## Коваленко Н.А.

аспирант кафедры «Финансы и кредит», Дальневосточный государственный университет путей сообщения Nikolay\_83@inbox.ru

## о муза, вдохнови меня!

**м**атериальная мотивация профессорско-преподавательского состава высшего учебного заведения

Каковы бы не были взгляды на мотивацию, вряд ли можно отрицать, что система оплаты труда играет исключительно важную роль в привлечении и сохранении персонала в организации. Значимость этой роли особенно возросла в последнее время.

тсутствие эффективной системы оплаты труда может вызвать у персонала неудовлетворенность (как размером, так и способами определения и распределения вознаграждения), что повлечет за собой снижение производительности труда и трудовой дисциплины, ухудшение качества и текучесть кадров. Недовольные системой оплаты труда сотрудники могут конфликтовать с руководством организации, остановить работу или организовать забастовку. Напротив, эффективная система оплаты труда стимулирует производительность работников, направляет их деятельность для реализации организационных целей. Эта ключевая установка в определении цели системы оплаты труда.

На сегодняшний день на Дальнем Востоке в сфере высшего профессионального образования наблюдается устойчивый отток высококвалифицированных кадров в другие, 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%» (4, с.89). Помимо этого отмечается снижение привлекательности научно-педагогического труда среди молодых специалистов, а также увеличение доли специалистов, средний возраст которых превышает 65 лет.

## Ключевые слова:

мотивация, оплата труда, стимулирование, материальное вознаграждение 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 увеличения уровня заработной платы.

Одним из таких механизмов является новая система оплаты труда, которая была введена Постановлением Правительства РФ и начала действовать с 01 декабря 2008 года (2).

Как отметил заместитель министра здравоохранения и социального развития РФ А.Л. Сафонов «Введение новых систем оплаты труда направлено на решение нескольких задач. Первая - стимулирование сотрудников государственных учреждений к повышению качества оказываемых ими услуг. Вторая - совершенствование самой системы управления учреждением за счет более эффективного использования потенциала трудового коллектива. Руководитель получает право сам определять, каким образом наиболее эффективно выстраивать денежные взаимоотношения со своими сотрудниками для повышения качества работы учреждения. Третья - научить руководителя реально оценивать труд каждого работника. Она призвана повысить мотивацию специалистов к качественному результативному труду, оптимизировать численность занятых в бюджетных отраслях (в том числе и в образовании); привлечь высококвалифицированные КАДРЫ; СОЗДАТЬ СТИМУЛЫ ДЛЯ ИСПОЛЬзования в работе новейших достижений науки и техники; достичь большей прозрачности в оплате труда» (1, с.4).

Переход на новую систему оплаты труда потребовал от руководства вузов и новых подходов. Если обратиться к опыту последних лет, то можно заметить, что в системах стимулирования труда преподавателей вузов отсутствует тщательно разработанная методология. Это объясняется сложностью проблемы и попытками ее решения и на государственном уровне, и отдельно взятыми образовательными учреждениями. В большинстве прикладных рекомендаций отсутствует комплексность, что затрудняет их использование на практике.

Еще одним недостатком, на наш взгляд, является применяемый концептуальный подход при распределении заработной платы. Изучив классические и современные системы оплаты труда, мы отмечаем, что все, применяемые системы построены на принципе авторитарности руководства и отстраненности остального коллектива от распределения оплаты труда. На наш взгляд, такое решение зачастую является субъективным и не способствует мотивации труда трудового коллектива в целом.

Выходом из сложившейся ситуации, по-нашему мнению, является обязательное привлечение всех членов трудового коллектива к распределению стимулирующей части оплаты труда. Такой подход не найдет быстрого одобрения со стороны руководства, но мы считаем, что он позволит не только оптимизировать существующую систему оплаты труда, но и значительно снизить социальную напряженность в трудовом коллективе. Так как работ-

ники будут принимать непосредственное участие в распределении стимулирующей части оплаты труда, то, следовательно, они уже не смогут считать, что непосредственный руководитель имеет субъективное мнение по отношению к ним.

В связи с этим, целесообразна разработка методики для создания эффективной системы материальной мотивации труда профессорско-преподавательского состава вуза, основанной 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 Шабельникова И.В. и Шишмакова В.Т.

Целью предлагаемой методики является определение величины стимулирующей набавки в абсолютном выражении каждому сотруднику трудового коллектива. Процедура определения величины надбавки состоит из трех этапов.

**1 этап** – Оценка профессиональных и деловых качеств сотрудников руководителем.

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

Показатель уровня квалификации сотрудников К<sub>кв</sub> предлагается рассчитывать по следующей формуле:

$$K_{\text{\tiny KB}} = \frac{0.42 \, H_{_{0}} + 0.36 \, H_{_{c}} + 0.22 \, H_{_{\Pi}}}{H_{_{06011}}},$$
 (1)

где Чо – количество преподавателей, имеющих ученую степень, чел.; Ч<sub>с</sub> - количество преподавателей, имеющих стаж работы не менее 5 лет, чел.; Ч<sub>п</sub> – количество преподавателей, прошедших повышение квалификации в анализируемом периоде, чел.; Чобщ - 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, с.85).

Показатель уровня деловых качеств работника  $K_{\Delta}$  рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{\pi} = \sum_{i=1}^{n} \frac{a_{i} {}^{\times}\!K_{i}}{10} = \frac{0{,}12K_{1} + 0{,}10K_{2} + }{10}$$

$$\frac{+0.10K_3 + 0.15K_4 + 0.28K_5 + 0.25K_6}{10},$$

где  $K_1$  – 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;  $C_1$  – степень значимости аспекта работы, которая определяется экспертным методом.

Синтезирующий показатель профессиональных и деловых качеств преподавателей К<sub>пд</sub> рассчитывается по формуле:

$$\mathbf{K}_{_{\Pi \Pi}} = \mathbf{a}_{_{1}} \times \mathbf{K}_{_{KB}} + \mathbf{a}_{_{2}} \times \mathbf{K}_{_{\Pi}}, \qquad (3)$$

где К<sub>кв</sub>, К<sub>д</sub> – показатели, характеризующие соответственно професси-

ональные знания преподавателя и его деловые качества;  $a_1$ ,  $a_2$  - степени значимости вышеуказанных показателей на результативность труда. Коэффициенты имеют следующие значения:  $a_1 = 0.52$ ;  $a_2 = 0.48$ . Преподаватели, получившие оценку степени их значимости 0,85 и более, хорошо выполняют свои трудовые обязанности и их необходимо материально мотивировать в первую очередь. Преподавателей, получившим оценку 0,75 и менее следует предупредить о возможности применения к ним административных мер, если они не повысят качество и эффективность работы. 2 этап - Самодиагностика трудового коллектива и подведение предварительных итогов.

На данном этапе членам трудового коллектива предлагается провести ранжирование своих коллег по набору критериев, определяемых непосредственным руководителем. Процедура состоит из трех шагов: заполнения преподавателями таблиц трех типов «А», «В» и «С». На первом шаге происходит заполнение сотрудниками типовых таблиц «А», что отражает индивидуальное представление преподавателей о членах трудового коллектива в соответствии с выбранными

ранее личностными характеристиками. Каждый преподаватель должен заполнить таблицу, содержащую фамилии членов трудового коллектива, включая преподавателя, который заполняет таблицу и личностные характеристики, которые были выбраны ранее.

Заполняемые таблицы должны иметь одинаковый порядок в наименовании строк и столбцов на протяжении всего процесса диагностики. Пример заполненной таблицы типа «А» одним из преподавателей приведен в табл.

В левом верхнем углу таблицы сотрудник вписывает свою фамилию. Таблица заполняется путем расстановки нисходящих ранговых значений в отношении каждого преподавателя. В результате получается 12 таблиц с первичными результатами относящихся к типу «А». Заполненные таблицы типа «А» показывают отношение заполняющего к членам трудового коллектива в виде ранговых значений. При заполнении, каждому члену трудового коллектива, должно обеспечиваться невмешательство в его работу со стороны других участников. На втором шаге проводится подго-

На втором шаге проводится подготовка таблиц типа «В», характеризующих образ каждого сотрудника

Таблица
Заполненная преподавателем П-8 таблица типа «А»

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

в глазах коллектива. Таблицы «В» составляются отдельно для каждого преподавателя. В них производится суммирование оценок качеств конкретного сотрудника у всех участников трудового коллектива. При этом используют стандартную таблицу типа «А», перенося в нее данные, показывающие отношение трудового коллектива к отдельному преподавателю.

В результате получается 12 таблиц типа «В». Каждая из этих таблиц характеризует отношение членов трудового коллектива к данному преподавателю. Заполненная таблица «В» 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». Таблица типа «С» представляет собой интегральную оценку отношений в трудовом коллективе. По горизонтали указаны суммарные ранговые значения по выбранным качествам для каждого отдельного преподавателя. Для этого, в таблице «В», складываются все ранговые значения личностных характеристик соответствующего преподавателя, и эти значения переносятся в соответствующие фамилиям столбики таблицы типа «С».

Данная диагностика позволяет на основе выбранных критериев осуществлять индивидуализированное материальное стимулирование преподавателей и повысить заинтересованность профессорскопреподавательского состава к продуктивной деятельности.

В качестве примера, рассчитаем объем материального стимулиро-

вания для конкретного преподавателя (П-12). В таблице «С» преподаватели характеризуются суммой ранговых показателей по каждому критерию личностных качеств. Это суммарное значение указывает на иерархическое положение конкретного преподавателя в трудовом коллективе, так как в процессе ранжирования каждый член трудового коллектива ассоциирует данного преподавателя с определенным положением в коллективе в виде ранговых значений.

Сумма ранговых значений для всего коллектива является постоянным значением X, и равна:

$$X = knn \times \frac{n+1}{2} , \qquad (4)$$

где n – число преподавателей в коллективе; n(n+1)/2 – сумма чисел натурального ряда, применяемая при ранжировании (1+2+3+...+n); k – количество рассматриваемых в диагностике личностных характеристик.

Принимая соотношение суммы ранговых значений к росту доходов кафедры вуза (например 15%), можно рассчитать величину материального вознаграждения каждого преподавателя, основываясь на оценках трудового коллектива. Для этого денежная сумма, равная 15% от роста уровня доходов кафедры вуза, делится на сумму ранговых значений и умножается на индивидуальный коэффициент сотрудника R, который определяется как сумма значений всех критериев. Таким образом, величина материального вознаграждения (V) преподавателя П-12 при росте уровня доходов кафедры вуза на сумму М, равную 500000 рублей, с учетом

$$V = \frac{15\% \times MR}{100\% \times X} = \frac{15\% \times 2 \times 500000 \times (118 + 19 + 111 + 42 + 19 + 25 + 20)}{100\% \times 12 \times 12 \times 12 \times 7} = 4389,88 \text{ pyb.}$$

результатов из таблицы «С» будет равна (см. выше).

**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 стимулирования К<sub>ос</sub>, который рассчитывается как произведение оценки руководителя на оценку сотрудников. В соответствии с нашим примером, коэффициент оптимального стимулирования будет равен:

$$K_{oc} = K_{\Pi \Pi} \times V =$$
  
= 0,72×4389,88 = 3160,71 py6., (5)

где  $K_{\Pi\Delta}$  – обобщенный показатель профессиональных и деловых качеств конкретного преподавателя с точки зрения руководителя; V – величина материального вознаграждения каждого сотрудника с точки зрения трудового коллектива, руб.

Таким образом, мы рассчитали оптимальную величину материального вознаграждения конкретного преподавателя, исходя не только из оценок руководителя, но и учитывая мнение трудового коллектива и конкретного преподавателя.

На наш взгляд, предлагаемая методика позволит не только оптимизировать в распределение доходов вуза, но и усовершенствовать социально-экономические механизмы, которые будут способны вызвать заинтересованность профессорско-преподавательского состава к продуктивной деятельности, гармонизировать личные, коллективные и общественные интересы.

## Литература

- 1. От каждого по способностям // Медицинский вестник. - 2008. - № 39-40 (466-467) от 5 декабря. - С. 4. 2. Постановление Правительства РФ от 05.08.2008 № 583 «О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений и федеральных государственных органов, а также гражданского персонала воинских частей, учреждений и подразделений федеральных органов исполнительной власти, в которых законом предусмотрена военная и приравненная к ней служба, оплата труда которых в настоящее время осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений»: Электронный ресурс. - Справочноправовая система «Консультант Плюс».
- 3. Шишмаков В.Т. Инновационный менеджмент на железнодорожном транспорте: Учебное пособие для вузов ж.д. транспорта. М.: Маршрут, 2006. 136 с. С. 85.
- 4. Богдан Н.Н., Могилевкин Е.А. Мотивации и демотивация профессиональной деятельности персонала вуза (на примере вузов Дальневосточного Федерального округа) // Университетское управление. 2004. №3(31). С. 89-97.

