

О новом подходе к определению премиальных выплат

*Полковник в отставке А.Г. ДОРОГАНИЧ,
кандидат военных наук*

Капитан Ю.Н. МАТАШЕНКО



ДОРОГАНИЧ Александр Гаврилович родился в 1937 году в городе Каменка Молдавской ССР. Окончил Ленинградское зенитно-артиллерийское техническое училище (1957), Военную артиллерийскую академию имени Калинина (1969), адъюнктуру при Военной академии имени М.В. Фрунзе (1977).

Более 20 лет прослужил в войсках ПВО и РВиА, дислоцированных в Румынской Народной Республике, КВО, ГСВГ на различных технических и командных должностях.

На преподавательской должности в академии имени М.В. Фрунзе с октября 1977 года. На научной работе в той же академии с сентября 1993 года. В настоящее время — старший научный сотрудник Центра (научно-исследовательского, образовательных и информационных технологий) Военного учебно-научного центра Сухопутных войск «Общевойсковая академия ВС РФ».

Заслуженный работник высшей школы РФ, кандидат военных наук, доцент, член-корреспондент Академии военных наук, лауреат премии имени А.А. Свечина.



МАТАШЕНКО Юрий Николаевич родился в 1983 году в городе Ставрополе. Окончил Военно-инженерную академию имени Н.В. Куйбышева (2005). Проходил службу в инженерных войсках СКВО на различных командных должностях. В настоящее время — адъюнкт Центра (научно-исследовательского, образовательных и информационных технологий) Военного учебно-научного центра Сухопутных войск «Общевойсковая академия ВС РФ».

АННОТАЦИЯ. Излагается отличный от ныне существующего подход к открытому, справедливому, дифференцированному распределению стимулирующей части заработной платы (премиальных выплат по итогам работы) личного состава любого коллектива в соответствии со степенью трудового вклада каждого в общий труд коллектива.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: выплаты компенсационного характера, система оплаты труда, премиальные выплаты, рейтинговый коэффициент, личностные качества, деятельностные качества, низовой (первичный) коллектив, военно-профессиональная (профессиональная) квалификация, рейтинговый балл, рейтинговый список, весовые коэффициенты.

SUMMARY. The authors describe the approach differed from of the existing now to open, equitable, differential distribution of the stimulating part of wages (bonuses based on the work results) of personnel of any team in accordance with the degree of the contribution of each to the overall work of the team.

KEYWORDS: payment of the compensatory nature, system of remuneration, bonuses, rating factor, personality traits, activity qualities, grass-roots (primary) team, the military-and-professional (vocational) qualification, rating score, ranking list, weighting coefficients.

В ПОСЛЕДНИЕ годы издано немало нормативных документов, направленных на совершенствование денежного довольствия военнослужащих и оплаты труда гражданского персонала бюджетных организаций Министерства обороны Российской Федерации. Таким документом является приказ министра обороны Российской Федерации от 10 ноября 2008 года № 555 «О мерах по реализации в Вооруженных Силах Российской Федерации постановления Правительства Российской Федерации от 5 августа 2008 г. № 583». В соответствии с ним вводится новая система 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, чья оплата труда ранее осуществлялась на основе Единой тарифной сетки.

Приказами по Министерству здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 29 декабря 2007 года № 822 и 818 установлены выплаты компенсационного и стимулирующего характеров с указанием условий этих выплат. Компенсационные назначаются работникам, занятым на тяжелых работах, работникам с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных; за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, их засекречиванием и рассекречиванием, а также за работу с шифрами.

Стимулирующие — за интенсивность и высокие результаты работы; за качество выполняемых работ; за стаж непрерывной работы, выслугу лет; премиальные выплаты по итогам работы; иные виды стимулирующих выплат, учитывающие интенсивность и высокие результаты работы.

При этом в приказе министра обороны № 555 оговорено, что выплаты стимулирующего характера устанавливаются работнику с учетом критериев, позволяющих оценить результативность и качество его работы, а их размеры и условия выплат определяются профсоюзными или иными представительными органами.

Практика, существующая в вузах с осуществлением выплат компенсационного характера и основной части выплат стимулирующего характера, обеспечивается конкретными указаниями по их размерам и условиям. Вместе с тем порядок установления премиальных выплат по итогам работы в вузах носит декларативный характер, пронизан не совсем справедливым подходом к их назначению и, самое главное, в условиях рыночных отношений не способствует, на наш взгляд, справедливой, дифференцированной оплате труда по итогам работы и в конечном итоге — основному из источников профессиональной активности.

Если мы заинтересованы в последовательном экономическом стимулировании труда коллектива вуза, и прежде всего педагогического труда, то различие в его оплате должно быть не символическим, а существенным и четко различимым в соответствии с личным отношением работника к труду и реальным трудовым вкладом каждого.

Очевидное недопонимание существа оплаты труда коллектива в рыночных условиях приводит к таким определениям, какие, к примеру, записаны в Положении о премировании гражданского персонала Общевойсковой академии Вооруженных Сил Российской Федерации: «П. 2. Ежемесячная премия по результатам работы производится из расчета:

гражданскому персоналу, кроме профессорско-преподавательского состава, — в размере 15 % должностного оклада;

гражданскому персоналу из числа профессорско-преподавательского состава — в размере 30 % должностного оклада».

Такое определение уравнивает в размере выплаты премии всем без исключения работникам: тем, кто работал непрерывно и добросовестно, и тем, кто, к примеру, по каким-либо причинам, даже уважительным (от-

пуск, семейные обстоятельства, болезнь и т. п.) отсутствовал на работе или отлынивал. Подобный подход к оплате труда вряд ли может стимулировать кого-либо из состава коллектива. Так стоит ли на работе каждый день «выкладываться по полной», если это никак не влияет ни на оклад, ни на размер ежемесячной премиальной выплаты?

Очевидно, что такой подход, во-первых, дискредитирует понятие «премиальные выплаты по итогам работы», а во-вторых, никоим образом не мотивирует и не стимулирует труд работника. Мы предлагаем иной и, на наш взгляд, более справедливый, объективный, научный подход: при определении размера премии по итогам работы исходить из следующих очевидных положений. Исходя из самой сути понятия «премия» — как денежное или иное материальное поощрение в награду за что-нибудь¹; она должна быть заслуженной наградой, в нашем случае — за дополнительно вложенный работником реальный труд и соответствовать его размеру.

Поскольку премия определена в приказе министра обороны № 555 как премиальные выплаты по итогам работы, то она может назначаться работнику только за дополнительный реальный труд в оцениваемом периоде времени (за который назначается заработная плата). Исходя из изложенного премия не может назначаться неработавшему в этот период (месяц) работнику по определению, так как никаких итогов работы здесь нет.

В состав так называемых «отпускных», «больничных» не должны входить ежемесячные премиальные выплаты по итогам работы. Для обеспечения выполнения социального требования об их оплате, очевидно, должен использоваться фонд выплат материальной помощи, имеющийся у начальника вуза (председателя профсоюзного комитета вуза) и выплаты должны производиться по личному заявлению отпускника, заболевшего и т. п.

Ежемесячные премиальные выплаты по итогам работы, по нашим расчетам, не должны распределяться бухгалтерией и всем поровну, как это делается у нас сейчас, а должны выделяться работодателем на коллектив работников по итогам их реального труда.

Размер ежемесячных премиальных выплат данного коллектива не должен изменяться в связи с некомплектом по штату, с убытием в отпуска, нахождением на излечении и т. п. Если итоги работы такого коллектива устраивают руководство, то это означает, что остающиеся в меньшинстве работники коллектива вынуждены были работать и «за того парня», т. е. более напряженно и интенсивно. Следовательно, в итоге их дополнительная работа должна быть соответствующим образом вознаграждена.

Таким образом, руководителю коллектива должно быть предоставлено право получать премиальные деньги на весь штатный список и производить их распределение по итогам работы реально работающим сотрудникам. Этот процесс должен быть максимально прозрачным (открытым), справедливым и дифференцированным в соответствии с фактически затраченным трудом каждого, работающего в настоящий период времени.

Авторами предлагается научно выверенный максимально прозрачный механизм распределения премиальных выплат на основе определения рейтингового **коэффициента капитализации** каждого работника коллектива (К) — далее для сокращения коэффициента капитализации.

Коэффициент капитализации (К), по нашему мнению, есть величина, определяемая отношением стоимости трудового вклада сотрудника (работника) к стоимости обобществленного труда коллектива, в котором он служит (работает).

¹ Ожегов С.И. Словарь русского языка. М.: Русский язык, 1984.

Суть этого механизма и принцип его применения основывается на концептуальном положении об индивидуальности работника, а также присущих ему личностных и деятельностных качествах. При этом учитываются различия между членами коллектива по их потенциальным (личностным) и действительным (деятельностным) возможностям.

На основе объективно существующего положения о единстве личности и деятельности установлен способ трансформации оценок качеств личности и показателей деятельности в единую интегральную оценку военно-профессиональной (профессиональной) квалификации каждого члена коллектива. По их значениям определяется рейтинг работника в коллективе, а в соответствии с ним — рейтинговый коэффициент капитализации каждого работника, с помощью которого рассчитывается размер его премии.

Предлагается методика расчетов, суть которых заключается в сочетании материально выраженных показателей деятельности работника с возможными, потенциальными предпосылками этой деятельности; интегрировании материального с психическим, вещественного с духовным. Очевидно, что простая сумма показателей этих качеств невозможна, ибо личность и его деятельность — это не аддитивное множество, это величины разной модальности.

Чтобы с достаточной степенью точности решить эту задачу, в методике используется **универсальный механизм стобалльной шкалы оценок с усреднением**, суть которого состоит в следующем. Все частные оценки личностных качеств, получаемые работником в традиционной системе, умножаются на коэффициент, равный двадцати ($KП = 20$), и далее переводятся в баллы стобалльной системы с одновременным их усреднением. Если по показателям деятельности или их отдельным частям оценить работника в существующей системе оценок не представляется возможным (качество, эффективность труда, степень, уровень выполнения объема работ и т. п.), оценка производится в процентах, а затем каждый процент приравнивается к одному баллу стобалльной системы. Такой подход позволяет преодолеть в нашей задаче препону неаддитивности и разной модальности величин при проведении с ними различных расчетных операций. В этом и состоит универсальность механизма оценки разных величин, неоднократно проверенного в научных работах Военной академии имени М.В. Фрунзе, в которых А.Г. Дороганич активно участвовал².

Оценку личностных качеств члена коллектива предлагается проводить методом коллективных оценок. Ее по аналогии с социометрией можно назвать персониметрией (в переводе с латинского означает измерение личности). Известно, что активное формирующее влияние коллектива на личность достаточно надежно доказано современной наукой³. Социально-психологическими исследованиями установлено, что сложившиеся зрелые профессиональные коллективы наиболее объективно, разносторонне, рельефнее оценивают своих членов. Таким первичным контактным профессиональным коллективом для преподавателя вуза является коллектив кафедры (цикла), а для остальных сотрудников (работников) вуза — микроколлектив (далее именуемый «низовой, или первичный коллектив»). Его мы рассматриваем как центр не только формирования, но и оценивания личности своих членов.

Предлагаемый бланк — анкета коллективных оценок и вариант его заполнения представлен в таблице 1. Каждому члену коллектива предлагается, используя данный бланк, оценить по пятибалльной шкале оценок

² Методика оценки уровня профессиональной подготовки преподавателя и определения необходимой учебно-материальной базы вузов МО РФ. Отчет о НИР (шифр «Методика — ПБ»). М., 2000.

³ Офицеров В.В. Военно-педагогическая квалификация преподавателя академии. Монография. СПб.: ВАТТ, 1994.

методом анонимного анкетирования каждого, в том числе и самого себя, по личностным показателям, указанным в этой таблице.

Анонимно заполненные бланки-анкеты обрабатываются непосредственным начальником коллектива, проводящего персониметрию в следующей последовательности:

усредняются все полученные оценки по каждому оцениваемому в каждом бланке;

выведенная для каждого оцениваемого во всех бланках оценка в сто-балльной системе также усредняется.

Полученная таким образом оценка каждого члена коллектива в сто-балльной системе принимается как его рейтинговый балл за личностные качества (РЛП).

Оценку деятельностных качеств члена коллектива предлагается проводить следующим образом. Непосредственный начальник низового коллектива определяет показатели деятельности работников в соответствии с функциональными обязанностями каждого и лично оценивает степень (качество) выполнения работ по этим показателям на момент оцениваемого периода (как правило, ежемесячно) в процентах. Сумма оценок показателей в процентах усредняется и результирующая оценка переводится в стобалльную систему. Полученная таким образом оценка каждого члена коллектива принимается за его рейтинговый балл за деятельностные качества (РДП).

Показатели деятельности преподавателей вузов выбираются руководством кафедр (циклов) из индивидуальных планов их работы на учебный год.

Уровень военно-профессиональной (профессиональной) квалификации члена коллектива (РКП) оценивается также непосредственным начальником низового коллектива по следующим показателям:

уровень военно-профессиональной (профессиональной) подготовки (в баллах);

уровень профессионализма (в баллах стобалльной системы).

Оценка уровня военно-профессиональной (профессиональной) квалификации преподавателя сводится к определению уровней подготовки (готовности) преподавателя к педагогической деятельности и профессионализма преподавателя.

Уровень подготовки (готовности) преподавателя оценивается по трем направлениям его деятельности: учебно-воспитательной, методической и научной. Оценка устанавливается методом усреднения постоянно ведущихся «накопленных оценок» его знаний по данным направлениям деятельности за конкретный период в баллах стобалльной системы. Уровень его профессионализма оценивается по тем же трем направлениям деятельности посредством оценки:

его профессионализма должностными лицами, в соответствии с которыми это определено руководящими документами;

мнений о нем его коллег и обучаемых при проведении различных видов занятий методом анонимного анкетно-экспертного опроса.

Рейтинговый балл преподавателя по уровню военно-профессиональной (профессиональной) квалификации (РКП) определяется методом усреднения всех полученных оценок.

Общий рейтинговый балл каждого члена коллектива определяется усреднением оценок в баллах стобалльной системы за все личностные и деятельностные качества, а также уровень военно-профессиональной (профессиональной) квалификации.

Рассчитывается он по следующей математической зависимости (1):

$$R_{\text{общ}i} = \frac{R_{\text{л}i} + R_{\text{д}i} + R_{\text{к}i}}{3} (\text{балл}), \quad (1)$$

где $R_{\text{общ}i}$ — общий рейтинговый балл i -го сотрудника (работника);

$R_{\text{л}i}$ — рейтинговый балл i -го сотрудника (работника) по личностным качествам;

$R_{\text{д}i}$ — рейтинговый балл i -го сотрудника (работника) по показателям деятельности;

$R_{\text{к}i}$ — рейтинговый балл i -го сотрудника (работника) по уровню военно-профессиональной (профессиональной) квалификации.

По значениям величин общих рейтинговых баллов члена коллектива составляется рабочий рейтинговый список его членов, в соответствии с которым рассчитываются коэффициенты капитализации каждого по формуле (2):

$$K_{ki} = \frac{n - (ni - 1)}{\sum_{i=1}^n}, \quad (2)$$

где K_{ki} — коэффициент капитализации i -го сотрудника (работника);

n — количество оцениваемых членов коллектива;

n_i — рейтинговое место оцениваемого;

$\sum_{i=1}^n = \frac{n(n+1)}{2}$ — сумма показателей рейтинговых мест всего кол-

лектива.

В преобразованном виде формула (2) имеет вид⁴:

$$K_{ki} = \frac{n - (n - 1)}{\frac{n(n+1)}{2}} = \frac{26n - (n_i - 1)@}{n(n+1)}. \quad (3)$$

Начальник коллектива составляет рейтинговый список членов коллектива в соответствии со значениями их коэффициентов капитализации, предварительно исключив из него сотрудников (работников), которые по приказу старшего начальника были лишены премиальных. Этот список за своей подписью подается начальником по команде приложением к рапорту о премировании и лишении премиальных отдельных членов.

На основании индивидуальных рейтинговых коэффициентов капитализации определяется размер премии каждого члена коллектива по формуле (4) исходя из общей суммы денег, выделяемых коллективу на премиальные:

$$\Pi_i = K_{ki} * N \text{ (руб.)}, \quad (4)$$

где Π_i — размер премии i -го члена данного низового коллектива;

K_{ki} — рейтинговый коэффициент капитализации i -го сотрудника;

N — сумма средств, выделенная данному коллективу на премиальные выплаты членам коллектива по итогам работы (руб.).

Изложенная методика обеспечивает справедливое распределение премиального фонда в случае выделения его начальнику коллектива, включающему несколько подчиненных подразделений (низовых коллективов). В этом случае корректируются рейтинговые коэффициенты капитализации членов низового коллектива в соответствии с их весовыми коэффициентами значимости в решении задач всего коллектива и коэффициентами их численности, рассчитываемыми следующим способом.

⁴ Формулы (2,3) составлены по уравнению Регрессия для расходящегося ряда чисел, обладающих суммой (в нашем случае — ряда чисел — показателей рейтинговых мест членов коллектива — Д.А.Г.) (см. Выгодский М.Я. Справочник по высшей математике. М.: Физматгиз. Гос. изд. физ.-мат. лит, 1961. С. 534).

Начальник коллектива составляет рабочие рейтинговые списки низовых коллективов по степени их значимости и по численности их личного состава, на основании которых по формуле (3) определяются указанные коэффициенты.

$$a_j = \frac{26m - (m_j - 1)@}{m(m + 1)}, \quad (5)$$

где a_j — весовой коэффициент значимости подразделения более низкого уровня в выполнении задач подразделения следующего уровня иерархии;

m — количество нижестоящих подразделений в данном подразделении;

m_j — рейтинговое место нижестоящего подразделения по степени значимости.

$$v_c = \frac{26m - (m_c - 1)@}{m(m + 1)}, \quad (6)$$

где v_c — коэффициент численности личного состава нижестоящего подразделения;

m_c — рейтинговое место нижестоящего подразделения по численности личного состава.

Внедрение изложенной методики в практику работы руководителей коллективов будет способствовать, на наш взгляд, повышению уровня зарплаты реально занятых людей без необходимости изыскивать способы назначения дополнительных средств на совместительство и совмещение для эффективно трудящихся членов коллектива. При этом исключается необходимость дополнительных затрат для работодателя, а также существующая ныне система экономии фонда заработной платы за счет активно работающих, исполняющих обязанности тех, места которых в штате остаются пустыми.

Авторы полагают, что предлагаемый социально-научный подход к справедливой, объективной оценке трудового вклада каждого реально работающего сотрудника в труд коллектива послужит стимулом к мотивированному активному труду реальных работников коллектива военно-учебного заведения.