



УДК 316.334.22:331.108.5(045)

Шура Н.О.,

канд. екон. наук, доцент кафедри економіки та підприємництва  
Криворівського металургійного інституту ДВНЗ «Криворівський національний університет»

Коломоєць Т.Г.,

ст. викладач кафедри соціально-гуманітарних дисциплін  
Криворівського металургійного інституту ДВНЗ «Криворівський національний університет»

## *Криза трудової мотивації у сучасному суспільстві та шляхи її подолання*

У статті на основі аналізу літературних джерел здійснено критичний аналіз наукових поглядів з теоретичних основ кризи трудової мотивації. Наведено власний соціально-економічний аспект інтерпретації цього поняття, який містить з одного боку особистісні та суспільні чинники, а з іншого, економічні, засновані на класичних теоріях мотивації. Сформовано основні причини кризи трудової мотивації у суспільстві. Узагальнено основні шляхи подолання кризи трудової мотивації за умов розвитку сучасного українського суспільства.

**Ключові слова:** мотивація, праця, суспільство, ринок праці, трудові відносини, криза трудової мотивації, мотиваційний розрив.

Трудова мотивація – системна категорія, що постійно знаходиться у сфері інтересів суспільних наук, на межі економіки, соціальної філософії, етики, культурології, соціальної антропології, соціальної психології і соціології. Проблема трудової мотивації вважається актуальною завжди, незалежно від того, на якому рівні науково-технічного прогресу та економічного розвитку знаходиться суспільство. Але більш глибоко проблема трудової мотивації у більш глибокому змісті почала розглядатись у науковій літературі лише в ХХ ст. Актуальність цієї проблеми сьогодні, як і у доіндустріальному суспільстві, обумовлена тим, що трудова діяльність – фундаментальна умова існування будь-якого суспільства, яка потребує відповідної мотивації. Ставлення до праці значною мірою визначає успіх або невдачу суспільства у його просуванні на шляху економічного і соціального розвитку.

Мотивація трудової діяльності є одним з найважливіших чинників економічного зростання суспільства за ринкових умов. Ті або інші тенденції зміни трудової мотивації залежать, головним чином, від природи суспільних відносин. Проте, нова трудова мотивація виникає не автоматично, а лише за наявності сприятливих обставин, особливо тих, що впливають на соціальне усвідомлення населення. Тому сьогодні, коли криза праці призвела до того, що деформованими стали конкретні варіанти поведінки людей у сфері виробництва, надзвичайно важливо зрозуміти мотиваційні механізми людини, зокрема, дослідити кризу трудової мотивації людей і особливості їх ставлення до праці під час вказаної кризи.

Отже, мотивація праці – одне з основних проблемних питань у процесі трансформації економіки і формування нового якісного стану зайнятості.

Питання мотивації трудової діяльності носять історичний характер. Зародки спонукальних трудових теорій знаходимо ще в працях Платона та Аристотеля [1, с. 10]. Більш серйозні погляди на трудову мотивацію розкриваються в філософії Середньовіччя та епохи Відродження [3, 4]. Класичні теорії мотивації відомі нам з праць Ф. Тейлора, Д. Мак-Грегора, А. Маслоу [5; 11; 19]. Більш сучасні погляди на кризу мотивації трудової діяльності знаходимо в працях О.М. Балакіревої [2], Н. Пилипенко [9], Н.С. Ткаченко [12], С.М. Цуркан [14] та Г. Цветкової [13].

Одним зі спірних і маловивчених питань сьогодні залишається проблема кризи трудової мотивації, причому інтерес становить не стільки економічний, скільки соціально-філософський та психологічний аспекти цього явища.



Метою цієї статті визначено історично-логічний огляд питань мотивації праці та кризи трудової діяльності із формуванням шляхів її подолання. Зазначена мета передбачає вирішення таких завдань: усвідомлення історичного філософсько-соціального підходу до мотивації трудової діяльності; формування уявлення про кризу трудової діяльності за сучасних умов розвитку суспільства; визначення основних шляхів подолання кризи трудової діяльності з позиції філософсько-соціального погляду на процес мотивації.

Розглядаючи актуальні проблеми методології і практики сучасного суспільства, В.А. Мірзоян [8] термін «криза трудової мотивації» пропонує у цілому сприймати в троякому сенсі: як свідчення низького рівня зацікавленості безпосереднього суб'єкта праці в можливо ефективнішій трудовій віддачі (простіше кажучи – небажання працювати); як прояв низької ефективності практики внутрішньо-організаційної управлінської дії на фактичну трудову поведінку персоналу (невміння керівництва по-справжньому зацікавити персонал); як доказ неправильних підходів теоретиків при розкритті суті закономірностей трудової мотивації особи і формулюванні інструментальних придатних рекомендацій (неадекватне теоретичне відзеркалення реальності).

Деякі теоретики констатують, що кількість демотивованих людей значно більша, ніж мотивованих» [16]. Аналітики визначають також «недостатню мотивацію, «масштабну кризу мотивації», глибокий «мотиваційний розрив» між теорією і практикою управління працею, що примушує організації витратити величезні кошти на спеціальні курси для вищого і середнього менеджменту, мотиваційні тренінги, аналітичну роботу тощо.

Теоретична розробка теорії мотивації до праці визначається тим цивілізаційним середовищем, де виконується праця і здійснюється процес управління нею. Згадаємо вчення Аристотеля про працю, згідно з яким для вільного громадянина античного світу не лише сама праця була непристойним заняттям; такою була і сама організації праці, у тому числі й завдання мотивації. Аристотель управління працею рабів вважає все ж таки рабською працею [1]. Глибинні суперечності подібної позиції полягає у наступному: якщо ми вважаємо раба лише «Instrumentum vocale» – «знаряддям, що говорить», тобто позбавляємо його притаманною людині суб'єктності (здібності до цілепокладання), то як же ми можемо управляти його мотивацією, куди нам слід спрямовувати трудову енергію? Хіба, можливо, наприклад, мотивувати лопату або палицю? Значить, «Instrumentum vocale» все-таки відрізняється від «Instrumentum mutum» – «німих знарядь праці» і «Instrumentum semivocale» – «живих знарядь» – в'ючної худоби. У той самий час з історії відомо, що «...знаряддя, що говорять», псували знаряддя сьогодення, ламали їх і, таким чином, висловлювали свою соціальну агресію. З сучасного погляду це і є прямий прояв «кризи трудової мотивації». Зрозуміло, що сама постановка проблеми «мотивація раба» була для тієї епохи чужою, і не можна вказати на наявність якоїсь концепції такої мотивації. Але, на нашу думку, тут дійсно фігурує криза, оскільки виконавець праці чинить опір процесу праці.

Праця людини – це діяльність, що підпорядковується встановленій меті. Людина – єдина тварина, наділена здатністю ставити цілі. Лише людина, на відміну від тварини і техніки, є суб'єктом праці, так само як і суб'єктом спілкування і пізнання. Суб'єктність людської праці означає також і усвідомленість, свідомість як цілепокладання, так і процесу досягнення, реалізації цих цілей. Французький філософ і соціолог Жорж Фрідман у своїй книзі «Вщент розбита праця» афористично сформулював цю сутнісну характеристику: «людина – більше, ніж його робота» [17].

Логічним розвитком діалектичних суджень про працю стала позиція Карла Маркса, перш за все, його концепція суті і причин феномену відчуженої праці. Звертаючись до оцінки Адамом Смітом праці лише як процесу «жертвопринесення», Маркс вважав, що той був абсолютно правий, коли фіксував негативне ставлення працівника до власної праці. Але у той самий час, крім цього емоційного відношення індивіда до своєї діяльності, праця все ж є дещо інше... [6]. І тут він, по суті, використовує гегелівську аргументацію, оскільки звертає увагу на те, що сама праця надає працівникові це «дещо інше» саме як цілепокладаюча діяльність. Проте, на думку К. Маркса, працівник найманої праці – праці, за соціальним характером, «антагоністичної», «не добровільної», «вимушеної», «примусової», «зовніш-



ньої» – не може сприймати працю позитивно. Адже праця його – не просто уречевлення, а відчуження суб'єкта від власної діяльності [7]. Використовуючи ключове поняття «потреба в праці», К. Маркс створює різкий контраст з характером відчуженої праці: «...це не задоволення потреби в праці, а лише засіб для задоволення будь-яких інших потреб» [7].

Нагадаємо також, що наведені сторони теоретичних і практичних проблем реальної мотивації до ефективної праці по-різному відбиваються в різних дисциплінах – економіці праці, психології, трудовому праві, соціології та ін., але в методологічному плані якнайповніше вони розроблені у межах теорії менеджменту як одна з основних функцій управління – мотивації. Точніше кажучи, субстанціальне розуміння мотивації до праці починається саме з усвідомлення особового сенсу праці, що не зводиться до стимулюючої ролі зарплати і всіх інших зовнішніх чинників.

Сутність і причини «кризи мотивації» – розриву між технічним прогресом і практикою управління – можна зрозуміти, якщо повернутися на початок 70-х років ХХ ст., коли стався своєрідний вибух теоретичного і практичного інтересу до особового змісту праці. При цьому загострилися проблеми, пов'язані з масовою демотивацією до трудової діяльності. Була випущена безліч публікацій, проведено багато наукових конференцій, відкрилися дослідні центри, що пильнували за якістю трудового життя. Як у розвинутих ринкових, так і у соціалістичних країнах на найвищому урядовому рівні були прийняті відповідні рішення.

Гуманізація праці, як цивілізаційна задача, вже більше трьох десятиліть становить суть численних концептів: «людський чинник», «людські ресурси», «людський капітал» та ін. Можемо виділити два аспекти розуміння і практичного вирішення цієї надзадачі: етико-філософська і прагматична. Перший ставить основною задачею всіх гуманізаційних нововведень саме сенс праці: найбільш відома концепція – «потрійна переоцінка праці» Ж. Фрідмана: обґрунтування соціальної необхідності «інтелектуальної переоцінки праці» (аби працівник бачив сенс у самому вмісті того, що він робить), «моральної переоцінки праці» (аби він пишався власною працею) і «соціальної переоцінки праці» (аби працівник розумів соціальну значущість своєї праці). Другий – прагматичний – аспект апелює до того, що витрати «наукової організації праці» – переважання технократичних принципів організації людської праці (як і організації функціонування соціуму у цілому), наводять до крайнього розчленовування трудових функцій, роздроблення цілісної діяльності, не сприяють прояву трудового ентузіазму, знижують трудову віддачу, обертаються абсентизмом, саботажем, крім того, породжують масу проблем і в інших сферах особистого і суспільного життя. На основі прагматичного аспекту з'явилася цінні нововведення: заходи щодо «розширення праці», «збагачення праці», «ротації трудових функцій», «гнучкого робочого графіка» та ін.

Таким чином, якщо перший аспект спрямовує наукову думку від розуміння фундаментальної важливості особового сенсу праці до створення адекватних мотиваційних механізмів, то при другому – завдання ставиться переважно виходячи з економічних міркувань.

Вказана аргументація, яка і сьогодні залишається пануючою при обґрунтуванні необхідності управління сенсом праці, чітко була сформульована британським соціологом і економістом Стефаном Хіллом: «Програми по гуманізації праці були висунуті для подолання двох проблем, породжених грубим вживанням наукового менеджменту. Перший – крайній розподіл праці, який призводить деколи до технічної неефективності, тим самим, скоріше збільшує витрати, ніж сприяє впровадженню ефективніших і дешевших методів організації праці. Другий – опір працівників розподілу праці, а також надмірно суворий контроль з боку менеджменту. Все це знижує практичну ефективність принципів наукового менеджменту» [18]. Звідси і висновок у дусі традиційного технократизму – якщо удосконалювати виробничо-технічне середовище, впроваджувати найсучаснішу технологію, забезпечивши, тим самим, більш цілісну діяльність працівника, ну і якщо якоюсь мірою пом'якшити «жорсткість» менеджменту, то праця стане осмисленою, творчою і, отже, продуктивнішою.

По суті, ми повертаємося до того двоєдиного завдання, викладене на початку статті. Знову-таки фактично шукаємо відповідь на питання «як краще працювати?», не усвідомлюючи важливості його взаємозв'язку з іншим питанням – «заради чого?».

Досить вдало сформовані причини кризи трудової мотивації знаходимо у Г. Цветкової.



«...по-перше, для основної маси працівників трудова діяльність в сфері матеріального виробництва перестала бути повноцінним джерелом основних життєвих потреб. По-друге, погіршуються умови трудової діяльності. Праця в сфері матеріального виробництва вимагає великої фізичної напруги, погіршало медичне обслуговування, відсутня допомога в рішенні соціальних проблем з боку вищого керівництва підприємств. При розробці економічних реформ на загальнодержавному і регіональному рівнях переважає орієнтація на прибутковість, а не на соціальну справедливість. По-третє, відбуваються різкі зміни в духовних і інтелектуальних потребах. Значне майнове розшарування населення обумовлене в основному не відмінностями в якості і кількості праці, а кримінальною діяльністю, що також значно знижує мотивацію трудової діяльності і зумовлює її кризу [13].

Погіршення матеріальних умов викликає у працівників почуття страху перед майбутнім, невпевненості в завтрашньому дні. Серед мотивів трудової діяльності переважають короткострокові цілі і ціннісні орієнтації. Люди хочуть отримати бажані блага зараз, негайно відкидають можливість відстрочити їх здобуття на відносно тривалий термін. Пріоритетними стають особистий або груповий егоїзм, корпоративні інтереси. Мотиви суспільного визнання праці і участі в управлінні виробництвом займають найостанніші місця серед спонукальних причин трудової діяльності працівників, незалежно від форм власності підприємств.

Таким чином, криза мотивації виявляється в тому, що відбувається заміна рівнів вищих потреб рівнем нижчих потреб, причому міра спрощення наближається до деградації. Колишні орієнтири зруйновані, а нова творча мотивація не створена. Поза сумнівом, що для її появи необхідний відповідний механізм стимулювання, який міг би впливати на структуру цінностей трудової діяльності, а, отже, і на її соціальну ефективність.

Вважаємо також, що однією з основних макроекономічних причин кризи мотивації праці є зміна відносин власності, що зумовлюють формування якісного стану мотивації праці, її структури і вмісту. Перехід до приватної власності на засоби виробництва привів до вагомого зростання мотивації саме у власників, у той час як робітники під тиском керівництва працювати набагато ефективніше не стали. Навпаки, в окремих випадках спостерігаємо їх опір погіршенню умов праці, зростанню трудового навантаження на одне робоче місце тощо. Під впливом цього формується і сам тип особи з певною структурою трудових цінностей, яка і призводить до кризи трудової мотивації за умов приватної власності.

Таким чином, ефективний баланс інтересів, мотивів і стимул-реакцій у суспільстві далеко не досягнутий, навпаки, їх дроблення йде інтенсивніше, ніж інтеграція. У свідомості працівників фіксуються реальні суперечності між метою і засобами її досягнення, між мотивами і стимул-реакціями, що створює кризовий стан мотивації трудової діяльності, а, отже, і соціальної активності людини і суспільства в цілому.

Можна вважати, що вихід з кризи у сфері праці неминуче супроводжуватиметься дестабілізацією трудових відносин, оскільки торкнеться життєвих інтересів багатьох груп працівників. Протидія інноваціям виходитиме не лише від працівників, зайнятих примітивною працею, або які мають компенсації за шкідливі умови праці, а й від висококваліфікованих фахівців застаріваючих професій.

На нашу думку, для подолання кризи мотивації необхідний концептуальний союз двох підходів: «праця сама по собі» і «людина сама по собі». Дві сфери соціального буття людей – трудове і позатрудове життя – мають бути поєднані в одне ціле. І якщо менеджмент прагне до управління трудовою поведінкою підлеглих через саму працю, то він має бути підтриманий всіма соціальними інститутами, тобто, суспільство у цілому також повинне відповідати цій меті, має створювати адекватні соціально-економічні і морально-психологічні умови ефективної мотивованої праці.

«За відсутності ідеологічної підтримки, витрати правлячої еліти, пов'язані з наглядом за громадянами, і витрати громадян, пов'язані з наглядом один за одним, спрямувалися б до нескінченності. Суспільство, де кожен поводить себе виключно егоїстично і байдужий до інших, нежиттєздатне» [15]. Саме цей чинник і визначає, перш за все, «кризу мотивації», а не аргументації на слабкість теорій мотивації і низька ефективність їх реалізації.

З викладеного доходимо висновку, що у майбутньому саме спрямованість на мотива-



цію трудової поведінки людини через особовий сенс стане адекватною базою синтезу двох підходів до гуманізації праці – прагматичного і етико-філософського. Цим буде забезпечено рішення двоєдиної задачі: з одного боку, практичні заходи будуть осмислені самим суб'єктом праці, з іншого боку, цілі і завдання організації, всі економічні, технологічні і структурні трансформації наповняться розумінням сенсу людської праці. І лише тоді стане реальністю справжня гуманізація праці – більш повне розкриття людського потенціалу трудової діяльності, отже, розкриється і значення мети – «перетворення праці на першу життєву потребу» – стан, що найбільше відповідає субстанції самої праці і забезпечує найбільш гідну життєдіяльність.

### Література:

1. Аристотель. Политика /Аристотель // Соч. В 4-х т. – М.: Мысль. – Т. IV. – 1984. – 830с.
2. Балакірева О. М. Трансформація ціннісних орієнтацій в українському суспільстві / О. М. Балакірева // Український соціум. – 2002. – № 1. – С.4–17.
3. Гегель Г.В.Ф. Философия права / Г.В.Ф. Гегель. – М.: Мысль, 1990. – С. 165.
4. Гельвеций К.А. О человеке / К.А. Гельвеций // Сочинения В 2-х т. – М.: Мысль. – 1974. – Т. II. – 687с.
5. Маслоу А. Маслоу о менеджменте./ А. Маслоу // – СПб.: Питер, 2003. – С. 117.
6. Маркс К. Экономические рукописи 1857-1861 гг. В 2-х ч./ К.Маркс. – М.: Политиздат. – Ч. I. – 980с.
7. Маркс К. Экономическо-философские рукописи 1844 г. / К.Маркс, Ф. Энгельс // Сочинения. – Изд. 2-е. – М.: Политиздат, 1974. – Т. 42. – С.41-174.
8. Мирзоян В.А. Кризис трудовой мотивации: опыт философского анализа / В.А. Мирзоян // Вопросы философии. – М.: Наука, 2011. – №11. – С.3-13.
9. Пилипенко Н. Мотиваційні механізми професійної адаптації особистості / Н. Пилипенко // Соціальна психологія. – 2008. – №3. – С.131-136.
10. Платон. Государство / Платон // Сочинения В 3-х т. – М.: Мысль, 1971.
11. Тэйлор Ф.У. Научная организация труда / Ф.У. Тэйлор. – М.: Транспечать, 1924. – С. 69.
12. Ткаченко Н.С. Мотиваційна система в період рецесії / Н.С. Ткаченко // Вісник Національного транспортного університету.– 2009. – №19. – Ч. 1. – С.75-78.
13. Цветкова Г. Кризис трудовой мотивации и его последствия / Г. Цветкова // Экономист. – 2000. – №4. – С. 51-56.
14. Цуркан С.М. Фактори і наслідки впливу трудової мотивації персоналу підприємства / С.М. Цуркан // Праці Одеського політехнічного університету. – 2001. – Вип.2. – С.7-12.
15. Эггертсон Т. Экономическое поведение и институты /Т. Эггертсон. – М.: Дело, 2001. – 408с.
16. Энкельманн Н.Б. Власть мотивации Харизма, личность, успех: пер. с нем / Н. Б. Энкельманн. – 4-е изд. – М.: Интерэксперт, 2005. – 272 с.
17. Fridman G. Le travail en miettes. – P.: Gallimard, 1964.
18. Hill S. Competition and Control at Work: The New Industrial Sociology / S. Hill. – London: Heinemann, 1981. – 288p.
19. McGregor D. The Human Side of Enterprise / D. McGregor. – N.Y.: McGraw-Hill, 1960.

**Шура Н.А.**, канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и предпринимательства Криворізького металургійного інституту ДВНЗ «Криворізький національний університет», **Коломоєц Т.Г.**, ст. преподаватель ДВНЗ «Криворожского национального университета»

**Кризис трудовой мотивации в современном обществе и пути ее преодоления.** В статье на основе анализа литературных источников осуществлен критический анализ научных взглядов на теоретические основы кризиса трудовой мотивации. Приведен собственный социально-экономический аспект интерпретации указанного понятия, который содержит с одной стороны личностные и общественные факторы, а из другой – экономические, основанные на классических теориях мотивации. Сформированы основные причины кризиса трудовой мотивации в обществе. Обобщены основные пути преодоления кризиса трудовой мотивации в условиях развития современного украинского общества.

**Ключевые слова:** мотивация, труд, общество, рынок труда, трудовые отношения, кризис трудовой мотивации, мотивационный розрив.

**Shura N.O.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, **Kolomoets T.G.**, Senior Lecturer of the SHEE "Krivoy Rog National University"

**Crisis of labor motivation in today's society and its ways of solution.** Based on the analysis of the literary sources, the critical analysis of scientific views on the theoretical foundations of the crisis of labor motivation has been done in this article. The author's own socio-economic aspect of interpretation of the indicated concept, which contains personal and public factors on the one hand, and economic factors, based on classical theories of motivation on the other hand is proposed. The principal reasons of crisis of labour motivation in society are formed. The basic ways of overcoming crisis of labour motivation are generalized in the conditions of the development of modern Ukrainian society.

**Key words:** motivation, labour, society, labour-market, labour relations.