

Дмитрий Александрович ТолстиковСибирский институт бизнеса и информационных технологий,
кандидат философских наук, доцент департамента очного обучения, Омск, Россия
e-mail: write_11@mail.ru

Мотивация персонала сквозь призму экзистенциальной философии

Аннотация. Статья раскрывает потенциал экзистенциальной философии для переосмысления подходов к мотивации персонала. Автор утверждает, что глубинной причиной демотивации и выгорания является экзистенциальный вакуум — потеря смысла труда. В противовес внешним стимулам предлагается фокусироваться на внутренних ресурсах личности: стремлении к смыслу, свободе выбора и личной ответственности. На основе этого формулируются практические рекомендации для руководителей по созданию среды, которая помогает сотруднику находить подлинность и осмысленность в своей работе, превращая ее из рутины в акт самореализации.

Ключевые слова: мотивация персонала, экзистенциальная философия, смысл труда, свобода, подлинность, организационная культура.

Dmitry A. TolstikovSiberian Institute of Business and Information Technologies, Candidate of Philosophical Sciences,
Associate Professor of the Department of Full-Time Education, Omsk, Russia
e-mail: write_11@mail.ru

Staff Motivation Through the Lens of Existential Philosophy

Abstract. The article reveals the potential of existential philosophy for rethinking approaches to employee motivation. The author argues that the root cause of demotivation and burnout is an existential vacuum — the loss of meaning in work. As a counterbalance to external incentives, the author proposes focusing on the individual's internal resources: the desire for meaning, freedom of choice, and personal responsibility. Based on this, practical recommendations are formulated for managers on creating an environment that helps employees find authenticity and meaning in their work, transforming it from routine into an act of self-realisation.

Keywords: staff motivation, existential philosophy, meaning of work, freedom, authenticity, organisational culture.

Введение (Introduction)

Ситуация, сложившаяся в сфере трудовых отношений, парадоксальна. Несмотря на многообразие материальных и нематериальных стимулов работы персонала, современные технологии организации труда, стратегии развития организации, многие сотрудники ощущают экзистенциальную неудовлетворенность работой, эмоциональное выгорание и желание уволиться. Классические концепции мотивации, опирающиеся на пирамиду А. Маслоу или «метод кнута и пряника», не в силах решить экзистенциальные вопросы, связанные с профессиональной деятельностью человека: Зачем я работаю? В чем смысл моей работы? Мое ли это место в жизни? Ответить на эти вопросы способна экзистенциальная философия с ее вниманием к свободе, индивидуальному существованию, поиску смысла жизни. Она предлагает методы, помогающие понять и решить мотивационные проблемы, существующие в настоящее время.

Методы (Methods)

Исследование базируется на методологическом подходе экзистенциальной философии, а также на общенаучных методах.

Результаты и обсуждение (Results and Discussion)

Экзистенциализм позволяет посмотреть на сотрудника с новой точки зрения. Ж.-П. Сартр писал: «Существование предшествует сущности» [1, с. 321]. Жизнь человека не определена заранее должностью менеджера, экономиста или кого-либо еще. Человек становится тем, кем он хочет стать посредством своего выбора. Значит, мотивация не может идти извне, она должна исходить из потребностей сотрудника, из его желания стать тем, кем он хочет, через выполняемую работу.

«Человек осужден быть свободным» [1, с. 327]. Свобода соединена с тревогой перед давлением необходимости

сделать выбор и ответственностью за этот выбор. Современные системы мотивации направлены на устранение этой тревоги посредством готовых алгоритмов. Экзистенциализм рассматривает тревогу как естественную составляющую подлинной жизни человека. Мотивация появляется не благодаря тревоге, а путем принятия ответственности за свой выбор на профессиональной стезе и осознания его влияния на окружающую действительность.

А. Камю считал, что работа для человека довольно часто представляется рутинной, не наделенной никаким смыслом [2]. Это особенно остро проявляется в крупных организациях при выполнении однообразной работы. Экзистенциализм считает существование человека абсурдным. Поэтому мотивация должна быть направлена не на отрицание абсурда, а на борьбу с ним, например через придумывание смысла для своей работы, какой бы бессмысленной она ни была. Сотрудник заряжается мотивацией, когда чувствует, что работа является частью его личностного развития, помогает приумножать ценности, которые он сам разделяет.

М. Хайдеггер писал о состоянии человека, когда он живет, подчиняясь чужим правилам [3, с. 323]. Неподлинная жизнь на работе выражается в стремлении быть как все, противореча своим убеждениям. Подлинность жизни выражается в жизни согласно своим ценностям, в принятии себя таким, какой ты есть. Мотивация присутствует там, где организация формирует территорию подлинности, на которой персонал чувствует себя самим собой, а не вынужден играть навязанные роли.

В наше время работа занимает основное место в жизни человека, но она часто не имеет глубокого смысла. Экзистенциальная философия помогает переосмыслить свою сущность и найти опору в мотивации. Она показывает, что сотрудник — это не просто исполнитель, а человек, стремящийся обрести смысл, сохранить подлинность в мире абсурда.

Мотивация, в основе которой положены идеи экзистенциализма, формирует благоприятные условия, в которых работа превращается в пространство подлинной жизни человека. В условиях современной жизни, наполненной неопределенностью, мотивация становится необходимой как для персонала, так и для тех организаций, в которых сотрудников воспринимают как неповторимых личностей, способных наполнять смыслом свою работу и создавать собственную судьбу.

Работа, труд — это не только обязанность и экономическая необходимость, но и способ существования в мире. С точки зрения экзистенциализма работа позволяет человеку понять, кто он, обрести свободу и смысл жизни. В теории мотивации персонал рассматривается как объект воздействия, но с точки зрения экзистенциализма сотрудник — это субъект, поведение которого зависит как от прагматизма, так и от экзистенциальных явлений: поиска идентичности, подлинности, страха перед жизнью, борьбы с абсурдом.

Ж.-П. Сартр писал, что человек есть результат действий, которые он совершал [1]. Значит, работа — это не только возможность заработать деньги, но и способ самоопределения. Человек, выбирая, кем хочет стать в жизни, выбирает не только свой профессиональный путь, но и свое бытие.

Животные не имеют выбора своей судьбы, человек же вынужден постоянно совершать выбор. Если человек отказывается выбирать, он уже делает выбор. Поэтому работа содержит в себе экзистенциальную тревогу, выражающуюся в понимании того, что человек сам несет ответственность за свою работу.

Некоторые сотрудники организаций выбирают неподлинное существование, бегут от свободы [4], индифферентно выполняя правила, установленные в организации, избегая инициативы и ответственности, которые могли бы подарить им подлинность. И только в моменты сильных эмоциональных потрясений (профессионального выгорания, увольнения) они спрашивают себя о том, кем будут без этой работы.

В «Мифе о Сизифе» А. Камю труд предстает аллегорией абсурдной жизни [2]. Человек повторяет обыденные действия, зная, что они не имеют большого значения. Однако благодаря принятию абсурда формируется настоящая мотивация. Если работа бессмысленна, то сотрудник может осознанно наделить ее смыслом, таким образом обретая подлинность жизни.

Любую рутинную работу можно преодолеть, если воспринимать ее как выбор самого человека, заботу о самом себе, а не как то, что было ему навязано. Заботу можно назвать основой труда. Сотрудник не просто работает, он заботится о результате, о тех, с кем он вместе работает. Если в работе пропадает забота, она становится нечеловеческой, машинной, отчужденной [5].

В процессе работы человек постоянно испытывает профессиональные кризисы, которые, по сути, есть экзистенциальные вызовы, способные перевернуть представление человека о смысле своей жизни [6, с. 54].

Почти любая работа предполагает взаимодействие с другими сотрудниками, это способствует освобождению от экзистенциальной изоляции. В этом хорошо помогают корпоративная культура, наставничество, принятие ценностей организации. Всё это способствует развитию подлинного общения, конечно, если человек искренне принимает традиции организации.

Человек работает не только ради денег. Он хочет, чтобы его оценили как личность, а не только как штатную единицу, выполняющую ключевые показатели эффективности (KPI).

Экзистенциализм — это не универсальное средство решения проблем мотивации, это скорее точка зрения, помогающая разобраться в поведении сотрудника и найти ответы на вопросы. Почему на одной и той же должности один сотрудник разочаровывается в своей работе, а другой вдохновляется? Почему для одних ответственность — это тяжелое бремя, а для других — свобода? Что надо сделать, чтобы монотонная работа наполнилась смыслом и начала приносить удовольствие?

Ответы на подобные вопросы находятся не в сфере менеджмента, а в сфере экзистенциальной философии. Работа, наполненная смыслом, становится экзистенциальным действием — попыткой обретения свободы, борьбы с абсурдом, поиском своей подлинности. Экзистенциальная философия не только вскрывает мотивы поведения персонала, она показывает их как модель бытия сотрудника,

в которой за каждой работой стоит не только желание материальной выгоды, но и вопрос о смысле жизни.

В деятельности практически каждой организации существуют противоречия между системой поощрения, принятой в организации, и потребностями персонала. Организации разрабатывают и внедряют сложные структуры мотивации: рейтинги, бонусы, KPI. Все эти методы стимуляции персонала идут от менеджмента, в котором сотрудник рассматривается как функция, а не как личность. Экзистенциальная философия показывает, что эти стимулы не учитывают сущность сотрудника, его уникальность как специалиста, потребность в свободе; подлинности работы, которой он занят; страха перед отчуждением.

В философии Сартра есть понятие «дурная вера» (самообман), обозначающее стремление человека скрыться от свободы, приняв какую-либо социальную роль [7, с. 82–84]. Корпоративные системы мотивации персонала часто являются способом подобного бегства: премии за переработку, соревнования за звание лучшего сотрудника и т. д. Всё это является симулякрами, которые формируют атмосферу важности работы, но не показывают сотруднику, зачем ему всё это надо.

В организациях поощряется конформизм, который заменяет подлинность. Системы бонусов организаций вынуждают персонал подчиняться чужим правилам. В результате сотрудники стремятся получить желаемую должность, а не занимаются своим проектом. В итоге формируется неподлинное «Я», теперь менеджер испытывает неприязнь к управлению, отчего страдает не только он сам, но и персонал, подчиняющийся ему. Не помогает исправить ситуацию даже премия, потому что она выступает своеобразным отказом от своего «Я», наградой за экзистенциальное предательство.

А. Камю показал, как абсурд возникает в результате нехватки смысла [2]. Абсурд в организации имеет схожий механизм. Одинаковые стандарты KPI измеряют работу инженеров, дизайнеров, бухгалтеров и др. по одинаковым критериям. Например, по производительности, а это противоречит смыслу работы, ведь он у каждого специалиста свой. Для инженера это может быть инновация, для дизайнера — красота, для бухгалтера — точность.

В мотивационных системах организаций внимание направлено на результат, но то, каким образом он достигнут, не принимается во внимание. Сотрудник, творчески решивший проблему, и сотрудник, шаблонно достигший результата, оцениваются одинаково. Происходит обесценивание процесса решения рабочих задач.

В цифровую эпоху премирование отчуждает сотрудника от его сущности. Труд становится товаром, в результате сотрудник превращается в производителя услуг для самого себя. Меняя выходные на деньги, он получает возможность удовлетворить свои материальные потребности, но в результате теряет возможность создавать что-то важное, необходимое для своей подлинности.

Понятие заботы, описанное Хайдеггером [3, с. 193–194], можно интерпретировать как подлинное бытие, как заботу о ком-то или чем-то. В организациях заботу подменяют количественным контролем (KPI). Персонал перестает

замечать смысл работы, сосредотачиваясь только на одних цифрах.

Фромм считал, что в современном обществе скрыться от свободы можно через конформизм [4, с. 145]. Системы бонусов, принятые в организации, — это один из путей подобного бегства. Премии, материальные и нематериальные преимущества, привилегии формируют симулякр безопасности. Взамен персонал должен отказаться от своих подлинных желаний, например поменять профессию; работать качественно, но медленно; творчески подходить к решению рабочих проблем.

Дисциплина является еще одним способом бегства от свободы, через извлечение времени и сил из жизни [8, с. 224–225]. В организациях хорошо разработана система поддержки дисциплины. Посредством различных конкурсов, рейтингов персонал приводится к нужной модели поведения, необходимой для организации. И неважно, если сам сотрудник хочет проявить индивидуальность в работе, система заглушает его желания универсальной установкой: «ты должен быть как все, эффективность превыше всего».

Корпоративные системы мотивации для управления персоналом используют в основном внешние, материальные стимулы. Эти формальные поощрения в конечном итоге сводятся к премиям за достижения поставленных результатов, различным бонусам за переработку, присвоению звания лучшего сотрудника, карьерному росту согласно плану. В то время как экзистенциальные потребности человека основываются на его внутренних ценностях и выражаются в возможности ошибаться, идти своим путем, ценить личное время, иметь возможность вносить изменения в продукт, над которым работаешь, устанавливать себе индивидуальный график карьерного роста.

Ведь для человека важно не только материальное поощрение, но и признание его личностных качеств, того, что делает его значимым в глазах окружающих. Персонал становится мотивированным, когда ощущает связь между своей работой и своими ценностями. Настоящее поощрение сотрудников — это предоставление им свободы деятельности [9, с. 293], конечно, с наделением определенной долей ответственности.

Конфронтация между внутренними потребностями и формальными стимулами — это экзистенциальная проблема отчуждения человека от подлинной жизни. Решение ее — это признание того, что человек — не винтик в системе. Внешняя мотивация будет неэффективна, если не учитывать внутренние ценности сотрудника. Необходима трансформация системы мотивации персонала, чтобы она в своем новом качестве способствовала развитию экзистенциальных проектов сотрудников организации.

Важно посмотреть на мотивацию с точки зрения философии М. Бубера. Он выделяет две структуры духовной коммуникации субъектов «Я — Оно» и «Я — Ты» [10, с. 7]. Подлинная встреча между ними невозможна, так как субъекты «Ты» не соотносятся с миром «Оно». В мире бизнеса мотивация в организации строится на отождествлении сотрудника с ресурсом («Оно»), а не с личностью («Ты»), внутренний мир которой является источником смысла, а не

препятствием для эффективности. Это можно назвать экзистенциальным правилом для современного бизнеса.

Механизмы мотивации исследуются также в психологии, ряд из них можно интерпретировать и как философские идеи, касающиеся мотивации. Пирамиду потребностей Маслоу можно соотнести с философским развитием идей, касающихся труда [11, с. 60–79]. Уровни физиологических потребностей и безопасности связаны с необходимостью и выживанием. Социальные потребности и потребности в уважении соотносятся со степенью признания и статуса, которые человек занимает в коллективе. Уровень самоактуализации — это идеал труда, проявляющийся в самореализации. Мотивация труда развивается от низших потребностей к высшим.

Ф. Херцберг разработал теорию двухфакторной мотивации. Он выделил гигиенические (внешние) факторы: заработную плату, безопасность, условия труда, политику организации, которые формируют удовлетворенность персонала. Если какие-либо факторы отсутствуют, это вызывает недовольство персонала, но и наличие всех факторов не гарантирует присутствия мотивации. К внутренним мотивационным факторам относятся следующие: возможности профессионального роста, признание, профессиональные достижения, содержание работы [12]. От них и зависят настоящая удовлетворенность работой и мотивация. Это позволяет прийти к самоактуализации и избавиться от экзистенциальной пустоты посредством труда.

Э. Л. Деси и Р. М. Райан в теории самодетерминации выделили потребности, необходимые для поддержания внутренней мотивации. Автономия выражается в желании ощущать себя инициатором деятельности. Компетентность — потребность быть эффективным, совершенствоваться в мастерстве. Здесь прослеживается связь с идеей самоутверждения посредством труда. Связанность — потребность принадлежать какой-либо общности, коллективу [13]. Удовлетворение этих потребностей позволяет поддерживать мотивацию, получая удовлетворение от самой работы. Внешние элементы мотивации — деньги, награды — мотивируют в рамках рутинной работы, но могут мешать внутренней мотивации в том случае, если они воспринимаются как попытка контроля.

Труд является одним из основных модусов человеческого бытия. Человек живет в труде с начала его истории, ощущая экзистенциальное напряжение. Это приводит к тому, что труд наполняет жизнь человека неподлинным существованием. «Я» человека растворяется в массе «Они». Он перестает быть специалистом, индивидуальностью, становится одной из функций рабочего коллектива. Смысл работы теряется, человек поглощен рутинной. Сотрудник через труд пытается убежать от тревоги и свободы. Мотивация для него ограничивается внешними стимулами. Но труд может подарить и подлинное существование. Работая над собственным проектом, интересуясь своей работой, человек определяет свою сущность.

Даже в самых непростых условиях труд может быть проявлением бунта [2], борьбой за свою свободу, конструированием смысла. Причем это необходимо делать постоянно, чтобы не возвращаться к неподлинной жизни.

Посредством труда сотрудник опредмечивает свою сущность в создаваемом продукте. Это процесс самосозидания, в котором человек, изменяя мир, познает и трансформирует себя. Созданный продукт отражает человеческую сущность сотрудника.

Капиталистическая форма труда приводит к отчуждению человека от продукта труда [5, с. 12]. Труд становится бессмысленным, принудительным процессом. Отчуждение от труда приводит к тому, что деятельность сотрудника не выражает его сущность. Теперь труд — это всего лишь способ поддержания жизни. Труд разделяет человека с самим собой и миром. В результате возникает проблема возвращения труда к форме подлинного бытия в мире вопреки отчуждающим условиям.

Время человека структурируется посредством труда. Человек продает свое время работодателю. Рабочее время можно назвать отчужденным временем, не входящим в подлинную жизнь. В результате возникает экзистенциальная тревога, основанная на ощущении бессмысленной траты своего времени на чужую деятельность.

Подлинное существование основывается на объединении временных модусов. Опыт переходит в мастерство, настоящее осознанно проживается, будущее формируется посредством проекта. В результате труд становится конституирующим периодом жизни.

Любой труд связан с приложением усилий, что ведет к утомлению психики и тела. Если не выходить из этого состояния, происходит профессиональное выгорание. Руководству необходимо не забывать, что персонал — это не инструмент, необходимый для достижения целей организации. Чрезмерный рабочий график приводит к истощению сотрудников.

Труд приносит не только страдание, он помогает осваивать мир. Персонал приобретает необходимые навыки, создавая «привычное тело», которое связывает интенцию с действием. В результате формируется мастерство, заключающееся в свободном применении знания в профессиональной сфере.

Современные требования корпоративной культуры провозглашают принципы гибкости, эффективности, постоянной профессиональной готовности включения в работу. В результате сотрудник пренебрегает заботой о себе. Здоровье, личная жизнь отодвигаются на задний план, главным становится работа, карьера. Происходит отказ человека от себя как от ценности.

Подлинная жизнь предполагает заботливое отношение к себе в труде. Для этого необходимы отказ от трудоголизма, установление личных границ, время на отдых, а также работа, отвечающая своим ценностям и способностям.

С позиции экзистенциализма существование в труде противоречиво. С одной стороны, это выгорание, с другой — возможность «перерождения», обретения подлинности жизни. Чтобы решить эту дилемму, необходимо не отказываться от труда, а максимально гуманизировать его. Для этого необходимо со стороны человека стараться взаимодействовать только с подлинным, придавать смысл своей работе, осознавать свои границы. Со стороны организации надо формировать структуру, в которой сведены к минимуму различные виды отчуждений, направленные только на результат и не учитывающие гуманистическое измерение труда, пространства заботы о себе. Избавление от трудо-

голизма, переоценка отношения к работе, восприятие труда как важной сферы жизни человека, а не как высшей цели, заслоняющей всю остальную жизнь, — это те направления, к которым надо стремиться.

Жизнь в труде — это экзистенциальный вызов; осознание этого — начало перехода от восприятия труда как тяжкой необходимости до возможности расцвета человека.

Мотивационные системы организаций зачастую основаны на внешних стимулах (премии, штрафы, карьерный рост, понижение в должности), что не принимает в расчет экзистенциальную сторону жизни сотрудника. Можно сформулировать экзистенциальную модель мотивации, основанную на нахождении сотрудником подлинного способа бытия в мире посредством работы. Эта модель создает условия, в которых человек находит свободу, ответственность и смысл в работе. Чтобы это произошло, организации необходимо перейти от модели «человек-ресурс» к модели «человек-проект».

Организации часто рассматривают сотрудника как объект, на поведение которого можно воздействовать извне. В экзистенциальной модели мотивации человека будут рассматриваться как незавершенный проект, корректирующий себя посредством выбора и действий. Мотивация появляется вместе с возможностью обретения свободы и сущности через определенную работу. В организации должно существовать пространство для самоопределения сотрудника.

Поверхностным является сведение смысла труда только к зарплате и карьере. Смысл не может быть привнесен извне, он формируется человеком в процессе деятельности посредством решения проблем, помощи другим.

Целью мотивационной культуры должно быть не навязывание смысла, а формирование условий, в которых сотрудник через работу находит смысл, лучше работает и, как итог, получает поощрения. Познание себя и мира через мастерство, осознание пользы услуг, товаров для других, работа над общим проектом, важным для большого количества людей, — всё это возможные варианты воплощения экзистенциальной модели мотивации.

Внешний контроль, с одной стороны, помогает поддерживать порядок, но, с другой стороны, формирует пассивное поведение, порождающее отказ от ответственности, симуляцию работы.

Настоящая мотивация основывается на добровольном принятии ответственности исходя из осознания важности выполняемой работы, ее влияния на клиентов, коллег. Здесь происходит переход к модели отношения «Я — Ты», когда коллеги воспринимаются не как функции, а как субъекты.

Система управления организации должна распределять не только задачи, но и подлинную ответственность, ясно показывая последствия действий.

Корпоративная культура организаций в большинстве случаев направлена на распространение конформизма, растворение личности в коллективе, ролевой деятельности. Мотивация сводится к нулю, когда сотрудник принужден работать в условиях неподлинности. Корпоративная культура должна способствовать подлинному самовыражению — возможности выполнять свою работу творчески, а не по шаблону, где это возможно. Для этого необходимо, чтобы в организации была сформирована доверительная атмосфера.

Любая организация стремится снизить риски, ограничивая экзистенциальную свободу деятельности персонала. Но экзистенциальная тревога перед неопределенностью является частью человеческого существования [14, с. 30]. Подавление этого чувства приводит к тотальному контролю за сотрудниками и, как следствие, к пассивности персонала. Экзистенциальная модель мотивации не избавляет от тревоги, она помогает принять ее и прожить. К этому можно отнести поддержку в сложных ситуациях, право на ошибку как естественную ступень развития, возможность открытого обсуждения сложных ситуаций.

Заключение (Conclusion)

Таким образом, подлинная мотивация персонала достигается не через усиление контроля или повышение стимулирования, а посредством трансформации труда в территорию экзистенциального осуществления. Тогда у сотрудников появится возможность обрести подлинную свободу, не боясь ответственности и возможности творить; превращать рутинную работу в акт человеческого, профессионального развития. Успех этого процесса не только приведет к экономической эффективности, но и сделает отношения между людьми подлинными.

1. Сартр Ж.-П. Экзистенциализм — это гуманизм // Сумерки богов. М. : Политиздат, 1990. С. 319–344.
2. Камю А. Посторонний. Миф о Сизифе. Калигула. М. : АСТ, 2014. 381 с.
3. Хайдеггер М. Бытие и время. Харьков : Фолио, 2003. 503 с.
4. Фромм Э. Бегство от свободы. Человек для себя. М. : АСТ, 2006. 571 с.
5. Маркс К. Экономическо-философские рукописи 1844 г. М. : АСТ, 2024. 224 с.
6. Кьеркегор С. Страх и трепет. М. : Академический проект, 2020. 154 с.
7. Сартр Ж.-П. Бытие и ничто: опыт феноменологической онтологии. М. : Республика, 2000. 639 с.
8. Фуко М. Надзирать и наказывать. Рождение тюрьмы. М. : Ad Marginem, 1999. 480 с.
9. Левинас Э. Избранное. Тотальность и Бесконечное. М. ; СПб. : Университетская книга, 2000. 416 с.
10. Бубер М. Я и Ты. М. : Высшая школа, 1993. 175 с.
11. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб. : Питер, 2019. 400 с.
12. Херцберг Ф., Моснер Б., Снидерман Б. Б. Мотивация к работе. М. : Вершина, 2007. 240 с.
13. Ryan R. M., Deci E. L. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being // American Psychologist. 2000. Vol. 55, no. 1. P. 68–78.
14. Тиллих П. Избранное: теология культуры. М. : Юрист, 1995. 479 с.