

УДК: 378. 12. 003.13

*Подсолонко Е.А., Павлидис П.*

## **ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА**

### **ПРОБЛЕМА НЕРАВНОЗНАЧНОГО ВКЛАДА ПЕРСОНАЛА В РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Деятельность персонала в организациях любой сферы деятельности определяет результативность их развития. В зависимости от специфики деятельности организаций составляющие отмеченной результативности могут существенно отличаться. В этой связи и подходы к оценке вклада персонала в эту результативность для организаций разных сфер деятельности могут существенно отличаться.

Для уровня отдельных предприятий и их цехов методы определения вклада подразделений предприятия в формирование его прибыли достаточно отработаны [1, с.175] и обоснованно применяются в методах обеспечения взаимосвязи фонда оплаты труда персонала подразделений с их вкладом в прибыль предприятия [1, с. 188]. Будущий управленческий персонал предприятий обучают овладению этими методами в университетах Украины. Однако в этих методах отсутствует индивидуальный подход к каждому отдельному работнику. Это часто приводит к снижению результативности работы подразделений, а в итоге - и в целом организаций.

На стадии оплаты труда персонала организаций и их подразделений многие руководители организаций применяют упрощенный подход: заработная плата каждому в соответствии с штатным расписанием, а при наличии общих положительных результатов – премию всем сотрудникам по 50 или 100 % от оклада. Этот подход приводит к полной парализации активности основной массы персонала, поскольку оплата труда на одинаковых должностях будет одинакова вне зависимости от индивидуального вклада. Часто такой подход объясняется сложностью решения этой задачи.

Особенно сложно считается учесть индивидуальный вклад научного или педагогического персонала в результативность деятельности научных и образовательных организаций.

Известен опыт 20 и 30 летней давности решения этой проблемы [2]. В силу различных обстоятельств опыт прошлых лет в современных условиях не развит. Однако проблемная ситуация неравнозначного вклада персонала подразделений в результативность развития организаций становится еще более острой в рыночных условиях.

## АКТУАЛЬНОСТЬ ОЦЕНКИ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ВКЛАДА РАБОТНИКОВ В РАЗВИТИЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ

В последнее десятилетие структура финансирования деятельности образовательных и научных организаций существенно изменилась в сравнении с началом периода самостоятельного развития Украины. Прекратили свое существование централизованные фонды научно – технического развития предприятий, служившие источниками финансирования научных исследований по ускорению этого развития. Значительно снизилась доля объемов научных и научно – технических работ в объеме валового внутреннего продукта. В 2000 и 2004 гг. она составляла 1,2 %, а в 1990 г. – 1,77 % [3], [4]. На этой основе втрое снизилось число штатных специалистов, выполняющих научно – технические работы (с 313,1 тыс. человек в 1990 г. до 106,6 тыс. человек в 2004 г.) [3, с. 350]. Кроме того, если в 1990 г. по совместительству эти работы выполняли 36 тыс. человек (11,5 % от штатных сотрудников), то в 2000 г. – 53,9 тыс. (44,6 %), а в 2004 г. уже 65,6 тыс. (61,5 %). В результате количество промышленных предприятий, внедрявших инновации, составлявшие в 2000 г. 1491 единиц, снизилось в 2004 г. до 958. Это произошло преимущественно из-за снижения числа предприятий, осваивающих новые виды продукции (инновационную продукцию), с 1372 в 2000 г. до 742 в 2004 г. [3, с. 352].

Во многом такая ситуация сформировалась из-за почти полного отсутствия соответствующих научно – исследовательских работ, ориентированных на создание экономического механизма стимулирования предприятий в постоянном обновлении выпускаемой ими продукции. В рыночной экономике такое обновление служит важным условием выживания и финансовой устойчивости предприятий. Кто должен выступать заказчиком актуальных для отечественной экономики НИР, подобных приведенному примеру? Отсутствие таких НИР – это экономические потери самих предприятий и их коллективов, бюджета конкретных территорий, где расположены эти предприятия, и бюджета страны, это и потери научных подразделений в НИИ и ВУЗах Украины. Можно привести примеры и других направлений потерь в экономике страны, ее регионов и отраслей деятельности. Можно кивать в адрес Министерства образования и науки Украины с упреком, что оно централизованно не пытается анализировать эти проблемы и не управляет целенаправленно их решением. Однако здесь следует ответственно заявить, что время централизованных решений давно прошло, что сегодня дана возможность любому ученому проявить свою инициативу в постановке и решении актуальных для отечественной экономики проблем.

Практически в любой образовательной и научной организации в настоящее время основная масса сотрудников находятся как в давние «социалистические» времена в ожидании централизованных решений руководства всех уровней почти по любому вопросу. Такое воспитание получило все население бывшего СССР. Рыночные условия развития предполагают широкую децентрализацию в принятии решений и личную ответственность каждого человека за результативность своей деятельности. Это все требует переучивания населения пониманию особенностей рыночного развития страны, ее регионов, предприятий и организаций. Процессы

## **ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА**

---

такого переучивания в Украине начались еще в 1985 г. Однако успехи в этих вопросах достигнуты незначительные. Пока можно привести единичные примеры организации деятельности НИИ и ВУЗов с учетом рыночных условий развития. К примеру, определенных успехов в этом направлении достигли Киевский Национальный университет экономики и торговли, Севастопольский национальный технический университет. Сдерживающим фактором распространения их опыта является отсутствие обоснованной системы оценки индивидуального вклада работников НИИ и ВУЗов в конечные результаты и эффективность их развития.

### **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ВКЛАДА РАБОТНИКОВ В КОНЕЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Главной целью в создании такой системы служит формирование экономического механизма, побуждающего каждого сотрудника организации результативно использовать свое рабочее время и обеспечивать своей работой положительное изменение ключевых показателей деятельности организации.

Исходя из структуры поставленной цели для ее достижения требуется решить ряд специфических задач:

- определить состав ключевых показателей деятельности организации;
- выявить роль деятельности подразделений в показателях организации;
- показать значение работы сотрудников подразделений в результатах организации;
- обосновать методы оценки индивидуального вклада в показатели деятельности организации;
- предложить методы мотивации увеличения индивидуальной результативности;
- предложить методы мотивации удержания высокой результативности индивидуального труда;
- разработать систему оценки индивидуальной результативности труда для образовательных организаций;
- разработать систему оплаты труда с учетом индивидуальной результативности персонала образовательной организации;
- предложить организационную структуру информационного взаимодействия служб организации в процессах оценки и оплаты индивидуальной результативности.

### **АНАЛИЗ МЕТОДОВ ПОДХОДА К ОЦЕНКЕ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ВКЛАДА В ОБЩИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ**

Известный [2] опыт Института экономики промышленности Академии наук Украины и его Днепропетровского отделения по оценке вклада каждого научного сотрудника в результаты работы его подразделения и всей организации применялся в основном при подведении итогов социалистического соревнования. Первая

попытка подведения таких итогов в Днепропетровском отделе этого института была реализована еще в 1973 – 1974 гг. В этот период в основе методов оценки вклада каждого сотрудника в результаты работы было положено исчисление коэффициента эффективности использования заработной платы. В итоге, после окончания каждого месяца или квартала результаты оценки доводились до всего коллектива. Они имели разброс от 0,4 до 1,4. Результаты свыше 1 имели всего 4 сотрудника, а остальные – ниже. Независимый эксперт, работавший в этом коллективе ранее, с удивлением констатировал совпадение этих количественных оценок с его представлением о потенциале каждого члена этого научного коллектива.

В последующие годы, когда потребовалось сравнивать между собой работу коллективов всех отделов, секторов и тематических групп и в целях формирования по ним накопительных итогов, была разработана более сложная система оценки их деятельности. В ее основе уже были заложены методы оценки эффективности использования рабочего времени сотрудниками подразделений института. Здесь была применена балльная система, в которой 1 балл приравнивался к 1 плановому или фактическому рабочему часу любого сотрудника. Как и в первом варианте оценки, здесь все виды работ персонала подразделений были сгруппированы и пронормированы. В основу группирования видов работ были положены существовавшие в тот период типовые методики определения эффективности научных исследований. Принятый 20 лет назад метод приравнивания 1 балла к 1 часу работы принципиально не устарел и в настоящее время.

В Таврическом национальном университете им. В.И. Вернадского уже в течение 5 лет применяется система оценки деятельности кафедр и факультетов университета. В основе этой системы лежит также оценка работы коллективов в баллах. Каждый коллектив может увидеть динамику своего развития по годам и сравнить свои успехи с результатами работы других кафедр и факультетов. Но дальше удовлетворения любопытства сотрудников эта система не продвинулась. Результаты работы факультетов могут существенно отличаться по отдельным показателям, не входящим в эту систему оценки, но имеющим в целом для университета большое значение. Но эти отличия ни в чем не учитываются.

Заслуживает большого внимания опыт упомянутых ранее университетов, где 100% заработной платы по окладам выплачивается всем сотрудникам, а за дополнительный против плана вклад в развитие своих подразделений и университета сотрудники получают дополнительную оплату, зависящую от этого вклада. Именно здесь требуется разработка методов, позволяющих оценить индивидуальный вклад каждого сотрудника в приращение против нормы или стандарта ключевых показателей развития университета. Здесь же очень важно дать расчет величины прироста его заработной платы, обеспеченной этим индивидуальным или групповым вкладом.

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

### НОРМАТИВНЫЕ ОСНОВЫ СТРУКТУРЫ ПЛАНОВОЙ УЧЕБНОЙ И ПРОЧЕЙ НАГРУЗКИ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ УНИВЕРСИТЕТА

В практике работы высших учебных заведений принято исчисление рабочего времени преподавателей из расчета 6 часового рабочего дня ( $t_{\text{сac}}$ ) при 6 дневной рабочей неделе ( $n$ ). В итоге – 36 часовая рабочая неделя ( $t_{\text{нac}}$ ). Количество рабочих недель ( $N_{\text{раб}}$ ) рассчитывается как разница между продолжительностью года в неделях ( $N$ ) 52, длительностью отпуска ( $N_{\text{о}}$ ) 8 недель и праздников ( $N_{\text{пр}}$ ) в течение 1 недели ( $52 - 8 - 1 = 43$ ). Исходя из этого, нормативная часовая нагрузка в работе каждого преподавателя ( $t_{\text{нac}}$ ) составляет в год 1548 час ( $36 \times 43$ )

$$t_{\text{нac}} = t_{\text{сac}} \times n ; N_{\text{раб}} = N - N_{\text{о}} - N_{\text{пр}}; \quad (1)$$

$$t_{\text{нac}} = t_{\text{нac}} \times N_{\text{раб}},$$

где

$t_{\text{нac}}$  – нормативное время работы преподавателя в неделю, час (36 часов);

$t_{\text{сac}}$  – нормативное время работы преподавателя в сутки, час (6 часов);

$n$  – число дней работы преподавателя в неделе, дней (6 дней);

$N_{\text{раб}}$  – число рабочих недель преподавателя в году, недель (43 недели);

$N$  – число недель в году, недель (52 недели);

$N_{\text{о}}$  – число недель отпуска преподавателя в году по плану, недель (8 недель);

$N_{\text{пр}}$  – число недель праздников в течении года, недель (1 неделя);

$t_{\text{нac}}$  – нормативное время работы преподавателя в году, астрономических часов (1548 ас. часа).

Эта величина годовой часовой нагрузки преподавателя служит основой для выделения оплачиваемой штатной единицы вне зависимости от должности и уровня квалификации преподавателя. Все это время преподавателем должно быть потрачено для выполнения разных видов деятельности, в итоге направленных на подготовку профессионалов, обладающих предписанной стандартами Министерства образования и науки Украины совокупностью знаний и умений по обучаемой специальности и выбранной студентом в ней специализацией.

Здесь следует отметить, что по нормативам Министерства нагрузка на одного студента в неделю составляет 54 академических часа ( $t_{\text{нак}}$ ). При принятой в основной массе высших учебных заведений Украины продолжительности 1 академического часа в 40 минут ( $t_{\text{ак}}$ ), общая нагрузка студента в течение недели ( $t_{\text{н мин}}$ ) не должна превышать 2160 минут ( $54 \times 40$ ). Аналогично и нагрузка преподавателя в неделю также составляет 2160 минут ( $36 \text{ час} \times 60 \text{ мин}$ ). Это равенство нормативной загрузки в течение недели в минутах астрономических часов преподавателей и академических часов студентов позволяет ожидать от работы каждого преподавателя адекватных его усилиям результатов в знаниях и умениях студентов.

$$t_{\text{н мин}} = t_{\text{нак}} \times t_{\text{ак}} \cdot \text{час} = t_{\text{нac}} \times t_{\text{сac}} \cdot \text{час}, \quad (2)$$

где



$t_n$  мин – общая нормативная рабочая нагрузка в течение недели студентов и преподавателей, минут (2160 мин);

$t_n$  ак – нормативная рабочая (учебно – научная и практическая) нагрузка на 1 студента в течение недели в академических часах, академический час (54 ак. час);

так. час – продолжительность 1 академического часа, минут (40 мин);

таc.час – продолжительность 1 астрономического часа, минут (60 мин).

Соответственно годовая нагрузка преподавателя в академических часах ( $t_{нак}$ ), существенно отличается от этой нагрузки в астрономических часах ( $t_{наc}$ ):

$$t_{нак} = (t_{наc}) \times (таc.час) / так. час = (1548 \times 60) / 40 = 2322 \text{ ак. час}, \quad (3)$$

где

$t_{нак}$  - годовая нагрузка преподавателей в академических часах (2322 ак. час).

При средней продолжительности учебного года ( $N_{уг}$ ) в 10 месяцев, длительность одного усредненного месяца, а соответственно и месячной нагрузки преподавателя и студента ( $t_n$  ак. мес.) составит 232 академических часа. На этой основе можно исходя из величины установленного в текущем учебном году или семестре оклада по каждой должности ( $V_m$ ), исчислить стоимость одного академического часа ( $V$  ак. час) и использовать ее в любых необходимых расчетах.

$$t_n \text{ ак. мес.} = t_{нак} / N_{уг}; V \text{ ак. час} = V_m. / t_n \text{ ак. мес.}$$

Например, при установленном месячном окладе 700 грн., величина  $V$  ак. час составит 3 грн., при 1000 грн. – 4,31 грн., при 1500 грн. – 6,46 грн., при 2000 грн. – 8,62 грн.

В настоящее время Министерством установлена максимальная величина годовой учебной нагрузки на одного преподавателя – 900 академических часов (из 2322 час, полученных выше по расчету на основе нормативов).

Вокруг этого ограничения возникают неоднозначные мнения. В составе 2322 академических часов работы преподавателя в течение года кроме непосредственно учебной нагрузки, связанной с чтением лекций, проведением семинаров, практических и лабораторных работ, зачетов и экзаменов, курсовых и квалификационных работ, учебных и производственных практик, государственных экзаменов и защиты выпускных, дипломных и магистерских работ, имеются другие виды деятельности. Эти виды работы играют обеспечивающую роль для нормативного функционирования учебного процесса. В их состав входят: учебно-методическая; научно – исследовательская; культурно – воспитательная; общественно -- организационная.

Учебно-методическая работа на начальном этапе представляет собой разработку так называемого УМКД – учебно-методического комплекса дисциплины. В составе этого комплекса разрабатывается 16 документов: учебная программа дисциплины; рабочая программа; опорный конспект лекций; пакет визуального сопровождения курса; задания для практических занятий (сборники заданий, деловые игры, ситуационные задачи); методические указания и тематика

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

контрольных работ для студентов – заочников; учебные и контрольные тесты для проведения занятий, зачетов и экзаменов; перечень вопросов, выносимых на зачеты и экзамены; пакеты контрольных заданий для комплексной проверки знаний студентов по учебной дисциплине; пакеты контрольных заданий для замера остаточных знаний студентов по дисциплине; методические указания и индивидуальные задания для самостоятельной работы студентов; фонд нормативного и инструктивного материала; методические указания и тематика научно – исследовательских работ студентов; методические указания для использования персонального компьютера по дисциплине; методические указания и тематика курсовых работ; рекомендованная литература по дисциплине.

Об объемах работы по каждой учебной дисциплине можно получить представление, рассмотрев лишь состав таких документов по 10 учебным дисциплинам специализации «Менеджмент персонала (управление человеческими ресурсами)» специальности «Менеджмент организаций», заново разработанных или усовершенствованных в 2002 – 2005 г.г. под руководством и при участии автора, преподавателями факультета управления Таврического национального университета им. В.И. Вернадского и факультета экономики и менеджмента Крымского государственного гуманитарного института:

Теория организаций – 175 стр., формат А4 (23,57 п.л., 108 ак. час);

Менеджмент – 180 стр., А4 (23,75 п.л., 162 ак. час);

Управление проектами – 180 стр., А4 (23,75 п.л., 81 ак. час);

Контроллинг – 161 стр., А4 (21,7 п.л., 81 ак. час);

Маркетинговые исследования – 176 стр., А4 (23,6 п.л., 108 ак. час);

Управление персоналом – 180 стр., А4 (23,75 п.л., 81 ак. час);

Управление компетенциями – 104 стр., А4 (13,57 п.л., 54 ак. час);

Социальная политика – 155 стр., А4 (20,6 п.л., 108 ак. час);

Психология деятельности менеджера – 94 стр., А4 (12,35 п.л., 81 ак. час);

Информация и коммуникации на предприятии – 180 стр., А4 (23,75 п.л., 81 ак. час).

Кроме того, в дополнение к учебно – методическому комплексу дисциплин по этим 10 учебным дисциплинам преподавателями авторами и составителями был создан единый том «Хрестоматия специализации «Управление человеческими ресурсами»» объемом 976 стр., А4 (131,6 п.л.).

Как следует из этих данных, на одну учебную дисциплину преподавателю приходится разработать учебно-методических документов и учебное пособие в объеме от 26 до 36 печатных листов, что составляет от 0,25 до 0,5 п.л. на 1 академический час работы студентов. Этот разрыв в основном обусловлен степенью новизны учебной дисциплины в использовании ее в учебном процессе вообще, и в обучении конкретной специальности в частности. Чем новее учебная дисциплина, тем больше времени для подготовки всего пакета документов УМКД и учебного пособия для нее требуется. Если же речь идет о традиционной учебной дисциплине, которую изучали еще наши родители и их родители, то можно с уверенностью считать, что затраты времени на эту работу могут быть минимальными. Тогда в счет

экономии времени на эту работу может возрасти непосредственно занятость преподавателя учебной работой.

Рассчитанная ранее нормативная годовая нагрузка преподавателя в академических часах  $t_{n \text{ ак.}} = 2322$  включает структурно все перечисленные ранее составляющие:

$$t_{n \text{ ак.}} = t_{n \text{ ак. у}} + t_{n \text{ ак. м}} + t_{n \text{ ак. н}} + t_{n \text{ ак. в}} + t_{n \text{ ак. о}}, \quad (4)$$

где

$t_{n \text{ ак. у}}$  – годовые затраты времени преподавателя на учебную работу во всех ее составляющих, академических часов;

$t_{n \text{ ак. м}}$  – годовые затраты времени преподавателя на разработку УМКД, учебных пособий и повышение квалификации в этой деятельности, академических часов;

$t_{n \text{ ак. н}}$  – годовые затраты времени на проведение научных исследований, результаты которых служат содержательной основой усовершенствования или новой разработки отмеченных выше разделов УМКД и учебных пособий, включая научную работу со студентами, академических часов;

$t_{n \text{ ак. в}}$  – годовые затраты времени преподавателя на культурно – воспитательную работу со студентами, академических часов;

$t_{n \text{ ак. о}}$  – годовые затраты времени преподавателя на общественно организационные виды работы во всех видах деятельности, от уровня абитуриентов и студентов до уровня подразделений министерств и ведомств, академических часов.

Величина  $t_{n \text{ ак. у}}$ , ограничиваемая министерством, как отмечалось ранее, суммой в 900 академических часов, складывается из затрат времени на проведение учебных занятий по нескольким учебным дисциплинам. По последним требованиям министерства в учебном плане бакалавра аудиторная нагрузка для студентов не должна превышать 30 академических часов в неделю, для уровня специалиста – 24 часа, а магистра – 18 ак. час. Поэтому в нагрузку преподавателю из 54 академических часов, приходящихся в учебном плане на учебную дисциплину, к примеру, приведенную выше «Управление компетенциями», попадают только 30 часов, а 24 часа приходятся на самостоятельную работу студентов, выполняемую ими на основе упомянутых ранее методических указаний и индивидуальных заданий для самостоятельной работы студентов, разрабатываемых преподавателем. Если же эта же самая учебная дисциплина, новая для нашего отечественного учебного процесса, будет прочитана для специалистов, то преподавателю в учебную нагрузку будут засчитаны 24 академических часа, а если – магистрам, то – только 18 академических часов. Соответственно, чтобы сформировать учебную нагрузку преподавателю для работы в объеме 900 часов для бакалавра требуется (условно без других видов учебной нагрузки) охватить 30 таких учебных дисциплин ( $900 : 30$  час), либо 15 учебных дисциплин по 108 академических часов, либо 10 учебных дисциплин по 162 академических часа.

В действительности при достаточном количестве студентов, около 150 ак. час занимает учебная нагрузка по руководству дипломными и магистерскими



## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

---

проектами или работами (из расчета 5 студентов на одного руководителя по 30 час). У профессоров и некоторых доцентов в учебную нагрузку может входить руководство аспирантами (50 ак. час на одного аспиранта при норме не более 5 аспирантов на одного научного руководителя). Кроме того имеются затраты времени на руководство курсовыми работами, на консультации, прием зачетов и экзаменов. Все это уменьшает количество учебных дисциплин в учебной нагрузке на одну штатную единицу преподавателя до 3 – 6, в зависимости от предусмотренного образовательными стандартами количества академических часов по этим дисциплинам.

Отметим, что в учебном плане специальностей направления менеджмент студентам предусмотрено изучение более чем 90 учебных дисциплин. Например, на факультете управления Таврического национального университета имени В.И. Вернадского за преподавателями закреплены более 150 учебных дисциплин. При штатной численности в 55 преподавателей на каждого из них выпадает около 3 учебных дисциплин, если вести по ним полностью лекции и практические занятия. Если же разделить лекции – профессорам и доцентам, а практические занятия – ассистентам, то количество учебных дисциплин возрастает до 5 - 6 на 1 штатную единицу. Поэтому на выпускающих кафедрах наблюдается стремление преподавателей работать без ассистентов, чтобы иметь меньшее количество учебных дисциплин в своей учебной нагрузке.

В практике работы выпускающих кафедр по новым специальностям максимум учебной нагрузки в 900 часов обычно устанавливают для ассистентов, имея в виду, что вся их работа осуществляется под методическим руководством лекторов, разрабатывающих основной пакет УМКД и учебное пособие по совместной учебной дисциплине. Годовая учебная нагрузка старшим преподавателям, ведущим самостоятельно учебные дисциплины, устанавливается в объеме 850 часов, доцентам – 800 часов, профессорам без ученого звания и научной степени доктора наук – 750 часов, а профессорам с научной степенью доктора наук и ученым званием профессора – 700 часов. В таблице 1 приведен пример формирования плановой годовой нагрузки преподавателей разных типов кафедр по видам их деятельности.

По каждому из приведенных в таблице 1 видов деятельности имеется перечень входящих в них конкретных работ и по основной массе из них министерством разработаны и рекомендованы нормативы их выполнения. На стадии планирования годовой нагрузки преподавателя обычно стремятся предусмотреть все виды работ по каждому виду деятельности. Однако более важно по итогам каждого месяца и учебного семестра осуществлять контроль за реальной работой в пределах приведенных в таблице 1 общих затрат времени работы каждого преподавателя.

Таблица 1

Плановая годовая нагрузка преподавателей по видам деятельности  
в академических часах

Группы учебных дисциплин и должностей преподавателей	Нагрузка по видам деятельности					Всего на учебный год
	Учебная	Методическая	Научная	Воспитательная	Общественно-организационная	
Профессионально – ориентированные новые						
Профессор полный	700	500	300	322	500	2322
Профессор неполный	750	450	322	350	450	2322
Доцент	800	400	347	375	400	2322
Старший преподаватель	850	350	372	400	350	2322
Ассистент	900	300	372	450	300	2322
Профессионально – ориентированные традиционные						
Профессор полный	700	450	250	352	570	2322
Профессор неполный	800	400	252	370	500	2322
Доцент	850	340	282	400	450	2322
Старший преподаватель	900	180	292	450	400	2322
Ассистент	1000	150	322	500	350	2322
Общеобразовательные традиционные						
Профессор полный	700	300	200	522	600	2322
Профессор неполный	800	250	220	552	500	2322
Доцент	900	200	240	582	400	2322
Старший преподаватель	1000	140	250	632	300	2322
Преподаватель	1100	120	260	642	200	2322
Ассистент	1200	100	270	652	100	2322

**ФОРМИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА, ПОБУЖДАЮЩЕГО К ВЫСОКОЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ В ИНДИВИДУАЛЬНОЙ РАБОТЕ**

**Выбор ключевых показателей развития организации**

Мировая практика показывает, что в оценке деятельности организации и эффективности их развития для сотрудников подразделений все большее значение приобретают нефинансовые показатели [5, с. 22]. Особенно важно, что при

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

использовании сбалансированной системы показателей обеспечивается оптимальность состояния многих экономических факторов в процессе управления интеллектуальным потенциалом и накопленными знаниями на основе углубленного экономического контроля и управления экономическими ресурсами [5, с. 23]. За рубежом этот подход с 1992 г. получил название «модели стратегических карт» и первым этапом их применения является контроль за реализацией миссии компании [5, с. 31].

Не приводя здесь анализ достоинств этого подхода подчеркнем, что он достаточно близок к культивируемой нами методологии комплексной оценки уровня рыночного развития предприятий и организаций, где решается задача согласования их текущего развития с стратегическими проблемами. Поэтому вполне корректно при выборе ключевых показателей развития начинать с рассмотрения миссии университета и стратегии его деятельности.

### Показатели миссии и стратегии деятельности университета

Главная миссия университета – стать центром коммуникации, информации и создания знаний как субстанции производства, позволяющим на основе приоритетных сфер – науки и образования в XXI веке учесть тенденции глобализации общественного развития во всех сферах жизнедеятельности человека и общества. Эта глобальная миссия университета имеет свои специфические составляющие, которым могут быть присущи количественные оценки:

*дать высококачественное университетское образование, базирующееся на принципах:*

- ✦ гуманизации;
- ✦ толерантности;
- ✦ демократизации;
- ✦ прагматичности;
- ✦ непрерывности;
- ✦ вариативности;
- ✦ адаптивности;
- ✦ оптимальности;

*воспитать:*

- ✦ гармонично развитую личность;
- ✦ патриота украинской страны, как составной части мирового содружества;

*сформировать человека:*

- ✦ социально активного;
- ✦ высоких духовных качеств;
- ✦ способного на саморазвитие в условиях быстрой смены идей, знаний и технологий;

*привить умение студентам осмысленно и эффективно функционировать в обществе:*

- ✦ глобализованном;
- ✦ информационном;
- ✦ коммуникационном;

- ✦ требующем обучения на протяжении всей жизни;  
*подготовить высококвалифицированных специалистов:*
- ✦ для органов власти;
- ✦ производства;
- ✦ образования;
- ✦ науки;
- ✦ культуры;
- всесторонне развивать научные исследования:*
- ✦ фундаментальные;
- ✦ прикладные;
- осуществлять интеграцию в мировое образовательное пространство, сохраняя лучшие отечественные традиции;*
- быть региональным центром:*
- ✦ культуры;
- ✦ науки;
- ✦ образования;
- ✦ диалога многонациональных культур;
- ✦ мира и дружбы между народами.

Стратегия развития деятельности университета, базируется на глобальной миссии и охватывает:

- в учебной работе:
- ✦ единство общетеоретического и специального образования;
- ✦ учет требований работодателей Крыма и Украины в обучении студентов каждой специальности;
- ✦ использование в учебном процессе максимума новинок науки и техники;
- в научно-исследовательской работе:
- ✦ исследования важнейших проблем развития Крыма и Украины (гуманитарных, социальных, экономических, экологических, технических);
- ✦ создание и развитие фундаментальных научных школ в прикладных аспектах;
- ✦ внедрение собственных и заимствованных результатов научных исследований в учебно-воспитательный процесс;
- ✦ развитие НИР студентов;
- ✦ подготовка научно-педагогических кадров высшей квалификации через аспирантуру
  - ✦ и докторантуру;
  - ✦ обобщение межвузовского опыта научно – педагогической работы;
- в международных связях:
- ✦ установление контактов с зарубежными научными центрами и университетами;
- ✦ координация НИР на международном уровне;
- ✦ интеграция учебных планов в международные образовательные стандарты для уровней бакалавра и магистра;

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

---

- ✚ обмен научными и учебными материалами с зарубежными партнерами;
- ✚ обмен специалистами (зарубежные стажировки);
- ✚ обмен студентами (одно и двухсторонний);
- ✚ сотрудничество с международными фондами;
- ✚ участие и проведение международных семинаров и конференций.

Университет способствует расширению возможностей граждан Украины для:

- ✚ получения высшего образования;
- ✚ создания равных условий доступности высшего образования;
- ✚ обеспечения сбалансированности объемов подготовки за средства бюджета, физических и юридических лиц;
- ✚ учета потребностей конкретного человека и интересов Украины, Крыма и его территорий;
- ✚ получение студентами льгот и социальных гарантий в соответствии с действующим законодательством.

На основе этих положений миссии и стратегии развития университета, изложенной в соответствующей концепции на 2005 – 2010 гг., принятой ученым советом ТНУ 27.01.05 г. [6], была разработана концепция развития факультета управления на 2005 – 2010 гг. [7], утвержденная на заседании Ученого совета факультета 23.02.2005 г. (протокол № 6), в которой были предложены 53 рабочих пункта реализации университетской концепции. В осуществление университетской концепции был разработан Перспективный план развития университета на 2005 – 2008 гг. с 253 направлениями работы или конкретными мероприятиями [8], из которых 111 были взяты за основу формирования перспективного плана работы факультета управления, как отвечающие концептуальным положениям его развития [9].

### **Показатели и критерии оценки вклада подразделений в результаты работы организации**

Вопрос неравнозначности вклада для результатов работы организации от деятельности ее подразделений стар как мир. В составе крупных предприятий работали коллективы цехов численностью персонала в 5 – 6 тысяч человек и в 300 – 500 человек. Крупный цех обеспечивал своей деятельностью 15 – 20 % выпуска конечной продукции, а мелкий цех – 1 – 2 %. Зачастую и показатели эффективности работы были также в пользу крупных цехов. Однако, крупные цехи не могли производить отдельные виды продукции, в которых была потребность у населения, у других предприятий, но которые могли производить мелкие цехи. Для рабочих одинаковых профессий в крупных цехах работа была более интенсивной, чем в мелких. Соответственно руководители крупного цеха и его участков работали также более интенсивно и напряженно, нежели в мелком цехе. Эта неодинаковость в напряжении работы и во вкладе каждого работника в конечный результат деятельности учитывалась в оплате труда.



Более того, оплата труда руководящих работников отличалась и в зависимости от масштабности предприятий. Заработная плата ученых на одинаковых должностях в НИИ разных категорий также отличалась. Это вполне логично и обоснованно.

Можно ли эти особенности отразить в системе оплаты труда научно – педагогических работников современных высших учебных заведений? Можно ли найти какие – либо отличия в работе разных преподавателей разных факультетов, кафедр, деканов и деканатов, заведующих кафедрами, лаборантов кафедр?

Таврический национальный университет им. В.И. Вернадского на 1 сентября 2005 г. имел на своих основных 16 факультетах численность студентов дневной формы обучения 8667 человек, из которых 4169 человек обучались на коммерческих условиях. Кроме того, еще 4155 студентов обучались заочно на 14 факультетах из 16, из которых 452 – на условиях государственного бюджета, а остальные 3703 – на коммерческих условиях. Численность студентов дневной формы обучения по факультетам распределилась от 1400 чел. на экономическом факультете, 1000 – на факультете управления, 800 – иностранной филологии, около 700 – математическом, 650 – географическом, 550 – физической культуры, 530 – юридическом, до 400 – на физическом, 350 – биологическом, по 300 – на философском, историческом, крымскотатарской и восточной филологии, 235 – химическом, 210 – психологии. Суммарная численность студентов дневной и заочной формы обучения по факультетам распределилась по факультетам следующим образом: 1900 на экономическом факультете, 1500 – на факультете управления, 1200 – на юридическом, по 1100 – на факультетах физической культуры и иностранной филологии, 950 – на географическом, 800 – на математическом, по 600 – на факультетах русской филологии, украинской филологии, биологическом, до 500 – на историческом, по 400 – на факультетах психологии, философии, физическом, по 300 – на химическом, крымскотатарской и восточной филологии.

Простые сравнения приведенных цифр показывают, что такие факультеты как экономический и управления работают с контингентом студентов, превышающим в 4 - 6 раз численность студентов дневного обучения на факультетах химическом и психологии, а вместе со студентами заочного обучения в 5 - 6 раз того же химического и факультета крымскотатарской и восточной филологии. Конечно, сравнение конкретных факультетов по численности обучающихся на них студентов, - это характеристика неодинаковости напряженности в работе не только декана и деканата, но и заведующих кафедрами, преподавателей и лаборантов кафедр. Однако в основе оценки такой напряженности должны лежать официальные нормативы численности студентов для факультетов.

Известно, что высшие учебные заведения имеют право открывать новый факультет при численности студентов по этому новому направлению на всех курсах дневной формы обучения не менее 200 человек. Именно эти 200 человек и считаются нормой 100 % напряженности в работе всех преподавателей факультета, методистов, секретарей и лаборантов. Напомним, что понятие напряженности труда (от латинского *intensio* - напряжение) наибольшее распространение получило как

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

---

интенсивность труда, в соответствии с буквальным написанием слова напряжение. Различают нормальную интенсивность труда и чрезмерную [10, с. 211].

В общем виде нормальная интенсивность труда предусматривает нагрузку работника, позволяющую:

- ↓ удовлетворить естественную потребность человека в труде для его гармоничного, всестороннего развития;
- ↓ обеспечивать эффективное использование каждой единицы рабочего времени;
- ↓ создать условия для полного восстановления сил работника до начала следующего трудового периода.

Обычно интенсивность труда, его напряженность измеряются затратами труда в единицу времени.

В нашем случае для каждого сотрудника – преподавателя, эта единица времени является величиной постоянной в течении учебного года и составляет 2322 академических часа. Отличаться могут только затраты труда. Для определения их нормативной (нормальной) величины требуется кроме нормативной величины числа студентов для открытия нового факультета (200 студентов) иметь и минимально необходимое нормативное число преподавателей. Считается, что факультет может быть создан только при наличии трех кафедр. Поскольку кафедра может быть создана только при наличии в ней не менее 5 штатных единиц преподавателей, минимальной численностью факультета может быть 15 штатных единиц профессорско-преподавательского состава. Отсюда, нормативной величиной затрат труда на факультете может выступать соотношение нормативных величин числа студентов 200 человек и преподавателей 15 человек. Размер этого соотношения составляет 13,333 (200 / 15) студентов на одного преподавателя.

Вместе с тем, студентам всех специальностей читают лекции по циклу гуманитарных дисциплин 1188 час, а некоторым, - еще и высшей математике – 270 час из общей нагрузки бакалавров 8046 часов. Кроме того, для специалистов по этому циклу ведут занятия по 216 часов из 1836 академических часов. Следовательно, 1674 часов (1188 + 270 + 216) из 988 часов (8046 + 1836) за 5 лет ведут преподаватели других факультетов (около 17%). Поэтому, нормативные 15 человек для минимально необходимых 3-х кафедр нормативного факультета могут быть увеличены до 17 ставок. Соответственно число нормативных студентов на одного преподавателя приведенного к средней увеличенной до 17 единиц численности факультета составит 11,765 человек.

Число приведенных штатных единиц по каждому факультету считается на основе условного распределения по ним всей численности общевузовских кафедр (ОВК). Например, в ТНУ численность преподавателей всех факультетов составляет 791 человек и 69 – в составе ОВК (8% от общей численности). Вместе с тем, некоторые факультеты ведут занятия по отдельным из учебных дисциплин отмеченного выше цикла почти на всех факультетах, что в итоге составляет 15-17% реальной общевузовской нагрузки.

Следует отметить, что приведенные ранее сведения о численности студентов дневной и заочной формы обучения в расчетах интенсивности работы преподавателей учитываются неодинаково.

Не оспаривая полную обоснованность принятого в Украине отличия этой интенсивности, отметим, что для заочного обучения она принята в размере 50 % от дневного обучения.

Исходя из высказанных выше положений на примере реальных данных выполнены расчеты по оценке сравнительного вклада факультетов в деятельность одного из классических университетов Юга Украины и предложены количественные или качественные управленческие решения по стимулированию университетов в увеличении доли их влияния в конечные результаты развития университета (табл. 2).

Сравнение результатов расчетов, полученных в таблицах с расчетами, выполненными по нормативам Министерства образования и науки Украины показали в основном их идентичность.

#### **ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

В условиях медленного выхода экономики Украины из ее трансформационного спада усиливается значение повышения вклада каждого подразделения организаций в улучшение и повышение конечного результата развития всей организации, всей страны. Особое значение приобретает решение задачи стимулирования подразделений в улучшение конечных результатов организаций.

Достаточно сложно эта задача решается в научных и образовательных организациях. Учитывая тенденции мирового сообщества и его передовых стран в построении экономики, основанной на знаниях, особо важно решить задачу усиления результативности деятельности образовательных подразделений в университетах Украины.

Полученные выше результаты по подготовке управленческих решений в стимулировании работы факультетов университета могут быть реализованы в любом высшем учебном заведении Украины и других стран.

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Таблица 2

Сравнительный вклад факультетов в деятельность университета (аспекты стимулирования его усиления)\*

Лист 1 из 5		Число студентов, чел.				В т.ч. к-во коммерч. Студентов			
		ДО	ЗО	ЗО в пересчете на ДО (50%)	Всего приведенных студентов	ДО	ЗО	ЗО в пересчете на ДО (50 %)	Всего приведенных студентов
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
N	Нормативный факультет	200	-	-	200	-	-	-	-
<b>Факультеты ТНУ</b>									
1	Психологии	207	207	103	310	113	207	103	216
2	Химический	234	75	37	271	54	75	37	91
3	Исторический	294	182	91	385	66	136	68	134
4	Философии	299	103	51	351	158	103	51	209
5	Кр.-тат. И вост. Филологии	310	-	-	310	94	-	-	94
6	Биологии	355	213	106	461	77	163	82	159
7	Укр. Филологии	358	260	130	488	77	124	62	139
8	Славянск. Фил.и журнал.	437	185	92	529	203	124	62	265
9	Юридический	524	687	343	867	341	685	343	684
10	Физич. Культуры	548	555	278	826	255	500	250	505
11	Физический	553	-	-	553	139	-	-	139
12	Географический	647	305	153	800	315	255	128	443
13	Математики и информатики	677	111	56	733	183	11	55	238
14	Иностранной филологии	822	250	125	947	446	210	105	551
15	Управления	976	474	237	1213	696	469	235	931
16	Экономический	1426	548	274	1700	952	541	270	1222
Σ		8667	4155	2077	10744	4169	3703	1851	6020
<b>Общевузовские кафедры (ОВК)</b>									
17	Иностранных языков								
18	Физвоспитания								
19	БЖД								
	Всего								
	Источник информации	Уч. Отдел	Уч. Отдел	0,5 x 4	3 + 5	УО	УО	0,5 x 8	7 + 9

\*Примечание: в графе «Источник информации» используются цифры, обозначающие номера столбцов

Продолжение таблицы 2

Сравнительный вклад факультетов в деятельность университета (аспекты стимулирования его усиления)

Лист 2 из 5		К-во кафедр	К-во штатных единиц	Число приведенных шт. ед (с ОБК)	Число приведенных студентов на 1 приведенного преподавателя	Рейтинги по научно - методическим результатам, баллов		Удельный вес приведенных коммерческих студентов в общем их контингенте, %
						Всего	На 1 преподавателя	
1	2	11	12	13	14	15	16	17
N	Нормативный факультет	3	15	17	11,765	-	-	-
<i>Факультеты ТНУ</i>								
1	Психологии	3	29	32	9,688	45,1	1,555	69,7
2	Химический	3	22	24	11,292	71,6	3,255	33,6
3	Исторический	4	31	34	11,324	265,9	8,577	34,8
4	Философии	4	42	46	7,63	260,9	6,212	59,5
5	Кр.-тат. и вост. филологии	3	33	36	8,611	54,1	1,639	30,3
6	Биологии	6	43	47	9,809	270,6	6,293	34,5
7	Укр. филологии	3	37	40	12,2	130,4	3,524	28,5
8	Славянск. фил. и журнал.	4	63	68	7,779	472,6	7,502	50,1
9	Юридический	7	43	47	18,447	234,9	5,463	78,9
10	Физич. культуры	6	68	74	11,162	62,7	0,922	61,1
11	Физический	7	58	63	8,778	278,9	4,809	25,1
12	Географический	4	42	46	17,391	409,2	9,743	55,4
13	Математики и информатики	6	66	72	10,324	127,6	1,933	32,5
14	Иностранной филологии	4	70	75	12,461	130,9	1,87	58,2
15	Управления	4	56	61	19,885	260,5	4,652	76,8
16	Экономический	6	88	95	17,895	213,4	2,425	71,9
Σ		71	791	860	12,493	3347,3	3,892	56,03
<i>Общевузовские кафедры (ОБК)</i>			69					
17	Иностранных языков	1	39					
18	Физвоспитания	1	20					
19	БЖД	1	10					
	Всего	74	860					
<i>Источник информации</i>		<i>ОК</i>	<i>ОК</i>	<i>ОБК x 12 : Σ 12 + 12</i>	<i>6:13</i>	<i>Отчет ТНУ по НИР</i>	<i>15:12</i>	<i>10 : 6 x 100 %</i>



## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Продолжение таблицы 2

Сравнительный вклад факультетов в деятельность университета (аспекты стимулирования его усиления)

Лист 3 из 5		Усредненное число шт. ед. преподавателей на 1 кафедру, чел.	Уровень сложности факультета против нормативного	Уровень сложности кафедр на факультетах (усредненный)	Уровень интенсивности труда преподавателей против нормативного
1	2	18	19	20	21
N	Нормативный факультет	5	1	1	1
<b>Факультеты ТНУ</b>					
1	Психологии	9,67	1,55	1,934	0,823
2	Химический	7,33	1,355	1,466	0,96
3	Исторический	7,75	1,925	1,55	0,962
4	Философии	10,5	1,755	2,1	0,649
5	Кр.-тат. и вост. филологии	11	1,55	2,2	0,732
6	Биологии	7,17	2,305	1,434	0,834
7	Укр. филологии	12,33	2,44	2,466	1,037
8	Славянск. фил.и журнал.	15,75	2,645	3,15	0,661
9	Юридический	6,14	4,335	1,228	1,568
10	Физич. культуры	11,33	4,13	2,266	0,949
11	Физический	8,29	2,765	1,658	0,746
12	Географический	10,5	4	2,1	1,478
13	Математики и информатики	11	3,665	2,2	0,878
14	Иностранной филологии	17,5	4,735	3,5	1,059
15	Управления	14	6,065	2,8	1,69
16	Экономический	14,67	8,5	2,934	1,521
<b>Σ</b>		<b>11,14</b>	<b>3,3575</b>	<b>2,228</b>	<b>1,062</b>
<b>Общевузовские кафедры (ОВК)</b>					
17	Иностранных языков				
18	Физвоспитания				
19	БЖД				
	Всего				
<i>Источник информации</i>		<i>12:11</i>	<i>6 : 6 Nф</i>	<i>18:18 Nф</i>	<i>14 : 14 Nф</i>

Продолжение таблицы 2  
Сравнительный вклад факультетов в деятельность университета (аспекты стимулирования его усиления)

Лист 4 из 5		Коэффициенты значимости работы факультета для конечного результата развития ТНУ				Коэффициент комплексного вклада в общий результат		
		По научно-методической работе	По коммерческому вкладу	По развитию кафедр	По развитию факультета	По интенсивности работы преподавателей	На основе интенсивности труда ежемесячно	По конечным коммерческим и основным целям
1	2	22	23	24	25	26	27	28
N	Нормативный факультет			0,449	0,298	0,942	-	-
<b>Факультеты ТНУ</b>								
1	Психологии	0,4	1,234	0,868	0,462	0,775	0,702	0,817
2	Химический	0,836	0,595	0,658	0,404	0,904	0,655	0,716
3	Исторический	2,204	0,616	0,696	0,573	0,906	0,725	1,41
4	Философии	1,596	1,053	0,943	0,523	0,611	0,692	1,325
5	Кр.-таг. и вост. филологии	0,421	0,536	0,987	0,462	0,689	0,713	0,479
6	Биологии	1,617	0,611	0,644	0,687	0,785	0,705	1,114
7	Укр. филологии	0,905	0,504	1,107	0,727	0,976	0,937	0,705
8	Славянск. фил. и журнал.	1,928	0,887	1,414	0,788	0,622	0,941	1,408
9	Юридический	1,404	1,395	0,551	1,291	1,476	1,106	1,4
10	Физич. культуры	0,237	1,081	1,017	1,23	0,894	1,047	0,659
11	Физический	1,236	0,446	0,744	0,824	0,702	0,757	0,841
12	Географический	2,503	1,088	0,943	1,191	1,392	1,175	1,795
13	Математики и информатики	0,497	0,575	0,987	1,092	0,827	0,969	0,536
14	Иностранной филологии	0,48	1,03	1,571	1,41	0,997	1,326	0,755
15	Управления	1,195	1,359	1,257	1,806	1,591	1,551	1,277
16	Экономический	0,623	1,273	1,317	2,532	1,432	1,76	0,948
Σ		1	1	1	1	1	1	1
<b>Общевузовские кафедры (ОВК)</b>								
17	Иностранных языков							
18	Физвоспитания							
19	БЖД							
	Всего							
<i>Источник информации</i>		16 : Σ 16	17 : Σ 17	20 : Σ 20	19 : Σ 19	21 : Σ 21	(24+ 25+ 26) : 3 ед.	(22+ 23) : 2 ед.

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Продолжение таблицы 2

Сравнительный вклад факультетов в деятельность университета (аспекты стимулирования его усиления)

Лист 5 из 5		Необходимые управленческие решения				Организационные изменения
		Ежемесячная плата за повышенную интенсивность труда, %	Годовая премия по вкладу в конечный результат	Корректировка числа преподавателей, чел.	Корректировка числа вспомогательного персонала, чел.	
1	2	29	30	31	32	33
N	Нормативный факультет	-	-	-	-	-
<b>Факультеты ТНУ</b>						
1	Психологии	-	82	-6		Поточные лекции
2	Химический	-	72	-1		Новые специализации
3	Исторический	-	141	-1		Поточные лекции
4	Философии	-	133	-16		Поточные лекции
5	Кр.-тат. и вост. филологии	-	48	-9		Новые специализации
6	Биологии	-	111	-8		Новые специализации
7	Укр. филологии	-	70	2		
8	Славянск. фил. и журнал.	-	141	-23		Новые специализации
9	Юридический	11	140	26	2	
10	Физич. культуры	5	66	-4		Новые специализации
11	Физический	-	84	-16		Новые специализации
12	Географический	18	180	22	2	
13	Математики и информатики	-	54	-10		Поточные лекции
14	Иностранной филологии	33	75	6		
15	Управления	55	128	42	3	
16	Экономический	76	95	49	3	
<b>Σ</b>			<b>100</b>	<b>53</b>		
<b>Общевузовские кафедры (ОВК)</b>						
17	Иностранных языков					
18	Физвоспитания					
19	БЖД					
	Всего					
	Источник информации	(27*100) -100	28*100 %	(13 x 21) - 13		

**Список литературы**

1. Подсолонко Е.А. Реструктуризация региональной экономики (системный подход). – Київ: ЦУЛ, 2003. – 424 с.
2. Подсолонко В.А., Чижова В.И., Кошечев А.А. Опыт оценки деятельности научного коллектива. – Киев: Укт НИИНТИ, 1985. – 12 с.
3. Статистичний щорічник України за 2004 рік. – Київ: Консультант, 2005. – 589 с.
4. Народне господарство Української РСР у 1990 році. Статистичний щорічник. – Київ: Техніка, 1991. – 496 с.
5. Нильс – Горан Ольве, Жан Рой, Мангус Ветер. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 304 с.
6. Концепція розвитку Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського на 2005 – 2010 рр. Від 27.01.2005. – Сімферополь: ТНУ, 2005. – 15 с.
7. Концепция развития факультета управления ТНУ на 2005 – 2010 гг. от 23.02.2005. – Симферополь: факультет управления ТНУ, 2005. – 8 с.
8. Перспективний план розвитку Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського на 2005 – 2008 рр. Від 24.06.2005. – Сімферополь: ТНУ, 2005. – 16 с.
9. Перспективный план работы факультета управления ТНУ им. В.И. Вернадского на 2005 – 2010 гг. – Симферополь: факультет управления ТНУ, 2005. – 16 с.
10. Економічний словник. За редакцією П.І. Багрія, С.І. Дорогунцова. – Київ: УРЕ, 1973. – 624 с.

*Поступило в редакцію 01.12.2005 г.*