисною, до культури цільового управління (КЦУ) за кінцевими результатами діяльності державних органів.

Підґрунтя такої культури заклав ще Аристотель: «Благо при всех обстоятельствах зависит от соблюдения двух условий: одно из них – правильное установление задачи и конечной цели всякого рода деятельности; второе – отыскание всякого рода средств, ведущих к конечной цели» [3] (мовою джерела).

Система державного управління повинна стати лідером дійсної модернізації України. Тому формування культури цільового управління в діяльності органів влади за КРД треба починати насамперед з модернізації цієї системи.

Таким чином, результати наукових досліджень суспільно-економічних відносин, які одержано впродовж століть і, особливо, в останні 30 років, дають відповідь на питання «Чому занепадають нації; Чому одні країни бідні, а інші – багаті».

Сутність відповіді в тому, що ні клімат, ні географічне положення, ні ментальність народів, ні мова, ні історія та інше суттєво не впливають на ці процеси. Потужно впливає тільки якість управління, тобто управлінські інститути (економічні та політичні) та якість управлінської еліти.

При цьому економічні і політичні інститути екстрактивного характеру (недемократичні, регресивні) «працюють» на збагачення діючої управлінської еліти за рахунок більшості населення країни.

Класичним прикладом такого збагачення є перші кроки становлення ринкової економіки в Україні наприкінці 80-х років ще в умовах «радянського соціалізму». Порожні прилавки торгових мереж обумовили появу закону про кооперацію, тобто про розвиток кооперативів та індивідуальної трудової діяльності з метою оперативного випуску товарів для споживачів. Але цього не трапилося. Чому? Для налагодження виробництва товарів потрібні кредити терміном не менше 2–3 років під невеликі відсотки. Комерційні банки в цей період надавали тільки короткострокові кредити під дуже високі відсотки. Розвиватися виробничі кооперативи в цих умовах були не в змозі. Оскільки закон дозволяв функціонування всіх видів кооперативів, виникла велика кількість малих підприємств «купівлі-продажу». Розпочалася масова спекуляція вже готовими товарами, що обумовило збагачення одних за рахунок інших. На думку Г. Форда, «...спекуляція готовими товарами – это не бизнес, это более или менее пристойная разновидность воровства» [16] (мовою джерела). Не важко здогадатися, хто стояв за «спиною» таких кооперативів.

Отже, спільна дія регресивного політичного інституту (закон дозволяв всі види кооперативів, а треба було тільки виробничі) і регресивного економічного інституту в «обличчі» банківської системи, яка придушила виробничі кооперативи, обумовила обкрадання населення на користь тих, хто організував таку ситуацію. Мова йде про представників управлінської еліти. При цьому професори зі США Дарон Аджемоглу і Джеймс Робінсон доводять, що «Вони діють не правильно не через помилки або не знання, а навмисно» [2], тобто дотримуючись власних інтересів, далеких від інтересів громадян країни.

Конкретною причиною занепаду України, на думку авторів, є культура управління без зворотного зв'язку, яка діє за розмитими цілями і невизначеними кінцевими результатами. Це обумовлює безвідповідальність влади і не дає можливості ні розкрити потенціал особистості та трудовий потенціал всієї країни, ні формувати управлінську еліту за критеріями управлінської компетентності, моральності і патріотичності.

Таким чином, ключем рішення розглядаємої проблеми є поступовий підхід від діючої управлінської культури (культури адміністративного тиску – КАТ) в ДО після формування інноваційної для вітчизняного державного управління культури управління за цілями та результатів (аббревіатура КЦУ – культура цільового управління). Саме така управлінська культура може сприяти оптимальній реалізації потенціалу працівників при досягненні чітко сформульованих цілей і завчасно зазначених індикаторів кінцевих результатів.

Сутність моделі КЦУ в будь-яких організаціях, включаючи ДО.

Виходячи з економічного вчення про двоїсту природу праці, якщо конкретна праця кожного працівника буде корисною, а абстрактна праця – раціональною, тоді можна говорити про продуктивність труда і суттєве використанні трудового потенціалу.

Виникає питання: коли конкретна праця кожного окремого працівника буде завжди корисною? Відповідь: – тільки тоді, коли він чітко орієнтований на результат, який є органічною частиною кінцевого суспільно-корисного результату діяльності всієї організації.

Саме кінцевий результат відображає рівень досягнення певної цілі діяльності всієї організації і обумовлює корисність праці.

Виникає друге питання: коли абстрактна праця працівника буде раціональною, тобто з раціональними затратами інтелектуальної, фізичної, емоційної енергії, а також робочого часу? Відповідь: – в першу чергу тільки тоді, коли працівник на «своєму місці» за природними якостями, а ще професійно підготовлений і потужно мотивований.

Модель культури цільового управління побудована таким чином, щоб забезпечити відповіді на ці два актуальні запитання (шляхом застосування спеціальних технологічних засобів на основі певних теоретичних положень).

Ключовою відмінністю КЦУ від КАТ є чітке органічне підкорення системи управління персоналом стратегічним цілям функціонування всієї організації. Тобто пріоритет стратегічного розвитку організації визначає систему управління персоналом. Саме персонал забезпечує реалізацію всієї стратегії і є

найважливішою органічною складовою всього стратегічного менеджменту, процес якого представлено на рисунку 1.

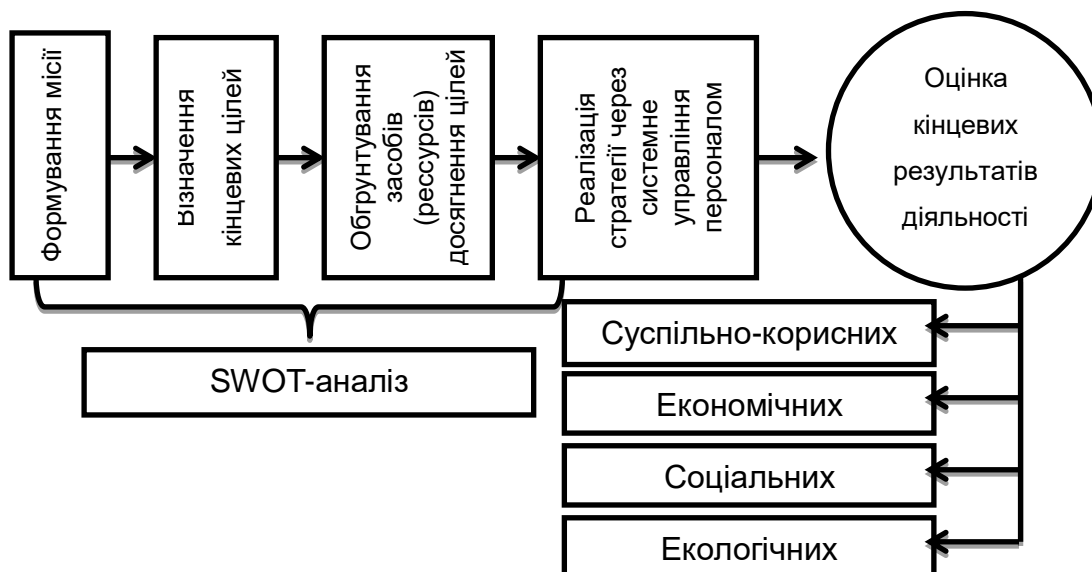


Рис. 1. Процес стратегічного менеджменту в будь-якій організації

Особливе значення в цьому процесі є оцінка кінцевих результатів діяльності організації, досягненню яких присвячено конкретну працю працівників. Які вже зазначалось раніше, ключовою слабкістю КАТ є відсутність чітко визначених кінцевих результатів організації, які класифікуються як суспільно-корисні, економічні, соціальні, екологічні.

Ясна річ, що головним кінцевими результатами діяльності структур державного управління і владних структур, у першу чергу, є суспільно-корисні результати, тобто підвищення *якості життя громадян* (ЯЖГ) [12]. Для комерційних структур головним є економічні результати (прибуток), а корисно-суспільним – *якість товарів чи послуг*. Але для всіх структур необхідним є досягнення соціальних результатів як підвищення рівня *якості трудового життя (самореалізації)* працівників у трудовій сфері і досягнення екологічних результатів через зменшення впливу на забруднення атмосфери, літосфери і гідросфери.

Недосягнення цілей у процесі стратегічного менеджменту дає імпульс перегляду всіх чи деяких етапів цього процесу за зворотним зв'язком.

У такому випадку системне управління персоналом треба завжди розглядати з позиції тої ключової ланки, яка забезпечує успіх при одержанні кінцевих результатів організації.

Системне управління персоналом організації незалежно від масштабу і профілю її діяльності, базується на реалізації чотирьох основоположних принципах, один з яких є системо утворюючим. Мова йдеться про *принцип цілепокладання*. Його системоутворювальна роль полягає в тому, що досягненню цілей підкорюються дії всіх інших структурних елементів, які взаємодіють між собою таким чином, щоб досягти цих цілей через набір проміжних результатів.

У КЦУ всі цілі, які стають перед всією організацією, декомпозиуються від головної до конкретних. Тобто через певний інструмент – декларацією цілій – вони доведені до кожного структурного підрозділу і до кожного окремого фахівця – виконавця. Тому конкретна праця кожних фахівців не може бути не корисною (на відміну від моделі КАТ, де 40–50 і більше % конкретної праці працівників не несуть дійсного цільового навантаження). Мова йде, в першу чергу, про державні структури управління, де перевантаження дрібними оперативними роботами фактично створює подобу активної праці. Дійсно її безцільовий характер обумовлює неефективне використання трудового потенціалу.

Другим основоположним принципом системного управління персоналом є *зворотній зв'язок за результатами праці*. Мова йде про періодично-систематичну оцінку результатів праці, яка здійснюється різними методами, але завжди і обов'язково. Працівник повинен знати, чим завершується його робота через результат. Типовою оцінкою результатів діяльності фахівців у фірмах, закладах установах та інше є їх звіт про виконанні завдання за певний період (звичайно місяць). Цей звіт аналізує керівник і робить певні висновки з точки зору своєчасного і якісного виконання кожного завдання. При цьому керівники підрозділів можуть використовувати кількісну оцінку ступеня своєчасності та якості виконання цих завдань по бальній шкалі. За кінцевими результатами оцінюються також діяльність керівників підрозділів та адміністративний апарат. В КАТ таке оцінювання проміжних результатів здійснюється формально.

Третім основоположним принципом системного управління є мотивація працівників до активної праці, якій надається особлива увага з точки зору використання розмаїття засобів спонукання до дії в напрямку досягнення цілей організації. Мова йде про те, що тільки матеріальне заохочення не завжди можливе в наших умовах і вже недостатньо спрацьовує в умовах достатньо високої винагороди за працю, яка характерна для економічно розвинених країн. Тому постійно ведуться пошуки все нових і нових мотиваторів, які були б адекватними мотиваційними потребам працівників.

Четвертий основоположний принцип системного управління персоналом в КЦУ – це управління кар'єрою та розвитком працівників. Воно пов'язано як з визначенням професійно-особистісних якостей працівників і адекватності їх посади та виконуваним функціям, так із розвитком через навчання та саморозвитком працівників. Усвідомлення того, що фахівець, якому допомогли знайти «сродню» працю, більш продуктивний (ніж той, хто ні на «своєму місці»), одержує конкретне втілення в практиці управління персоналом саме в моделі КЦУ. У цьому сенсі показові японські фірми, де функціонують спеціальні служби управління кар'єрою працівників. В інших країнах цим займаються окремі спеціалісти, які знаходяться в соціальних службах управління людськими ресурсами.

Сутність системного управління персоналом моделі КЦУ у схематичному вигляді представлена на рис. 2.



Рис. 2. Квадрат основоположних принципів системного управління персоналом у моделі КЦУ

Модель КЦУ добре зарекомендувала себе в економічно розвинених країнах, забезпечив їх економічні успіхи. Розповсюдженню цієї моделі сприяли як емперична необхідність на рівні здорово глузду, так і праці видатного вченого, класика сучасного менеджменту П. Друкера [10], та інших зарубіжних вчених та практиків з менеджменту [13,15].

Але пошуки ще більш продуктивної системи управління персоналом продовжується. І здійснюється це в першу чергу у напрямку формування умов для певного розкриття потенціалу працівників в інтересах організації (роботодавців) і в особистих інтересах самого працівника. Це може трапитися тільки тоді, коли і керівники і підлеглі будуть об'єднані і мотивовані одними цілями в умовах атмосфери взаємоповаги і взаємодопомоги та інше. Тобто, річ вже йде про поступовий перехід до іншої, більш продуктивної і людиноцентричної культури управління персоналом з використанням переваг синергізму.

Модель КЦУ з використанням переваг синергізму.

Ця модель культури управління персоналом базується на КЦУ, але сприяє більш повному використанню трудового потенціалу в інтересах самого працівника і роботодавця. Вона тісно пов'язана з діями окремої особистості в умовах взаємодії в соціумі з іншими працівниками в контексті їх взаємодоповнення і взаємозбагачення в умовах самоорганізації колективі.

Взагалі поняття «синергізм» веде початок з визначення грецькою *sinergetikos*, що означає «спільна кооперована дія». Він є органічною складовою достатньо нової і потужної науки про взаємозв'язки і самоорганізацію у різноманітних відкритих системах, а саме – «синергетики». Переваги синергізму реалізується тільки тоді, коли при діяльності персоналу максимально використовуються сильні якості (здібності, знання, вміння) кожного працівника, а його слабкі якості перекриваються сильними якостями інших. Тоді виникає синергічний ефект, що перевищує розрізненні зусилля працівників у звичайній ситуації. Такий ефект може виникнути тільки в умовах самоорганізації трудового соціуму не за вказівками керівників. Треба зуміти свідомо сприяти виникненню самоорганізації в трудовому соціумі [5,17].

Тобто, мова йде про ситуацію, коли все оточуюче середовище у вигляді трудового соціуму спонукає і керівника, і підлеглого добровільно включити всі свої ресурси для досягнення чітко означених цілей. При цьому мотивація їх досягнення суттєво підсилюється за рахунок комплексної взаємодії матеріального інтересу, змагальності і взаємодопомоги одночасно. Забезпечення таке підсилення мотивації, зробивши її сильно діючою, може систематична кваліметрична оцінка результатів праці на основі корисності затрат робочого часу, яка поєднується з пайовим методом розподілу якогось (навіть не великого) фонду колективно зароблених грошей, наприклад, загальної премії чи її частки.

Така модель має більш людиноцентричний характер і на сьогодні ще не має чітких контурів завершеності. Її практичне втілення в економічно розвинених країнах ще не знайшло системного характеру і здійснюється, як правило, епізодично. Це обумовлено, в першу чергу, дефіцитом менеджерів, здатних налагодити систему управління персоналом з використанням переваг синергізму. Таких надзвичайно талановитих керівників – менеджерів можна по праву віднести до елітних з точки зору ціннісного підходу (тобто кращі з кращих).

На погляд авторів, одержання неперервного синергетичного ефекту (на відміну від короткочасного спалаху успіху на ентузіазмі) потребує не тільки знання того, як налагодити взаємодію на основі синергізму. Треба ще, щоб топ-менеджер та підлеглі йому керівники відповідали за своїми лідерськими, комунікативними, організаторськими, моральними та іншими якостями сутності управлінської діяльності, пов'язаної зі впливом на людей. Тому мова йде про ефективних керівників-менеджерів, які знаходяться на «своїх місцях» та володіють методикою переходу на таку людиноцентричну модель «синергетичного» управління.

Нижче на рис. 3 представлено сутність відмінності системі управління персоналом у всіх трьох моделях культур управління в організаціях, в тому числі державних органах (ДО).

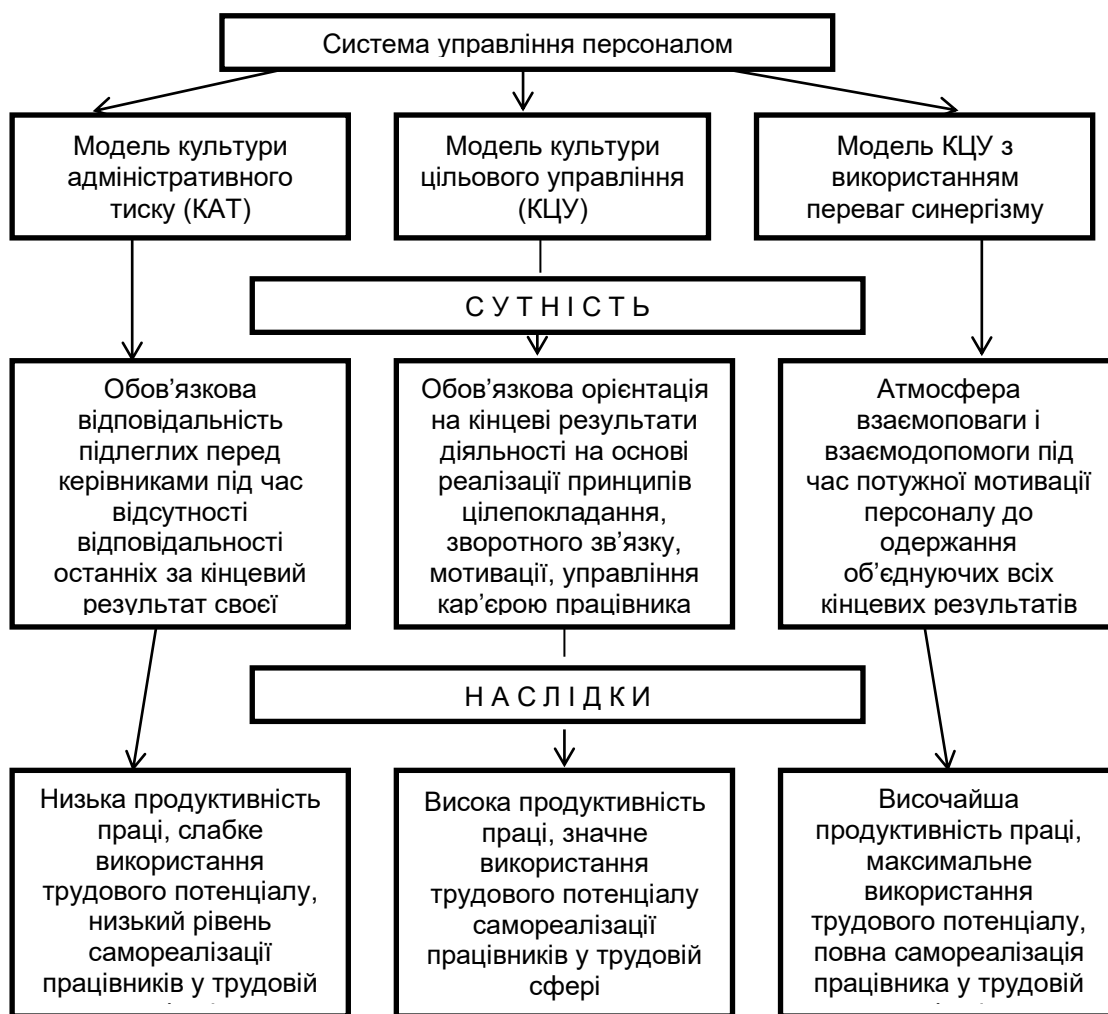


Рис. 3. Характеристика відмінностей у системі управління персоналом як органічної складової тріади управлінських культур в ДО

Дві з цих культур є домінуючими: перша в Україні, друга – в абсолютній більшості економічно розвинених країн. Третя модель «синергетичного» управління – це ідеальна модель, яка ще не стала домінуючою ні в одній з країн світу. Але перехід до неї від КЦУ можна здійснити успішно, якщо спочатку поступово використовувати визначені на рис. 2 інструменти реалізації квадри основаних принципів системного управління персоналом. А потім послідовно формувати атмосферу синергізму у трудовому соціумі. Тобто збільшення *довіри до керівництва* та формування умов для *самоорганізації колективу* (групи) стають основними напрямками розвитку КЦУ в напрямку посилення людиноцентризму, якій базується на використанні переваг синергізму при управлінні персоналом.

З точки зору забезпечення успіху в економіці та інших сферах життєдіяльності громадян стає вкрай необхідним перехід в організаціях на апіорі ефективну культуру людоцентричного синергічного управління персоналом ДО, починаючи з центральних структур у системі державного управління і завершаючи комерційними. Треба мати на увазі, що саме державні органи сприяють чи гальмують розвиток економіки через відповідні інститути.

Але якщо в комерційних організаціях є ключовий стрижень самоорганізації – прибуток як кінцева і об'єднуюча ціль (у випадку прозорості її розподілу), то у державних структурах такого як підґрунтя для розгляду корупції. Тобто, включення в КЦУ елементів синергетичного управління, першу чергу, пов'язаний з особистістю самого топ-менеджера, його бажанням досягати великих успіхів за рахунок продуктивної праці персоналу (у кримінальній економіці це зовсім не головний фактор). При цьому надважливе значення має бажання самого керівника навчитися одержувати синергетичний ефект за певною методикою, ключові складові якої представлені у навчальному посібнику [17].

Інша справа, коли розглядати діяльність структур державного управління, в першу чергу, владних структур на мікрорівні (району), мезорівні (області), макрорівні (країни). Щоб здійснити перехід до моделі КЦУ, треба спочатку обов'язково визначитись з кінцевим результатом діяльності (КРД) цих структур.

Йдеться про показник якості життя громадян (ЯЖГ) сіл, селищ, міст, якій визначається при опитуванні населення і вимірюється кількісною мірою на кваліметричній основі. Він характеризує ступень задоволення нагальних потреб громадян, що в контексті ідеології людиноцентризму виражає рівень самореалізації особистості у всіх сферах її життєдіяльності. Інформація для визначення ЯЖГ стають щорічні опитування населення за спеціальною анкетой [12,4,11].

Однією з найважливіх з таких сфер життєдіяльності особистості є сфера трудової діяльності.

Отже, в принципі є можливість оцінити рівень досягнення кінцевих цілей владних структур через одержання їх КРД за допомогою показника ЯЖГ. Але

яким чином можна висвітлити рівень самореалізації державних службовців саме в сфері трудової діяльності? Нагадуємо, що стратегія HR полягає в підвищенні самореалізації працівників в процесі досягнення цілей організації. Більш того, треба зрозуміти, що будь-які результати є наслідком якості діяльності персоналу. Але ця якість багато в чому обумовлюється ступеню розкриття і реалізації трудового потенціалу кожної особистості держслужбовця.

Сьогодні вже можна стверджувати, що індикатор самореалізації працівників в сфері трудової діяльності розроблено [12,11]. Експериментально він перевірений в організаціях різного профілю і масштабу діяльності (включаючи ДО) під час підвищення кваліфікації держслужбовців в ЦППО ДВНЗ «Університет менеджменту освіти».

За допомогою факторно-критеріальної кваліметрії вдалося кількісною мірою інтерпретувати судження працівників відповідно рівня задоволення їх власних потреб, що характеризує рівень самореалізації особистості і одночасно рівень ЯЖГ в трудовій сфері. Дійсно, ніякі статистичні показники не можуть відображати рівень задоволення нагальних (основних) потреб людини.

Нижче, в табл. 1, наведено сім таких потреб (див. стовпчик 2). Їх може бути більше, але спочатку треба навчитися відокремлювати основні, щоб включитися в процесу щорічного моніторингу рівня самореалізації працівників ДО.

Результати щорічного визначення рівня самореалізації кожного окремого працівника у сукупності характеризують кінцеві соціальні результати діяльності державного органу. Вони також надають керівництву інформацію щодо розробки і втілення персоніфікованих пакетів стимулів для кожного працівника через аналіз причин незадоволення потреб (див. останній стовпчик). До речі, саме визначення причин незадоволення потреб, які формулюються респондентами до вибору критеріїв, багато в чому знижає суб'єктивність їх суджень.

**Анкета (оціночна модель)
для виявлення рівня самореалізації державного службовця
у сфері трудової діяльності в ДО**

№ з/п	Фактори задоволення потреб	Критерії задоволення потреб та їх значущість						Причини незадоволення потреб
		Повністю задоволений	Скоріше задоволений, ніж ні	Щось середнє	Скоріше незадоволений, ніж так	Повністю незадоволений	Оцінка за фактором	
1	Винагорода за працю							
2	Адекватність займаної посади							
3	Мікроклімат у колективі							
4	Умови праці за факторами гігієни							
5	Умови праці за організаційними факторами							
6	Мотивація праці							
7	Можливості розвитку та кар'єрного росту							
	Оцінка рівня самореалізації держслужбовця Осам. = $\sum_{i=1}^7 \square \div 7 =$						$\sum_{i=1}^7 \square =$	

Таким чином, HR-стратегія, сутністю якою є двоєдиний напрям удосконалення системи управління людськими ресурсами в організації, одержує чіткі технологічні індикатори результатів такого удосконалення в новій управлінської культури. Мова йде про два показника, перший з яких характеризує якість життя громадян сіл, селищ, міст (ЯЖК) і є КРД владних структур. Інший визначає якість трудового життя держслужбовців, а саме рівень

їх самореалізації у трудовій сфері. Одночасно в своїй сукупності (як середньоарифметична величина) цей показник відображає соціальний КРД державного органу.

Оскільки рівень ЯЖГ за усіма сферами життєдіяльності поки ще не визначається, тому у державних структурах перехід до КЦУ з використанням переваг синергізму буде більш повільним ніж в комерційних. В комерційних організаціях розпочинати його можна вже сьогодні через відповідне навчання тих обдарованих менеджерів, які бажають стати ефективними. Після забезпечення досягнення безперервного синергетичного ефекту таких менеджерів можна назвати елітними, які забезпечать в значної мірі підйом національної економіки.

Ще далеко не всім зрозуміло, що саме складає підґрунтя низької продуктивності в минулому «радянської економіки» і безперспективність модернізації національної економіки і державного управління в Україні сьогодні. За великим рахунком, підґрунтям нашої відсталості є неефективне управління людським потенціалом країни взагалі і, зокрема, низька культура управління персоналом організації різного масштабу і профілю діяльності, в першу чергу, державних органів.

Базується така низька культура управління персоналом на традиційному адміністративному тиску керівників на підлеглих в умовах розмитості цілей і нечіткого визначення кінцевих результатів діяльності (але при чіткій ієрархічній структурі: керівники — підлегли). Тому абревіатура такої управлінської культури має специфічна назва «КАТ» — культура адміністративного тиску. Вона пригнічує особистість через виконання великої кількості завдань, не пов'язаних з досягненням кінцевих результатів з урахуванням потреб працівників в самореалізації, а тому марних за витраченим часом.

У зв'язку з цим дуже важливою стає проблема дійсної модернізації державного управління шляхом поступового переходу від діючої моделі КАТ до моделі культури цільового управління (за цілями та результатами) з поглибленням її людиноцентризму через використання переваг синергізму. В такому випадку будуть максимально використовуватися здібності і

професіоналізм кожного працівника при оптимальних витратах робочого часу в умовах самореалізації персоналу при досягненні кінцевих результатів діяльності державних органів.

При цьому саме КЦУ в державних органах стає тою ланкою, яка органічно поєднує HR-стратегію і HR-технології в державному управлінні.

Література

1. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII // Відомості Верховної Ради України. — 2016. — № 4. — С. 1, ст. 1.
2. Аджемоглу Д. Чому нації занепадають / Д. Аджемоглу, Дж. Робінсон ; пер. з англ. О. Дем'янчука. — Київ : Наш Формат, 2016. — 440 с.
3. Аристотель. Політика: сочинення / Аристотель. — М. : Мысль, 1983. — Т. 4. — 623 с.
4. Гошко А. Технология системы социального контроля деятельности органов местного самоуправления: метод. е рек. / А. Гошко. — К. : Изд-во УАГУ при президенте Украины, 2000. — 96 с.
5. Дмитренко Г. А. Універсальна технологія підвищення якості трудового потенціалу шляхом використання переваг синергізму в умовах самоорганізації / Г. А. Дмитренко, Т. Л. Ріктор // Людиноцентризм освіти в контексті підвищення якості трудового потенціалу : монографія. — Київ : Дорадо-Друк, 2012. — С. 47–73.
6. Дмитренко Г. А. Соціальна відповідальність як імператив зворотного зв'язку в системі державного управління / Г. А. Дмитренко, М. О. Кириченко // Економіка і держава. — 2015. — № 8. — С. 12–18.
7. Дмитренко Г. А. Формування інноваційної системи як людиноцентричного управління персоналом в державних структурах / Г. А. Дмитренко, С. В. Мудра // Економіка і держава. — 2015. — № 10. — С. 15–21.
8. Дмитренко Г. А. Людиноцентричний підхід до удосконалення системи державного управління в Україні (англ. мовою) / Г. А. Дмитренко // Вісник

післядипломної: зб. наук. пр. ; НАПН України, Ун-т менедж. освіти ; редкол. : О. Л. Ануфрієва [та ін] ; голов. ред. В. В. Олійник. — Київ : АТОПОЛ ГРУП, 2016. — Вип. 2(31). — С. 32–44. — (Серія «Управління та адміністрування»).

9. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер ; пер. с англ. — М. : Техн. шк. бизнеса, 1994. — 200 с.

10. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты / П. Друкер ; пер. с англ. — М. : Техн. шк. бизнеса, 1994. — 200 с.

11. Кваліметрія в управлінні: гуманістичний контекст: навч. посіб. / Г. А. Дмитренко, О. Л. Ануфрієва, Т. І. Бурлаєнко, В. В. Медведь ; за заг. ред. Г. А. Дмитренко. — Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2016. — 336 с.

12. Людиноцентрична система державного управління в Україні: утопія чи шанс : кол. монографія / за заг. ред. Г. А. Дмитренко. — Київ : ДКС-центр, 2014. — 240 с.

13. Моррис Дж. Целевое управление организацией / Дж. Моррис ; пер. с англ. Дж. Моррис. — М. : Сов. радио, 1979. — 326 с.

14. Петти У. Экономические и статистические работы / У. Петти ; пер. с англ. и ред. М. Н. Смит. — М. : СоцекГИЗ, 1940. — С. 70–71.

15. Санталайнен Т. Управление по результатам / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен [и др.]. — М. : Прогресс, 1993. — 226 с.

16. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит ; пер. с англ. — М. : СоцекГИЗ, 1935. — Т. II.

17. Управління персоналом організацій з використанням переваг синергізму: навч. посіб. / Г. А. Дмитренко, О. Г. Шевчик, Я. А. Лук'янчук, В. В. Медведь ; за заг. ред. Г. А. Дмитренко. — Київ : Ін-т обдарованої дитини НАПН України, 2015. — 162 с.

18. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения / Г. Форд ; пер. с англ. Е. А. Бакушева. — 5-е изд. — Минск : Попурри, 2014. — 352 с.