

УДК 658.3.1:331.1

Т. Н. ЛОБАНОВА,

кандидат психологических наук, доцент

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», г. Москва, Россия

АКТИВИЗАЦИЯ ТРУДОВОГО ПОВЕДЕНИЯ ГРАЖДАН ЗА СЧЕТ РЕАЛИЗАЦИИ МОТИВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА

Цель: установление возможностей изменения трудового поведения работников за счет актуализации их мотивационного потенциала.

Методы: в ходе исследования использовались методы опроса, анкетирования, фокус-группы, коучинг и интервью.

Результаты: исследования показали, что мотивационный потенциал работников реализуется при создании комплексной системы мотивации труда, учитывающей потребности и интересы конкретного работника и формирующей мотивационно-стимулирующую среду, в которой находится персонал.

Научная новизна: исследование включает разработку методов анализа интересов и доминирующих мотивов работников и построение структурной системы мотивации (побуждения) работников к эффективной деятельности.

Практическая значимость: заключается в разработке метода повышения мотивации работников на эффективный труд в виде систематизированной совокупности действий. Применение данного метода позволяет повысить эффективность и производительность труда работников, получить дополнительную прибыль, что особенно важно в условиях экономического кризиса и отсутствия дополнительных инвестиций.

Ключевые слова: трудовое поведение; трудовая активность; мотивация; мотивационный потенциал; интересы работников; структура мотивации; система мотивации.

Введение

Рассматривая механизмы устойчивого развития России в современных условиях, обратимся к сущности трудовой деятельности, выраженной в различных формах поведения – трудового, организационного, экономического, функционального, правового, коммуникационного, производственного и др. Напомним, что в соответствии с определением, трудовая деятельность – это жестко фиксированный во времени и пространстве целесообразный ряд операций и функций, совершаемых людьми, объединенными в производственной или иной организации [1]. Организационное поведение как академическая дисциплина изучает индивидов, группы и организации с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное исполнение трудовых функций и функционирование самой организации. Она объединяет концепции и теории, относящиеся к отдельным людям, группам, организации в целом, в том числе и трудовое поведение [1]. Трудовое поведение – это индивидуальные и групповые действия, показывающие направленность и интенсивность реализации человеческого фактора в организации, это сознательно регулируемый комплекс действий и поступков работника, связанных с совпадением его профессиональных возможностей и интересов с деятельностью производственной организации, производственного процесса [1].

Трудовое поведение характеризуется трудовой активностью работников, показывающей, как реализуется интеллектуальный и физический потенциал рабочей силы в процессе трудовой деятельности. Трудовая активность выражается различными показателями качества и количества выполненной работы, использования оборудования, овладения передовыми методами и приемами труда, технологиями, соблюдением норм и правил внутреннего распорядка, технологической и трудовой дисциплины; участием работников в рационализаторстве, изобретательстве, совершенствовании организации производства и труда и т. д. [2].

Активизация трудового поведения и повышение трудовой активности граждан является важным дополнительным ресурсом для устойчивого развития производства в современный период. За последние 20–25 лет модели трудового поведения работников сильно изменились под влиянием как внешних, так и внутренних по отношению к организации факторов.

К внешним *объективным* факторам можно отнести политические (перемена курса, деятельность государственных регулирующих органов, интересы отдельных групп чиновников, коррупция), социальные (миграция, увеличение возраста работников), экономические (ценовые, налоговые, финансовые изменения), природно-техногенные и т. п. К внутренним *объективным* факторам относятся такие организационные факторы, как изменение стратегии и целей организации, спроса

на продукцию/услуги, смена руководства, разделение труда и т. п. Объективные факторы обусловлены как особенностями производственной, так и внепроизводственной среды. При анализе изменений в трудовом поведении современных работников требуется учесть и *субъективные факторы*, связанные с отражением внешних условий в сознании и психологии работников, их индивидуальные особенности, например, уровень профессионализма, компетенции, мотивацию, интерес к работе; стимулирование, оплату; готовность к изменениям; взаимоотношения, коммуникации. Объективные факторы являются внешними стимулами к трудовой деятельности, равно действующими по отношению к любым видам труда и любым типам личности; субъективные служат внутренними мотивами конкретной личности.

Значимость перечисленных факторов, формирующих отношение к труду, постоянно изменяется. Например, в 80-е гг. прошлого века основными мотивирующими факторами выступали заработная плата и содержание труда, в 1990-е гг. – организационно-производственные условия труда. В 1990-е гг. персонал был более зависим от внешней среды, чем в 2000-е. Знания были прерогативой компаний, институтов, лабораторий, сегодня персонал владеет персонифицированной компетентностью, а также имеет другие мотивационные механизмы (интерес, самоактуализация, вовлеченность). Если в 2000-е гг. преобладала коллективная ориентация на выполнение работы, то теперь сотрудники стремятся к большей самостоятельности и проявлению инициативы.

Актуальность исследований по тематике активизации трудового поведения неоднократно подчеркивалась российскими учеными в области психологии труда, экономической психологии, психологии совместной деятельности А. Л. Журавлевым, Т. А. Нестиком, Л. Г. Дикой, В. Д. Дружининым, В. Д. Швырковым, А. К. Марковой, А. В. Юревичем и др. Целью проведенного автором анализа являлось установление возможностей изменения трудового поведения работников за счет актуализации их мотивационного потенциала. Под **мотивационным потенциалом** мы понимали характеристику уровня мотивации работника относительно той организации, в которой он работает. Мотивационный потенциал отражает степень интенсивности и качества трудовой деятельности работника, необходимой для формирования его активного трудового поведения. По сути, это совокупность наиболее значимых для работника мотивов трудовой деятельности, которые определяют, в конечном итоге, его отношение к труду

и реализуются в его производственном поведении, при наличии необходимых организационных условий [3]. Можно сказать, что мотивационный потенциал – мера наличных ресурсов человека в отношении к своей работе. Мотивационный потенциал дает возможность определить, какого отношения к труду и организации в целом можно ожидать от сотрудников и групп сотрудников, и сделать выводы о том, соответствует ли это отношение предъявляемым требованиям. Знание мотивационного потенциала сотрудников дает возможность руководству повысить эффективность труда путем полного использования скрытого потенциала сотрудников, а также позволяет делать предположения о степени эффективности внедрения инновационных технологий производства или управления. В целом, феномен мотивационного потенциала дает новые возможности управленческой деятельности и степени развития организации [4].

Результаты исследования

Автором проведен анализ влияния реализации мотивационного потенциала на трудовое поведение работников в течение довольно длительного периода (около 25 лет). Было исследовано порядка 50 компаний, участвовало 3230 человек. Компании были разделены на 3 группы: рыночный сектор, корпоративный и государственный. Рыночный сектор представляли частные компании крупного и малого бизнеса (транспортной сферы, банковской, пищевой, производственно-торговой, цветной металлургии, электротехнической и др.). К корпоративному сектору были отнесены крупные компании с участием государственного капитала (нефтедобывающие и нефтеперерабатывающие, финансовые, торговые, металлургические, автомобильные, транспортные и др.). Строго говоря, государственных организаций в исследовании было немного, это академические институты, министерства, общественные фонды.

Период исследований охватывал промежуток времени с 1989 по 2014 гг. На разных этапах данного периода (перестройка, переход к рыночной экономике, реформирование, внутриорганизационные преобразования и т. п.) изучались мотивы работников, учитывались условия производственной деятельности, возможности творчества и профессионального роста, общественный престиж профессии; заработок; трудовое призвание, инновационность (способность и нацеленность человека на восприятие новых технологий); стремление к повышению квалификации; чувство уверенности в будущем, желание продолжать работать именно в данном коллективе и т. п.

Гипотезой исследования служило утверждение, что мотивационный потенциал работников реализуется при создании комплексной системы мотивации труда, которая должна отвечать следующим *требованиям*:

- учитывает все потребности и интересы конкретного человека;
- формирует мотивационно-стимулирующую среду, в которой находится персонал компании.

В зависимости от особенностей анализируемых компаний и временных периодов исследование охватывало следующие направления:

- 1) анализ интересов работников организаций;
- 2) анализ доминирующих мотивов работников (мотивационной структуры);
- 3) анализ систем мотивации (побуждения) работников к эффективной деятельности.

Исследование интересов работников

Целью анализа интересов работников было стремление показать влияние интересов работающего персонала на результативность и продуктивность их деятельности. Под интересом мы понимали ценностную, эмоционально окрашенную позицию личности, выраженную в деятельностно-практическом отношении к окружающему ее миру и самому себе [5]. Интерес показывает, как нужно действовать человеку, чтобы удовлетворить свои потребности. В процессе трудовой деятельности постоянно сталкиваются разные группы интересов работников, от разрешения которых зависит развитие процесса реальной экономической жизни предприятия. Игнорирование проблемы интересов в ее современном понимании способствует нарастанию противоречий, конфликтов, столкновений разных слоев общества.

Исследование интересов работников проводилось в течение 3-х лет (2011–2013 гг.) в 5-ти организациях: телекоммуникационной, финансовой (банк), производственной, страховой и управляющей. В результате были выявлены предпочтения по интересам у разных групп работников, а также факторы, влияющие на интерес к работе и поддерживающие его.

Методические трудности исследования **трудовых** интересов выявили недостаток имеющихся опросников интересов, которые касались в большей степени профессиональных предпочтений (анкета интересов Career Pathfinder SHL, протокол профессиональных предпочтений Ф. Кьюдера, опросник интересов Стронга, таблица для ориентировочного определения предпочтительного типа будущей специальности Е. А. Климова), либо интересов разных социально-профессиональных групп (покупателей, рекламода-

телей, риэлторов, молодежи, женщин и т. п.), либо исследовали познавательные интересы. Автором была разработана анкета корпоративных интересов, включающая такие виды интересов работников, как экономические, профессиональные, карьерные, узко-групповые, корпоративные, территориальные, общегражданские. В результате для 4-х групп работников (акционеров и собственников, топ-менеджмента, линейных руководителей, наемных работников и специалистов) были выделены доминирующие интересы, способствующие или препятствующие эффективной трудовой деятельности. Полученные результаты проверялись и более валидным качественным методом – в фокус-группах. По результатам проведенного исследования в каждой организации был разработан перечень конкретных рекомендаций, снижающих остроту противоречий между экономическими и корпоративными интересами разных групп работников. В некоторых компаниях были предложены программы социальной поддержки работников в части их материального и социального обеспечения, предоставления возможностей медицинского обслуживания, участия в образовательных мероприятиях и др. Для уменьшения противоречий между корпоративными и общегражданскими интересами были даны рекомендации по оказанию благотворительной помощи тем слоям населения, которые в ней нуждаются [6].

Также автором проведено исследование, показывающее влияние интереса на эффективность выполнения работы. Доказано, что возникновение интереса к работе как ценностная и эмоционально-окрашенная позиция личности сопровождается вниманием к значимому объекту (труду) и стремлением больше узнать о нем. По мере успешной реализации этого стремления интерес обретает устойчивость. А реализованный устойчивый интерес, подкрепленный успехами, позволяет оценивать работу как отвечающую потребностям и вызывает длительные положительные эмоции (удовлетворенность). Нарастание положительных эмоций, в свою очередь, приводит к стремлению идентифицировать себя с работой, то есть, желание делать больше и более эффективно выполнять свои служебные обязанности, что положительно оценивается руководством.

Данные результаты коррелируют с выводами американских ученых, которые также проводили исследование трудовой мотивации и интереса к работе¹.

¹ Исследование Т. Амабиле и С. Крамера (см. HBR-R, август 2011 г.). Подробнее «Inner Work Life: Understanding the Subtext of Business Performance» HBR, May, 2007).

Используя самоотчеты сотрудников по итогам рабочего дня, они получили около 12 тысяч «отчетов» из 7 компаний и доказали, что интерес к работе не угасает, если есть ощущение постоянного прогресса. Даже малое приближение к цели вызывает воодушевление, профессиональный азарт и дает заряд бодрости на весь рабочий день. Ничто так сильно не воздействует на мотивацию, настроение и оценку происходящего на работе, как ощущение того, что человек занимается осмысленным делом. Были также выделены положительные и отрицательные факторы рабочей среды для поддержания интереса к работе (предоставление подчиненным независимости, помощи; выделение достаточных ресурсов и времени; открытое обсуждение неудач и успехов и др.)

На основании полученных результатов можно рекомендовать использовать проблематику интересов для выявления и профилактики очагов противоречий, конфликтов и столкновений разных слоев общества, проводить мониторинг поведения сотрудника в ходе реализации его интересов. При разработке перспективных программ Концепции социально-экономического развития РФ до 2020 г. и региональных концепций также важна разработка методик оценки интересов разных групп населения.

Исследование проблем мотивации в современных организациях

К сожалению, методы и теории мотивации, опубликованные 20 лет назад, почти идентичны сегодняшним. Мир изменился, а взгляды на мотивацию и материальное поощрение нет. Структура двух ведущих трудовых ресурсных групп – менеджмента и молодежи – сильно изменилась. Данные опроса среди 148 топ-менеджеров, проведенного автором, показывают, что на первом месте среди факторов, мотивирующих их на эффективный труд и лояльность стоит не зарплата. По мнению менеджеров, «зарплата – это цена, т. е. сколько я стою, а дальше давайте по делу». Лидирующими мотивами являются причастность к достойному перспективному делу, право принимать ответственные решения, возможность совершить профессиональную и должностную карьеру, участие в результатах бизнеса и доходах компании или в собственности. В конце списка мотивов были названы дорогостоящие блага (квартира, загородный дом, автомобиль), социальный пакет и некоторые виды морального стимулирования (почет, знаки внимания и т. д.).

Опрос среди студентов 4-х курсов Высшей школы экономики в течение 2009–2013 гг. показал, что современную молодежь в первую очередь мотивирует

свободное время (возможность меньше работать, больше заниматься собственным делом, «работать на себя»), затем интерес, осмысленность работы, получение удовольствия от нее. Наконец, среда, общение, разные «фишки». С материальным вознаграждением студенты идентифицировали следующее утверждение «Если деньги, то сразу большие...».

Отвечая на вопрос, как же мотивировать на более эффективный труд, современные процессуальные теории мотивации (например, В. Врума) свидетельствуют, что работники выбирают поведение и направляют свои усилия на измеримые трудовые результаты и ожидаемое вознаграждение. Хорошо мотивированные люди – это люди, четко определяющие цели и выполняющие действия, которые приведут к нужной цели. В связи с этим очень важным элементом активизации трудового поведения граждан является **изучение и оценка мотивационного потенциала работников**. Выявляя хорошо мотивированных людей, мы сможем сосредоточить усилия на работе именно с этой категорией персонала. Поэтому одной из задач, стоящих перед менеджментом и специалистами по управлению человеческими ресурсами, является задача отбора высокомотивированного персонала, с хорошим мотивационным потенциалом.

Исследования по мотивационному отбору, проведенные автором, показали, что отбор мотивационных факторов (социально-психологических характеристик кандидатов) должен проводиться с учетом системы компетенций компании и требований к должности (мотивационного потенциала должности²).

Диагностический инструментарий формировался на основании отобранных факторов с учетом специфики компании и уровня психологического профессионализма «рекрутеров». В результате был предложен и разработан метод отбора кандидатов «гайд-интервью» как наиболее гибкий и методологически транслируемый подход к выявлению высокомотивированного персонала. Кроме этого, для оценки мотивационного потенциала и мотивационной структуры личности автором использовались такие методики, как «Изучение мотивационного профиля личности Ш. Ричи и П. Мартина, опросник «Словарь» (автор канд. психол. наук И. Г. Кокурина) и тест Мотуре д-ра соц. наук, проф. В. И. Герчикова.

² В соответствии с теорией характеристик работ Дж. Р. Хэкмана и Г. Р. Олдхэма, Показатель мотивационного потенциала должности = (разнообразие + законченность + значимость) / 3 × самостоятельность × обратная связь.

Кроме проблемы отбора высокомотивированных сотрудников при найме, критически важным в деле активизации трудового поведения работников, является **разработка и реализация системы индивидуальной мотивации** работников с разной структурой мотивационного потенциала. Использование таких систем в небольших компаниях или для топ-менеджмента показало поразительные результаты. Автором в нескольких компаниях была проведена диагностика индивидуальной мотивационной структуры работников и организационных групп; рассчитаны индексы типов трудовой мотивации и разработаны матрицы предпочтительных типов мотивации и стимулирования для групп персонала. Базовым инструментом в данном исследовании служила типологическая концепция трудовой мотивации д-ра соц. наук, проф. В. И. Герчикова, позволяющая выделить 4 типа мотивации достижения (инструментальной, профессиональной, патриотической и хозяйской) и мотивацию избегания. По результатам этой работы руководство компаний получило обоснованно выверенную «точечную» систему активизации трудового поведения персонала с максимальной реализацией их мотивационного потенциала.

Построение комплексной системы мотивации на эффективный труд

Одной из основных установок в сфере труда является его оплата. В условиях рыночной экономики трудовая деятельность, являясь источником доходов, обеспечивает работника средствами для удовлетворения многих личных потребностей. Действенным стимулом повышения трудовой активности работников является правильное распределение постоянной и переменной части заработной платы.

В ходе многолетней практики по разработке систем мотивации (побуждения) работников к эффективной деятельности автором была выстроена комплексная система мотивации на эффективный труд, включающая справедливое стимулирование через постоянную часть оплаты труда и переменную часть, основанную на количественных и качественных показателях эффективности деятельности. Данная система включала большой спектр работ по формированию справедливой шкалы внутренней ценности должностей в компании (грейдов) для фиксации уровней постоянной части оплаты труда, а также систему ключевых показателей эффективности деятельности (*KPI*) для определения переменной части вознаграждений руководителей/ключевых сотрудников. В ходе данной работы в каждой компании уточнялись стратегические цели и ключевые задачи менеджмента,

совместно с участниками разрабатывались критерии оценки эффективности их деятельности по целям и по процессам (функциям), формулы и/или методики расчета и сбора показателей *KPI*, определялись нормативы на текущий момент и для последующей перенастройки *KPI*, проводился мониторинг оценки по показателям и предварительный расчет переменной части оплаты труда. С методической точки зрения это была индивидуально-групповая работа (коучинг) по заполнению форматов, структурирующих трудовую деятельность.

В результате внедрения подобных систем мотивации, основанных на денежном методе подкрепления, в компаниях были зафиксированы следующие изменения:

- постоянная часть оплаты труда базировалась на ценности должности (функции) внутри компании;
- переменная часть зависела от индивидуальных количественных и качественных показателей работника;
- имела четкая система (перечень в соответствии с грейдами) бенефитов и нематериальных стимулов;
- система штрафов была основана на структурированной и понятной всем Матрице ошибок (перечне ошибок и точек выявления);
- устанавливалась регулярная обратная связь работникам от руководителей по результатам оценки их деятельности.

Все эти изменения способствовали реализации мотивационного потенциала работников и в конечном счете привели к активизации трудового поведения. Экономические результаты введения подобных систем мотивации на эффективный труд (усредненные данные по 5-ти компаниям) показали увеличение плана по прибыли на 10 %, по доходоприносящим активам – на 15 %.

Выводы

Таким образом, предложен метод повышения мотивации работников на эффективный труд в виде систематизированной совокупности действий, которые необходимо предпринять для выстраивания приоритетов трудового поведения работников.

Необходимыми действиями являются:

1. Исследование структуры интересов и мотивации персонала и выработка рекомендаций для формирования системы стимулов – льгот, бенефитов и постоянной части оплаты труда, а также для снятия противоречий между конфликтующими интересами групп работников.

2. Разработка справедливой системы оценки внутренней ценности должностей в компании (грейдов) для формирования постоянной части оплаты труда.

3. Разработка системы показателей деятельности для всех должностей компании, ориентирующих работников на достижение целей/результатов.

4. Формирование системы распределения переменной части оплаты труда на основе применения индивидуальной оценки каждого работника (по компетенциям, показателям и др. критериям).

5. Анализ удовлетворённости системой мотивации и оплаты труда сотрудниками компании.

Предложенный **системный метод управления мотивацией практически позволяет** активизировать трудовое поведение работников, используя:

– Оптимизацию процессов деятельности и взаимодействия между работниками и подразделениями (согласование групп интересов).

– Работу с внутренне мотивированными сотрудниками (мотивационный отбор). Отбор тех, кто готов отвечать за результаты и делить предпринимательский риск.

– Четкое формулирование целей и их количественного выражения. Построение системы мотивации на долговременной основе (знание сотрудниками, за что они работают).

– Уточнение функционала, зон ответственности и целей на всех уровнях управления компанией (проектирование работ).

– Повышение управленческой квалификации и ориентация на рыночное мышление (участие в управлении).

Активизация трудового поведения особенно важна в условиях экономического кризиса, поскольку позволяет меньшими человеческими ресурсами получить тот же финансовый либо производственный результат.

Формируя внутреннюю готовность работников к оплате труда за эффективность и результаты, мы активизируем их трудовое поведение и повышаем результативность и эффективность работы предприятий.

Список литературы

1. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда: учебник для вузов. М.: ЮНИТИ, 2000. 407 с.

2. Попов А.В. Трудовая активность как основа трудового поведения населения // Молодой ученый. 2012. № 10. С. 151–158.

3. Шаталова Н.И. Трудовой потенциал работника: учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 399 с.

4. Лобанова Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2015. 578 с.

5. Лобанова Т.Н. Взаимосвязь трудовых интересов и организационного поведения работников // Психологический журнал. 2015. Т. 36. № 2. С. 95–106.

6. Лобанова Т.Н. Проблема детерминации интереса в трудовой деятельности // Психология труда и управления в современной России: организация, руководство и предпринимательство. Тверь: ТГУ, 2014. С. 54–62.

В редакцию материал поступил 05.02. 15

© Лобанова Т. Н., 2015

Информация об авторе

Лобанова Татьяна Николаевна, кандидат психологических наук, доцент, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

Адрес: 101000, г. Москва, ул. Мясницкая, 20, тел.: (495) 771-32-32

E-mail: lobanova.tatiana@gmail.com

Как цитировать статью: Лобанова Т.Н. Активизация трудового поведения граждан за счет реализации мотивационного потенциала // Актуальные проблемы экономики и права. 2015. № 1 (33). С. 54–60.

T. N. LOBANOVA

PhD (Psychology), Associate Professor

National Research University "Higher School of Economics", Moscow, Russia

ACTIVATING THE WORKING BEHAVIOR OF CITIZENS BY MOTIVATION POTENTIAL

Objective: to study the possibility to change the working behavior of employees by actualizing their motivational potential.

Methods: the methods of survey, questionnaires, focus groups, coaching and interview were used in the study.

Results: the studies have shown that the employees' motivational potential is revealed through a complex system of labor motivation, taking into account the needs and interests of a particular employee and forming the motivational and stimulating environment.

Scientific novelty: the research includes the development of methods to analyze the employees' interests and dominant motives and building of the structural system of employees' motivation to effective action.

Practical value: developing a method to increase the employees' motivation for efficient work in the form of a systematic set of actions. The application of this method allows to increase the efficiency and productivity of workers, to gain additional profit, which is especially important in the context of the economic crisis and the lack of additional investment.

Key words: working behavior; working activity; motivation; motivational potential; employees' interests; motivation structure; motivation system.

References

1. Adamchuk, V.V., Romashov, O.V., Sorokina, M.E. *Ekonomika i sotsiologiya truda: uchebnik dlya vuzov* (Economics and sociology of labor: university textbook). Moscow: YuNITI, 2000, 407 p.
2. Попов, А.В. Трудовая активность как основа трудового поведения населения (*Трудовая активность как основа трудового поведения населения*). *Molodoi uchenyi*, 2012, no.10, pp. 151–158.
3. Shatalova, N.I. *Trudovoi potentsial rabotnika: ucheb. posobie dlya vuzov* (Labor potential of an employee: university tutorial). Moscow: YuNITI-DANA, 2003, 399 p.
4. Lobanova, T.N. *Motivatsiya i stimulirovanie trudovoi deyatel'nosti: uchebnik i praktikum dlya akademicheskogo bakalavriata* (Motivation and stimulation of working activity: textbook and practice book for academic Bachelor course). Moscow: Yurait, 2015, 578 p.
5. Lobanova, T.N. Vzaimosvyaz' trudovykh interesov i organizatsionnogo povedeniya rabotnikov (Interconnection of labor interests and organizational behavior of employees). *Psikhologicheskii zhurnal*, 2015, vol. 36, no. 2, pp. 95–106.
6. Lobanova, T.N. Problema determinatsii interesa v trudovoi deyatel'nosti (Problem of interest determination in working activity). *Psikhologiya truda i upravleniya v sovremennoi Rossii: organizatsiya, rukovodstvo i predprinimatel'stvo*. Tver': TGU, 2014, pp. 54–62.

Received 05.02.15

Information about the author

Lobanova Tatyana Nikolayevna, PhD (Psychology), Associate Professor, National Research University "Higher School of Economics"
Address: 20 Myasnitskaya Str., 101000, Moscow, tel.: (495) 771-32-32
E-mail: lobanova.tatiana@gmail.com

How to cite the article: Lobanova T.N. Activating the working behavior of citizens by motivation potential. *Aktual'nye problemy ekonomiki i prava*, 2015, no. 1 (33), pp. 54-60.

© Lobanova T. N., 2015