Коваленко Н.А.,
аспирант,
Дальневосточный государственный университет путей сообщения, Хабаровск

МАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ ПРОФЕССОРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ

В данной статье рассматриваются проблемы материальной мотивации профессорско-преподавательского состава высшего учебного заведения, а также предлагается методика оптимизации величины материального вознаграждения, определяемой для каждого сотрудника.

Каковы бы не 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.

Неэффективная система оплаты труда может вызвать у работников неудовлетворенность (как размером, так и способами определения и распределения вознаграждения), что всегда влечет за собой снижение производительности труда, падение качества, нарушение дисциплины, текучесть кадров. Недовольные системой оплаты труда сотрудники могут вступить в открытый конфликт с руководителями организации, прекратить работу, 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.

Таким образом, 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.

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]. Помимо этого отмечается снижение привлекательности научно-педагогического труда среди молодых специалистов, а также увеличение доли специалистов, средний возраст которых превышает 65 лет.

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].

Сущность новой системы оплаты труда заключается в следующем. Действовавшая тарифная система оплаты труда была основана на: Единой тарифной сетке (ЕТС), Тарифно-квалификационных характеристиках (ТКХ) и Едином квалификационном справочнике (ЕКС). Тарифная система оплаты труда имела следующие параметры: в ее основе – Единая тарифная сетка (ЕТС), которая содержала 18 разрядов; соотношение ставок 1-го и 18-го разрядов ЕТС — 1:4,5; соотношение тарифных и надтарифных выплат в системе — 50: 50 %; штатная численность персонала утверждалась как один из обязательных нормативов при формировании фонда оплаты труда. Размер заработной платы при этом формировался на основании Положения об оплате труда работников вуза и включал в себя следующее: должностной оклад (в соответствии с ЕТС); обязательные надбавки и доплаты, установленные в соответствующих нормативных правовых актах; надбавки и доплаты стимулирующего или компенсационного характера; почасовую оплату; надбавки (доплаты) за совмещение должностей, увеличение объема работы, исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от основной работы, за сверхурочную работу, за ночную работу, за работу в выходные и праздничные дни; премии. Использование до настоящего времени уравнительного распределения различного рода доплат и надбавок к заработной плате не позволяло решать проблемы обеспечения высокого качества труда преподавателей, закрепления высококвалифицированных специалистов в вузе и привлечения новых, что в конечном итоге затрудняло обеспечение высокого качества образовательного процесса.

Новая система оплаты труда базируется на принципиально другой схеме: Профессионально-квалификационных группах (ПКГ), Профстандарте и

Едином квалификационном справочнике. В рамках новой системы заработная плата труда преподавателей будет состоять из гарантированной (базовой) части, которая не может быть меньше заработной платы (без учета премий и иных стимулирующих выплат), выплачиваемой до введения новой системы, и стимулирующей части, размер которой для каждого преподавателя будет зависеть от результатов и качества всех видов его деятельности.

Базовая часть фонда оплаты труда преподавателей в соответствии с новой системой предполагает наличие общей и специальной частей. Общая часть фонда оплаты труда обеспечивает гарантированную заработную плату преподавателя исходя из количества проведенных им учебных часов. Специальная часть фонда оплаты труда включает в себя выплаты компенсационного характера и повышающие коэффициенты. Стимулирующая часть фонда оплаты труда предполагает выплаты, предусматривавшиеся ранее (например, доплаты за почетные звания, государственные награды), а также поощрительные выплаты по результатам труда (премии). Размеры и условия осуществления выплат стимулирующего характера устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами.

Переход на новую систему оплаты труда потребовал от руководства вузов и новых подходов. Если обратиться к опыту последних лет, то он свидетельствует об отсутствии детально разработанной методологии построения экономически обоснованных систем стимулирования труда преподавателей вузов. Это объясняется сложностью проблемы и попытками ее решения и на государственном уровне, и отдельно взятыми образовательными учреждениями. Большинство имеющихся прикладных рекомендаций характеризуются неполнотой и наличием значительной доли неформализованных положений, которые затрудняют их практическое использование.

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. Если базовая часть оплаты труда преподавателей вузов является фиксированной, то стимулирующая часть может изменяться, в зависимости от качества труда конкретного работника. Таким образом, все решения о распределении стимулирующих надбавок принимаются непосредственным руководителем трудового коллектива, так как именно он определяет качественно или нет, отработал работник за отчетный период времени. 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, наверняка не найдет быстрого одобрения со стороны руководства, но на наш взгляд, он позволит не только оптимизировать существующую систему оплаты труда, но и значительно снизить социальную напряженность в трудовом коллективе. Так как работники будут принимать непосредственное участие в распределении сти-

мулирующей части оплаты труда, то, следовательно, они уже не смогут считать, что непосредственный руководитель предвзято к ним относится.

В связи с этим, целесообразна разработка методики для создания эффективной системы материальной мотивации труда профессорско-преподавательского состава высшего учебного заведения, 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.

Для простоты объяснения и понимания новой методики мы примем ряд условий и допущений.

Под трудовым коллективом мы будем понимать коллектив профессорско-преподавательского состава кафедры высшего учебного заведения. Каждому члену трудового коллектива мы присвоим порядковый номер.

Процедура определения величины надбавки состоит из трех этапов. На первом этапе непосредственный руководитель проводит оценку деловых качеств каждого члена коллектива и его 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.

Рассмотрим вышеуказанные этапы подробнее.

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 $К_{кв}$ 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 руководите-

лей 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 (см. табл. 1).

Синтезирующий показатель профессиональных и деловых качеств преподавателей $К_{кд}$ 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.

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

Таким образом, можно сделать вывод о том, что преподаватели под номерами 1,2,4 и 6 хорошо выполнили свои трудовые обязанности и их необходимо материально мотивировать в первую очередь. Преподавателей под номерами 5, 7, и 8 следует предупредить о возможности применения к ним административных мер, если они не повысят качество и эффективность работы.

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.

Отбор руководителем необходимых критериев является принципиально важным. Задание руководителем этих критериев позволяет лишить неформальных, выдвинувшихся лидеров по другим критериям, их социального статуса. Например, одной из особенностей личности большинства неформальных лидеров, является их стремление быть добрыми за чужой счет. Так как многие люди понимают доброту как «всепрощение», то люди, лидирующие по критерию «добрый», часто дают моральную поддержку носителям негативных качеств (безответственность, лень) и с благими намерениями

объединяют вокруг себя неспособных качественно работать. Тогда исключение критерия «добрый» из сферы взаимной оценки, при материальном стимулировании лидерства, из числа актуальных для развития компании критериев, приведет к тому, что люди, являющиеся лидерами по критерию «добрый» перестают быть социально значимыми. Список возможных критериев может выглядеть следующим образом: Усердный-халатный; Справедливый-необоснованный; Либерал-деспот; Инициативный-пассивный; Деликатный-безцеремонный; Ответственный-легкомысленный; Добрый-злой; Умный-глупый; Трудолюбивый-лентяй; Пунктуальный-неорганизованный; Смелый-трусливый; Щедрый-жадный; Правдивый-лживый; Упорный-безвольный; Лояльность-вредность; Порядочность-нечистоплотность; Нежный-грубый; Реалистичный-фантазер; Общительный-замкнутый; Откровенный-скрытный; Веселый-грустный; Выносливый-утомляемый; Зрелый-инфантильный; Основательный-поверхностный; Доверчивый-подозрительный; Скромный-хвастливый; Оптимист-пессимист; Уверенный-тревожный; Интуитивный-рациональный; Солидный-простой; Искренний-двуличный; Молчаливый-болтун; Конкретный-абстрактный; Компанейский-замкнутый.

После отбора критериев руководителем, эти критерии 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. Принцип круговой оценки заключается в оценке каждым сотрудником всех членов трудового коллектива, и себя в том числе. Особенностью этого принципа оценивания является наличие обратной связи. Каждый оценивающий, в то же время, является и оцениваемым: раскрывая в оценке свое представление о своих коллегах, он и сам получает многогранную оценку себя со стороны ближайшего окружения. Используя этот принцип, можно, во-первых, получить неформальную оценку личности в глазах ближайшего окружения, а во-вторых, оценить способность личности ориентироваться в неформальных личностных характеристиках окружающих его людей. Этот принцип позволяет избежать сложных процедур стандартизации, так как каждый сотрудник становится не только испытуемым в процессе оценки, но и берет на себя функции оценщика-эксперта.

Процедура состоит из трех шагов:

1. Заполнение преподавателями таблиц типа «А».
2. Подготовка таблиц типа «Б ».
3. Подготовка сводной таблицы типа «С» (социометрической картины коллектива).

На первом шаге происходит заполнение сотрудниками таблиц типа «А» представляет собой сканирование индивидуального представления преподавателя о взаимном положении членов коллектива в пространстве личностных характеристик. 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

Стандартная таблица-матрица типа «А»

********	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												
Ответственный												
Пунктуальный												
Инициативный												
Упорный												
Лояльный												
Реалистичный												

В верхнем левом углу таблицы (отмеченном звездочками *****) сотрудник записывает свою фамилию и номер группы.

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 члену трудового коллектива, должно обеспечиваться невмешательство в его работу со стороны других участников.

Заполняя таблицу, каждый преподаватель помещает своих коллег в многомерное пространство личностных отношений (в нашем случае семимерное, по числу критериев), в соответствии с предлагаемыми качествами. Используемый при этом метод ранжирования исключает из сферы внимания преподавателя всех других значимых для него субъектов, не попадающих в трудовой коллектив. Таким образом, целостность общего субъектного пространства для разных испытуемых задается подбором единой рабочей группы.

С другой стороны, это субъектное пространство можно рассматривать как сугубо неформальное и индивидуальное, так как предлагаемые к рассмотрению сотрудников характеристики (качества личности) не несут формально-статусных (типа начальник-подчиненный) характеристик. Вне зависимости от того, имеются ли формальные принципы, объединяющие трудовой коллектив, или нет, методика учитывает только неформальные компоненты отношений между испытуемыми.

Пример заполненной таблицы типа «А» одним из преподавателей приведен в таблице 4.

Таблица 4

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-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

Неформальность оцениваемых личностных характеристик позволяет любому сотруднику ранжировать других членов трудового коллектива (и себя, включительно) в соответствии со своим индивидуальным представлением о статусном положении своих коллег. Заполненная таблица «А» характеризует представление заполняющего об имиджах членов трудового коллектива в ранговых показателях.

На втором шаге проводится подготовка таблиц типа «Б », характеризующих образ каждого сотрудника в глазах коллектива («образ-меня»), проводится руководителем или ответственным лицом в отсутствии посторонних. Таблицы «Б» составляются отдельно для каждого преподавателя. В них суммируются оценки качеств данного сотрудника всех участников группы. Для этого используется стандартная таблица типа «А» (Таблица 3), куда переносятся данные об отношении к конкретному субъекту всех других участников экспериментального поля отношений (включая отношение каждого субъекта к самому себе - «образ-Я»). 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, относящиеся к этому сотруднику в соответствующую этому сотруднику таблицы «Б».

После заполнения таблицы «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». Таблица типа «С» представляет собой сводную картину отношений в трудовом коллективе. В ее горизонтальных рядах представлены суммы ранговых значений по каждому качеству для ка-

ждого 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 (Таблица 3.). 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 5.

Таблица 5

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

Метод матричного анализа, в принципе исключает любые возможности для фальсификации результатов анализа, как отдельными членами трудового коллектива, так и руководителем или ответственным лицом. Результаты анализа представляют собой обобщенную картину перераспределения сотрудников в пространстве актуальных для вуза критериев. Результаты анализа выражены в количественных единицах, что позволяет присваивать этой единице определенную единицу материального стимулирования.

Результаты матричного анализа позволяют выделить из трудового коллектива тех сотрудников, которые обладают лидерским положением по актуальным для развития вуза критериям. Материальное стимулирование сотрудников в соответствии с суммой ранговых значений по заданным критериям приводит к конкуренции между сотрудниками по этим критериям, делает эти критерии актуальными в оценке друг друга в межличностном общении. 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.

Пример расчета объема материального стимулирования для отдельного сотрудника.

В таблице «С» характеристикой статусного положения сотрудника в трудовом коллективе является сумма ранговых значений. Эта сумма количе-

ственно 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:

$$X = KNN \times \frac{N+1}{2}, \tag{5}$$

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 15%) от роста уровня доходов кафедры вуза, можно рассчитать индивидуальный вклад каждого сотрудника в развитие кафедры вуза в денежных единицах V. Для этого сумму, эквивалентную 15% 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 (118+19+111+42+19+25+20). Тогда индивидуальный вклад преподавателя П-12 при росте уровня доходов кафедры вуза на сумму M=500000 рублей, с учетом результатов из таблицы «С» будет равен:

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

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, проводить профилактику конфликтов внутри компании, но и позволит сотрудникам грамотно перераспределять функции и информацию между собой в совместной деятельности.

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 наших примеров, коэффициент оптимального распределения будет равен:

$$К_{ОР} = К_{ПД} \times V = 0{,}72 \times 4389{,}88 = 3160{,}71 \text{ руб.}, \tag{6}$$

где $К_{пд}$ – синтезирующий показатель профессиональных и деловых качеств конкретного преподавателя;

V – индивидуальный вклад каждого сотрудника в развитие кафедры вуза, руб.

Таким образом, мы рассчитали оптимальную величину материального вознаграждения конкретного преподавателя, исходя не только из оценок ру-

ководителя, но и учитывая мнение трудового коллектива и конкретного преподавателя.

На наш взгляд такая методика позволить 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.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. От каждого – по способностям / Медицинский вестник № 39-40 (466-467), 5 декабря 2008 г., 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. – Справочно-правовая 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): Журнал. – Университетское управление, 2004. - №3(31), С. 89-97.