

**I.N. Rogova, V.V. Andronatij**

## **MANAGING MOTIVATION OF ACADEMIC AND TEACHING STAFF IN INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION**

**Irina Rogova** – senior lecturer, the Department of Management, State Institute of Economics, Finance, Law and Technology, Gatchina; senior lecturer, the Department of International Business, St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, PhD in Economics, associate professor; **e-mail: irina\_ltd@mail.ru.**

**Valentina Andronatij** – senior lecturer, the Department of Management of Social and Economic Processes, State Institute of Economics, Finance, Law and Technology, PhD in Pedagogics, associate professor, Gatchina; **e-mail: andronatij@rambler.ru.**

*We consider mistakes in managing the motivation of academic and teaching staff of Russian higher school since 1990s to present day. We reveal and describe the reasons for low motivation of academic and teaching staff as far as scientific research is concerned. Special attention is paid to the contradiction between the absence of free access of teachers in most Russian institutions of higher education to information resources of international scientometrical bases Scopus and Web of Science and the formalized assessment system of scientific research results.*

**Keywords:** higher school; academic and teaching staff; higher school science; scientific research of academic and teaching staff; management of motivation of academic and teaching staff; publication activity of academic and teaching staff; Scopus; Web of Science.

**И.Н. Рогова, В.В. Андронатий**

## **УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КАДРОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ**

**Ирина Николаевна Рогова** – доцент кафедры менеджмента, Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, г. Гатчина; доцент кафедры международного бизнеса, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург, кандидат экономических наук, доцент; **e-mail: irina\_ltd@mail.ru.**

**Валентина Васильевна Андронатий** – доцент кафедры управления социальными и экономическими процессами, Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, кандидат педагогических наук, доцент, г. Гатчина; **e-mail: andronatij@rambler.ru.**

*Рассмотрены проблемные зоны в управлении мотивацией деятельности научно-педагогических кадров российских вузов с 1990-х гг. до настоящего времени. Выявлены и описаны причины низкой мотивации научно-исследовательской деятельности профессорско-преподавательского состава (ППС) российских вузов. Особое внимание обращено на противоречие между отсутствием бесплатного доступа преподавателей подавляющего большинства российских вузов к информационным ресурсам международных наукометрических баз Scopus, Web of Science и формализованной оценкой результатов их научно-исследовательской деятельности.*

**Ключевые слова:** высшая школа; профессорско-преподавательский состав (ППС); вузовская наука; научно-исследовательская деятельность ППС; управление мотивацией ППС; публикационная активность ППС; Scopus; Web of Science.

Два прошедших десятилетия XXI в. принесли с собой ряд глубоких изменений и фундаментальных трансформаций, затрагивающих все сферы экономики,

общественной жизни и деятельности современных людей, включая науку и образование. Эти трансформации связаны как с кардинальными переменами в государстве и системе управления, так и с инновациями, которые привнесла в повседневную жизнь стремительно ускоряющаяся в последние годы цифровизация общества. Все это оказало непосредственное влияние на высшую школу, которая является неотъемлемой и важнейшей частью российского общества, и повлияло на мотивацию труда профессорско-преподавательского состава (далее – ППС) и управление данным процессом как со стороны руководителей вузов, так и со стороны руководителей системы высшего образования и науки в целом.

Интересно проследить, как менялся процесс управления мотивацией труда ППС во времени, начиная с советских времён. Вспомним, что в Советском Союзе была выстроена четкая система, при которой на каждой кафедре любого вуза в обязательном порядке для одного из докторов наук имелась должность профессора, который должен был заниматься научной и профессиональной подготовкой «следующего поколения» коллег, представленного доцентами и кандидатами наук. А они, в свою очередь, занимались научной и учебно-методической подготовкой преподавателей, ассистентов кафедры и аспирантов, занимались развитием научно-исследовательской работы (НИР) наиболее талантливых студентов. При этом на эту важнейшую для развития вузовской науки деятельность выделялись специальные оплачиваемые часы в общей нагрузке работников кафедры. Это служило действенным инструментом управления мотивацией научной деятельностью ППС, причём данный механизм был органично встроен в саму систему функционирования высшей школы, являлся её частью и оказывал существенное влияние на успешное развитие вузовской науки. Кроме того, стимулирование ППС к участию в научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработках (далее – НИОКР) мотивировалось их привлечением к выполнению кафедрой внешних заказов по хозяйственным договорам, которые хорошо оплачивались и давали заметную прибавку к зарплате.

Большое число фундаментальных исследований, открытий и изобретений отечественной науки берет своё начало в кафедральных научно-исследовательских разработках университетов советского времени. Вспомним, кстати, что диссертации по результатам НИОКР в советское время защищались бесплатно. Таким образом, сама система функционирования высшей школы была построена так, что её основные субъекты (профессора, доценты, преподаватели, аспиранты) были мотивированы на активные занятия научной деятельностью, а также на обеспечение эффективности и преимущества НИОКР своих кафедр. И какие-то дополнительные механизмы «управления мотивацией» труда ППС были просто не нужны.

Как результат, университетская наука неуклонно развивалась, периодически в неё вливались новые молодые талантливые кадры, т.е. это была самовоспроизводящаяся система, которая прекрасно функционировала и приносила неоценимую помощь своей стране. И, что интересно, это происходило без каких-либо дополнительных мер со стороны чиновников и органов управления образованием по стимулированию талантливой молодёжи к занятию наукой, ведь научная деятельность и преподавание в вузе в те годы пользовались высоким авторитетом в обществе.

Начиная с 1990-х годов по настоящее время большинство работников, пришедших в научно-педагогическую деятельность, не стремятся к продолжению карьерной лестницы, что связано с рядом причинных факторов. Рассмотрим некоторые из них.

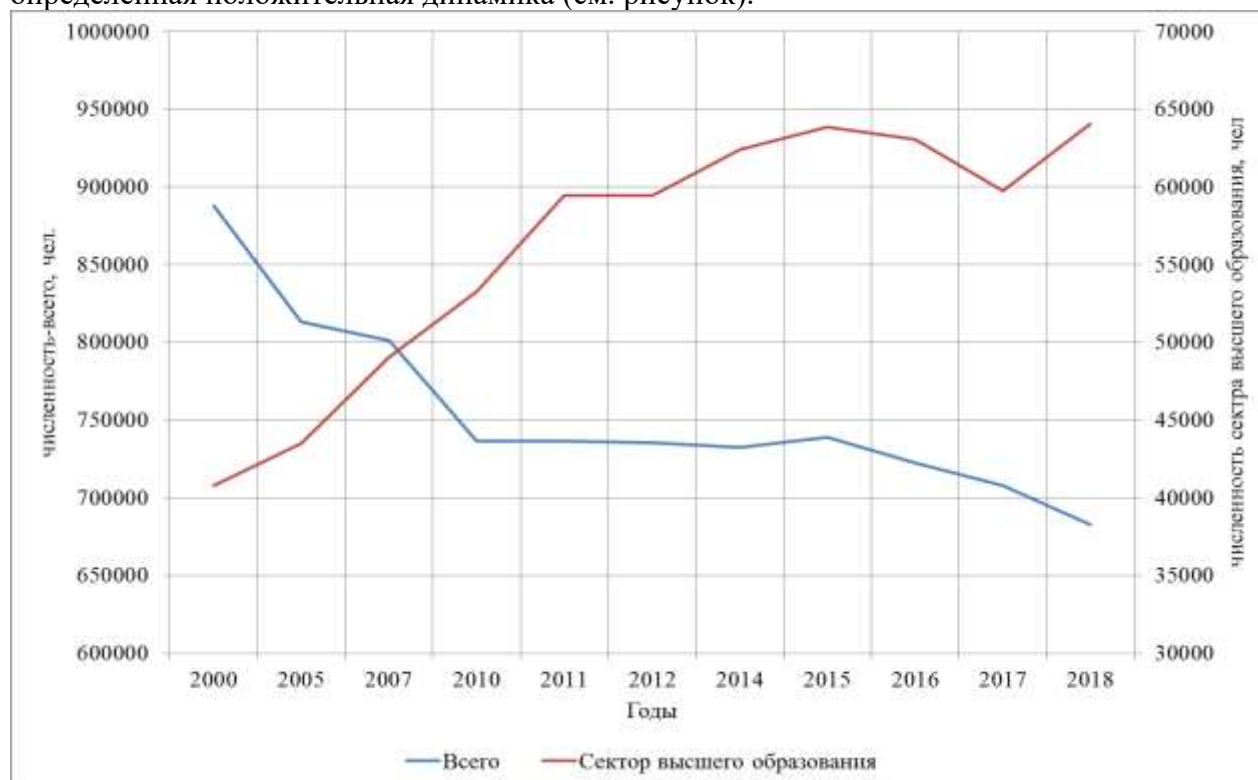
Одной из основных причин отсутствия мотивации ППС вузов заниматься наукой, по убеждению авторов, является некомпетентность подходов к управлению данным процессом, связанная с полным отказом от отечественных традиций развития вузовской науки и бездумным копированием западных моделей, в которых при оценке НИР доминируют исключительно формализованные критерии. К примеру, сегодня уже всем очевидно, что такой критерий, как индекс Хирша, легко «раздуть» и что его

высокое значение отнюдь не свидетельствует о значимости научных публикаций.

Одновременно на уровне формирования общественного мнения в средствах массовой информации нередко мушкетеруется вопрос о непрестижности работы преподавателем и низкой отдаче от научной деятельности как с материальной, так и с нематериальной точек зрения. На уровне действующего сегодня правового поля деятельность работников вузов в законодательных актах сведена до уровня предоставления образовательных услуг, которые, в свою очередь, как любые услуги населению, зачастую имеют лишь финансовую оценку (ст. 29, 32 54 и др. [1]). Если же рассматривать материальную составляющую как привлекательную, то она вызывает существенные сомнения: разница в оплате труда доктора наук и кандидата наук, занимающего должность доцента, совсем невелика, но ведь при этом количество потраченных усилий для написания и защиты докторской диссертации даже по самым значимым и интересным научным результатам исследований измеряется годами.

Следующей важнейшей причиной явился резкий отток высококвалифицированных кадров из высших учебных заведений в 90-е годы с одновременным сокращением притока новых сил в ряды ППС [3], что связано с несколькими факторами, среди которых и низкий уровень оплаты труда (по сравнению с другими видами деятельности) [2; 4; 6, с. 393], низкий уровень самореализации из-за невозможности коммерциализации или отсутствия доступа к каналам коммерциализации собственных разработок.

В целом, численность научных работников в РФ с 1992 г. по 2018 г. сократилась более, чем в два раза: с 1,5 млн [2] до немногим более 682 тыс. человек [5], причём максимальное сокращение пришлось на период 1990-х гг., что, очевидно, объясняется объективными переменами в стране после распада Союза. При этом интересно отметить, что в последнее десятилетие в секторе высшего образования наблюдается определенная положительная динамика (см. рисунок).



Динамика численности ППС, занятого исследованиями и разработками

Источник: [сост. авторами на основе [4].

И если на начало периода, как видно из рисунка, численность персонала, занятого в высших учебных заведениях, составляла чуть более 40 тыс. чел., то к 2018 г. уже

превысила 64 тыс. Такая положительная динамика, тем не менее, не решает сложившихся в отрасли проблем. Подробнее изменения в численности исследователей, имеющих научные степени доктора и кандидата наук, представлены в таблице.

**Численность исследователей по возрастным группам, чел.**

	Всего	в том числе в возрасте (полных лет)					
		до 29 лет (включительно)	30–39	40–49	50–59	60–69	70 и старше
<b>Численность исследователей</b>							
2010	368915	71194	59910	54113	88362	60997	34339
2011	374746	75612	64970	52168	85249	61173	35574
2012	372620	75498	68415	50122	81612	61863	35110
2013	369015	73869	74961	50149	75995	60952	33089
2014	373905	75715	78756	49373	72992	63866	33203
2015	379411	76813	85972	50171	69552	63943	32960
2016	370379	71492	88782	50193	65196	60915	33801
2017	359793	66376	91429	51149	59893	57414	33532
2018	347854	60634	92109	52801	54832	54077	33401
<b>из них имеют ученые степени:</b>							
<b>доктора наук</b>							
2010	26789	52	632	2394	7211	7743	8757
2011	27675	28	719	2514	7270	7935	9209
2012	27784	26	692	2444	7115	8337	9170
2013	27485	28	723	2556	7000	8416	8762
2014	27969	13	718	2558	6537	9041	9102
2015	28046	11	730	2606	6286	9280	9133
2016	27430	13	629	2547	5927	8991	9323
2017	26076	32	566	2473	5160	8484	10831
2018	25288	40	518	2474	4763	8145	9348
<b>кандидата наук</b>							
2010	78325	4354	15229	12157	18805	16001	11779
2011	81818	4894	17503	12734	18405	16004	12278
2012	81546	4584	18052	12640	17831	16464	11975
2013	80763	4578	18920	13274	16895	15892	11204
2014	81629	4660	19839	13608	16259	16238	11025
2015	83487	4408	21207	14703	15727	16420	11022
2016	80958	3864	21204	14899	14506	15443	11042
2017	77251	3153	20772	14906	13238	14351	10831
2018	75042	2507	20459	15466	12310	13693	10607

Источник: [сост. авторами на основе [7]].

Как видно из представленной таблицы, несмотря на то, что численность исследователей в рассматриваемый период номинально увеличивается, интерес к получению учёных степеней заметно падает. При этом количество специалистов, защитивших диссертации, устойчиво коррелирует с их возрастом.

По глубокому убеждению авторов, это, безусловно, связано с двумя причинами. Во-первых, с усложняющейся процедурой защит результатов докторских диссертационных исследований, где «конечное слово» остаётся не за реальными учёными-специалистами в соответствующей области научных знаний, а за чиновниками, называющими себя «экспертами». Во-вторых, с низкой материальной,

социальной и организационной стимуляцией к таким действиям представителей ППС современных вузов. При этом, если называть вещи своими именами, «низкая материальная стимуляция», как правило, означает необходимость весьма значительных финансовых расходов соискателя учёной степени. Очевидно, что в таких условиях легче защитить «слабую» диссертацию, автор которой в состоянии заплатить за организацию защиты, чем самую талантливую научную работу соискателя, у которого не нашлось спонсоров, тем более, что конечный вердикт выносят чиновники («эксперты»), которые оценивают работу исключительно по ряду формализованных показателей.

Обратим внимание и на тот удручающий факт (см. таблицу), что выбытие из одних возрастных категорий ученых не приводит к увеличению их количества в других. Это, конечно, объясняется естественной смертностью старших поколений, но также и тем, что значительное количество научных работников вынужденно отказывается от исследовательской деятельности и уходят в другие отрасли, в том числе в коммерцию. Так, например, количество всех ученых, имеющих степень докторов наук, с 2015 по 2018 г. сократилось с 28046 чел., до 25288 чел., т.е. на 2758 чел. Еще большее сокращение наблюдается среди имеющих степень кандидатов наук – с 83487 человек в 2015 г. до 75042 чел. в 2018 г. При этом, наибольшее выбытие происходит в возрастных группах от 50 лет и старше.

Ещё одной важной причиной, объясняющей тот факт, что многие работники из числа ППС современных российских вузов не стремятся к продолжению карьерной лестницы, является их катастрофическое переутомление и профессиональное выгорание. Наличие рабочих программ по всем читаемым дисциплинам было всегда обязательным для преподавателей, и это правильно, но количество формализованных и во многом бессмысленных требований к порядку заполнения этих программ и фондов оценочных методических материалов сегодня превышает все разумные границы. В настоящее время это очевидно для всех, кроме «авторов» этих требований.

Очевидно, что в таких условиях даже самым увлечённым своей работой представителям ППС вузов не остаётся ни времени, ни стимулов для занятий научной деятельностью. А ведь для соответствия требованиям занимаемой должности еще необходимо ежегодно публиковать результаты своей научно-исследовательской деятельности в рецензируемых журналах, участвовать в международных и национальных конференциях, каждые три года проходить переподготовку и повышение квалификации. И это лишь минимальные требования к ППС, закрепленные в нормативно-правовых документах. А ведь именно от мотивации и от увлеченности собственным делом формируется эмоциональный настрой преподавателей на получение новых знаний и технологий их практического применения, от чего напрямую зависит продуктивность их педагогического взаимодействия со студентами, а значит – и качество подготовки квалифицированных кадров с высшим образованием.

Отсутствие бесплатного доступа к информационным ресурсам международных научных и научно-метрических баз, таких как Skopus и Web of Science, у подавляющего большинства российских вузов также является значимой и вполне очевидной причиной низкой публикационной активности ППС. Стоимость полугодовой подписки на эти ресурсы исчисляется шестизначными цифрами в условных единицах, такие расходы доступны только нескольким университетам в РФ. Между тем, любая новая научная разработка и последующая публикация, в том числе – на английском языке в международном журнале из базы Skopus предполагает, как минимум, наличие возможности у российского исследователя ознакомиться с содержанием опубликованных ранее научных работ и статей по данной проблеме или хотя бы их кратким обзором. А если такой возможности нет, наш автор вынужденно «изобретает велосипед», и такая статья (даже если она опубликована за весьма значительную сумму в журнале из базы Skopus) не будет иметь никакой научной ценности. По этой же

причине российские журналы, которые вошли в Skopus с большим трудом и затратами, через год-два оттуда «вылетают», поскольку подобные статьи никто не цитирует. А наличие цитирования в Skopus – одно из основных условий, чтобы научное издание там осталось. Примечателен факт, что даже если российский журнал входит в Skopus, у его авторов всё равно нет возможности бесплатного доступа к этой базе.

И в этих условиях (!) согласно Приказу Министерства науки и высшего образования РФ от 13.12.2018 г. № 74н «Об утверждении показателей эффективности деятельности федеральных государственных бюджетных и автономных учреждений сфер научных исследований и разработок, научных исследований и разработок, имеющих в своем составе клинические подразделения, без учета федеральных государственных бюджетных и автономных учреждений, осуществляющих деятельность библиотек, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации, и работы их руководителей» оценка деятельности вуза в целом проводится в том числе и путем подсчета количества статей, опубликованных в Skopus и WOS (Web of Science). То есть, с одной стороны – отсутствие доступа у большинства российских вузов к международным информационным ресурсам и необходимость значительных личных финансовых затрат их преподавателей для публикаций в WOS, с другой – требование Министерства науки и высшего образования об обязательности этих публикаций. Очевидно, что это противоречие не нуждается в комментариях...

Таким образом, можно сделать вывод о том, что низкая мотивация научной деятельности ППС большинства российских вузов является следствием системных ошибок в управлении образовательными организациями высшей школы, связанных с несогласованностью между внедрением «сверху» западных моделей оценки вузовской науки и объективной реальностью жизнедеятельности подавляющего большинства российских вузов.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ (ред. от 06.03.2019 г.) «Об образовании в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 2012. 31 декабря. № 53 (ч. 1). Ст. 7598.

2. Воробьева И.Н. Особенности системы мотивации трудовой деятельности преподавателя высшей школы. URL: [www.gramota.net/materials/3/2015/12-2/14.html](http://www.gramota.net/materials/3/2015/12-2/14.html) (дата обращения: 02.03.2019).

3. Короновский А.А., Стриханов М.Н., Трубецков Д.И., Храмов А.Е. Анализ и прогноз тенденций изменения научно-педагогического потенциала профессорско-преподавательского состава высшей школы России // Науковедение. 2002. № 2. С. 82.

4. Резник С.Д., Джевицкая Е.С. Опыт отбора и продвижения научно-педагогических кадров в вузе // Современные научные исследования и инновации. 2014. № 12. Ч. 3. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/12/41593> (дата обращения: 25.03.2019).

5. Российский статистический ежегодник–2019 (на русском и английском языках) / Russian statistical year book. 2019 (in Russian and English) // Федеральная служба государственной статистики: [сайт]. URL: <http://www.gks.ru/bgd/regl/b1713/Main.htm> (дата обращения: 25.03.2019).

6. Сапегина С.Г., Кукликов М.Л. Оценка мотивов трудовой деятельности и условий труда преподавателей высшей школы г. Екатеринбурга // Фундаментальные исследования. 2017. № 10. С. 392–398.

7. Федеральная служба государственной статистики: [сайт]. URL: <https://gks.ru/folder/14477> (дата обращения 25.03.2020).