

оригинальная статья

УДК 331

Управление трудовой мотивацией научного персонала

Вадим Константинович Лазуткин

Кемеровский государственный университет, Россия, г. Кемерово; vadimbistro@mail.ru

Поступила в редакцию 12.05.2021. Принята в печать 11.06.2021.

Аннотация: С течением времени на рынке труда происходят изменения предпочтений работников, регистрируемые различными исследованиями. Но помимо общерыночных тенденций существуют и отраслевые, зависящие от рода деятельности. Специфика научного труда и академической профессии предполагают особые подходы к управлению персоналом и в особенности к его мотивации. Данные подходы изучаются отечественными и зарубежными исследователями начиная с середины XX века. В настоящее время не исключены ситуации, когда подбор адекватных мотивационных инструментов осуществляется методом многочисленных проб и ошибок. Предметом исследования являются факторы, мотивирующие сотрудников, занятых в научной сфере, на выполнение своей трудовой деятельности. Цель – определение методов, способствующих развитию мотивации научных сотрудников. Предпринята попытка обоснования использования краткосрочных и долгосрочных методов мотивации научного персонала. Исследование мотивации научного персонала крупной российской биотехнологической компании проводится с применением теста «Мотивационный профиль» Ш. Ричи и П. Мартина. Выявлены такие доминирующие факторы удовлетворения выполняемой работой, как признание достижений со стороны коллег, возможность саморазвития, постановка для себя амбициозных целей и достижение их креативными способами, хорошая оплата труда и другие. Результаты проведенного теста позволили предложить пути дальнейшего развития методов мотивации персонала, занятого научными исследованиями и разработками.

Ключевые слова: мотивация, человеческий ресурс, научный персонал, мотивационный фактор, материальная мотивация, нематериальная мотивация, привлекательность работодателя

Цитирование: Лазуткин В. К. Управление трудовой мотивацией научного персонала // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2021. Т. 6. № 2. С. 229–237. DOI: <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2021-6-2-229-237>

Введение

Трудовая мотивация является частью более широкой проблемы – проблемы мотивации человеческого поведения вообще. Поэтому свой вклад в развитие теории мотивации на разных этапах ее развития внесли ученые и практики из различных отраслей знания и деятельности – психологии, экономики, кибернетики, философии, социологии, права и т. п. Различают внутреннюю мотивацию (человек самостоятельно осуществляет целеполагание и формирует мотивы) и внешнюю (действующую в том числе в профессиональной жизни). В случае внешней (организационной) мотивации субъектом мотивации для сотрудников становится руководитель. Достаточно давно на результатах многочисленных исследований было показано, что денежной мотивацией не покрываются все потребности современного работника.

Результатом опроса, проведенного в 2019 г. рекрутинговой компанией «Апсор», стал рейтинг критериев при выборе места работы сотрудником. Первую строчку в данном списке занимает заработная плата (79 %); вторым критерием стала финансовая стабильность (59 %); на третьем месте стоит интересная работа (48 %); четвертое место

опрошенные отдали карьерному росту (42 %); замкнула пятерку приятная рабочая атмосфера (41 %). Причем доля выбравших интересную работу и приятную рабочую атмосферу растет из года в год, а фактор финансовой стабильности теряет позиции¹. Поэтому для привлечения и удержания квалифицированного персонала работодателю нужно подходить к мотивации комплексно, учитывая новые тенденции в ориентациях современных работников.

Однако результаты этого и подобных исследований лучше считать общим ориентиром, не учитывающим отраслевую специфику, региональные факторы и характер деятельности различных профессиональных групп. Так, для работника, занятого физическим трудом в обрабатывающей промышленности, более важными будут уровень оплаты труда, удаленность предприятия от места проживания и график работы, позволяющий полностью восстановиться после физнагрузок. Работник, занятый умственным трудом, будет ориентироваться на содержательность работы, благоприятную атмосферу в коллективе и уровень коммуникаций. Особое место среди «беловоротничковых» профессий отводится персоналу,

¹ Employer brand research 2019: отчет по стране Россия // Ancor. 2019. Режим доступа: https://s0.rbk.ru/v6_top_pics/media/rbcpro_presentation/2019/755549883757835/presentation-016f1a08752b46e19b3011f264130771.pdf (дата обращения: 20.12.2020).

занимающемуся научными исследованиями и разработками, т. к. их труд наполнен новыми открытиями и нестандартными решениями при выполнении поставленных задач. Уже на стадии описания содержания деятельности научных сотрудников заметно их отличие от сотрудников всех других отраслей [1].

Выделенные особенности содержания труда подкрепляются результатами исследования D. Jindal-Snape и J. V. Snape, которые взяли интервью у сотрудников британского государственного научного учреждения. Опрошенные ученые, как правило, были мотивированы способностью проводить исследования на интересные им темы, а демотивировались отсутствием обратной связи со стороны руководства, проблемами сотрудничества с коллегами, а также постоянными изменениями и нестабильностью. Внешние факторы (размер заработной платы, система стимулирования и карьерные перспективы) не рассматривались большинством ученых как факторы мотивации [2].

В настоящее время науке и инновациям отводится огромная роль в социально-экономическом развитии: происходит рост объемов производства и улучшение качества товаров и услуг. Так, например, в 20–60-е годы XX в. в США прирост душевого национального дохода на 40 % произошел за счет прогресса в знаниях, а в последние 20 лет почти полностью обеспечен за счет инноваций и новых технологий.

Экономический рост стран Западной Европы, Японии и Южной Кореи также основан на инновациях и новых технологиях, которые обеспечивают не только увеличение ВВП, но и его качественное, прогрессивное изменение [3]. Правительство РФ тоже делает ставку на научно-технологическое развитие как залог лидирующих позиций России в мире, в том числе развитие кадрового потенциала в сфере исследований и разработок, обеспечение привлекательности работы в Российской Федерации для российских и зарубежных ведущих ученых и молодых перспективных исследователей².

В качестве целевого показателя государственной программы «Научно-технологическое развитие Российской Федерации» определено «место Российской Федерации по численности исследователей в эквиваленте полной занятости среди ведущих стран мира (по данным ОЭСР)»³. К категории исследователей относят работников, профессионально занимающихся исследованиями и разработками и непосредственно осуществляющих

создание новых знаний, продуктов, процессов, методов и систем, а также управление указанными видами деятельности⁴.

Между тем, по данным Росстата, за последние 10 лет относительные и абсолютные показатели численности основной категории персонала, занятого научными исследованиями и разработками (исследователи), снижаются (за исключением периода 2013–2015 гг.)⁵.

Особое беспокойство вызывает снижение числа молодых ученых в возрасте до 29 лет (за 10 лет – почти на 20 %) ⁶. В этих обстоятельствах перед руководителями-практиками стоят непростые вопросы о факторах мотивации научных сотрудников и методах ее поддержания.

Дискуссия

Первые исследования в области мотивации академической профессии были выполнены зарубежными социологами. Достаточно продолжительное время трудовая мотивация изучалась психологами как универсальный, общечеловеческий феномен [4]. Позже происходила дальнейшая дифференциация исследований мотивации, выявление в том числе и отраслевого, профессионального аспекта мотивационных факторов. В работах Д. Пельц и Ф. Эндрюс указывалось на необходимость выделения различных категорий научных работников [5].

В то же время мотивация персонала, занятого в науке и НИОКР, изучалась на основе одной из общих концепций мотивации. Главным образом это относится к идее существования внешней и внутренней мотивации. По мнению Д. Пельц и Ф. Эндрюса, внутренне мотивированный ученый ориентирован на свободу научного творчества, верит в свои идеи и стремится к расширению их рамок. Внешне мотивированный ученый в большей мере мотивирован статусом и карьерой.

В настоящее время достаточно широко исследуется мотивация конкуренции, и в некоторых работах обозначается как один из наиболее значимых факторов, мотивирующих профессиональную деятельность, однако конкуренция в науке отличается от конкуренции на производстве. Т. Дохмен и А. Фалк установили, что в производственных организациях существует прямая корреляционная связь между квалификацией работника и его предпочтением по нахождению в конкурентной среде. Однако если рассматривать научную среду (особенно российскую), то такой закономерности наблюдаться не будет [6].

² Национальный проект: наука и университеты // Национальные проекты. Режим доступа: <https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/projects/ nauka-i-universitety> (дата обращения: 03.03.2021).

³ Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Научно-технологическое развитие Российской Федерации». Постановление Правительства РФ от 29.03.2019 № 377 // Гарант. Режим доступа: <http://base.garant.ru/72216664/> (дата обращения: 07.03.2021).

⁴ Методологические пояснения. Режим доступа: https://www.gks.ru/bgd/regl/b13_13/IssWWW.exe/Stg/d3/21-48met.htm (дата обращения: 07.03.2021).

⁵ Российский статистический ежегодник, 2020: приложение «Социально-экономические показатели Российской Федерации в 1991–2019 гг.». Режим доступа: https://gks.ru/bgd/regl/b20_13pr/Main.htm (дата обращения: 07.03.2021).

⁶ Дмитрий Чернышенко выступил на общем собрании членов Российской академии наук // Правительство России. 20.04.2021. Режим доступа: <http://government.ru/news/42012/> (дата обращения: 25.04.2021).

Отечественные исследования научной деятельности начинаются в середине XX в. примерно в то же время, что и за рубежом, но идут принципиально иным путем. Традиционными дисциплинами, изучавшими мотивы научного труда в СССР, а затем и в России, были науковедение и социология. Перечень и классификация мотивов, используемых представителями данных дисциплин, приведены в работе Е. В. Васильевой [7].

По мнению автора, к внутренним мотивам относятся:

- познавательные мотивы;
- мотивы, связанные с уверенностью в своих собственных идеях;
- мотивы стремления к самостоятельности и саморегуляции.

Внешние мотивы включают в себя:

- стремление к должностному продвижению;
- получение хорошего оклада;
- общение со статусными людьми;
- стремление к самоутверждению и раскрытию своих способностей;
- ориентацию на полезность своей деятельности для общества.

Также в числе внешних мотивов Е. В. Васильева считает необходимым рассматривать мотивы приобретения, избегания обвинений, созидания, обучения, признания, бережливости.

Более тонкий подход к исследованию мотивации, реализуемый через прямые и косвенные вопросы, описан в работе Л. Г. Зубовой [8]. Например, чтобы оценить особенности мотивации научных работников, задаются вопросы о престиже научной деятельности, желании научной карьеры для детей, вопрос о понимании успеха в жизни в сочетании с вопросом о причинах продолжения научной деятельности.

В результате обобщения и систематизации полученных опросных данных Л. Г. Зубова описывает семь типов мотивов научных работников:

- 1) проявляет интерес к работе и желание творческой самореализации, при этом у него отсутствует ярко выраженный интерес к зарплате;
- 2) ориентируется на интересную работу в сочетании с интересом к хорошему заработку;
- 3) присутствует приоритет других интересов и запросов;
- 4) осознает полезность собственного труда для общества, при этом есть интерес к зарплате;
- 5) проявляет интерес к карьерному продвижению и высокому заработку;
- 6) относится к работе как к вынужденной необходимости;
- 7) имеет смешанную мотивацию.

Плюсами данных портретов Л. Г. Зубовой могут являться узнаваемость и простота применения на первых стадиях диагностики профессиональной направленности в научном коллективе. Однако методология не является идеальной, т.к. не охватывает вопросы об иерархии, развитии мотивов и др.

Стоит также упомянуть работу Т. В. Огородовой и Ю. С. Медведевой [9], в которой описывается авторская методика для диагностики мотивации. Методика предлагает сотруднику выбрать те мотивы (выгоды), которые подталкивают его заниматься научной деятельностью. Данные варианты представляют собой перечень из 14 пунктов и отражают некие психологические или материальные выгоды.

Представляется, что для всестороннего изучения мотивации научной деятельности недостаточно однократных диагностических замеров, т. к. профессиональная карьера ученых, чаще всего, продолжительна, а структура и содержание мотивации могут серьезно видоизменяться в зависимости от обстоятельств.

В настоящее время в рыночной экономике научные исследования и разработки применяются также и в бизнесе, поэтому возрастает число исследований в наукоемких отраслях производства. Примером может служить работа О. М. Дмитриевой [10], в которой изучается мотивация труда научно-технических работников нефтяной компании.

Мотивация сотрудников в данной сфере напрямую влияет на коммерческие результаты и имеет отличительную черту, связанную со стимулированием поиска нестандартных решений, а проблема рассматривается в сугубо прикладном аспекте.

С учетом особенностей мотивации сотрудников НИОКР предлагаются следующие меры стимулирования:

- постановка перед сотрудником целей по методике SMART;
- увеличение задач, которые он выполняет полностью самостоятельно и несет ответственность за результат;
- разработка и принятие части управленческих решений с участием сотрудников;
- увеличение эффективности управления трудовой карьерой и системы обучения персонала;
- обратная связь и признание достижений работников.

Также к дополнительным условиям автор относит финансовую стабильность работы, HR-бренд и стиль управления. Таким образом, проблемы мотивации научной деятельности в России часто привлекают социологов, науковедов и психологов. Однако исследования сталкиваются с проблемой редкого применения результатов на практике.

Исследование факторов-мотиваторов персонала биотехнологической компании

Для определения факторов мотивации научных сотрудников крупной российской биотехнологической компании в декабре 2019 г. было проведено исследование (онлайн-опрос) среди научного персонала. Общее количество занятых исследованиями и разработками в компании – 864 человека, это 36 % от общей численности персонала. В составе научного персонала 75 % женщин и 25 % мужчин, средний возраст – 31 год. Должностная

структура включает в себя руководителей групп, лабораторий и отделов, научных сотрудников различных категорий (старшие, младшие), менеджеров проектов, технологов, лаборантов, лаборантов-исследователей.

Для исследования был использован тест «Мотивационный профиль» Ш. Ричи и П. Мартина. Тест в достаточной мере апробирован и позволяет выявлять значимые и незначимые для сотрудника факторы мотивации, что позволяет судить о потенциальных источниках удовлетворенности трудом. В основу теста положено сопоставление значимости ряда мотивационных факторов, представляющих важность с точки зрения руководства персоналом. Данных мотивационных факторов в тесте 12 [11]:

1. Фактор хорошей оплаты труда. Данная потребность имеет тенденцию к изменению в процессе трудовой жизни, некоторые жизненные обстоятельства обуславливают повышение значения этой потребности.
2. Фактор комфортной окружающей обстановки на рабочем месте.
3. Фактор снижения неопределенности и установления правил и регламентов выполнения работы, а также наличия обратной связи.
4. Фактор, выраженный в социальных контактах (т.е. общение), а также доверительные и тесные связи с коллегами.
5. Фактор формирования долгосрочных стабильных взаимоотношений (трудовых и личных).
6. Фактор признания со стороны других людей. При этом сотруднику важно, чтобы окружающие ценили его заслуги и достижения.
7. Фактор достижения амбициозных и сложных целей.
8. Фактор влияния и власти, при котором сотрудник желает руководить другими.
9. Фактор разнообразия и перемен в трудовой деятельности, при котором сотрудник стремится избегать рутин.
10. Фактор креативных и нестандартных решений в профессиональной деятельности.

11. Фактор самосовершенствования и развития как личности.

12. Фактор, при котором у сотрудника есть ощущение востребованности в интересной, общественно полезной работе.

Всего было опрошено 137 человек. На рис. 1 отражены общие результаты опроса – средние показатели выраженности факторов-потребностей по всем опрошенным сотрудникам.

В мотивационном профиле научных сотрудников выделяются в качестве основных мотиваторов, помимо высокой зарплаты, возможности личного роста, самореализации, выполнения общественно полезной работы и ощущения востребованности. Данная ситуация логична и характерна для сотрудников, занятых в сфере научных исследований.

Для выявления специфики мотивационных профилей возрастных, стажевых и других групп опрошенных были сформированы соответствующие подвыборки: а) по возрасту (20–29 лет, 30–49 лет); б) по стажу работы в компании (1–3 года, 4–7 лет); в) по профессионально-должностной группе (среднее звено управления (руководители) и специалисты).

Далее были определены средние показатели факторов-потребностей в разрезе соответствующих критериев. На рис. 2 приведены средние показатели выраженности заложенных в тест факторов-потребностей по возрастным группам респондентов.

Как можно заметить, для сотрудников из «старшей» возрастной группы (30–49 лет) более выражены потребности в востребованности, высокой оплате труда и признании со стороны других людей. Респонденты из «младшей» возрастной группы (20–29 лет) в большей мере мотивированы возможностями самосовершенствования, разнообразием и креативностью в работе.

С возрастной спецификой мотивационной структуры научного персонала компании существенно коррелируют средние показатели факторов-потребностей по стажевым группам (рис. 3).



Рис. 1. Средние показатели значимости факторов-потребностей, сумма баллов по фактору
Fig. 1. Average indicators of the importance of factors-needs, the sum of points by factor

Сотрудники со стажем работы 1–3 года в большей мере придают значение разнообразности работ, возможности самосовершенствования и креативностью при решении поставленных задач. Опрошенные из стажевой группы 4–7 лет в большей степени ценят долговременные взаимоотношения и ощущение востребованности.

Также определены средние показатели факторов-потребностей в разрезе профессиональных групп (рис. 4).

В мотивационном профиле специалистов выделяются потребности в четком структурировании задач и креативном подходе к работе. Для руководителей в большей степени важна потребность в социальных контактах.



Рис. 2. Средние показатели значимости факторов-потребностей по возрастным группам, сумма баллов по фактору
Fig. 2. Average indicators of the importance of factors-needs by age groups, the sum of points by factor



Рис. 3. Средние показатели значимости факторов-потребностей по стажевым группам, сумма баллов по фактору
Fig. 3. Average indicators of the importance of factors-needs by groups of experience, the sum of points by factor



Рис. 4. Средние показатели значимости факторов-потребностей по профессиональным группам, сумма баллов по фактору
Fig. 4. Average indicators of the importance of factors-needs for professional groups, the sum of points by factor

Результаты и обсуждение

Данные о структуре и мотивационных профилях респондентов позволяют сделать некоторые обобщения. Типичный представитель научного подразделения компании – женщина молодого возраста. Основные ожидания от работы касаются возможностей саморазвития, креативности и общественной полезности труда – это ценится даже в большей степени, чем материальные блага. Мотивационные факторы незначительно варьируются в зависимости от стажа, возраста и статуса сотрудников.

С учетом результатов исследования имеет смысл предложить некоторые краткосрочные и долгосрочные методы мотивации научного персонала компании. Отличительной чертой краткосрочной мотивации является то, что она влияет на поведение работника в ближайшем будущем и, чаще всего, основана на материальных стимулах оперативного действия. Долгосрочная мотивация действует намного обширнее и воздействует на жизненные ориентиры, ценности и цели работника.

Меры по формированию «длинной» мотивации:

– *Эффективное рабочее место.* Такое место должно стимулировать ученого к творческой активности, обеспечивая его всеми необходимыми для трудового процесса ресурсами, а также освобождать от монотонной вспомогательной работы. Стоит обеспечивать рабочее место не только основными рабочими инструментами (компьютерами, микроскопами и т.д.), но и вспомогательной техникой (кондиционерами, средствами связи, комфортной офисной мебелью). Также существуют некоторые рекомендации по освещению, кондиционированию и уровню шума на рабочем месте научного сотрудника. Площади, отведенные под рабочие места, должны обеспечивать необходимую комфортность труда, выраженную в следующих условиях:

- площадь должна составлять не менее 5 кв. м. при высоте помещения не менее 3,2. кв. м.;
- при объеме помещения менее 20 куб. м. на одного работника должна быть предусмотрена принудительная вентиляция;
- уровень шума не должен превышать 85 дБ, но благоприятным для творческой деятельности считается уровень шума не более 50 дБ;
- уровень освещения на рабочем столе лампами дневного света должен быть равен 750–800 л, включая 500 л от местного источника света⁷.

– *Особые режимы труда.* Состав работников научных организаций неоднороден, т.к. наряду с научными сотрудниками в технологических компаниях работают инженеры, а также техники и лаборанты. В силу этого режим труда не может быть универсальным

для всех категорий работников подразделения и даже для специалистов одной категории. Поэтому новые типы рабочих графиков можно рассматривать как неденежные методы стимулирования труда. В качестве подходящих типов рабочего графика обычно называют гибкий график или сжатую рабочую неделю [12].

– *Ротация работ.* Если научный персонал будет уделять небольшую часть времени другим занятиям – управлению, преподаванию, работе в производственных подразделениях, то их труд будет более производительным. За счет этого не только расширятся кругозор и круг общения, создадутся дополнительные мотивы для творческой работы, но и появляются предпосылки для вовлечения в решение организационных и коммерческих проблем компании.

– *Планирование карьеры.* Особую важность для работников научной сферы имеют сочетание служебной и научной карьеры, определяющие возможность самомотивации, самовыражения и, как правило, влияющие на качество трудовой жизни. Среди качественных показателей можно выделить:

- планирование профессиональной карьеры;
- поощрение повышения уровня образования;
- продвижение по заслугам;
- всесторонняя, объективная аттестация;
- ротация персонала.

Особую роль при этом играют обучение и образование. Образовательный процесс сам по себе стимулирует к творчеству, поиску новых оригинальных решений. Без постоянного повышения квалификации работников научно-технических подразделений компании невозможно успешно конкурировать в создании новых технологий.

– *Работа целевых групп.* Объединение работников в целевые группы позволяет решать задачи, связанные с максимальным использованием творческого потенциала, вовлечением сотрудников в управленческие процессы, повышением их ответственности в целом. Выход за рамки отделов и узких тематик работ является фактором повышения эффективности исследований и способствует развитию креативности, обширности мышления (при этом приветствуются смешанные по статусу и направленности группы).

– *Развитие внутрифирменных коммуникаций.* Создание благоприятных условий для общения сотрудников, развития хорошего психологического климата.

Меры по формированию «краткосрочной» мотивации:

– *Smart-целеполагание.* Данный инструмент является важной частью взаимосвязи работника и работодателя, так как непроработанные цели приводят

⁷ Об утверждении СанПиН 2.2.4.3359-16 «Санитарно-эпидемиологические требования к физическим факторам на рабочих местах». Постановление Главного государственного санитарного врача РФ от 21.06.2016 № 81 // Кодекс. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/420362948> (дата обращения: 19.03.2021).

к достижению непредвиденных и даже искаженных результатов, что существенно демотивирует сотрудников.

— *Материальное стимулирование.* С целью повышения мотивации участников научно-инновационного процесса необходимо разрабатывать и применять новые подходы к материальному стимулированию. Одним из таких подходов является система грейдов, которая позволяет поддерживать конкуренцию и активность среди персонала. Грейдовая система, обеспечивающая возможность установления нескольких уровней зарплаты для работников одной и той же специальности или должности, делает систему стимулирования более гибкой, а также решает проблему избыточного количества должностных позиций на крупных предприятиях [13]. Организация оплаты труда по системе грейдов учитывает большое количество факторов, определяющих качество труда, и позволяет сотрудникам строить свою карьеру в пределах своего уровня в организации. Таким образом, работник может получать более высокую зарплату, не поднимаясь при этом в должности. Система грейдов помогает мотивировать сотрудников к работе, к повышению квалификации, а также имеет еще ряд преимуществ:

- помогает управлять фондом оплаты труда и делает систему начисления зарплат гибкой;
- регулирует дисбаланс зарплаты на предприятии: автоматически повышается базовый оклад тех, кто играет важную роль для предприятия;
- является удобным инструментом для определения размера базового оклада новой должности;
- позволяет сравнить уровни выплат своей компании с выплатами других в одном сегменте рынка;
- позволяет соотносить среднюю заработную плату любой должности в своей компании со среднерыночными⁸.

В то же время при настройке и калибровке системы стимулирования следует избегать увлечения количественным подходом к оценке результатов деятельности персонала. Проблема заключается в том, что только те задачи, которые измеримы и вознаграждаемы, становятся центром внимания, в ущерб другим важным задачам и целям. Вследствие этого меняется характер трудовой деятельности, работники начинают манипулировать показателями результативности разными способами для получения высокой оплаты труда, что в итоге вредит организации. Сотрудники при данной системе оплаты труда подгоняют показатели или берутся только за те задания, которые улучшают показатели результативности. Начиная действовать принцип, сформулированный Ч. А. Э. Гудхартом: «когда социальный или экономический показатель

становится целью для проведения социальной или экономической политики, он перестает быть достойным доверия» («any observed statistical regularity will tend to collapse once pressure is placed upon it for control purposes») [14]. Попытки заставить людей перестроить работу так, чтобы она соответствовала заданным количественным целям (в науке это наукометрические показатели), не позволяют развиваться инновациям и творчеству, приводят к доминированию краткосрочных целей над долгосрочными, что входит в противоречие с характером научного труда.

Результатом применения количественных показателей может стать чрезмерное регулирование и усложнение системы стимулирования. Сотрудники, демотивированные количеством КРП-показателей и недостижимостью некоторых из них, могут перестать понимать, как могут повлиять на уровень своего заработка. Параллельно к этому в подобных системах мотивации на сотрудников накладывается совокупность процедур отчетности, которые поглощают время и почти не оставляют возможности заниматься реальными делами. Постоянные запросы отчетов и стандартизированных данных неизбежно снижают самостоятельность стоящих на более низких ступенях организационной иерархии, снижают значимость профессионального суждения и возможность нестандартного решения ситуации [15].

Заключение

По итогу исследования было выявлено, что наибольшее мотивационное воздействие для большинства ученых-исследователей имеет внутренняя мотивация на основе внутренних стандартов и ценностей. Таким образом, именно вера исследователей в ценность работы, которую они делают, и высокие академические стандарты, в сочетании с ценностями, которых они придерживаются как члены научного сообщества, являются основными факторами высокой мотивации. Одним из малозначимых мотиваторов в профиле ученого-исследователя является инструментальная мотивация, что подтверждается британским исследованием [16].

Проанализировав выводы, сделанные на основе нашего опроса и опыта зарубежных исследователей, можно понять, что комплекс мер по повышению мотивации ученых должен строиться с учетом следующих условий:

- не следует заострять внимание на материальном стимулировании. Лучше устранять негативные факторы и развивать мотиваторы;
- менеджмент должен проявлять инициативу в предоставлении конструктивной обратной связи;
- следует учитывать желание ученых занимать руководящие посты, а не исходить только из их научных достижений и опыта;

⁸ Слипачук С. Система грейдов: методика определения должностных окладов // HR-Portal. 19.09.2007. Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/sistema-greydov-metodika-opredeleniya-dolzhnostnyh-okladov> (дата обращения: 29.03.2021).

- необходимо создавать открытую для познания среду, в которой научные сотрудники смогут узнавать последние тенденции, общаться с научным сообществом и пробовать себя в смежных направлениях.
- Конфликт интересов:** Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

Литература

1. Самарина Ю. С., Шкварова А. С. Труд научных работников: применимо ли нормирование? // Наука. Инновации. Образование. 2017. Т. 12. № 3. С. 61–75.
2. Jindal-Snape D., Snape J. B. Motivation of scientists in a government research institute: scientists' perceptions and the role of management // *Management Decision*. 2006. Vol. 44. No. 10. P. 1325–1343. DOI: 10.1108/00251740610715678
3. Комков Н. И. Роль инноваций и технологий в развитии экономики и общества // *Проблемы прогнозирования*. 2003. № 3. С. 24–43.
4. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность / пер. с англ. Т. А. Гудковой; науч. ред., пер. Д. А. Леонтьев, Б. М. Величковский. 2-е изд. СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003. 859 с.
5. Пельц Д., Эндарюс Ф. Ученые в организациях: об оптимальных условиях для исследований и разработок / пер. с англ. Р. Е. Мельцера, под общ. ред. Д. М. Гвишиани, С. Р. Миклулинского, М. Г. Ярошевского. М.: Прогресс, 1973. 471 с.
6. Dohmen T. J., Falk A. Performance pay and multidimensional sorting: productivity, preferences, and gender // *American Economic Review*. 2011. Vol. 101. No. 2. P. 556–590. DOI: 10.1257/aer.101.2.556
7. Васильева Е. В. Мотивация научной деятельности ученых Дальнего Востока в условиях вторичной институционализации отечественной науки // *Социология науки и технологий*. 2011. Т. 2. № 1. С. 25–46.
8. Зубова А. Г. Профессиональная деятельность российских ученых: ценности и мотивации // *Вестник РАН*. 1998. Т. 68. № 9. С. 775–789.
9. Огородова Т. В., Медведева Ю. С. Мотивационные структуры субъектов научной деятельности // *Вестник Челябинского государственного университета*. 2013. № 26. С. 77–80.
10. Дмитриева О. М. Проблемы усиления мотивации труда научно-технических работников нефтяной компании // *Качество. Инновации. Образование*. 2008. № 7. С. 47–51.
11. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: 12 факторов мотивации / пер. с англ. Е. Э. Лалаян; под ред. Е. А. Климова. М.: ЮНИТИ-Дана. 2015. 399 с.
12. Изгалиева К. С., Кохно П. А. Управление НИОКР в интересах достижения цели инвестиционного проекта // *Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России*. 2017. № 1. С. 80–93. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-niokr-v-interesah-dostizheniya-tseli-investitsionnogo-proekta> (дата обращения: 21.03.2021).
13. Потапов Я. О. Грейдинг как эффективный инструмент управления карьерой сотрудников в ТНК // *Всероссийский журнал научных публикаций*. 2012. № 2. С. 32–33.
14. Goodhart C. A. E. Problems of monetary management: the UK experience // *Papers in monetary economics*. Sydney: Reserve Bank of Australia. 1975. Vol. 1. P. 1–20.
15. Мюллер Дж. З. Тирания показателей: как одержимость цифрами угрожает образованию, здравоохранению, бизнесу и власти. М.: Альпина Паблишер. 2019. 265 с.
16. Ryan J.C. The work motivation of research scientists and its effect on research performance // *R&D Management*. 2014. Vol. 44. Iss. 4. P. 355–369. DOI: 10.1111/radm.12063.

original article

Management of Labor Motivation of Research Personnel

Vadim K. Lazutkin

Kemerovo State University, Russia, Kemerovo; vadimbistro@mail.ru

Received 12 May 2021. Accepted 11 Jun 2021.

Abstract: The specifics of research and academic profession presuppose special approaches to personnel management and motivation. The selection of adequate motivational tools is often done by trial and error. The paper attempts to substantiate short-term and long-term methods of motivating scientific personnel. The experiment featured the case of a Russian biotechnological company, whose personnel underwent S. Ritchie and P. Martin's Motivational Profile Test. The dominant factors of job satisfaction included self-development opportunities, recognition, ambitious goals, creative tasks, etc. The authors developed some ways for the further development of methods for motivating research personnel.

Keywords: motivation, human resource, research staff, motivational factor, material motivation, intangible motivation, employer attractiveness

Citation: Lazutkin V. K. Management of Labor Motivation of Research Personnel. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2021, 6(2): 229–237. (In Russ.) DOI: <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2021-6-2-229-237>

Conflicting interests: The author declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

References

1. Samarina Yu. S., Shkvarova A. S. Researchers' work: are work measurement techniques applicable? *Science. Innovation. Education*, 2017, 12(3): 61–75. (In Russ.)
2. Jindal-Snape D., Snape J. B. Motivation of scientists in a government research institute: scientists' perceptions and the role of management. *Management Decision*, 2006, 44(10): 1325–1343. DOI: 10.1108/00251740610715678
3. Komkov N. I. The role of innovations and technologies in the development of the economy and society. *Problemy prognozirovaniia*, 2003, (3): 24–43. (In Russ.)
4. Heckhausen H. *Motivation und Handeln*, tr. Gudkova T. A., eds. Leontev D. A., Velichkovskii B. M., 2nd ed. St. Petersburg: Piter; Moscow: Smysl, 2003, 859. (In Russ.)
5. Pelz D. C., Andrews F. M. *Scientists in Organizations: Productive Climates for Research and Development*, tr. Maltser R. E., eds. Gvishiani D. M., Mikulinskii S. R., Iaroshevskii M. G. Moscow: Progress, 1973, 471. (In Russ.)
6. Dohmen T. J., Falk A. Performance pay and multidimensional sorting: productivity, preferences, and gender. *American Economic Review*, 2011, 101(2): 556–590. DOI: 10.1257/aer.101.2.556
7. Vasilyeva E. V. Far eastern scientific motivation for research work under reinstitutionalization of national science. *Sotsiologiya nauki i tekhnologiy*, 2011, 2 (1): 25–46. (In Russ.)
8. Zubova L. G. Professional activity of Russian scientists: values and motivations. *Vestnik RAN*. 1998. T. 68. No. 9. 775–789. (In Russ.)
9. Ogorodova T. V., Medvedeva Yu. S. Motivational structures of scientific activity subjects. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2013, (26): 77–80. (In Russ.)
10. Dmitrieva O. M. Problems of strengthening of motivation of work of scientific and technical workers of the oil company. *Quality. Innovations. Education*, 2008, (7): 47–51. (In Russ.)
11. Ritchie Sh., Martin P. *Motivation management*, tr. Lalaian E. E.; ed. Klimova E. A. Moscow: INITI-Dana, 2015, 399. (In Russ.)
12. Izgalieva K. S., Kokhno P. A. Management of the cost of scientific researches and development in the conditions of motivation. *Nauchnyi vestnik oboronno-promyshlennogo kompleksa Rossii*, 2017, (1): 80–93. (In Russ.)
13. Potapov Ia. O. Grading as an effective tool for managing the career of employees. *Vserossiiskii zhurnal nauchnykh publikatsii*, 2012, (2): 32–33. (In Russ.)
14. Goodhart C. A. E. Problems of monetary management: the UK experience. *Papers in monetary economics*. Sydney: Reserve Bank of Australia, 1975, 1: 1–20.
15. Muller J. Z. *The Tyranny of Metrics*. Moscow: Alpina Publisher, 2019, 265. (In Russ.)
16. Ryan J. C. The work motivation of research scientists and its effect on research performance. *R&D Management*, 2014, 44(4): 355–369. DOI: 10.1111/radm.12063