

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ АГРАРНОГО УНИВЕРСИТЕТА
И МОТИВАЦИЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ НА ЕЕ РЕАЛИЗАЦИЮ

В.В. КОЗЛОВ

(ФГБОУ ВО Российский государственный аграрный университет –
МСХА имени К.А. Тимирязева)

Показано, что в современных условиях для стратегии российского вуза не так важны амбициозные цели по направлениям его деятельности, как четкое представление необходимых глубоких организационно-экономических изменений в системе менеджмента при обеспечении соответствия вуза быстро меняющимся условиям внешней среды. В статье представлены результаты критического анализа действующей системы манипулирования заработками преподавателей с использованием множества показателей. Обосновано, что университет должен быть переориентирован с условий довлеющего влияния на его деятельность вышестоящих органов власти на то, чтобы максимально отвечать интересам научного, образовательного и инновационного обеспечения развития сельского хозяйства и сельских территорий региона. При этом значительная роль должна быть отведена работодателям и иным потребителям результатов деятельности университета, их влиянию на систему менеджмента университета. Обоснованы необходимые изменения системы мотивации работников. Соответственно предлагается увеличить количество квалификационных уровней преподавателей и ученых университета, определить критерии оценки каждого уровня в соответствии со стратегией университета.

Ключевые слова: стратегия университета, рыночная ориентация университета, мотивация труда.

Развивающееся сельское хозяйство признается одним из драйверов российской экономики. Обеспечивают ли отечественные учебные заведения надлежащую подготовку кадров для этого? Каковы их задачи и возможности на перспективу? Насколько реальны стремления наиболее известных агроуниверситетов России приблизиться к уровню университетов-мировых лидеров?

Университеты мирового уровня: такие, как Вагенингенский (Нидерланды), Государственные университеты штатов Айова и Пенсильвания (США), Государственный университет Рединга (Великобритания) и др., – значительно расширяют тематику своей деятельности и даже отказываются называться аграрными. Теперь они охватывают проблематику здорового питания людей, их жизни и деятельности в гармонии с природой, развития сельских территорий. При этом не менее половины объема работ в этих вузах связано с научной деятельностью и экстеншн-сервисом – коммерциализацией инноваций.

Стратегии этих университетов заключаются в ярко выраженном стремлении находиться на острие современных проблем, быть значимыми и востребованными в быстро меняющемся мире. Для этого они стараются заполучить как можно больше

всяческих грантов на всевозможные исследования и даже технологическую отработку инноваций, а также заказов от бизнеса; подготовить многих выпускников, особенно в магистратуре, которые бы отвечали возрастающим требованиям работодателей, и нередко – по договорам с работодателями. Данные университеты создают множество инноваций и продвигают их в практику, зарабатывая на этом немалые деньги. Все они являются государственными, но практически на всю свою текущую деятельность зарабатывают на открытом рынке. Поэтому для них весьма важным является привлечение высококлассных преподавателей и ученых – немногочисленных «звезд», во многом определяющих будущее университетов. За всеми этими «звездами» развернута конкурентная борьба между вузами. Их приглашают для руководства департаментами, которые больше наших кафедр в 4–5 раз, и самое главное – имеют ярко выраженную научно-практическую направленность деятельности. Это также профессора-консультанты или им подобные, которых в департаменте может быть 3–4 чел. из 60 чел. профессорско-преподавательского состава (далее – ППС). Все они находятся на особом положении и имеют весьма достойные заработки, так как без них коллективы превращаются в «серость», которая оказывается неспособной реализовать ни одной прорывной стратегии университета.

В ведущих мировых университетах имеются многочисленные проблемы, но не в пример нашим парадигма мышления большинства их ППС опирается на признание способностей и значимости этих «звезд». Конечно, при этом не может быть речи о том, чтобы манипулировать заработками каждого работника с использованием единой для всех ППС системы критериев: каждый является ответственным за порученный ему участок работы и скоординированно действует на общий успех коллектива, а в оплате (материальной и иной компенсации) их труда – отнюдь не десятки показателей. В частности, весьма значимым является участие в выполнении работ на средства грантов: ученому оплачивается его часть работы (а это немалые деньги) сверх заработка на преподавательской работе с гораздо меньшей нагрузкой, чем у наших ППС.

В настоящее время Российское государство ведет активную политику по формированию академической науки и высшего образования. При этом упор делается на поиск централизованных решений, у которых очень ограниченные возможности. Так, в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 22 сентября 2007 г. № 605 вузам навязана система «оплаты по труду», основывающаяся на индивидуальной оценке труда каждого преподавателя по множеству показателей. Большинство вузов повторяют виды выплат, рекомендованные Минздравсоцразвития России [1]. По своей сути это система, давно отвергнутая в развитых странах и совершенно не ориентирующая ППС вузов на подготовку высококвалифицированных специалистов для конкретных рабочих мест, на воспитание талантов, не нацеливающая их на значимую научную деятельность, на коммерциализацию инноваций, на инновационное развитие вуза. В этом повинны и отечественные социально-экономические науки. Они не сделали необходимых выводов из провалившихся в СССР в 80-е гг. прошлого века подобных попыток методологии бригадного подряда с использованием КТУ (коэффициента трудового участия) каждого члена бригады, индивидуального воздействия на творческих работников (например, в электронной промышленности) и др. Между тем докторских и кандидатских диссертаций на данную тематику в то время было написано немало, а после провала всех экспериментов – ни одной. Чтобы иначе действовать дальше, в этом необходимо было разобраться.

Еще в начале прошлого века Фредерик Тейлор считал, что надо платить по труду: «...чем быстрее крутишься – тем больше делаешь, а значит, и больше

получаешь!». Только вот к середине 20-х гг. «потогонная» система оплаты труда вывела на демонстрации тысячи трудящихся, и правительство США, озаботившись этой проблемой, поддержало исследования. Так, наиболее известными стали эксперименты в городе Хоторне близ Чикаго. Было доказано, что заработная плата – скорее социальная категория, чем экономическая. Стало ясно, что человек изначально продает свою способность трудиться, торгуясь с работодателем, а уж потом отрабатывает получаемую им компенсацию трудовых усилий. Конечно, он может трудиться добросовестно или халтурить, но физические и экономические факторы влияют на его результативность не сильнее, чем социокультурные. Концепция «Оплата по труду» стала заменяться концепцией «Труд по оплате», и начался поиск вариантов эффективной мотивации работающих, понятие стимулирования стали изымать из обращения.

Стимул (лат. *stimulus* – острый металлический наконечник на шесте, которым погоняют буйвола (быка), запряженного в повозку) – сильный побудительный момент; внутренний или внешний фактор, вызывающий реакцию того живого существа, которое подвергается этому воздействию» [14]. (Наука посчитала, что люди все же отличаются от буйволов.) Однако даже в столь развитых социально-экономических отношениях, которые царят в США, попытки манипулирования заработной платой работников продолжались почти до конца XX в. Ведущий профессор HSB, Boston (США), Майкл Бир по этому поводу пишет: «Конечно, гораздо проще построить систему поощрительных выплат, которая будет осуществлять управленческие функции, чем мучительно формулировать стратегии, достигать единства в отношении целей и проблем и противостоять трудностям...» [12]. Более того, «... система оплаты и поощрения труда не может быть каким-то шаблоном или даже полуфабрикатом, легко подгоняемым под многие бизнесы. Это всегда индивидуальная система», причем эта «... система мотивации персонала всегда является составной частью стратегии, а не тактики фирмы» [9]. Мы же сейчас все делаем наоборот.

Продолжая исследования проблематики мотивации труда на десятках фирм в интересах правительства, Эйлин Эппельбаум из IEP, Washington (США), пишет: «Попытки повысить результативность компании за счет манипулирования системой оплаты труда уже доказали свою неэффективность... Продуктивность и эффективность повышаются больше всего, если работа перераспределяется так, чтобы предоставить сотрудникам возможности обучения и ответственного принятия решений» [12]. А психолог и консультант по менеджменту Элфи Кон четко говорит о том, что «... Стремление к совершенству тянет в одну сторону, стремление получить вознаграждение – в другую. Стоит сказать человеку, что его заработок будет зависеть от производительности труда или от рейтинга эффективности, и он сосредоточится исключительно на этих показателях. Кто-то даже пойдет на подделку графика выполнения работ или заведомо неэтичные или противозаконные действия» [12]. Об этом же ведет речь Дж. Боумен, показавший, что в мировой практике стимулирование педагогов по «конечным результатам» – баллам на экзаменационных испытаниях обучаемых – приводит к некоторому снижению требований к экзаменуемым и еще больше снижает показатели творческого подхода к работе преподавателей [16].

Значительная работа проделана Н.В. Родиной (Институт институциональных исследований НИУ «Высшая школа экономики») по исследованию новшеств в оплате труда ППС по материалам 70 вузов России. Показано, что в большей степени вознаграждаются результаты научно-исследовательской работы: публикационная активность, участие в конференциях, научно-издательская деятельность, защита диссертаций и др., за исключением договорных научных работ (21,9% от общего объема

стимулирующих выплат). За показатели в преподавании стимулирующие выплаты составляют 11,85%. При этом наблюдается нечеткость в оценке показателей преподавания. Между тем оценка статусов однозначна, и выплаты по ним существенны (16,4%), то есть в первую очередь вузы ориентируются на показатели, которые обобщаются в качестве отчетных для них в целом перед Министерством науки и высшего образования Российской Федерации, во вторую очередь – на показатели, поддающиеся однозначной оценке.

В целом отмечается значительная активизация ППС вузов на обеспечение выполнения показателей, что считается некоторым положительным результатом введения новых условий оплаты труда ППС [11]. Однако если в университетах-мировых лидерах научная деятельность, как правило, оплачивается за счет грантов и иным образом – от внешних заинтересованных лиц, то у нас мотивируется зачастую подобие этой деятельности по показателям публикационной активности, защиты диссертаций и т.п. за счет бюджетного финансирования.

На данный момент наглядными являются и некоторые недавние «успехи» в результате балльно-рейтинговой системы стимулирования труда ППС РГАУ-МСХА им. К.А. Тимирязева:

1. Ориентация на объемы изданных работ в момент введения этого показателя действительно обеспечила поощрение тех педагогов и ученых, которые находили время и от души работали в течение многих месяцев над созданием научных статей, монографий и учебников. Потом все остальные поняли, что ценятся «печатные листы» (усл. печ. л.), а содержание не играет большой роли. Современные компьютерные технологии позволили многим без труда начать штурм этого показателя, и к 2015 г. издательство РГАУ-МСХА уже было не в силах справляться с валом печатной продукции. Было принято решение об ограничении объема одной книги до 10 усл. печ. л., и в «выигрыше» оказались разработчики методичек (3 шт. по 4–5 усл. печ. л.), – и успех!). Те же, кто пару лет работал над современным учебником объемом 36–40 усл. печ. л., вынуждены были его сократить и разбить на два «конспекта-шпаргалки» по 10 усл. печ. л. При этом были «выброшены» весьма ценные кейсы и примеры. Однако понятно, что в случае, если имеется хорошая работа, ее можно выпустить в других российских издательствах, но за книгу, признанную победителем российского конкурса, вам «накинут» всего пару баллов (!).

2. Требование обеспечения успешности завершения подготовки аспирантов вылилось в то, что кафедры правдами и неправдами стремятся выпустить их вовремя, то есть оформить своевременно решение межкафедрального обсуждения результатов исследования аспирантов, и тогда дальнейшая судьба этих аспирантов является уже не столь значимой для кафедр.

3. О том, в какую профанацию вылилось выполнение требования по наличию многочисленных учебно-методических комплексов дисциплин 2-го, 3-го и 3+ поколений, писали много [6]. (Преподаватели только этим и занимаются из года в год вместо того, чтобы накапливать материалы и совершенствовать свои курсы, доводить их до современного уровня знаний.)

Можно продолжить критику методов манипулирования зарплатами ППС, которые не работают на стратегию университета, хотя возникает вопрос о том, имеется ли эта стратегия и можно ли вообще как-то изменить действующие системы манипулирования заработками преподавателей с ориентацией на стратегии развития университетов. При этом наиболее известные российские аграрные университеты ставят перед собой амбициозные цели по выходу на передовые позиции в мире и считают, что для этого у них имеются необходимые потенциалы, имея в виду своих ученых и их достижения.

Сложившаяся ситуация в высшем образовании – составляющая общей ситуации в экономике страны, и каждый наш вуз является сильно зависимой частью всей этой системы. Поэтому вопрос о том, каковы цели и задачи отечественного вуза, вовсе не сводится к тому, какие высококвалифицированные кадры готовим, какие научные направления обеспечивает деятельность вуза и способен ли он предлагать инновации для практики. В связи с этим весьма наглядным является усугубление ситуации в российских вузах в современных демографических условиях. Так, вызывает интерес обсуждение проблемы «Зачем нашей стране нужны университеты, и в каком направлении их надо развивать» на заседании круглого стола ректоров и работодателей. Тогда Ярослав Кузьминов, ректор НИУ «Высшая школа экономики», заявил, что «...Количество хороших бюджетных мест осталось примерно таким же, как было в Советском Союзе: 15–20 процентов выпускников школ поступают в хорошие вузы. Правда, возникает другой вопрос: что лучше – мало кому доступное, но очень хорошее образование или массовое разнокачественное? Я считаю, что плохой университет лучше отсутствия университета. Если человек идет в вуз, хоть как-то, хоть чему-то его там будут учить». На это Виктория Петрова, будучи тогда зам. гендиректора группы «Базовый Элемент», сразу же заметила по поводу большинства выпускников наших вузов, где учат «как-то и чему-то»: «Они ленивы, не заинтересованы, не обладают никакими ценными знаниями, легко и непринужденно угробят любое порученное дело... почти каждый такой “специалист”, не понимающий своего места в жизни, своих способностей и склонностей, не подготовлен еще и к социальной, жизненной ответственности...» [10]. Думается, что многие ответственные преподаватели аграрных вузов скорее согласятся с В. Петровой, чем с Я. Кузьминовым.

Поведение вузов, как и любой социально-экономической системы, в первую очередь обусловлено ее внешней средой. Если вуз всецело зависит от Минобрнауки России, если даже финансируется через отраслевое министерство, он обязан соответствовать тому, что предписывает Минобрнауки России. Иначе он не будет вписываться в иерархию всей заорганизованной системы государства.

Поведение чиновников в жесткой иерархии с их естественной для этого двуликостью уже давно исследовано и хорошо описано, например, А. Кёстлером [17]. Раскрыта неизбежная трансформация их поведения в обеспечение доминирования во всем и над всем. При этом без многочисленных регламентов не обойтись, а регламенты легче писать под одно направление деятельности и по шаблону. Сказано было: обучение – это образовательная услуга. Сделали, а что при этом получилось в большинстве вузов – все мы хорошо видим. Сказано: ориентируемся на ведущие исследовательские университеты мира. Ну, раз под это дают дополнительные финансы, то будем ориентироваться, даже если нет необходимости или нет возможностей. Все это аргументированно раскритиковано уважаемым деканом экономического факультета МГУ им. М.И. Ломоносова А. Аузаном, и вполне обоснованно подчеркнута необходимость обеспечения разнообразия [3]. Да и «двуликих Янусов» при этом столько не потребуется, сколько их сегодня действует в различных инстанциях, регулирующих все и вся в системе образования. (Между прочим, в США вообще отсутствует федеральное министерство образования.)

Если под высшим понимать образование, готовящее творческие кадры с высоким уровнем компетенций, а не обучающее всех подряд чему-то тривиальному дополнительно к школьному образованию, то каждый вуз должен быть достаточно самостоятельной системой с рыночной ориентацией, но он никак не должен уподобиться собесу, оказывающему людям услуги. Конечно, он должен быть системой, нуждающейся в государственной поддержке, но с очень ограниченным госрегулированием.

Стратегическая цель для Тимирязевки – не просто стать ведущим аграрным вузом России, а еще и занять подобающее место в мире: обеспечивать подготовку зарубежных студентов хотя бы из тех стран, которые не имеют возможности отправить свою молодежь в престижные университеты мира. Для достижения этой цели от нас уже добиваются повышения доли успешных выпускников, в то время как в последние годы падает уровень абитуриентов. К тому же невозможно дать надлежащее образование магистру, если в соответствующих направлениях не ведутся научные исследования, хотя бы близкие к мировому уровню. Не может профессор обучить студента тому, чего он сам не делал на практике.

В большинстве российских вузов практически перестал действовать механизм конкурсного отбора преподавателей и ученых. Потерю возможности привлечения достойной оплатой труда талантливой молодежи на интересную научно-педагогическую работу нельзя заменить манипулированием зарплатой тех, кто сейчас работает во многих вузах страны, и не только в аграрных. Повышение среднего уровня оплаты труда при почти неизменном бюджете можно обеспечить только путем уменьшения числа ставок ППС, что и делают многие вузы за счет пересмотра нагрузки. Каждая кафедра вуза борется за «свои» дисциплины, за свою нагрузку, перераспределяются дисциплины, и нередко в пользу «своих». Представление о том, кого, как и для чего учим, уходит на второй план.

Университеты не должны так сильно зависеть от тех, кто на федеральном уровне выделяет средства и лимиты бюджетных мест, от непрерывного изменения условий финансирования. Как можно быстрее необходимо превратить многие аграрные университеты в подлинно научные. Если в 2000–2010 гг. в Дании и Нидерландах к университетам были присоединены государственные аграрные НИИ, то неужели для нас это не может быть примером? Если грант на научные исследования нередко предоставляется под работу, которая практически наполовину уже выполнена, то науке необходимы оборотные средства. Оборотные средства еще более значимы в создании и реализации инноваций на рынке – невозможно продать то, что еще не сделано. Правда, идеи продаются, но это касается отдельных талантов, а не целого вуза. В условиях свободных рыночных отношений нельзя сохранять университеты в столь значимой зависимости от федеральных чиновников [4]. Просто приспособить какую-то западную модель к нашим условиям невозможно, и А.Б. Гусев достаточно убедительно это раскрыл в одной из своих работ [5].

В России уже имеются немногочисленные примеры ориентации на потребителей научных знаний и инноваций, на работодателей, примеры эффективного взаимодействия науки, образования и бизнеса [7]. Развитие такого сотрудничества можно ускорить благодаря рыночной ориентации университетов на инновационное развитие экономики в регионах [5]. При этом, если регион получает право финансировать то, что ему важно в деятельности вуза, это сыграет значимую роль. А если регион еще привлечет и бизнес, то результаты деятельности такого университета станут выше. Между прочим, в последние годы в быстром развитии китайских вузов заинтересованность и материальное участие бизнесов играют возрастающую роль.

На первый взгляд, идея перевода университетов в собственность субъектов Российской Федерации кажется бесперспективной – во многих регионах бюджеты дефицитные. Перевод колледжей в регионы уже привел к существенному уменьшению их количества и в редких случаях способствовал прогрессу в среднем специальном образовании. По мнению экспертов, такой перевод вузов приведет к значительному развалу высшего образования. Региональные власти не смогут обеспечить необходимый объем их финансирования. Также не приходится рассчитывать на то, что они организационно и методически справятся с этим – сейчас в некоторых регионах,

где позволяет бюджет, просто поддерживают вузы, причем в большей мере тех, которые более настойчивы. Однако покажите тренера, который научил людей хорошо плавать без вхождения их в воду!

Передачу аграрных вузов в регионы не следует отрицать, но необходимо задуматься о законодательном закреплении за ними безусловного федерального финансирования на уровне, как минимум, позволяющем содержать и развивать материальную базу. Средства в регионах для аграрных вузов на все остальное найти не так уж сложно за счет финансов, выделяемых на материальную поддержку аграриев. К тому же на оплату труда в науке и экстеншн-деятельности вузам следует учиться зарабатывать за счет получения грантов на научные исследования, создания инноваций и их практической реализации, с участием бизнеса и т.п. Все это подробнее рассмотрено в работе «Условия для инновационного развития сельского хозяйства и сельских территорий» [7]. В ней обосновано, что благодаря переводу аграрных вузов в регионы появляется реальная возможность превращения их в университеты уровня 3.0 (наука – образование – экстеншн-деятельность). Именно такие вузы есть в Канаде и США, на это же недавно переориентировали свои некогда аграрные вузы Дания и Нидерланды.

Невозможно изменить ситуацию в науке и высшем образовании без развитого государственно-частного партнерства, а оно реализуемо отнюдь не из центра. Нельзя не согласиться с С.Д. Хайтуном в том, что для развития научных университетов необходима развитая институциональная среда с множеством фондов, спонсоров, искателей и потребителей инноваций [15] и, если хотите, покупателей высококлассных выпускников, то есть действительно рыночная среда. Безусловная материальная поддержка федерального уровня ее исказит несущественно, а региональное финансирование и влияние будут более целенаправленными. Вузы перестанут действовать «все как один». Неприятности неизбежны, но за счет разнообразия развитие станет более интенсивным в целом, найдутся новаторы, и найдутся их последователи в развивающейся рыночной среде. У нас этого нет, но никто не гарантирует того, что сегодняшняя ситуация будет сохраняться еще многие годы. И разве уже сейчас стратегия аграрного университета не должна быть переориентирована с сохранения или достижения лидирующих позиций в той или иной конкретной сфере научной и образовательной деятельности на стратегию организационно-экономических изменений в университете, на обеспечение приспособления к быстро меняющимся окружающим условиям? Пока же ориентация на те или иные конкретные лидирующие позиции, как правило, присутствует в каждом многостраничном трактате каждого университета, заявляющего о своих научных и образовательных амбициях, обязательно с претензиями на дополнительные финансы.

Конкретные направления деятельности в растениеводстве, животноводстве, экологии, экономике и т.п. меняются все быстрее: сегодня одни, а завтра «выплывают» другие. Многие из них автоматически окажутся реализованными, если университет станет другим, рыночно ориентированным, и окажется в более благоприятной институциональной среде. «Мы все хуже предсказываем будущее», – отмечает известный консультант по менеджменту Ицхак Адизес, и уже сейчас организации должны «...быть гибче, чтобы в случае чего быстро менять направление работы. Поэтому менеджерам важно уметь выстраивать гибкую систему, в рамках которой никто не держится за свое кресло до самой пенсии» [2].

Для достижения таких стратегий совершенно не подходят механизмы манипулирования зарплатами ППС. Необходим командный дух. Необходимы лидеры команд, а при оценке команд и их лидеров необходимо ориентироваться не на принятые сейчас многочисленные показатели. Важны научные результаты, получившие

признание, и тем более, если они были оплачены заинтересованными лицами, а не количеством публикаций и печатных листов. Важно не количество успешных выпускников по итогам госэкзаменов и защиты выпускных работ, а количество выпускников, достигших успеха в своей деятельности по полученной специальности спустя пять лет и более после окончания вуза, количество выпускников, особенно в магистратуре, которые были подготовлены «под заказ работодателей», и т.п.

Необходимо отказаться от мысли о том, что «все профессора одинаковы» и их зарплатой следует манипулировать в соответствии с принятыми показателями. Среди них есть отдельные талантливые ученые и педагоги, которые должны «тянуть» за собой научно-педагогические коллективы, и для этого они не должны иметь высокой обучающей нагрузки, как другие профессора, и тем более доценты. Именно ведущие профессора должны готовить и проводить научные и методические семинары в вузе, формировать учебные планы вверенных им дисциплин и добиваться согласования формируемых компетенций выпускников с другими дисциплинами, с потенциальными работодателями. Они должны ориентироваться на так называемый конечный результат. Соответственно видится необходимость введения более высокооплачиваемой должности профессора – например, профессора-консультанта. Зарплаты же в общем должны устанавливаться на 3 года в соответствии с требованиями к конкретной должности и определенными квалификационными надбавками, а изменяться в течение этого срока – только в случаях выполнения работ по грантам или заказам.

Выводы

1. Стратегия современного аграрного университета видится в первую очередь в глубоких организационно-экономических преобразованиях его деятельности с тем, чтобы в отведенные сроки реорганизоваться и значительно развить научную и экстеншн-деятельность, в вынужденном «сжатии» многих направлений деятельности с сохранением и интенсивным развитием самых значимых кадров. Это можно сделать только при налаживании весьма тесного взаимодействия с потенциальными работодателями, с успешными выпускниками, закончившими 5–6 лет назад вуз, и заказчиками работ. Значит, задача организации таких связей должна быть одной из ключевых в стратегии университета.

2. Наука должна стать важной составляющей частью деятельности аграрных университетов. В противном случае вообще бессмысленно ожидать от них подготовки магистров на должном уровне, в отношении социально-экономических наук это является не менее важным. В бурно развивающейся конкурентной среде, при развитии средств автоматизации экономических расчетов и бухгалтерского учета, работодателям требуется меньше экономистов. Необходимы креативные специалисты, владеющие навыками системного и ситуационного анализа, маркетинговых исследований, организации инновационной деятельности, – хотя бы в части целенаправленного поиска и применения инноваций, разработки стратегий развития предприятий и мотивации их работников на реализацию этих стратегий.

3. Деятельность по коммерциализации собственных и привлекаемых со стороны инноваций также является весьма важной для аграрных вузов. Известно, что в Канаде, Шотландии, США и ряде других стран такую значимую экстеншн-деятельность на региональном уровне в течение почти столетия ведут специальные консультационные службы, входящие в состав университетов. В Англии, Нидерландах, Германии и других странах эти службы являются самостоятельными региональными, но их деятельность очень тесно переплетается с университетской. В Дании, насколько стало известно, сильно развитую фермерскую консультационную службу объединили

с Орхусским университетом, в состав которого более 10 лет назад был передан НИИ сельского хозяйства. Для современных университетов уровня 3.0 (наука – образование – экстеншн-деятельность) это весьма важно. Участие многих преподавателей в практической деятельности существенно повышает их образовательный потенциал.

4. Без развитого государственно-частного партнерства нам не изменить ситуацию в науке и высшем образовании, а оно реализуемо отнюдь не из центра. Необходима развитая институциональная среда с множеством фондов, спонсоров, искателей и потребителей инноваций, то есть действительно рыночная среда. Поэтому можно позволить бизнесу часть налога на прибыль не перечислять в бюджет, а самостоятельно и адресно использовать на оплату целенаправленной подготовки отобранных на третьем курсе выпускников университета под требования будущих рабочих мест, на оплату подготовки магистров по согласованным программам. Агрохолдинги могут делать это самостоятельно, а небольшие сельхозорганизации и МФХ могут для этого создавать объединенные фонды в своих ассоциациях, как это делается во многих зарубежных странах.

5. Региональные фонды развития сельского хозяйства на основе государственно-частного партнерства с аграрным бизнесом являются весьма значимыми. Они могли бы предоставлять гранты не только на создание и продвижение инноваций через системы трансфера инноваций [8], но и на научные работы по решению социально-экономических проблем сельского хозяйства и сельского развития. Для развития социально-экономических наук и экономического образования в аграрных университетах это, пожалуй, один из самых ключевых моментов. Аграрная экономическая наука в лице творческих коллективов университетов получила бы грантодателей, заинтересованных в социально-экономическом развитии своих регионов, и хорошую практическую базу для образовательной деятельности.

6. Для достижения названных целей необходимо, чтобы аграрный университет был ориентирован на научное обеспечение развития в регионе всего того, что в первую очередь связано с жизнью и деятельностью сельского населения, с сохранением природного наследия для последующих поколений людей, на обеспечение потребностей региона в действительно высококвалифицированных кадрах. В таком случае и стратегия вуза должна предусматривать значительное сокращение выпускников традиционных специальностей и подготовку в небольших количествах специалистов под сегодняшние и завтрашние потребности; предусматривать привлечение бизнеса к воздействию на подготовку кадров, например, путем обучения отобранных бизнесом на третьем курсе студентов под конкретные специальности при оплате такой индивидуализированной подготовки работодателями, и др.

7. Для рыночно ориентированной стратегии университета требуется другая система достойной оплаты работающих с вознаграждениями в зависимости от того, сколь востребованные новшества они создали и реализовали, сколь востребованных специалистов подготовили, что посчитали перспективным научным или иным достижением те или иные грантодатели и заказчики. Это задачи творческих коллективов в целом, и нельзя искусственно разрывать коллективные интересы мелочным манипулированием зарплатой каждого сотрудника. Необходимы разделение сфер ответственности в этих коллективах и правильная материальная и социальная компенсация уровня квалификации работников и их достижений в командах. Тогда индекс Хирша и прочие показатели будут нужны в качестве каких-то ориентиров в основном в целях подбора и воспитания кадров под реализацию такой стратегии университета. Говоря проще, бессмысленно поощрять многократное переиздание практически одних и тех же методических материалов под разными заголовками, в то время как отсутствует учебник современного уровня по данной дисциплине.

Соответственно если все необходимые преобразования институциональной среды невозможно обеспечить сейчас, то это совсем не значит, что надо сохранять систему манипуляции заработками ученых и преподавателей университетов, продолжать работать над стратегиями, в которых обещается достижение околомировых результатов, если будут выделены дополнительные финансовые ресурсы. Можно и нужно менять организацию всей деятельности университетов, организацию управления, и ряд передовых университетов России это уже делает вполне успешно в действующих условиях [9].

Библиографический список

1. Об утверждении перечня видов выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных, автономных, казенных учреждениях и разъяснения о порядке установления выплат стимулирующего характера в этих учреждениях, с изм. и доп.: Приказ Минздравсоцразвития России от 29 декабря 2007 г. № 818.
2. Адзизес Ицхак. На пороге управленческой революции / Адзизес Ицхак // Эффективные практики управления от гуру мирового менеджмента: Сборник статей HBR-Россия. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2018. – С. 51–54.
3. Аузан А.А. Почему в процессе образования российские учащиеся деградируют / А.А. Аузан // LiveJournal/philologist. 2018. 5 сентября. [Электронный ресурс]. – URL: <https://philologist.livejournal.com/10447230.html>.
4. Балацкий Е.В. Научно-практическая результативность российских университетов / Е.В. Балацкий, В.В. Сергеева // Вопросы экономики. – 2014. – № 2. – С. 133–148.
5. Гусев А.Б. Университетская наука в России: перенос западной модели и риски перспективного развития / А.Б. Гусев // Капитал страны. – 2013. – 22 ноября.
6. Козлов В.В. Роль и место университетов в социально-экономическом развитии России / В.В. Козлов // Проблемы современной экономики. – 2015. – № 2 (54). – С. 337–342.
7. Козлов В.В. Условия для инновационного развития сельского хозяйства и сельских территорий / В.В. Козлов // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2019. – № 6. – С. 39–43.
8. Козлова Е.Ю. Институциональная среда, обеспечивающая масштабное инновационное развитие сельского хозяйства региона, применительно к Белгородской области / Е.Ю. Козлова, Н.А. Рубцов // Аграрный научный журнал. – 2016. – № 10. – С. 91–96.
9. Международный форум «Экосистемы инноваций: университеты и научные организации», 21–22 апреля 2016 г. [Электронный ресурс]. – URL: http://innovation360.ru/ekosistema_innovatsiy_3/.
10. Ректоры ведущих вузов России о том, зачем нашей стране нужны университеты и в каком направлении их надо развивать. [Электронный ресурс]. – URL: http://alumni.mipt.ru/page/blog/brand/view_post.seam?userId=305408&postId=1976914.
11. Родина Н.В. За что платят преподавателям вузов: анализ положений об оплате труда / Н.В. Родина // Высшее образование в России. – 2015. – № 7. – С. 68–72.
12. Системы оплаты труда: Пер. с англ. – Серия «Классика Harvard Business Review». – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 212 с.
13. Современное управление: Энциклопедический справочник; Пер. с англ., под ред. Б.З. Мильнера, Д.Н. Карпухина. – М.: «Издательство», 1997. – Т. I. – С. 4–40.
14. Стимул // Википедия. [Электронный ресурс]. – URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Стимул>.

15. Хайтун С.Д. Жертва культа карго / С.Д. Хайтун // Независимая газета. – 2014. – 12 февраля.

16. Bowman J.S. The Success of Failure: The Paradox of Performance Pay / J.S. Bowman // Review of Public Personnel Administration. – 2010. – № 1. – Vol. 30. – Pp. 70–88.

17. Koestler A. Beyond Atomism and Holism / A. Koestler // Beyond Reductionism. – London, 1969.

DEVELOPMENT STRATEGY OF AGRARIAN UNIVERSITIES AND ACADEMIC STAFF MOTIVATION FOR ITS IMPLEMENTATION

V.V. KOZLOV

Moscow, Russian State Agrarian University-Moscow Timiryazev Agricultural Academy

The author proves that in modern conditions the strategy of Russian Universities should be focused on a clear view of deep organizational and economic changes in the organizational system necessary for ensuring compliance with the University's fast-changing environment instead of ambitious goals in the areas of their activity. The author presents the results of a critical analysis of the current system of adjusting the salary of academic staff using a variety of indicators. The paper argues that the University should not be predominantly influenced by the decections of governing bodies. Instead, it should be focused on the interests of scientific, educational and innovative development of agriculture and rural areas of the region. A significant role should be given to employers and other beneficiaries of the outcomes of the University's activities and their influence on the University management system. The author draws on some examples of such strategical behaviour of Russian universities and proves the necessity of changes in the system of academic staff motivation. Accordingly, he proposes that the number of qualification levels of the University academic and scientific staff should be increased and the evaluation criteria of each level should be determined accorfding to the University development strategy.

Key words: *University devlopement strategy, market orientation of the University, motivation of employees.*

References

1. Prikaz Minzdravsotsrazvitiya Rossii ot 29 dekabrya 2007 g. No. 818. [Order of the Ministry of Health and Social Development of Russia dated December 29, 2007 No. 818]. (In Rus.)

2. Adzizes Yitzhak. Na poroge upravlencheskoy revolyutsii [On the threshold of a management revolution] // Effektivne praktiki upravleniya ot guru mirovogo menedzhmenta. Sbornik statey HBR-Rossiya, – M.: Al'pina Biznes Buks, 2018: 51–54. (In Rus.)

3. Auzan A.A. Pochemu v protsesse obrazovaniya rossiyskie uchaschiesya degradiruyut [Why Russian students degrade in the process of education] // LiveJournal/philologist. 5.09.2018 [<https://philologist.livejournal.com/10447230.html>]. (In Rus.)

4. Balatskiy E.V., Sergeeva V.V. Nauchno-prakticheskaya rezul'tativnost' rossiyskikh universitetov [Scientific and practical effectiveness of Russian universities] // Voprosy ekonomiki. 2014; 2: 133–148. (In Rus.)

5. Gusev A.B. Universitetskaya nauka v Rossii: perenos zapadnoy modeli i riski perspektivnogo razvitiya [University science in Russia: the transfer of the Western model and the risks of future development] // Kapital strany, November 22, 2013. (In Rus.)

6. *Kozlov V.V.* Rol' i mesto universitetov v sotsial'no-ekonomicheskom razvitii Rossii [Role and place of universities in the socio-economic development of Russia] // Problemy sovremennoy ekonomiki, 2015; 2(54): 337–342. (In Rus.)

7. *Kozlov V.V.* Usloviya dlya innovatsionnogo razvitiya sel'skogo khozyaystva i sel'skikh territoriy [Pre-requisites for innovative development of agriculture and rural areas] // Ekonomika sel'skokhozyaystvennykh i pererabatyvayushchikh predpriyatiy, 2019; 6: 39–43. (In Rus.)

8. *Kozlova E.Yu., Rubtsov N.A.* Institutsional'naya sreda, obespechivayushchaya masshtabnoe innovatsionnoe razvitie sel'skogo khozyaystva regiona, primenitel'no k Belgorodskoy oblasti [Institutional environment providing large-scale innovative development of agriculture in the region, as applied to the Belgorod region] / E.Yu. Kozlova, N.A. Rubtsov // Agrarniy nauchnyy zhurnal. 2016; 10: 91–96. (In Rus.)

9. Mezhdunarodniy forum "Ekosistemy innovatsiy: universitety i nauchnye organizatsii". April 21–22, 2016 [International Forum "Ecosystems of Innovation: Universities and Scientific Organizations". April 21–22, 2016]. [http://innovation360.ru/ekosistema_innovatsiy_3/]. (In Rus.)

10. "Rektory vedushchikh vuzov Rossii o tom, zachem nashey strane nuzhny universitety i v kak" ["Rectors of the leading Russian universities on why our country needs universities and in what direction they need to be developed"], [http://alumni.mipt.ru/page/blog/brand/view_post.seam?userId=305408&postId=1976914]. (In Rus.)

11. *Rodina N.V.* Za chto platyat prepodavatelyam vuzov: analiz polozheniy ob oplate truda [What university teachers are paid for: analysis of provisions on remuneration] // Vyshee obrazovanie v Rossii. 2015; 7: 68–72. (In Rus.)

12. Sistemy oplaty truda [Labour compensation systems]: Translated from English. – M.: Al'pina Biznes Buks, 2007: 212. (Harvard Business Review Classics series). (In Rus.)

13. Sovremennoe upravlenie. Entsiklopedicheskiy spravochnik [Modern management. Encyclopedic reference book]. Vol. 1 // Translated from English. Ed. by B.Z. Mil'ner i D.N. Karpukhin – M.: "Izdattsentr", 1997; 586: 4–40. (In Rus.)

14. Stimul [Stimulus]. // Wikipedia, [<https://ru.wikipedia.org/wiki/Stimul>]. (In Rus.)

15. *Khaytun S.D.* Zhertva kul'ta kargo [A victim of the cargo cult] – "Nezavisimaya gazeta" from 12.02.2014. (In Rus.)

16. *Bowman J.S.* The Success of Failure: The Paradox of Performance Pay // Review of Public Personnel Administration. 2010; 30: 70–88.

17. *Koestler A.* Beyond Atomism and Holism / A. Koestler // Beyond Reductionism. – London, 1969.

Козлов Вячеслав Васильевич, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры управления РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева (127550, г. Москва, ул. Тимирязевская, 49; тел.: (962) 915–25–68; e-mail: vek52nn@gmail.com).

Vyacheslav V. Kozlov, DSc (Econ), Professor, the Management Department, Russian State Agrarian University – Moscow Timiryazev Agricultural Academy. Phone: (962) 915–25–68, E-mail: vek52nn@gmail.com