

## **DYSMETRY OF MOTIVES AND INCENTIVES OF LABOR ACTIVITY AS A PREREQUISITE FOR ACHIEVING SYNERGY OF SOCIAL AND LABOR RELATIONS**

### **ДИСИМЕТРІЯ МОТИВІВ І СТИМУЛІВ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ПЕРЕДУМОВА ДОСЯГНЕННЯ СИНЕРГІЗМУ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН**

**Olena Khytra<sup>1</sup>**

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-256-2-11>

Результати трудової діяльності формуються під впливом як об'єктивних характеристик трудової ситуації, так і в контексті її суб'єктивного виміру, пов'язаного з поведінкою людини, її ставленням до праці, прагненням до задоволення потреб. Відповідно, актуальним є питання формування оптимального набору стимулів до праці, які б симетрично «наклалися» на мотиви трудової поведінки кожного працівника і сприяли утворенню ефекту синергізму.

Синергетичний підхід акцентує увагу не на зовнішньому управлінському впливові, а передусім на використанні внутрішнього потенціалу системи. При цьому важливе значення має не сила (інтенсивність і тривалість) управлінського впливу (тобто стимулів), а його узгодженість з власним структуроутворюючим та економічним потенціалом суб'єкта управління (мотивами поведінки).

На практиці досить часто спостерігається асиметричний розрив між стимулами до праці й мотивами трудової поведінки, що, у свою чергу, зменшує можливості досягнення синергічного ефекту. Поняття «асиметрія» (від грец. *Аσμμετρία* – невідповідність) означає відсутність або порушення симетрії (від грец. *σμμετρία* – рівномірне, пропорційне розміщення частин цілого відносно центру, середини). «Асиметрія відносин» виникає за умов, коли відносини між певними суб'єктами  $x$  та  $y$  не відповідають відносинам суб'єктів  $y$  та  $x$  [1, с. 32].

Механізм управління соціально-трудовами відносинами (СТВ) базується на поєднанні проявів організації і самоорганізації (рис. 1). Для позначення взаємозв'язку і водночас розбіжностей стимулів та мотивів у цьому механізмі доцільно вживати поняття «дисиметрія» як єдність симетрії та асиметрії, упорядкований відхід від симетрії, асиметрію всередині симетрії або навпаки [2, с. 18].

---

<sup>1</sup> Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Ukraine

Стимулювання є проявом організації як зовнішнього впливу на поведінку персоналу з метою його спрямування до досягнення єдиної атрактивної цілі. Такий атрактор є своєрідним «магнітом», що притягує трудову поведінку різних працівників шляхом забезпечення привабливості персональної винагороди. Керуючись принципами лінійного мислення, керівники часто вважають, що між розміром стимулів і приростом продуктивності праці існує прямий зв'язок, тоді як важливу роль у цьому аспекті відіграє їх узгодженість з внутрішніми спонукальними силами, що формують мотивацію до праці. Так, для стимулювання праці важливим є не стабільний обсяг фінансових винагород, а диференційована, гнучка форма розподілу матеріальних та моральних стимулів, які персоналізовані на конкретного члена колективу і здійснюються в необхідний час.



**Рис. 1. Симетричність процесів стимулювання і мотивування у системі СТВ**

Мотивацію можна розглядати як енергію, яка змушує працівника змінювати поведінку в напрямі реалізації цілей організації. «Синергія взаємної мотивації» – це взаємодія мотиваційних елементів, яка характеризується тим, що їх дія суттєво перевищує ефект кожного окремого елемента у значної кількості працівників. Для того щоб організаційна мета досягалася, загальна сума взаємної мотивації, що спрямована на зростання якості праці, повинна бути більшою за суму взаємної демотивації, яка веде до зниження продуктивності [3].

Слід зауважити, що мотиваційні сфери особистостей є асиметричними, оскільки різняться за ієрархією, силою і стійкістю мотивів. Реалізація однієї й тієї ж потреби пов'язана зазвичай із сукупністю гетерогенних мотивів. Мотиви можуть поєднуватися, взаємопосилуватись чи взаємопослаблюватись, протиставлятися один одному або бути відносно незалежними. Оскільки мотив є індивідуальним внутрішнім спонуканням до дій щодо задоволення потреби, то навіть характерна для групи людей тотожна потреба викликає з їх боку неоднакові дії [4, с. 80].

Окремо слід виділити такі властивості мотивів, як: неочевидність (мотиви формуються на рівні здогадок, професійного і життєвого досвіду); мінливість (мотиваційний процес обумовлюється потребами, які перебувають у складній динамічній взаємодії); відмінність мотиваційних структур окремих людей (одні й ті ж самі мотиви можуть по-різному впливати на людей, а також викликати різний ступінь залежності дії одних мотивів від інших) [5, с. 192]. Мотив буде стійким, а мотиваційна система симетричною лише за умови інертності потреб, незмінності факторів зовнішнього середовища й політики стимулювання на підприємстві, стійкості внутрішніх мотиваційних характеристик працівника.

Асиметрію зумовлює також правило «оптимуму мотивації»: внаслідок збільшення інтенсивності мотивації якість діяльності спочатку дещо підвищується, але після досягнення точки максимуму поступово знижується. Оскільки надлишкова мотивація через надто сильну напругу й небажані емоції вносить дисбаланс у діяльність і поведінку людини, важливо встановити оптимум мотивації для конкретної діяльності і для конкретного працівника.

Завдяки стимулюванню менеджери отримують можливість керувати точкою мотиваційної біфуркації працівника, тобто створювати передумови для зміни його інтелектуального потенціалу шляхом впливу на поведінку як самомотивації, так і стимулюючих заходів [6, с. 215]. Точкою біфуркації можна вважати «зіткнення» у свідомості працівника внутрішніх мотивів та зовнішніх стимулів до праці, що обумовлює вибір тієї лінії поведінки, яку індивід вважає найкращою з точки зору задоволення власних потреб. Для того щоб цей вибір був сприятливим

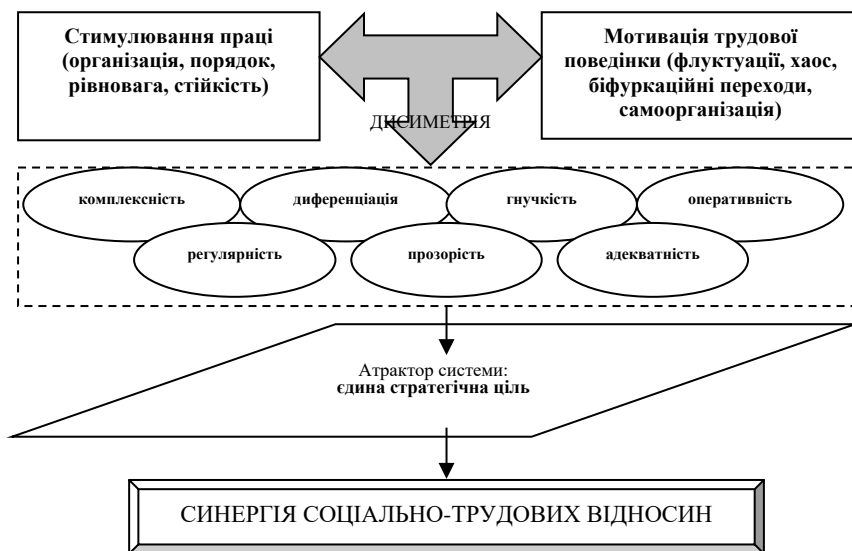
також з позиції досягнення організаційних цілей, управлінський вплив має бути «резонансним», антропоцентричним. При виборі стимулів перевага повинна надаватися тим, які «працюють» на посилення внутрішньої мотивації і дають найбільший синергійний ефект. Водночас таких «несинергетичних» мотиваторів, як адміністративний контроль, жорсткі обмеження часу, варто уникати [7].

Отже, з точки зору синергетики мотиви можна розглядати як численні флуктуації, які повсякчасно порушують симетричність системи СТВ. У разі нестримного наростання флуктуацій вони можуть спровокувати точку біфуркації, після проходження якої система СТВ якісно перероджується і в ній з'являються принципово нові ознаки, корисність яких важко оцінити за попередньо розробленими критеріями вимірювання продуктивності праці і розподілу винагород.

Незважаючи на негативні ефекти, економічна асиметрія, зрештою, є джерелом розвитку системи. Надто правильна симетрія, надмірна синхронізованість, цілісність системи СТВ і непохитність встановлених правил поведінки гальмує подальший розвиток системи. Так, інколи жорсткі вимоги щодо дотримання дисциплінарної політики можуть викликати опір з боку працівників, які є цінними для підприємства саме завдяки їх неординарному мисленню і новаторській поведінці. Натомість «правильні» працівники неухильно дотримуються трудової дисципліни, але часто вони є заручниками стереотипів і не готові до роботи над нестандартними завданнями.

Таким чином, гармонізація множинних атрактивних цілей працівників можлива шляхом виведення системи СТВ на єдиний «атрактор порядку», яким виступає стратегічна ціль підприємства. Для стимулювання праці слід розробити гнучку форму розподілу матеріальних і нематеріальних персоналізованих стимулів, які здійснюються в необхідний час і сприймаються як справедливі (рис. 2).

Ефект синергізму у соціально-трудовій сфері пропонуємо оцінювати за ступенем наближеності внутрішніх мотивів трудової поведінки працівників та застосовуваних керівництвом зовнішніх стимулів до умовної точки їх симетрії, що, у свою чергу, дозволяє прискорити рух системи СТВ до атрактивної цілі (запланованих показників віддачі капіталу і продуктивності праці) з мінімальними затратами енергії і часу. Ефект синергізму тим більший, чим більше збігаються цілі працівників з цілями організації, стимули до праці відповідають внутрішнім мотивам кожного індивіда, а рівень рентабельності наближається до точки оптимуму. У випадку, коли запропоновані стимули до праці не дозволяють працівникам задовольнити власні потреби і, відповідно, не збігаються з їх внутрішніми мотивами до праці, виникає асиметричний розрив, що призводить до зниження продуктивності праці і рентабельності капіталу.



**Рис. 2. Дисиметричність мотивів і стимулів як передумова синергізму в системі СТВ**

### **Список використаних джерел:**

1. Василевська Г. Теоретичні підходи до визначення асиметрій фіскального простору держави. *Світ фінансів*. 2020. Вип. 3 (64). С. 29–39.
2. Запухляк В. З., Герман Л. Т. Асиметрії глобального економічного розвитку. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 18. № 3. С. 16–25.
3. Назаришин Р. О. Взаємна мотивація якості праці персоналу. *Вісник Запорізького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 4 (12). С. 48–53.
4. Кіріченко О. В. Сутність, структура та формування мотивів трудової діяльності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2016. Вип. 9. С. 80–83.
5. Ерфан В. Й., Мателешка Н. Т., Ворон М. В. Мотивація персоналу на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2016. Вип. 2 (48). С. 191–194.
6. Тимошенко Д. В., Устенко А. О. Шляхи гармонізації людських стосунків у контексті тімбіддінгу. *Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції*. 2013. Вип. 19. № 4. С. 212–219.
7. Ситник Н. І. Мотивація креативно-інноваційної діяльності персоналу сучасних організацій. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2014. Вип. 11. С. 293–298.