

## Современные формы и методы мотивации творческой трудовой активности населения\*

**Ксения Александровна УСТИНОВА**

Вологодский научный центр Российской академии наук  
Вологда, Российская Федерация, 160014, ул. Горького, д. 56а  
E-mail: [ustinova-kseniya@yandex.ru](mailto:ustinova-kseniya@yandex.ru)  
ORCID: 0000-0002-6198-6462; ResearcherID: I-8164-2016

**Александра Николаевна ГОРДИЕВСКАЯ**

Вологодский научный центр Российской академии наук  
Вологда, Российская Федерация, 160014, ул. Горького, д. 56а  
E-mail: [alessu85@mail.ru](mailto:alessu85@mail.ru)  
ORCID: 0000-0001-7777-3456; ResearcherID: I-9439-2016

**Аннотация.** Социально-экономические изменения сопровождаются усложнением труда, трансформацией его содержания в направлении инновационных и творческих аспектов. Распространение такого труда приводит к необходимости поиска новых подходов к мотивации работников для эффективного использования их трудового и творческого потенциала. В исследовании среди новых форм нематериального стимулирования рассмотрено, например, участие в партисипативном управлении, создание систем управления, ориентированных на обеспечение вовлеченности талантливых и креативных сотрудников в инновационные проекты, на их карьерное продвижение. Цель состояла в исследовании влияния традиционных (справедливость оплаты труда, условия труда и др.) и современных (использование творческого подхода, участие сотрудников в

\* Статья подготовлена в рамках государственного задания № 0168-2019-0010 «Институты воспроизводства человеческого капитала».

**Для цитирования:** Устинова К.А., Гордиевская А.Н. Современные формы и методы мотивации творческой трудовой активности населения // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2019. Т. 12. № 3. С. 203–219. DOI: 10.15838/esc.2019.3.63.13

**For citation:** Ustinova K.A., Gordievskaya A.N. Modern forms and methods to motivate the population to engage in creative labor activity. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 2019, vol. 12, no. 3, pp. 203–219. DOI: 10.15838/esc.2019.3.63.13

управлении организацией и др.) мотивационных факторов на качество трудового потенциала и параметры его реализации (в частности, производительность и оплата труда). Новизна исследования заключалась в апробации методических аспектов, позволяющих охарактеризовать качество трудового потенциала и отдельные параметры его реализации в группах населения, различающихся по удовлетворенности мотивационными факторами, с учетом степени их важности. Отличие применяемого подхода от уже существующих состоит в том, что в данном случае не только удается преодолеть проблему существования мотивов-суждений как объективированных социальных фактов, но и обосновать тезис о недооценке роли современных мотивационных факторов населением в трудовой деятельности. В частности, последнее связано с тем, что результаты анализа показали: невысокая значимость современных мотивационных факторов сопряжена с более высоким качеством трудового потенциала, производительностью и оплатой труда, в то время как высокая значимость традиционных мотивационных факторов зачастую может приводить к противоположным результатам. Методические положения, касающиеся оценки конкретных сторон трудовой и повседневной жизни населения не только с позиций удовлетворенности ими, но и их важности, могут быть использованы в качестве инструментария для анализа на организационном уровне существующей или формирующейся системы мотивации.

**Ключевые слова:** мотивация, материальное и нематериальное стимулирование, трудовой потенциал, реализация трудового потенциала, творческая трудовая активность, удовлетворенность различными сторонами трудовой жизни.

**Традиционные и новые формы стимулирования сотрудников.** Глобализационные процессы, международная конкуренция, формирование нового технологического уклада неизбежно ведут к изменению социально-трудовых отношений. Всё чаще речь идёт не столько о трудовой активности как таковой, сколько о творческой трудовой активности населения. В основе данного понятия — трудовая активность, которая рассматривается с позиций не только количественных и качественных характеристик выполняемой работы (среди последних, например, дисциплинированность участников), но и характера этой активности. Учёт последнего (характера активности) создаёт предпосылки для разделения трудовой активности на творческую и нетворческую (Попов А.В., 2012)<sup>1</sup>. Соответственно творческая трудовая активность может быть охарактеризована как тип трудовой активности, предполагающий вовлеченность населения в процессы создания новых идей, совершенствования организационных технологий, разработки новых продуктов. Реализация этих процессов становится возможной за счёт участия в них сотрудников, обладающих способностями, связанными с обеспечением

на когнитивном и поведенческом уровне разработки и внедрения новых, перспективных идей в индивидуальную деятельность субъекта, в деятельность социальной системы, в рамках которой субъект функционирует (Яголковский С.Р., 2013)<sup>2</sup>, и, тем самым, решение на этой основе задач, способствующих повышению количественных и качественных результатов труда (Богданчикова Т.В., 2006)<sup>3</sup>. Для обеспечения инновационного характера протекающих в трудовой деятельности процессов, с одной стороны, возрастают требования к сотрудникам, с другой стороны, возникает необходимость в разработке новых систем мотивации персонала [1].

Анализ проблем мотивации связан с соотношением мотивов, выступающих внутренним побуждением индивидов, и стимулов, образующих их стимуляционное поле. Концепция мотивации исходит из единства мотива и стимула, а сам мотивационный механизм рассматривается как тип взаимодействия стимуляционного поля, мотивов и праксиологической

<sup>1</sup> Попов А.В. Развитие трудовой активности населения // Проблемы развития территории. 2012. Вып. 6(62). С. 66–76.

<sup>2</sup> Яголковский С.Р. Творческая деятельность субъекта в условиях инновационного процесса: когнитивный и групповые аспекты // Психология: журнал Высшей школы экономики. 2013. Т. 10. № 3. С. 98–108.

<sup>3</sup> Богданчикова Т.В. Трудовая и творческая активность работников в условиях предпринимательства // Омский научный вестник. 2006. № 4(38). С. 181–184.

«вооруженности» личности, вызывающего без принуждения необходимую активность и направляющего её соответствующим образом (В.А. Ядов<sup>4</sup>, П.М. Якобсон<sup>5</sup>, В.И. Ковалев<sup>6</sup>, С.А. Шавель<sup>7</sup>). Следует подчеркнуть, что в данном случае мотив характеризуется не как любое возникшее у человека побуждение, а подчеркивается именно его осознанный характер, приводящий человека к готовности действовать. В то время как стимул вызывает действие не напрямую, а опосредованно, через мотив, тем самым стимул является «побудителем» мотива, а тот в свою очередь — действия. Последнее подчеркивается в исследовании Х. Хекхаузена, который рассматривает мотивацию как побуждение к действию определенным мотивом (не стимулом, а именно мотивом)<sup>8</sup>.

Как уже было показано нами выше, существует определенная связь между трудовой активностью и творческой трудовой активностью, данные понятия в нашем понимании соотносятся как «целое — часть целого», в последнем случае учитываются не только черты, присущие всему целому (трудовой активности), но и специфические особенности части, связанные с творческим характером осуществляемых процессов. Это в свою очередь может означать, что, говоря о мотивации трудовой активности, с одной стороны, и творческой трудовой активности — с другой, можно обнаружить как общее, так и особенное. Обозначенный тезис можно проиллюстрировать следующим образом: если, например, для всех сотрудников компании значимым выступает создание условий (организационно-технических, экономических, социальных, психологических) для обеспечения более высоких результатов трудовой активности, то в случае с теми, кто проявляет себя творчески,

важным становится поддержание именно тех условий, которые приводят к наилучшей реализации творческого потенциала. Как для всех сотрудников в целом, так и для творческих, большая роль отводится содержанию труда, однако именно во втором случае значимым становится наличие в труде творческой составляющей, возможность участия в управлении и продвижения по службе. Как первые, так и вторые могут подчеркивать важность для них материального вознаграждения, однако если в первом случае работники поощряются за высокий уровень трудовой активности в целом, то во втором — чаще за признание результатов творчества, проявления энтузиазма и инициативы. Исходя из обозначенного выше получается, что сотрудники, проявляющие себя в творческом плане, могут быть чаще ориентированы на предоставление широких возможностей для личностного и профессионального развития, для участия в сложных проектах, в решении нестандартных творческих задач, участия в партисипативном управлении и др.

Формирование у работника побуждающего фактора к самореализации творческого мышления, креативности, позволяющей сгенерировать идею или создать новый продукт, затруднено тем, что некоторые руководители продолжают работать по-старому, придерживаясь определенных регламентов и алгоритмов, не создавая условий для активизации творческой деятельности [2]. В то же время существуют примеры предприятий и организаций, руководство которых создает необходимые (организационно-технические, экономические, социальные и психологические) условия для проявления творческой активности работников. Можно отметить ряд компаний (JTI, METRO, Норильский никель, Евросеть и т.д.), разработавших корпоративные программы (Akhmetshin, Morozov et al., 2018 [3]). Для большинства из них характерно использование комплексного подхода к стимулированию сотрудников (применение наряду с материальными нематериальных форм стимулирования).

Применение комплексного подхода заключается в создании системы мотивации трудовых ресурсов, которая состоит из материальных и нематериальных стимулов, главной целью которой является обеспечение качественного и

<sup>4</sup> Ядов В.А. О диспозиционной регуляции социального поведения личности: Методологические проблемы социальной психологии. М., 1975.

<sup>5</sup> Якобсон П.М. Процесс творческой работы изобретателя. М.-Л., 1934.

<sup>6</sup> Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности. М., 1988.

<sup>7</sup> Шавель С.А. Мотивационная сфера личностной активности. URL: <file:///C:/Users/yka/Downloads/motivatsionnaya-sfera-lichnostnoy-aktivnosti.pdf>

<sup>8</sup> Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб., 2002. С. 57 (512 с.). URL: <http://files.soyuz-minor.ru/biblioteka/Ilin-motivaciya-i-motivy.pdf>

производительного труда работников, привлечение и удержание наиболее талантливых специалистов, раскрытие личностного потенциала сотрудников. Тем самым, на современном этапе развития деление на две группы способов стимулирования продолжает сохраняться, однако формы, в которых они реализуются, могут отличаться от традиционных.

Кроме традиционных видов материального стимулирования (заработная плата, премии) в современных условиях применяются такие «мотивационные нововведения», как участие в прибылях (при использовании этого вида устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд, из которого поощряются те категории персонала, которые способны реально воздействовать на прибыль организации), система бонусов (вознаграждение, премия, годовой, рождественский, новогодний бонус, за стаж работы, бонусы за отсутствие прогулов, целевые бонусы, тринадцатая заработная плата), участие в акционерном капитале (производится на основе покупки акций организации и получения дивидендов: покупка акций работником организации может происходить как на льготной, так и на безвозмездной основе), оплата транспортных расходов, программы медицинского обслуживания (полисы ДМС), обучение сотрудников за счет организации, дополнительные выплаты нерегулярного характера (подарки в честь праздников, денежные вознаграждения сотруднику, признанному лучшим и т.д.), путевки в лечебные учреждения и базы отдыха, гибкий график работы, оплата различного рода страхования, системы получения льготного кредита и т.д.

Формы и способы нематериального стимулирования обеспечивают более эффективное влияние на результаты труда. Сложность нематериального стимулирования заключается в том, что его методы должны выбираться персонально для каждого сотрудника, так как мотивы труда у каждого человека могут существенно различаться.

Наряду с традиционными формами нематериального стимулирования (поощрение дипломами, призами, карьерный рост, проведение профессиональных конкурсов, обеспечение соцпакетом) сегодня *применяются разного рода стажировки за счет фирмы, подчеркивание важ-*

*ной роли сотрудника* (например, шеф здоровается с ним за руку и приглашает на закрытую вечеринку в честь своего дня рождения, советуется с ним по важным вопросам и т.д.), *предоставление сотруднику большей самостоятельности в принятии решений*, если это не вредит фирме в целом, *поручение сложных проектов и нестандартных творческих задач, которые интересно будет решать*, обеспечение сотрудника комфортными условиями (современной техникой, отдельным кабинетом и т.п., если это нужно для повышения качества работы, создание благоприятного психологического климата в коллективе (создается путем применения таких методов, как: похвала и одобрение действий сотрудников; беседа с подчиненными на нерабочие темы; поздравления с днем рождения; корпоративные развлекательные мероприятия типа праздничных вечеринок или выездов на природу) и т.д.

Примером комплексного подхода к стимулированию работников может служить политика международного торгового холдинга METRO AG, ориентированная на *выращивание профессиональных кадров, предоставление широких возможностей для личностного развития* (Akhmetshin et al., 2017 [4]). Подобный подход используется в ПАО ГМК «Норильский никель» — организации, в которой создаются условия для непрерывного образования, развития карьеры в команде единомышленников, реализации творческого потенциала сотрудников за счёт участия в различных проектах.

При эффективном применении различных видов стимулирования можно воздействовать на такие аспекты, как текучесть кадров, производительность труда и вовлеченность в дела организации.

Корпоративные системы стимулирования — совокупность взаимосвязанных методов мотивации персонала, создаваемых в компании на основе ее корпоративной культуры для реализации стратегических целей, которые, в свою очередь, формулируются с учетом факторов внутренней и внешней среды. Важнейшей характеристикой этой системы мотивации является набор применяемых стимулов, выражающихся в методах мотивации на уровне компании и формирующих общие цели, ценности и нормы.

Создание корпоративных систем стимулирования предполагает наличие корпоративных наград, бонусных выплат по результатам деятельности, основанных на разработанных в организациях принципах оценивания персонала, открытие сберегательных фондов для работников предприятия, предоставление льготных режимов кредитования (в т.ч. на строительство жилья), полное или частичное покрытие расходов на образование, а также обучение работника в организации, инвестирование средств в образование детей работников и т.п.

Примером современных видов стимулирования является использование ИТ-технологий и бизнес-игр. К примеру, в компании «Евросеть» применяется система мотивации в формате бизнес-игры, которой охвачено 80–85% сотрудников компании [3]. В игре действуют «виртуальные деньги» – золотые монеты, участники копят монеты, выполняя свои КРІ (ключевые показатели эффективности). По условиям игры региональный директор может инвестировать накопленные монеты в себя, своих людей, торговые салоны своего сектора либо просто монетизировать их и т.д.

К современным формам материального стимулирования могут быть отнесены *оценка сотрудником работы коллег или возможность самостоятельного выбора сотрудником своего поощрения за работу*. Реализация данного принципа предполагает, что сотрудники ежемесячно имеют возможность: в первом случае – вручить определенное количество баллов (поинтов) своему коллеге, во втором – самим получить баллы за хорошую работу и отличные результаты. Накапливая таким образом баллы, сотрудники по истечении определенного периода времени могут получить эквивалентное этому денежное (или выраженное в иной форме) вознаграждение. Подобные способы материального стимулирования распространены, например, в американской компании Zappos, специализирующейся на интернет-продажах обуви. В компании Facebook одной из форм материального стимулирования является еженедельное поощрение *сотрудников, которые в большей степени по сравнению с остальными отличились по результатам своей работы* (билеты на концерты популярных групп и др.) [5].

Ещё одной современной тенденцией является партисипативное управление, которое в идеале основывается на признании взаимных интересов членов организации, на интеграции этих интересов и, тем самым, на увеличении заинтересованности работников в результатах своего труда. Выделяют три ключевые формы осуществления партисипативного управления: участие работников в управлении, в прибылях и собственности. *Первая из обозначенных форм связана с предоставлением сотрудникам возможности участия в обсуждении и принятии решений относительно деятельности организации как на уровне рабочих групп, так и на других уровнях* (например, на уровне производственных подразделений и организации в целом). В европейских странах, например в Германии, подобный принцип представительства закреплен законодательно и связан с участием работников в наблюдательных советах и других органах правления. Подобная практика получает распространение и в российских условиях хозяйствования.

*Другой формой проявления партисипативного управления является участие работников в прибылях и собственности, которое сводится не только к распределению части прибыли между сотрудниками либо по результатам деятельности организации, либо по истечении установленного в соглашении о доверительном управлении срока, но и к выявлению талантливых, толерантных, склонных к действиям по технологии сотрудников и привлечению их к решению различных задач* [6]. *Именно последнее приводит к стимулированию творческой активности, к выработке идей разными категориями креативных сотрудников, что может сопровождаться сначала увеличением прибыли, а потом её перераспределением в соответствии с вкладом участников*. В случае снижения прибыли организации может наблюдаться обратное – объём выплат сотрудникам может снижаться. Помимо обозначенных форм, в ряде случаев речь идёт об участии работников в доходах, что по содержанию очень близко к предыдущему способу стимулирования. Тем не менее первое предполагает снижение затрат рабочего времени на единицу выпускаемой продукции, улучшение её качества, усиление трудовой активности, ориентацию на взаимодействие между субъектами деятельности.

Следует подчеркнуть, что обозначенные выше формы партисипативного управления имеют как свои преимущества, так и недостатки. С одной стороны, использование данных форм создаёт предпосылки для повышения информированности работников о деятельности организации, для урегулирования разного рода конфликтных ситуаций, укрепления интеграции членов фирмы, преодоления отчужденности работников от результатов труда. С другой стороны, передача работникам права принятия решения может приводить к «размыванию» ответственности в ходе выработки коллективных решений, к большей распространенности менее рискованных и не всегда инновационных решений, к увеличению издержек на координацию и распределение работы<sup>9</sup>. Поэтому принятие решений об использовании тех или иных форм стимулирования должно быть связано с сопоставлением их положительных и отрицательных сторон, выгод и издержек. В целом же, следует отметить, внедрение партисипативного управления будет способствовать привлечению работников к обсуждению проблем и выработке решений, формированию сопричастности к происходящим в организации изменениям, а в ряде случаев и к общественному признанию результатов труда [1, с. 44–45].

Подобные системы управления ориентированы на то, чтобы обеспечить участие более талантливых и креативных сотрудников в управлении организацией на основе вовлечения в инновационные проекты и карьерного продвижения [7, с. 43–44]. Реализация подобного подхода, в соответствии с разработками Харви Ливайна [8], создает предпосылки для преодоления одного из основных барьеров творческой активности, связанного с недостаточным доверием руководству.

Современной особенностью является массовый переход к контрактной системе найма (эффективные контракты). С 2012 г. в РФ активно развивается система эффективных контрактов в бюджетной сфере (здравоохранение, образование, наука). Задача эффективного договора или контракта заключается в том, чтобы сделать оплату труда максимально обоснованной и справедливой, установив для каждого

<sup>9</sup> Партисипативное управление. URL: <http://www.pragmatist.ru/motivaciya-truda/partisipativnoe-upravlenie.html> (дата обращения: 11.04.2019).

сотрудника индивидуальные показатели производительности труда и критерии поощрения. Эффективный контракт (договор) – это тот же самый трудовой договор, но более подробный и детализированный, содержащий [9] следующие условия:

- конкретизированная трудовая функция и подробный перечень должностных обязанностей;
- условия оплаты труда, в том числе стимулирующие выплаты;
- показатели и критерии оценки эффективности деятельности в привязке к стимулирующим выплатам;
- размер поощрения за коллективные результаты труда;
- меры социальной поддержки.

Смысл эффективного контракта как экономической категории состоит в установлении трудовым договором взаимовыгодных условий как для работодателя, так и для конкретного работника, т.е. выполнение мотивационной функции в том числе.

Обобщая, отметим, что в условиях социально-экономических изменений усложняется труд, происходит трансформация его содержания, выражающаяся в появлении творческих и инновационных аспектов, что актуализирует разработку новых способов побуждения работников к использованию творческих способностей. Несмотря на подобные изменения, продолжают сохраняться два основных способа стимулирования (материальное и нематериальное), однако формы их реализации трансформируются. Наряду с традиционными формами и способами стимулирования создаются новые виды, в частности это корпоративные системы, ИТ-технологии, бизнес-игры, эффективные контракты, партисипативное управление и т.п.

Последнее отчасти связано с корпоративными системами стимулирования персонала, учитывающими аспекты, обусловленные особенностями проведения оценки работников: например, особенности проведения оценки (руководством/другими сотрудниками), периодичность поощрения, вариативность и возможность выбора вознаграждения и др. В современных условиях материальное стимулирование работников может проявляться через формирование сберегательных фондов для работни-

ков предприятий, полное/частичное покрытие расходов на образование работников и членов их семей, участие в предоставлении льготных режимов кредитования (в т.ч. на строительство жилья) и др.

Среди форм нематериального стимулирования — участие в партисипативном управлении, которое связано с взаимным признанием интересов членов организации, увеличением заинтересованности работников в результатах труда. Подчеркнём, что подобные системы управления ориентированы на обеспечение участия талантливых и креативных сотрудников в управлении организацией на основе их карьерного продвижения и вовлечения в инновационные проекты. Это становится возможным, когда создаются системы непрерывного образования и профессионального развития, а также среда для реализации творческого потенциала сотрудников, предполагающая в т.ч. их участие в различных проектах. Отметим, что использование обозначенных выше форм стимулирования зачастую способствует увеличению доверия к руководству организации, лучшему пониманию происходящих на организационном уровне процессов, видению своего места в коллективе и своих возможностей в ходе реализации групповых проектов, тем самым, создания предпосылок не только для развития, но и для реализации накопленного потенциала (в первую очередь интеллектуального и творческого).

С учетом обозначенного выше в исследовании принимались во внимание как традиционные мотивационные факторы (справедливость оплаты труда, условия труда и др.), так и инновационные, связанные с творческим подходом, с участием в управлении организацией. Проблемы трудовой мотивации в рамках данной статьи рассматриваются касательно населения России, поскольку многие формы и методы мотивации являются инновационными именно для населения нашей страны.

Цель состояла в исследовании влияния традиционных (справедливость оплаты труда, условия труда и др.) и современных (использование творческого подхода, участие сотрудников в управлении организацией и др.) мотивационных факторов на качество трудового потенциала и параметры его реализации (в частности, производительность и оплата труда). Новизна

исследования заключалась в апробации методических аспектов, позволяющих охарактеризовать качество трудового потенциала и отдельные параметры его реализации в группах населения, различающихся по удовлетворенности мотивационными факторами, с учетом степени их важности.

Вследствие сложности процессов воспроизводства трудового потенциала, в частности его формирования и использования, в исследовании сделан акцент именно на результатах данных процессов: в первом случае внимание обращалось на значения индексов качества трудового потенциала, во втором — на значения показателей, характеризующих производительность и оплату труда.

**Методические аспекты исследования.** Характеризуя методические аспекты, следует отметить, что зачастую для анализа мотивации труда применяются прямые вопросы, предполагающие выбор наиболее значимых мотивов, балльную оценку степени их важности, их ранжирование. Подобный подход, реализованный, например, в работе И.Н. Витушкиной (2004 [10]), состоял в анализе средних баллов по важности и удовлетворенности каждым рассматриваемым мотивом, а также рейтинговании.

Среди мотивов зачастую рассматривались организация труда, содержание труда, санитарно-гигиенические условия труда, его оплата, отношение с коллегами и руководителем по рабочим вопросам и др. Именно эти аспекты, как отмечает А.Л. Темницкий (2013 [11]), постоянно принимались во внимание и отслеживались в многолетних социологических исследованиях, благодаря этому появлялась возможность построения иерархии удовлетворенности разными сторонами производственной ситуации и трудовой жизни в целом.

Несмотря на наличие исследований по данному направлению, некоторые аспекты продолжают оставаться дискуссионными, что отражается в работах, например, И.М. Поповой, Г.П. Бессокирной, В.Э. Шляпентоха. К числу таких аспектов можно отнести «разброс мнений» при определении места таких факторов, как условия труда, взаимоотношения в трудовом коллективе и другие, при некотором единодушии в отношении стимулирующей роли заработной платы. Продолжают требовать дополнительного анализа вопросы, связанные с

определением типов мотивации («максимум дохода ценой максимума труда» или «гарантированный доход ценой минимума труда» и др.) [12, с. 106]. Остаются в зоне внимания аспекты, предполагающие различие «мотивов понимаемых» и «мотивов реально действующих» или, как их ещё называют, «знаемых» побуждений и «подлинных», «действительных» мотивов, мотивов «истинных» и «провозглашаемых» [13]. Относительно последнего подчеркивается, что зачастую вербально выраженные мотивы-суждения становятся аналогичными мотивам «провозглашаемым». Как отмечала И.М. Попова (1976 [14]), вербально выраженные оценки какого-либо мотивационного фактора, который может занимать то или иное место в общем рейтинге мотивов, может и не свидетельствовать о реальной его значимости для трудовой деятельности.

Схожей позиции придерживался и В.Э. Шляпентох (1973 [15]), подчеркивая, что к оценкам респондентов в отношении мотивов совершения тех или иных действий, например трудоустройства или увольнения, необходимо относиться критически, сопоставлять субъективную информацию с объективной, не пропущенной сквозь «оценочный аппарат опрашиваемого». Одним из возможных способов преодоления этого затруднения является учёт наряду с мотивационными факторами конкретных результатов трудовой деятельности. Ещё в 1976 г. И.М. Поповой отмечалась необходимость анализа фактического трудового поведения работников при изучении их трудовых предпочтений. Схожий подход использовался и в исследованиях, выполненных под руководством О.И. Шкаратана, предполагающий сопоставление элементов рабочей ситуации с результатами трудовой деятельности, а не с удовлетворенностью работой как таковой. В 2000-х гг. использование такого подхода обосновывалось в исследовании А.Г. Здравомыслова, В.А. Ядова (2003 [16]) и отмечалось, что те факторы, которые влияют на результативность труда, не всегда будут определять уровень удовлетворенности работой. Соответственно возникает необходимость проверки значимости мотивов труда реальными показателями работы. О сохранении актуальности рассмотрения данного вопроса высказывался Ф. Херцберг [17]. В своём обзорном исследовании, охватываю-

щем монографии и статьи по факторам, формирующим то или иное отношение к работе, а также результатам отношения к работе в области производительности и качества труда, он отмечал, что «в данной области царит разброд мнений и неразбериха». В ряде случаев (например, Аберкромби Н., Хилл С., Тернер Б.С., 2004<sup>10</sup>; Ильясов Ф.Н., 2013 [18, с. 20–21] и др.) подчеркивается, что связь между трудовой мотивацией и результативностью труда не выявлена и данные о взаимосвязи мотивации и удовлетворенности трудом, а также качеством работы продолжают оставаться неубедительными.

Принимая во внимание обозначенные выше аспекты, в работе мы использовали подход, в рамках которого исследовалась взаимосвязь показателей, отражающих, с одной стороны, удовлетворенность отдельными аспектами трудовой деятельности, с другой — параметры, характеризующие качество трудового потенциала и его реализацию.

Удовлетворенность отдельными сторонами трудовой жизни анализировалась нами с использованием ответов на следующие вопросы: 1) Отметьте, пожалуйста, удовлетворены ли Вы лично следующими сторонами трудовой и повседневной жизни?<sup>11</sup> и 2) Оцените важность перечисленных ниже мотивов и стимулов...?<sup>12</sup>. Более содержательно аспекты, которые учитывались в исследовании, представлены ниже (табл. 1).

Следует отметить, что наряду с традиционно используемыми в работах мотивационными факторами, связанными, например, со справедливостью оплаты труда или с условиями труда, способствующими сохранению здоровья, нами принимались во внимание и аспекты, которые сопряжены с возможностью использования творческого подхода, с участием в управлении организацией. Последнее, как уже было отмечено выше, в некоторой степени связано с реализацией на практике принципов партисипативного управления.

<sup>10</sup> Аберкромби Н., Хилл С., Тернер Б. Социологический словарь / пер. с англ. под ред. С.А. Ерофеева. 2-е изд. М.: Экономика, 2004.

<sup>11</sup> Варианты ответа на вопрос: удовлетворен; скорее удовлетворен; не могу сказать, удовлетворен или нет; скорее не удовлетворен; не удовлетворен.

<sup>12</sup> Варианты ответа на вопрос: очень важно; довольно важно; более или менее важно; совсем не важно.



Таблица 1. Отдельные стороны трудовой жизни: удовлетворенность и важность

№ п/п	Важность мотивов и стимулов	Удовлетворенность сторонами трудовой жизни
1.	Справедливое начисление заработной платы	Справедливость начисления заработной платы
2.	Предоставление расширенного социального пакета	Полнота социального пакета
3.	Достойные условия труда, способствующие сохранению здоровья и повышению работоспособности	Санитарно-гигиеническая обстановка и безопасность труда
4.	Заинтересованность в результатах своей деятельности, проявление интереса к работе	Содержание своей работы
5.	Благоприятный психологический климат в коллективе	Психологическая обстановка в коллективе
6.	Прозрачная система продвижения по службе и карьерного роста	Возможности карьерного роста
7.	Внутренняя заинтересованность в творческом подходе	Творческий характер труда
8.	Демократический стиль управления в организации, создание условий для свободного обмена мнениями	Возможность участия в принятии управленческих решений

На первом этапе исследования осуществлялась переоценка удовлетворенности исходя из важности выделенных сторон трудовой жизни. Для решения этой задачи использовались методические аспекты, разработанные для схожих целей Г.Г. Татаровой и Г.П. Бессокирной (2014).

Поскольку по двум обозначенным выше вопросам изначальные балльные шкалы были разной размерности (в одном случае 4-х-балльная, а в другом 5-ти-балльная), нами в исследовании шкалы приводились к одной размерности. Тем самым удовлетворённость, скорректированная на важность, измерялась по шкале от 1 до 5 баллов (табл. 2).

Использование подобного подхода, предполагающего учёт наряду с удовлетворенностью важности тех или иных рассматриваемых аспектов, связано с тем, что применение прямых вопросов для исследования трудовой мотивации не позволяет выявить реальные побуждения, которые соответствуют содержанию потребностей и интересов работников. Последнее вызва-

но тем, что мотивы-суждения рассматриваются как объективированная форма существования обыденного знания и выступают как социальные факты, обусловленные, в конечном счёте, социально-экономическими условиями деятельности [19].

Помимо того, что по каждой стороне трудовой жизни рассматривалась удовлетворенность как таковая и скорректированная на важность, как уже отмечалось выше, принимались во внимание и аспекты, связанные с параметрами, характеризующими трудовую деятельность. Относительно последнего отметим, что учитывались средние балльные (по 10-ти-балльной шкале) оценки респондентов в отношении своей производительности труда, а также параметры, связанные с реализацией как трудового потенциала в целом, так и его отдельных компонентов (применительно к такому мотивационному фактору, как «демократический стиль управления в организации, создание условий для свободного обмена мнениями»). Кроме

Таблица 2. Схема вычисления удовлетворённости с учётом важности отдельных аспектов работы

Важность	Удовлетворённость	Удовлетворённость, скорректированная на важность
5 – очень важно [4 и 3]	5 – удовлетворен [1 и 2]	5
	3 – средний уровень удовлетворенности [3]	3
	1 – совсем не удовлетворен [4 и 5]	1
3 – более или менее важно [2]	5 – удовлетворен [1 и 2]	5
	3 – средний уровень удовлетворенности [3]	3
	1 – совсем не удовлетворен [4 и 5]	2
1 – совсем не важно [1]	5 – удовлетворен [1 и 2]	5
	3 – средний уровень удовлетворенности [3]	3
	1 – совсем не удовлетворен [4 и 5]	4
Примечание. В квадратных скобках указаны баллы до перевода шкал в одну размерность.		

того, учитывались и значения индексов трудового потенциала и его отдельных компонентов (применительно ко всем выделенным сторонам трудовой жизни).

В качестве информационной базы исследования выступили данные мониторинга качества трудового потенциала населения, проведенного Вологодским научным центром РАН в 2018 г. Выборка – квотная с пропорциональным размещением единиц наблюдения, ее объем составляет 1500 чел. трудоспособного возраста (мужчины 16–59 лет; женщины 16–54 лет) в Вологде и Череповце и восьми районах области. Репрезентативность выборки обеспечена соблюдением пропорций между городским и сельским населением, между жителями населенных пунктов различных типов (сельские населенные пункты, малые и средние города), половозрастной структуры взрослого населения

области, а также пропорций между занятым, безработным (зарегистрированы на бирже труда) и экономически неактивным населением (студенты, учащиеся, домохозяйки и другие неработающие). Величина случайной ошибки выборки – 3–4 % при доверительном интервале 4–5 %. Метод опроса – анкетирование по месту жительства респондентов. Обработка анкет проведена в программе SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

**Результаты исследования.** В исследовании по каждой из сторон трудовой жизни нами рассматривалась удовлетворенность как таковая и скорректированная на важность (табл. 3).

Характеризуя эти два вида удовлетворенности (без учёта важности/с корректировкой на важность), в каждом случае учитывая варианты ответа «удовлетворен» и «скорее удовлетворен», отметим отсутствие изменений практи-

Таблица 3. Удовлетворенность различными сторонами трудовой жизни (без учёта важности/скорректированная на важность), в % от числа опрошенных

Стороны трудовой жизни	Вариант ответа	Удовлетворённость без учёта важности	Удовлетворённость, скорректированная на важность
Справедливость начисления заработной платы	Не удовлетворен + скорее не удовлетворен	25,2	25,9
	Не могу сказать, удовлетворен(а) или нет	33,9	38,7
	Удовлетворен + скорее удовлетворен	40,9	35,4
Полнота социального пакета (предоставление базовых и дополнительных социальных гарантий)	Не удовлетворен + скорее не удовлетворен	23,9	20,7
	Не могу сказать, удовлетворен(а) или нет	34,7	38,7
	Удовлетворен + скорее удовлетворен	41,3	40,7
Санитарно-гигиеническая обстановка и безопасность труда	Не удовлетворен + скорее не удовлетворен	18,1	15,9
	Не могу сказать, удовлетворен(а) или нет	33,3	38,7
	Удовлетворен + скорее удовлетворен	48,5	45,4
Содержание своей работы	Не удовлетворен + скорее не удовлетворен	15,4	14,9
	Не могу сказать, удовлетворен(а) или нет	32,2	37,2
	Удовлетворен + скорее удовлетворен	52,5	47,8
Психологическая обстановка в коллективе	Не удовлетворен + скорее не удовлетворен	10,9	14,3
	Не могу сказать, удовлетворен(а) или нет	31,2	35,5
	Удовлетворен + скорее удовлетворен	57,9	50,2
Возможности карьерного роста	Не удовлетворен + скорее не удовлетворен	23,5	21,3
	Не могу сказать, удовлетворен(а) или нет	38,6	43,6
	Удовлетворен + скорее удовлетворен	38,0	35,1
Творческий характер труда	Не удовлетворен + скорее не удовлетворен	20,5	18,4
	Не могу сказать, удовлетворен(а) или нет	39,8	42,7
	Удовлетворен + скорее удовлетворен	39,7	38,9
Возможность участия в принятии управленческих решений	Не удовлетворен + скорее не удовлетворен	26,5	22,3
	Не могу сказать, удовлетворен(а) или нет	41,2	44,2
	Удовлетворен + скорее удовлетворен	32,3	33,6

Источник: данные мониторинга качества трудового потенциала населения, ФГБУН ВолНЦ РАН, 2018 г.

Таблица 4. Ранжирование удовлетворенных различными сторонами трудовой жизни (вариант ответа суммарно «удовлетворен», «скорее удовлетворен»), в % от числа опрошенных

Удовлетворённость без учёта важности	%	Ранг	Удовлетворённость, скорректированная на важность	%	Ранг	Разница
Психологическая обстановка в коллективе	57,9	1	Психологическая обстановка в коллективе	50,2	1	-7,7
Содержание своей работы	52,5	2	Содержание своей работы	47,8	2	-4,7
Санитарно-гигиеническая обстановка и безопасность труда	48,5	3	Санитарно-гигиеническая обстановка и безопасность труда	45,4	3	-3,1
Полнота социального пакета (предоставление базовых и дополнительных социальных гарантий)	41,3	4	Полнота социального пакета (предоставление базовых и дополнительных социальных гарантий)	40,7	4	-0,6
Справедливость начисления заработной платы	40,9	5	Справедливость начисления заработной платы	35,4	6	-5,5
Творческий характер труда	39,7	6	Творческий характер труда	38,9	5	-0,8
Возможности карьерного роста	38,0	7	Возможности карьерного роста	35,1	7	-2,9
Возможность участия в принятии управленческих решений	32,3	8	Возможность участия в принятии управленческих решений	33,6	8	1,3
Источник: данные мониторинга качества трудового потенциала населения, ФГБУН ВолНЦ РАН, 2018 г.						

чески по всем восьми аспектам трудовой жизни, что содержательно проявилось фактически в неизменности рангов по этим двум видам удовлетворенности (табл. 4). Тем не менее по большинству сторон трудовой жизни, за исключением возможности принимать участие в управлении, удовлетворенность снизилась, в особенности по психологической обстановке в коллективе, справедливости зарплаты и содержанию работы (на 7,7; 5,5 и 4,7% соответственно)<sup>13</sup>.

Если рассматривать важность как таковую, то в ранжированном по степени значимости мотивов и стимулов ряду первые позиции

занимают справедливое начисление заработной платы, благоприятный психологический климат в коллективе, достойные условия труда, т.е. традиционные аспекты мотивационной сферы. В то время как противоположный «полюс» этого ряда – демократический стиль управления в организации, внутренняя заинтересованность в творческом подходе к труду (табл. 5).

Отметим, что, несмотря на важность традиционных мотивационных факторов, это далеко ещё не свидетельствуют в пользу того, что высокая степень удовлетворенности ими будет обеспечивать аналогичный уровень как качества трудового потенциала<sup>14</sup>, так и его

<sup>13</sup> В остальных случаях изменения незначительны – не превышают 3% (ошибки выборки).

<sup>14</sup> Качество трудового потенциала оценивалось на основе концепции качественных характеристик населения (Римашевская Н.М., Копнина В.Г., 1993) с многоуровневой системой компонентов трудового потенциала. Нижний (первый) уровень характеризует человека, учитывая его естественно-природную основу (физическое здоровье, психическое здоровье, знания и креативность) и включенность в общественные отношения (коммуникабельность, нравственность, социальные притязания, культура). На промежуточном (втором) уровне характеристики обобщаются до четырех групп базовых качеств: психофизиологические и интеллектуальные, а также коммуникативные характеристики и социальная активность, на третьем уровне – до двух компонентов (энергетического и социально-психологического потенциала) (Римашевская Н.М., 1993). Интегральное качество трудового потенциала – социальная дееспособность – представляет совокупность свойств, определяющих результативность трудовой деятельности в конкретных социальных условиях. Методический инструментальный исследования включал анкету из блоков утверждений, соответствующих каждому из нижних (базовых) качеств с рейтинговыми шкалами оценивания по степени согласия респондента с предложенными ему утверждениями. Компоненты оценивались на основе индексного метода как отношение фактического числа баллов по шкале к максимально возможному и принимали значения от нуля до единицы. Социологический аппарат исследования включал шкалы Лайкерта при расчете качеств первого уровня, средние геометрические – при агрегировании качеств второго и третьего уровней и при расчете обобщающего показателя. Описание используемого методического инструментария приводится, в частности, в следующей статье (Устинова К.А., Чекмарева Е.А. Влияние уровня развития навыков на трудовой потенциал, его реализацию и выбор рабочих мест // Экономика региона. 2016. Т. 12. Вып. 3. С. 730).

реализации. Результаты проведенного нами социологического исследования свидетельствуют о том, что наиболее высокие значения качества трудового потенциала достигались, напротив, когда для работников были важны такие стороны трудовой жизни, как

возможность участия в принятии управленческих решений, карьерный рост (табл. 6). В то время как самые низкие значения качества трудового потенциала достигались тогда, когда речь шла о психологической обстановке в коллективе.

Таблица 5. Оцените важность перечисленных ниже мотивов и стимулов для проявления Ваших творческих способностей в работе (подача рационализаторских предложений, изобретательская активность; вариант ответа суммарно «очень важно», «довольно важно»), в % от числа опрошенных

Мотивы и стимулы	Вологда	Череповец	Районы	Область	Ранг
<i>Справедливое начисление заработной платы</i>	87,4	84,0	74,5	80,6	1
<i>Благоприятный психологический климат в коллективе</i>	83,1	75,7	71,5	75,8	2
<i>Достойные условия труда, способствующие сохранению здоровья и повышению работоспособности</i>	83,1	79,1	69,7	75,8	3
Возможность заработать премию, другие бонусы	80,1	73,1	66,4	71,9	4
<i>Прозрачная система продвижения по службе и карьерного роста</i>	77,4	56,8	66,7	67,0	5
Возможность профессионального роста	71,8	61,3	61,3	64,1	6
<i>Заинтересованность в результатах своей деятельности, проявление интереса к работе</i>	75,4	61,8	58,3	63,9	7
Моральное поощрение творчества (благодарность, почётная грамота, государственная награда и т.д.)	66,8	62,8	59,1	62,1	8
Желание добиться успеха, признания	72,1	58,3	57,9	61,8	9
Стремление к профессиональной самореализации	68,5	60,1	57,3	61,1	10
<i>Предоставление расширенного социального пакета (ДМС, оплата мобильной связи, частичная компенсация занятий спортом и т.д.)</i>	64,2	67,1	55,3	60,9	11
Желание получить выгоду от реализации новых идей	68,1	56,8	58,1	60,4	12
<i>Демократический стиль управления в организации, создание условий для свободного обмена мнениями по различным вопросам</i>	69,7	48,5	58,0	58,6	13
<i>Внутренняя заинтересованность в творческом подходе к труду</i>	57,2	52,5	55,0	54,9	14

Примечание: представлен весь перечень мотивов и стимулов различных сторон трудовой жизни, курсивом выделены пункты важности мотивов и стимулов, которые содержательно соотносятся с отдельными аспектами удовлетворенности.  
Источник: данные мониторинга качества трудового потенциала населения, ФГБУН ВолНЦ РАН, 2018 г.

Таблица 6. Средние значения индекса качества трудового потенциала среди респондентов, удовлетворенных различными сторонами трудовой жизни (без учёта важности и скорректированной на важность; вариант ответа, суммарно «удовлетворен» и «скорее удовлетворен»), ед.

Стороны трудовой жизни	Качество ТП, ед. в группе респондентов удовлетворённых различными аспектами (без учёта важности)		Качество ТП, ед. в группе респондентов удовлетворённых различными аспектами (с учётом важности)	
	Значение	Ранг	Значение	Ранг
Возможность участия в принятии управленческих решений	0,7226	(1)	0,7094	(1)
Возможности карьерного роста	0,7188	(2)	0,7082	(2)
Санитарно-гигиеническая обстановка и безопасность труда	0,7052	(5)	0,7023	(3)
Справедливость начисления заработной платы	0,7009	(7)	0,6992	(4)
Содержание своей работы	0,7050	(6)	0,6986	(5)
Творческий характер труда	0,7120	(3)	0,6978	(6)
Полнота социального пакета (предоставление базовых и дополнительных социальных гарантий)	0,7082	(4)	0,6978	(7)
Психологическая обстановка в коллективе	0,6953	(8)	0,6940	(8)

Примечание. В скобках указан ранг.  
Источник: данные мониторинга качества трудового потенциала населения, ФГБУН ВолНЦ РАН, 2018 г.

В исследовании предполагалось, что в качестве одного из параметров, влияющих на удовлетворенность различными сторонами трудовой жизни, может выступать уровень оплаты труда. Уровень дохода может оказывать влияние на то, какие приоритеты у человека. Действительно, исходя из значений индекса качества трудового потенциала, приведенных в последних двух столбцах *таблицы 7*, видно, что для удовлетворенных уровнем оплаты труда три первые позиции занимают возможность участия в принятии управленческих решений, карьерного роста, творческого характера труда. В то время как для

тех, кто не удовлетворен своей заработной платой, напротив, ключевая роль отводится традиционным мотивационным факторам.

Схожий вывод можно сделать и рассматривая производительность труда в разрезе обозначенных сторон трудовой жизни. Наибольшие значения средней производительности труда достигались по таким позициям как участие в принятии управленческих решений (8,45 и 8,34 балла соответственно), карьерный рост (8,44 и 8,32 балла соответственно), а также в случае предоставления работодателем как базовых, так и дополнительных социальных гарантий (*табл. 8*).

Таблица 7. Средние значения индекса качества трудового потенциала в группах респондентов с разным уровнем удовлетворенности заработной платой, ед.

Удовлетворен и скорее удовлетворен:	Качество ТП, ед. в группе респондентов, удовлетворённых различными асpekтами (без учёта важности)		Качество ТП, ед. в группе респондентов, удовлетворённых различными асpekтами (с учётом важности)	
	удовл. з/п	не удовл. з/п	удовл. з/п	не удовл. з/п
Справедливостью начисления заработной платы	0,7009 (8)	–	0,7012 (8)	0,6028 (8)
Полнотой социального пакета (предоставление базовых и дополнительных социальных гарантий)	0,7120 (5)	0,7007 (3)	0,7105 (7)	0,6631 (3)
Санитарно-гигиенической обстановкой и безопасностью труда	0,7125 (4)	0,6808 (6)	0,7118 (4)	0,6731 (1)
Содержанием своей работы	0,7114 (6)	0,6810 (5)	0,7115 (5)	0,6587 (5)
Психологической обстановкой в коллективе	0,7070 (7)	0,6683 (7)	0,7070 (6)	0,6665 (2)
Возможностями карьерного роста	0,7200 (2)	0,7094 (2)	0,7167 (2)	0,6628 (4)
Творческим характером труда	0,7169 (3)	0,6840 (4)	0,7131 (3)	0,6455 (7)
Возможностью участия в принятии управленческих решений	0,7265 (1)	0,7143 (1)	0,7224 (1)	0,6521 (6)

Источник: данные мониторинга качества трудового потенциала населения, ФГБУН ВолНЦ РАН, 2018 г.

Таблица 8. Среднее значение производительности труда в зависимости от степени удовлетворенности различными аспектами трудовой и повседневной жизни, баллов по 10-ти-балльной шкале

Отдельные аспекты трудовой и повседневной жизни	Средняя производительность труда в зависимости от степени удовлетворенности		
	Не удовлетворен + скорее не удовлетворен	Не могу сказать, удовлетворен(а) или нет	Удовлетворен + скорее удовлетворен
<i>Средняя производительность труда в зависимости от удовлетворенности без учёта важности</i>			
Справедливость начисления заработной платы	7,29	6,81	8,29
Полнота социального пакета (предоставление базовых и дополнительных социальных гарантий)	7,13	6,73	8,46
Санитарно-гигиеническая обстановка и безопасность труда	7,03	6,67	8,32
Содержание своей работы	6,84	6,64	8,29
Психологическая обстановка в коллективе	6,67	6,65	8,18
Возможности карьерного роста	7,10	6,91	8,44
Творческий характер труда	6,95	7,00	8,38
Возможность участия в принятии управленческих решений	7,26	7,01	8,45

Окончание таблицы 8

Отдельные аспекты трудовой и повседневной жизни	Средняя производительность труда в зависимости от степени удовлетворенности		
	Не удовлетворен + скорее не удовлетворен	Не могу сказать, удовлетворен(а) или нет	Удовлетворен + скорее удовлетворен
<i>Средняя производительность труда в зависимости от удовлетворенности, скорректированной на важность</i>			
Справедливость начисления заработной платы	7,34	7,53	8,26
Полнота социального пакета (предоставление базовых и дополнительных социальных гарантий)	7,22	7,40	8,32
Санитарно-гигиеническая обстановка и безопасность труда	7,07	7,38	8,29
Содержание своей работы	7,15	7,35	8,18
Психологическая обстановка в коллективе	6,68	7,41	8,17
Возможности карьерного роста	7,18	7,53	8,32
Творческий характер труда	7,19	7,63	8,13
Возможность участия в принятии управленческих решений	7,29	7,59	8,34
Источник: данные мониторинга качества трудового потенциала населения, ФГБУН ВолНЦ РАН, 2018 г.			

Таким образом, можно заключить, что важность таких сторон трудовой жизни, как участие в управленческих решениях, карьерный рост, творческий характер труда, обеспечивают более высокие значения качества трудового потенциала, более высокую удовлетворенность уровнем оплаты труда, а также производительность труда. В то время как в случае рассмотрения традиционных мотивационных факторов (санитарно-гигиеническая обстановка и безопасность труда, психологическая обстановка в коллективе, полнота социального пакета и др.) значения всех выделенных выше показателей, свидетельствующих как о накопленном потенциале, так и о его эффективной реализации, оказываются заметно ниже. Учитывая это, можно сделать вывод о положительном влиянии современных мотивационных факторов как на формирование, так и на использование трудового потенциала населения.

**Заключение.** В исследовании обращается внимание на создание среды, способствующей плодотворной работе, как одного из важнейших условий воспроизводства потенциала сотрудников. Обосновывается, что учёт удовлетворенности как таковой, выявленной на основе прямых оценок, зачастую не позволяет решить обозначенную выше задачу, поскольку мотивы-суждения могут выступать скорее как объективированные социальные факты. Для преодоления

этого затруднения в работе нами принималась во внимание наряду с удовлетворенностью теми или иными сторонами трудовой и повседневной жизни и их важность для работников.

Обосновано, что более высокий уровень удовлетворенности теми или иными сторонами трудовой жизни сопровождается более высокими показателями не только качества трудового потенциала, но и производительности труда. Что ещё раз наглядно демонстрирует значимость учёта мотивационных факторов в трудовой деятельности. Тем не менее из всех сторон трудовой жизни наиболее высокие значения качества трудового потенциала и производительности труда обеспечиваются в случае, когда достигается наивысшая удовлетворенность возможностью участия в принятии управленческих решений, творческим характером труда, карьерным ростом. Именно данные факторы создают предпосылки для роста качественных характеристик населения и их эффективного использования, однако их роль остается недооцененной, поскольку для работников по-прежнему в большей степени значимы именно традиционные мотивационные факторы (психологическая обстановка в коллективе, содержание работы, санитарно-гигиенические условия и др.). В ближайшие годы первостепенной задачей в области социальной политики в России должно стать обеспечение

полной продуктивной занятости как основного источника улучшения качества жизни населения, а главным национальным приоритетом — повышение интеллектуального потенциала нации [20, с. 56]. Полученные результаты свидетельствуют о важности создания для работников условий, способствующих развитию их образовательного и профессионального уровня, в том числе и в связи с продвижением по карьерной лестнице, создания соответствующей среды для проявления творческой активности за счёт решения работниками соответствующих задач и формирования для этого соответствующего «мотивационного поля». Сделанные нами выводы о влиянии мотивационных факторов (традиционных и современных) на качество трудового потенциала, на производительность и оплату труда подтверждают положения процессных теорий мотивации, в которых поведение населения связывается с мотивами и стимулами, обусловленными существующими ожиданиями и восприятием населением конкретной ситуации. Методические положения, касающиеся оценки конкретных сторон трудовой и повседневной жизни населения не только с позиций удовлетворенности ими, но и их важности, могут быть использованы в качестве своего рода инструментария для анализа на организационном уровне существующей или формирующейся системы мотивации. Необходи-

мость такого анализа, основанного на данных социологических исследований, можно отчасти связать с тем, что даже на уровне исполнительных органов власти в их публичных докладах находят отражение преимущественно вопросы о выполнении плановых показателей, в то время как проблемы, волнующие население (например, в отношении уровня жизни и др.), проявлены в меньшей степени.

Неучёт качественных параметров о состоянии российского общества в социально-трудовой сфере, полученных по результатам социологических исследований, не позволяет в должной мере оценить потенциал российского общества. А он, в свою очередь, является одним из важнейших факторов, определяющих дальнейший вектор общественного развития, конкурентоспособность и жизнеспособность государства [21, с. 24, 29–30]. Последний тезис, в частности, подтверждается результатами зарубежных исследований (например, Бенхабиб и Шпигель, 1994 [22]; Крисполти и Маркони, 2005 [23]; Кнеллер, 2005 [24]; Никола Геннай-оли, Рафайль ла Порта, Флоренсио Лопез де Силанес, Андрей Шлейфер, 2011 [25]): так, в Китае, по данным Джон Валей и Хилианг Жао [26]), за счет эффективного использования человеческого капитала обеспечивалось 38% экономических преобразований в период 1978–2008 гг. [27, с. 13].

## Литература

1. Удалов А.С., Удалова Н.А. Трудовая мотивация в современной России: комплексный подход // Российское предпринимательство. 2014. Том 15. № 9. С. 42–51.
2. Бурыхин Б.С., Макашева Ю.С. Стимулирование творческой активности в системе управления персоналом // Вестник Томского государственного университета. 2013. № 2(22). С. 84–90.
3. Akhmetshin E. , Morozov I. , Pavlyuk A. , Yumashev A. , Yumasheva N. , Gubarkov S. Motivation of personnel in an innovative business climate. *European Research Studies Journal*, 2018, vol. 21(1).
4. Akhmetshin E.M. , Vasiliev V.L. , Bakhvalov S.Yu., Prikhod'ko A.N. , Kazakov A.V. Internal Control in the system of innovation management in the modern business Environment. *International Journal of Economic Research*, 2017, vol. 14(15), pp. 409–416.
5. Ходыкина А.И., Бабинцева Е.И. Инновационные подходы к мотивации трудовой деятельности // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 12.
6. Печенегина Т.А., Печенегин М.Ю. Современные подходы к мотивации персонала на предприятиях в условиях антикризисного управления. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-podhody-k-motivatsii-personala-na-predpriyatiyah-v-usloviyah-antikrizisnogo-upravleniya> (дата обращения: 11.04.2019)
7. Первакова Е.Е. Пирамида полезности. Способы нематериальной мотивации инновационной деятельности // Креативная экономика. 2014. № 4(88). С. 42–51.

8. Ливайн Х. Как стимулировать инициативу и инновации в организации // Управление проектами. 2005. № 1.
9. Чупанов А.С. Эффективный контракт как инструмент оценки в системе мотивации персонала // Экономическая среда. 2017. № 4(22). С. 84–88.
10. Витушкина И.Н. Трансформация мотивов «достижения» трудовой деятельности персонала промышленного предприятия // Тезисы Первой Всероссийской научной конференции «Сорокинские чтения-2004: Российское общество и вызовы глобализации». М.: Альфа-М, 2004.
11. Темницкий А.Л. Социальные функции удовлетворенности трудом современных российских рабочих // Трудовые отношения: состояние и тенденции развития в России: сб. науч. ст. Самара: Самарский университет, 2013. С. 183–193.
12. Попова И.М., Бессокирная Г.П. Изменилась ли мотивация труда рабочих в 1990-е годы? Методология и методы изучения, результаты и перспективы исследований // Мир России. 2005. № 4. С. 105–137.
13. Леонтьев А.Н. Проблемы развития психики. М.: Изд-во МГУ, 1972.
14. Попова И.М. Стимулирование трудовой деятельности как способ управления. Киев: Наукова думка, 1976.
15. Шляпентох В.Э. Проблемы достоверности статистической информации в социологических исследованиях. М.: Статистика, 1973.
16. Здравомыслов А.Г., Ядов В.А. Человек и его работа в СССР и после. М.: Аспект Пресс, 2003.
17. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. *The Motivation to Work*. New Brunswick, London, Transaction Publishers, 1993, 157 p.
18. Ильясов Ф.Н. Методология ресурсного подхода к анализу трудовых мотивов и установок // Мониторинг общественного мнения. 2013. № 5(117).
19. Бессокирная Г.П. Мотивация труда в постсоветской России: опыт и методики исследований // Социологические исследования. 2016. № 2. С. 29–38.
20. Леонидова Г.В., Панов А.М., Попов А.В. Трудовой потенциал России: проблемы сбережения // Проблемы развития территории. 2013. № 4(66). С. 49–57.
21. Ильин В.А., Шабунова А.А. Социологическое измерение эффективности государственного управления // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2014. № 2(32). С. 18–35.
22. Benhabib J., Spiegel M. The role of human capital in economic development evidence from aggregate cross-country data. *Journal of Monetary Economics*, 1994, vol. 34(2), pp. 143–173.
23. Crispolti V., Marconi D., *Technology Transfer and Economic Growth in Developing Countries: an Econometric Analysis*. Bank of Italy, Economic Research Department, 2005.
24. Kneller Frontier Technology, Absorptive Capacity and Distance. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 2005, vol. 67(1), pp. 1–23.
25. Gennaioli N., La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A. *Human Capital and Regional Development: NBER working paper № 17158*. Cambridge: National bureau of economic research, 2011. 49 p.
26. Whalley J., Xiliang Zhao *The Contribution of Human Capital to China's Economic Growth: NBER working paper № 16592*. Cambridge: National bureau of economic research, 2010. 33 p.
27. Устинова К.А., Губанова Е.С., Леонидова Г.В. Человеческий капитал в инновационной экономике: монография. Вологда: Институт социально-экономического развития территорий РАН, 2015. 195 с.

### Сведения об авторах

Ксения Александровна Устинова – кандидат экономических наук, старший научный сотрудник, Вологодский научный центр Российской академии наук (160014, Российская Федерация, г. Вологда, ул. Горького, д. 56а; e-mail: ustinova-kseniya@yandex.ru)

Александра Николаевна Гордиевская – младший научный сотрудник, Вологодский научный центр Российской академии наук (160014, Российская Федерация, г. Вологда, ул. Горького, д. 56а; e-mail: alessu85@mail.ru)



Ustinova K.A., Gordievskaya A.N.

## Modern Forms and Methods to Motivate the Population to Engage in Creative Labor Activity

**Abstract.** Socio-economic changes are accompanied by the growing complexity of labor and transformation of its content in the direction of innovative and creative aspects. The spread of such labor makes it necessary to search for new approaches to motivate employees to use their labor and creative potential effectively. Our study considers new forms of non-financial incentives such as taking part in participatory governance, creating management systems designed to ensure the involvement of talented and creative employees in innovation projects and promotion of their career advancement. The goal of our research is to study the impact of traditional (fair pay, good working conditions, etc.) and modern (creative approach, participation of employees in corporate management, etc.) motivation factors on the quality of labor potential and parameters of its implementation (in particular, productivity and wages). The novelty of our study consists in the fact that it tests methodological aspects that characterize the quality of labor potential and individual parameters of its implementation in the population groups that differ in their degree of satisfaction with motivation factors, taking into account the degree of their relevance. The difference between the approach we apply and the existing ones is that in our case it is not only possible to overcome the problem of judgment motives as objectified social facts, but also to justify a thesis according to which the role of modern motivation factors in the work of the population is underestimated. In particular, the latter is due to the fact that the results of the analysis have shown that the low importance of modern motivation factors is associated with a higher quality of labor potential, productivity and wages, while the high importance of traditional motivation factors can often lead to opposite results. Methodological provisions regarding the assessment of specific aspects of labor activity and daily life of the population concerning their satisfaction with them and their importance can be used as a tool to analyze the existing or emerging motivation systems at the organizational level.

**Key words:** motivation, material and non-material incentives, labor potential, implementation of labor potential, creative labor activity, satisfaction with various aspects of labor life.

### Information about the Authors

Kseniya A. Ustinova – Candidate of Sciences (Economics), Senior Researcher, Vologda Research Center of the Russian Academy of Sciences (56A, Gorky Street, Vologda, 160014, Russian Federation; e-mail: [ustinova-kseniya@yandex.ru](mailto:ustinova-kseniya@yandex.ru))

Aleksandra N. Gordievskaya – Junior Researcher, Vologda Research Center of the Russian Academy of Sciences (56A, Gorky Street, Vologda, 160014, Russian Federation; e-mail: [alessu85@mail.ru](mailto:alessu85@mail.ru))

Статья поступила 27.05.2019.