

Л.Н. Бабкина, О.В. Скотаренко, С.М. Галузина
ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА
В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ РЫНКА ТРУДА В РФ

Людмила Николаевна Бабкина – профессор кафедры истории и управления персоналом, Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации имени Главного маршала авиации А.А. Новикова, доктор экономических наук, профессор, г. Санкт-Петербург; **e-mail: lnbabkina_6@mail.ru**.

Оксана Вячеславовна Скотаренко – профессор кафедры экономики и управления, Мурманский арктический университет; преподаватель кафедры военно-политической работы в войсках (силах) Военной академии материально-технического обеспечения имени генерала армии А.В. Хрулёва, доктор экономических наук, доцент, г. Санкт-Петербург; **e-mail: ksen-13@mail.ru**.

Светлана Михайловна Галузина – доцент кафедры истории и управления персоналом, Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации имени Главного маршала авиации А.А. Новикова, кандидат экономических наук, г. Санкт-Петербург; **e-mail: sag2731@mail.ru**.

В статье рассматривается проблема нехватки трудовых ресурсов или персонала, возникающая на некоторых отраслевых рынках труда в настоящее время в РФ под влиянием различных факторов. Приводятся положения и даются рекомендации по практическому применению руководителями и менеджерами по персоналу (управленцами) различных компаний четырех групп теорий мотивации деятельности персонала. При этом авторы рассматривают такие теории, как: психоанализ, теория научения, содержательные и процессуальные теории мотивации. Авторы доказывают, что использование руководителем соответствующих знаний и положений позволит сохранить кадровый состав на основе аналитических данных об удовлетворенных и неудовлетворенных потребностях, ожиданиях, вознаграждениях и целях деятельности каждого работника.

Ключевые слова: дефицит; персонал; мотивация; результаты труда; вознаграждение; потребность.

L.N. Babkina, O.V. Skotarenko, S.M. Galuzina
THEORIES OF MOTIVATION OF PERSONNEL ACTIVITY
IN MODERN CONDITIONS OF LABOR MARKET DEVELOPMENT
IN THE RUSSIAN FEDERATION

Lyudmila Babkina – Professor of the Department of History and Personnel Management, St. Petersburg State University of Civil Aviation named after Chief Marshal of Aviation A.A. Novikov, Doctor of Economics, Professor, St. Petersburg; **e-mail: lnbabkina_6@mail.ru**.

Oksana Skotarenko – Professor of the Department of Economics and Management, Murmansk Arctic University; lecturer of the Department of Military-political Work in the military (forces) Military Academy of Logistics named after General of the Army A.V. Khrulev, Doctor of Economics, Associate Professor, St. Petersburg; **e-mail: ksen-13@mail.ru**.

Svetlana Galuzina – Associate Professor of the Department of History and Personnel Management, St. Petersburg State University of Civil Aviation named after Chief Marshal of Aviation A.A. Novikov, PhD in Economics, St. Petersburg; **e-mail: sag2731@mail.ru**.

The article deals with the main problem of shortage of labor resources or personnel that has arisen in some industrial labor markets in the Russian Federation under the influence of various factors.

The article presents the main provisions and recommendations for the practical application by managers and HR managers (managers) of various companies of four groups of theories of

personnel motivation, which include the theories of psychoanalysis, learning, substantive and procedural. The use by the manager of knowledge on the specifics of a group of theories and the provisions of each individual theory from a certain group will allow to preserve the personnel based on analytical data on satisfied and unsatisfied needs, expectations, rewards and goals of each employee.

Keywords: deficit; personnel; motivation; labor results; remuneration; need.

Актуальность исследования обусловлена несколькими проблемами, которые наблюдаются на рынках труда РФ.

Во-первых, это значительный дефицит такого вида ресурсов, необходимых для осуществления процесса производства и выпуска продукции и услуг, как трудовые ресурсы.

Согласно опросу Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП), проведенному с 4 по 24 октября, с дефицитом кадров столкнулись около 40% крупных компаний [8] в различных отраслях промышленности (рис. 1).

Причем, в последние годы наличие низкого уровня безработицы, являясь положительным фактором развития рынков трудо-

вых ресурсов или рынков труда, способствовало дальнейшему росту степени нехватки всех видов персонала, начиная от рабочих, не имеющих профессионального образования и закончивших начальные профессиональные учреждения, а также технического персонала, имеющего среднее профессиональное образование, до инженерных работников с высшим образованием. Динамика уровня безработицы в Российской Федерации представлена на рис. 2 [10].

По данным Росстата, самый высокий уровень безработицы (32,2%) в среднем за февраль-апрель 2023 г. зафиксирован в Ингушетии, на втором и третьем месте Республика Тыва и Чечня (20,4% и 18,1% соответственно).

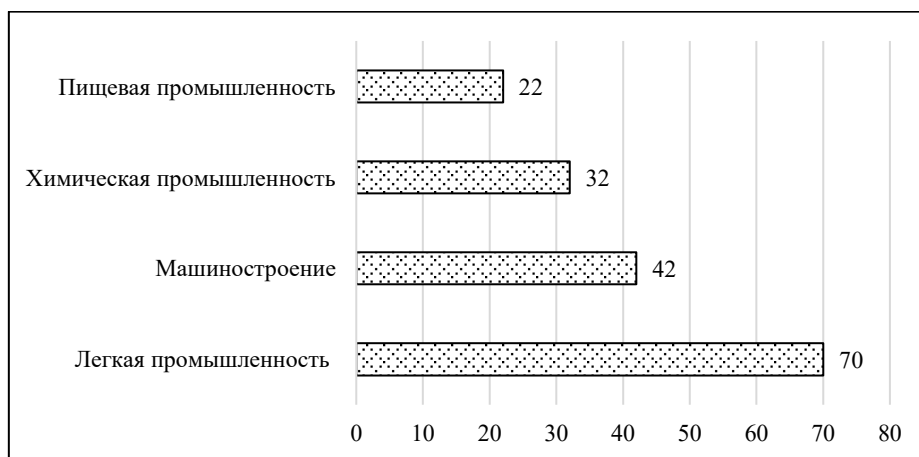


Рис 1. Численность предприятий, испытывающих наибольший дефицит кадров, %
Источник: [4].

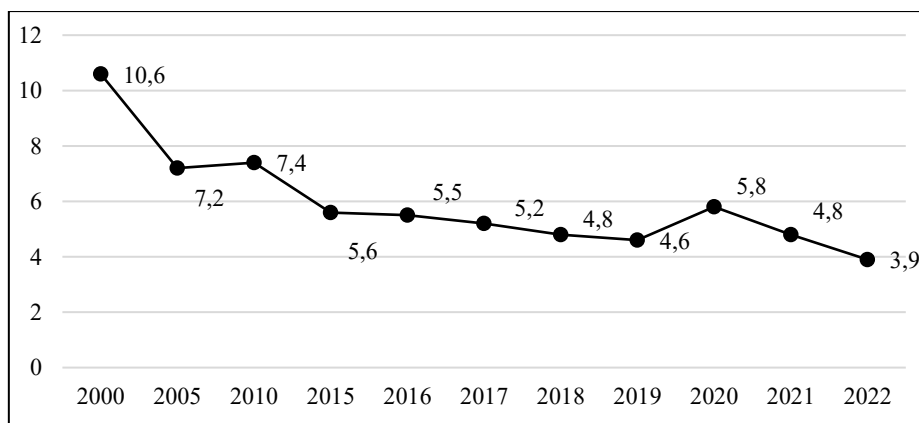


Рис. 2. Динамика уровня безработицы в РФ, %

Чуть ниже уровень безработицы отмечен в Республиках Дагестан и Алтай, составивший 16,4% и 14,7% соответственно (рис. 3) [10].

Среди представленных регионов на рис. 4 наименьший уровень безработицы в 2023 г. был в Ямало-Ненецком автономном округе, который составил 2,4%, на 0,1% уровень безработицы был выше в городе Санкт-Петербурге и Чукотском автономном округе, в Республике Татарстан он составил 2,8%, в Москве и Ханты-Мансийском автономном округе – 3%, Хабаровском крае – 3,4% (рис. 4) [10].

Причем, по данным Росстата на апрель 2023 г., большая часть безработных приходится на лица возраста 30–34 лет [11].

Во-вторых, такому дефициту способствовала реализация федерального проекта «Популяризация предпринимательства» с целью увеличения числа индивидуальных

предпринимателей и повышения уровня самозанятости населения.

Этот проект осуществляется с целью выполнения к 31.12.2024 г. национального проекта «Малое и среднее предпринимательство» в соответствии с Указом Президента РФ от 7 мая 2018 г. «О национальных целях и стратегических задачах развития РФ на период до 2024 года» [1]. Федеральная налоговая служба отмечает значительный рост количества зарегистрированных граждан в качестве самозанятых в период с 2021 г. по август 2023 г. (рис. 5) [12].

В-третьих, это сокращение числа выпускников школ как средних полных образовательных учреждений, сдающих Единые государственные экзамены по математике, физике, биологии, химии (рис. 6) и получивших возможность поступить в технические высшие учебные заведения на специалитете.

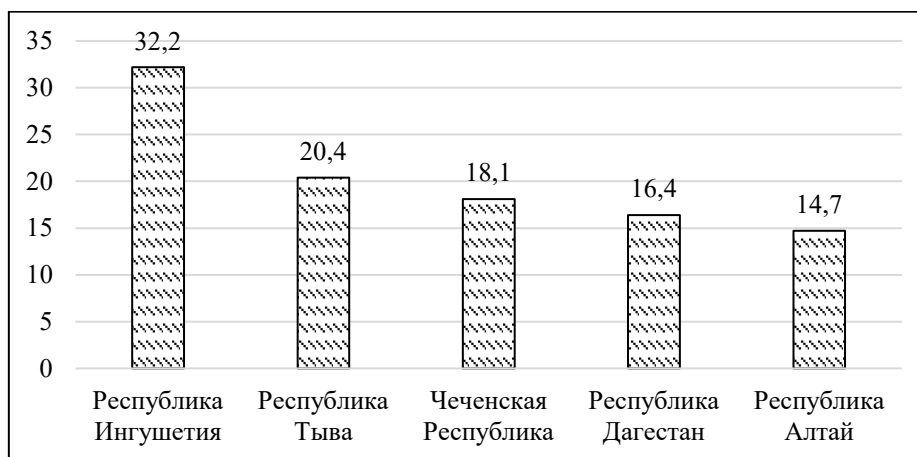


Рис. 3. Самый высокий уровень безработицы в среднем за февраль-апрель 2023 г. в регионах России, %

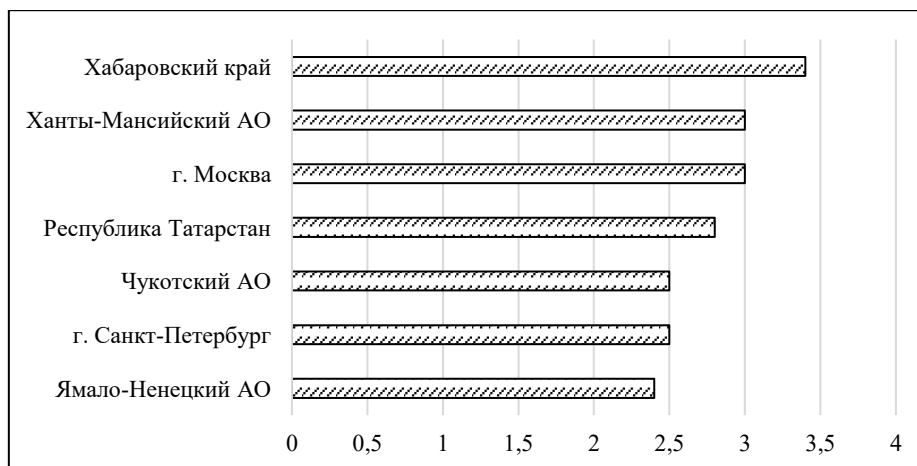


Рис. 4. Самый низкий уровень безработицы в среднем за февраль-апрель 2023 г. в регионах России, %

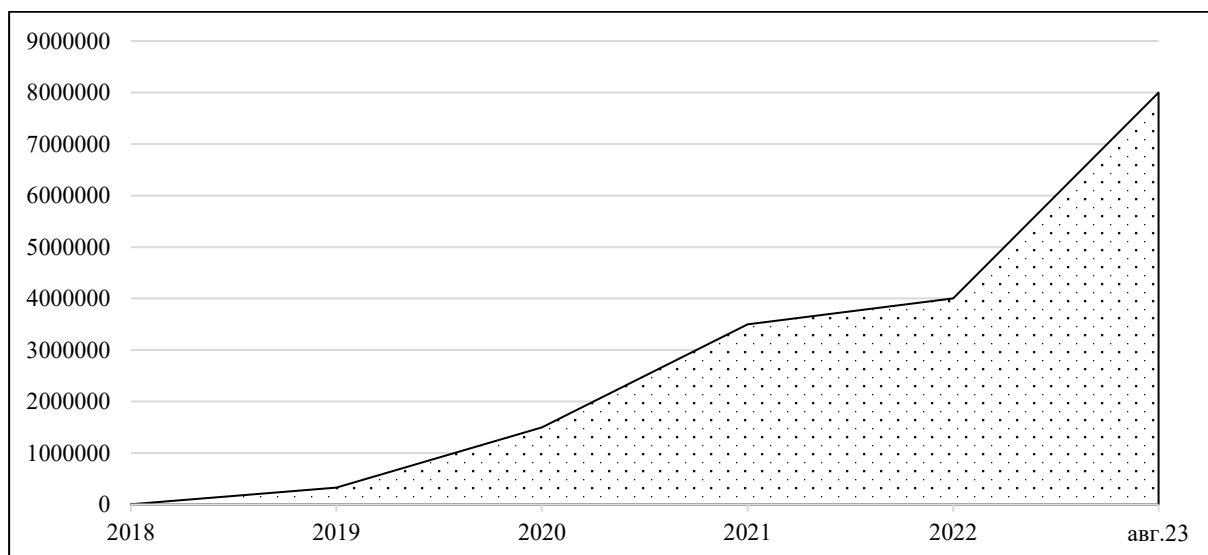


Рис. 5. Динамика численности самозанятых в РФ

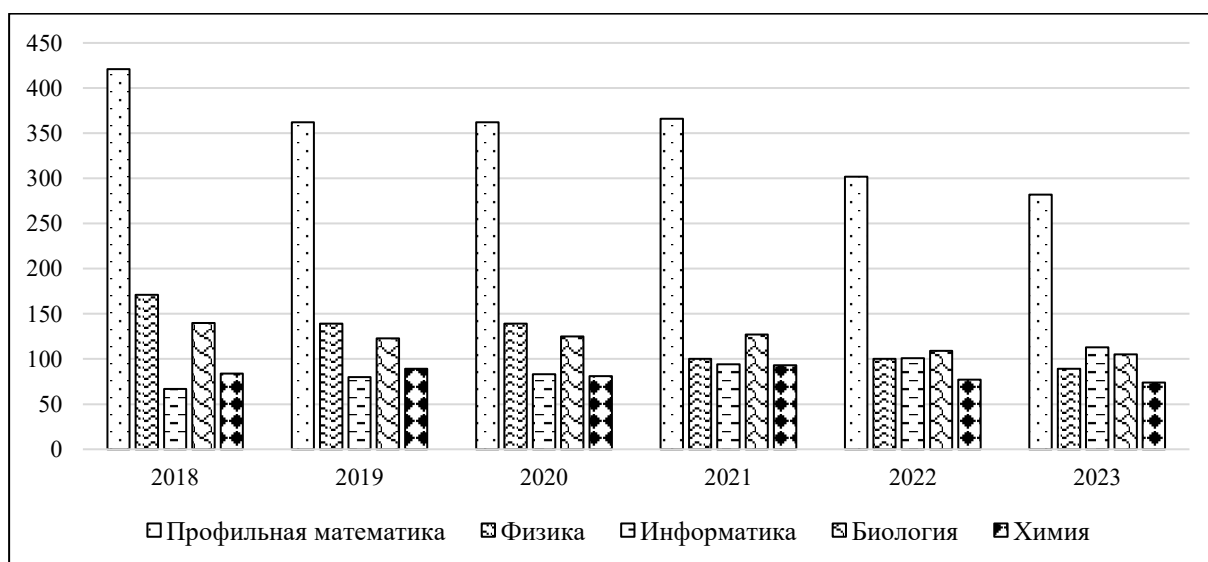


Рис. 6. Число сдавших ЕГЭ, тыс. чел.

Источник: [9].

На наш взгляд, уровень подготовки обучающихся в вузах по техническим специальностям, их заинтересованность в получении необходимых знаний, желание даже в процессе обучения, а затем в перспективе устроиться на работу по полученной специальности значительно отличаются от уровня подготовки и целей дальнейшего трудоустройства обучающихся по выбранным гуманитарным направлениям подготовки.

В-четвертых, это низкий уровень подготовки будущих технических специалистов по заказу и оплате их обучения предприятиями, выпускающими продукцию технического назначения, т.е. отраслевыми хозяйствующими субъектами.

Ответом на эту проблему стало принятие решения Правительством РФ о перспективном пятилетнем планировании потребности в кадрах крупными отраслевыми компаниями [3]. На наш взгляд, такое решение будет способствовать выделению бюджетных мест по требуемым специальностям в вузах, осуществляющих подготовку таких специалистов, возможности целевой подготовки обучающихся для конкретных компаний на договорной основе и, как результат, снижению дефицита кадров для самих компаний и, соответственно, увеличению возможности дальнейшего развития этих компаний и выпуска необходимых для экономики РФ продукции и услуг.

Кроме того, по нашим представлениям, компании, которые будут осуществлять такое пятилетнее планирование потребности в трудовых ресурсах той или иной степени подготовки (начальное, среднее, высшее образование) по требуемым направлениям, создадут или увеличат соответствующие структурные подразделения по маркетинговым исследованиям потребности клиентурных рынков на территории РФ и за рубежом в производимых данной компанией товарах, а также позволят выбрать и реализовать стратегию развития этой компании.

Таким образом, необходимость преодолеть дефицит трудовых ресурсов для промышленных отраслей народного хозяйства и хозяйствующих субъектов, особенно крупных, является той целью, которая должна быть реализована на макроуровне управления (федеральном и региональном) при планировании и осуществлении финансового обеспечения соответствующих учебных заведений, и на локальном – уровне хозяйствующих субъектов самими системами управления в процессе стратегического планирования деятельности объектов управления.

Однако в настоящее время на отраслевых рынках труда более четко обозначилась тенденция переманивания трудовых ресурсов из одной российской компании в другую, также российскую. И если раньше такими методами привлечения персонала отличались иностранные компании, находящиеся на территории РФ, то после ухода большинства из них эти методы стали более широко использоваться и отечественными компаниями.

Для решения данной задачи, на наш взгляд, управленческому персоналу компаний необходимо в совершенстве владеть такой функцией управления, как активация деятельности кадров, под которой, по нашим представлениям, понимается разработка системой управления конкретных мероприятий по выработке у персонала внутренних мотивов к своевременному и качественному выполнению своих трудовых обязанностей. Таким образом, главная

цель управленческого персонала – способствовать формированию внутренних мотивов, т.е. желанию и осуществлению деятельности всеми кадрами по достижению запланированных системой управления конечных результатов их труда. А также необходимо реализовать следующую цель – создать условия: способствующие формированию у кадров высокой степени удовлетворенности выполняемой работой; приверженности миссии, стратегическим целям и текущим мероприятиям компании; способствующие профессиональному развитию и карьерному росту каждого сотрудника; удовлетворенности персонала экономическим вознаграждениям за выполнение трудовых обязанностей и достижение конечных результатов труда; формирования комфортного социально-психологического климата в коллективе; достойного социального обеспечения (социального пакета).

Поскольку функция управления, называемая «активация» деятельности, основывается на теориях мотивации, то в большинстве учебников она называется функцией «мотивация». Следовательно, в настоящее время задачей управленческого персонала любого хозяйствующего субъекта является обязательное знание и применение теорий мотивации в реальной деятельности.

Самыми неопровержимыми в научной литературе теориями мотивации являются теории психоанализа, научения, содержательные, процессуальные, которые представлены в табл. 1 вместе с перечнем авторов теорий и основными факторами мотивации деятельности персонала [2; 5; 7].

В табл. 2 приведены основные результаты или проявления факторов мотивации персонала в процессе трудовой деятельности по каждой группе теорий мотивации.

На наш взгляд, в настоящих условиях наиболее распространены в практической деятельности содержательные и процессные теории мотивации [6]. Так, например, содержательные теории мотивации показывают, что группы или уровни потребностей работников располагаются по иерархии.

Таблица 1

Теории и факторы мотивации трудовой деятельности персонала	
Представители теории	Факторы мотивации
1. Теории психоанализа	
З. Фрейд, А. Адлер, Э. Фром, К. Юнг	Психические процессы сознательной и подсознательной деятельности персонала
2. Теории научения	
И. Павлов, Дж. Уотсон, Б. Скиннер, К. Левин	Инстинкт и безусловный рефлекс как физиологические факторы, влияющие на психологическое состояние работника
3. Теории содержательные	
3.1. Мотивации А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. Макклелланда, Ф. Герцберга, К. Левина	Знания и возможность удовлетворения потребностей каждого работника
3.2. Теория психического развития А.С. Выготского	Два параллельных уровня развития – высший и низший у каждого работника
3.3. Комплексная модель мотивации Э. Шейна	Зависимость потребности от: а) стадии развития работника как личности; б) жизненных ситуаций.
4. Теории процессуальные	
4.1. Ожиданий (эксплуатации) В. Врума	а) восприятия и ожидания, связанные с конкретной ситуацией; б) возможные последствия выбранного типа поведения.
4.2. Справедливости: С. Адамса	
4.3. Теория Л. Портера – Э. Лоулера	
4.4. Постановки целей Э. Локка	
4.5. Партиципативного управления	

Таблица 2

Результаты или проявления факторов мотивации деятельности персонала	
Наименование теорий	Основные результаты факторов мотивации
Теории психоанализа	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поступки человека (персонала) в большей мере бессознательны и полностью не объяснимы. 2. Поведение персонала исходит из расчета максимального уровня потенциальных возможностей. 3. Наличие комплекса неполноценности у слабых работников, который пытаются компенсировать стремлением к лидерству или руководству. 4. Каждый работник отражает воспитание в детстве, межличностные связи, взаимосвязь между психическими процессами и социальными условиями. 5. В одной личности существует две тенденции поведения, одна из которых доминирует.
Теории научения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Реакция работника ответная или автоматическая на внешние стимулы. 2. Организационные конфликты зависят от степени адекватности системы поощрений и наказаний работника. 3. Методы поощрения и наказания работника не должны предоставлять возможность выбора альтернативного варианта деятельности персонала вне сферы целей деятельности хозяйствующего субъекта.
Теории содержательные	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие у каждого работника теории состояния и уровня удовлетворенности потребностями. 2. Наличие у каждого работника целей по стабилизации или изменению уровня удовлетворенности потребностями. 3. Влияние на поведение персонала в процессе трудовой деятельности внешних и внутренних факторов. 4. Потребности персонала представляют собой группы, расположенные на трех, пяти или семи уровнях иерархии. 5. Степень удовлетворенности персонала работой зависит от двух групп внешних факторов гигиенических и мотивирующих.

Теории процессные	<p>1. Поведение работника в процессе трудовой деятельности определяется:</p> <p>а) разными уровнями потребностей;</p> <p>б) восприятиями и ожиданиями, связанными с конкретной ситуацией;</p> <p>в) возможными последствиями выбранного типа поведения.</p> <p>2. Каждый работник может самостоятельно оценить в баллах по установленной шкале оценок три ожидания:</p> <p>а) зависимости между затраченными усилиями и результатами труда;</p> <p>б) желаемого вознаграждения за полученные результаты труда;</p> <p>в) требуемой ценности вознаграждения (валентности).</p> <p>3. Каждый работник субъективно ощущает справедливость вознаграждения за труд, сравнивает свои чужие затраты и сумму вознаграждения.</p> <p>4. Затраченные работником усилия, учитывающие его способности, характер и осознание значимости его деятельности в достижении результата должны соотноситься с самим результатом, исходя из полученного внутреннего и внешнего вознаграждения.</p> <p>5. Каждый работник в той или иной степени воспринимает коллективные цели как свои собственные, стремится к их достижению, получает удовлетворение от выполненной работы.</p> <p>6. Качество и интенсивность труда работника зависят от:</p> <p>а) степени востребованности его знаний, умений и опыта</p> <p>б) наличия прямой зависимости между инициативой работника и вознаграждением за результаты труда.</p>
-------------------	--

В дальнейшем потребности могут измениться или приобретаться в результате влияния жизненного опыта, приобретения знаний. Однако, по мере развития системы экономических отношений потребности более высоких уровней смогут значительно повлиять на деятельность персонала; структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремление человека к успеху, власти; признанию.

Степень удовлетворенности работой зависит от двух групп внешних факторов: гигиенических и мотивирующих.

К содержательным теориям, как видно из табл. 1, относится и теория психического развития русской школы под руководством Л.С. Выготского, согласно которой низшие потребности ограничены материальным стимулированием. Потребности высшего уровня по ощущению их каждым работником формируются как социальные и духовные. Формой удовлетворения потребностей высшего уровня является творческая трудовая деятельность.

Административному персоналу следует обратить внимание на то, что удовлетворить потребности одного уровня средствами другого практически невозможно.

Комплексная модель мотивации Э. Шейна направлена на выявление двух

зависимостей потребностей работника: от стадий личностного развития человека и от жизненных ситуаций. Поэтому менеджеру по персоналу необходимо быть аналитиком или диагностом.

К процессным теориям мотивации, которые рассматривают мотивацию как процесс, относятся такие: теории ожиданий (экспектаций) В. Врума, справедливости С. Адамса, Л. Портера – Э. Лоулера, постановки целей Э. Локка, партисипативного управления, мотивации Д. Мак-Грегора, У. Оучи, обогащения труда Д.С. Синка, характеристики работ Д.С. Синка, самосогласованности П. Леки, символическая теория ценностей Л. Фон Берталанфи, законы Йоркса – Дорсона.

Основные положения этих теорий предполагает ориентация управленцев по персоналу на мотивацию трудовой деятельности через ожидания, страх и ценности работника.

Из достаточно большого количества процессуальных теорий мотивации, наиболее признанными являются пять теорий.

Так, например, согласно первой теории предпочтения ожиданий (экспектаций) В. Врума, определяющими факторами в мотивации работника является его потребности и ожидания.

Сущность второй – теории справедливости С. Адамса – заключается в том, что необходимо все возникающие конфликты сглаживать через достойную оплату труда.

Основу третьей – теории Л. Портера и Э. Лоулера – составляет мнение, что результативность труда порождает удовлетворенность, а не наоборот.

В соответствии с четвертой – теорией постановки целей Э. Локка – мотивация работника определяется его удовле-

творенностью результатами труда.

Пятая теория партисипативного управления основана на том, что мотивация каждого работника заключается в желании управлять процессами.

Задачи службы управления персоналом и менеджеров по персоналу, применяющих в своей практической деятельности положения содержательных и процессных теорий мотивации трудовой деятельности персонала приведены в табл. 3.

Таблица 3

Задачи службы управления персоналом и менеджеров по персоналу

Теория мотивации	Задачи, требующие решения
Содержательные теории	1. Применять два метода влияния на мотивацию трудовой деятельности работника: а) изменить внутреннюю окружающую среду; б) изменить отношение работника к трудовой деятельности; в) комбинировать оба метода.
Теория психического развития Л.С. Выготского	2. Применять методику двойной мотивации: а) материального стимулирования для удовлетворения низших потребностей; б) социального и духовного стимулирования для удовлетворения высших потребностей.
Комплексная модель мотивации Э. Шейна	4. Разрабатывать для каждого работника в отдельности индивидуальное мотивирующее воздействие в зависимости потребностей от: а) стадии личностного развития; б) жизненной ситуации.
Процессные теории мотивации	4. Провести анализ: а) степени рациональности распределения усилий работником (персоналом) для достижения поставленных индивидуальных (коллективных) целей; б) факторов, заставляющих работника действовать (бездействовать); в) степени необходимости и возможности работнику (коллективу) направлять (не направлять) свои действия на выполнение задач и достижение целей.
Теория предпочтения ожиданий В. Врума	5. Провести выявление потребностей и ожиданий каждого работника. 6. Предложить каждому работнику адекватное потребностям и ожиданиям вознаграждение, исходя из установленного твердого соотношения между достигнутым результатом труда и вознаграждением.
Теория С. Адамса	7. Разработать мероприятия по сглаживанию (предотвращению) возникающих между работниками негативных ощущений и конфликтов из-за оплаты труда.
Теория Л. Портера – Э. Лоулера	8. Рассматривать задание с точки зрения работника как исполнителя, чтобы оценить уровень мотивации его выполнения. 9. Проанализировать степень выполнения задания после его завершения. 10. Разработать конкретные мероприятия по изменению (усилению) мер по мотивации.
Теория постановки целей Э. Локка	11. Постановку целей трудовой деятельности превратить в осознанный работником процесс, определяющим будущие намерения каждого работника.
Теория парситипативности управления	12. Привлекать работников как исполнителей к выработке управленческих решений.

Таким образом, на основании проведенного исследования можно сделать вывод о том, что руководители и менеджеры по персоналу, которые хотят сохранить кадровый состав и не допустить его переманивания в другие хозяйствующие субъекты, должны обладать соответствующими компетенциями, знаниями, умениями, опытом применения в практической деятельности методиками и методами анализа потребностей каждого работника как исполнителя, выбора наиболее актуальных и полезных положений теорий мотивации с целью повысить качество труда, создать условия для своевременного выполнения заданий, усиления степени ответственности каждого работника и его вклада в достижение общих целей компании и, прежде всего, обеспечить удовлетворенность работника полученным вознаграждением за результаты труда и внесенный вклад в достижение общих целей компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. Указ Президента РФ от 7 мая 2018 г. «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» № 204. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027> (дата обращения: 15.10.2023).
2. Большаков А.С. Менеджмент: учебное пособие. СПб.: Питер, 2000. 160 с.
3. В России будут формировать пятилетний прогноз потребности в кадрах. URL: <https://tass.ru/ekonomika/18811669?ysclid=Intd2du2m7120294725> (дата обращения: 17.10.2023).
4. Дефицита кадров нет. Исчезают желающие работать за копейки. URL: https://www.trud.ru/article/04-08-2023/1526411_defitsita_kadrov_net_ischezajut_zhelajuschie_rabotat_za_kopejki.html (дата обращения: 16.10.2023).
5. Загородников С.В. Краткий курс по менеджменту: учебное пособие. М.: Окей-книга, 2010. 159 с.
6. Маклаков А.Г. Общая психология: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2016. 583 с.
7. Основы менеджмента: учебное пособие / Под ред. д-ра экон. наук, проф. В.И. Королева. М.: Магистр, 2021. 624 с.
8. Промышленность пожаловалась на рекордный за 30 лет дефицит кадров // Сетевое издание Forbes.ru. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/480988-promyslennost-pozalovalas-na-rekordnyj-za-30-let-deficit-kadrov-posle-mobilizacii?ysclid=Int9cto6a3858551294> (дата обращения: 16.10.2023).
9. Рособрназор подвёл итоги основного периода ЕГЭ-2023 // Отраслевое издание Skillbox Media. URL: <https://skillbox.ru/media/education/rosobrnadzor-podvyel-itogi-osnovnogo-perioda-egje2023/?ysclid=Intc9e51su814516330> (дата обращения: 17.10.2023).
10. Уровень безработицы (по методологии Международной организации труда) (оперативные данные) // ЕМИСС Государственная статистика. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/57341?ysclid=lnwwaxtbra49592299> (дата обращения: 10.10.2023).
11. Федеральная служба государственной статистики: официальный сайт. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 10.10.2023).
12. ФНС отметила увеличение числа самозанятых россиян в 1,7 раза – до 6,56 млн // «Интерфакс». URL: <https://www.interfax.ru/business/880683> (дата обращения: 10.10.2023).