

EDN: ENQRPF

УДК 378.1:001.89+005.912:159.9

## АДМИНИСТРАТИВНАЯ ПЕРЕГРУЗКА ПРОФЕССОРА КАК ФАКТОР СНИЖЕНИЯ НАУЧНОЙ ПРОДУКТИВНОСТИ УНИВЕРСИТЕТА

*М.Ш. Салахутдинов<sup>1</sup>, А.М. Салахутдинов<sup>2</sup>, Л.А. Шарипова<sup>3</sup>*

<sup>1</sup> Казанский (Приволжский) федеральный университет  
Российская Федерация, 420008, г. Казань, ул. Кремлевская, 18

<sup>2</sup> Казанский национальный исследовательский технический университет  
им. А.Н. Туполева – КАИ  
Российская Федерация, 420111, г. Казань, ул. К. Маркса, 10

<sup>3</sup> Частное образовательное учреждение высшего образования  
«Казанский инновационный университет имени В.Г. Тимирязова (ИЭУП)»  
Российская Федерация, 420111, Казань, ул. Московская, 42

**Аннотация.** Рассматривается проблема избыточной административно-канцелярской занятости профессора в современной научно-образовательной организации и её влияние на научную продуктивность и качество результатов. Показано, что труд профессора обладает высокой ценностью и нелинейной отдачей, поскольку он сосредоточен на задачах высокой сложности и неопределённости: постановке исследовательских задач, выборе моделей и методов, проектировании эксперимента, интерпретации данных, научном письме и формировании культуры воспроизводимости в научной группе. Обосновывается тезис о пороговом характере потерь, когда при фрагментации рабочего времени и частых переключениях контекста снижается эффективность «глубокой» научной работы, возрастает риск методологических ошибок. Предлагается организационное решение в виде поддержки профессора через закрепление специалиста, выполняющего регламентированные административные функции (документооборот, планирование, отчётность, координацию), что позволяет вернуть время профессора в научную сферу и повысить устойчивость научных школ. Вводится часовая модель оценки эффекта, позволяющая анализировать результативность решения без денежных оценок.

**Ключевые слова:** научная продуктивность; организация научной деятельности; административная нагрузка; когнитивные издержки; переключение задач; глубокая работа; воспроизводимость; управление в высшей школе; научное руководство.

### Введение

Современный университет и научная организация существуют под воздействием нескольких разнонаправленных факторов, которые редко усиливают друг друга. С одной стороны, растёт конкуренция за финансирование, кадры и внимание: грантовые конкурсы становятся более жёсткими, публикационная среда — более требовательной, а технологические циклы — короче. С другой стороны, усиливаются требования к отчётности по проектам, показателям эффективности, процедурам аккредитации, рейтингам, внутреннему контролю качества, закупочным и кадровым регламентам. В результате научная деятельность всё чаще трактуется как производственный процесс, где каждый шаг должен быть формализован, измерим и подтверждён документом.

Эта тенденция имеет рациональные основания. Прозрачность расходов, дисциплина выполнения сроков проектов, снижение рисков и борьба с имитацией активности действительно важны. Однако, в реальной практике организационный уровень нередко начинает

жить собственной жизнью и разрастается быстрее, чем научный. Вокруг исследовательской работы формируется чрезмерный объём процедурного сопровождения из согласования, отчётов, справок, служебных записок, заполнения информационных систем, совещаний и планёрок, уточнений формулировок и приведения в соответствие с установленными шаблонами. Цифровизация в её текущем организационном исполнении не столько сокращает бюрократию, сколько увеличивает количество точек контроля и частоту выполнения мелких задач, требующих немедленной реакции и переключения контекста внимания.

Ретроспективно важно подчеркнуть: проблема баланса науки и администрирования не является уникальным явлением сегодняшнего дня. В СССР 1950–1980-х годов научно-исследовательская деятельность была встроена в логику плановой экономики и управлялась через многоуровневую систему планирования и отчётности. Вузовская наука рассматривалась как значимый, но неоднозначный сектор: уже в конце 1960-х фиксировались противоречия между экстенсивным ростом и реальной продуктивностью, а также трудности возврата науки в вузы [1].

Показательно, что государственная политика позднего периода прямо диагностировала структурные ограничения вузовской науки. В 1978 году было принято постановление о повышении эффективности НИР в вузах (ЦК КПСС и Совет министров СССР [2]), в котором, среди прочего, отмечалось, что в вузах «мало выполняется крупных комплексных исследований», а результаты внедряются медленно; предлагались меры по улучшению экспериментальной базы, планирования и организационной инфраструктуры, включая создание научно-исследовательских отделов [1]. При этом попытки разгрузить преподавателя ради науки предпринимались, но давали ограниченный эффект. К середине 1970-х гг. затраты времени профессорско-преподавательского состава на выполнение бюджетных научно-исследовательских работ оценивались в среднем в 22% от общего рабочего времени [3].

В существующей парадигме на профессора всё чаще возлагается роль универсального исполнителя разнородных функций. Одновременно он и исследователь, и научный руководитель, и преподаватель, и автор заявок, и сопровождающий договоров, и участник комиссий, и ответственный за внутреннюю и внешнюю отчётность. Формально это выглядит как повышение вовлеченности и управляемости. Фактически — как систематическое перераспределение времени, причём с постоянным дроблением внимания.

Проблема состоит не в самом наличии административной работы, а в способе её распределения. При существующей организационной модели университет часто использует для решения регламентируемых управленческих задач труд сотрудников, чья квалификация и функция ориентированы на деятельность иного типа — исследовательскую, методологическую и наставническую. В результате время профессора перераспределяется от задач высокой неопределённости и высокой ценности к задачам высокой регламентированности и низкой когнитивной сложности. При правильной организации труд профессора даёт нелинейную отдачу, поскольку его ключевой вклад связан не с объёмом операций, а с качеством решений, определяющих траекторию исследования. Но этот тип труда требует продолжительной непрерывной интеллектуальной работы. И именно эти условия первыми и разрушаются при избыточной нагрузке и частых переключениях с задачи на задачу.

Последствия проявляются не только как усталость. Возникают системные эффекты: ухудшение научного планирования, рост доли формальной активности вместо содержательной, снижение качества научного письма, потеря аспирантами регулярной научной поддержки, усиление риска выгорания и ухода в малопродуктивные виды деятельности. Парадоксально, но избыток контроля приводит к обратному. Чем больше процедур и точек отчётности, тем меньше времени остаётся на работу, которая и является источником отчётных показателей.

В терминах эффективности это выглядит так. Университет минимизирует риски на административном контуре, но делает это способом, который увеличивает риски на научном контуре — это риски упущенных результатов, потеря кадрового потенциала и снижение конкурентоспособности. Иными словами, проблема приобретает экономическую природу — ценный ресурс с высокой потенциальной отдачей, но ограниченной доступностью времени для наиболее продуктивной работы (профессор) расходуется на задачи, которые могут выполняться другими, более дешёвыми и менее квалифицированными работниками.

Рассмотрим ситуацию как задачу проектирования организационной архитектуры. Изучим дисбаланс в распределении когнитивного труда, проанализируем факторы снижения устойчивости профессорского труда в условиях перегрузки, исследуем побочные эффекты его перегрузки и обоснуем институциональное решение, снижающее административное давление без потери управляемости. Обсудим модель целевой поддержки профессора, заключающуюся в освобождении его от регламентируемой административной работы через закрепление специалиста, который берёт на себя регламентируемые процессы (планы, отчёты, координацию, документооборот), обеспечивая профессору защищённое время для научной и преподавательской деятельности.

### **Профессор как высокоценный ресурс научной системы**

В управленческой и экономической логике ресурс — это то, что ограничено и даёт измеримую отдачу только при грамотном распределении. В университете профессор часто ошибочно воспринимается как носитель знаний или как универсальный исполнитель, на которого возлагается широкий спектр разнородных функций: исследования, преподавание, отчётность, администрирование и представительство. Такая трактовка удобна для распределения задач между сотрудниками, но она плохо описывает реальную функцию профессора, и, как следствие, ведёт к неэффективности.

Во-первых, профессор — это не просто носитель накопленных знаний. Носителем знаний, в некотором смысле, является любой специалист с доступом к литературе. Отличие профессора в другом. Он производит новое знание и обеспечивает его включение в современную научную картину мира. Создание же нового знания не является набором операций, выполняемых по алгоритму. Это работа с неопределённостью, формулирование исследовательских вопросов, выбор адекватных моделей, корректная постановка экспериментов, построение цепочек доказательств, интерпретация неоднозначных результатов, сопоставление с контекстом мировой науки, выявление противоречий и проверка устойчивости выводов. Здесь же его вторая важная роль — наставничество. Профессор не только создает что-то сам, но и развивает других. Он формирует у студентов и аспирантов критерии научной добросовестности, помогает выработать стиль мышления, привычку к проверке предположений, способность отличать красивую идею от воспроизводимого результата. И, наконец, он выступает экспертным ориентиром качества, задаёт эталоны — что считать доказанным, что считать корректным экспериментом, где проходит граница допустимых упрощений, какие ошибки являются критическими, а какие нет. В отсутствие такого экспертного ориентира система легко переходит к воспроизводству формально корректной, но методологически слабой деятельности, когда создаются формально выполненные, но методологически слабые работы, без формирования устойчивого исследовательского потенциала.

Во-вторых, труд профессора обладает нелинейной отдачей. Это ключевой момент, который плохо виден в традиционных системах учёта рабочего времени. Нелинейность означает, что вклад профессора не пропорционален затраченным часам и не сводится к сумме выполненных задач. Один точный выбор метода, одна корректная постановка модели, одна вовремя замеченная ошибка в допущениях, один правильный дизайн эксперимента или один удачный критерий валидации могут сэкономить месяцы работы группы,

предотвратить движение по малоперспективной траектории и резко повысить качество конечного результата. Здесь действует эффект коррекции траектории, когда небольшое вмешательство эксперта на ранних стадиях меняет весь последующий путь. Вмешательство на поздних стадияхкратно повышает стоимость исправления. Поэтому особенно ценны решения, которые предотвращают ошибки заранее. Профессор в этом смысле — не исполнитель, а источник управленческих решений внутри научного процесса. Он уменьшает неопределённость, снижает вероятность системных ошибок и повышает шанс того, что усилия коллектива дают научно значимый результат. В организационно-экономической логике это соответствует эффекту непропорционально высокого влияния компетентного решения на общий результат [4–6]. Именно поэтому профессорский ресурс нельзя оценивать простым количеством часов или количеством выполненных формально-документационных процедур. Системная организационная ценность профессора определяется не объёмом активности, а влиянием на траекторию и качество.

В-третьих, ценность профессора заключается не в физическом присутствии и не в постоянной доступности для текущих вопросов, а в концентрации на высокосложных интеллектуальных задачах. Под высокосложными задачами понимаются те, где цена ошибки высока, а алгоритм заранее не задан или неизвестен вовсе. Это постановка задач и формирование исследовательской программы, включая методологию и выбор адекватного математического аппарата, проектирование экспериментов и систем измерений, интерпретацию результатов на фоне противоречивых данных; организация культуры воспроизводимости, этика научного труда и др. Это работа, требующая длительной интеллектуальной концентрации в течение непрерывного продолжительного времени. Она не совместима с режимом постоянных переключений, срочных мелких запросов и дробления дня на короткие интервалы. Когда профессор вынужден работать преимущественно в режиме постоянного оперативного реагирования, он объективно теряет доступ к наиболее ценному режиму продолжительной интеллектуальной работы высокой сложности, в котором рождаются решения высокого уровня и формируется устойчивое качество. В итоге университет сталкивается с парадоксом — профессор почти постоянно занят, а научная отдача падает, потому что его занятость заполнена задачами низкой когнитивной и высокой регламентированной сложности.

Из сказанного следует простой вывод. Профессор — это не просто квалифицированный сотрудник, а высокоценный и ограниченный ресурс научной системы. Он производитель нового знания, наставник и носитель критериев качества, чья работа обладает максимальной полезностью именно там, где требуется концентрация для решения уникальных задач. Использование профессора как универсального исполнителя и загрузка его задачами, которые могут быть выполнены другими сотрудниками, — это прямое снижение эффективности и научная деградация. В правильно спроектированной системе профессорский ресурс должен быть защищён, и применён там, где он обеспечивает максимальную результативность в научной работе.

### **Необходимость защищённого времени для научной работы**

Для научного результата необходима не занятость вообще, а специфический когнитивный режим научной работы, который включает в себя длительное удержание цели, модели и множества ограничений одновременно. В сложных задачах (модель, эксперимент, интерпретация, текст) ключевой ресурс — не суммарное количество часов само по себе, а непрерывные отрезки времени, в которых контекст удержания задачи не утрачивается. Именно поэтому наличие защищённых временных интервалов становится не вопросом комфорта, а технологическим условием научного мышления и развития.

Первый тезис — значение непрерывных временных интервалов. Длинные непрерывные отрезки времени существенно эффективнее, чем сумма коротких интервалов. Переключение между задачами сопряжено с существенными измеримыми издержками. Мозгу нужно заново активировать правила, цели, ограничения, восстановить рабочую модель ситуации. Экспериментальные исследования по переключению между задачами показывают устойчивые стоимости переключения, причём они растут с усложнением правил и контекста, то есть именно там, где профессор чаще всего и работает [4]. В реальности это означает следующее: если рабочий день фрагментирован совещаниями, срочными письмами, мелкими согласованиями, то даже формально свободные 2–3 часа превращаются в 2–3 часа с постоянными потерями времени на вхождение в рабочий контекст и его восстановление. Добавляется эффект остатка внимания, когда предыдущая задача остаётся незавершённой, часть внимания остаётся связанной с предыдущей задачей, ухудшая качество выполнения следующей [7]. Именно поэтому научный труд крайне плохо масштабируется через дробление. Сумма коротких интервалов даёт гораздо меньше результата, чем один блок когнитивной деятельности той же продолжительности.

Второй тезис — негативное влияние постоянной срочности и отчётного давления. Сложные исследования требуют стадии неопределённости, которую отчётность уничтожает первой. Существенная часть науки — это не производство готового ответа, а нахождение правильного вопроса и проверка того, что вообще является сигналом, а что шумом. На этой стадии ещё отсутствует оформленный научный результат, но есть гипотезы, промежуточные отрицательные результаты, тупики, переосмысление модели. С управленческой точки зрения именно этот этап выглядит как непонятная деятельность без отчётного артефакта, поэтому он становится первой жертвой дедлайнов, еженедельных отчётов и требований «показать динамику». Проблема в том, что научная неопределённость устраняется временем на проверку, чтение, вычисления, общением с профессорами своего и смежного направления, повторными экспериментами и спокойной интерпретацией, а не административным давлением. Когда учёный работает в условиях постоянного давления оперативной отчётности, он вынужден оптимизировать не истинность, а демонстрацию прогресса. Это системно смещает поведение от рискованных, но потенциально прорывных поисковых действий к безопасным, но малозначимым. Такой сдвиг может сопровождаться внешне высокой активностью, но не приводит к получению нового знания.

Здесь важно добавить физиологический слой. Стресс и режим постоянной срочности ухудшают именно те функции мозга, которые необходимы для сложной научной работы — рабочую память, внимание, когнитивную гибкость и торможение импульсивных реакций, то есть способность избежать преждевременного или методологически поверхностного решения. Обзорные работы по влиянию стресса на исполнительные функции описывают, что стрессовые состояния связаны с ухудшением процессов, происходящих в префронтальной коре головного мозга, то есть процессов целенаправленного контроля и планирования [8]. А исследования «стоимости прерываний» в офисной работе показывают, что люди действительно могут компенсировать прерывания ускорением ценой повышенного стресса, фрустрации и ощущения давления времени [9]. Для научной работы это особенно разрушительно. Ускорение здесь часто означает переход на поверхностные решения и отказ от глубоких проверок.

Третий тезис — пороговая модель. Ниже некоторого порогового значения непрерывных интервалов научной деятельности профессор оказывается вынужденным смещаться от производства знания к формальной активности, как следствие ограничений системы. Пока есть достаточный объём непрерывного времени, профессор способен удерживать целостную картину проекта. Когда непрерывные интервалы интенсивной интеллектуальной работы систематически не набираются, возникает пороговый переход. Учёный вынужден выбирать задачи, которые можно завершать в коротких временных интервалах и которые дают

быстро наблюдаемый формальный результат. Внешне это выглядит как высокая занятость, но внутренняя научная ценность падает, поскольку сложные когнитивные конструкции плохо восстанавливаются при систематическом разрушении рабочего контекста, а каждый запуск заново тратит ресурс на восстановление состояния.

Современные обзоры, обсуждающие классическую идею кривой Йеркса — Додсона, подчёркивают: умеренный уровень возбуждения может помогать, но при высоком уровне — качество принятия решений и сознательный контроль деградируют, особенно на трудных задачах [10]. Для профессора это означает простую вещь: работа в условиях постоянного дефицита времени повышает скорость реактивной работы, но ухудшает качество стратегических научных решений, которые и дают максимальную отдачу.

Логический вывод из этих тезисов прямой. Научное развитие профессора и научной школы вокруг него возможно только при наличии защищённой доли времени, свободной от дробления, срочных вмешательств и постоянной тревоги. Иначе университет получает сотрудника, преимущественно занятого оперативной координацией задач, который занят непрерывно, но лишён условий для производства знания. Профессорский ресурс обладает высокой ценностью именно потому, что его продуктивность возникает в редком режиме длительной сосредоточенной научной деятельности и даёт непропорционально большой эффект на траекторию проектов, качество результатов и подготовку кадров. Если этот режим не защищён организационно, ресурс расходуется на задачи низкой стоимости, а университет утрачивает способность к устойчивому производству нового знания.

### Экономическое обоснование

Как мы уже показали, труд профессора отличается тем, что он даёт максимальную ценность в задачах высокой сложности и неопределённости в режиме длительной интеллектуальной концентрации. Когда профессор переключается на регламентируемые административные операции, возникают два вида потерь.

Первый тип потерь связан с прямым замещением часов научной деятельности часами административной работы. Любая административная операция (согласование, отчётный абзац, служебная записка, загрузка в систему, переписка по формату) в большинстве случаев может быть выполнена подготовленным специалистом по шаблонам и регламентам. Если её выполняет профессор, университет расходует часы профессора на задачу, которая почти целиком может выполняться в рамках рабочего времени административного специалиста.

Формально это видно так. Пусть за неделю у профессора есть фонд времени ( $H$ ) часов работы, который делится на:

- $H_{\text{science}}$  — научную работу (интеллектуальная деятельность высокой сложности),
- $H_{\text{admin}}$  — административно- документационное сопровождение,
- $H_{\text{teach}}$  — преподавание и коммуникации.

Проблема не в том, что  $H_{\text{admin}} > 0$ . Проблема в том, что при росте  $H_{\text{admin}}$  научная часть уменьшается как напрямую, так и косвенно — напрямую (час был затрачен на административное документирование) и косвенно (час разрушил контекст научной работы).

Косвенная потеря — это издержки переключения и «остаток внимания» на предыдущие задачи. Экспериментально показано, что переключение между задачами несёт устойчивые издержки, причём они растут с усложнением правил и контекста, то есть именно там, где профессор чаще всего и работает [4]. Другая хорошо описанная механика — «остаток внимания». После переключения часть когнитивного ресурса продолжает непроизвольно обрабатывать предыдущую незавершённую задачу, из-за чего качество и скорость выполнения следующей задачи снижаются [7].

С практической стороны это означает, что административные вставки дробят день и превращают формально доступные часы научной работы в фрагментированные временные интервалы, где значимая доля времени уходит на вхождение в рабочий контекст и восстановление контекста задачи и восстановление модели задачи. Поэтому корректнее считать не просто  $H_{\text{science}}$ , а эффективные часы работы профессора в науке:

$$H_{\text{eff}} = H_{\text{science}} \cdot \eta - H_{\text{switch}},$$

где  $\eta < 1$  — коэффициент качества/продуктивности, который падает при фрагментации и давлении сроков, а  $H_{\text{switch}}$  — суммарные потери на переключения и восстановление контекста.

Третий канал потерь — это стресс и ускорение, сопровождающееся снижением качества решений. Даже если сотрудник компенсирует прерывания ускорением, это сопровождается ростом стресса, фрустрации и давления времени, что эмпирически показано в полевых условиях офисной работы [9]. В отношении когнитивных функций важно понимать, что острый стресс в среднем ухудшает рабочую память и когнитивную гибкость, что критично для научной работы [11]. Иными словами, система может добиться от профессора внешне высокой активности при сохранении высокой скорости реагирования, но платит за это резким снижением качества высокоуровневых решений и ростом вероятности методологических ошибок.

Экономика решения. Что даёт прикрепленный специалист? Введём простую модель для сравнения двух режимов.

Режим А (без поддержки). Типично на администрирование и административно-документационную координацию у профессора уходит ( $H_{\text{admin}} = 10\text{--}15$ ) часов в неделю, которые ещё и повышают  $H_{\text{switch}}$ , потому что обычно распределены мелкими порциями по дню.

Режим В (со специалистом). Значимая часть административных функций передаётся административному специалисту, а у профессора остаётся только то, что требует именно его внимания и участия (например, 2–3 часа работы профессора в неделю). Параллельно уменьшается число переключений, когда многие административные вопросы решаются через специалиста. Даже если поддержка возвращает профессору всего 8–10 часов работы профессора в неделю за счёт прямого снятия административно-документационной нагрузки и уменьшения фрагментации, то за учебно-научный год это уже 40 рабочих недель, 320–400 часов непрерывной научной работы в год.

Даже 320 часов работы профессора представляют собой значимый объём времени. По сути, это 8 полных 40-часовых недель непрерывной научной работы высокой сложности, причём эти часы возникают в более качественном режиме ( $\eta$  выше,  $H_{\text{switch}}$  ниже), и их эффект не линейный, а усиленный.

Выигрыш больше, чем просто снятые часы. Передача административно-документационных функций от профессора специалисту убирает не только сами задачи, но и их когнитивные издержки: переключения, остаток внимания, стресс «срочности». Механика этих потерь подтверждается экспериментально и полевыми исследованиями переключений и прерываний [4; 7; 9; 11].

Университет, возлагающий на профессора выполнение административно-документационных процедур и административно-документационного сопровождения, системно расходует невзаимозаменяемые часы работы профессора на задачи, которые в значительной степени могут быть переданы административному специалисту, и одновременно увеличивает скрытые потери на переключения, остаток внимания и стресс.

Поэтому разумно рассмотреть модель прикрепленного к профессору специалиста, которая рациональна даже без денежной оценки. Она возвращает профессору сотни часов работы в год для непрерывной научной работы высокой сложности и тем самым повышает

вероятность получения результатов, которые не могут быть увеличены простым наращиванием отчётных процедур.

Подобные модели организационной разгрузки применяются в системах, где управленческие и экспертные функции разведены между основным носителем решений и сотрудником сопровождения. Для университетской среды такая логика требует специальной институциональной адаптации и оценки эффективности.

### Заключение

Современная научно-образовательная среда всё чаще организована так, что административный контур разрастается быстрее научного и начинает конкурировать с ним за ключевой ограниченный ресурс — внимание и непрерывное рабочее время исследователя. В этих условиях профессор превращается в универсального исполнителя разнородных функций, который одновременно выполняет функции исследователя, преподавателя, руководителя, менеджера проектов и исполнителя регламентируемых административных процедур. Такая архитектура повышает видимую занятость, но системно снижает качество и результативность научного труда, поскольку разрушает режим продолжительной интеллектуальной работы, необходимый для работы с неопределённостью, корректной постановки задач и экспертной оценки качества результатов.

Ключевой вывод статьи состоит в том, что профессорский труд обладает высокой системной ценностью, следовательно, административное дробление времени профессора снижает не только объём, но и качество научного результата, поскольку разрушает такой режим работы, при котором достигается его наибольшая отдача. Наибольшая ценность профессорского труда проявляется там, где цена ошибки высока, а алгоритм решения задач заранее не задан или неизвестен. Это постановка исследовательской программы, выбор модели и метода, дизайн эксперимента, интерпретация данных, формирование культуры воспроизводимости и научной добросовестности у команды. Поэтому расходование часов профессора на задачи, которые могут быть переданы административному специалисту, является не просто неудобством, а структурной неэффективностью.

Показано, что потери имеют как прямую, так и скрытую составляющую. Прямые потери — это замещение невзаимозаменяемых часов научной деятельности взаимозаменяемыми часами административной работы. Скрытые потери связаны с высокой стоимостью переключений, «остатком внимания» и стрессом постоянной срочности, так что даже при сохранении формального фонда времени качество научной работы падает, а вероятность методологических ошибок растёт. При хроническом дроблении времени профессор вынужден смещаться от задач высокой научной ценности к задачам, которые дают быстро фиксируемый отчётный результат, но не формируют исследовательский потенциал.

Практическое решение, вытекающее из анализа, — создать институт поддержки профессора через закрепление за ним специалиста, который берёт на себя регламентируемые процессы (планы, отчёты, координацию, документооборот), сохраняя за профессором содержательные и ответственные элементы (научный смысл, стратегические решения, финальную верификацию ключевых материалов). В часовой модели это даёт эффект, который можно измерять даже без денежных оценок: консервативное высвобождение порядка 8–10 часов профессора в неделю эквивалентно 320–400 часам непрерывной научной работы высокой сложности в год, причём в более качественном режиме.

Итоговый вывод. Профессор — один из наиболее значимых и организационно чувствительных ресурсов научной организации. Его оптимальное использование требует защиты непрерывных интервалов научной деятельности и отделения сложных интеллекту-

альных задач от административно-документационного сопровождения. Университет, который проектирует процессы с учётом этой логики, обеспечивает рост научной продуктивности, качества результатов и научных школ.

### Список литературы

1. Абрамов Р. Н. «Третий сектор»: вызовы и потенциал вузовской науки в инженерно-технической сфере позднего СССР // Вестник Пермского университета. История. – 2024. – № 3(66). – С. 85–97.
2. О дальнейшем развитии научно-исследовательской работы в высших учебных заведениях: Постановление ЦК КПСС и СМ СССР от 20 февраля 1964 г. N 163. - Источник документа: ЭБИД. - <https://docs.historyrussia.org/ru/indexes/values/1291029>.
3. Грибовский М.В. "Вторая половина рабочего дня": проблема участия преподавателей советских вузов в научно-исследовательской деятельности / М.В. Грибовский // Социология науки и технологий. - 2024. - Т. 15. - № 3. - С. 89–106.
4. Rubinstein J.S. Executive control of cognitive processes in task switching / J.S. Rubinstein, D.E. Meyer, J.E. Evans // Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance. – 2001. – Vol. 27. – № 4. – P. 763-797.
5. Liénard J.F. Intellectual synthesis in mentorship determines success in academic careers / J.F. Liénard, T. Achakulvisut, D.E. Acuna, S.V. David// Nature Communications. – 2018. – Vol.9. – № 1. – P. 4840.
6. Azoulay P. Does Science Advance One Funeral at a Time? / P. Azoulay, C. Fons-Rosen, J.S.G. Zivin // American Economic Review. – 2019. – Vol. 109. – № 8. – P. 2889-2920.
7. Leroy S. Why is it so hard to do my work? The challenge of attention residue when switching between work tasks / S. Leroy // Organizational Behavior and Human Decision Processes. – 2009. – Т. 109. – Why is it so hard to do my work? – № 2. – С. 168-181.
8. Girotti M. Prefrontal cortex executive processes affected by stress in health and disease / M. Girotti, S.M. Adler, S.E. Bulin et al. // Progress in neuro-psychopharmacology & biological psychiatry. – 2018. – Т. 85. – С. 161-179.
9. Mark G. The cost of interrupted work: more speed and stress / G. Mark, D. Gudith, U. Klocke // Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems CHI '08: CHI Conference on Human Factors in Computing Systems. – Florence Italy: ACM, 2008. – The cost of interrupted work. – P. 107-110.
10. Nieuwenhuis S. Arousal and performance: revisiting the famous inverted-U-shaped curve / S. Nieuwenhuis // Trends in Cognitive Sciences. – 2024. – Т. 28. – Arousal and performance. – № 5. – С. 394-396.
11. Shields G.S. The effects of acute stress on core executive functions: A meta-analysis and comparison with cortisol / G.S. Shields, M.A. Sazma, A.P. Yonelinas // Neuroscience & Biobehavioral Reviews. – 2016. – Vol. 68. – The effects of acute stress on core executive functions. – P. 651-668.

## ADMINISTRATIVE OVERLOAD OF PROFESSORS AS A FACTOR IN REDUCED UNIVERSITY RESEARCH PRODUCTIVITY

*M.Sh. Salakhutdinov<sup>1</sup>, A.M. Salakhutdinov<sup>2</sup>, L.A. Sharipova<sup>3</sup>*

<sup>1</sup> Kazan Federal University  
18, Kremlyovskaya St., Kazan, 420008, Russian Federation

<sup>2</sup> Kazan National Research Technical University named after A.N. Tupolev–KAI  
10, K. Marx St., Kazan, 420111, Russian Federation

<sup>3</sup> Kazan Innovative University named after V.G. Timiryasov (IEML)  
42, Moskovskaya St., Kazan, 420111, Russian Federation

**Abstract.** The paper examines the problem of excessive administrative and clerical workload imposed on professors in contemporary research and educational institutions and its effect on university research productivity and the quality of scholarly outcomes. It is argued that professors' work generates high value and exhibits nonlinear returns because it is concentrated on tasks characterized by substantial complexity and uncertainty, including the formulation of research problems, the selection of models and methods, experimental design, data interpretation, academic writing, and the cultivation of a culture of reproducibility within research teams. The study further demonstrates that these losses are threshold in nature: once working time becomes fragmented and context switching becomes frequent, the efficiency of deep scholarly work declines markedly, while the risk of methodological error increases. As an organizational response, the paper proposes providing professors with dedicated support through the assignment of a specialist responsible for routine administrative functions, including document management, planning, reporting, and coordination. Such an arrangement makes it possible to reallocate professors' time to research activity and to enhance the long-term sustainability of academic schools. The paper also introduces an hourly model for assessing the effect of this solution, enabling its effectiveness to be evaluated without relying on monetary measures.

**Keywords:** research productivity; research organization; administrative workload; cognitive costs; task switching; deep work; reproducibility; higher education management; academic supervision.

Статья представлена в редакцию 02 марта 2026 г.