

Кошкина М.В., аспирантка
Государственный университет управления,
г. Москва,

Мотивация преподавателя ВУЗа на основе оценки аналитических показателей его деятельности

В статье рассмотрена модель Бизнес-парка, где объединяются преподаватели и студенты в проектные группы для реализации проектов. Детально описана методика оценки деятельности преподавателя, выступающего руководителем проектов, которая включает следующие элементы:

- 1. Расчет экономической добавленной стоимости Бизнес-парка*
- 2. Расчет показателей подразделения, исходя из дохода по научно-исследовательским, образовательным и предпринимательским проектам*
- 3. Расчет индивидуальной оценки*

Наличие благоприятной среды для мобильности научных кадров рассматривается как средство сохранения интеллектуального потенциала в условиях неизбежной для рыночной экономики регулярной реструктуризации научных учреждений и диверсификации тематики работ в связи с изменениями внешней конъюнктуры.

Поэтому необходимо найти механизмы поддержки университетских и институтских ученых с целью создания собственных инновационных предприятий с выходом из организационной структуры научно-исследовательского учреждения, где они работают. Этой же цели служит государственная поддержка бизнес-инкубаторов, обычно создаваемых при университетах. [1]

Бизнес-парк, созданный на базе Государственного Университета Управления, ставит целью координировать интересы малого бизнеса, промышленности, исследовательских и учебных институтов и региона в целом. Через механизм бизнес-инкубации крупные предприятия могут получать доход от использования имеющихся у них ресурсов, предприятия, вузы и НИИ получают возможность предоставить своим специалистам условия для завершения исследований в малых предприятиях и создания на их основе новой техники, технологии и материалов. Совместная деятельность в бизнес-инкубаторах позволяет малым фирмам, используя научно-технический и производственный потенциал региона, его научные кадры и материальную базу, ускорить внедрение новых технологий, повысить конкурентоспособность выпускаемых изделий, снизить затраты на проведение НИОКР.

А для преподавателей и научных сотрудников Вуза – это возможность вести исследования по заказам округа, участвовать в программах повышения квалификации руководителей инновационных предприятий округа и сопровождения студенческих проектов.

Основу деятельности Бизнес-парка составляет организация обучения и стажировки для выпускников и студентов старших курсов с последующим

сопровождением их производственных проектов группой кураторов из числа преподавателей Вуза.

В составе Бизнес-парка «Уникум» работают:

- мастерские, в рамках которых студенты обучаются по выбранному направлению, посещают мастер-классы, тренинги;
- тренинг-инкубационный центр (ТИЦ), где они работают над проектом по созданию собственного дела, получают консультационную, информационную поддержку
- центр трудоустройства, который, взаимодействуя с работодателями, обеспечивает студентам стажировки с последующим трудоустройством;
- центр тестирования, который осуществляет конкурсный отбор студентов в Бизнес-парк, а также отбор и комплектование проектных групп стажеров, комплекс профессиональной диагностики потенциала выпускника, ориентирующий его на выбор направления профессиональной деятельности.

Непосредственно оказание образовательных и консультационных услуг осуществляется кураторами (тьюторами) Бизнес-парка «УНИКУМ», которые ведут деятельность студенческих проектных групп или взаимодействуют с предпринимателями, руководителями и специалистами малых предприятий (рис. 1).

Основными направлениями работы Бизнес-парка является обучение студентов по тренажерной системе с целью их подготовки к трудоустройству или созданию собственного дела.

Объединение обучающего и инкубационного блоков в едином центре позволяет построить его работу таким образом, чтобы вести подготовку специалистов в различных областях деятельности, предоставить им надежную текущую финансовую, маркетинговую и консультационную поддержки, а затем - создавать новые предприятия и рабочие места с высокой степенью вероятности их успешного развития в рыночных условиях.

- проведение маркетинговой и PR-деятельности, направленных на создание высокого рейтинга БП «Уникум» и привлечение на этой основе стабильного потока заказчиков образовательных и консалтинговых услуг;
- развитие материально-технической базы основной образовательной деятельности и консультированию, позволяющей обеспечивать непрерывность образовательных и консалтинговых инноваций;
- обеспечение совокупности условий самофинансирования деятельности БП «Уникум», необходимой и достаточной для его эффективного функционирования и инвестирования в инкубируемые проектные группы.

Система материального стимулирования преподавателей, работающих по проектам в Бизнес-парке «УНИКУМ» (БП) включает следующие элементы вознаграждения:

Бонус Бизнес-парка (экономический параметр – прибыль, EVA и т.д. рассчитывается из фактических доходов по всем направлениям деятельности) + Бонус направления (1,2,3 – доход направления, рассчитывается из дохода по научно-исследовательским, образовательным или проектам start-up) + Индивидуальная оценка (рассчитывается по методу оценки полезности из формы показателей руководителя проекта).

В зависимости от показателей преподаватели ранжируются по вкладу в деятельность Бизнес-парка и определяются инструменты их стимулирования.

Преподаватель, определяющий направление своей деятельности в Бизнес-парке, выбирает также и подразделение (табл. 1).

Заказчиками проектов выступают предприятия и организации по научно-исследовательским проектам, муниципальные образования и руководители компаний по обучению персонала и инкубации начинающих предпринимателей, работодатели по тестированию и подбору персонала.

При расчете переменной части заработной платы руководителя проектной группы используются финансовые механизмы корпоративного управления: банк бонусов и опционные модели оценки вклада.

табл. 1. Взаимосвязь проектов и подразделений в Бизнес-парке "УНИКУМ"

Направления деятельности	Научно-исследовательские проекты	Образовательные проекты	Проекты start-up
Подразделение			
Мастерские	X	X	X
Тренинг-инкубационный центр	X		X
Центр тестирования		X	X
Центр трудоустройства			X

Фиксированная часть вознаграждения должна рассматриваться как оплата потенциала, который меняется вместе с развитием Бизнес-парка. Фактически выплачиваемый бонус зависит как от результатов работы всего Бизнес-парка, так и от личного вклада руководителя и его направления.

Ниже представлены схемы выполнения проектов в Бизнес-парке “УНИКУМ”.

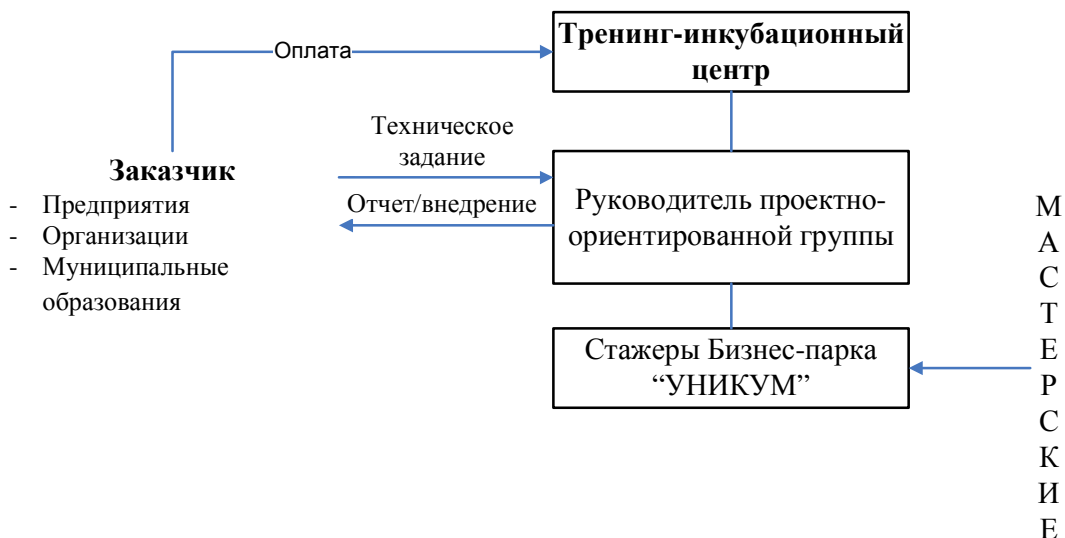


рис. 2. Общая схема выполнения научно-исследовательского проекта

Научно-исследовательский проект выполняется в тренинг-инкубационном центре Бизнес-парка, где под проект формируется проектно-ориентированная группа из стажеров Бизнес-парка (рис. 2). За реализацию проекта несет ответственность руководитель группы из числа преподавателей, который совместно с заказчиком определяет цели и задачи проекта, календарный план, бюджет и условия мониторинга проекта. Результатом может быть отчет с предложениями и рекомендациями, а также принятие решения об управляющих воздействиях и внедрении данного проекта на объекте заказчика.

Образовательный проект может включать как полный комплекс профессиональной диагностики специалистов предприятий с определением компетенций менеджеров, так и программы обучения предпринимателей, руководителей и специалистов на основе моделей и технологий, обеспечивающих учет индивидуальных особенностей обучаемых на основе практических тренингов и стажировок (рис. 3).

Центр тестирования определяет компетенции менеджеров и дает диагностику их потенциала, и на основе этой информации руководитель программ по подготовке кадров формирует группу преподавателей для разработки индивидуальных программ обучения.



рис. 3. Общая схема выполнения образовательного проекта

Проекты start-up направлены на подготовку студенческих проектных групп к трудоустройству или созданию собственного дела (рис. 4). В этих проектах участвуют все подразделения Бизнес-парка, которые выполняют заказ работодателя – на квалифицированного специалиста или команду, либо самого Бизнес-парка, который вкладывает средства на инкубирование студенческих проектных групп. Финансирование идет из фонда Бизнес-парка, который в дальнейшем пополняется тренинг-инкубационным центром, выполняющим сопровождение инкубируемых проектов. Каждое подразделение определяет руководителя проектно-ориентированной группы (ПОГ), который подбирает команду для реализации конкретного проекта.

рис. 4. Общая схема выполнения проекта start-up



З
А
К
А
З
И
К

Основное обучение по индивидуальному плану стажировки или бизнес-плану проекта осуществляет группа преподавателей из мастерских, дополнительные навыки приобретаются на практических тренингах в центре трудоустройства, подбор команды для реализации проекта проводит центр тестирования, и тренинг-инкубационный центр осуществляет сопровождение уже действующих студенческих фирм.

Для руководителей проектов и руководителей проектно-ориентированных групп компенсационный пакет рассчитывается по-разному: для первого определяющими показателями являются изменение экономической добавленной стоимости и индивидуальная оценка, для второго – большее значение имеет экономия затрат подразделения.

Вклад каждого фактора в компенсационный пакет устанавливает руководитель Бизнес-парка исходя из стратегических целей развития Бизнес-парка на следующий год (табл. 2, табл. 3). Используются следующие показатели: CPF – изменение экономической добавленной стоимости, DPF – экономия затрат подразделения, IPF – индивидуальная оценка преподавателя (табл. 4). [2]

табл. 2. Расчет показателя изменения добавленной стоимости

Расчет EVA		2007	2008
NOPAT	Операционная прибыль – внеоперационные доходы - налоги	5 853 093	8 065 074
СС	Размер выплат по займам и акциям, %	7%	7%
СЕ	Сумма активов -краткосрочные обязательства	1 115 633	1 092 490
EVA	NOPAT - СС*СЕ	5 774 999	7 988 599

Экономия затрат подразделения определяется исходя из выполнения подразделением плановых заданий, процентное соотношение которых устанавливается на год.

Показатели подразделения Центр тестирования: общее число проведенных тренингов; количество стажеров, прошедших программы тестирования; количество договоров на диагностику потенциала менеджеров.

Показатели подразделения Центр трудоустройства: количество заключенных договоров с компаниями по стажировкам стажеров; общее количество стажеров, трудоустроившихся через центр; доля трудоустроившихся стажеров к общему числу отобранных на стажировки.

Показатели подразделения Мастерские: количество, выполненных научно-исследовательских проектов преподавателями подразделения; количество заказов на повышение квалификации менеджеров; количество стажеров, трудоустроившихся или создавших собственное дело после прохождения обучения.

Показатели подразделения Тренинг-инкубационный центр: количество конкурсов, в которых участвовали стажеры Бизнес-парка; количество бизнес-планов, поданных на конкурс; количество предприятий, созданных стажерами Бизнес-парка.

табл. 3. Расчет показателя DPF для подразделения Центр тестирования

плановое задание		2007	2008	% изменения	% выполнения задания	вес показателя	значение	Банк бонусов
увеличение числа проведенных тренингов	50%	6	9	50,00%	100,00%	0,25	0,25	0,00%
увеличение количества стажеров, прошедших программы тестирования	5%	100	102	2,00%	40,00%	0,50	0,2	-30,00%
увеличение количества договоров на диагностику потенциала менеджеров	15%	8	10	25,00%	166,67%	0,40	0,4	26,67%

табл. 4. Расчет заработной платы преподавателя

Должность	Расчет бонуса			Целевой годовой бонус (фиксированная заработная плата)	Бонус (денежная переменная часть) в год	Бонус в месяц	Общая з/п (в год)	Общая з/п (в месяц)
	CPF (ΔEVA)	DPF	IPF					
Руководитель проекта	50%		50%	180 000	200 439	16 703	366 072	30 506
	128%		95%					
Руководители ПОГ в центре тестирования	30%	70%	0%	180 000	174 863	14 572	340 496	28 375
	128%	85%	0%					

При превышении фактически рассчитанного бонуса над целевым на 50%, суммы превышения направляются в банк бонусов и затем ежегодно добавляются к компенсационному пакету в размере 20% от счета банка. Если расчетная сумма на 50% ниже целевого значения бонуса, то выплачивается

бонус в размере 50% от целевого, а остальная сумма уменьшает банковский счет.

Индивидуальная оценка преподавателя, занимающегося научной деятельностью в Бизнес-парке, определяется полезностью результата его деятельности и оценивается по показателям для каждого направления по проектам, в которых преподаватель выступал руководителем.[3]

Полезность можно определить как воображаемую меру психологической и потребительской ценности различных благ. Потребитель «взвешивает» различные альтернативы и выбирает из них ту, полезность которой больше.

Основные этапы оценки с использованием многокритериальной теории полезности:

1. составление перечня критериев;
2. построение функций полезности по каждому из критериев;
3. определение зависимости между оценками альтернатив по критериям и общим качеством альтернативы (многокритериальная функция полезности);
4. оценка всех имеющихся альтернатив и выбор наилучшей.

В данной методике критерии и веса устанавливаются надсистемой, т.е. не могут корректироваться и меняться объектом оценки, а под “наилучшей альтернативой” понимается преподаватель, получивший наибольший балл, который и определяет сумму, которую он получает за выполненный проект.

Первое направление – это научно-исследовательские проекты

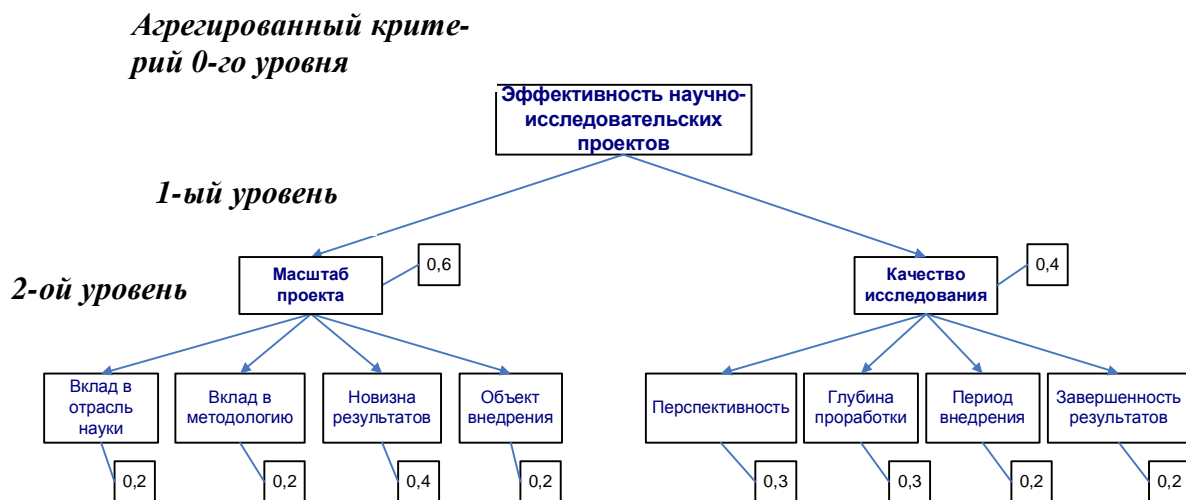


рис. 5. Оценка полезности научно-исследовательского проекта

Данная модель многокритериальной оценки представляет собой двухуровневую иерархическую структуру и состоит из 8 одиночных и 3 агрегированных критериев (рис.5). Для каждого критерия определяются границы изменения параметра, которым ставятся в соответствие граничные значения функций полезности от 0 до 1.

Эффективность преподавателя, выполнившего научно-исследовательский проект, рассчитывается как сумма взвешенных критериев “Масштаб проекта” + “Качество исследования”.

Второе направление - образовательные проекты

Данная модель многокритериальной оценки представляет собой двухуровневую иерархическую структуру и состоит из 10 одиночных и 4 агрегированных критериев (рис. 6). Для каждого критерия определяются границы изменения параметра, которым ставятся в соответствие граничные значения функций полезности от 0 до 1.

Эффективность преподавателя, выполнившего образовательный проект, рассчитывается как сумма взвешенных критериев “Качество образовательных программ” + “Масштаб образовательных программ” + “Объем образовательных программ”.



рис. 6. Оценка полезности образовательных проектов

Третье направление - проекты по работе с молодежью Start-up

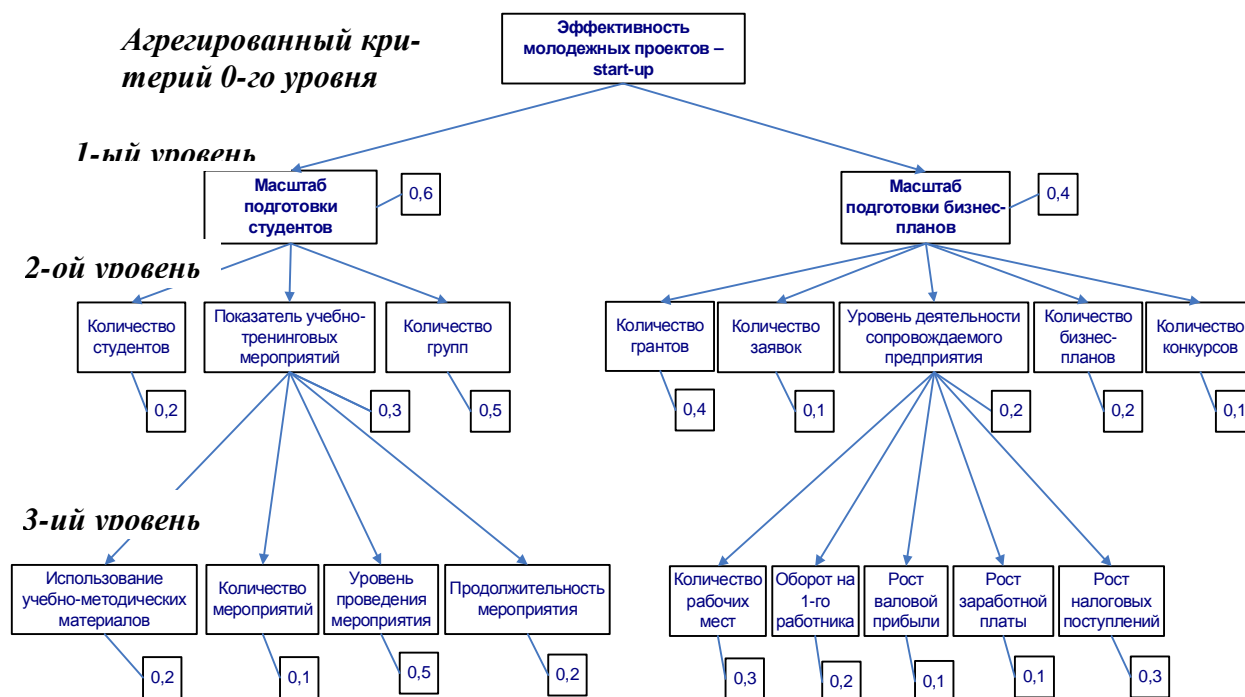


рис. 7. Оценка полезности проектов Start-up

Источник фактических данных о проекте – статистические данные методиста Бизнес-парка по молодежным проектам и бухгалтерская и налоговая отчетность студенческих компаний.

Данная модель многокритериальной оценки представляет собой трехуровневую иерархическую структуру и состоит из 10 одиночных и 3 агрегированных критериев (рис. 6). Для каждого критерия определяются границы изменения параметра, которым ставятся в соответствие граничные значения функций полезности от 0 до 1.

Эффективность преподавателя, выполнившего проект Start-up, рассчитывается как сумма взвешенных критериев “Масштаб подготовки студентов” + “Масштаб подготовки бизнес-планов”.

Данная методика позволяет оценить результаты работы преподавателя в Бизнес-парке и определить оценочно-аналитические нормированные показатели его деятельности. Социальный пакет также может быть привязан не только к уровню квалификации и сроку работы в Бизнес-парке, но и к заработной переменной части вознаграждения.

Таким образом, данная схема стимулирования преподавателей для работы в Бизнес-парке является эффективным механизмом снятия конфликта интересов лиц, участвующих в процессе принятия решений и может выступать как система вознаграждения в научных центрах, инкубаторах, но только там, где ведется коммерческая деятельность. При бюджетной системе финансирования показатели оценки использования научного потенциала должны быть пересмотрены. Обязательными элементами, свидетельствующими об эффективности такой системы, должны стать:

- а) увязка заработной платы преподавателя с достигнутыми Бизнес-парком результатами и целевыми задачами подразделений, а также со степенью принятия ответственности и риска каждым участником;
- б) многоэлементность вознаграждения (фиксированная часть, текущая переменная, долгосрочная переменная, социальная).

Данная методика прошла апробацию в первом полугодии 2007 года, и в настоящее время активно используется в Бизнес-парке “УНИКУМ” Государственного Университета Управления.

Список использованной литературы:

1. Хайсберс Ховерт, Розебум Йоханнес. Проект «Наука и коммерциализация технологий» “Критический анализ практики научно-технической инновационной деятельности и результатов коммерциализации технологий в Российской Федерации и в ЕС”, Москва 2007.
2. Теплова Т. “Финансовые механизмы корпоративного управления (Часть 3)” // Менеджмент сегодня. — 2006.
3. Загоруйко Н., Донецкая С., Рыскулов С.Н. “Методика отбора показателей для рейтинговой оценки деятельности кафедр университета”, М., 2006