

# МОТИВАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ

Н. И. Захаров

Российская академия государственной службы, Москва

## Motivational Resources of Management of Social-Economic Development

N. I. Zakharov

Russian academy of Public Service, Moscow

Автор делает попытку выявить общее, причинное, что лежит в основе проблем управления социально-экономическим развитием страны, анализируя в первую очередь мотивационные ресурсы. В современной России происходит жесткое мотивационное столкновение двух альтернативных стратегий развития: либерально-рыночной и государственно-рыночной. Фактически пока доминирует первая, идеологами которой явились во многом чуждые по мотивационным установкам западные специалисты. Вместе с тем, постепенно в обществе вызревают новые мотивационные установки и лежащие в их основе общегосударственные экономические интересы.

The author tries to reveal general reasons underlying the problems of administration of social-economic development of the country, analyzing first of all motivational resources. Russia faces a strict motivational collision of two alternative strategies of development: liberal-market and state-market. At present actually the first strategy is dominating, ideologists of which are western specialists alien to national motivational lines. At the same time new motivational aims underlying national economic interests are gradually growing up.

Корни социально-экономических проблем — в экономической психологии. Социально-экономическое развитие в современной России характеризуется наличием комплекса острых и противоречивых проблем, крупных системных вопросов, не имеющих пока исчерпывающих ответов. Вот лишь некоторые из них:

— почему так сложно и долго проходят объективно необходимые общественные реформы, а их социально значимые результаты существенно ниже затрачиваемых ресурсов и усилий?

— почему при наличии продекларированной в Конституции генеральной стратегической цели развития России — повышение качества жизни народа — нет единой концепции такой стратегии и согласованных целенаправленных действий?

— чем объяснить процессы продолжающегося оттока финансового и человеческого капиталов в условиях наметившейся экономической стабилизации?

— почему многие годы не удается радикально снизить уровень инфляции?

— почему коррупция приобрела не только тотальный, но и устойчиво развивающийся характер?

— почему результаты приватизации в должной мере не работают на развитие экономики и общества?

Каждый из подобных проблемных вопросов можно и нужно исследовать специально и основательно, по каждому искать свои способы и пути решения.

Вместе с тем при всей специфике и сложности каждой из современных проблем социально-экономического развития в России их исследование имеет, как мне представляется, некую общую междисциплинарную основу, лежащую в том числе в области поведенческих наук, в частности экономической психологии и конкретно — мотивационных аспектов управления.

Попытка выявить то общее, причинное, что лежит в основе проблем управления развитием и составляет смысл данной статьи.

Для того чтобы определить концепцию и методологию перевода России в новое, более высокое качество развития, необходимо изначально определиться с тем, чего мы хотим достичь, а затем — как этого добиться.

Однако сегодня российское общество, его различные слои и, прежде всего, высшие управляющие элиты не могут осознать — какая социально-экономическая модель развития им нужна. В такой ситуации эффективного целенаправленного перехода к новому, более высокому качеству жизни осуществить невозможно. Возможен лишь целеразмытый, высокочеловеческий, часто ложный путь развития.

Поскольку общество и его элиты детально не осознают потребности в конкретной модели развития, ее преимуществ и ограничений, постольку будет существовать расхождение мыслей (идеологии) и действий. Поэтому Россия находится в ситуации, когда откат

экономики назад приостановлен, но стратегический разворот вперед пока еще обсуждается. Системного перехода в новое качество не происходит.

Из этого следует, что истоки наших успехов или провалов в управлении развитием лежат в области психологии, прежде всего экономической психологии. Иначе говоря, эти успехи или провалы находятся в тесной зависимости от состояния интеллектуального, духовно-ментального и, как следствие, профессионального потенциала субъектов и объектов управления. Это положение, перефразируя слова известного булгаковского героя, можно выразить формулой: «беда нашего управления — от разрухи в головах».

Именно от степени «разрухи или упорядоченности» в головах субъектов и объектов управления и, прежде всего, управляющих элит существенно, часто в решающей мере, зависит уровень и динамика развития России, его результаты. То, что происходит в головах субъектов и объектов управления и изначально формирует их предстоящие действия на уровне психики и сознания, по сути, и представляет основу мотивационных ресурсов управления.

О мотивации, мотивационных ресурсах и поведении. Содержание мотивационных ресурсов управления вытекает из природы мотивации, как сложного психологического процесса, определяющего поведение субъектов управления. Этот процесс представляет собой органическое взаимодействие множества психологических элементов, происходящее в психике и сознании субъекта, в результате которого формируются замыслы, цели, интересы, ожидания и в итоге выбор альтернативы предстоящих действий или управленческое решение. Не останавливаясь детально на рассмотрении сущности, структуры и механизма развития мотивационного процесса, как глубинного источника деятельности [1], отмечу только его основополагающие признаки.<sup>1</sup>

- Мотивация есть психологический процесс, в основе которого лежит сложное сочетание разума и чувств, сознательного и бессознательного (подсознательного).

- Мотивация — это процесс выбора субъектом альтернатив предстоящего поведения между необходимостью прилагать усилия для удовлетворения своих потребностей, интересов, целей и ожидаемыми выгодами (результатами) от таких усилий.

- Процесс мотивации, как выбор альтернативы предстоящих действий, — это процесс формирования и принятия решения по поводу того, ЧТО и КАК делать для удовлетворения возникающих потребностей, интересов, целей, ожиданий. Это означает, что управленческое решение всегда мотивировано.

Даже простое перечисление сущностных признаков мотивационного процесса позволяет утверждать: под мотивационными ресурсами управления

можно понимать внутренние мотивационные установки субъекта (человека, организационной системы), которыми он руководствуется при выборе предстоящих действий (усилий) по удовлетворению своих потребностей, интересов, целей.

К основным мотивационным ресурсам управления можно отнести:

- осознание и выявление потребностей,
- преобразование их в интересы и/или желания,
- выработка целей по удовлетворению потребностей, интересов, желаний,
- формирование рациональных или эмоциональных ожиданий: риска или определенности, выгод или потерь, доверия или недоверия, справедливости или несправедливости, вознаграждения или наказания и т.д.
- выбор альтернативы действий или принятие управленческого решения.
- психологическое стимулирование или манипуляция общественным и/или индивидуальным сознанием.

Мотивационные ресурсы управления могут использоваться субъектом как внутренний источник для саморазвития (собственно мотивация). Вместе с тем они могут использоваться и для внешнего воздействия на управляемые объекты с целью трансформации их мотивационных установок в интересах управляющих систем (психологическое стимулирование или манипуляция).

Однако, чтобы эффективно использовать мотивационные ресурсы управления, необходимо принимать во внимание следующее важное обстоятельство. Мотивация, будучи ключевым исходным элементом поведения, является лишь одной из его базовых составляющих. Полноценное результативное поведение, как индивидуумов, так и крупных социально-экономических систем, возможно только на основе триединого комплекса составляющих. В него помимо мотивации входят стимулирование и потенциал субъектов и объектов поведения.

Иначе говоря, поведение взаимодействующих субъектов и объектов определяется не только внутренними мотивационными установками, но и внешними воздействиями — стимулами. Процессы мотивации и стимулирования совпадают далеко не всегда. Внутренние мотивационные установки субъекта (цели, интересы, желания и т. д.) могут не только поддерживаться, но и жестко ограничиваться внешними установлениями и обстоятельствами, трансформирующими его поведение в ином от задуманного направлении. Для практики управления это означает необходимость тонкой взаимонастройки механизмов мотивации и стимулирования.

Вместе с тем, как показывает практика, можно иметь одновременно и сильные внутренние установки

<sup>1</sup> Подробнее об этом см.: Захаров Н. И. Мотивационное управление в социально-экономических системах. М. РАГС, 2000.

(мотивацию) и благоприятные внешние условия (стимулирование), но полноценного результата деятельности не получить. Такой результат может быть получен только при наличии необходимого и достаточного для выполнения данного вида деятельности комплекса способностей или потенциала субъекта. Иначе даже при наличии сильных благих желаний и приемлемых внешних возможностей, но при отсутствии необходимых умений (профессионализма, квалификации) для реализации задуманного, на практике нередко возникают ситуации, описываемые известной российской формулой «хотели как лучше, а получилось как всегда». Это означает, что в практической деятельности важно подбирать для субъекта такие задания, которые бы в максимальной степени соответствовали уровню развития его потенциала (квалификации, компетенций).

Понимание триединой сущности поведения позволяет выделять мотивационные ресурсы в качестве базовой и относительно самостоятельной операциональной категории управления и оценивать возможность ее практического применения.

Есть ли потребность в мотивационных ресурсах управления.

Если исходить из понимания мотивации как психологического выбора предстоящего поведения, основанного на осознании потребностей развития, интересов, целей, а также динамике ценностных ориентаций, норм, ожиданий, то становятся понятными ответы на многие возникающие в науке и практике нашего управления проблемы. Ибо везде, где живут и работают люди, постоянно возникают конфликты мотивационных установок, порождающие выбор разных типов поведения и соответственно разные результаты.

В таком контексте можно утверждать, что мотивация и мотивационные ресурсы проявляются и используются во всех сферах и на всех уровнях общественного производства и управления.

На микроуровне — это проблемы организационного поведения. Это мотивация отношений между руководителями и подчиненными, в малых группах и крупных коллективах; между владельцами и наемными работниками; учредителями, топ-менеджерами и рядовыми акционерами; партнерами и конкурентами; заказчиками и исполнителями; производителями, посредниками и потребителями и т. д.

В последние годы необходимость использования мотивационных ресурсов управления обострилась в связи с реализацией новых законодательных установлений, прежде всего, таких масштабных и сложных как Жилищный, Налоговый, Земельный, Лесной Кодексы, Административная и Пенсионная реформы, реформа местного самоуправления. Практика показала, что ни управляющие, ни управляемые системы оказались психологически (прежде всего интеллектуально и ментально) не готовы к таким изменениям.

Мотивация управляющих систем определяется недостаточным осознанием сложности перемен и при-

водит к ускоренным, не всегда обоснованным управленческим решениям без должной оценки их последствий с соответствующими потерями.

Мотивация управляемых систем обусловлена также недостаточной ясностью перспектив развития и побуждает их либо к апатии, либо к выбору форм искаженной, часто деструктивной и/или противозаконной активности (теневая экономика), либо (значительно реже) к цивилизованным формам самодеятельности.

Наиболее яркими подтверждениями вышесказанного являются массовые примеры с реализацией положений Жилищного кодекса (власть форсировала его принятие, население не готово переходить к системе кондоминиумов, а бизнес к управлению комплексами ТСЖ); пенсионной реформы (стремление покрыть растущий дефицит бюджета Пенсионного фонда за счет административного изъятия накопительной части пенсии без должного обоснования и информирования населения, что не только противозаконно, но и аморально); с обманутыми дольщиками строительства жилья; с широкомасштабным захватом и присвоением имущества (рейдерством); с поборами и взяточничеством по всей вертикали организационных и личностных отношений и многое другое.

Подобные мотивационные явления и, прежде всего, конфликты интересов пронизывают организационные отношения во всех сферах общественного производства и управления: производство товаров и услуг, торговлю, образование, здравоохранение, госслужбу и т. д.

На макроуровне природа мотивационных ресурсов управления сохраняется, но масштабы их использования и получаемых результатов (эффектов) существенно более значимы, ибо цена мотивированного выбора целей и решений на этом уровне многократно возрастает.

Потребности выхода российской экономики из кризиса и ее дальнейшего развития ощущают все субъекты макроуправления. Но понимают эти потребности по-разному, исходя из разных личностно-групповых предпочтений, интересов и соответствующих научных и идеологических доктрин. Отсюда разные подходы к мотивированному выбору путей и практики развития.

В современной России происходит жесткое мотивационное столкновение двух наиболее крупных альтернативных стратегий развития: либерально-рыночной и государственно-рыночной. Фактически пока доминирует первая, идеологами которой явились во многом чуждые нам по мотивационным установкам западные специалисты, а первоначальными проводниками — «младореформаторы» в России.

Очевидно, что мотивация мышления и поведения представителей каждой из этих стратегий достаточно сильна. Весь вопрос в том, какая стратегия более целесообразна и выгодна, конструктивна или деструктивна с точки зрения общесистемного развития? Отсюда необходимость мотивированного выбора наиболее

предпочтительного, эффективного и результативного пути развития.

При осуществлении такого выбора решающую роль играют мотивационные ресурсы управления, ибо этот выбор надо прежде всего осознать. Пока же, как уже отмечалось, ни управляющие элиты, ни общество в целом не осознают полностью не только ограниченности, но и тупиковости сырьевого пути развития.

Сегодня перед руководством страны стоит принципиальный мотивационный выбор: либо сохранять и развивать либерально-рыночную модель, либо применять современную интерпретацию государственно-рыночной модели, либо искать что-то совершенно новое, по-русски своеобразное.

Наиболее точный ответ по поводу такого выбора может дать только наука, обобщающая практический опыт и способная предложить оптимальные интеллектуальные решения. На сегодняшний день бурные и противоречивые научные дискуссии относительно путей и стратегий развития российской экономики сходятся, по крайней мере, в одном: наиболее приемлемый путь ее развития на данном эволюционном этапе — это модель государственного капитализма.

Расхождения лишь в том, какой это капитализм — частно-монополистический или государственно-монополистический, то есть каковы в нем степень и формы участия государства.

Не останавливаясь детально на смысле теоретических дискуссий по поводу сущности и стадий развития капиталистической формации — от низших, домонополистических до частно-монополистических и государственно-монополистических [2, 3] в контексте обсуждаемой проблемы замечу следующее.

Сложность выбора пути развития по объективно более приемлемой для России на данном переходном этапе госмонополистической модели обусловлена перманентной борьбой мотивационных установок либералов и государственников. Первые руководствуются идеологией монетаризма и привержены основам низшей, домонополистической стадии капитализма с доминированием частного капитала и «игры рыночных сил». Вторые небезосновательно осознают и утверждают стратегические преимущества госмонополистического капитализма в его высшей стадии, которую они называют государственно-корпоративной, где функционируют и частный и государственный капиталы, но с доминированием последнего.

Поскольку до настоящего времени во власти преобладают сторонники либеральной экономики, то исходя из их мотивационных предпочтений и строится соответствующая стратегическая политика, в т. ч. экономическая. Эта экономическая политика ущербна, как минимум, по двум крупным причинам.

Во-первых, она себя дискредитировала на практике, не приведя в течение 15 лет к существенным экономически и социально значимым результатам. Во-вторых, что более важно, она бесперспективна, ибо

основана на сырьевой направленности и неэквивалентном обмене, в результате которого иностранному капиталу достаются товарные ресурсы, а России — бестоварные, т.е. монетарные, фиктивные.

По сути это политика «замкнутого круга», вырваться из которого на путь инновационного развития Россия не может, сколь бы широко вещательно об этом не заявлялось. Почему? Продавая природные ресурсы и некоторые промежуточные продукты их передела, мы получаем за них только денежные средства (большая часть в ам. долларах — уже не самой стабильной валюте). Приобрести на эти средства новые мировые технологии, материалы, изделия мы не можем, ибо развитым странам невыгодно продавать свои разработки развивающимся странам. (Здесь вполне уместно сравнение с индейцами начала прошлого века, у которых «купили» золото за побрякушки, а они безуспешно пытаются снова «купить» обратно свое золото за те же побрякушки).

Как небезосновательно утверждает С. Губанов, ссылаясь на данные платежных балансов РФ, из России только за последние 6,5 лет вывезено товарных ресурсов на сумму свыше 1,02 трлн. долл., тогда как товарами ввезено лишь на 528 млрд. долл. Разность в объеме 492,99 млрд. долл. представлена в бестоварной, фиктивной, монетарной форме. Одна ее часть — 231 млрд. долл. — пошла на пополнение валютных резервов государства, а другая, большая — 261,99 млрд. долл. — составила ренту компрадорского капитала [2].

Не оправдывает себя либерально — монетаристская политика и на внутрисекторном рынке, препятствуя инновационному развитию страны за счет собственных ресурсов, которое оценивается ростом эффективности воспроизводства, покупательной способности населения и государства, уровня жизни народа.

Несмотря на заявления Правительства (в частности, министра финансов А. Кудрина) о «бюджете инвестиций в человека, в будущие поколения» и относительный рост расходов на социальные нужды, а также рост профицита, в бюджете 2007 года не просматривается никакого стремления к резкому развороту экономической стратегии в сторону обрабатывающих отраслей.

Правительство даже не пытается переломить тенденцию сырьевого развития. Очевидно, это вполне устраивает власть. Поэтому ее главная мотивация сведена до минимума макроэкономических действий — борьба с инфляцией, раздача внешних долгов, изъятие финансов из экономики (ограничение денежной массы).

Принятие иной парадигмы, иной стратегии развития экономики и страны в целом не вписывается в мотивацию определенных и видимо достаточно сильных «групп влияния» во власти.

Аргументы в защиту либерально-монетаристской модели развития сводятся только к ограничению не востребуемой денежной массы и соответственно инфляции. Только тогда, по мнению идеологов данной модели, можно будет снижать ставки кредитования

частного бизнеса и вырастет количество рентабельных инвестиционных проектов.

Это может произойти, когда инфляция дойдет до уровня 3—4%, а ставка кредитования до 5—7% (при существующем к 2006 г соотношении 10,9 и 15% соответственно). Тогда и возникнет инвестиционный спрос на деньги и ЦБ РФ будет увеличивать приток денег в экономику, которые будут востребованы без высоких инфляционных последствий. Отсюда главная задача снизить инфляцию до 3—4% как в Индии, в Китае или в Казахстане.

Однако так не происходит как раз потому, что этому препятствуют образ мышления, цели и интересы идеологов и проводников такой политики. Хотя объективно интересы развития страны требуют другой экономической политики. И именно это начинают осознавать представители промышленных кругов, банковской сферы, крупного и среднего бизнеса.

В настоящее время формируется весьма мощный мотивационный ресурс: в бизнес-сообществе вызревает все более глубокое осознание необходимости кардинальных шагов в экономике, в ее реальном секторе. Однако этот ресурс пока не приводит к практическому утверждению новой экономической политики, основанной на принципах государственного капитализма.

Возникает вопрос — почему? И какие «встречные» мотивационные ресурсы здесь работают? Ответ во многом очевиден.

Во-первых, потому что доминирующее экономическое мышление и соответствующие действия правящей элиты основаны на абсолютизированных идеях монетаризма. Она борется с инфляцией только со стороны ограничения денежной массы и фактически не думает о стимулировании товарного производства, компенсирующего денежное предложение. При таком подходе (и это доказала мировая практика) инфляция будет долго оставаться высокой или даже расти, несмотря на все меры по ограничению денежной массы [4].

Наша практика показывает, что при укреплении рубля на 16% рост промышленного производства упал до 1%. Благодаря такой политике ограничения денежной массы, производство товаров не только на экспорт, но и на внутреннем рынке становится убыточным и невыгодным. В этой ситуации мы все больше будем зависимы от импорта, а конкуренция на внутреннем рынке уменьшится.

Во-вторых, нельзя не учитывать специфику российской экономики, характеризующейся, в отличие от других стран, высокой изношенностью основных фондов и неразвитостью инфраструктуры. Без решения

этих проблем ожидать устойчивого снижения инфляции бессмысленно. Это ложная мотивация, в результате которой нынешнее состояние может быть заморожено на многие годы.

Об этом свидетельствует динамика официально уровня инфляции за последние годы:

2002 год — 15,1%;  
2003 год — 12,0%;  
2004 год — 11,7%;  
2005 год — 10,9%;  
2006 год — 8,2% ;  
2007 год — 6—7% (план);  
2008 год — 4—4,5% (прогноз).

Из такой динамики следует, что до ожидаемого Правительством уровня инфляции в 3—4%, при котором ставка кредитования частного бизнеса будет снижена до приемлемых 5—7% и количество инвестиционных проектов возрастет, еще очень и очень далеко. (При этом следует учитывать «лукавость» нашей статистики, которая констатирует инфляцию 2006 года в 8,2% при том, что стоимость недвижимости, составляющей 15% от общего оборота, за год выросла в 2 раза).

В итоге налицо резкое столкновение мотивационных установок (ресурсов) правящей властной элиты, частного бизнеса и населения. Последние вынуждены пока руководствоваться в своих действиях (или бездействии) сложной мотивацией — сознанием своей полной зависимости от непродуманных действий власти и рисковыми ожиданиями от изменений политико-экономической конъюнктуры.

**Общий вывод.** Осознание необходимости перехода от сырьевого к инновационному пути развития в России формируется на всех уровнях государственного и общественного управления. Однако главным препятствием такого перехода является деструктивный конфликт мотивационных установок и, прежде всего, интересов различных управляющих элит. В основе мотивационных ресурсов управления экономистов — либералов лежат интересы максимизации текущих выгод от сырьевой ренты и бестоварного наполнения бюджета (включая личные и клановые выгоды). Эти интересы пока доминируют, а отражающая их политика приносит для развития государства и общества больше потерь, нежели достижений. Объективно такие интересы и политика бесперспективны. Постепенно в обществе вызревают принципиально новые мотивационные установки и лежащие в их основе общегосударственные экономические интересы, а значит придут и их проводники с новой политикой.

#### Литература

1. Губанов С. Политика нового этапа: цель и средства. *Экономист*, 2006; 11.
2. Захаров Н. И. Мотивационное управление в социально-экономических системах. М., РАГС, 2000.
3. Лившиц В. Н., Панов С. А. О государственной экономической политике бедной богатой России // *Вестник международного ун-та природы, общества и человека*. Дубна, 2006; 2 (15).
4. Стиглиц Дж. Глобализация: тревожные тенденции. / Пер. с англ. М.: Мысль, 2003.