Библиографический список

- Cooter R., Ulen Th. Law and Economics. 4th ed. Pearson Addison Wesley, 2004.
Freeman R. B., Medoff J. L. What Do Unions Do? N. Y., 1984.
Ichino P. The Labour Market: a Lawyer's View of Economic Arguments // International Labour Review. Vol. 137. 1998. No. 3.
Карпушкин А. В. Конституционные права и свободы в сфере труда в России: монография. М., 2013.
Общая теория прав человека / отв. ред. Е. А. Лукашева. М., 1996.
Пашков А. С., Ротань В. Г. Социальная политика и трудовое право. М., 1986.
Пашков А. С. Избранные труды по трудовому праву. СПб., 2006.
Познер Р. Экономический анализ права: в 2 т. Пер. с англ. / под общ. ред. В. М. Тамбовцева. СПб., 2004.
-
-

Социально-правовые механизмы трудовой мотивации

ЛОБАНОВА Татьяна Николаевна, доцент кафедры управления человеческими ресурсами Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», кандидат психологических наук

101000, Россия, г. Москва, ул. Мясницкая, 20

E-mail: lobanova.tatiana@gmail.com

В статье рассматривается системный подход к механизму трудовой мотивации, основанный на мотивах, заданных внешней средой — экономическими и социально-правовыми факторами, на внутренних мотивах работника, сложившихся в ходе его жизнедеятельности, и внешне формируемых мотивах трудовой деятельности. Под влиянием этих мотивационных факторов формируется внутренняя позиция, личная предрасположенность работника по отношению к различным объектам и ситуациям, его готовность действовать тем или иным образом. В связи с этим столь важно сконцентрировать усилия экономистов, социологов, психологов и юристов на адекватных способах внешнего воздействия на трудовую мотивацию. В статье также содержится практический анализ проблем развития мотивационных процессов в сферах промышленности, науки и управления. Даются рекомендации в вопросе формирования и правового обеспечения мотивационных установок и норм, трудовых интересов и ценностей.

Ключевые слова: правовое регулирование, трудовая мотивация, отношения собственности, налоговая система, социально-общественная среда, структура мотивов, нормы и установки, интересы, ценности, стимулы.

Social Legal Mechanisms of Work Motivation

T. N. LOBANOVA, candidate of psychological sciences

The National Research University "Higher School of Economics"

20, Myasnitskaya st., Moscow, Russia, 101000

E-mail: lobanova.tatiana@gmail.com

This article examines the system approach to the mechanism of work motivation based on the motives assigned by the environment – by economic and social-lawful factors, on the internal motives of worker established in the course of his/her vital activity, and the extrinsically formed motives of working activity. Under the influence of these motivational factors the inner position, employee personal predisposition towards different objects and situations and his/her willingness to act in some way or another are formed. Therefore it is important to concentrate efforts of economists, sociologists, psychologists and lawyers on the appropriate methods of external influence on work motivation. The case study also provides with the development of motivational processes in the spheres of industry, science and management. The present paper provides with the recommendation in the issue of the formations and lawful guarantee of motivational installations and standards and working interests and values.

Keywords: legal regulation, work motivation, property relations, tax system, social and legal environment, the structure of motives, norms and directives, interests, values, incentives.

DOI: 10.12737/24117

В настоящее время в нашей стране идут поиски эффективных средств социально-экономического развития. Среди них важнейшее место занимает повышение качества и результативности деятельности людей, создающей материальные и духовные ценности. А главное действующее лицо здесь — человек, работник, интересы и стимулы которого должны быть учтены в процессе правотворчества и правоприменения. Без этого законы нередко выглядят «обезличенными» и как бы повисают в воздухе, тонут в море других фактов.

Между тем именно мотивация работника должна быть в центре внимания бизнеса, государственных органов при подготовке и реализации законов. Однако на практике этот аспект часто упускается из виду. Поэтому мы считаем важным привлечь к этому вопросу особое внимание.

Трудовая деятельность: нормы и мотивы. В последние годы интенсивно развивается законодательство в сфере экономики. Приняты Гражданский, Налоговой, Трудовой кодексы, многочисленные правительственные и другие акты в поддержку малого и среднего бизнеса. У всех субъектов, причастных к бизнес-деятельности, есть свои права и обязанности, но явно не хватает норм, побуждающих субъектов, т. е. людей, к активной деятельности. Или же нормы есть, а мотивы их реализации подчас не сформированы и не обнаруживают себя в практических действиях. Отсюда либо незнание и неумение реализовать свой статус, либо прямое нарушение законности. В связи с этим целесообразно в процессе правового регулирования трудовой деятельности выделять именно те нормы, которые побуждают правильно и полностью реализовывать права и обязанности как бизнеса, так и государственных органов.

Право можно считать универсальным регулятором мотивации. Как известно, правовое регулирование охватывает основные сферы государственной и общественной жизни, все этапы трудовой деятельности любого работника. С помощью законов и иных правовых актов устанавливаются обязательные требования при приеме на работу, требования к оценке качества деятельности, к мерам поощрения и премирования. Таков смысл трудового законодательства.

Заметное влияние оказывают также *нормы* налогового, бюджетного, гражданского, административного, экологического законодательства, формируя надлежащее правосознание и предопределяя правомерные действия работников. Поэтому их мотивы должны соизмеряться с требованиями правовых норм и правил. Отступления от последних недопустимы и влекут санкции, поэтому никакие личные мотивы и соображения не могут считаться более значимыми, чем правовые нормы, отражающие публичные интересы.

В свете сказанного понятна та масштабная деятельность, которая ведется в сфере преодоления коррупции. Коррупционные проявления зарождаются в сознании работников вследствие противопоставления асоциальных личных эгоистических мотивов и публичных интересов. Желание приобрести выгоду побуждает некоторых работников действовать вопреки целям публичной службы и совершать противоправные действия вопреки своему статусу. Такие мотивы и действия подчас скрыты от глаз людей и потому необходимо вовремя их обнаруживать, предотвращать и устранять.

Исследования отечественных ученых показывают, что механизм рыночной мотивации работников основан на использовании экономиче-

ских и социальных факторов¹. К числу экономических относятся такие важнейшие условия возникновения мотивов, как отношения собственности, выгода и конкуренция, государственное регулирование и налоговая система. К социальным условиям, формирующим мотивационный механизм как систему, относятся социальная политика правительства, компаний и предпринимателей и развитие демократических правовых институтов, способствующих вовлечению работников в органы управления. Особо рассматривается вопрос о личной мотивации и развитии способностей человека к тому или иному виду деятельности.

Трудовая деятельность занимает как минимум треть взрослой сознательной жизни человека. Это — выбор профессии, профессиональное обучение, передача своего трудового опыта в семье, использование профессиональной помощи других людей и т. п. Результаты, которые достигаются людьми в процессе выполнения работы, зависят не только от знаний, навыков и способностей этих сотрудников. Эффективная деятельность вероятна только при наличии у сотрудников соответствующей мотивации, или желания работать. Позитивная мотивация активизирует человеческие способности, высвобождает его потенциал, а негативная — тормозит проявление его способностей и препятствует достижению целей деятельности².

Трудовую мотивацию можно представить как сложное социально-психологическое явление, определяющее поведение человека в процессе трудовой деятельности. Чаще всего при этом имеют в виду те побуждения, которые направляют поведение человека и определяют ин-

тенсивность его усилий по достижению намеченных целей. Мотивы являются внутренними побудителями. Внешние относительно работника средства, которые в той или иной мере побуждают его к труду, называют стимулами.

Трудовая мотивация проявляется в рабочей среде персонала в виде его заинтересованности в конечных результатах труда, в удовлетворенности работой и степени приверженности работника организации, а также в степени полезности результатов труда для организации и общества в целом.

Как показывают новейшие социологические исследования Института социологии РАН и НИУ ВШЭ³, в нашей стране в настоящее время преобладают такие негативные тенденции, как атомизация общества, нарушение и ослабление социальных связей между людьми и нарастание индивидуализма и эгоцентризма как базовых ценностей человека. Это приводит к социальной пассивности людей, снижению мотивированности, игнорированию гражданских позиций и необходимости учитывать интересы территорий, отрасли и страны. Деятельность организаций и ее работников подчас искусственно ограничивается рамками ложно понятых корпоративных интересов. Это снижает мотивационный потенциал организации и каждого работника, консервирует их взгляды на происходящие процессы и явления. Поэтому социализация, самоорганизация и саморегулирование личности являются важными условиями раскрытия ее творческого потенциала во всем богатстве и многообразии. Здесь мотивирование работников, как внешнее, так и внутреннее, является ключом всякой трудовой деятельности. *Мотивировать* — это прежде всего понимать и воспринимать внутренние и

¹ См.: Шаховская Л. С. Мотивация труда в переходной экономике. Волгоград, 1995.

² См.: Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / О. А. Зайцева, А. А. Радугин, К. А. Радугин, Н. И. Рогачева; науч. ред. А. А. Радугин. М., 2005.

³ См.: В тени регулирования: неформальность на российском рынке труда: монография / под ред. В. Е. Гимпельсона, Р. И. Капелюшников. М., 2014.

внешние потребности работника и побуждать его к сознательному и самостоятельному выбору действий, которые будут способствовать как удовлетворению его потребностей и достижению личных целей, так и решению коллективных и общественных задач.

В связи с этим рассмотрим основные элементы мотивационного механизма и способы их формирования и использования в процессе трудовой деятельности.

Способы формирования трудовой мотивации. Как формировать социально-полезные мотивы и совпадающие с ними сугубо личные мотивы каждого работника? В ходе практических исследований автором настоящей статьи была предложена следующая классификация по трем видам способов формирования мотивов:

1) мотивы, заданные внешней средой — экономическо-правовыми и социально-правовыми факторами;

2) внутренние мотивы работника, сложившиеся в ходе его жизнедеятельности;

3) внешне формируемые мотивы социально-полезной трудовой деятельности.

Рассмотрим *мотивы, заданные внешней средой — экономическими и социально-правовыми факторами*. Среди экономическо-правовых факторов внешней среды, формирующих мотивацию работников, в первую очередь выделим отношения собственности, регулируемые Гражданским кодексом и другими законодательными актами.

В постсоветской России пытались сделать наемного работника хозяином на собственном производстве с помощью передачи ему части государственной собственности, но это не изменило ни материального положения работника на будто бы уже «своем» предприятии, ни возможности его влияния на процесс производства. Полученная работниками доля собственности бывших госпредприятий не стала мотивом эффективной деятельности. Личный интерес

работников сконцентрировался вокруг их личной собственности. Важнейшим мотивом труда как наемного работника, так и собственника в России предрыночного периода была не собственность сама по себе, а тот доход, который можно было получить с ее помощью. Величина этого дохода для каждого предпринимателя определялась не только его трудом, но и правовой, политической стабильностью в обществе. А для наемного работника величина дохода определялась еще и работодателем. При этом здесь нельзя сбрасывать со счетов моральный аспект. Наемные работники могли согласиться на невысокий уровень дохода, если у предприятия (независимо от формы собственности) была перспектива, если работники понимали, что реально могут повлиять на ситуацию, если трудности временные, если примерно в одинаковом положении находится все общество и, наконец, если работодатели также будут в определенной мере их разделять. В противном случае и наемные работники, и предприниматели не заинтересованы в социально-полезном труде.

Подчеркнем, что развитие отношений собственности является важнейшим фактором формирования мотивационного механизма деятельности в современной экономическо-правовой системе любой страны, поскольку частная собственность является основой рыночной экономики и заставляет работников — носителей рабочей силы заботиться о повышении квалификации, накапливать свой потенциал, приобретая интеллектуальную собственность⁴.

Прежний механизм стимулирования трудовой активности, разработанный в условиях социалистической системы отношений, в известной мере устарел и неадекватен современным требованиям

⁴ См.: Лобанова Т. Н. Рыночные механизмы мотивации персонала // Управление в кредитной организации. 2010. № 5. С. 100—112.

развития. Устарел именно потому, что был сориентирован на монополию государственной собственности и жесткую систему внеэкономического принуждения. Между тем более современный механизм мотивации трудовой деятельности основан прежде всего на внутреннем побуждении, сформированном под влиянием внешних стимулов. Правовому регулированию в первую очередь поддаются именно внешние стимулы.

Когда необходимо сочетать разнородные интересы (работника и общества, компании и общества), требуется вмешательство государства, которое проводит его с помощью определенной фискально-правовой политики.

Как это ни парадоксально, налоговая система является одним из важнейших внешних факторов формирования мотивации труда. Она представляется тем внешним стимулом, который, воздействуя на интересы индивида, заставляет его (или, напротив, препятствует ему) увеличивать свой вклад в общественное производство.

В связи с этим следует заметить, что в некоторых странах, в том числе в современной России, система налогообложения действует демотивирующим образом и имеет фискальный характер: даже если в компании нет прибыли, налог или сбор все равно взимается. Если в США предельная ставка налогообложения колеблется от 15 до 28% (подходный налог), то в России совокупные налоги на заработную плату в первое десятилетие рыночной экономики составляли 42% (подходный налог, спецналог, отчисления в пенсионный фонд, фонд социального страхования, медицинского страхования и т. д.), а в настоящее время — около 38%. Другими словами, предприятие, перечисляя, например, 1 млн руб. на заработную плату своих работников, одновременно перечисляет около 400 тыс. руб. в виде налогов на заработную плату. Ставки налогов и их

распределение определяются ст. 241 Налогового кодекса РФ и рассчитываются исходя из зарплаты сотрудника, при этом действует регрессивная шкала: чем больше зарплата, тем меньше налог.

Статистические данные по заработной плате в США⁵ показывают, что начиная с 1980 г. средняя заработная плата одного наемного работника составляла около 2000 долл. в месяц, а в 2013 г. — 4300 долл. В этих условиях формирование госбюджета за счет налоговых поступлений с физических лиц является вполне разумным и целесообразным. По данным Минтруда России, среднемесячная денежная заработная плата работников в нашей стране в декабре 1994 г. была равна приблизительно 100 долл., в 2008 г. (данные Росстата) достигла 500 долл., а в 2013 г. — 900 долл. В этих условиях перекладывать налоговое бремя на плечи наемных работников означает «убить» всякую мотивацию их деятельности.

Если труд как мотив деятельности вызывает интерес у наемного работника только с точки зрения величины материального вознаграждения за его результаты и государство устанавливает высокий маржинальный налог, то в этом случае мотивом для работника является не труд, а свободное время. Именно оно становится для работника большей ценностью: ведь за это время он сможет что-то сделать для удовлетворения своих потребностей. Другими словами, высокий уровень налогообложения в любом обществе влечет рост «теневых» сектора в экономике за счет легального. Плюс высокий размер налога, уплачиваемого с роста доходов, является демотиватором трудовой деятельности: работнику невыгодно работать сверхурочно.

В связи с этим возможным стимулом для отдельных категорий работников является их свободное вре-

⁵ См.: Цивилизационный процесс и социальные итоги развития США. М., 2013. С. 67.

мя. Это, например, хорошо показано специалистами Института законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве РФ Т. Ю. Коршуновой, М. А. Бочарниковой, Л. А. Ломакиной, О. В. Моцной⁶.

На формирование личных трудовых мотивов работников безусловно влияет и социально-правовая внешняя среда. Ее можно определить как окружающее работников структурированное общение, которое как бы «удлиняет» радиус жизнедеятельности работника организации и охватывает его проявления за рамками организации. Выделим разновидности этой среды, влияющие на мотивы работников.

Среда проживания работников, т. е. регион, населенный пункт, где человек проживает. Здесь на устойчивость и приоритеты мотивов влияют территориально-географические факторы, структура населения и т. п.

Профессиональная среда, отражающая профессию, в рамках которой трудятся работники. Здесь встречаются разные научно-образовательные центры, наблюдается столкновение взглядов и позиций профессионалов, борьба концепций, особенности профессиональных мотивов и достижений в какой-либо отрасли.

Политическая (общегражданская) среда, позволяющая отразить гражданскую деятельность (или бездеятельность) человека: участие в выборах, участие в общественных объединениях (партиях, клубах, ассоциациях, фондах и т. п.), в обсуждении законов, внесении гражданских инициатив.

Этнокультурная среда — принадлежность к национальной общности, общение с людьми одной национальности, их обычаи, традиции, привычки.

⁶ См.: Особенности правового регулирования трудовых отношений отдельных категорий работников: науч.-практ. пособие / Т. Ю. Коршунова, Е. Г. Азарова, М. А. Бочарникова и др. М., 2015.

Организационно-управленческая среда, показывающая, с кем и как непосредственно взаимодействует организация и ее работники, вышестоящие, контролирующие и налоговые структуры.

Приведенные разновидности внешней среды отражают реальные социально-психологические роли, правовые интересы и индивидуальные мотивы каждого человека.

Обратим особое внимание, что мотивы и интересы могут быть отправным понятием в анализе противоречий и конфликтов между факторами внутренней и внешней среды организации.

В настоящее время особо актуально влияние на мотивацию работников институтов гражданского общества. К ним относятся⁷:

- местное самоуправление;
- объединения на основе членства — партии, профсоюзы, общественные организации, профессиональные объединения, творческие союзы;
- институты непосредственного принятия решений — выборы, референдумы, публичные обсуждения и слушания, народные собрания, ситуационные институты гражданской инициативы;
- ассоциации — профессиональные, по интересам;
- средства массовой информации; митинги, шествия, демонстрации, общественные движения;
- фонды, центры;
- смешанные институты — общественная палата, общественные советы при исполнительных органах, саморегулируемые организации, некоммерческие организации; семья и др.

Каждый институт влияет на деятельность и работника, и организации, в которой он работает, по своим каналам. Это влияние может быть весьма сильным (например, в профес-

⁷ См.: Тихомиров Ю. А. Гражданское общество в фокусе права // Журнал российского права. 2013. № 10. С. 39.

сиональных объединениях), эпизодическим (в частности, у партий во время выборов). Оно может быть и очень слабым. Но в любом случае и руководители, и специалисты испытывают прямое или косвенное воздействие перечисленных институтов.

Изучение практики свидетельствует и о другом характере влияния внешней среды, когда миграционный поток и безработица побуждают людей перемещаться внутри и вне страны и произвольно выбирать себе род занятий. Такая хаотичность деформирует трудовую мотивацию. Безусловно, этому нужно противопоставить активную деятельность местных и центральных органов по планомерному созданию новых рабочих мест.

Рассмотрим теперь способы формирования мотивации, обусловленные внутренними мотивами работника, сложившимися в процессе его трудовой жизни.

Внутренняя мотивация является более сложным процессом и предполагает формирование определенной мотивационной структуры человека, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение. Пример такой структуры разработан российским ученым В. И. Герчиковым⁸.

Сложившаяся устойчивая структура мотивов образует мотивационное ядро. Существующие в сфере труда мотивы обобщенно можно разделить на три вида: материальные, духовные, социальные. Также хорошо известно деление мотивов на первичные (физиологические), общие (не обусловленные физиологией) и вторичные, связанные с самореализацией человека. На практике все эти виды мотивов дифференцируются еще в более пеструю картину, тесно переплетаются, и в какой-то конкретной ситуации вы-

деляется лишь доминирующий вид. Мотивы труда могут различаться по потребностям, получаемым благам, по цене, которую работник готов заплатить за эти блага⁹. Некоторые современные исследователи выделяют следующие виды мотивов к труду: мотив социальности, мотив самоутверждения, самостоятельности, мотив надежности, мотив приобретения новых знаний, мотив справедливости, мотив состязательности, мотив карьеры¹⁰. Наши исследования показывают, что ни одна из типологий не является идеальной, тем не менее они служат основой для измерения и сравнения мотивационных структур работников¹¹.

Внутренняя мотивация — мотивация, связанная не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности. Такая деятельность является самоцелью, а не средством для достижения некой другой цели¹². Примерами внутренней мотивации могут быть: мечта, идеи, творчество; самоутверждение; самореализация; убежденность; любопытство; здоровье; нужность кому-то, чему-то; личностный рост; потребность в общении. Благодаря внутренней мотивации человек с легкостью преодолевает трудности и проблемы, возникающие у него на пути к цели, и прикладывает все усилия для достижения успешного результата. Внутренняя мотивация побуждает действовать.

Каким образом это происходит? В сфере труда человек одновременно испытывает ряд потребностей, интересов, ценностных ориентаций. Ориентируясь в каждой конкретной трудовой ситуации, он соизмеряет свое

⁹ См.: Шаниро С. А. Мотивация. М., 2008.

¹⁰ См.: Блинов А. А. Мотивация персонала корпоративных структур // Маркетинг. 2001. № 1. С. 88—101.

¹¹ См.: Лобанова Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М., 2015. С. 89—91.

¹² См.: Чирков В. И. Внешняя и внутренняя мотивация. М., 1997.

⁸ См.: Герчиков В. И. Типологическая концепция трудовой мотивации. Ч. 1 // Мотивация и оплата труда. 2005. № 2.

поведение с принятыми в коллективе нормами, законами, разделяемыми образцами поведения, усваивает, что хорошо, а что плохо, и на основе сформировавшейся у него установки посредством мотива делает определенный выбор, объясняет и обосновывает его. Благодаря мотиву действия приобретают характер относительно скоординированного акта при большем или меньшем соответствии ценностей и потребностей даже при их несогласованности. Предшествуя трудовому действию, объясняя и обосновывая его, мотивация может служить побуждением к действию или средством блокирования его. Однако мотив, по сути, не является движущим фактором. Он выступает связующим звеном между такими регуляторами трудового поведения, как потребности, интересы, установки и ценности.

Остановимся на третьем способе формирования мотивации — *внешних мотивах*, которые могут активно стимулироваться руководителями и специалистами по персоналу.

Подчеркнем, что потребности, интересы, установки, нормы, цели и ценности характеризуют внутреннюю обусловленность трудового поведения. Вместе с тем люди включаются в трудовую деятельность не только из внутренней потребности, но и под внешним воздействием. Внешне трудовое поведение обуславливается трудовой ситуацией — комплексом условий, которые регулируют трудовой процесс. Трудовая ситуация влияет на развитие и проявление личных потребностей и интересов. Она включает в себя стимулирование и ценностно-нормативное управление, составляющее мотивационно-стимулирующую среду. Такая среда состоит из нескольких элементов:

стимулов труда, оказывающих опосредованное влияние на поведение работников;

плановых и оценочных показателей, выступающих критериями трудовой активности и выполняющих функции ценностей труда;

административно-правовых решений (приказов, распоряжений), оказывающих прямое волевое воздействие на поведение работников;

ценностей и норм поведения, присущих трудовому коллективу и ожидаемых в поведении его членов.

Перечисленные элементы трудовой ситуации обладают определенной побудительной силой. Под их влиянием человек может поступать вопреки своим внутренним стремлениям, личным интересам.

Внешняя мотивация может выступать в двух формах — административно-правовой и экономической. Административно-правовая мотивация означает выполнение работы по команде, приказу, т. е. по прямому принуждению с соответствующими санкциями за нарушения установленных норм. Экономическая мотивация осуществляется через экономические стимулы (заработную плату, дивиденды). При таком виде мотивирования руководителю необходимо знать, какие методы могут побуждать конкретного работника выполнить работу качественно и в срок: это могут быть как своевременная оплата работы и премия, так и похвала или иной вид социального обеспечения.

Мотивационный механизм: теория и практика применения. Каждый автор рассматривает процесс мотивации по-своему. У одних это структурно-психологический подход (А. Г. Ковалев, О. К. Тихомиров, А. А. Файзуллаев), у других — биологизированный морфо-функциональный, в значительной степени рефлексный подход (Д. В. Колесов), у третьих — гештальт-подход (Ж.-М. Робин). Положительные моменты есть в каждом из них, но целостного впечатления о процессе мотивации и этапах формирования мотива не возникает. Стадии мотивации, их количество и внутреннее содержание во многом зависят от вида стимулов, под влиянием которых начинается процесс формирования намерения как конечного эта-

па мотивации. Так, известный русский психолог Л. С. Выготский заметил, что «...сама мысль рождается не из другой мысли, а из мотивирующей сферы нашего сознания, которая охватывает наши влечения и потребности, наши интересы и побуждения, наши аффекты и эмоции»¹³.

Модель мотивационного механизма, разработанная профессором Д. В. Колесовым (1991)¹⁴, включает семь стадий. Первая стадия — возникновение потребностей. Затем идет поиск путей их устранения, где как раз формируются мотивы, учитывающие интересы, установки, нормы, ценности. Затем происходит определение целей, направленности действий. Четвертая стадия — формирование программы действий, где мотив трансформируется в исполнительную активность, побуждение к деятельности. Далее идет осуществление действия. Наконец, человек получает оценку (вознаграждение или наказание) за осуществление действий. Здесь происходит либо ослабление, либо сохранение, либо усиление мотивации к действию. В завершении данного процесса потребность устраняется либо человек продолжает искать возможности по ее устранению.

Влиять на данный мотивационный механизм затруднительно вследствие высокой степени его неопределенности. Факторами неопределенности здесь являются неочевидность мотивов, изменчивость мотивационного процесса (динамическое взаимодействие потребностей) и различие мотивационных структур отдельных людей. Все это делает процесс мотивации каждого конкретного человека уникальным и не на сто процентов предсказуемым.

Даже соглашаясь с приведенным механизмом формирования трудовой

деятельности, можно ограничиться его внешним признанием. Между тем важно практическое освоение этих и других способов мотивации и их умелое использование в производственной, социально-правовой и управленческой деятельности.

К сожалению, многочисленные курсы повышения квалификации работников бизнес-структур лишь частично охватывают эти вопросы. И слушатели в дальнейшем действуют привычным образом: звонки, просьбы, обращения, переговоры. А где же умение понять собеседника, его мотивы, настроить себя на поиск компромиссных решений, заняться изменениями в структуре персонала?

Другой пример. Изучение действия Трудового кодекса РФ и Федерального закона «О занятости населения в Российской Федерации» позволяет заметить, насколько поверхностно работники служб персонала предприятий и государственных муниципальных органов оценивают текучесть кадров, хаотическое перемещение работников с места на место, потоки миграции и безработицы. Подчас нас успокаивают общими цифрами. А где человеческие пружины поведения, побуждающие искать работу в другом месте?

Поясним некоторые мотивационные процессы на примере трех основных сфер трудовой деятельности.

И начнем, пожалуй, с анализа мотивационных процессов в *сфере промышленности*, составляющей основу устойчивого развития экономики.

Наши наблюдения показывают, что в данной сфере происходит своеобразное снижение общественного (социального) интереса к развитию современных производств. Власти предпочитают до сих пор полагаться на стихийное развитие рыночных механизмов и не придают этой сфере столь высокой значимости, которая необходима для общества¹⁵.

¹³ Выготский Л. С. Проблема обучения и умственного развития в школьном возрасте. Избранные психологические исследования. М., 1956. С. 379.

¹⁴ См.: Колесов Д. В. Эволюция психики и природа наркотизма. М., 1991.

¹⁵ См.: Тихомиров Ю. А. Промышленное право и новый НЭП // Законы России. 2016. № 5.

Последние два десятилетия активно пропагандируется преимущественно частный сектор экономики, защита частной собственности, что должно порождать высокую самомотивацию людей в этой сфере. Но это не всегда происходит, и подтверждением служат низкие темпы производства, слабое освоение новых видов технологий, невысокое качество продукции. Очевидно, власти считают, что мотивация есть механическое следствие сложившегося уклада. Пока продолжается снижение престижа инженера, технолога, научного исследователя. В результате до сих пор происходит массовый отток работников из сферы промышленности.

Что же можно сделать?

По нашему мнению, уже в процессе образования следует акцентировать внимание обучающихся на социальной значимости промышленности для страны, профессии, человека. Необходимо создавать дополнительные стимулы (материальные, социальные и иные) для привлечения людей в эту сферу. И в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» можно внести изменения и дополнения в части гибкого гарантирования подготовки специалистов на остро актуальные специальности. Это не прежнее государственное распределение, а быстрое реагирование на изменения рынка труда, в которых заинтересовано и государство, и бизнес, и сами работники.

Особое значение имеет правильное построение механизма стимулирования труда в промышленности (надбавки, оплата по ключевым показателям эффективности, социально-поощрительные меры, карьерный рост и др.). Отметим влияние лучших практик работы компаний и предприятий по созданию стимулирующих условий для высокопроизводительного труда. Таков, в частности, опыт компаний «Лукойл», «Росатом», «Рено», «Агротерра» и др., которые создали эффективную

систему четкого материального стимулирования работников.

Здесь, как видно, пересекается заинтересованность государственных органов, самих компаний и бизнес-структур, которые должны способствовать усилению притока работников в эти отрасли и повышению производительности их труда. Нужно вспомнить хороший опыт общественного признания работников, достигающих высоких результатов, внедряющих современные технологии.

Рассмотрим развитие мотивационных механизмов в *сфере науки*.

Когда-то эта сфера считалась одной из самых престижных и перспективных. И это способствовало притоку в науку молодых сил, успешному решению научно-исследовательских и проектных задач.

А что теперь? Роль прикладной промышленной науки не ощущается. Желających работать в этой сфере — все меньше, научных разработок на уровне мировых достижений и превосходящих их очень немного, потенциал творческих кадров используется не в полной мере. Что надо делать?

1. В процессе высшего образования нужен акцент на признание науки важнейшей производительной силой и на требования, которые предъявляются к участникам научно-исследовательских работ.

2. Нужно предусмотреть выделение и формирование мощных фондов стимулирования научно-исследовательских решений.

3. Работники государственных органов должны преодолеть игнорирование научных достижений и активно использовать их в процессе управленческой деятельности. Какой-либо консерватизм, высокомерие в этой сфере с их стороны недопустимы. Нужно усилить реальную «отдачу» научных исследований, академических и иных научных центров, и тогда их работники почувствуют реальную связь между качеством их

научного продукта и ростом производительности труда.

4. А что зависит от самих отраслевых компаний и предприятий? Пока они больше заинтересованы в быстром решении текущих задач, мало думают, как вкладывать в научные разработки. Конкурентная борьба привязывает бизнес к получению прибыли и лишает предпринимателя поиска новых научных решений. Да, это дает бизнес-результат, но необходимо так строить работу, чтобы смотреть в перспективу. Бизнесмены должны знать, в каких «кладовых» таятся научные разработки, завязывать договорные отношения. И тогда союз науки и производства будет не декоративным, а реальной составной частью производственного процесса. Ведь и курс страны на импортозамещение во многом определяется возможностью внедрения новых научных разработок.

Весьма противоречиво развивается мотивационный механизм в *сфере управления*. В отличие от прежних политических установок современное государственное управление ориентируется на стратегические задачи, выдвигаемые Президентом Российской Федерации. Последнее десятилетие широко применяется директивно вводимые показатели эффективности деятельности федеральных и региональных органов исполнительной власти и муниципальных органов. Казалось бы, все это должно служить формированию у госслужащих высокой государственно-ведческой мотивации. Но фактически наблюдается довольно заметное отторжение реальных мотивов государственных служащих от этих установок и верх берут мотивы коррупциогенные, амбициозные, местнические, националистические. Чиновники оказываются жестко привязанными к тем ценностям, которые отражают их отнюдь не государственные интересы. Отсюда низкое качество управления и многочисленные случаи правонарушений и даже преступления.

Иная картина — в сфере корпоративного управления, где работники бизнес-структур, предприниматели и акционеры свободны в выборе программ и направлений деятельности. И хорошо, когда наблюдается согласованность корпоративных и государственных интересов, тогда и мотивы правомерного поведения в экономической сфере реализуются в виде хороших результатов. Однако слабое воспитание, преувеличенный эгоцентризм, размытые цели и ценности приводят к преобладанию сугубо личностных экономических мотивов деятельности и забвению интересов компании, территории, отрасли, страны. На заднем плане оказывается стремление повышать квалификацию, искать научные и технические новинки, и это приводит к смещению оси корпоративного управления. Таковы два вектора развития интересов в сфере управления — и государственного и корпоративного, где мы видим немало отклонений.

Для их преодоления необходимы следующие меры:

а) строгая увязка фактической деятельности управленцев с законами и целями государственных органов и компаний;

б) более внимательное наблюдение за подвижностью вариантов управленческого поведения работников, выявление реальных причин их конкретных управленческих действий;

в) преодоление разрыва между невыгодной мотивацией чиновников и выгодной мотивацией корпоративных управленцев, где оплата и условия труда подчас превосходят уровень государственного обеспечения, что и подталкивает государственные структуры создавать адекватный уровень мотивационно-стимулирующей среды.

Рассмотрение действия мотивационного механизма в различных сферах трудовой деятельности, изложенное в данной статье, порождено попыткой отразить в сознании и поведении ситуацию, которую пе-

реживает наша страна. Трудностей и проблем в социальной, экономической, правовой и иных сферах очень много, и поэтому начал действовать при Президенте РФ Совет по стратегическому развитию и приоритетным проектам, первое заседание которого состоялось в июле 2016 г. Оценки, рекомендации Совета ори-

ентируют работников всех сфер на формирование такой мотивации деятельности, которая отражает гармоничное сочетание и личных, и корпоративных, и территориальных, и государственных интересов. И мотивация тут служит своего рода креативным двигателем нашего общественного развития.

Библиографический список

- Блинов А. А. Мотивация персонала корпоративных структур // Маркетинг. 2001. № 1.
- В тени регулирования: неформальность на российском рынке труда: монография / под ред. В. Е. Гимпельсона, Р. И. Капелюшников. М., 2014.
- Выготский Л. С. Проблема обучения и умственного развития в школьном возрасте. Избранные психологические исследования. М., 1956.
- Герчиков В. И. Типологическая концепция трудовой мотивации. Ч. 1 // Мотивация и оплата труда. 2005. № 2.
- Колесов Д. В. Эволюция психики и природа наркотизма. М., 1991.
- Лобанова Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М., 2015.
- Лобанова Т. Н. Рыночные механизмы мотивации персонала // Управление в кредитной организации. 2010. № 5.
- Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / О. А. Зайцева, А. А. Радугин, К. А. Радугин, Н. И. Рогачева; науч. ред. А. А. Радугин. М., 2005.
- Особенности правового регулирования трудовых отношений отдельных категорий работников: науч.-практ. пособие / Т. Ю. Коршунова, Е. Г. Азарова, М. А. Бочарникова и др. М., 2015.
- Тихомиров Ю. А. Гражданское общество в фокусе права // Журнал российского права. 2013. № 10.
- Тихомиров Ю. А. Промышленное право и новый НЭП // Законы России. 2016. № 5.
- Цивилизационный процесс и социальные итоги развития США. М., 2013.
- Чирков В. И. Внешняя и внутренняя мотивация. М., 1997.
- Шапиро С. А. Мотивация. М., 2008.
- Шаховская Л. С. Мотивация труда в переходной экономике. Волгоград, 1995.

Правовые вопросы аттестации работников

ЕГОШИНА Любовь Александровна, младший научный сотрудник отдела законодательства о труде и социальном обеспечении Института законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации

117218, Россия, г. Москва, ул. Большая Черемушkinsкая, 34

E-mail: lyubaego@mail.ru

Проведен анализ нормативных правовых актов и судебной практики, посвященных вопросам аттестации работников. Выявлены основные проблемы, касающиеся порядка ее проведения. Основной проблемой является устаревшее законодательство, посвященное вопросам аттестации, которое не соответствует современным реалиям. В статье также анализируется судебная практика, которая показывает наличие значительного числа нарушений со стороны работодателей при проведении аттестации работников. Такими нарушениями являются четко не установленные и не закрепленные в локальных нормативных актах права и обязанности аттестационной комиссии, требования о необходимости ознакомления аттестуе-