Коваленко Николай Александрович – преподаватель кафедры финансов и кредита ГОУ ВПО «Дальневосточный государственный университет путей сообщения» (г. Хабаровск). E-mail: nikolay_83@inbox.ru

N.A. Kovalenko

The procedure of optimization of the material reward of the workers of the higher educational institution

This article discusses the problems of material motivation of the teaching staff of the higher educational institutions, the shortcomings of the new remuneration system, and proposes a method for optimizing the value of the remuneration determined for each employee.

Keywords: motivation, promotion, pay, higher education institution.

Методика оптимизации материального вознаграждения работников высшего учебного заведения

В данной статье рассматриваются проблемы материальной мотивации профессорско-преподавательского состава высшего учебного заведения, недостатки новой системы оплаты труда, а также предлагается методика оптимизации величины материального вознаграждения, определяемого для каждого сотрудника.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, оплата труда, высшее учебное заведение.

На сегодняшний день на Дальнем Востоке в сфере высшего профессионального образования наблюдается устойчивый отток высококвалифицированных кадров в более прибыльные области экономики. Так, например, «… если в вузах России за последние 5 лет произошел прирост численности работников учебных подразделений на 6%, то в вузах ДФО зафиксировано снижение данного показателя на 3%» [2]. Помимо этого, отмечается снижение привлекательности научно-педагогического труда среди молодых специалистов, а также увеличение доли специалистов, средний возраст которых превышает 65 лет.

Каковы бы ни были взгляды на мотивацию, вряд ли можно отрицать, что система оплаты труда (вознаграждение; компенсация сотрудникам их трудозатрат) играет исключительно важную роль в привлечении, мотивации и сохранении персонала в организации. Значимость этой роли особенно возросла в последнее время.

Оплата труда является неотъемлемым фактором, определяющим уровень занятости населения в различных отраслях современной российской экономики. Это объясняется необходимостью поддержания социально-экономического статуса работника на уровне, соответствующем его представлению о благосостоянии. Изменение уровня оплаты труда (в большую или меньшую сторону) является

своеобразным сигналом для притока или оттока специалистов в данную отрасль экономики.

Для противодействия таким негативным тенденциям в нашей стране разрабатываются и реализуются социально-экономические механизмы, направленные на повышение социальной значимости и привлекательности научно-педагогического труда, а также увеличение уровня заработной платы.

Одним из таких механизмов является новая система оплаты труда, которая была введена постановлением Правительства РФ с 01 декабря 2008 года [1].

Современное состояние систем оплаты труда работников высших учебных заведений отличается дисбалансом распределения стимулирующих выплат между подразделениями и категориями работников, отсутствием обоснованных качественных и количественных методов определения стимулирующих выплат, что подтверждает необходимость дальнейшей разработки модели и алгоритма расчета стимулирующих выплат для всех категорий работников учреждений высшего профессионального образования (далее – ВПО).

В процессе проведения оценки существующих систем оплаты труда были выявлены следующие недостатки: не учитываются степени доцента и профессора, присвоенные ВАК РФ; имеется необходимость дополнения окладов профессионально-квалификационных групп (далее – ПКГ); должностные оклады не учитывают стаж работы; компенсационные выплаты не носят повсеместный характер и ориентированы лишь на достаточно «узкий» круг работников; не определен механизм выплат компенсационного характера; не определен объективный механизм подсчета интенсивности и результативности работы преподавателя; отсутствует объективная оценка качества деятельности преподавателя; не создан механизм оценивания уровня выполненных работ и итогов по ним; отсутствие у руководства экономически-обоснованного инструментария стимулирования труда преподавателей; отсутствие рейтинговой оценки деятельности преподавателя.

Исходя из проведенного анализа систем оплаты труда сделан вывод, что проблема формирования системы стимулирующих выплат решается каждым вузом по-своему. Но при этом у многих вузов сохраняется субъективизм при выплате всевозможных стимулирующих доплат. Таким образом, исходя из выявленных недостатков возникает необходимость разработки модели и алгоритма расчета стимулирующих выплат для всех категорий работников учреждений ВПО.

В связи с этим, целесообразно разработать методику эффективной системы материальной мотивации труда профессорско-преподавательского состава высшего учебного заведения, основанную на математических моделях, с учетом современных условий развития высшего профессионального образования в России и адаптации российских вузов к требованиям международной образовательной системы, а также существующего опыта российских и зарубежных исследований. В основу предлагаемой методики положены разработки И.В. Шабельникова и В.Т. Шишмакова.

Целью предлагаемой методики является определение величины стимулирующей надбавки в абсолютном выражении каждому сотруднику трудового коллектива. Процедура определения величины надбавки состоит из трех этапов. На первом этапе непосредственный руководитель проводит оценку деловых качеств каждого члена коллектива и определяет квалификацию; на втором этапе трудовой коллектив

проводит индивидуальную оценку каждого преподавателя, и производится промежуточная оценка; на заключительном этапе проводится интеграция результатов и определение итогового значения величины стимулирующей надбавки каждому члену коллектива.

1 этап. Оценка руководителем профессиональных и деловых качеств сотрудников.

Оценка профессиональных и деловых качеств позволяет координировать результативность труда работников, оказывать сильное воздействие на мотивацию сотрудников.

Показатель уровня квалификации сотрудников $К_{кв}$ предлагается рассчитывать по следующей формуле:

$$К_{кв} = \frac{0{,}42Ч_{о} + 0{,}36Ч_{с} + 0{,}22Ч_{п}}{Ч_{общ}}, \quad (1)$$

где $Ч_{о}$ – количество преподавателей, имеющих ученую степень, чел.;

$Ч_{с}$ – количество преподавателей, имеющих стаж работы не менее 5 лет, чел.;

$Ч_{п}$ – количество преподавателей, прошедших повышение квалификации в анализируемом периоде, чел.;

$Ч_{общ}$ – общее количество преподавателей кафедры, чел.;

0,42; 0,36; 0,22 – коэффициенты значимости соответственно квалификации, стажа работы и периодичности повышения квалификации. Коэффициенты значимости рассчитаны на основе экспертных оценок руководителей и специалистов предприятий железнодорожного транспорта [3].

Показатель уровня деловых качеств работника $К_{д}$ рассчитывается по следующей формуле:

$$К_{д} = \sum_{i=1}^{n} \frac{a_i \times K_i}{10} = \frac{0{,}12K_1 + 0{,}10K_2 + 0{,}10K_3 + 0{,}15K_4 + 0{,}28K_5 + 0{,}25K_6}{10}, \quad (2)$$

где K_i – аспекты работы, по которым оцениваются деловые качества сотрудника, выражаемые в баллах от 1 до 10; K_1 – отношение к делу; K_2 – ответственность сотрудника; K_3 – инициативность сотрудника; K_4 – качество работы; K_5 – компетентность; K_6 – эффективность работы; a_i – степень значимости аспекта работы, которая определяется экспертным методом.

В качестве примера приведем значения показателей, характеризующих деловые качества профессорско-преподавательского состава кафедры высшего учебного заведения (табл. 1).

Таблица 1

Показатели оценки деловых качеств отдельного преподавателя и в целом кафедры высшего учебного заведения (на примере ДВГУПС)

№	Ф.И.О., должность или код преподавателя	Аспекты деловых качеств преподавателей, балл						
		Отношение к делу	Ответственность и надежность	Инициативность	Качество работы	Знание своего дела	Эффективность	Деловые качества
1	П-1	8	8	8	8	10	8	0,85
2	П-2	8	8	8	10	10	8	0,88

3	П-3	8	8	8	8	10	6	0,80
4	П-4	10	8	8	10	10	8	0,91
5	П-5	8	6	6	8	8	6	0,71
6	П-6	8	10	8	10	10	8	0,91
7	П-7	8	6	5	6	5	5	0,62
8	П-8	8	6	6	6	8	8	0,72
9	П-9	8	8	6	8	6	6	0,80
10	П-10	8	8	8	6	8	8	0,76
11	П-11	8	8	8	6	8	8	0,76

Синтезирующий показатель профессиональных и деловых качеств преподавателей $К_{пд}$ рассчитывается по формуле:

$$К_{ПД} = a_1 \cdot К_{КВ} + a_2 \cdot К_{Д}, \quad (3)$$

где $К_{кв}$, $К_{д}$ – показатели, характеризующие, соответственно, профессиональные знания преподавателя и его деловые качества; a_1, a_2 – степени значимости вышеуказанных показателей на результативность труда. Коэффициенты имеют следующие значения: $a_1 = 0,52$; $a_2 = 0,48$.

Показатели оценки квалификации ($К_{кв}$), деловых качеств ($К_{д}$) и синтезирующий показатель профессиональных и деловых качеств ($К_{пд}$) каждого преподавателя приведены в таблице 2.

Таблица 2

Показатели оценки квалификации преподавателя на примере ДВГУПС

№	Ф.И.О., должность или код преподавателя	Показатели		
		Деловые качества	Квалификация персонала	$К_{пд}$
1	П-1	0,85	1,0	0,93
2	П-2	0,88	1,0	0,94
3	П-3	0,80	1,0	0,90
4	П-4	0,91	1,0	0,94
5	П-5	0,71	0,64	0,67
6	П-6	0,91	1,0	0,94
7	П-7	0,62	0,78	0,71
8	П-8	0,72	0,64	0,68
9	П-9	0,80	0,78	0,79
10	П-10	0,76	0,78	0,77
11	П-11	0,76	0,78	0,77

Таким образом, имея информацию об эффективности труда подчиненных, непосредственный руководитель может принимать решения о размерах материальной мотивации конкретного сотрудника и решать вопросы повышения квалификации.

2 этап. Самодиагностика трудового коллектива.

На данном этапе членам трудового коллектива предлагается провести ранжирование своих коллег по набору критериев, определяемых непосредственным

руководителем. После отбора критериев они сводятся в матрицу, и сотрудники могут приступить к матричной диагностике своих коллег.

В процедуре матричной оценки используется принцип круговой оценки личностных характеристик преподавателя в группе неформального общения. Этот принцип заключается в оценке каждым сотрудником всех членов трудового коллектива и себя в том числе.

Процедура состоит из трех шагов: заполнение преподавателями таблиц типа «А»; подготовка таблиц типа «Б »; подготовка сводной таблицы типа «С».

На первом шаге происходит заполнение сотрудниками таблиц типа «А». Для этого каждому преподавателю предлагается заполнить таблицу, где по горизонтали расположены фамилии всех членов коллектива, включая преподавателя, заполняющего таблицу. А по вертикали расположены семь личностных характеристик, выбранных руководителем.

Все таблицы одинаковы по размерам, список фамилий и личностных качеств в течение всего эксперимента представляется в одном порядке. Это условие необходимо для дальнейшей обработки материалов.

Таблица 3

Таблица-матрица типа «А»

Ф.И.О.	П-1	П-2	П-3	П-4	П-5	П-6	П-7	П-8	П-9	П-10	П-11	П-12
Умный	5	1	12	3	6	7	4	8	10	9	2	11
Ответственный	9	2	11	10	12	7	6	3	4	5	8	1
Пунктуальный	1	7	9	4	10	8	5	3	6	2	12	11
Инициативный	4	8	11	1	5	7	3	6	10	2	9	12
Упорный	12	11	1	5	2	8	7	4	6	9	3	10
Лояльный	1	8	12	9	11	10	4	2	7	6	3	5
Реалистичный	10	5	1	11	3	9	7	4	12	8	6	2

Далее заполнение таблицы проводится путем ранжирования. Для этого сотрудникам предлагается определить положение каждого члена трудового коллектива в пространстве каждого из семи качеств. Каждая строчка по данному качеству заполняется отдельно. Из коллектива выбирается самый умный, что в соответствующей ячейке отмечается числом 12 (соответствующим количеству участников анализа), затем менее умный отмечается цифрой 11 и т. д. до 1, пока все члены трудового коллектива не будут ранжированы по данному качеству. Затем заполняющий переходит к следующему качеству, и т. д. (до полного заполнения таблицы). В результате получается 12 таблиц с первичными результатами относящихся к типу «А». При заполнении каждому сотруднику должно обеспечиваться невмешательство в его работу со стороны других участников.

На втором шаге руководителем или ответственным лицом в отсутствии посторонних проводится подготовка таблиц типа «Б», характеризующих образ каждого сотрудника в глазах коллектива. Таблицы «Б» составляются отдельно для каждого преподавателя. В них суммируются оценки всех участников группы относительно качеств данного сотрудника. Для этого используется таблица типа «А», куда переносятся данные об отношении к конкретному субъекту всех других участников экспериментального поля отношений. Руководитель или ответственное

лицо в левом верхнем углу записывает фамилию анализируемого субъекта. Горизонтальные ряды, как и в таблице «А», соответствуют оцениваемым личностным качествам, а напротив каждого вертикального ряда пишется фамилия преподавателя, оценивающего анализируемого сотрудника. Руководитель или ответственное лицо из каждой таблицы «А», заполненной разными преподавателями, переносит столбик цифр, относящихся к этому сотруднику, в соответствующую этому сотруднику таблицу «Б».

После заполнения в таблице «Б» характеристик личностных качеств первого по списку сотрудника руководитель или ответственное лицо таким же образом заполняет таблицу для второго по списку сотрудника и т. д. В результате получается 12 таблиц типа «Б». Каждая из этих таблиц характеризует отношение членов трудового коллектива к данному преподавателю. Заполненная таблица «Б» характеризует представления всех членов трудового коллектива об имидже данного преподавателя в ранговых показателях.

Третьим шагом является подготовка руководителем или ответственным лицом сводной таблицы типа «С». Она представляет собой сводную картину отношений в трудовом коллективе. В ее горизонтальных рядах представлены суммы ранговых значений по каждому качеству для каждого отдельного преподавателя. Для их получения суммируются все ранговые показатели по каждому из качеств в соответствующей преподавателю таблице «Б». Показатель суммы всех рангов по определенному качеству является количественной характеристикой имиджа преподавателя по данному качеству. И эти численные значения переносятся в соответствующие фамилиям столбики незаполненной таблицы. Сводная таблица типа «С» является обобщенной социометрической картиной всего трудового коллектива, где имидж каждого преподавателя выражен столбиком сумм ранговых значений. Пример заполненной таблицы типа «С» приведен в таблице 4.

Таблица 4

Заполненная таблица типа «С»

	П-1	**П-2**	**П-3**	**П-4**	**П-5**	**П-6**	**П-7**	**П-8**	**П-9**	**П-10**	**П-11**	**П-12**
Умный	68	45	16	63	86	27	94	58	40	39	102	118
Ответственный	91	20	117	101	17	76	64	31	46	51	82	19
Пунктуальный	15	77	49	84	18	38	55	43	66	28	122	111
Инициативный	40	68	57	14	58	71	33	36	101	27	95	42
Упорный	72	118	71	35	22	98	67	94	61	19	33	19
Лояльный	18	86	112	39	19	60	34	28	70	26	43	25
Реалистичный	63	35	21	20	39	99	37	24	82	89	61	20

Результаты анализа выражены в количественных единицах, что позволяет присваивать этой единице определенную единицу материального стимулирования.

Материальное стимулирование сотрудников в соответствии с суммой ранговых значений по заданным критериям приводит к конкуренции между сотрудниками по этим критериям. Плановая ежемесячная диагностика и материальное стимулирование по этим критериям позволяют отменить целый ряд директивных установок по дисциплинарному контролю и повысить творческую составляющую индивидуальной деятельности.

Простота проведения матричного анализа позволяет руководству ежемесячно переоценивать социальный статус сотрудников по новым актуальным критериям, возникающим в ходе развития вуза.

В таблице «С» характеристикой статусного положения сотрудника в трудовом коллективе является сумма ранговых значений. Эта сумма количественно характеризует статусное положение преподавателя, так как каждый член трудового коллектива делегирует этому преподавателю определенное положение в коллективе в виде рангового значения.

Общий объем ранговых значений для всего коллектива – величина постоянная (X) и равна:

$$X = KNN \times \frac{N+1}{2}, \quad (5)$$

где N – количество сотрудников в коллективе; N(N+1)/2 – сумма чисел натурального ряда, используемая в ранжировании (1+2+3+…+N); K – количество использованных в анализе критериев.

Приравнивая общий объем ранговых значений к определенному проценту (например, 11%) от роста уровня доходов кафедры вуза, можно рассчитать индивидуальный вклад каждого сотрудника в развитие кафедры вуза в денежных единицах (V). Для этого сумму, эквивалентную 11% от роста уровня доходов кафедры вуза, делят на X и умножают на индивидуальный коэффициент сотрудника (R), где индивидуальный коэффициент сотрудника (R) равен сумме ранговых значений по всем критериям (58+31+43+36+94+28+24). Тогда индивидуальный вклад преподавателя (например, П-8) при росте уровня доходов кафедры вуза на сумму M=390000 рублей с учетом результатов из таблицы «С» будет равен:

$$V = \frac{11\% \times MR}{100\% \times X} = \frac{11\% \times 2 \times 390000 \times (58+31+43+36+94+28+24)}{100\% \times 12 \times 12 \times 12 \times 7} = 2227{,}28 \text{ руб.}$$

Использование руководителем результатов диагностики в распределении премий по результатам работы кафедры за месяц позволяет ему не только сконцентрировать внимание сотрудников на актуальных для вуза критериях, но и проводить профилактику конфликтов внутри коллектива.

3 этап. Интеграция результатов и определение итогового значения величины стимулирующей надбавки каждому члену коллектива.

Для определения итогового значения величины материальной мотивации мы предлагаем ввести интегральный показатель – коэффициент оптимального распределения ($К_{ор}$), который рассчитывается как произведение оценки руководителя на оценку сотрудников. Согласно нашим примерам, коэффициент оптимального распределения будет равен:

$$К_{ОР} = К_{ПД} \times V = 0{,}72 \times 2227{,}28 = 1603{,}64 \text{ руб.}, \quad (6)$$

где $К_{пд}$ – синтезирующий показатель профессиональных и деловых качеств конкретного преподавателя; V – индивидуальный вклад каждого сотрудника в развитие кафедры вуза, руб.

На наш взгляд, такая методика позволит не только оперативно определять изменения в трудовой деятельности преподавателей и внутренний психологический климат, но и целесообразно распределять денежные ресурсы, направляемые на

материальную мотивацию, а также избавиться от отрицательных явлений в трудовом коллективе, связанных с субъективной оценкой руководителя труда профессорско-преподавательского состава высшего учебного заведения.

Литература и источники:

1. Постановление Правительства РФ от 05.08.2008 № 583 «О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений» [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс».

2. Богдан, Н. Н. Мотивации и демотивация профессиональной деятельности персонала вуза (на примере вузов Дальневосточного федерального округа) / Н. Н. Богдан, Е. А. Могилевкин // Университетское управление. – 2004. – № 3 (31). – С. 89 – 97.

3. Шишмаков, В. Т. Инновационный менеджмент на железнодорожном транспорте : учебное пособие для вузов жд транспорта / В. Т. Шишмаков. – М. : Маршрут, 2006. – С. 85.