

І. В. Горячківська

ВДОСКОНАЛЕННЯ МАТЕРІАЛЬНИХ СТИМУЛІВ ПОКРАЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ З ПОЗИЦІЙ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

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 і внеску в реалізацію стратегії вузу, задля забезпечення лояльності професорсько-викладацького складу. 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 та економічна безпека.

Ключові слова: лояльність, матеріальні стимули, економічна безпека, вищі навчальні заклади, професорсько-викладацький склад, грейдинг.

Постановка проблеми. Цивілізаційні зміни зрушують устрій будь-якої галузі знань та вимагають генерування нових ідей, основаних 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.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвитку наукової думки щодо управління діяльністю ВНЗ в Україні сприяли наукові праці вітчизняних вчених, таких як: Г. Артюх, М. Бірюкової, Р. Вернидуб, М. Глікіна, К. Гнезділової, М. Карліна, Д. Касьянкової, А. Колота, А. Кузьмінського, В. Лугового, О. Микитюка, С. Ніколаєнка, А. Підласого, С. Салиги, В. Степашко та ін. Лояльність персоналу досліджували багато зарубіжних та вітчизняних науковців. Зокрема, можна відмітити розробки Рольфа Ван Діка [2], Еріка Кірхлера та Еріка Хельцла [3]. Значний внесок у розробку уявлення про лояльність вніс російський дослідник К. Харський, який зазначає, що «лояльні співробітники використовують всі резерви та ресурси для досягнення максимальних результатів» [4, с. 422], тож вчений пов'язує лояльність із підвищенням ефективності організації в цілому.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є вдосконалення матеріальних стимулів покращення лояльності персоналу з позицій економічної безпеки вищих навчальних закладів. Завданнями, які мають бути виконані в процесі дослідження, є: розглянути сучасні методи оплати праці, які засновані на формуванні єдиного підходу до нарахування заробітної плати залежно від компетенцій кожного працівника вузу; сформувати ефективну систему винагороди персоналу, заснованої на обліку внеску працівника в загальний результат.

Виклад основного матеріалу дослідження. Констатуючи високий інтерес вчених до проблеми управління діяльністю ВНЗ, слід відмітити аналіз наукових джерел та практичний досвід організації наукової діяльності свідчить про недостатню кількість ефективно діючих механізмів, спрямованих на лояльність професорсько-викладацького складу вишу, що в свою чергу спрямоване на підвищення якості освіти, а також залучення викладачів до університетської науково-дослідної роботи.

Сучасний висококваліфікований спеціаліст може всебічно проявити себе в роботі лише активно взаємодіючи з колегами та керівництвом, маючи необхідну культуру спілкування. Основним завданням управління кадрами в сучасних умовах є поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку навиків працівників та стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня [5].

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 питан-

ня, яким чином досягти задекларованого результату, в більшій мірі 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.

Головною ідеєю сучасного розвитку теорії і практики управління якістю освіти є відома відмова від традиційного підходу, при якому управління освітнім процесом здійснювалося за оцінками кінцевого результату. Сучасний підхід, що ґрунтується на концепції «Загального управління якістю», орієнтований на створення загальної системи управління якістю освіти, що передбачає регулювання процесу на підставі оцінювання його стану по спеціально виділених критеріях якості для всіх компонентів самого процесу, а також факторів, що впливають на кінцевий результат [6].

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 можливі 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 матеріальними виплатами працівнику – 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 ясних 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 ґрейдів, так як базується на визначенні об'єктивних критеріїв вкладу викладачів у загальний процес вузу з урахуванням компетенцій та кваліфікацій кожного.

Термін «ґрейд» (від англ. grade – ступінь, клас; grading – класифікація, сортування, упорядкування) – група посад, що володіють приблизно однаковою цінністю для організації. Сама система ґрейдів (ґрейдинг) визначається як процедура або система процедур з проведення оцінки й ранжирування посад, у результаті яких посади розподіляються по групах або, власне, ґрейдах, у відповідності з їх цінністю для компанії [7, с. 144].

ґрейдинг передбачає врахування кваліфікації, професіоналізму, компетенцій і результативності працівників у процесі 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 ґрейдування праці можна назвати методики консалтингових організацій Уотсон Уайетт (Watson Wyatt) і Хей Груп (Hay Group) [8].

Методика Хей Груп – метод профільних таблиць (The Hay Guide hart Profile Metod) розроблена в другій половині минулого століття Едвардом Хеєм. При використанні цього методу оцінки робіт (посад) в різних організаціях використовується уніфікований підхід, до якого входять обов'язкові умови: для оцінки посад застосовується єдиний набір факторів; в 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.ін.).

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 ґрейда (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 Уайетт, відома під назвою «Глобальна система ґрейдингу» (Global Grading System), на відмінну від методики Хея 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 ґрейдів» (Grade Map), яка включає 25 шаблів. 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 ґрейд компанії з використанням певних критеріїв: загальна кількість співробітників у компанії; обсяг продажів компанії в грошовому вираженні; різноманітність продукції, що ви-

пускається, 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 підходящі параметри кожного з факторів для даної посади, визначають її грейд. Його визначають за допомогою спеціальної програми-калькулятора, яка на основі тільки її 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 і 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 кваліфікацій та здібностей самого викладача. До персоналу ВНЗ пред'являються 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 виправданий 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 досягненні цілей організації.

Спираючись на власний досвід роботи в освіті зауважимо, що найбільш значущими є такі види робіт: педагогічна, яка складається з викладацької і методичної; наукова, яка, в свою чергу, складається з інноваційної та іміджу викладача; 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 по зростанню 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 імідж викладача, і інноваційна діяльність 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 взято участь у фінансованому науковому проекті; викладач організував і проводив конференції, студентські олімпіади, симпозіуми, конкурси наукових робіт.

До показників методичної роботи належать такі, як: 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 науко-метричних 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 (участь) міжнародними чи національними науковими проектами університету; керівництво (виконання) господарсько-договірною темою; отримання патента, авторського свідоцтва, грантів, стипендій та ін.

Далі проводиться кількісна та якісна оцінка визначених факторів. Одним із 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, являє собою загальну бальну оцінку якості конкретного виду робіт.

Так, за виконання робочих функцій навчальної, методичної, інноваційної діяльності та імідж 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 в залежності від значущості, і так визначаються межі грейдів. Далі передбачається побудова системи оплати праці за сформованими грейдами. 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 в залежності від установленого відсотка від окладу. Для кожного виду робіт всередині грейда розробляється вилка балів оцінки (табл. 1).

Таблиця 1

Грейдингова сітка премій професорсько-викладацького складу

Грейд	Кількість 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 внутрішньоор-

ганізаційних 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.

Висновки. Підсумовуючи, можна визначити, що у сфері освіти одним із головних завдань на сьогоднішній день 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 безпосередньо залежить від матеріального заохочення адміністрацією ВНЗ. Запропонована система грейдів розрахунку змінної частини заробітної плати. Очевидно, що існує деякий фактор суб'єктивізму при використанні грейдингу. Так, в нашому прикладі співробітник має право тільки на певний відсоток премії, що відповідає 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 поінформованості працівників щодо розрахунків розміру матеріальної винагороди, що значно підвищує лояльність представників професорсько-викладацького складу, які мають доступ до комерційної таємниці вишу. Вони завжди на стражі та контролюють можливі загрози й зупиняють їх. Для лояльного працівника зрадництво інтересів просто неможливе, що, в свою чергу забезпечує економічну безпеку вищого навчального закладу

Список використаної літератури

1. Commission proposal for the 7th research framework program. Brussels, 6.4.2005 COM (2005)
2. Рольф Ван Дик. Преданность и идентификация с организацией / пер. с нем. Харьков: Из-во Гуманитарный центр, 2006. 142 с.
3. Кирхлер Эрик, Хельцл Эрик. Дизайн работ в организациях: Психология труда и организационная психология; т. 3 / пер. с нем.: Харьков: Из-во Гуманитарный центр, 2005. 212 с.
4. Харский К. Благонадежность и лояльность персонала. СПб.: Питер, 2003. 496 с.
5. Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. Эксмо, 2010. 160 с.
6. Анненкова І. П. Інноваційні підходи до управління якістю освіти у ВНЗ. Одеса, 2010.
7. Кафидов В. В. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособ. Стандарт третьего поколения. СПб.: Питер, 2012. 208 с.
8. Whiddett S., Holliforde S. The Competencies Handbook / пер. с англ. М.: Издательство ГИППО, 2008. 228 с.

References

1. Commission proposal for the 7th research framework program (2005), Brussels, Belgium.
2. Rol'f Van Dik (2006) *Predannost' i identifikatsiya s organizatsiyey* [Devotion and identification with the organization], Gumanitarnyy tsentr, Kharkiv, Ukraine.
3. Kirkhler, Erik and Khel'tsl, Erik (2005) *Dizayn rabot v organizatsiyakh: Psikhologiya truda i organizatsionnaya psikhologiya* [Design of work in organizations: Work Psychology and Organizational Psychology], Gumanitarnyy tsentr, Kharkiv, Ukraine.
4. Kharskiy, K. (2003) *Blagonadezhnost' i loy'al'nost' personala* [Trustworthiness and loyalty of staff], Saint-Petersburg, Russia.
5. Klochkov, A. K. (2010) *KPI i motivatsiya personala. Polnyy sbornik prakticheskikh instrumentov* [KPI and staff motivation. A complete collection of practical tools], Eksmo, Moscow, Russia.
6. Annyenkova, I. P. (2010) *Innovatsiyni pidkhody do upravlinnya yakisty osvity u VNZ* [Innovative Approaches to the Quality Management of Education in Higher Educational Institutions], Odessa, Ukraine.
7. Kafidov, V. V. (2012) *Upravleniye chelovecheskimi resursami* [Management of Human Resources], Saint-Petersburg, Russia.
8. Whiddett, S. and Holliforde, S. (2008) *The Competencies Handbook*, Moscow, Russia.

I. V. Horiachkivska

**IMPROVEMENT OF MATERIAL STIMULI FOR IMPROVING LOYALTY
OF PERSONNEL FROM THE POSITIONS OF ECONOMIC SECURITY
OF HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

The article deals with modern methods of remuneration, based on the formation of a unified approach to the calculation of wages, depending on the competencies of each employee of the university, the results of his work in implementing the strategy of the university, in order to ensure the loyalty of the professors and teaching staff. One of these methods is the system of grades, which allows linking the payment of labor and the goal of the university, as well as solving the problem of material stimulation of the faculty. Formation of an effective system of staff remuneration, based on the account of the employee contribution to the overall result, is one of the strategic directions in the organization of work at the university, since it depends precisely on the degree to which the goals of the higher educational establishment are achieved, that it depends on its competitiveness and economic security.

Keywords: *loyalty, material incentives, economic security, higher education institutions, teaching staff, grading.*