

ЗАОХОЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

ENCOURAGEMENT OF HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS' PERSONNEL TO RISE THE QUALITY OF EDUCATIONAL SERVICES



Володимир ПАРСЯК,
доктор економічних наук,
Національний університет
кораблебудування імені адмірала
Макарова, Миколаїв

Volodymyr PARSYAK,
Doctor of Economics,
Admiral Makarov National University of
Shipbuilding, Mykolaiv



Катерина ПАРСЯК,
кандидат економічних наук,
Національний університет
кораблебудування імені
адмірала Макарова, Миколаїв

Kateryna PARSYAK,
PhD in Economics,
Admiral Makarov National University
of Shipbuilding, Mykolaiv

Перебіг останніх подій у вищій школі переконливо засвідчує тектонічні зміни, що відбуваються навколо неї та у її внутрішньому середовищі. Осмислення їхньої природи створили підстави для деяких узагальнень:

□ у ринкову епоху, яку більшість українців вже усвідомлює як повсякденну реальність, кожен повинен справами відповідати на її виклики та загрози. Зробити це по-справжньому ефективно можливо за умови трансформації стилю мислення людей, що пов'язали долю з освітою: чи то декан, професор кафедри, чи лаборант або навчальний майстер. Усі вони мають досягнути власну відповідальність за наближення змін на краще;

□ прагнення поліпшити навчальний процес, лекцію, практичне заняття, форму проведення модульного контролю має формуватися майже на підсвідомому рівні. І не тому, що методи дидактичної роботи, які застосовувалися дотепер, вичерпали себе. Річ у тому, що завжди знайдуться інші – порівняно кращі. Упродовж повсякчасного руху до них справжні професіонали отримують усе нові й нові здобутки, підвищують ефективність своєї праці, рівень комфортності середовища, у якому формуються нові генерації компетентних особистостей. Тож не дивно, що емблему факультету економіки моря Національного університету кораблебудування прикрашає гасло: «Меж для досконалості не існує»;

□ створення системи управління якістю освітніх послуг – надзвичайно складна задача, яку не спроможний розв'язати ентузіаст-одинак або навіть група її симпатиків. Для цього мають бути інтегровані зусилля всіх співробітників ВНЗ, мобілізований їх колективний розум;

□ система управління якістю освітніх послуг складається з формального й неформального компонентів. Перший містить у собі цілу низку обов'язкових для виконання регламентів, викладених у нормативних документах. Другий – осереддя соціально-економічних відносин, які формуються та розвиваються між надавачами та отримувачами освітніх послуг, а також між суб'єктами всередині кожної з цих підсистем. За сприятливих умов вони перебувають в атмосфері творчості та конструктивної ініціативи. Цей ефект досягається, між іншим, застосуванням адекватної мотивації, яка логічно доповнює такі функції менеджменту, як планування та контроль.

Мотиви – це спонукання до чогось, що суб'єктом мотивації вважається важливим. Природно, що вони відмінні для різних учасників

освітнього процесу. Коли ж звертаємося до постаті викладача, то певні, що визначального значення для управління якістю освітніх послуг набуває економічна мотивація (свідомо залишаємо на майбутнє роздуми про адміністративні й соціально-психологічні інструменти заохочення до плідної праці). При її розумному застосуванні менеджмент отримує не лише інструмент схвалення добре виконаної роботи, а й додатковий засіб мобілізації креативного потенціалу, формування здорової соціально-психологічної атмосфери, заохочення інноваційних пропозицій. Розробка методичних підходів до розв'язання цієї задачі – актуальна та своєчасна.

Почнемо з того, що практика накопичила багатий арсенал різноманітних форм економічної мотивації у ВНЗ. Частина з тих, які набули найбільшого поширення, узагальнені на схемі (рис. 1). З повсякденного досвіду відомо, що деякі – абсолютно не пов'язані з індивідуальними результатами праці. Скажімо, далеко не кожного влаштовує робота університетського кафе, і людина обходить стороною корпоративний заклад громадського харчування, не зважаючи на його відносно демократичні ціни. Доступ до матеріальної допомоги якщо й мають, то лише, як правило, особи з невисокими статками. Про позички (на лікування, придбання житла тощо) та часткове страхування здоров'я знають хіба що співробітники приватних ВНЗ. І то, згадуючи про краще минуле.

Продуцентів інтелектуальних навчальних продуктів цікавлять, звичайно, матеріальні винагороди, надбавки, премії. Але й тут не все виглядає безхмарно. Так, переважна більшість згаданих доплат перетворилися на різновид ренти, діставшись якої дехто навіть не мріє про подальші творчі злети: вони обов'язкові, оскільки передбачені чинними постановами та положеннями. Йдеться, зокрема, про постанову Кабінету Міністрів України «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» [1]. Те ж саме стосується співробітників, які удостоєні почесних звань.

Наприклад, ті з них, хто є «Заслуженими працівниками освіти України», «Заслуженими діячами науки і техніки України», «Заслуженими економістами України» тощо, автоматично отримують надбавки в розмірі 20% від посадового окладу. Дію інших призупинили або скасували взагалі. Так сталося з надбавками, передбаченими «Положенням про національний заклад (установу) України» [2].

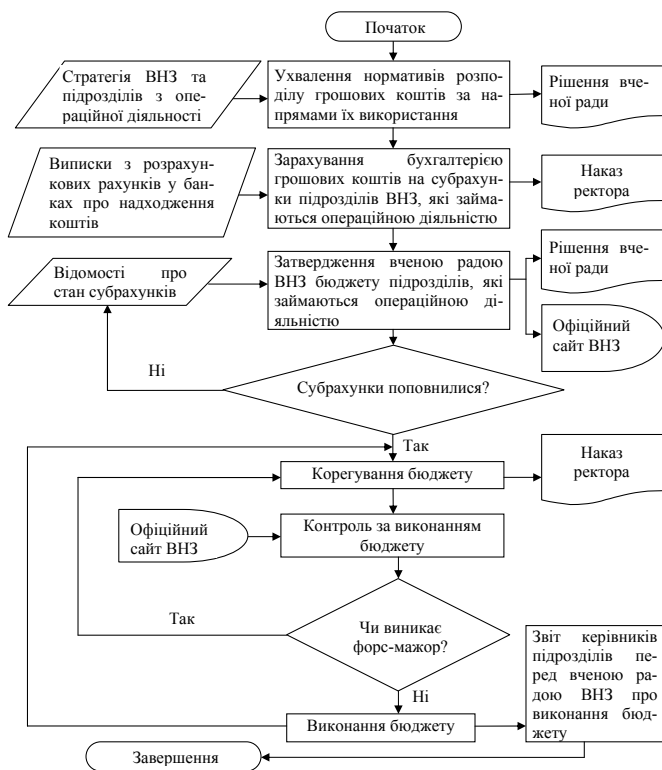
У контексті розширення меж економічної автономії вищих навчальних закладів викладено пропозиції щодо використання економічної мотивації персоналу до підвищення якості освітніх продуктів, які пропонуються ринку.

In the context of expansion verges of economic autonomy of higher educational institutions the author states some propositions as for the use of economical motivation of the personnel to rise the quality of educational products which are offered to the market.

Рис. 1. Чинні форми економічної мотивації у вищих навчальних закладах



Рис. 2. Алгоритм залучення суб'єктів автономії ВНЗ до участі у розподілі економічних результатів діяльності



Бюджетних коштів на такі «пестоші» не вистачає. Тим більше, що й вищі навчальні заклади з відповідним статусом з'являються ніби гриби після рясного дощу: у відносно невеличкому Миколаєві їх аж три. Подейкують, що може стати більше.

Кожному, хто працює у вищій школі, добре відомо: дискусії з приводу планової структури бюджетів мають суто формальне значення. Хоча за Законом «Про вищу освіту» [3, ст. 36] до обов'язків вченої ради віднесено ухвалення фінансового плану і річного фінансового звіту ВНЗ. Ця норма, між іншим, мала місце і у ст. 34 його попередника. Як наслідок, розподілом доходів від надання освітніх послуг переймається особисто ректор. «Пересічна» спільнота задовольняється щирими подяками або грамотами, придбаними часто-густо за власний кошт. Така «мотивація» не занадто заохочує до рясних проявів продуктивних починань. Най-

більше це позначається на відношенні до справи тих, хто опікується популярними серед замовників освітніми продуктами, з відповідними наслідками для дохідної частини корпоративного бюджету.

Ці та безліч інших проблем складно приховати за лаштунками, вони дедалі більше даються взнаки. Настільки, що деякі знайшли відбиток у «Концепції удосконалення оплати праці працівників бюджетної сфери», яку розробив та запропонував для обговорення громадськості Кабінет Міністрів України [4]. Нагадаємо лише деякі з них:

- необ'єктивне оцінювання посад для подальшого їх віднесення до розрядів Єдиної тарифної сітки, нераціональний розподіл обов'язків працівників і необґрунтованість кваліфікаційних вимог до підбору кадрів;

- необґрунтованість диференціації тарифних ставок і посадових окладів викладачів, які виконують роботу, однакову за рівнем складності та функціональними ознаками;

- відсутність єдиного підходу до визначення додаткових видів оплати праці.

Аналогічні констатації знаходимо у розмірковуваннях Комітету з питань соціальної політики та праці Верховної ради України [5]: заробітна плата працівників окремих галузей бюджетної сфери не виконує стимулюючої функції і фактично перетворюється у варіант соціальної допомоги, яка не пов'язана з результатами праці. Втрачено прямий зв'язок між рівнем заробітної плати і кваліфікацією працівника, складністю виконуваної роботи, ступенем відповідальності. Щоб подолати ці недоліки, автори документу пропонують, зокрема: систематизувати доплати та надбавки до основної заробітної плати, які встановлюються працівникам окремих галузей бюджетної сфери, з метою оптимізації структури їх заробітної плати та підвищення питомої ваги основної заробітної плати; удосконалити системи преміювання працівників бюджетної сфери залежно від їхнього внеску в результати роботи установи, закладу, організації.

Ми зосередилися саме на останній пропозиції з огляду на те, що вона обділена увагою і чиновників МОН України, і нашими шановними колегами. Корисні, як на нас, методичні підходи містяться у публікаціях деяких з них [6-9]. Дозволимо собі в подальшому розвинути окремі напрацювання з поправкою на мету, якої прагнемо досягти. Тим більше, що інституціональне підґрунтя для розв'язання цієї задачі вже створене вітчизняним законодавцем [3].

По-перше, він окреслив межі автономії вищого навчального закладу щодо розвитку академічних свобод, організації наукових досліджень, освітнього процесу, внутрішнього управління, включаючи добір та розстановку кадрів і, підкреслюємо, економічну діяльність. З нашого погляду, автономія ВНЗ в частині економічної діяльності може і повинна бути поглиблена за процедурою, яка знайшла відображення на **рис. 2**.

По-друге, ВНЗ надано право відкривати поточні та депозитні рахунки в національній та іноземній валютах в установах державних банків, а отже, вільно розпоряджатися коштами, отриманими за надання освітніх послуг, зберігати та примножувати їх.

По-третє, дозволено засновувати сталий фонд (ендаумент) та розпоряджатися доходами від його використання, а також отримувати майно, кошти, матеріальні цінності (будинки, споруди, обладнання, транспортні засоби) від державних органів, органів місцевого самоврядування, юридичних і фізичних осіб, у тому числі як благодійну допомогу. Це означає появу нових джерел фінансування власних потреб, включаючи матеріальне заохочення підвищення якості освітніх продуктів. Сталі фонди вже існують, зокрема в Інституті міжнародних відносин Київського національного університету ім. Т. Шевченка, Києво-Могилянській

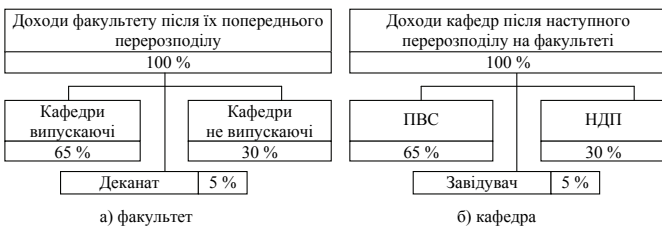
Рис. 3. Структура бюджету вищого навчального закладу



Рис. 4. Індикатори нормативів розподілу позабюджетних коштів між підрозділами – суб'єктами автономії ВНЗ²

Дохід від надання освітніх послуг 100 %	Виконавці основних процесів життєвого циклу	$H_{воп}$	Не менше 65 %
	Служби забезпечення СУЯ ОП	$H_{сз}$	Не менше 30 %
	Адміністративні підрозділи ВНЗ	$H_{ад}$	Не більше 5 %

Рис. 5. Індикатори нормативів розподілу позабюджетних коштів всередині ОНП



Пояснення:
 ПВС – професорсько-викладацький склад;
 НДП – навчально-допоміжний персонал.

академії. За кордоном – у Гарвардському, Йельському, Принстонському та Стенфордському університетах¹.

По-четверте, розширені кордони інвестиційної діяльності закладів освіти. Їм дозволено формувати статутний капітал структур з розробки, впровадження та виготовлення інноваційної продукції (наукових, технологічних парків, бізнес-інкубаторів, малих підприємств) шляхом внесення до нього нематеріальних активів; засновувати навчальні та наукові установи.

По-п'яте, за умови відповідності матеріально-технічної бази вимогам законодавства вищі навчальні заклади отримали право надавати платні освітні та інші послуги. Єдине обмеження – вони мають перебувати у номенклатурі, яка затверджується Кабінетом Міністрів України.

По-шосте, відомості щодо планування та використання грошових надходжень до ВНЗ віднесені до категорії публічної інформації. Відповідні рішення (про кошторис, звіт про надходження та використання коштів, тендерні процедури) мають

прийматися публічно та прозоро, після обов'язкового громадського обговорення і оприлюднюватися на офіційному веб-сайті.

З наведеної інформації випливають наступні висновки:

□ для цілей матеріального заохочення співробітників навчального закладу ($\Phi_{МЗ}$) використовуються лише кошти, які перевищують обсяги доходу від фінансування державного замовлення ($D_{ДЗ}$);

□ умовою виплати премій є розрахунки ВНЗ за надані йому послуги або поставки для забезпечення операційної діяльності ($B_{ОД}$);

□ бажання покращити статки співробітників не повинно заважати створенню сприятливого робочого та навчального середовища, запровадженню новітніх освітніх технологій (B_P).

Якщо запропоновані міркування – слухні, о отримуємо формулу:

$$\Phi_{МЗ} = D_{ВНЗ} - D_{ДЗ} - B_{ОД} - B_P$$

де $D_{ВНЗ}$ – дохід ВНЗ від операційної діяльності за звітний період, грн.

Керуючись її логікою, структуруємо бюджет ВНЗ (рис. 3).

Очевидно, що вся його економічна діяльність матиме сенс лише за умов виконання головного завдання – забезпечення якості операційної діяльності. Звертаємо увагу на пропозицію ввести у науковий та економіко-правовий обіг нову категорію – «суб'єкти автономії ВНЗ». Йдеться про підрозділи та співробітників, які беруть участь у відносинах, пов'язаних із наданням замовникам освітніх послуг. Вони віднесені до трьох категорій: учасники основних (навчальних) процесів «життєвого циклу продукції» (ОНП); ті, хто опікується забезпеченням СУЯ ОП, та адміністрація. Для кожної з них розроблені індикатори нормативів розподілу позабюджетних коштів (рис. 4).

Може здатися, що інформація, викладена на схемі, занадто радикальна, тому аргументуємо нашу позицію:

а) очевидно, що $\mathcal{C}_{АУП} \ll \mathcal{C}_{ВОП}$, де $\mathcal{C}_{АУП}$ – чисельність адміністративно-управлінського персоналу; $\mathcal{C}_{ВОП}$ – чисельність виконавців основних процесів життєвого циклу;

б) запропоновані нормативи заохочують топ-менеджмент до звільнення штатного розкладу вищого навчального закладу від зайвих посад;

в) пропозиція має на меті залучати до навчально-виховної роботи насправді компетентних, досвідчених професіоналів – головну частину вартості інтелектуального капіталу навчального закладу. Вона поширюється і на рівень ОНП, оскільки не має значення, чи йдеться про верхівку бюрократії ВНЗ, чи про співробітників деканату або керманіча кафедри (рис. 5 а та 5 б).

Для того, щоб система стимулів, яка пропонується, заохочувала співробітників до якісної продуктивної діяльності та створення для неї комфортних умов, значення похідних нормативів мають корегуватися за критеріями: популярність освітньої програми, професійні досягнення випускників, сформовані у них компетенції. «Власники» ОНП самостійно визначають критерії успішності персоналу. Пропозиції щодо деяких – у табл.

Як бачимо, вони покликані заохочувати до вдосконалення якості праці, підвищення професіоналізму, розширення та поглиблення знань, вдосконалення дидактичної майстерності, впровадження новітніх навчальних засобів та методик, задоволення потреб та запитів замовників освітніх послуг, посилення конкурентних позицій ВНЗ на ринку освітніх продуктів.

ВИСНОВКИ

1. Втягування вищої школи у сферу товарно-ринкових відносин, яке відбулося із незалежних від неї причин, не означає полишення ВНЗ без перспектив на існування. Але для того, щоб

¹ Термін «ендаумент» не вперше з'явився у правовому полі України. Податківці [10, п. 170.7.5] трактують його як суму коштів (цінних паперів), внесених благодійником у банк або іншу фінансову установу, завдяки чому набувачі допомоги отримують нараховані відсотки (дивіденди). Тепер до таких набувачів відносяться й вищі навчальні заклади. Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» уточнює [11, ст. 9]: «Зміни цілей, порядку та строків використання благодійного ендаументу можливі лише на підставі згоди благодійника або його правонаступників».

² Зазначені нормативи не є догмою. Впевнені, що їх потрібно періодично переглядати, з огляду на фактор обставин. Але обов'язковим, як на нас, є співвідношення: $H_{ад} < H_{сз} < H_{воп}$.

Таблиця. Критерії оцінювання діяльності співробітників ОНП

Групи	Критерії
За якість навчального процесу	За позитивні результати внутрішнього аудиту якості, виконання посадових обов'язків, індивідуального навчального плану; за внесок у сертифікацію системи управління якістю освітніх послуг та її подальше підтвердження; за результатами ректорського контролю знань студентів; за створення належних умов для отримання освітніх послуг.
За напруженість роботи	Створення нових освітніх продуктів (спеціальностей, програм, тренінгових курсів); залучення студентів до науково-дослідної роботи (призові місця на олімпіадах, конкурсах наукових робіт, публікації статей, доповіді на конференціях); отримання міжнародних грантів на проведення освітніх проєктів, комерціалізація результатів наукових досліджень через впровадження їх у господарську практику; виконання обов'язків відповідального секретаря приймальної комісії, секретаря вченої ради ОНП, методичної комісії, головного редактора наукового збірника тощо; видання наукової монографії, підручника, навчального посібника з рекомендацією вченої ради ВНЗ; розробка науково-методичного комплексу, електронного підручника, курсу лекцій із використанням мультимедійних та інформаційних технологій.
За матеріальну відповідальність	Вартість матеріальних цінностей, за збереження яких на співробітника покладено відповідальність.
За залучення фінансових ресурсів та матеріальних цінностей	Вартість позабюджетних надходжень до ВНЗ (ОНП) у вигляді грошових пожертв, спонсорської допомоги, виконаних робіт (наданих послуг), переданого майна (на баланс закладу, у безоплатне довготривале використання).

обережний оптимізм з цього приводу переріс у реалії активних дій, які спираються на засади академічного капіталізму, має змінитися насамперед філософія університетського менеджменту.

2. Його головне завдання полягає в тому, щоб креативна енергія співробітників вищих навчальних закладів, колосальний інтелектуальний потенціал, який вони у собі містять, отримали необхідне живлення для трансформації в утворювальну діяльність, узгоджену з нормами чинного законодавства України, міжнародними стандартами якості освітніх послуг; таку, що відповідає очікуванню отримувачів й замовників освітніх послуг з очевидними для кожного економічними наслідками.

ЛІТЕРАТУРА

1. Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери. Постанова Кабінету Міністрів України. – № 1134 від 17 серпня 2002 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1298-2002-n>

2. Положення про національний заклад (установу) України. Затверджене Указом Президента України, № 451/95 від 16 червня 1995 р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/451/95>

3. Закон України «Про вищу освіту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

4. Концепції удосконалення оплати праці працівників бюджетної сфери. Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України, № 29-р від 19 січня 2011 р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/29-2011-p>

5. http://donetsk.medprof.org.ua/fileadmin/user_upload/donetsk/donetsk_documents/%D0%BE%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96/komitet_vr_151110.pdf

6. Браун У. О. Источники финансирования и их воздействие на качество образования в высшей школе США [Текст] / У.О. Браун // Вопросы образования. – 2006. – № 1. – С. 113-124.

7. Дулуб Л. М. Вища освіта та її трудовий потенціал: актуальні проблеми та напрями розвитку [Текст] / Л.М. Дулуб // Коммунальное хозяйство городов. – 2004. – № 54. С. 160-165.

8. Матвеев В. В. Значення мотивації в управлінні якістю продукції [Текст] / В. В. Матвеев // Интеллект XXI: наук. экон. журн. – «Институт проблем конкуренции». – 2014. – № 1. – С. 41-45.

9. Парсяк В. Н. Трансформація діяльності операторів ринку освітніх послуг на засадах корпоративного менеджменту [Текст] / В.Н. Парсяк, І.М. Драгомирова. – Миколаїв: Видавництво «Талісман». – 2010. – 173 с.

10. Податковий кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

11. Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5073-vi>.

REFERENCES

1. About payment of workers on the basis of the Unified Tariff Scale bits and coefficients for employees of institutions and organizations of budget sphere. The Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine no. 1134 of August 17, 2002. Available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1298-2002-n> [in Ukrainian].

2. The provisions of the national institution of Ukraine. Approved by the Decree of the President of Ukraine no. 451/95 of 16 June 1995. Available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/451/95> [in Ukrainian].

3. The Law of Ukraine "On Higher Education". Available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> [in Ukrainian].

4. Concept improving wages of public sector employees. Approved by the Cabinet of Ministers of Ukraine no. 29-r of January 19, 2011. Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/29-2011-p> [in Ukrainian].

5. http://donetsk.medprof.org.ua/fileadmin/user_upload/donetsk/donetsk_documents/%D0%BE%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96/komitet_vr_151110.pdf

6. Braun U.O. Istochniki finansirovaniya i ih vozdeystvie na kachestvo obrazovanija v vysshej shkole SSHA [Sources of funding and their impact on the quality of education in the higher school of the USA]. Voprosy obrazovanija, 2006, no. 1, pp. 113-124 [in Russian].

7. Dulub L.M. Vyshcha osvita ta yiyi trudovyy potentsial: aktual'ni problemy ta napryamy rozvytku [Higher education and its employment potential, current problems and areas of development]. Kommunal'noe khozyaystvo horodov, 2004, no. 54, pp. 160-165 [in Ukrainian].

8. Matveev V.V. Znachennya motyvatsiyi v upravlinni yakysty produktsiyi [Importance of motivation in quality management]. Intelekt XXI: nauk. ekon. zhurn. "Instytut problem konkurentsyyi", 2014, no. 1, pp. 41-45 [in Ukrainian].

9. Parsyak V.N., Drahomirova I.M. Transformatsiya diyal'nosti operatoriv rynku osvitykh posluh na zasadakh korporatyvnoho menedzhmentu [Transformation of the educational market operators on the basis of corporate management]. Mykolayiv, Vydavnytstvo "Talisman", 2010, 173 p. [in Ukrainian].

10. The Tax Code of Ukraine. Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> [in Ukrainian].

11. The Law of Ukraine "On charity and charitable organizations". Available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5073-vi> [in Ukrainian].



Український журнал
«ЕКОНОМІСТ»
з 2011 року представлений
у міжнародній економічній
наукометричній базі RePEc.
У зв'язку з розширенням
розміщення публікацій
в RePEc з 2013 року

змінюються вимоги
до змісту статей.
Уважно слідкуйте
за інформацією
в наступних
номерах журналу
і на сайті
<http://ua-ekonomist.com>