

Методика експертної оцінки якості

У тих випадках, коли не можна застосувати об'єктивніші та точніші методи оцінки якості товарів, послуг, інших матеріальних і нематеріальних об'єктів, використовуються математико-статистичні методи експертизи. Ці методи також є найбільш розповсюдженими для визначення вагомостей властивостей, які є складовими якості. При цьому самі властивості можуть оцінюватися як експертними, так і іншими методами, наприклад, анкетним опитуванням або випробуваннями. За правильної організації роботи та коректної математико-статистичної обробки її результатів експертиза дає можливість отримати надійні дані для теорії та практики.

У даному посібнику описуються результати експертної оцінки якості корпоративної культури, якості системи мотивації і управління персоналом, якості випускників вузів і, нарешті, якості професорсько-викладацького складу.

Залежно від конкретних умов доцільно застосовувати відкрити групову експертизу із взаємодією експертів або закрити, без їх взаємодії. Перша скорочує терміни оцінювання, полегшує роботу за недостатньої кваліметричної підготовки експертів, друга зменшує вплив авторитетів на результати оцінки.

Порядок виконання робіт при експертній оцінці якості КК показано на рис. Д1.1. Спочатку формується так звана робоча група (етап 1.1), до складу якої входять спеціаліст з кваліметрії, декілька спеціалістів у змістовній сфері та технічні працівники (за наявності ПЕОМ достатньо 1–2). Для вузу фахівцями із змістовної області можуть бути провідні викладачі, зав. кафедрами, декани, начальники учбової частини та НДСу, представники студентів.

Структуризація об'єкту (етап 1.2) зазвичай здійснюється заздалегідь робочою групою, далі вона обговорюється експертами, якщо потрібно, коректується і приймається голосуванням (етап 1.3). Прикладом може бути структуризація якості, описана в главі 6.

Тут і надалі у всіх обговореннях керівник намагається надавати слово спершу найменш досвідченим і авторитетним фахівцям, а лише наприкінці — найавторитетнішим і, нарешті, брати слово самому. Як відомо, так робили ще в синедріоні (державній раді) Древньої Іудеї.

Успіх експертизи значною мірою залежить від підготовки роботи. Так, велике значення має правильне формування експертних груп (етап 2.1). Кількість експертів визначають на основі заданої точності експертної оцінки ϵ і заданої надійності β :

$$N_{\text{екс}} > t_i^2 W / \epsilon, \quad (\text{Д.1.1})$$

де t_i — табульований коефіцієнт, залежний від ;

W — коефіцієнт варіації оцінок. Для отримання експертних оцінок з точністю не нижчою $\epsilon < 0,1$ і надійністю $\gamma_i > 0,9$ ($i = 2,1$) за середньої узгодженості суджень достатньо восьми експертів. При кількості експертів більше 10 робота необґрунтовано ускладнюється.

Експерт повинен відповідати достатньо високим і складним вимогам, які можна розділити на такі основні групи: інформованість, зацікавленість, діловитість, нонконформізм, об'єктивність та ін.

При оцінюванні КК в експертну групу повинні входити спеціалісти, які є представниками всіх зацікавлених сторін (див. §1.6): керівництво організації та її співробітники, споживачі товарів та послуг, представники громадськості.

Досвід показав, що при оцінці якості експертів ефективні показники, отримані опитуванням (наприклад, взаємна оцінка якості експертів іншими фахівцями), а також за результатами роботи експертів. Умовно можна прийняти таке твердження: чим ближча перша оцінка експерта до середньої, отриманої наприкінці роботи, тим вища якість експертів. На основі цього можна відмовитися від послуг частини експертів або враховувати оцінку даного експерта відповідно до його якості шляхом уведення коефіцієнта вагомості експерта.

Оскільки більшість фахівців із змістовної частини не має необхідної кваліметричної підготовки, експерти повинні бути забезпечені відповідними методиками, сценаріями, анкетами (етап 2.4). Велике значення має формулювання питань до експерта, якість запропонованих йому документів. Недарма Гегель казав: «Потрібно певний розвиток для того, щоб задавати питання, ..., бо інакше може отримати абсурдну відповідь, що питання нічого не варто».

У своїй роботі експертам часто доводиться робити два види оцінок: оцінку умовно простих властивостей (наприклад оцінку лекторської майстерності викладача або якості фірмового стилю організації) та оцінку вагомості властивостей, що складають якість. Для зручності можна і те й інше оцінювати в балах. Оскільки вагомості повинна бути в остаточному підсумку визначена у ча-

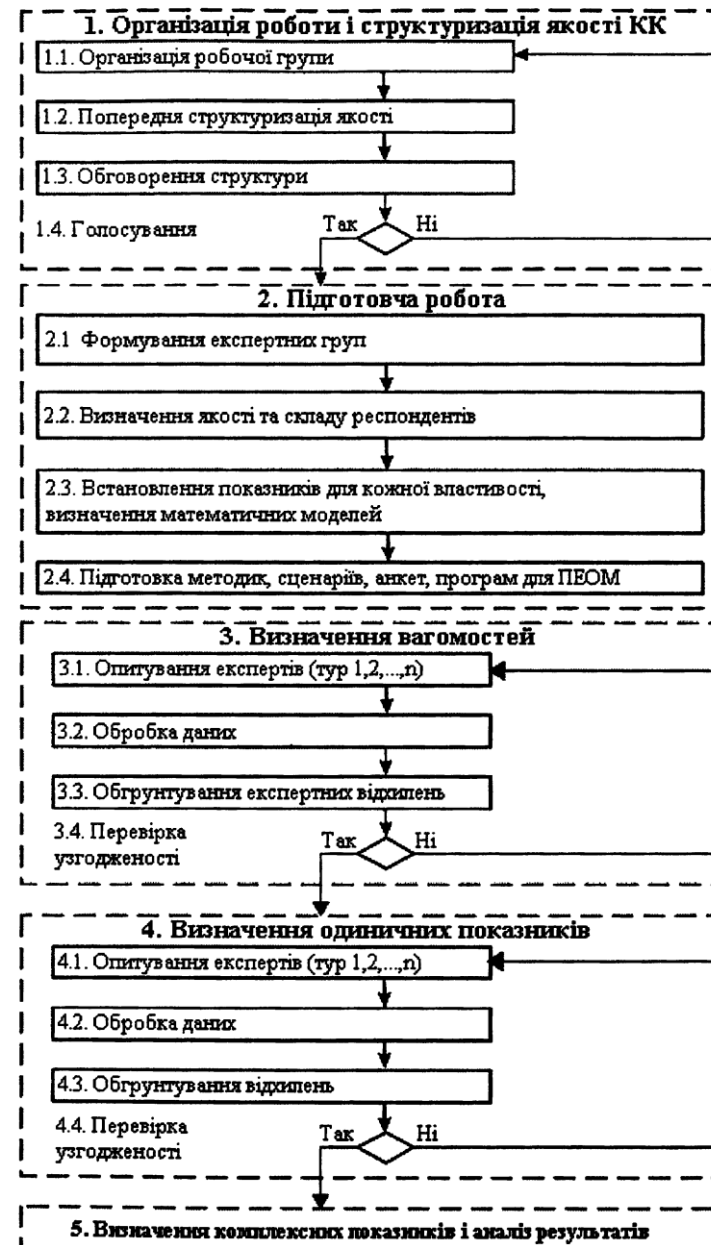


Рис. Д1.1. Порядок виконання робіт з оцінки якості КК

стках (тобто сума вагомостей повинна дорівнювати одиниці), то вона нормується:

$$B_{ij} = \frac{B_{ij}}{\sum_{i=1}^n B_{ij}}, \quad (\text{П.1.2})$$

де B_{ij} — вагомість у балах властивості i експертом j ;
 B_{ij} — нормована вагомість властивості i експертом j ;
 N — кількість властивостей.

Етапи 3.1 і 4.1 експертизи здійснюють у кілька турів (зазвичай два або три). Досвід показує доцільність застосування для оцінок десятибальної системи, причому кращою оцінкою є 10 балів. Є декілька прийомів, які полегшують роботу експертів. Наприклад, перед бальною оцінкою доцільно ранжувати показники або вагомості властивостей: розташувати їх в ряд у порядку зменшення.

Після кожного туру експертизи експертам повідомляють такі результати (наприклад, для етапу 4.3).

1. Середні за даними всіх експертів значення одиничних показників (показників умовно простих властивостей для кожного порівнюваного варіанта):

$$B_{i_{cp}} = \frac{1}{N_{екс}} \sum_{j=1}^{N_{екс}} B_{ij}, \quad (\text{П.1.3})$$

де $N_{екс}$ — число експертів;

B_{ij} — значення у балах показників i -ї умовно простої властивості, оцінено j -м експертом.

2. Розмах значень показників умовно простих властивостей:

$$\Delta = B_{ij \max} - B_{ij \min},$$

відносний розмах

$$\Delta_{відн} = \frac{B_{ij \max} - B_{ij \min}}{B_i} \quad (\text{П.1.4})$$

Якщо значення показників умовно простих властивостей окремих експертів містяться поза інтервалом $[(B_{i_{cp}} - 0,25\Delta) \dots (B_{i_{cp}} + 0,25\Delta)]$, експерту пропонується пояснити свою думку щодо оцінки показника, обґрунтувавши причини значного відхилення показника від середнього. При цьому в обговоренні зазвичай беруть участь й інші експерти, а керівник групи дає пояснення, якщо з'явилося нерозуміння принципів і методики кваліметрії або принципів формування дерева властивостей.

Після кожного туру опитування керівником аналізується узгодженість думок експертів. Спочатку це робиться на основі аналізу відносного розмаху оцінок і виступів експертів. Коли відносний розмах оцінок вагомостей усіх властивостей і всіх одиничних показників якості знижується до 0,6–0,8 і оцінки залишаються такими ж, як і попередньому турі або змінюються мало, причому в обґрунтування своїх цифр експерти не висувують нових пропозицій, попередньо вважається, що думки узгоджені, і проводиться більш повна перевірка узгодженості думок за коефіцієнтом варіації (при роботі на ПЕОМ це робиться автоматично після кожного туру). При $W \leq 0,10$ узгодженість можна вважати високою, при $W = 0,11 \dots 0,15$ — вище середньої, при $W = 0,16 \dots 0,25$ — середньою, при $W = 0,26 \dots 0,35$ — нижче середньої і при $W > 0,35$ — низькою.

Якщо узгодженість середня або вище середньої, то процедуру слід вважати закінченою. При узгодженості нижче середньої потрібно повторити аналіз і опитування експертів з більш детальним обговоренням результатів. При цьому слід врахувати, що найбільш розповсюджені такі причини низької узгодженості:

1) об'єктивні — умови функціонування об'єкта оцінки визначені нечітко або експерти презентують різні сторони, зацікавлені в оцінці (див. §6.1);

2) суб'єктивні — недостатня інформованість експертів та нечітке розуміння ними розв'язуваної задачі, дефекти методики, вплив негативного ставлення до проблеми в цілому або конкретних людей.

Як правило, у другому турі опитування погодженість експертів різко підвищується, а в третьому доводиться до результатів, які далі змінюються мало.

При проведенні експертизи слід врахувати, що експерт оцінює складну комплексну властивість дуже важко, неточно і з значною часткою суб'єктивізму. Це і вимагає розкладання комплексних властивостей на більш прості, які досить легко оцінити. Оцінка вагомості великої кількості властивостей (більше 6–9), які входять в одну комплексне, і оцінка показників більшої кількості варіантів (більше 10–15) непрості.

Суттєво полегшує роботу експертів порівняння між собою не усіх властивостей (для визначення вагомості) і не усіх варіантів (для визначення одиничних показників), а їх пар. Існують різні методи: парних порівнянь, метод Черчмена — Акофа та ін.; у ДДМА запропоновано гібридний метод оцінки з розробленими програмами для ПЕОМ (автор Л. Васильєва).

Методика анкетних опитувань

Одним із головних методів отримання емпіричних даних досліджуваної сфери є анкетне опитування. Його можливості підтверджуються широким застосуванням у різних дослідженнях соціологів, політиків, економістів, психологів. Однак метод опитування має і деякі недоліки. Через те, що експериментальним приладом тут є сама людина, вірогідність і точність отриманої інформації повинна бути забезпечена ретельним складанням методики збору й обробки даних.

Спочатку розробляється гіпотеза, яка відповідає цілям і задачам дослідження. Вона включає теорію питання, наприклад гіпотезу про структуру мотиваційної сфери людини. Потім гіпотетично плануються можливі шляхи практичного використання результатів, наприклад методи управління персоналом, які відповідають певним мотиваційним типам працюючого.

Досвід показав, що без такої попередньої теоретичної роботи не можна визначити *перелік та формулювання питань* до респондентів.

Особливим предметом уваги є питання про організацію анкетування з метою забезпечення інструктажу респондентів, їх ефективної роботи, відсутності взаємовпливу під час заповнення анкети, витримання термінів роботи та гарантування анонімності анкет. Готується сценарій опитування. Обмірковується організація робочих місць респондентів*.

Далі визначається зміст анкети.

Для прикладу опишемо найповнішу анкету, яка складається із семи *модулів*.

У першому модулі передбачено «розминку», «м'який вхід» у роботу над анкетною. Це дані про баланс часу, які попередньо характеризують ціннісну орієнтацію людини. Перелік інших модулів подано на рис. Д2.1.

Хоча дослідження переважно стосується трудових цінностей, у другому модулі міститься питання про загальні життєві цінності, яке дозволяє краще оцінити респондента як особистість.

* Рекомендується проводити опитування респондентів групами (у проведеному експерименті група нараховувала 20–30 чоловік) у окремому приміщенні або приміщенні підрозділу, де кожний респондент знаходиться на своєму робочому місці. Бажано, щоб кожен респондент сидів за окремим столом.

Модулі анкети	Зона оцінки		
2. Життєві цінності			
3. Трудові цінності			
4. Реалізація трудових цінностей в організації			
5. Сторони діяльності організації			
6. Методи мотивації			

Рис. Д2.1. Об'єкти оцінки в різних модулях анкети

Перелік життєвих цінностей в основному відповідає широко розповсюдженішому списку термінальних цінностей М. Рокича. Цей список був отриманий шляхом виключення синонімічних форм із більших за обсягом переліків, які формувалися на основі аналізу інтерв'ю та літературних даних. Достовірність методики М. Рокича була підтверджена у ряді праць, узагальнених Д. Леонтьєвим [95].

У третьому модулі міститься головне питання про значимість трудових цінностей для даної людини. Основу переліку трудових цінностей склав список цінностей, використаний рядом авторів у рамках Всесвітнього дослідження, яке проводилося у 34 країнах. Перелік було доповнено питаннями, які ґрунтуються на описаній у главі 2 трудовій типології, а також обумовленими специфікою трудової діяльності відповідної професійної групи. Відповіді на питання третього модуля дозволяють встановити структуру мотиваційної

сфери, найбільш значимі цінності, а також їхні типові родини для різних категорій працюючих.

У четвертому модулі респондент оцінює своє задоволення від праці. Цей модуль виявляє, наскільки організація і система мотивації праці сприяють реалізації цінностей співробітників.

У п'ятому модулі респондент оцінює різні сторони діяльності організації і дає свої пропозиції щодо її поліпшення.

У шостому модулі респондентів просять оцінити важливість для них існуючих і деяких пропонованих методів мотивації, що поруч з відповідями на питання четвертого модуля є опорою для розробки й удосконалення нової системи мотивації праці.

Нарешті, у останньому — сьомому модулі — міститься довідка про респондента у тих межах, які не порушують анонімності анкети або не торкаються тих характеристик, питання про які респондент міг би визнати неделікатними. Слід зазначити, що дані всіх модулів певним чином взаємопов'язані. Тому передбачається як загальний їхній аналіз, так і аналіз за модулями.

Специфікою досліджень, пов'язаних із психологічними факторами, є необхідність перевірки на *валідність* (англ. valid — дійсний, придатний, такий, що має силу), тобто перевірки, чи дійсно оцінюється те, що передбачено дослідником, і наскільки добре це робиться. Розглянемо це питання щодо задач, описаних у книзі. Наприклад, якщо ми запитуємо верстатника, наскільки він задоволений своєю роботою з точки зору потреби в матеріальних благах, відповідь буде більш-менш точною, хоча і відображатиме суб'єктивне уявлення (але саме це і було потрібно, цікавило задоволення робітника). Якщо ж ми запитаємо, наскільки задовольняються здібності у самоактуалізації або потребі в успіхові, то швидше за все не отримаємо адекватної оцінки. По-перше, тому що він може не зрозуміти перше питання, по-друге, кар'єризм, з яким пов'язане друге питання, у нас не поважають, по-третє, він не замислювався над цими проблемами, по-четверте, у більшості зміст цих питань знаходиться в підсвідомості і не рефлексується, не усвідомлюється, хоча самі поняття людині можуть бути доступні.

Залишається нез'ясованим ще один фактор: оцінює респондент те, що йому хотілося б бачити (ідеал), чи те, що є. Далі: оцінює респондент свою особистісну рису (мотиви) або те, як вони реалізуються на практиці. Можна стверджувати, що суттєвий вплив на його оцінку, особливо при тривалій роботі у даній організації, здійснюватимуть умови, середовище (організація праці, стиль управ-

ління) і система мотивації, навіть якщо його прямо запитують про інше, наприклад, про трудові цінності.

Уточнимо, що саме оцінюється в основних модулях з позиції психіки суб'єкта, а також проаналізуємо взаємозв'язок модулів (див. рис. Д2.1).

У модулі 2 оцінюється значимість самих цінностей, мотивів у абстракції, ідеалі. Звичайно, деякий вплив середовища (організації та умов праці) й існуючих методів мотивації присутній, але він невеликий, бо система цінностей у людини досить стійка; остання певною мірою формувалася до роботи в даній організації. У модулі 3 на оцінку мотивів сильно впливає середовище. Ми оцінюємо мотиви в їх практичному зламі. Це, по суті, одночасна оцінка мотивів і середовища. Чималий вплив здійснює і система мотивації. У модулі 4 середовище оцінюється більшою мірою, ніж мотиви поведінки. У модулі 5 оцінюється саме середовище. Звичайно, на цю оцінку накладає відбиток мотиваційна сфера особистості суб'єкта. Нарешті, у модулі 6 оцінюється важливість методів мотивації для суб'єктів, а мотиваційна сфера особистості впливає на таку оцінку. У цьому модулі мотиви, методи мотивації та середовище найбільше тісно пов'язані один з одним.

Наявність декількох модулів важлива не тільки для забезпечення більшої повноти дослідження. Можна стверджувати, що при переході від модуля до модуля респондент «втрачає пильність», виявляє своє істинне обличчя, і його оцінки все менше відображають тенденції давати схвалені соціумом відповіді, згладжуючи недоліки прямого опитування. Цьому сприяє перехід до все більш практичних, конкретних питань.

Доречно згадати слова Н. Шамфора: «У серйозних справах люди виявляють себе такими, якими їм личить виглядати, у дрібницях — такими, якими вони є».

У більшості випадків респондент повинний дати кількісну оцінку значимості тієї чи іншої цінності, задоволення від праці, а також різним сторонам роботи організації. Щоб зберегти звичні у минулому одиниці вимірів, іноді застосовується 5-бальна шкала з «половинками», які відповідають оцінці з плюсом. Однак при цьому найчастіше даються оцінки 3, 4, 5 балів, тобто шкала є 3-бальною. Тому доцільно зруйнувати стереотип і ввести 10-бальну шкалу. За результатами оцінювання визначається середня значимість (тут ми її не відокремлюємо від математичного очікування), іноді мода, медіана, коефіцієнт варіації оцінок W_3 (відношення

середньоквадратичного відхилення до середнього), при необхідності вивчаються розподіли оцінок.

Як зазначалося в главі 3, у дослідницькій практиці застосовуються й інші методи дослідження. Проаналізуємо деякі розповсюджені підходи.

При вивченні ціннісних орієнтацій широко використовується рангова оцінка [95], яку можна розглядати як неповний метод парних порівнянь цінностей. Пряма оцінка значимості в описуваній методиці має ту перевагу порівняно з ранжируванням, що здійснюється спонтанно, без тривалого обмірковування і тому певною мірою відображає мотиви, приховані у підсвідомості. Після такої оцінки в анкеті рекомендується «включити свідомість»: поставити ранги і здійснити окремі парні порівняння (порівнювати цінності з найбільш важливими або тими, значимість яких здається безперечною). При цьому коректуються раніше отримані значення. Ефективність такого підходу була нами перевірена протягом багаторічної практики експертного оцінювання.

У ряді робіт респондентам рекомендується вибрати із заданого переліку тільки ті цінності, які для них є важливими [94, 98]. Далі визначається розповсюдженість цих цінностей у відсотках. У розглянутій методиці при обробці даних визначається відносна кількість респондентів, для яких дана цінність є високозначимою $P_{\text{вз}}$, наприклад, за п'ятибальною шкалою $B3 \geq 4,5$ балів. Ця величина ідентична розповсюдженості цінностей, вона враховує характер розподілу значимостей.

Отже, у рекомендованій методиці одночасно визначаються середні оцінки, їх розподіли, розповсюдженість цінностей і рангів. Таким чином, ця методика є інтегративною. Вона використовує достоїнства різних підходів і дозволяє повніше розглянути ціннісні орієнтації людини.

При розробці анкети велика увага повинна приділятися формулюванню питань. При цьому варто враховувати описані в літературі [110] різноманітні вимоги до питання, як інструменту отримання емпіричних даних.

Додаток 3

Заходи щодо розвитку корпоративної культури і вдосконалення управління у вузі

Група методів	Методи
1. Корпоративна культура, виховання і навчання	
1.1. Розробка системи управління корпоративною культурою	1.1.1. Організація ради і робочої групи з розвитку КК. 1.1.2. Організація постійного моніторингу стану КК. (Опитування — не менше 1 разу в 2 роки з подальшим аналізом і публікацією в ЗМІ прийнятих пропозицій) 1.1.3. Періодична розробка програм розвитку КК
1.2. Розробка або коректування Положення про корпоративну культуру	1.2.1. Формулювання корпоративної місії. 1.2.2. Визначення «зухвалої цілі» (еталона). 1.2.3. Проголошення основних принципів. 1.2.4. Розробка рекомендацій з поведінки
1.3. Розробка або коректування фірмового стилю	1.3.1. Розробка концепції фірмового стилю — єдиних графічних і кольорових рішень. 1.3.2. Розробка прапора, написання гімну. 1.3.4. Розробка фірмового знака, емблем, піктограм. 1.3.5. Проектування інтер'єрів. 1.3.6. Розробка рекомендацій щодо одягу.
1.4. Розробка системи ритуалів і свят	
1.5. Проведення психологічної роботи з коректування ціннісних орієнтацій та особистісного зростання	1.5.1. Проведення індивідуальних консультацій. 1.5.2. Проведення психотренінгів.
1.6. Поліпшення роботи внутрішньозаводських засобів масової інформації та виховання	1.6.1. Поліпшення роботи внутрішньовузівської газети. 1.6.2. Організація випуску комп'ютерних газет. 1.6.3. Поліпшення роботи або організація внутрішньовузівського радіо і телебачення.

Група методів	Методи
	1.6.4. Створення за допомогою ЗМІ образу позитивного героя: «майстра», інноватора, ерудита з активною життєвою позицією, здоровим способом життя. 1.6.5. Створення за допомогою ЗМІ образу негативного героя: себелюба, конформіста, вузького фахівця з пасивною життєвою позицією, який зневажає принципи здорового способу життя.
	1.7.1. Гуманітарна перепідготовка, організація інституту культури викладачів. 1.7.2. Ініціація придбання других університетських спеціальностей. 1.7.3. Сприяння організації гуманітарних кружків, клубів і т.д.
2. Вид менеджменту і стиль управління	
2.1. Орієнтація управління на особистість викладача та інновації. 2.2. Впровадження цільового, переважно стратегічного управління. 2.3. Посилення колегіальності, передача стратегічного управління радам з виборним головою. 2.4. Делегування повноважень і відповідальності вниз. 2.5. Розширення особистого спілкування керівника з викладачами, особливо в режимі діалогу. 2.6. Організація моніторингу суспільної думки. 2.7. Заохочення інакомислення.	
3. Індивідуалізована матеріальна мотивація праці	
3.1. Збільшення різниці в оплаті з урахуванням якості, інновацій та інших характеристик праці («Система трьох ножиць»)	3.1.1. «Великі ножиці» (у результаті захисту дисертації) — не менш 1,58 раза. 3.1.2. «Середні ножиці» (на основі обговорення на спеціалізованій експертній раді або семінарі) — не менш 1,26 раза. 3.1.3. «Малі ножиці» (на основі рішення зав.кафедрою) — не менш 1,12 раза. 3.1.4. Збільшення ступеня зростання викладача: введення категорій для асистента і старшого викладача, посад приват-доцента, приват-професора, почесного доктора

Група методів	Методи
3.2. Забезпечення можливості зростання оплати праці впродовж всього періоду трудової діяльності	3.2.1. Забезпечення 10 ступенів зростання оплати з можливістю переходу на новий ступінь через 2-6 років (див. 3.1.1, 3.1.2). 3.2.2. Забезпечення можливості поточного зростання за рахунок підвищення оплати 1 раз у 1-2 роки (див. 3.1.3). 3.2.3. Забезпечення можливості зростання за рахунок конкретних робіт (див. 3.5) 3.2.4. Введення коефіцієнта на зарплату з урахуванням стажу роботи у вузі.
3.3. Облік дефіцитності спеціальності студентів	3.3.1. Введення коефіцієнта на зарплату з урахуванням конкурсу у вуз. 3.3.2. Введення додаткової оплати за навчання студентів на самофінансуванні. 3.3.3. Введення коефіцієнта на зарплату залежно від відсотку випускників, оформлених на роботу до 1 вересня.
3.4. Забезпечення регулярної виплати зарплати	3.4.1. Використання засобів, які надходять від студентів на самофінансуванні
3.5. Збільшення кількості та розмірів премій за конкретні роботи. Введення преміального листка	3.5.1. За певні інновації. 3.5.2. За певні наукові розробки і публікації. 3.5.3. За певні навчально-методичні роботи. 3.5.4. За певні роботи у сфері виховання. 3.5.5. За певні роботи у сфері організації та управління
3.6. Посилення патерналістської політики і соціальної підтримки	3.6.1. Безпроцентні кредити молодим родинам. 3.6.2. Недорогі путівки в санаторії, будинки і бази відпочинку. 3.6.3. Недорогі путівки дітям викладачів. 3.6.4. Утримання баз відпочинку, медичних кабінетів. 3.6.5. Безкоштовне користування спортзалами і тренажерними кабінетами

Продовження дод. 3

Група методів	Методи
3.7. Підсилення моральної мотивації	3.7.1. Преміювання переможців трудового змагання, у зв'язку з ювілеями і т.д.
4. Моральна мотивація праці	
4.1. Гласне визнання заслуг	4.1.1. Усне вираження подяки керівниками. 4.1.2. Вираження подяки в наказах. 4.1.3. Вираження подяки у пресі, на дошках оголошень, по радіо і т.д. 4.1.4. Привітання з ювілеями. 4.1.5. Фотографії на Дошках пошани, у музеях, на буклетах і т.д. з дотриманням принципу швидкої реакції на події та часті заміни фотографій героїв, фотографій у музеях і на буклетах. 4.1.6. Відвідування робочих місць кращих «генераторів ідей», учених, викладачів вищими керівниками
4.2. Організація трудового змагання	4.2.1. Постійне трудове змагання. 4.2.2. Конкурси на звання кращого "генератора ідей". 4.2.3. Конкурси на звання кращого вченого, автора монографій, наукових статей. 4.2.4. Конкурси на звання кращого лектора, асистента, методиста, вихователя.
4.3. Підсилення матеріальної мотивації	4.2.1. Висловлення подяки за працю при отриманні зарплати, премій і т.д.
5. Організація праці та її орієнтація на творчість	
5.1. Перерозподіл навантаження відповідно до здібностей	5.1.1. Збільшення навантаження співробітників, зайнятих переважно викладацькою роботою. 5.1.2. Скорочення навчального навантаження у зв'язку з причинами: - підготовки дисертації, - написання монографії, навчального посібника, - великою навчально-організаційною роботою, - великою виховною роботою і т.д.
5.2. Розвиток наукових шкіл та підрозділів	5.2.1. Розвиток наукових і педагогічних шкіл як неформальних центрів творчої діяльності.

Продовження дод. 3

Група методів	Методи
	5.2.2. Створення НДІ, проблемних лабораторій та наукових центрів. 5.2.3. Інтеграція з регіональними науково-дослідними і проектно-конструкторськими організаціями 5.2.4. Посилення кафедральних експериментальних баз. 5.2.5. Створення редколегій та редакцій спеціалізованих журналів і збірників
5.3. Посилення обміну досвідом	5.3.1. Виділення засобів на заходи: - відрядження для наукових цілей, - стажування, - участь у конференціях і т.д.
5.4. Виділення часу для творчої роботи (принцип «один з п'яти»)	5.4.1. Виділення одного з п'яти робочих днів для творчої роботи. 5.4.2. Надання творчої відпустки раз у п'ять років.
5.5. Організація нових служб	5.5.1. Організація відділу інновацій та видавничої діяльності. 5.5.2. Організація центру психологічної та соціологічної роботи. 5.5.3. Створення групи нових методів організації та управління.
5.6. Організація робочих місць	5.6.1. Поділ кафедральних кімнат для навчально-організаційної та науково-методичної роботи
5.7. Організація місць відпочинку	5.7.1. Організація кімнат для відпочинку і спілкування. 5.7.2. Організація кабінету психологічного розвантаження, тренажерних залів. 5.7.3. Організація буфетів і кафе для викладачів.
6. Планування та контроль	
6.1. Розробка і реалізація довгострокових індивідуальних планів зростання (ДІПЗ)	6.1.1. Визначення індивідуальної професійної місії. 6.1.2. Складання ДІПЗ і графіку зростання. 6.1.3. Перевірка ДІПЗ і надання допомоги викладачу у його реалізації.
6.2. Зменшення документальної звітності та формального контролю	6.2.1. Агрегування, згортка документів. 6.2.2. Перехід на безпаперову документацію — електронне планування і звітність.

Група методів		Методи
		6.2.3. Виключення дублювання діяльності деканатів і загальноузовівських підрозділів. 6.2.4. Заборона на введення додаткових письмових звітів. 6.2.5. Постійна боротьба з бюрократизмом і формалізмом
6.3. Посилення змістовного контролю	Етапний контроль (1 раз у 2-6 років)	6.3.1. Обговорення викладацької роботи співробітників на спеціалізованій експертній раді. 6.3.2. Обговорення наукової праці викладачів на спеціалізованому семінарі. 6.3.3. Анонімне анкетне опитування студентів з оцінкою елементів, які складають якість роботи викладача. 6.3.4. Обговорення методичних робіт на методичних радах.
	Поточний контроль	6.3.5. Оцінка роботи викладача особисто завідувачем кафедри (без перекладання відповідальності на колектив кафедри).

Питальники для самооцінки учасників психотренінгу
Д.5.1. Питальник для самооцінки своєї участі у роботі групи

Тренінгове ім'я _____

Дата _____

Оцініть, наскільки справедливі наведені нижче твердження щодо Вас (ніколи; рідко; іноді; часто; завжди), і поставте в необхідній клітинці хрестик)

Моя поведінка в групі	Це трапляється				
	ніко- ли	рід- ко	інко- ли	часто	завжди
Я дуже уважний під час роботи групи, повністю зосереджений на роботі					
Я здатний просити про підтримку, коли її потребую					
Я бачу, якщо комусь з учасників потрібна підтримка, і здатний надати її					
Я здатний висловлювати свою думку і відстоювати її, навіть якщо вона суперечить думці групи і ведучого					
Я уникаю довгих розповідей					
Я запитую, якщо мені щось незрозуміло					
Я виконую правила роботи в групі					
Я міркую про те, чого хочу домогтися, працюючи в групі					
Я здатний на відвертість у групі					
Я не піддаюся тиску групи на мене чи інших учасників і роблю те, що вважаю за потрібне					
Я довіряю членам групи					
Я хочу змінитися і вірю, що це можливо					
Я думаю, що члени групи довіряють мені					
Я активний учасник роботи в групі, а не пасивний спостерігач					
Я відкрито виявляю свої почуття і реакції на те, що відбувається в групі					
Я думаю, що розумію психологічний зміст того, що відбувається в групі, а не тільки слова, які вимовляються					

Д.5.2. Питальник для самооцінки динаміки стану учасника тренінгу

Тренінгове ім'я _____

Дата _____

Оцініть свій стан у балах (описіть, наскільки справедливі наведені нижче твердження, і поставте в необхідній клітинці хрестик)

Показник мого стану на занятті	Самооцінка стану в балах				
	1	2	3	4	5
Рівень ситуативної тривожності	Протягом заняття відчуття тривоги не було зовсім	Протягом заняття короткочасно виникало відчуття тривоги	Протягом меншої частини заняття було відчуття тривоги	Протягом більшої частини заняття було відчуття тривоги	Протягом заняття було постійне почуття сильної тривоги
Рівень впевненості у собі	Повна непевність у собі	Не впевнений у собі	Не можу визначити	Упевнений у собі	Повна впевненість у собі
Реактивність, сензитивність, чуттєвість	Заняття не вплинуло на мене зовсім	Вплив заняття на мене ледь відчутний	Вплив заняття на мене відчутний	Вплив заняття на мене істотний	Вплив заняття на мене дуже сильний
Позитивні емоції	Протягом дня позитивних емоцій не було зовсім	Були нетривалий час деякі позитивні емоції	Позитивні емоції були протягом меншої частини заняття	Позитивні емоції були протягом більшої частини заняття	Сильні позитивні емоції були цілий день
Негативні емоції	Протягом дня негативних емоцій не було зовсім	Були нетривалий час деякі негативні емоції	Негативні емоції були протягом меншої частини заняття	Негативні емоції були протягом більшої частини заняття	Сильні негативні емоції були цілий день