

# ЕВОЛЮЦІЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ТА ЇЇ КРИЗА В УКРАЇНСЬКОМУ СУСПІЛЬСТВІ

ЛІЛІЯ ДМИТРИЧЕНКО,

доктор економічних наук, професор Донецького національного університету

ВІКТОР ЯКИМЕНКО,

кандидат економічних наук, доцент Донецького національного університету

ОЛЬГА МИХАЙЛОВА,

старший науковий співробітник Донецького національного університету

**У статті розглянуто еволюцію трудової мотивації, її сучасну систему й причини кризи в українському суспільстві, а також концептуальні підходи до формування ефективних механізмів мотивації праці в Україні.**

**Ключові слова:** трудова мотивація, мотиваційний механізм, ефективність трудової діяльності, еволюція механізмів трудової мотивації, мотиваційні моделі.

**Постановка проблеми.** Перехід економіки України до ринкових засад передбачає формування адекватної системи трудової мотивації, що ґрунтується на висновках сучасної економічної теорії, а також на практичному досвіді господарювання. Сучасна система трудової мотивації має враховувати тенденції розвитку відносин власності, економічного статусу підприємців і найманих працівників, джерел, рівня, складу і структури їх доходів в умовах постійних змін (у тому числі й циклічних) у конкурентному середовищі, зміни в законодавчій базі, у кон'юктурі всіх видів ринку, особливо ринку праці тощо.

Актуальність дослідження проблем еволюції трудової мотивації та її трансформації в умовах сучасної системної кризи визначається необхідністю пошуків нових мотиваційних механізмів, нових чинників і напрямків мотиваційного стимулювання з метою підвищення соціально-економічної ефективності трудової діяльності.

**Аналіз досліджень і публікацій** свідчить, що ці проблеми досить плідно розглянуто в роботах багатьох зарубіжних і вітчизняних економістів, соціологів, управлінців, психологів та інших фахівців.

Методологічні засади функціонування мотиваційного механізму відомі ще з часів будівництва піраміди Хеопса в Стародавньому Єгипті. Наукове дослідження проблем трудової мотивації започаткували філософи Давньої Греції, зокрема Ксенофонт, який уперше в історії людства обґрунтував ідею матеріального й морального стимулювання праці (навіть праці рабів. Із цього приводу відомий його вислів: "Рабу, який добре працює, я зроблю подарунок, а честолюбним достатньо й похвали").

Проблему трудової мотивації ґрунтовно розкрив засновник класичної школи політичної економії У. Петті, який уперше ввів у науковий обіг категорію "заробітна плата", розуміючи під нею вартість праці. До речі, саме У. Петті визначив нижчий рівень заробітної плати

- фізіологічний мінімум, за межею якого працівник не може вижити. Учений обґрунтував також, що з розвитком продуктивних сил суспільства заробітна плата працівника повинна зростати.

Певний внесок у подальше обґрунтування механізмів стимулювання праці зробив французький учений і практичний діяч Ж.-Б. Сей. А інші науковці - А. Сміт, Д. Мілль, К. Маркс, М. Вебер, Т. Веблен, А. Маршалл, М. Туган-Барановський, А. Маслоу та інші - наполягали на необхідності зростання частки робочого класу в суспільному продукті.

На сучасному етапі вагомий внесок у поглиблення сутності проблем трудової мотивації роблять українські вчені. Так, А. Чухно розглядає проблему мотивації праці в аспекті розвитку людини в інформаційному постіндустріальному суспільстві [1]. Г. Куликов досліджує кількісний аспект витрат на робочу силу для її нормального відтворення [2]. І. Багрова аналізує механізм мотивації праці висококваліфікованих робітників [3]. А. Єськов і В. Зайцев акцентують увагу на мотиваційних механізмах організації праці [4]. В. Кошеленко досліджує закордонний досвід мотивації робочої сили як чинника розвитку національної економіки [5]. Проте залишається низка нерозкритих питань щодо системного дослідження означеної проблеми. Узагалі необхідно зазначити, що у фундаментальній економічній науці проблема мотивації праці останнім часом розглядається вельми обмежено. До того ж мало уваги їй приділяють провідні вчені країни. А як відомо, організація й стимули - це два елементи господарського механізму, які обумовлюють дієвість будь-якої системи. Отже, проблема мотивації праці для сучасної України є однією з найнагальніших.

**Виділення невирішених проблем і мета статті.** Гострота й актуальність проблем трудової мотивації потребують подальшого аналізу, переосмислення традиційних концепцій та розробки сучасних методик формування й реалізації мотиваційних моделей в умовах

мінливого середовища суспільного життя. Сьогодні бракує наукових розробок адекватного визначення та практичного використання змін у мотиваційній системі праці в екстремальних кризових ситуаціях.

**Метою** статті є наукове обґрунтування необхідності формування та впровадження в господарську практику оновленої мотиваційної моделі, що враховує особливості й специфіку трансформаційних процесів в економіці України. Розробка такої моделі передбачає дослідження еволюції теорій і механізмів трудової мотивації.

**Виклад основного матеріалу.** Поняття "мотив" [франц. - *motif* < лат. - *motus*] тлумачиться як психологічна спонукальна причина дій і вчинків людини [6]. Комплексний підхід до визначення цього поняття як об'єкта психологічних досліджень, як процесу психічної корекції конкретної діяльності, як сукупності чинників, що детермінують поведінку людей, використовують із початку ХХ століття представники інституціонального напрямку економічної науки. До того мотивацію інституціоналісти розглядали еволюційно, що забезпечувало не тільки розуміння минулого, а й відкривало можливість для прогнозування майбутнього. Але інституціональним підходом не обмежується тлумачення поняття "мотивація".

Поняття "мотивація" набуло особливого змісту у зв'язку з обґрунтуванням мотиваційного механізму трудової діяльності. Більшість дослідників розробляють схеми такого механізму через потреби та за певних умов. У наукових розробках багатьох авторів підкреслено, що в основі мотивації трудової діяльності лежать ціннісні орієнтації, соціальні очікування, інтереси й стимули.

Існують схеми мотиваційного механізму, у яких мотивація розглядається як сукупність *внутрішніх* і *зовнішніх сил*, що спонукають людину до діяльності, надають їй цілеспрямованість та енергію для досягнення поставленої мети. Виділення в мотиваційному механізмі зовнішніх "економічних" та внутрішніх "неекономічних" чинників у теорії управління спонукало П. Друкера зазначити, що "потреба в будь-чому однаково виражає як економічні, так і неекономічні потреби та прагнення" [7].

Наприкінці 70-х років минулого століття Р. Інґлард розділив існуючі системи мотивації залежно від домінування економічних або неекономічних чинників на "*матеріалістичну*" та "*постматеріалістичну*" [8]. Зазначимо, що співвідношення економічної та неекономічної мотивації нагально вимагає подальшого дослідження й у сучасних теоріях мотивації. Для поглиблення розуміння цього феномена слід звернутись до витоків мотивації, розглянути еволюцію теорій і механізмів трудової мотивації з точки зору поглядів і підходів різних наукових шкіл щодо ієрархії мотивів трудової діяльності.

Перші дослідники-психологи, наприклад, виділяли п'ять основних підходів - *психодинамічний*, *біхевіористський*, *гуманістичний*, *біопсихологічний* та *когнітивний*, кожен із яких по-своєму тлумачить мотиваційну поведінку людини. Так, психодинамічний підхід базується на внутрішніх, неусвідомлених та прихованих силах людської особистості [9], біхевіористський - на впливі середовища на людину [10], гуманістичний підхід - на суб'єктивному світосприйнятті та необхідності особистого самовдосконалення людини [11].

Отже, більшість авторів схиляються до домінування внутрішніх чинників у процесі генезису теорій трудової мотивації. Більше того, відбувається поступове зрушення в мотиваційному механізмі із зовнішньої

мотивації до внутрішньої. Це яскраво простежується, якщо розглянути генезу теорій мотивації в сучасній методології менеджменту й дослідити загально визнані етапи еволюції теорій трудової мотивації.

Еволюцію всієї сукупності теорій трудової мотивації умовно поділяють на вісім етапів, кожен із яких наповнював теорію новими чинниками, ускладнював мотиваційне поле.

На *перших чотирьох етапах* розвитку теорій мотивації дослідники акцентують увагу на *реакції людини на умови праці та її результати*, визначають людину як соціальну істоту; пов'язують мотивацію зі стилем управління, із дією позитивних та негативних чинників на ефективність праці та її адекватність.

*П'ятий і шостий етапи* пояснюють трудову мотивацію *ієрархією потреб людей із урахуванням психологічних чинників*.

На *сьомому етапі* мотиваційні теорії *орієнтують на досягнення групових цілей та завдань у рамках повноважень малих колективів*.

Яскравим прикладом є теорія "Z" японського вченого У. Оучі, яка наголошує на колективістських принципах мотивації, коли підприємство уподібнюється до великої сім'ї і в ньому сповідується відносини довіри, довічної відданості колективу та спільної меті [12].

Останній, *сучасний етап еволюції* теорій трудової мотивації *пов'язаний із факторами соціальної кар'єри та шляхами задоволення особистих потреб та амбіцій за законом зростання потреб*.

Узагалі ж усі наявні теорії трудової мотивації поділяють на *первинні*, які розглядають людину як робітника, *змістовні*, які аналізують структуру потреб і мотивів людей у їх прояві, а також *процесуальні*, які вивчають вплив саме зовнішніх факторів на трудову мотивацію.

Первинні теорії трудової мотивації аналізують поведінку людей при застосуванні так званих штатних стимулів матеріального та морального заохочення.

Ще А. Сміт стверджував, що людиною керують егоїстичні мотиви, постійне й непорушне прагнення покращити перш за все своє матеріальне становище, маючи на увазі власника, дрібного підприємця, який сам встановлює для себе цілі й визначає шляхи їх досягнення. Отже, А. Сміт акцентував увагу на внутрішній мотивації до праці.

Ф. Тейлор першим розглянув проблему відмінності цілей у підприємця і найманця, стверджуючи, що "природна сила адміністратора - головний мотиватор і головна мотивація до праці" [13]. Як бачимо, Ф. Тейлор схилявся до примітивної зовнішньої мотивації та стимулювання.

Подібні погляди відображала й дещо спрощена біполярна теорія "X-Y" Мак-Грегора. Теорія "X" розглядала пересічну людину як ліниву й безініціативну із винятково зовнішньою мотивацією, яка потребує примусового спонування й навіть погроз. Теорія "Y", навпаки, у пересічній людині вбачала творчу особистість із домінуванням внутрішньої мотивації, якій не потрібен примус. Така особистість сама прагне до відповідальності, намагається використати свої творчі потенції для досягнення мети колективу. Але в реальній економіці майже не буває настільки крайніх ситуацій, підпорядкованих лише одній із теорій - "X" або "Y". Життя набагато яскравіше, і чинники обох теорій дивовижно й гармонійно переплітаються в дійсності.

Змістовні теорії мотивації вже докладніше аналізують фактори впливу на трудову мотивацію людини, досліджують структуру зростаючих потреб (здебільшого за ієрархією потреб А. Маслоу), їх зміст і визнача-

ють місце нових потреб в мотиваційному механізмі. Цікаво, що побудована А. Маслоу ієрархія потреб визнає домінування незадоволених потреб над задоволеними, а поведінку людей спрямовують, зазвичай, саме незадоволені потреби. Змістовна теорія мотивації К. Альдерфера передбачає зміну потреб не тільки за А. Маслоу, знизу догори, а й навпаки, зверху вниз, якщо не задоволено певну потребу високого рівня.

Мотиваційна модель Д. Мак-Клеланда акцентує увагу на вторинних потребах, які актуалізуються за умови достатнього матеріального забезпечення, причому потреби не впорядковуються ієрархічно, як у теорії А. Маслоу та К. Альдерфера [14]. Але найбільшого поширення серед змістовних теорій здобула двофакторна гігієнічно-мотиваційна модель Ф. Герцберга. Автор визначив дві групи факторів - гігієнічні та мотивуючі. До перших він відносив фактори середовища трудової діяльності - безпеку, умови і змістовність праці, правила та режим роботи, адекватність заробітної плати, контроль, стиль управління. І хоча не всі ці фактори прямо задовольняють потреби, їх відсутність або погіршення призводить до демотивації праці.

Мотивуючі фактори пов'язані з характером та сутністю трудової діяльності, саме вони безпосередньо викликають задоволення нею, високий рівень самомотивації. До них відносять цікавий зміст роботи, прагнення досягти поставленої мети, успіху, визнання, почуття особистої гідності, високий ступінь самостійності, можливість самореалізації та професійного росту [15].

Таким чином, теорія Ф. Герцберга вперше чітко виділила фактори зовнішньої та внутрішньої мотивації, коли саме внутрішні чинники активізують творчу складову трудового потенціалу працюючого, спонукають його до максимальної участі в справах колективу, до самостійного прийняття раціональних рішень на своєму робочому місці. Ця теорія працює й сьогодні, але в кризових ситуаціях, в умовах безробіття гігієнічні фактори (заробітна плата, гарантія роботи) перетворюються на мотиваційні, а цікавий зміст роботи, прагнення досягти поставленої мети, успіху тощо відходять на другий план.

Процесуальні теорії трудової мотивації намагаються розкрити сам процес мотивування людини на досягнення передбачених результатів. Однією з найбільш відомих процесуальних теорій мотивації є концепція К. Левіна, згідно з якою поведінка людини є функцією цілісного "життєвого простору". Тобто людина в кожний окремий проміжок часу перебуває в певній "тотальній мотиваційній атмосфері", яка прямо або опосередковано впливає на мотиваційне поле.

Відома концепція мотивації О. М. Леонтьєва вбачає джерела мотиваційної сфери людини, як і інших її психологічних особливостей, у практичній діяльності [16]. І ми поділяємо цей підхід, адже тільки в певній трудовій діяльності завжди можна виявити ті складові, які відповідають елементам мотиваційної сфери, функціонально й генетично пов'язані з ними. Тобто між структурою діяльності та побудовою мотиваційної сфери людини існують відносини взаємної відповідності.

Щодо України, то на підґрунті соціально-економічних показників сучасного стану країни можна зробити висновок про кризу системи мотивації праці. Це визначається не тільки низьким показником реальної заробітної плати (незважаючи на офіційні дані, які показують її зростання), але й зміною ціннісних орієнтирів у системі мотивів до праці. А відтак жодна з сучасних концепцій трудової мотивації не може бути застосо-

ваною в Україні в так званому чистому вигляді. Які ж відмінності української національної системи мотивації праці і яку із зазначених концепцій трудової мотивації слід застосовувати в сучасній Україні?

Порівняльний аналіз систем мотивації доводить суттєві відмінності у свідомості, ціннісних орієнтаціях, трудовій поведінці населення в Україні й розвинутих країнах, де в основу мотиваційних моделей закладено саме розглянуті нами теорії. Ринкові перетворення в нашій країні - роздержавлення, багатоетапна приватизація з фактично безкоштовним захопленням 80 % національного багатства, демонополізація з одного боку і жорстка монополізація з іншого - це зміни виробничих відносин і, насамперед, трудової мотивації як невід'ємної складової цих відносин. Складна ситуація в усіх сферах соціально-економічного життя породжує фактори протидії розвитку трудової мотивації.

Зміна чинників впливу на систему мотивації фактично призводить до демотивації, чому сприяє розвиток продуктивних сил українського суспільства в протилежному від цивілізаційного напрямі, погіршення структури виробництва, ставево-вікового стану населення, соціально-побутової інфраструктури, фізичного й психологічного здоров'я, освітнього рівня, забезпеченості житлом. Негативно змінюються соціально-психологічні особливості - життєво-цільові установки, комунікабельність, здатність до адаптації в корупційних умовах господарювання, ступінь лояльності до існуючого політичного ладу (85 % опитаних соціологами громадян незадоволені економічним і політичним станом країни), рівень самодисципліни, особливо в кризових умовах, здатність до засвоєння нових знань, техніки та технології, економіко-правова та політична поінформованість, ділова активність, наполегливість, неординарність у прийнятті рішень тощо).

Серед мотивів трудової діяльності починають переважати короткострокові цілі та ціннісні орієнтації. Люди прагнуть отримати блага зараз, негайно, пріоритетними стають особистий та груповий егоїзм. Мотиви суспільного визнання праці та участі в процесі управління, на які завжди традиційно спиралась дослідники, займають останні місця серед спонукальних чинників трудової діяльності, незалежно від форм власності підприємств.

На зламі тисячоліть упродовж першого десятиліття XXI століття особливо помітною стала трансформація етично-моральних установок в неформальному житті людей, коли масова свідомість виявилась не готовою до радикальної зміни поглядів, до нової економічної поведінки, різкого розмежування населення на бідних і дуже багатих. Останній чинник особливо негативно впливає на трудову мотивацію, бо зростає з кожним роком розшарування населення за рівнем доходів зумовлене не якістю і кількістю праці, а можливостями доступу до корупційних схем, збагачення. Децильний коефіцієнт в Україні постійно зростає і, за різними даними, складає від 20 до 50, що в кілька разів перевищує аналоги в різних (як багатих, так і бідних) країнах. Таке становище значно посилює соціальну напругу в суспільстві, агресивність і непередбачуваність.

Втрата традиційних ціннісних орієнтирів у сфері праці, її престижу призводить до того, що все більше людей не бачить реальних можливостей отримання благ за рахунок чесної праці й надає перевагу іншим шляхам забезпечення добробуту, зазвичай неформальним і незаконним. Трудова пасивність у суспільному виробництві поєднується з активністю в неформальному секторі, що робить фактично неможливим

стимулювання. Як не парадоксально, але вторинна неформальна зайнятість, допомагає людям адаптуватися до кризових економічних умов і підвищує рівень добробуту. Але така зайнятість не сприяє підвищенню кваліфікації за основним фахом, позбавляє людину прагнення до самовизначення, деформує внутрішні мотиви, змінює систему мотивації, систему трудової та соціальної орієнтації робітників й обмежує можливості зайнятості в офіційному секторі економіки, провокуючи поточні та майбутні втрати в ефективному використанні трудового потенціалу.

Постійні зміни в законодавчій базі, деформація трудових цінностей, масове погіршення якості трудового потенціалу, соціального захисту, неадекватність ціни робочої сили - усе це викликає у людей песимізм, почуття байдужості до свого професійного росту й обумовлює необхідність переосмислення проблем трудової мотивації, знаходження нових чинників і стимулів.

Необхідно спрямувати зусилля на усталення системи трудової мотивації, яке визначається соціальним самопочуттям людини, її добробутом, відчуттям справедливості, тобто суб'єктивною оцінкою індивідом успішності свого буття. На жаль, більшість опитаних українців (понад 80 %) щороку вважають себе бідними, відчувають соціальний дискомфорт. До того ж українці на 172 (із 176) місці за відчуттям щастя, тобто ми - одна з найнещасливіших націй у світі, що викликає невдовіру міжнародної спільноти до нашої щирості.

### Висновки

Таким чином, наявність двох форм мотивації - зовнішньої та внутрішньої - зумовлює необхідність формування двох типів мотиваційного механізму. Гармонійне їх поєднання в Україні дозволить визначити комплексну схему такого формування з урахуванням особливостей конкретних колективів і власного досвіду розробників у виборі методів тієї чи іншої теорії або концепції.

Відсутність можливостей гідної та адекватної самореалізації, психологічний розлад і зниження трудової мотивації навіть у професіоналів із високим рівнем інтелекту і досвідом виживання в умовах трансформаційних процесів у суспільстві потребують потужних зусиль для подолання деформацій в інтелектуальному розвитку всього суспільства й формування нового ефективного механізму трудової мотивації з активною позицією кожного індивідуума у виборі місця роботи за власним бажанням і здібностями, а не за вимушеною необхідністю.

L. Dmytrychenko, V. Yakymenko, O. Mychailova

## EVOLUTION LABOR MOTIVE AND CRISIS IT IN UKRAIN SOCIETY

In article analyses of evolution labor motive, modern system it, the causes it in Ukraine society and conceptions of forming effective labor motive in Ukraine.

**Key words:** labor motive, mechanism of motive, effectiveness of labor, the evolution of mechanism of labor motive, the motiveness models.

© Л. Дмитриченко, В. Якименко, О. Михайлова  
Надійшла до редакції 11.02.2010

### ЛІТЕРАТУРА:

1. Чухно А. А. Інформаційна постіндустріальна економіка: теорія і практика / А. А. Чухно // Твори : у 3 т. - К. : КНУ, 2006. - Т. 2. - С. 124-145.
2. Куликов Г. Заработная плата в затратах на содержание рабочей силы / Г. Куликов // Вісник Донецького національного університету. - 2009. - Т. 1. - С. 28-34. - (Серія В. Економіка і право. Спецвипуск).
3. Багрова И. Оплата рабочего труда наивысшей квалификации при преобразовании индустриального общества в постиндустриальное / И. Багрова // Вісник економічної науки України : науковий журнал. - 2008. - № 3 (13). - С. 5-9.
4. Єськов А. Роль мотивации в улучшении организации труда... / А. Єськов, В. Зайцев // Вісник економічної науки України : науковий журнал. - 2008. - № 3 (13). - С. 31-33.
5. Кошеленко В. Аналіз закордонного досвіду мотивації робочої сили як важливого чинника розвитку національної економіки / В. Кошеленко // Схід : аналітично-інформаційний журнал. - 2008. - № 3 (87). - С. 47-49.
6. Словник іншомовних слів : 23 000 слів та термінологічних словосполучень / [Пустовіт Л. О., Скопненко О. І., Сютя Г. М., Цимбалюк Т. В.]. - К. : Довіра - Рідна мова, 2000. - С. 657.
7. Drucher P. P. Concert of the Corporation / P. P. Drucher. - New Brunwick (USA)- L(UK), 1996.
8. Инглегард Р. Культурный сдвиг в зрелом индустриальном обществе / Р. Инглегард // Новая индустриальная волна на Западе : [антология]. - М. : Academia, 1999.
9. Самореализованные люди: исследование психологического здоровья // Мотивация и личность ; [перевод А. М.Татлыбаевой]. - СПб., 1999. - Гл. 11.
10. Торндайк Э. Бихевиоризм. Основные направления в классических трудах / Э. Торндайк, Дж. Б. Уотсон. - М. : Изд. "Аст-Лтд", 1998. - 704 с.
11. Гунченко М. В. Мотивація праці в умовах трансформації економіки України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / М. В. Гунченко. - Полтава, 2005.
12. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы / У. Оучи. - М., 1984.
13. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента / Ф. Тейлор. - М., 1991. - С. 19.
14. Вилюнас В. К. Психологические механизмы мотивации человека / В. К. Вилюнас. - М., 1990.
15. Буди Д. Основы менеджмента / Д. Буди, Р. Пейтон. - СПб., 1999.
16. Судаков К. Новые подходы к оптимизации управленческой деятельности / К. Судаков, Е. Утрюхин // Проблемы теории и практики управления. - 2001. - № 2. - С. 116-120.