

## ОСОБЛИВОСТІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АКАДЕМІЧНИМ ПЕРСОНАЛОМ ВНЗ

Сучасний вищий навчальний заклад представляє собою складну соціально-економічну систему, на ефективність якої впливає велика кількість внутрішніх і зовнішніх факторів.

Питання управління персоналом є найважливішими для підприємства. Зміни що відбуваються в організації не можуть не чіпати її персонал. Ефективність функціонування будь-якої структури управління, на наш погляд, залежить від зацікавленості людей які вирішують ті чи інші задачі. У сучасних умовах академічний персонал вузів являється тим головним ресурсом, на основі якого стає можливим їх розвиток. У той же час, насамперед, розвиток персоналу приводить до ефективного розвитку організації в цілому, і її адаптації до змін.

Проблема оцінки професійної діяльності окремого викладача потребує особливої уваги. Це пов'язано з тим, що науково-педагогічна діяльність відноситься до творчого виду діяльності, де можливі різні варіанти оцінки. Актуальність теми визначається тим, що дослідження проблеми ефективного управління академічним персоналом вузів є важливим етапом на шляху підвищення якості праці викладачів і ефективності системи освіти.

Питання розвитку освіти в Україні в сучасних умовах ринкового середовища досліджувались у роботах відомих вітчизняних науковців: І. Каленюка, В. Сафонової, В. Вікторова [1, 2, 3] та інших. Проблеми формування системи оплати праці педагогічних та науково-педагогічних робітників, проблеми стимулювання персоналу розглядали вчені О. Б. Віноградова, Т. Петрова, К. С. Айнабек [4, 5, 6] та інші. Проблемам оцінювання якості освітньої діяльності та рейтингової оцінки приділяють увагу Т. С. Маликов, О. Ю. Васильєва, С. Цимбалюк, С. В. Жак, В. М. Кірої [7, 8, 9, 10, 11] та інші.

Поставили за мету виявити особливості ефективного управління академічним персоналом вищих навчальних закладів (ВНЗ) та надати характеристику сучасного стану оплати праці, обґрунтувати пропозиції щодо побудови системи оплати праці у ВНЗ України.

В. Є. Сафонова звертає увагу на те, що основні вимоги глобалізації до людини — високий професіоналізм. Підняти його повинні університети й інші навчальні заклади. Але їхнє забезпечення сьогодні — 30-40% потреб, а підготовка фахівців здійснюється значною мірою за рахунок ентузіазму та відданості своїй справі тих, хто продовжує трудитися в системі вищої освіти. Але людина не може працювати на „ентузіазмі”, а жити — на „ринкових засадах” [1, с. 261].

Відповідно Закону України „Про освіту” Держава

забезпечує встановлення посадових окладів (ставок заробітної плати) науково-педагогічним, педагогічним та іншим категоріям працівників навчальних закладів та установ освіти на основі Єдиної тарифної сітки у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України [12].

Відповідно до Постанови КМУ України № 1298 у 2010 році посадові оклади (тарифні ставки) розраховуються виходячи з розміру посадового окладу (тарифної ставки) працівника першого тарифного розряду з 1 січня — 555 гривень; з 1 квітня — 567 гривень; з 1 липня — 570 гривень; з 1 жовтня — 586 гривень; з 1 грудня — 600 гривень. Для працівників, у яких посадові оклади менші ніж розмір мінімальної заробітної плати, посадові оклади (тарифні ставки) у штатному розписі устанавлюються на рівні мінімальної заробітної плати [13]. У статтях 95 та 96 Кодексу законів про працю України визначено, що мінімальна заробітна плата — це законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю, нижче якого не може провадитися оплата за виконану працівником місячну, а також погодинну норму праці (обсяг робіт).

Основою організації оплати праці є тарифна система оплати праці, яка включає тарифні сітки, тарифні ставки, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційні характеристики (довідники).

Тарифна система оплати праці використовується для розподілу робіт залежно від їх складності, а працівників — залежно від їх кваліфікації та за розрядами тарифної сітки. Вона є основою формування та диференціації розмірів заробітної плати.

Формування тарифної сітки (схеми посадових окладів) провадиться на основі тарифної ставки робітника першого розряду, яка встановлюється у розмірі, що перевищує законодавчо встановлений розмір мінімальної заробітної плати, та міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень розмірів тарифних ставок (посадових окладів) [14].

Відповідно до Закону України „Про встановлення прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати” розмір мінімальної заробітної плати: з 1 січня 2010 року — 869 гривень, з 1 квітня — 884 гривні, з 1 липня — 888 гривень, з 1 жовтня — 907 гривень, з 1 грудня — 922 гривні [15].

У Таблиці № 1 наведено нормативні дані стосовно тарифних розрядів, коефіцієнтів та посадових окладів для науково-педагогічних працівників ВНЗ.

З таблиці № 1 видно, що посадові оклади робітників 1-7 тарифних розрядів менші ніж розмір

Таблиця 1

## Нормативні дані

Найменування посади	Тарифний розряд	Коефіцієнт	Посадовий оклад				
			на 1.01.10	на 1.04.10	на 1.07.10	на 1.10.10	на 1.12.10
	1	1	555	567	570	586	600
	...	...	...	...	...	...	...
	7	1,54	855	873	878	902	924
	8	1,64	910	930	935	961	984
ВНЗ I-II рівня акредитації							
Спеціаліст	9	1,73	960	981	986	1014	1038
Спец. II категорії	10	1,82	1010	1032	1037	1067	1092
Спец. I категорії	11	1,97	1093	1117	1123	1154	1182
Спец. вищої категорії	12	2,12	1177	1202	1208	1242	1272
ВНЗ III-IV рівня акредитації							
Викладач	15	2,58	1432	1463	1471	1512	1548
Викладач	16	2,79	1548	1582	1590	1635	1674
Старший викладач	17	3	1665	1704	1710	1758	1800
Доцент	19	3,42	1898	1939	1949	2004	2052
Професор	20	3,64	2020	2064	2075	2133	2184
Величина мінімальної заробітної плати			869	884	888	907	922

мінімальної заробітної плати, тому посадові оклади згідно чинного законодавства України устанавлюються на рівні мінімальної заробітної плати (Таблиця 2.). Тобто фактично тарифний коефіцієнт робітників 1-7 тарифних розрядів однаковий (дорівнює одиниці). Розрахуємо реальні тарифні коефіцієнти за формулою:

$$K_p = \frac{PO_i}{PO_{i-1}}, \quad (1)$$

де  $K_p$  — реальний тарифний коефіцієнт зміни посадового окладу;

$PO_i$  — посадовий оклад що відповідає певному тарифному розряду;

$PO_{i-1}$  — посадовий оклад що відповідає попередньому тарифному розряду;

$i$  — тарифний розряд.

Розрахункові дані реальних коефіцієнтів представлені в таблиці № 2.

Таким чином, як видно з Таблиці № 2, посадовий оклад спеціаліста відрізняється від посадового окладу робітника який виконує просту, некваліфіковану працю лише на 10-13% замість 73%, посадовий оклад спеціаліста вищої категорії відповідно на 35-38% замість 112% і так далі.

Голова Профспілки працівників освіти і науки України Л. С. Сачков зазначає, що дедалі збільшується розрив між діючим рівнем посадових окладів педагогічних і науково-педагогічних працівників та гарантова-

ним ст. 57 Закону „Про освіту”. На даний час їх середній розмір становить відповідно 36 та 42 відсотки від законодавчо гарантованого, складаючи відповідно — 1123 та 1949 грн., проти заробітної плати працівників промисловості в сумі 2684 грн. Встановленням однакових окладів працівникам, посади яких віднесено до 1-7 тарифних розрядів, знівелювано закладену в основу ЄТС диференціацію в оплаті праці професіоналів і робітників та розбалансовано систему оплати праці в галузі освіти, як і в цілому в бюджетній сфері.

У Державному бюджеті України на 2011 рік закладені параметри для встановлення посадових окладів за всіма розрядами ЄТС у розмірі від 613 до 654 грн., що складає лише 65 відсотків від запланованої величини мінімальної заробітної плати. Їх запровадження спричинить щомісячну втрату кожним педагогом третини заробітку [16].

У той же час відповідно до Рекомендацій щодо стимулювання працівників, які підвищують свою кваліфікацію, затверджених наказом Міністерства праці та соціальної політики України № 564, як об'єкти стимулювання не розглядаються у тому числі працівники, здійснення якими своєї професійної діяльності вимагає постійного удосконалення професійних знань, умінь та навичок (юристи, бухгалтери, наукові співробітники тощо). Їх матеріальне заохочення регулюється рівнем заробітної плати [17].

Слід також звернути увагу на те, що, сучасна система освіти України побудована таким чином, що випуск-

## Розрахунок реальних коефіцієнтів

Найменування посади	Тарифний розряд	Коефіцієнт номінальний	посадовий оклад / реальний коефіцієнт				
			на 1.01.10	на 1.04.10	на 1.07.10	на 1.10.10	на 1.12.10
	1	1	869	884	888	907	922
	...	...	...	...	...	...	...
	7	1,54	869 / 1,00	884 / 1,00	888 / 1,00	907 / 1,00	922 / 1,00
	8	1,64	910 / 1,05	930 / 1,05	935 / 1,05	961 / 1,06	984 / 1,07
ВНЗ I-II рівня акредитації							
Спеціаліст	9	1,73	960 / 1,1	981 / 1,11	986 / 1,11	1014 / 1,12	1038 / 1,13
Спец. II категорії	10	1,82	1010 / 1,16	1032 / 1,17	1037 / 1,17	1067 / 1,18	1092 / 1,18
Спец. I категорії	11	1,97	1093 / 1,26	1117 / 1,26	1123 / 1,26	1154 / 1,27	1182 / 1,28
Спец. вищої категорії	12	2,12	1177 / 1,35	1202 / 1,36	1208 / 1,36	1242 / 1,37	1272 / 1,38
ВНЗ III-IV рівня акредитації							
Викладач - стажист	15	2,58	1432 / 1,65	1463 / 1,65	1471 / 1,66	1512 / 1,67	1548 / 1,68
Викладач, асистент	16	2,79	1548 / 1,78	1582 / 1,79	1590 / 1,79	1635 / 1,8	1674 / 1,82
Старший викладач	17	3	1665 / 1,92	1704 / 1,92	1710 / 1,93	1758 / 1,94	1800 / 1,95
Доцент	19	3,42	1898 / 2,18	1939 / 2,19	1949 / 2,20	2004 / 2,21	2052 / 2,23
Професор	20	3,64	2020 / 2,32	2064 / 2,33	2075 / 2,34	2133 / 2,35	2184 / 2,37
	...	...	...	...	...	...	...
Величина мінімальної заробітної плати			869	884	888	907	922

ники технікумів, коледжів мають змогу продовжити навчання на другому, або третьому курсі в інституті або в університеті. Тобто матеріал першого курсу викладається у вищих навчальних закладах I—IV рівнів акредитації, але ця робота оцінюється по різному. Наприклад, якщо викладач вищої категорії читає матеріал у коледжі, його посадовий оклад на 1.10.10 становить 1272 грн., а посадовий оклад викладача-стажиста в інституті становить 1548 грн. (Табл. 2). Це одна з причин того, що на сьогоднішній день, викладачі коледжів охоче читають лекції за сумісництвом в інститутах, а викладачі інститутів навпаки.

І. Каленюк відмічає що дуже часто підвищення ефективності освіти розуміється як проста економія грошових коштів, тобто збільшення кількісних показників чисельності учнів, студентів і учбових закладів в умовах, коли витрати на заробітну плату і зміст освітніх установ залишаються незмінними або ростуть в значно меншій мірі. Саме тому важливий облік досвіду інших країн по організації фінансування освітньої системи і її спрямованості на підвищення ефективності [2, с. 70-71].

Нині українські державні підприємства для нарахування зарплат використовують переважно тарифно-кваліфікаційний довідник. Бюджетне фінансування жорстко пов'язане з нормативно-правовими актами трудового законодавства. Приватні підприємства мають свободу вибору, і все частіше обирають грейдингові системи. Класичними технологіями грейдингу є методи „Хей Груп” та „Уотсон Уайтт”. Перший універсальний, „вільний від індустріальної складової”, а другий орієнтовано на визначення грейдів у менеджменті [19, с. 61].

С. Сліпачук зазначає наступні відмінності грейдингової та тарифної системи: тарифні системи побудовані на оцінюванні професійних знань, навичок і стажу роботи. Системи грейдів передбачають ширшу лінійку критеріїв, що включають такі показники оцінки посад, як управління, відповідальність, складність роботи, самостійність, ціна помилки тощо.

Грейдинг припускає перетин частин двох найбільш важливих грейдів. Скажімо, працівник складу нижчого грейду може мати більший посадовий оклад, ніж, на-

приклад, спеціаліст з охорони праці, що перебуває майже поряд, але у вищому грейді. Ієрархічна структура тарифної сітки базується на мінімальній зарплаті, помноженій на коефіцієнти (міжрозрядні, міжгалузеві, міжпосадові та міжкваліфікаційні). А структура грейдів побудована лише на базі посади, що прораховується у балах. На відміну від тарифної системи, у якій всі посади розміщено за чітким наростанням по вертикалі, у системі грейдів посади розміщуються лише за принципом важливості для компанії.

Впровадження системи грейдів на підприємстві включає такі етапи, як: підготовка робочої групи, вивчення методики; розробка документації (концепція, положення та інші); оцінка посад (анкетування, інтерв'ювання, бесіда); визначення вимог до посад, уточнення чинників; розподіл чинників по рівнях (ранжирування); оцінка кожного рівня; оцінка ваги чинника; розрахунки кількості балів для кожної посади; розподіл балів по грейдах; встановлення посадових окладів і розрахунок вилок окладів; відтворення графіка і аналіз результатів.

Для того, щоб і постійна, і змінна частини зарплати були уніфіковані за єдиним принципом і приведені у відповідність, аби не доводилося в ручному режимі формально визначати, кому який відсоток премії потрібно нарахувати, паралельно із системою грейдів рекомендується вводити систему для нарахування змінної частини зарплати KPI (Key Performance Indicators — Ключові Показники Ефективності) [18].

Універсальної системи грейдів не існує, як і не існує двох однакових організацій. Система грейдів оцінює усі типи робочих місць, що робить її надзвичайно цінним інструментом у формуванні структури оплати праці.

В. П. Чемеров пропонує грейдингову технологію основу на зв'язках оцінки посади з виміром компетенції і ефективності співробітника. Саме співвідношення цих трьох аспектів, на його думку, впливає на організаційну поведінку співробітника і разом з мотивацією визначає його „вектор” в організації: куди він рухається (куди його рухати) і з якою швидкістю.

Посаду можна не лише оцінити, а й виміряти її вагу, тобто значущість для організації, описати вимоги посади до співробітника, що її займає. Через співвідношення вимог з компетенцією співробітника, можна зробити висновок, чи відповідає він цій посаді і в якій мірі. Різниця між компетенцією і вимогами дає уявлення про об'єм і зміст навчання, а також про те, який рівень оплати адекватний для працівника такого рівня підготовки. Але компетенція — це лише здатність виконати завдання на потрібному рівні, потенціал працівника. Рівень компетенції нічого не говорить про компетентність — про те, як здібності реалізуються, про ефективність цього співробітника. Узнявши в розрахунок оцінку результативності, ми отримаємо додаткову вісь „виміру”, яка дозволить нам будувати і його кар'єру. Наприклад, атестація показала, що набір і рівень компетенції співробітника не відповідають більшості вимог посади, але її продуктивність на цьо-

му місці дуже задовільна. Отже, його потрібно вчити, щоб його ефективність підвищилася [19, с. 9-10].

Проблема оцінки професійної діяльності окремого викладача є дуже складною. Багато вчених займаються проблемою рейтингової оцінки. Результати рейтингу викладачів і кафедр у більшості визначаються тим, яку модель розрахунку оберуть його організатори. Також існує думка, що найбільш коректно вести розмову не проте, який викладач краще, а про те, який викладач є більш потрібний для рішення певного кола пріоритетних завдань для даного ВНЗ [7, с. 54].

О. Ю. Васильєва відмічає, що при визначенні рейтингу викладача необхідно враховувати три його якості: статус (минуле), продуктивність (теперішнє), і перспективність (майбутнє). Особливістю медичного університету є те, що зміст діяльності теоретичних і клінічних кафедр різний, тому рейтинг передбачає наявність двох частин: інваріантної (для всіх викладачів) та варіативної (для клінічних кафедр з урахуванням лікарської роботи) [8, с. 40].

Т. С. Маліков звертає увагу на те, що визначення рейтингу викладачів є складною проблемою, існуючі розробки його критеріїв визивають справедливую критику. У першу чергу це пов'язано з їх невизначеністю: за одними й тими ж критеріями можна запропонувати у лідери якщо не будь кого, то багатьох робітників (добре відомо, що в конфліктних ситуаціях за одними й тими ж схемами аналізу занять люди, що перевіряють, могли прийти до діаметрально протилежних висновків про їх якість) [7, с. 52].

Специфіка науково-викладацької діяльності не дозволяє розробити абсолютно об'єктивні показники продуктивності діяльності. Але управління будь яким видом діяльності потребує наявності формальних кількісних показників. Тому розробка цих показників та вимог до їх використання, створення методики їх застосування для розрахунку заробітної плати потребують детального вивчення. Справедлива політика винагороди сприяє підвищенню якості роботи викладача. Важливим є те, щоб можна було бачити як особистий вклад впливає на величину отриманих винагород.

Тарифна система є ефективним способом уніфікації системи оплати праці, вона універсальна, через те, що використовується довгий час, відносно проста в розумінні і звична для робітників. Проте вона дуже часто не пов'язана з кінцевими результатами праці робітника, не враховує індивідуальні особливості роботи підприємств. Основними чинниками, що впливають на розмір посадових окладів у сфері науки та вищої освіти, є наявність наукового ступеня та вченого звання. Диференціація посадових окладів обмежена, і через це тарифна заробітна плата втрачає стимулюючу роль. Надбавки за стаж роботи у науковій сфері та за вислугу років науково-педагогічним працівникам мають економічну природу доплат, оскільки не стимулюють творчої віддачі працівників.

На нашу думку запорукою ефективного управління персоналом ВНЗ є розробка системи оплати праці, в межах якої можна врахувати загальні поло-

ження оцінки рейтингу, якості, вимоги до посади з виміром компетенції і ефективності співробітника, вагу посад, характерні особливості функціонування різних ВНЗ.

### Література

1. **Сафонова В. Є.** Конкурентоспроможність національної системи вищої освіти в контексті глобалізації. / В. Є. Сафонова // Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. Випуск 36-2. — 2009. — С. 260 — 264. 2. **Каленюк І.** Образование в рыночной среде и неэкономические ценности / И. Каленюк // — Экономика Украины. — 2003. — № 7. — С. 67 — 73. 3. **Вікторів В.** Кадровий потенціал освіти в системі управління її якістю / Віктор Вікторов // Вища освіта України. — 2004. — №4. — С. 89 — 93. 4. **Виноградова Е. Б.** Ораслевая система оплаты труда как фактор привлекательности труда преподавателя / Е. Б. Виноградова // Качество. Инновации. Образование. — 2007. — № 7(29). — С. 7 — 13. 5. **Петрова Т.** Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу на заінтересованості роботодавців / Т. Петрова // Україна: аспекти праці. — 2010. — № 2 — С. 26 — 34. 6. **Айнабек К. С.** Мотивация творческого труда и пути совершенствования научно-образовательной деятельности / К. С. Айнабек // Экономика образования. — 2008. — № 4(47) — С. 31 — 38. 7. **Маликов Т. С.** О рейтинге преподавателей вузов / Т. С. Маликов // Стандарты и мониторинг в образовании. — 2007. — №2. — С. 52 — 54. 8. **Васильєва Е. Ю.** Рейтинг преподавателей и кафедр в вузе / Е. Ю. Васильєва // Университетское управление. — 2007. — №3. — С. 39 — 48. 9. **Цимбалюк С.** Оцінювання якості освітньої діяльності вищих навчальних закладів: сучасний стан і напрями вдосконалення. / С. Цимбалюк // Україна: аспекти праці. — 2006. — №3. — С. 46 — 51. 10. **Жак С. В.** О рейтинговой оценке научно-педагогических работников и научно-образовательных структурных подразделений вуза / 10. Жак С. В. // Университетское управление. — 2007. — № 5. — С. 66 — 71. 11. **Кирой В. Н.** Модернизация системы высшего образования: опыт Южного федерального университета и логика развития / В. Н. Кирой // Университетское управление. — 2009. — № 1. — С. 31 — 44. 12. **Закон** України „Про освіту” [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1060-12> 13. **Постанова** КМУ України № 1298 від 30 серпня 2002 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?page=1&nreg=1298-2002-%EF> 14. **Кодекс законів про працю** України // [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?page=1&nreg=322-08> 15. **Закон** України „Про встановлення прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати” [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/>

[16. Лист](http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1646-17) Міністру освіти і науки України від 18.10.2010 № 02-5/499 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://oblpon.kiev.ua/povnyu/89-ck-profspilki-zvernuyvysya-do-ministra-osviti-i.html> 17. **Рекомендації** щодо стимулювання працівників, які підвищують свою кваліфікацію. Затверджено наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 3 грудня 2008 р. № 564 // [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/FIN44854.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN44854.html) 18. **Слипачук С.** Система грейдов. Методика определения должностных окладов / „Зароботная плата” №8, 2007. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://www.strategies.com.ua/statti\\_greid.html](http://www.strategies.com.ua/statti_greid.html) 19. **Чемеків В. П.** Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / В. П. Чемеків. — М. : „Вершина”, 2007. — 208 с.

### **Загорій А. М. Особливості ефективного управління академічним персоналом ВНЗ.**

У статті розглядається проблема ефективного управління академічним персоналом ВНЗ. Аналізуються існуючі системи оплати праці, проблеми оцінки професійної діяльності викладачів в сучасних умовах. Стаття має практичне значення для визначення рейтингу викладачів і кафедр ВНЗ.

*Ключові слова:* персонал вищих навчальних закладів, рейтинг, якість, заробітна плата, тарифна система, грейдингова система.

### **Загорій А. Н. Особенности эффективного управления академическим персоналом вузов**

В статье рассматривается проблема эффективного управления академическим персоналом вузов. Анализируются существующие системы оплаты труда, проблемы оценки профессиональной деятельности преподавателей в современных условиях. Статья имеет практическое значение для определения рейтинга преподавателей и кафедр высших учебных заведений.

*Ключевые слова:* персонал высших учебных заведений, рейтинг, качество, зароботная плата, тарифная система, грейдинговая система.

### **Zagoriy A. N. Features of effective management of the academic staff of higher educational establishments**

In this article the problem of effective management of the academic staff of institutes of higher educational establishments is examined. The existent systems of payment of labor, problems of estimation of professional activity of teachers are modern terms in analyzed. The article has a practical value for determination of rating of teachers and departments of higher educational establishments.

*Key words:* staff of higher educational establishments, rating, quality, salary, tariff system, grading system.

Стаття надійшла до редакції 12.01.2011

Прийнято до друку 15.03.2011