

ЛІЩУК В.В.

Інститут вищої освіти Національної академії педагогічних наук України

**СУЧАСНІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ  
СТИМУЛЮВАННЯ НАУКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОФЕСОРСЬКО-  
ВИКЛАДАЦЬКОГО СКЛАДУ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ  
УКРАЇНИ**

*В умовах майже повної автономії вищих навчальних закладів України питання стимулювання наукової діяльності професорсько-викладацького складу набуває особливої актуальності. Сьогодні адміністрація вузу проводить політику оптимізації чисельності викладацького персоналу, скорочення будь-яких премій та надбавок, при цьому прагнучи залишити тільки кращу, ефективну частину співробітників, поклавши на них додаткове навантаження та організаційні обов'язки. В результаті такий підхід призводить до зворотного явища – демотивації навіть кращих працівників. Як наслідок – знижується імідж університету, зацікавленість абітурієнтів до вступу та фінансування інвесторами інноваційних університетських досліджень.*

*У статті розглядаються сучасні методи оплати праці, які засновані на формуванні єдиного підходу до нарахування заробітної плати залежно від компетенцій кожного працівника вузу, результатів його праці в реалізації стратегії вузу. Одним із таких методів обрано систему грейдів, яка дозволяє пов'язати оплату праці і цілі вузу, а також розв'язати проблему матеріального стимулювання професорсько-викладацького складу. Формування ефективної системи винагороди персоналу, заснованої на обліку внеску працівника в загальний результат, є одним із стратегічних напрямків в організації праці у вузі, оскільки саме від ступеня досягнення цілей ВНЗ залежить його конкурентоспроможність.*

**Ключові слова:** *освіта, якість освіти, вищі навчальні заклади, професорсько-викладацький склад, матеріальні стимули, грейдинг*

Цивілізаційні зміни зрушують устрій будь-якої галузі знань та вимагають генерування нових ідей, сфокусованих на інтелектуальних новаціях. В умовах постіндустріальної економіки, коли «знання та інновації являються серцем соціально-економічного прогресу» [1], питання стимулювання діяльності вищих навчальних закладів (далі ВНЗ) набуває особливого значення. Адже вища школа відіграє одну з головних ролей у створенні інтелектуального потенціалу держави, збереження спадкоємності поколінь та створення умов для творчої діяльності.

Розвитку наукової думки щодо управління діяльністю ВНЗ в Україні сприяли наукові праці вітчизняних вчених, таких як: Г. Артюх, М. Бірюкової, Р. Вернидуб, М. Глікін, К. Гнезділової, М. Карліна, Д. Касьянової, А. Колота,

А. Кузьмінського, В. Лугового, О. Микитюка, С. Ніколаєнка, А. Підласого, С. Салиги, В. Степашко та ін.

Констатуючи високий інтерес вчених до проблеми управління діяльністю ВНЗ, слід відмітити, що аналіз наукових джерел та практичний досвід організації наукової діяльності свідчить про недостатню кількість ефективно діючих механізмів, спрямованих на стимулювання підвищення якості освіти, а також залучення викладачів до університетської науково-дослідної роботи.

Постає природне питання – яким чином досягти підвищення якості освіти та створити умови для розвитку творчого потенціалу наукової діяльності. Всі нормативні акти, в тому числі і вимоги Болонського процесу, сфокусовані на тому, що має бути зроблено, тобто на результаті. Тоді як питання, яким чином досягти задекларованого результату, більшою мірою залишається на розсуд самих організацій.

Суть управління трудовими ресурсами вузів полягає в організації та спрямуванні людської енергії на досягнення певної мети вузу. Так, об'єктом управління є людські поведінкові аспекти, які проявляються в конкретному кадровому складі, знаннях і навичках. При цьому зміни мають відбуватися не просто в кадровому складі, а й у поглядах університетської адміністрації на стимулювання кожного окремого співробітника, виховання ціннісних орієнтирів методологічної культури навчального процесу та підвищенні ділових стосунків з іншими суб'єктами господарювання. Наголосимо, що впровадження процедур з підвищення якості освіти вимагає від кожного співробітника ВНЗ участі у досягненні високої якості навчання.

На нашу думку, підвищення якості освіти і створення умов для розвитку творчого потенціалу наукової діяльності полягає у пошуку ефективних фінансово-економічних інструментів стимулювання наукової та інноваційної діяльності професорсько-викладацького складу ВНЗ України.

Експліцитно очікуваний результат підвищення якості освіти можливий за умови, що працівники готові й можуть здійснювати навчальний процес, а з боку адміністрації ВНЗ затверджена політика повного, своєчасного морального і матеріального заохочення тих працівників, які демонструють майстерність, компетентність і відданість справі.

Як правило, керівники розглядають систему мотивації як інструмент, який базується на матеріальних виплатах працівника – заробітній платі. Заробітна плата – винагорода за працю залежно від кваліфікації працівника, складності, кількості, якості та умов виконуваної роботи, а також виплати компенсаційного і стимулюючого характеру. Вона включає: оклад та додаткові матеріальні заохочення.

Посадові оклади / тарифні ставки визначають нормативну вартість робочої сили з урахуванням середніх витрат праці при його нормальній

тривалості. До основних додаткових матеріальних заохочень персоналу належать:

- субсидії, оплата частково обідів для працівників вузу. Такий досвід плідно здійснюють практично всі вузи, які оснащені їдальнями, буфетами для професорсько-викладацького складу та студентів, а також автоматами для продажу гарячих напоїв і легкої закуски;

- позики. Деякі вузи Європи дають своїм співробітникам безпроцентні позики або позики з низьким відсотком на різні цілі (наприклад, для переїзду, купівлі житла тощо). Так само надають матеріальну допомогу у разі хвороби співробітників або їхніх близьких родичів;

- приватне страхування здоров'я. Деякі вузи пропонують приватне страхування здоров'я своїх співробітників, щоб співробітники відчували себе спокійніше і впевненіше, знаючи, що про них подбають, якщо вони захворіють. Користь медичної допомоги в тому, що співробітник швидше повернеться на роботу і буде готовий виконувати свої обов'язки;

- винагороди, премії, надбавки та ін. Винагорода визначає індивідуальний внесок співробітників у результат функціонування вузу в конкретні періоди часу. Премії прямо показують результати праці кожного підрозділу і викладача з успішно виконаними планами вузу на семестр, рік. Надбавки враховують складність і кваліфікацію праці, суміщення професій, наднормативну роботу, соціальні гарантії підприємства та ін. Зазначені види заохочень викликають у персоналу зацікавленість у кінцевих результатах своєї праці, якості продукції, послуг.

Освіта є бюджетною сферою, тому оклади викладачів встановлюються за тарифними ставками, які визначені в Наказі Міністерства освіти України № 102 «Про затвердження Інструкції про порядок обчислення заробітної плати працівників освіти» і не можуть бути зміненими. Додаткові матеріальні заохочення викладачів мають право встановлювати керівники навчальних закладів за постійне підвищення кваліфікації, стаж науково-педагогічної роботи та за особисті внески у загальні результати роботи вузу (ст. 5 Наказу МОН України № 557 та ст. 5 Наказу МФУ та Головного управління державного казначейства України № 90).

Таким чином, заохочення педагогічних працівників вузу можливе за рахунок розробки змінної частини заробітної плати, передусім системи преміювання. За допомогою премій керівники вузу можуть регулювати зацікавленість викладачів у підвищенні якості освіти за рахунок покриття витрат на формування матеріальних і духовних потреб співробітників з метою забезпечення їх ефективної роботи.

Водночас матеріальна винагорода за професійні успіхи має носити систематичний характер і ґрунтуватися на яasnих об'єктивних критеріях. Проте,

формування ефективної системи винагороди персоналу не означає, що матеріальна винагорода має бути однаковою для всіх. Вона має бути заснована на обліку внеску кожного окремого працівника в загальний результат.

В останні роки успішно зарекомендувала себе система грейдів, оскільки базується на визначенні об'єктивних критеріїв вкладу викладачів у загальний процес вузу з урахуванням компетенцій та кваліфікацій кожного.

Термін «грейд» (від англ. grade – ступінь, клас; grading – класифікація, сортування, упорядкування) – група посад, що володіють приблизно однаковою цінністю для організації. Сама система грейдів (грейдинг) визначається, як – процедура або система процедур з проведення оцінки й ранжирування посад, у результаті яких посади розподіляються по групах, або, власне, грейдом, у відповідності з їх цінністю для компанії [2, с. 144].

Грейдинг передбачає врахування кваліфікації, професіоналізму, компетенцій і результативності працівників у процес досягнення цілей університету. Така система спрямована на те, щоб мотивувати співробітників розглядати зарплату як нагороду за внесок у вартість організації, а не як доплату за довгу службу. Вона надає можливості і заохочує ініціативу співробітників, які прагнуть до розширення спектра виконуваних функцій, здобутку нових навичок і підвищення рівня компетентності.

Серед найбільш відомих і широко використовуваних розробок в галузі оцінки та грейдування праці можна назвати методики консалтингових організацій Уотсон Уайетт (Watson Wyatt) і Хей Груп (Hay Group) [3].

Методика Хей Груп – метод профільних таблиць (The Hay Guide hart Profile Method) розроблена в другій половині минулого століття Едвардом Хеєм. При використанні цього метода оцінки робіт (посад) у різних організаціях використовується уніфікований підхід, до якого входять обов'язкові умови: для оцінки посад застосовується єдиний набір факторів; у ході оцінки використовують однакові правила виставлення оцінок посад (працівників) по кожному фактору; визначення розміру заробітної плати за результатами розрахунку балів також проводиться за єдиними правилами.

В ході оцінки посади виконуються наступні кроки.

1. Для посади визначається рівень за кожним фактором та присвоюється якісна оцінка, тобто відповідне позначення, що показує рівень посади за фактором (А, В, С. ... – для професійних знань; 1,2,3 ... – для комунікативних навичок; I, II, ... – для широти застосування; % – для розумової діяльності і т.п.).

2. Наступним кроком отримані якісні оцінки переводяться в бали по спеціальних направляючих таблицях.

3. Бали за кожною шкалою підсумовуються і визначається число балів для посади.

4. Проводиться розрахунок грейда (рівня оплати) посади.

5. Рівням оплати присвоюються грошові значення (мінімальне і максимальне).

6. Діапазон розміру заробітної плати визначається у довідкових таблицях для кожної посади.

Методика компанії Уотсон Уайтт відома під назвою «Глобальна система грейдингу» (Global Grading System). На відміну від методики Хейя спочатку відносить посади до певної категорії, а потім в її рамках визначається значимість їх функціоналу за факторами. Методика чітко позиціонує будь-яку посаду в «Карті грейдів» (Grade Map), яка включає 25 щаблів. Причому її глобальність полягає в тому, що вона вибудовує єдину ієрархію як посад, так і самих компаній незалежно від того, до якої сфери діяльності вони належать.

Процес оцінки посади відбувається в три етапи.

1. Визначається грейд компанії з використанням певних критеріїв: загальна кількість співробітників у компанії; обсяг продажів компанії в грошовому вираженні; різноманітність продукції, що випускається; широта спектра послуг, що надаються (малий, середній, великий); масштаб ринкової (географічної) присутності (місцевий ринок, інтернаціональний, глобальний).

2. Визначається категорія, до якої належить посада. Грейдинг для категорій керівних посад відрізняється від грейдингу фахівців, кожній категорії відповідають свої ролі фахівців і керівників.

3. Визначається грейд посади в компанії за допомогою семи факторів оцінки посади: професійні знання, знання бізнесу, рівень керівництва, рішення проблем, характер впливу на бізнес, сфера впливу на бізнес і рівень відповідальності за прийняття управлінських рішень. Для кожної категорії посад будь-який з факторів має декілька рівнів характеристик. Вибравши відповідні параметри кожного з факторів для даної посади, визначають її грейд. Його визначають за допомогою спеціальної програми-калькулятора, яка на основі тільки їй відомого алгоритму узгоджує фактори з їх рівнями з урахуванням їх вагомості.

Описані методи були розроблені для розрахунку грейдів посад. Грейд посади залежить від цінності і важливості конкретної посади для компанії незалежно від того, який саме працівник займає посаду. Сьогодні в практиці застосовується ще один підхід до розрахунку грейдів – грейдинг працівників: оцінюються і розподіляються за грейдами працівники персонально. В такому випадку в сукупності враховується й цінність виконуваної роботи, і цінність самого працівника, яка залежить від рівня його кваліфікації, досвіду, майстерності та рівня розвитку його професійних компетенцій.

Перший підхід виправданий для великих компаній, де працівники підбираються у відповідності з обов'язками і необхідними здібностями до

виконання роботи саме конкретної посади. У ВНЗ обсяг самостійності і відповідальності та інші параметри залежать більшою мірою не від посади, а від кваліфікації та здібностей самого викладача. До персоналу ВНЗ ставляться високі вимоги до рівня освіти і кваліфікацій, кожен викладач певною мірою унікальний і виконуваним ним функції та завдання можуть розглядатися як окрема посада. Тому, вважаємо що при розробці оплати праці у ВНЗ більш виправданим є другий підхід.

Дослідивши існуючі методики впровадження грейдової системи, нами розроблена власна система грейдів професорсько-викладацького складу ВНЗ.

На першому етапі нами визначені всі види діяльності (фактори) викладачів, згруповані за рівнем їх значущості у досягнення цілей організації.

Спираючись на власний досвід роботи в освіті, найбільш значущими є такі види робіт як: педагогічна, яка складається з викладацької і методичної; наукова, яка, в свою чергу, складається з інноваційної та іміджу викладача, і на останньому місці знаходиться виховна робота.

При визначенні видів діяльності ми намагались об'єктивно оцінити як різні види діяльності викладачів впливають на результати діяльності ВНЗ в цілому. Для визначення значущості факторів більшість експертів використовують порівняно простий підхід – впорядкування їх за зростанням корисності від найменш корисних до найбільш корисних. Так, найменш корисний результат може бути відображений числом 1, а найбільш корисний – числом 5. Вивчивши необхідні компетенції (знання, здібності, навички), що необхідні для виконання визначених видів робіт, ми прийшли до висновку, що і навчальна, і методична, і інноваційна діяльність, і імідж викладача, знаходяться на одному рівні значущості, тому їм присвоєно 5 рівень. Лише виховна робота не вимагає спеціальних професійних знань, обов'язкового досвіду педагогічної роботи, тому їй присвоєний 1 рівень.

На другому етапі визначається чисельність робочих функцій за кожним фактором.

Так, результатом ефективної викладацької роботи є студентська наука: участь і перемога в наукових конкурсах, олімпіадах, публікації студентів тощо. Враховуються, також заходи науково-організаційного характеру. Наприклад, під керівництвом викладача, студентом здобуті патент на винахід або корисну модель, промисловий зразок, виконана наукова робота міжнародного фонду або взята участь у фінансованому науковому проекті; викладач організував й проводив конференції, студентські олімпіади, симпозіуми, конкурси наукових робіт.

До показників методичної роботи належать такі: підготовка навчальних посібників, хрестоматій, підручників, електронних видань і комп'ютерного забезпечення навчальних дисциплін тощо.

З метою розвитку науки викладачі мають підвищувати власний імідж та займатись інноваційною діяльністю. Імідж ученого представляє наочний зміст дослідницької діяльності викладача. До показника «імідж викладача» ми відносимо такі позиції: присвоєння вченого звання доцента, професора; присвоєння звання почесного професора вітчизняного чи зарубіжного університету; обрання до НАН України або галузевої академії наук; опонування дисертацій; членство в експертній раді ВАК; членство в спеціалізованих радах; рецензування дисертацій; виступ з доповіддю на пленарному засіданні міжнародної, всеукраїнської конференції; цитування в мережі Internet і в наукових виданнях; відгук на автореферат; підготовка науково-педагогічних кадрів (захист докторської, кандидатської дисертації), публікування монографій; статей в українських, міжнародних виданнях, зокрема таких, що входять до міжнародних наукометричних баз даних Web of Science, SCOPUS, INSPEC та ін.

З метою розвитку інноваційного потенціалу та сприяння комерціалізації об'єктів права інтелектуальної власності, що створюються під час виконання наукових робіт, виділено виконання вченими таких функцій як: керівництво над (участь) міжнародними чи національними науковими проектами університету; керівництво над (виконання) господарсько-договірною темою; отримання патента, авторського свідоцтва, грантів, стипендій та ін.

Далі проводиться кількісна та якісна оцінка визначених факторів. Одним з поширених методів оцінки робочих функцій співробітника є бальна оцінка або бально-факторний метод. Суть даного методу полягає у ранжуванні кожного фактора у відсотковому відношенні його частки в загальному обсязі виконуваних робіт. Врахувавши попередньо визначену значущість компетенцій викладача та пріоритети університету нами проведений поділ факторів: за базу взято 100%. Так, робочі функції навчальної діяльності – 25%, методична – 20%, імідж викладача – 25%, інноваційна – 20%, виховна – 10%.

Кожен фактор поділяється на різне число підфакторів (робочих функцій виду діяльності). Окрема функція служить шкалою виміру рівнів факторів і, в свою чергу, ділиться на ряд ступенів залежно від вагомості видів робіт, що підлягають оцінці. Кожний ступінь оцінюється самостійно визначеним числом балів. Після цього проводиться кількісна оцінка факторів. Сума всіх факторів, оцінених в балах, є загальною бальною оцінкою якості конкретного виду робіт.

Так, за виконання робочих функцій навчальної, методичної інноваційної діяльності та іміджу вченого викладач може отримати 100 балів за кожен вид діяльності, лише за виховну діяльність – 50 балів.

Сумарна бальна оцінка виду роботи дозволяє перейти до наступного кроку – грейдуння посади. Залежно від отриманої оцінки позиції роботи

викладача зараховуються в конкретний грейд, який гарантує отримання певної заробітної плати.

Для цього використовують формально-статистичний метод: сукупність сумарних оцінок підрозділяється на інтервали, кількість яких, як правило, варіюється від 10 до 15, 25 залежно від значущості і так визначаються межі грейдів. Далі передбачається побудова системи оплати праці за сформованими грейдом. Обов'язковою умовою для цього етапу є визначення розміру премії за результатами розрахунків балів.

Премія кожного співробітника визначається в індивідуальному порядку. При цьому для кожного грейда існують рекомендовані величини мінімальних і максимальних зарплат. Дані величини змінюються як у часі, так і залежно від устанавленого відсотка від окладу. Для кожного виду робіт всередині грейда розробляється вилка балів оцінки (табл. 1).

Таблиця 1

Грейдова сітка премій професорсько-викладацького складу

Грейд	Вилка балів оцінки	Навчальна	Методична	Імідж викладача	Інноваційна	Виховна	Сума премії, грн.
5	90 і більше					-	1000
4	60-90					-	800
3	40-60						600
2	20-40						400
1	10-20						200

Премія = Сума підсумкових балів = Навчальна + Методична + Імідж викладача + Інноваційна + Виховна роботи

Премія = 1000 + 1000 + 800 + 600 + 400 = 3800 грн.

Заключний етап – остаточне формування і впровадження єдиної системи грейдів, яка попередньо узгоджується з керівництвом. Для цього виробляється типовий формат опису всіх внутрішньоорганізаційних позицій, що включає назву позиції, її лінійну приналежність і підпорядкування, показники за шкалами оцінки роботи, інтегральний показник цінності роботи, номер грейда, вимоги до стандартів робочої поведінки, зарплатну вилку.

Резюмуючи, можна визначити, що у сфері освіти одним з головних завдань на сьогодні є підвищення якості освіти. Реалізація завдання значною мірою визначається якістю педагогічних методів навчання, які, в свою чергу, можуть бути сформовані на основі результатів вузівської науки, яка є ядром розвитку освітньої системи. Якість освіти і створення умов для розвитку творчого потенціалу наукової діяльності полягає у пошуку ефективних фінансово-економічних інструментів стимулювання наукової та інноваційної

діяльності професорсько-викладацького складу ВНЗ України. Стимулювання діяльності професорсько-викладацького складу напряму залежить від матеріального заохочення зі сторони адміністрації ВНЗ. Тому запропонована система грейдів розрахунку змінної частини заробітної плати. Очевидно, що існує деякий фактор суб'єктивізму при використанні грейдингу. Так, у нашому прикладі співробітник має право тільки на певний відсоток премії, відповідний його рівню компетенцій. Деякі надбавки і компенсації доступні лише при досягненні якогось конкретного грейда, що не завжди є адекватним. Тим не менш, система грейдів має суттєві переваги, які полягають в тому, що вона виявляє та усуває чинники, що знижують задоволеність працівників системою матеріального стимулювання праці; підвищує рівень інформованості працівників про те, як розраховується розмір матеріальної винагороди та ін.

#### Список використаної літератури

1. Commission proposal for the 7<sup>th</sup> research framework program. – Brussels, 6.4.2005 COM (2005)
2. Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2012. – 208 с.
3. Whiddett S., Holliforde S. The Competencies Handbook // Пер. с англ., - М.: Издательство ГИППО, 2008. – 228 с.

### **СОВРЕМЕННЫЕ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ НАУЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОФЕССОРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ УКРАИНЫ**

ЛИЩУК В. В.

*Институт высшего образования академии педагогических наук Украины*

В условиях почти полной автономии высших учебных заведений Украины, вопросы стимулирования научной деятельности профессорско-преподавательского состава приобретают особую актуальность. В сложившихся условиях администрация вуза проводит политику оптимизации численности преподавательского персонала, сокращение любых премий и надбавок. При этом стараюсь оставить только лучших, эффективных сотрудников, возложив на них дополнительную нагрузку и организационные обязанности. В результате такой подход приводит к обратному явлению – демотивации даже лучших работников. Как следствие, уничтожается имидж университета, заинтересованность абитуриентов к поступлению и финансирование инвесторами инновационных университетских исследований.

В статье рассмотрены современные методы оплаты труда, которые основаны на формировании единого подхода к начислению заработной платы, в

зависимости от компетенций каждого работника вуза, результатов его труда в реализации стратегии вуза. Одним из таких методов выбрана система грейдов, которая позволяет увязать оплату труда и цели вуза, а также решить проблему материального стимулирования мотивации профессорско-преподавательского состава. Формирование эффективной системы вознаграждения персонала, основанной на учете вклада работника в общий результат, является одним из стратегических направлений организации труда вуза, поскольку именно от степени достижения целей вуза зависит его конкурентоспособность.

**Ключевые слова:** образование, качество образования, высшие учебные заведения, профессорско-преподавательский состав, материальные стимулы, грейдинг.

## MODERN FINANCIAL AND ECONOMIC INSTRUMENTS OF INCENTIVES OF SCIENTIFIC ACTIVITY OF ACADEMIC STAFF OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS OF UKRAINE

LISHCHUK V. V.

*Institute of Higher Education of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine*

Under conditions of almost entire autonomy of higher education institutions of Ukraine the issue of encouragement of scientific activity of academic staff gains its urgency. Under stipulated conditions the administration of universities pursues policy of optimization of number of lecturers, reduction of any bonuses; willing to save the best and most effective employees, charging them additional workload and organizational responsibilities. As a result, this approach leads to the converse effect – demotivation of even the most superior employees. This brings to losing the image of the university and to cutting interest of college entrants in it as well as reduction of financing of innovation researches of such university.

Present-day approaches to labor remuneration, which are grounded on forming single approach to calculating salaries depending on competence of each university employee, results of his/her work while participating in implementing university's strategy, have been considered in the article. Grades system has been chosen as one of such approaches, which allows to connect labor remuneration and university's goals, as well as solve the problem of financial stimulation of academic staff. Forming of the effective system of personnel rewarding based on accounting for contribution of an employee in total results is the one of the strategic directions in labor organization in the university, as its depends exactly on level of its goal achievement.

**Key words:** education, quality of education, higher educational institutions, academic staff, financial incentives, grading.