

ИНФОРМАЦИОННО-ПРОЦЕДУРНАЯ МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ МАТРИЧНОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ НАУЧНЫМИ ИССЛЕДОВАНИЯМИ

В.Л. Белоусов, Е.А. Иноземцева

Одним из направлений совершенствования деятельности научно-исследовательского института (НИИ) является приведение организационной структуры управления научными исследованиями в соответствие с целями и задачами, которые устанавливаются Уставом учреждения и оперативно руководством института. Эти цели и задачи возникают, как правило, при необходимости обеспечить стабильную работу коллектива и устойчивое экономическое состояние НИИ в современных условиях нестабильности рынка научно-исследовательских услуг. В связи с этим необходим механизм, который обеспечивал бы гибкость и адаптивность деятельности НИИ сложившимся требованиям указанного рынка. Например, оперативно маневрировать трудовыми, материальными и финансовыми ресурсами при выполнении многих заказов на научно-исследовательские работы (НИР) от различных заказчиков, в том числе федеральных органов государственного управления, частных отечественных и зарубежных фирм, исследовательских фондов.

В первую очередь, необходимо создать условия для оперативного формирования коллективов – исполнителей и соисполнителей для каждой НИР при многономенклатурности заказов на них. Этим целям могла бы соответствовать структура управления, имеющая в своем составе необходимое количество научно-исследовательских специализированных подразделений, из которых можно формировать временное комплексное подразделение для выполнения конкретной НИР. Для этих целей возможно также формирование временных коллективов из сотрудников данных специализированных подразделений. При создании указанных коллективов необходимо также разработать механизм распределения финансовых и материальных ресурсов, обеспечивающих их деятельность.

Проведенный анализ организационных структур управления, в том числе линейной, функциональной, линейно-функциональной, дивизиональной и матричной, показал, что наиболее близкой для выполнения рассмотренных задач является матричная организационная структура. Данная организационная структура предполагает для осуществления работ по реализации НИР создавать временные или постоянные структуры из числа научно-исследовательских подразделений НИИ или коллективов из сотрудников этих подразделений. При этом административное подчинение указанных подразделений и их сотрудников не изменяется. В матричной структуре выделяется руководитель НИР (научный руководитель или ответственный исполнитель НИР), который обеспечивает руководство процессом разработки НИР с участием включенных в нее исполнителей (подразделений или сотрудников). Это порождает их двойное подчинение. В этом и заключается главная особенность матричной организационной структуры.

Матричные структуры управления создаются когда необходимо привлечь к разработке НИР квалифицированных специалистов, обладающих знаниями в различных научных направлениях для решения конкретной научной проблемы с заданным уровнем качества, в установленные сроки, не выходя за пределы допустимого уровня затрат.

Следует отметить, что при многих достоинствах этой структуры управления имеются и достаточно серьезные недостатки. К ним следует отнести: необходимость высоких требований к руководителю НИР, который должен быть достаточно подготовленным менеджером; отсутствие единоначалия может приводить к конфликтам между подразделениями и внутри подразделений, участвующих в НИР; возможны неудовлетворенность и стресс у сотрудников в условиях руководства ими руководителями нескольких подразделений и т.д.

Как видно из приведенных недостатков данной структуры управления, все они базируются на «человеческом факторе», поэтому могут быть устранены или ослаблены при выработке определенных организационных мероприятий.

Прежде всего, целесообразно разработать Положение о временном комплексном исследовательском подразделении и Положение о временном исследовательском коллективе, в которых определить: цели их и задачи, права и обязанности, а также полномочия руководителей этих подразделений и коллективов.

Рассмотрим механизм формирования структуры управления научными работами на основе информационно-процедурной модели, представленной на рис. 1.

Обоснование и выбор организационной структуры управления НИР является важным элементом в деятельности НИИ, поэтому наряду с дирекцией ее должен одобрить и Ученый совет института, который фактически состоит из руководителей научно-исследовательских подразделений — будущих научных руководителей и ответственных исполнителей НИР. Поэтому принятие этого решения Ученым советом является весомой гарантией успешного внедрения принятой организационной структуры управления НИР.

Введение дирекцией в практику работы института Положения о временном комплексном исследовательском подразделении и Положения о временном исследовательском коллективе позволит в условиях матричной структуры управления устранить многие недостатки, присущие ей, и, в первую очередь, «человеческие факторы» в сфере личностных отношений.

Качество и своевременность выполнения НИР значительно зависят от ее разработчиков (исполнителей и соисполнителей). Следовательно, на работоспособность выбранной структуры управления НИР большое влияние будет оказывать профессионализм привлекаемых к разработке специалистов.

Решение этой проблемы должно быть предусмотрено в соответствующих нормативно-организационных документах. Принятие этих документов объективно будет способствовать повышению уровня квалификации сотрудников НИИ, которым, в конечном итоге, на конкурсной основе придется принимать участие в НИР.

Формирование организационной структуры управления научными работами завершается разработкой и утверждением Положения о финансировании матричной структуры управления, в котором необходимо будет определить процедуры выделения финансирования из имеющихся в НИИ финансовых ресурсов на исследовательские работы, проводимые указанными подразделениями и коллективами.

Представленные в информационно-процедурной модели (см. рис. 1) Положения должны стать нормативно-правовой основой создания временного комплексного исследовательского подразделения и временного исследовательского коллектива в НИИ и их финансирования.



Рис. 1. Информационно-процедурная модель формирования механизма матричной структуры управления научными работами



Рис. 1. Информационно-процедурная модель формирования механизма матричной структуры управления научными работами (продолжение)

При разработке Положения о временном комплексном исследовательском подразделении и Положения о временном исследовательском коллективе учтем сформированные выше к ним требования и выделим в них соответствующие разделы:

1. Общие положения.
2. Задачи и функции.
3. Права.
4. Обязанности.
5. Заключительные положения.

Представим Положение о временном комплексном исследовательском подразделении в виде следующего документа:

Утверждено
приказом НИИ
от _____ 200__ г. № _____

ПОЛОЖЕНИЕ

о временном комплексном исследовательском подразделении научно-исследовательского института (НИИ)

I. Общие положения

1.1. Временное комплексное исследовательское подразделение (далее ВКИП) создано для:

- повышения эффективности использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов научно-исследовательской организации;
- решения конкретной научной проблемы с заданным уровнем качества, в установленные сроки и определенным объемом финансирования.

1.2. Временное комплексное исследовательское подразделение является внутренним, временным структурным подразделением НИИ, создаваемым на период выполнения исследовательской работы.

Перечень исследовательских подразделений НИИ, входящих во ВКИП, определяется директором НИИ в установленном порядке.

1.3. ВКИП осуществляет свою деятельность во взаимодействии со всеми структурными подразделениями НИИ, как внутренними, так и обособленными (филиалы, представительства) в пределах своей компетенции.

1.4. ВКИП в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, нормативными правовыми актами федеральных органов исполнительной власти, Уставом, локальными нормативными актами НИИ, приказами, распоряжениями и указаниями директора НИИ и настоящим Положением.

1.5. Общее руководство деятельностью ВКИП осуществляет директор НИИ.

Непосредственный контроль и координация деятельности ВКИП осуществляется должностными лицами руководящего состава на основании соответствующего приказа НИИ.

1.6. ВКИП возглавляет научный руководитель, назначаемый на должность и освобождаемый от должности приказом НИИ.

1.7. Научный руководитель ВКИП должен иметь высшее образование и соответствовать квалификационным требованиям, установленным законодательством Российской Федерации.

1.8. Научный руководитель ВКИП:

- руководит деятельностью ВКИП по выполнению возложенных на него задач;
- осуществляет планирование работы ВКИП и представление отчетных данных о его деятельности в установленном порядке;

- распределяет обязанности работников ВКИП и осуществляет контроль за их исполнением;

- дает распоряжения и указания в пределах своей компетенции, обязательные для исполнения работниками ВКИП.

1.9. Научный руководитель ВКИП вправе принимать участие в совещаниях, проводимых руководством НИИ, при обсуждении на них вопросов, касающихся направлений деятельности ВКИП.

1.10. Во время отсутствия научного руководителя ВКИП по болезни, в связи с выездом в командировку, уходом в отпуск или по иным причинам, исполнение его обязанностей возлагается на ответственного исполнителя ВКИП.

1.11. Взаимоотношения работников ВКИП с руководством НИИ, в том числе и с научным руководителем ВКИП, регулируются законодательством Российской Федерации о труде, социальном обеспечении, трудовыми договорами, коллективным договором, Уставом и/или локальными нормативными актами НИИ.

Оплата труда работников ВКИП производится в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и локальными нормативными актами НИИ.

1.12. Работники ВКИП обязаны соблюдать трудовую дисциплину и правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции по занимаемым должностям и могут быть привлечены к ответственности за их неисполнение в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

1.13. Материально-техническое и финансовое обеспечение деятельности ВКИП осуществляется за счет средств федерального бюджета, используемых НИИ в порядке, установленном законодательством Российской Федерации, а также средств от разрешенной в соответствии с Уставом НИИ приносящей доходы деятельности.

II. Задачи и функции ВКИП

2.1. Основными задачами ВКИП являются:

- комплексный анализ научной проблемы, для решения которой выбираются направления исследований;

- проведение теоретических и экспериментальных исследований;

- обобщение и оценка результатов исследований.

2.2. Для обеспечения поставленных задач ВКИП:

- проводит анализ научно-технической литературы, нормативно-технической документации и других материалов, относящихся к разработанной теме;
- выбирает и обосновывает принятое направление исследований и способов решения поставленных задач;
- разрабатывает общую методику проведения исследований;
- разрабатывает рабочие гипотезы построения моделей объекта исследований;
- проводит исследовательские работы;
- выявляет необходимость проведения экспериментов для подтверждения отдельных положений теоретических исследований;
- проводит необходимые расчеты и математическое моделирование;
- разрабатывает методики экспериментальных исследований, подготавливает модели, а также испытательные стенды;
- выполняет сопоставление результатов эксперимента с результатами расчетов и математического моделирования;
- проводит технико-экономические исследования эффективности внедрения НИР в народное хозяйство;
- проводит оценку полноты решения исследуемой проблемы и эффективности полученных результатов в сравнении с современным научно-техническим уровнем.

2.3. Возложение на ВКИП иных функций не допускается.

III. Права ВКИП

3.1. Для обеспечения исполнения возложенных функций ВКИП имеет право:

- готовить и представлять на рассмотрение директору НИИ документы по вопросам компетенции ВКИП;
- принимать участие в рассмотрении подготовленных другими подразделениями НИИ документов, касающихся тематики его деятельности;
- взаимодействовать, в пределах своей компетенции, со всеми службами НИИ, различными ведомствами, предприятиями и организациями, получать информацию по роду своей деятельности;
- участвовать в семинарах, конференциях и выставках, связанных с вопросами создания и использования научных и научно-технических результатов, в т.ч. и проводимым за рубежом;
- запрашивать у структурных подразделений НИИ в установленном порядке справки и другие документы для выполнения своих обязательств;
- осуществлять иные права, предусмотренные законодательством Российской Федерации, Уставом и локальными нормативными актами НИИ.

IV. Обязанности ВКИП

4.1. В своей работе ВКИП обязан:

- обеспечивать своевременное и точное исполнение возложенных на него функций;
- представлять в установленном порядке отчеты о своей деятельности;

- организовывать работу с документами и их хранение в соответствии с нормативными актами по делопроизводству и хранению документов, а также с установленным порядком работы с секретной документацией;
- соблюдать конфиденциальность в работе в отношении сведений, которые в установленном порядке отнесены к служебной или коммерческой тайне;
- осуществлять иные обязанности, предусмотренные законодательством Российской Федерации, Уставом и локальными нормативными актами НИИ.

V. Заключительные положения

5.1. Упразднение ВКИП осуществляются по решению директора НИИ.

5.2. Порядок упразднения определяется в приказе НИИ в соответствии с законодательством Российской Федерации, Уставом и локальными нормативными актами НИИ.

5.3. Изменения и дополнения в настоящее Положение утверждаются приказом НИИ.

При создании Положения о временном исследовательском коллективе следует отметить, что задачи и функции данных коллективов менее масштабные, чем временных комплексных исследовательских подразделений. С учетом этих обстоятельств представим Положение о временном исследовательском коллективе в виде следующего документа:

Утверждено
приказом НИИ
от _____ 200__ г. № _____

ПОЛОЖЕНИЕ

о временном исследовательском коллективе
научно-исследовательского института (НИИ)

I. Общие положения

1.1. Временный исследовательский коллектив (далее – ВИК) создан для:

- повышения научного потенциала и увеличения трудовых ресурсов структурных подразделений НИИ;
- решения конкретной научной проблемы с заданным уровнем качества, в установленные сроки и определенным объемом финансирования.

1.2. Временный исследовательский коллектив создается в составе структурного подразделения НИИ на период выполнения исследовательской работы.

Состав ВИК утверждается директором НИИ в установленном порядке.

1.3. ВИК осуществляет свою деятельность во взаимодействии с сотрудниками структурного подразделения НИИ, в состав которого он входит.

1.4. ВИК в своей деятельности руководствуется Уставом, локальными нормативными актами НИИ, приказами, распоряжениями и указаниями директора НИИ и настоящим Положением.

1.5. Общее руководство деятельностью ВИК осуществляет руководитель структурного подразделения НИИ.

1.6. ВИК возглавляет научный руководитель, назначаемый приказом НИИ.

1.7. Научный руководитель ВИК должен иметь высшее образование и соответствовать требованиям, установленным законодательством Российской Федерации.

1.8. Научный руководитель ВИК:

- руководит деятельностью ВИК по выполнению возложенных на него задач;
- осуществляет планирование работы ВИК и представление отчетных данных о его деятельности в установленном порядке;
- распределяет обязанности работников ВИК и осуществляет контроль за их исполнением;
- дает распоряжения и указания в пределах своей компетенции, обязательные для исполнения работниками ВИК.

1.9. Научный руководитель ВИК вправе принимать участие в совещаниях, проводимых руководством структурного подразделения НИИ, при обсуждении на них вопросов, касающихся направлений деятельности ВИК.

1.10. Во время отсутствия научного руководителя ВИК по болезни, в связи с выездом в командировку, уходом в отпуск или по иным причинам, исполнение его обязанностей возлагается на его заместителя.

1.11. Взаимоотношения работников ВИК с руководством структурного подразделения НИИ, в том числе с научным руководителем ВИК, регулируются Уставом и локальными нормативными актами НИИ.

Оплата труда работников ВИК производится в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и локальными нормативными актами НИИ.

1.12. Работники ВИК обязаны соблюдать трудовую дисциплину и правила внутреннего трудового распорядка и могут быть привлечены к ответственности за их неисполнение в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

1.13. Материально-техническое и финансовое обеспечение деятельности ВИК осуществляется за счет средств, выделяемых структурному подразделению НИИ.

II. Задачи и функции ВИК

2.1. Основными задачами ВИК являются:

- проведение выбранных теоретических и экспериментальных исследований;
- обобщение и оценка результатов исследований.

2.2. Для обеспечения поставленных задач ВИК участвует или проводит:

- разработку общей методик проведения исследований;
- разработку рабочих гипотез построения моделей объекта исследований;
- выполнение исследовательских работ;
- оценку полноты решения исследуемой проблемы и эффективности полученных результатов в сравнении с современным научно-техническим уровнем.

2.3. Возложение на ВИК иных функций не допускается.

III. Права ВИК

3.1. Для обеспечения исполнения возложенных функций ВИК имеет право:

- готовить и представлять на рассмотрение руководителю структурного подразделения НИИ документы по вопросам его компетенции;
 - принимать участие в рассмотрении подготовленных другими подразделениями НИИ документов, касающихся тематики его деятельности;
 - участвовать в семинарах, конференциях и выставках, связанных с вопросами создания и использования научных и научно-технических результатов, в т.ч. и проводимым за рубежом.
- осуществлять иные права, предусмотренные законодательством Российской Федерации, Уставом и локальными нормативными актами НИИ.

IV. Обязанности ВИК

4.1. В своей работе ВИК обязан:

- обеспечивать своевременное и точное исполнение возложенных на него функций;
 - организовывать работу с документами и их хранение в соответствии с нормативными актами по делопроизводству и хранению документов, а также с установленным порядком работы с секретной документацией;
 - соблюдать конфиденциальность в работе в отношении сведений, которые в установленном порядке отнесены к служебной или коммерческой тайне;
- осуществлять иные обязанности, предусмотренные Уставом и локальными нормативными актами НИИ.

V. Заключительные положения

5.1. Расформирование ВИК производится после завершения проводимой им исследовательской работы в установленном порядке.

5.2. Изменения и дополнения в настоящее Положение утверждаются приказом НИИ.

Разработка Положения о финансировании матричной структуры управления имеет свои особенности. К ним следует отнести оплату труда сотрудников из нескольких источников финансирования. В частности, в НИИ (федеральном государственном учреждении) оплата труда всех сотрудников производится из бюджета согласно Единой тарифной сетки. Сотрудники, которые участвуют в выполнении исследовательских работ на основе контрактов или договоров, имеют по ним дополнительную оплату труда. Что касается финансирования матричной структуры управления в области приобретения услуг, прочих расходов, поступления нефинансовых активов, то они предусмотрены сметой расходов федерального учреждения и сметами, включенными в соответствующие контракты и договоры.

Разработанное Положение о финансировании матричной структуры управления представим в виде следующего документа:

Утверждено
приказом НИИ
от _____ 200__ г. № _____

ПОЛОЖЕНИЕ
финансирования матричной структуры управления
научно-исследовательского института (НИИ)

I. Общие положения

1.1. Источниками средств для финансирования матричной структуры управления являются:

1.1.1. Целевое бюджетное финансирование на основе сметы расходов в пределах выделяемых бюджетных ассигнований.

1.1.2. Доходы от выполнения работ, оказания услуг, реализации продукции при осуществлении деятельности, разрешенной Уставом НИИ.

1.2. На основе указанных в п.1.1 источников средств, обеспечивающих финансирование матричной структуры управления, формируется фонд оплаты труда, а также выделяются средства на приобретение услуг, прочие расходы, поступление нефинансовых активов.

1.3. Фонд оплаты труда (ФОТ) состоит из следующих фондов:

- ФОТ-1 – фонд оплаты труда плановых (тематических) НИОКР, формируемый из средств, указанных в п.1.1.1 ежемесячно в течение финансового (бюджетного) года по поступлении бюджетных ассигнований в соответствии с утвержденными главным для НИИ распорядителем бюджетных средств объемами финансирования;

- ФОТ-2 – фонд оплаты труда по прочим работам (услугам, продукции), формируемый из средств, указанных в п. 1.1.2 в течение срока действия договоров (контрактов) на выполнение работ, оказание услуг, реализацию продукции за счет средств заказчиков в объемах, предусмотренных в договорной сметной и иной документации.

1.4. Средства, выделяемые матричной структуре управления, на приобретение услуг, прочие расходы, поступление нефинансовых активов формируются согласно п. 1.1.1 ежемесячно и предусмотренные п. 1.1.2 в течение срока действия договоров (контрактов) на выполнение работ, оказание услуг, реализацию продукции за счет средств заказчиков в объемах, предусмотренных в договорной, сметной и иной документации.

1.5. Фонды оплаты труда: ФОТ-1 и ФОТ-2 распределяются в соответствии с порядком оплаты в виде надбавок компенсационного, стимулирующего и поощрительного характера.

II. Оплата труда в матричной структуре управления

2.1. В зависимости от условий и особенностей организации настоящим Положением предусматриваются виды выплат, представленные в таблице 1.

II. Оплата труда в матричной структуре управления

2.1. В зависимости от условий и особенностей организации настоящим Положением предусматриваются виды выплат, представленные в таблице 1.

Т а б л и ц а 1

№№ п/п	Виды работ	Источники выплат		Периодичность выплат
		ФОТ-1	ФОТ-2	
1	2	3	4	5
1.	Основные выплаты			
1.1.	Заработная плата в соответствии со штатным расписанием	+		ежемесячно
1.2.	Оплата ежегодных отпусков, компенсация за неиспользованный отпуск	+		по возникновении оснований
1.3.	Оплата учебных отпусков в соответствии с действующим законодательством РФ	+		по факту наступления обстоятельств
2.	Компенсационные выплаты в соответствии с действующим законодательством РФ и настоящим Положением			
2.1.	Надбавки за работу с секретными сведениями и за работы по защите государственной тайны в соответствии с приказом Учреждения	+		ежемесячно
2.2.	Надбавки за совмещение профессий (должностей) – до 50% от оклада по совмещаемой профессии (должности)	+		ежемесячно
2.3.	Персональные надбавки за расширение зон обслуживания – до 100% от оклада по занимаемой профессии (должности)	+		ежемесячно на период действия
2.4.	Надбавки отдельным работникам в твердо установленном размере по решению руководства Учреждения	+		ежемесячно
2.5.	Выплаты компенсационного характера (доплаты, надбавки, вознаграждения), связанные с изменением режима работы и условий труда: повышенная интенсивность, напряженность труда; работы в сверхурочное время, увеличение объема работ и др.	+		за период действия обстоятельств
2.6.	Иные компенсационные выплаты, устанавливаемые действующим законодательством РФ	+		на период оснований
3.	Выплаты стимулирующего (с) и поощрительного (п) характера (постоянные и разовые)			
3.1.	Надбавки за ученую степень в соответствии с постановлением правительства РФ и приказом Учреждения (с)	+		ежемесячно
3.2.	Надбавки за непрерывный стаж работы в Учреждении (с)	+		ежемесячно

1	2	3	4	5
3.3.	Должностные надбавки (с)	+		ежемесячно
3.4.	Персональные надбавки (с) за профессиональный уровень (квалификацию) — до 100% от оклада по занимаемой профессии (должности)	+		ежемесячно на период работы по занимаемой профессии (должности)
3.5.	Надбавки за производственные результаты (п)		+	ежемесячно
3.6.	Вознаграждения (надбавки) по итогам работы за отчетный период (п)		+	по окончании отчетного периода
3.7.	Единовременные вознаграждения (п), связанные с результатами труда работников, в том числе за выполнение особо важных, внеплановых, срочных и оперативных работ, качество их исполнения: по заданиям вышестоящих организаций и руководства Учреждения	+		после завершения работы
3.8.	Единовременные поощрительные выплаты в связи с праздничными днями, юбилейными датами, с уходом на пенсию и другие поощрения	+	+	по решению руководства Учреждения

2.2. Заработная плата работникам НИИ, определяемая штатным расписанием, начисляется на основании Табеля учета использования рабочего времени и выплачивается из ФОТ-1 ежемесячно, с выдачей аванса в размере 40% от суммы месячного должностного оклада ЕТС.

2.3. Выплаты стимулирующего, поощрительного и компенсационного характера (п. 3 Таблицы 1) осуществляются при наличии и в пределах имеющихся средств.

2.4. Решение об установлении размера выплат стимулирующего, поощрительного и компенсационного характера оформляется приказом НИИ.

Согласно таблицы 1 оплата труда сотрудников матричной структуры управления при бюджетном финансировании НИР производится из ФОТ-1 в подразделениях, в штате которых они состоят. В случае финансирования НИР из других источников (контрактов и договоров), то оплата труда сотрудников матричной структуры управления ведется из ФОТ-2 (п/п 3.5 и 3.6 Таблицы 1). Таким образом, оплату труда сотрудника матричной структуры управления можно определить по следующей формуле:

$$O_{ci} = O_{ши} + O_{ki} \quad (1),$$

где O_{ci} — оплата труда i -го сотрудника в матричной структуре управления,
 $O_{ши}$ — оплата труда i -го сотрудника по штатному расписанию из ФОТ-1,
 O_{ki} — оплата труда i -го сотрудника по контрактам (договорам) из ФОТ-2.

Выражение (1) отражает общий случай, когда финансирование оплаты труда происходит из бюджета и внебюджетных источников НИИ.

Оплата каждого участника проводимого исследования должна осуществляться на основе затрат его труда.

Оплата труда по штатному расписанию ($O_{ши}$) является заработной платой работника НИИ и определяется на основе проработанного им времени.

Что касается оплаты труда из внебюджетных средств (O_{ki}), то в первую очередь научному руководителю НИР необходимо определить период времени участия каждого исполнителя в исследовании.

Следует также учесть, что кроме того, для выполнения НИР могут привлекаться исследователи разной квалификации от специалистов до докторов наук. Поэтому оплата труда этих категорий участников выполнения НИР должна быть разной. В связи с этим при расчете их оплаты труда целесообразно ввести коэффициенты оплаты труда, представленные в качестве примера в таблице 2.

Т а б л и ц а 2

№№ п\п	Исполнители НИР	Коэффициент оплаты труда (K_T)	Примечание
1	2	3	4
1.	Специалист	1	
2.	Кандидат наук	2	
3.	Доктор наук	3	

Коэффициенты оплаты труда (см. Таблицу 2) устанавливаются дирекцией НИИ едиными по каждой категории исполнителей независимо от проводимых исследований.

Определим оплату труда i -го сотрудника по контракту (договору) по следующей формуле:

$$O_{ki} = K_{Ti} \cdot T_{иi} \cdot O_d \quad (2),$$

где K_{Ti} – коэффициент оплаты труда,

$T_{иi}$ – количество рабочих дней, затраченных исполнителем на проведение исследования,

O_d – средняя оплата труда исполнителя исследования за 1 рабочий день.

Вычислим O_d по следующей формуле:

$$O_d = \frac{O_3}{T_{р.д.}} \quad (3),$$

где O_3 – затраты на оплату труда работников, непосредственно занятых созданием научной технической продукции, предусмотренные контрактом (договором);

$T_{р.д.}$ – количество рабочих дней, установленных в контракте (договоре), для выполнения исследования.

Таким образом, для определения оплаты труда i -го сотрудника в матричной структуре управления необходимо в (1) подставить результаты вычислений $O_{ши}$ и O_{ki} .

В результате проведенного исследования созданы нормативно-правовые основы формирования временного комплексного исследовательского подразделения, временного исследовательского коллектива матричной структуры управления и их финансирования.