

УДК 331.101.6:331.101.3:007.51

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-3-35>**Хитра О.В.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління персоналом і економіки праці
Хмельницького національного університету***Khytra Olena***Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at Department of Personnel Management and Labor Economics
Khmelnytskyi National University*

МОТИВИ ТРУДОВОЇ ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ТОЧКИ БІФУРКАЦІЇ НА ШЛЯХУ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

MOTIVES OF WORK BEHAVIOR OF EMPLOYEES AS POINT OF BIFURCATION ON THE WAY TO LABOR PRODUCTIVITY INCREASE

АНОТАЦІЯ

У статті обґрунтована доцільність застосування методологічних положень синергетики для пояснення зумовленості трудової поведінки працівників ступенем узгодженості внутрішніх мотиваційних установок і зовнішніх стимулів до підвищення продуктивності праці. Збіг мотивів і стимулів у кожного окремо взятого працівника трактується як передумова досягнення ефекту синергізму, що дозволяє суттєво підвищити продуктивність праці з мінімальними затратами зусиль з боку працівника і фінансових коштів підприємства. Різномірно спрямовані цілі, інтереси, потреби і мотиви працівників розглядаються як флуктуації, що можуть обумовити суттєве відхилення від стратегічної мети підприємства і "запустити" механізм самоорганізації. У синергетичному контексті стимулювання праці характеризується як "м'яке" управління трудовою поведінкою, покликане створити умови для якнайповнішої реалізації внутрішнього трудового потенціалу працівника в умовах конкретної трудової ситуації.

Ключові слова: ентропія трудової поведінки, мотив, продуктивність праці, самоорганізація персоналу, стимулювання праці, точка біфуркації.

АННОТАЦИЯ

В статье обоснована целесообразность применения методологических положений синергетики для объяснения обусловленности трудового поведения работников степенью согласованности внутренних мотивационных установок и внешних стимулов к повышению производительности труда. Совпадение мотивов и стимулов у каждого отдельно взятого работника трактуется как предпосылка достижения эффекта синергизма, что позволяет существенно повысить производительность труда с минимальными затратами усилий со стороны работника и финансовых средств предприятия. Разномысленные цели, интересы, потребности и мотивы работников рассматриваются как флуктуации, которые могут обусловить существенное отклонение от стратегической цели предприятия и "запустить" механизм самоорганизации. В синергетическом контексте стимулирование труда характеризуется как "мягкое" управление трудовым поведением, призванное создать условия для наиболее полной реализации внутреннего трудового потенциала работника в условиях конкретной трудовой ситуации.

Ключевые слова: энтропия трудового поведения, мотив, производительность труда, самоорганизация персонала, стимулирование труда, точка бифуркации.

ANNOTATION

The expediency of applying the methodological provisions of synergetics to explain the conditionality of labor behavior of employees by the degree of consistency of internal motivational attitudes and external incentives to increase productivity has been

substantiated in the article. Work behavior is a complex system that is influenced by a large number of internal and external factors, cannot be unambiguously reduced to simple causal relationships and is not always regulated by traditional means of managerial influence. The coincidence of motives and incentives for each individual employee is interpreted as a prerequisite for achieving a synergistic effect, which can significantly increase productivity with minimal effort on the part of the employee and the company's financial resources. Divergent and sometimes contradictory goals, interests, needs and motives of employees are considered as fluctuations that can lead to significant deviations from the strategic goal of the enterprise and "start" the mechanism of self-organization in the labor process. The relative disorder of labor actions, the information deficit in personnel policy and the riskiness of certain actions of employees can be explained by the term "entropy of labor behavior". Entropic trends in labor behavior should be corrected by developing and implementing an effective labor incentive strategy. The dynamics of labor productivity indicators reflects the trajectory of development of a complex socio-economic system, in which there are adaptation and bifurcation stages. It has been proposed to consider the motives of labor behavior as an analogue of the bifurcation point in labor activity. To adjust this behavior in accordance with a certain "ideal model", incentives are used, selected by the administration of the enterprise to accelerate the movement of the system to the planned level of productivity. In the synergetic context, labor incentives are characterized as "soft" management of labor behavior, designed to create conditions for the fullest realization of the internal labor potential of the employee in a particular work situation (external environment). The effectiveness of such management is manifested through the mutual strengthening of energy flows of motivation of different employees and working groups in the workforce and the neutralization of such negative phenomena as absenteeism, procrastination, violation of labor discipline, formalism in the performance of official duties.

Key words: entropy of labor behavior, motive, labor productivity, self-organization of personnel, labor stimulation, bifurcation point.

Постановка проблеми. В умовах ринкової економіки змінюється характер відносин між персоналом підприємства і його керівництвом. Мета керівництва – успіх на ринку і, відповідно, одержання прибутку; мета персоналу – одержання матеріальної винагороди та задоволення від праці [1, с. 85]. Головна мета формування стратегії стимулювання праці – забезпечення досягнення цілей організації шляхом залучення та збереження професійно підготовленого

персоналу, перш за все, за допомогою ефективною, сильної і стійкої мотивації [2, с. 108]. Результати трудової діяльності формуються у процесі її здійснення, що поєднує як об'єктивні сторони трудової ситуації, так і її суб'єктивний вимір – поведінку людини, її ставлення до праці, прагнення до задоволення наявних потреб. Все це зумовлює необхідність застосування персоналізованого підходу до стимулювання трудової діяльності, який передбачає професійний розвиток людини, розвиток її трудового потенціалу, що, у свою чергу, забезпечує зростання ефективності функціонування підприємства [3, с. 80]. Відповідно, не втрачає актуальності проблема теоретико-методологічного обґрунтування і практичного впровадження оптимально сформованого набору стимулів до праці, які б когерентно “наклалися” на мотиви трудової поведінки кожного працівника.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Роль мотивування персоналу та стимулювання праці у механізмі управління продуктивністю є предметом досліджень багатьох учених. Зокрема, С.О. Ареф'єв і Ч. Йіфань [4] розглядають стимулювання діяльності робітників як вагомий фактор підвищення прибутковості виробництва. В.В. Биба і Н.Б. Теницька [5] розкривають економічну природу мотивації працівників як головного елемента активізації людського фактора. В.Й. Ерфан, Н.Т. Мателешка і М.В. Ворон [6] за результатами аналізу досвіду зарубіжних компаній запропонували шляхи удосконалення мотивації праці. Р. Ільєнко і Д. Губенко [7] сформулювали принципи побудови системи мотивації з метою підвищення продуктивності праці. Л.Г. Квасній [8] обґрунтувала необхідність комплексного використання матеріальних і моральних стимулів під час стимулювання трудової активності працівників. О.В. Кіріченко [3] обґрунтувала структуру та процес формування трудового мотиву. О.В. Коваленко [1] дослідила умови формування ефективної системи стимулювання робітників підприємства до продуктивної праці. С.В. Маркова, А.С. Чкан і С.К. Шкрюбка [9] дослідили мотиваційні фактори та їх вплив на ефективність праці персоналу підприємства. А.М. Рубцов і А.Ю. Погребняк [10] наголошують, що для створення ефективного мотиваційного механізму на підприємстві необхідно проаналізувати вплив на персонал елементів зовнішнього та внутрішнього середовища. Л.Ю. Семенова і А.С. Мірясов [11] надали практичні рекомендації щодо побудови ефективної системи мотивації з урахуванням індивідуальних потреб персоналу. Н.І. Ситник [12; 13] сформулювала принципи відносної автономності процесних і результуючих мотивів, пріоритетності процесних внутрішніх мотивів, збалансованості і синергетичності зовнішніх мотиваторів, індивідуальної чутливості до дії зовнішніх мотиваторів. В.А. Соколенко і А.С. Клиженко [14] запропонували впровадження в практику вітчизняної мотиваційної політики механізму мо-

тивування робочим часом. М.В. Узун [2] зауважує, що на ефективність системи стимулювання праці персоналу впливає цілий комплекс факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Ю.О. Швець і А.С. Карамушко [15] проаналізували фактори, які перешкоджають підвищенню продуктивності праці.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Разом з тим, роль мотивів і стимулів у механізмі підвищення продуктивності праці не є однозначною, що потребує залучення для її обґрунтування методологічних підходів синергетики і, передусім, теорії біфуркацій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є обґрунтування ролі мотивів трудової поведінки працівників як множинних точок біфуркаційних перетворень у механізмі підвищення продуктивності праці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Система “персонал підприємства” є відкритою (чисельність і структура персоналу перманентно змінюються), нелінійною (працівники можуть передбачуваним чином змінювати власні мотиви, потреби, інтереси, ціннісні орієнтації, установки тощо) і нестабільною, оскільки поведінка персоналу може відхилитися від прийнятих норм і правил [16, с. 68]. Під впливом ендогенних і екзогенних чинників система “персонал” може переходити зі стану рівноваги (досягнутої завдяки управлінському впливові, плануванню трудових дій, застосуванню стимулів до праці і заходів дисциплінарної політики) у нерівноважний стан (як результат впливу різноспрямованих мотивів поведінки різних працівників). Зауважимо, що вихід зі стану рівноваги може бути бажаний для системи з точки зору пошуку нових шляхів підвищення її продуктивності, тоді як надмірна стабільність інколи стає ознакою негнучкості та консерватизму. Розв'язати цю дилему покликаний механізм управління продуктивністю праці, заснований на гармонійному поєднанні організуючого керівного впливу і проявів самоорганізації у трудових колективах (рис. 1).

Продуктивність підприємства трактується як баланс між усіма чинниками виробництва (матеріальними, фінансовими, людськими, інформаційними), який забезпечує найбільше виробництво за невеликих витрат [17, с. 378]. Водночас зазначений баланс постійно порушується через вплив зовнішніх (адміністративні рішення, результати об'єктивних макроекономічних процесів, дії стейкхолдерів) та внутрішніх (реструктуризація корпорації, модернізація виробництва, зміни у структурі й інтенсивності вертикальних і горизонтальних зв'язків) флуктуацій.

Управління продуктивністю підприємства можна розглядати як безперервний процес планування (стратегічного, тактичного та оперативного) і постійного контролю за реалізацією прийнятих оптимальних рішень відповідно до конкретної ситуації [17, с. 379]. За допомогою управлінських впливів здійснюється реагування на виклики зовнішнього і внутрішнього се-

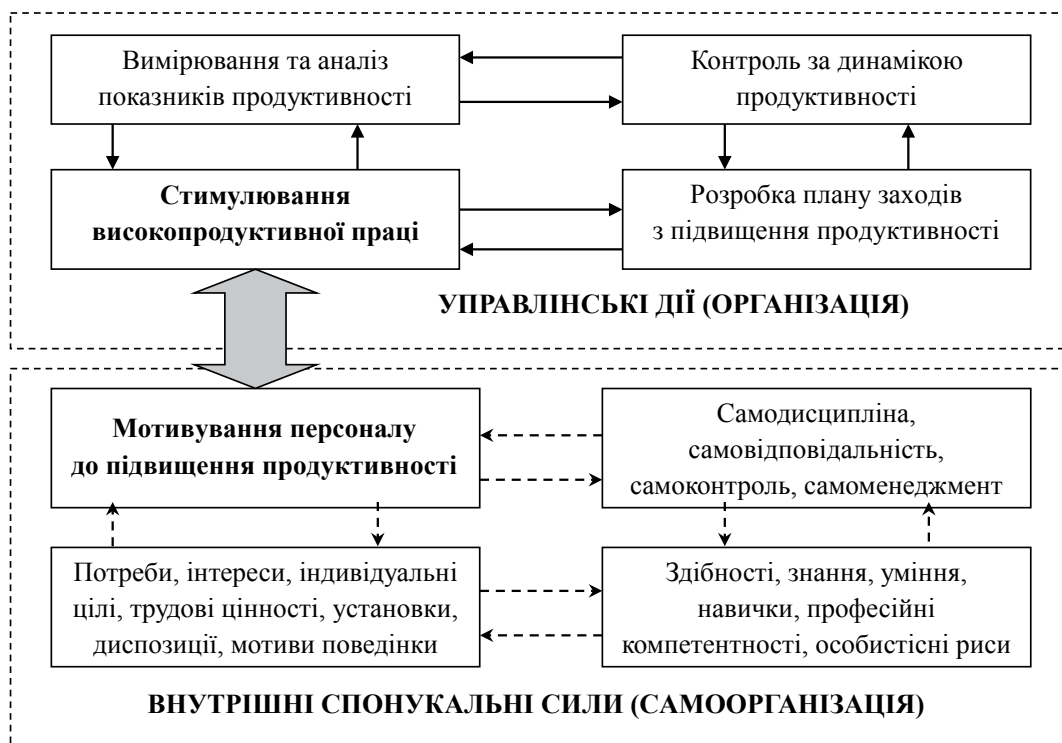


Рис. 1. Взаємозв'язок між стимулюванням і мотивуванням як проявами організації та самоорганізації у складній соціально-економічній системі

Джерело: авторська розробка

редовища шляхом концентрації енергії протидії можливим загрозам, що дозволяє нейтралізувати небажану флуктуацію і, відповідно, відновити рух до запланованого рівня продуктивності.

У траєкторії руху соціально-економічної системи задіяні як адаптаційні (коли динаміка показників продуктивності пристосовується до вимог стратегії розвитку підприємства), так і біфуркаційні механізми, які є ознакою якісного оновлення системи (наприклад, завдяки появі нової технології), відносної вичерпаності традиційних резервів і появи принципово нової комбінації факторів зростання продуктивності праці. Динаміка показників продуктивності праці може надати керівництву інформацію про те, наскільки врівноваженою є система (про це свідчить виконання планів з продуктивності), або, навпаки, наближеною до біфуркаційних перетворень (наприклад, коли без очевидних на перший погляд причин сталися суттєві відхилення від запланованих значень).

Вплив на рівень індивідуальної продуктивності праці відбувається за допомогою стимулювання – впливу на людину за допомогою “потребозначимого” для неї зовнішнього предмета (об’єкта, умов, ситуації), що спонукає її до певних дій. Відповідно, під стимулами розуміють форми впливу на людину, її свідомість, що породжують у людини мотиви (прагнення, зацікавленість) до певних дій [1, с. 86].

На нашу думку, стимулювання є проявом організації як зовнішнього впливу на поведін-

ку системи “персонал” з метою її спрямування до досягнення єдиної атрактивної цілі. Такий атрактор є своєрідним “магнітом”, що притягує трудову поведінку різних працівників шляхом забезпечення привабливості запропонованої винагороди. Контроль у цій системі виконує функцію зворотного зв’язку: негативного – якщо потрібно утримувати заплановані темпи змін продуктивності, або позитивного – якщо доцільно внести зміни до стратегії управління продуктивністю з огляду на нові можливості та /або загрози з боку середовища. З іншого боку, слід пам’ятати, що атрактор може втрачати свій цілеспрямований потенціал для окремих працівників або навіть цілих колективів.

На противагу стимулюванню, мотивація трактується як процес емоційно-почуттєвого зіставлення образу потреби з образом зовнішнього предмета (претендента на предмет потреби); це внутрішній психічний механізм людини, що запускає спрямовану поведінку з присвоєння цього предмета [1, с. 86]. Ефективна реалізація функції мотивації потребує усвідомлення того, що саме спонукає працівника до праці, та розуміння, як спрямувати ці спонукування в русло досягнення цілей підприємства [11, с. 151]. Мотивація поєднує фізіологічні, психологічні та інтелектуальні процеси, які в конкретних ситуаціях визначають, наскільки рішуче діє працівник і в якому напрямі зосереджує свою енергію. Мотиви формуються відповідно до мотиваційної структури працівника, рівня розвитку особис-

тості, виховання і навчання [9, с. 174]. Зв'язок мотивації і результатів праці опосередкований природними здібностями і набутими навиками праці, однак саме мотивування є джерелом трудової діяльності особистості [8, с. 63].

Якщо мотив – це внутрішнє бажання людини задовольняти свої потреби, то стимул – це можливість отримання засобів задоволення своїх потреб за виконання запропонованих дій. Стимули починають діяти тільки тоді, коли вони відповідають внутрішнім мотивам працівників. Від гармонізації стимулювання як системи багато в чому залежить і гармонізація діяльності всієї організації, оскільки стимулювання – це своєрідна стратегія, принцип управління [9, с. 175].

Ще Ф. Герцберг [18] у 1950–60-х рр. дослідив фактори, які справляють мотиваційний і демотиваційний вплив на поведінку людини, породжуючи її задоволення чи невдоволення. Результати дослідження засвідчили, що усунення факторів, які спричинили невдоволення, необов'язково веде до посилення мотивації праці. І навпаки: з того, що певний фактор сприяв зростанню задоволення, аж ніяк не випливало, що в разі його усунення зростатиме невдоволення. Це дозволяє зробити висновок про нелінійний характер мотиваційного процесу.

На процес “є невдоволення – немає невдоволення” впливають “гігієнічні фактори”, в основному пов'язані з зовнішнім середовищем професійної діяльності. Втім, важливіше значення відводиться процесу “є задоволення – немає задоволення”, що в основному перебуває під впливом внутрішніх факторів, пов'язаних зі змістом праці. Загалом, кожна окрема людина може мотивовано працювати, тільки коли бачить мету і вважає можливим її досягнення.

Проаналізувавши теорію Ф. Герцберга, І.В. Шпекторенко робить висновок: “Зовнішнє мотивування і стимулювання до активної трудової діяльності слід здійснювати разом з об'єктивним оцінюванням ступеня сформованості ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей кадрів, під впливом яких відбувається формування ... внутрішніх мотивацій працівника” [19, с. 82].

Важливим положенням теорії когнітивного оцінювання є уявлення про те, що зовнішня мотивація являє собою певний континуум залежно від того, наскільки повно вона інтегрована до особистісної поведінки. В межах цієї теорії внутрішня і зовнішня мотивація часто розглядаються як полярні екстремуми однієї шкали, тому вважається, що людина не може одночасно отримувати задоволення від виконання завдання і мотивуватися зовнішньою винагородою [13].

Слід зауважити, що мотиваційні сфери особистостей різняться за змістом і структурою мотивації, ієрархією, силою та стійкістю мотивів. Множинність мотивів є наслідком збільшення кількості потреб сучасної людини, а також засобів і предметів їх задоволення. Реалізація

однієї й тієї ж потреби пов'язана зазвичай із сукупністю не тільки однорідних, але й різно-рідних мотивів. Мотиви можуть поєднуватися, взаємопосилюючись або взаємопослаблюючись при цьому, протиставлятися один одному або бути відносно незалежними. Оскільки мотив є індивідуальним внутрішнім спонуканням до дій щодо задоволення потреби, то навіть характерна групі людей тотожна потреба викликає з їхнього боку комплекс неоднакових відповідних дій [3, с. 80].

Динамічність мотиваційної сфери особистості проявляється у зміні структури мотивації, ієрархії і сили основних груп мотивів. Сила мотиву визначається як інтенсивністю мотиваційного збудження, так і психофізіологічними факторами: знанням результатів діяльності, розумінням її змісту, певною свободою творчості. Мотив буде характеризуватись стійкістю за умови інертності потреб, незмінності факторів зовнішнього соціально-економічного середовища й політики стимулювання на підприємстві, стійкості внутрішніх мотиваційних характеристик працівника. Особливістю мотивів праці також є їх спрямованість на певні результати трудової діяльності: створення суспільно значущого продукту, реалізацію власних професійно-кваліфікаційних характеристик, розвиток трудового потенціалу працівника, задоволення його мотиваційних та соціальних очікувань [3, с. 82].

Окремо слід виділити такі синергетичні властивості мотивів, як: неочевидність (чітко виокремити перелік дієвих мотивів неможливо, вони формуються на рівні здогадок, професійного та життєвого досвіду); мінливість мотиваційного процесу (його спрямованість обумовлена потребами, які перебувають у складній динамічній взаємодії, можуть змінювати свою значимість і порядок першочерговості їх задоволення); 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) [6, с. 192].

Мотиваційний процес слід розуміти як постійний пошук альтернатив поведінки, що цілком відповідає синергетичному баченню багатоваріантності траєкторій розвитку складних самокерованих систем. Якщо в людини є необхідність зробити вибір у певній ситуації, то вона обере те, що забезпечить максимальне задоволення її потреб. Тим самим реалізується синергетичний принцип дисипативності: із сукупності припустимих станів системи обирається той, якому відповідає мінімальне розсіювання енергії (фізичних та інтелектуальних зусиль, фінансових ресурсів тощо). Задоволення потреби постає як своєрідний атрактор – індивідуальна ціль кожного працівника як особистості. Досягаючи базового рівня задоволеності потреб існування, людина, залежно від характеру своїх здібностей, ціннісної орієнтації, характеристик зовнішнього середовища, починає від-

чувати нові потреби і, відповідно, вплив нового атрактора, що підпорядковуватиме її дії новим “параметрам порядку”.

Отже, у контексті синергетичної методології мотиви доцільно розглядати як численні флуктуації, які можуть або прискорити рух системи до атрактора (у випадку збігу, несуперечливості індивідуальних цілей працівників і цілей підприємства), або, навпаки, його сповільнити (зокрема, у випадку конфлікту інтересів). У разі нестримного наростання флуктуацій вони можуть спровокувати вихід системи на точку біфуркації, після проходження якої система якісно перероджується і в ній з’являються принципово нові ознаки, корисність яких важко оцінити за попередньо розробленими критеріями, якими користується менеджмент для вимірювання продуктивності праці і розподілу винагород.

На нашу думку, необхідно прагнути до гармонізації множинних атрактивних цілей окремих працівників шляхом виведення усєї системи на траєкторію руху до єдиного “атрактора порядку”, яким є стратегічна ціль підприємства (рис. 2).

Якщо для власників капіталу і менеджерів підприємства своєрідним атрактором виступає

прибуток, то для працівників – справедлива винагорода за працю. Досяжність цих цілей забезпечується наявністю певного внутрішнього потенціалу (як аналога енергії системи), однак завадити їх досягненню можуть зовнішні та внутрішні флуктуації. Як зазначалося вище, з боку персоналу можна очікувати зміну потреб, ціннісних орієнтацій та установок, втрату інтересу до саморозвитку, підвищення рівня вимогливості до умов праці, що згодом проявляється у порушеннях трудової дисципліни, абсентеїзмі, прокрастинації.

Відносну невпорядкованість трудових дій, інформаційний дефіцит у кадровій політиці і ризикованість окремих вчинків працівників можна позначити терміном “ентропія трудової поведінки”. Протилежні тенденції прийнято позначати терміном “негентропія”, що у трудовій сфері може асоціюватися з чітким розподілом трудових обов’язків та відповідальності, спрацьованістю трудових колективів, застосуванням дієвих санкцій до порушників трудової дисципліни, залученням працівників до прийняття управлінських рішень тощо.

Аналогом антиентропійних заходів з боку керівництва можна вважати застосування сти-

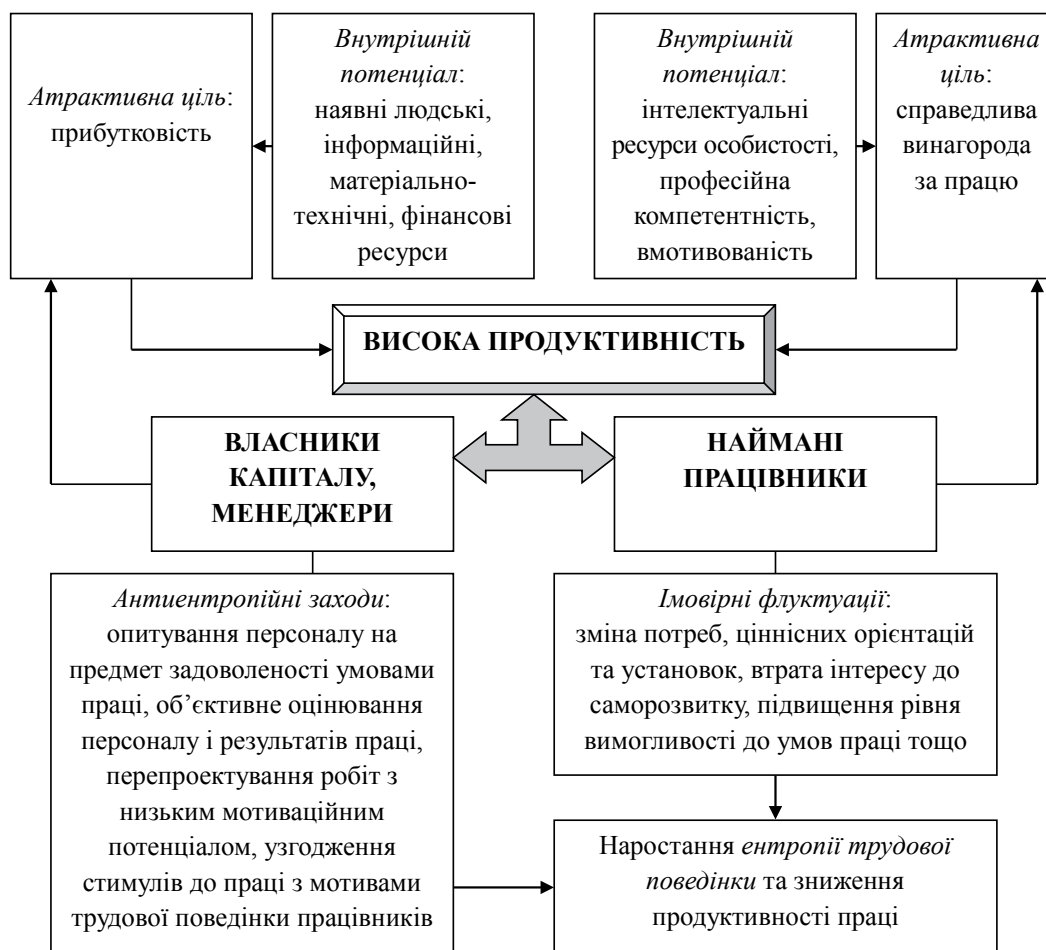


Рис. 2. Атрактивні цілі, складові внутрішнього потенціалу, причини наростання ентропії та напрями антиентропійної діяльності в системі “підприємство”

Джерело: авторська розробка

мулів, когерентних внутрішнім мотивам поведінки працівників. З точки зору досягнення енергоентропійного балансу, для стимулювання праці важливо розробити гнучку форму розподілу матеріальних та нематеріальних персоналізованих стимулів, які здійснюються в необхідний час і сприймаються як справедливі. Такі об'єктно-орієнтовані управлінські впливи, з точки зору Н.І. Гражевської [20], виконують функцію локального резонансу, що дає змогу виявити приховані потенційні резерви суб'єкта, які можуть забезпечити досить потужний зворотний стабілізуючий вплив. У цьому контексті В.С. Алексєєвський [21] вживає поняття "самоактуалізована людина", яка досягла синергетичної ідентифікації себе зі своєю працею, наслідком чого може стати додаткове творче піднесення особистості і навіть біфуркація трудової організації в цілому.

Мотивацію можна розглядати як енергію, яка змушує працівника змінювати поведінку в напрямі реалізації цілей організації. Як зазначає Р. Назарішин [22], синергія взаємної мо-

тивації – це взаємодія багатьох мотиваційних елементів, яка характеризується тим, що їх дія суттєво перевищує ефект кожного окремого елемента у значній кількості працівників. Для того щоб організаційна мета досягалася, загальна сума взаємної мотивації, що спрямована на збереження і зростання якості праці, повинна бути більшою за суму взаємної демотивації, яка руйнує працю і веде до зниження її продуктивності.

Слід пам'ятати і про існування так званого "оптимуму мотивації". За законом Р. Йеркса – Дж. Додсона, внаслідок збільшення інтенсивності мотивації якість діяльності спочатку незначно підвищується, але після досягнення точки максимуму (оптимуму мотивації) поступово знижується. Надлишкова мотивація, яка ніби здатна стимулювати людину для подолання "поставленої планки", через надто сильну напругу й небажані емоційні прояви істотно розбалансує її діяльність і поведінку. Тому досить важливо встановити оптимум мотивації для конкретної діяльності і для певної людини з урахуванням того, що вона вже має і до чого

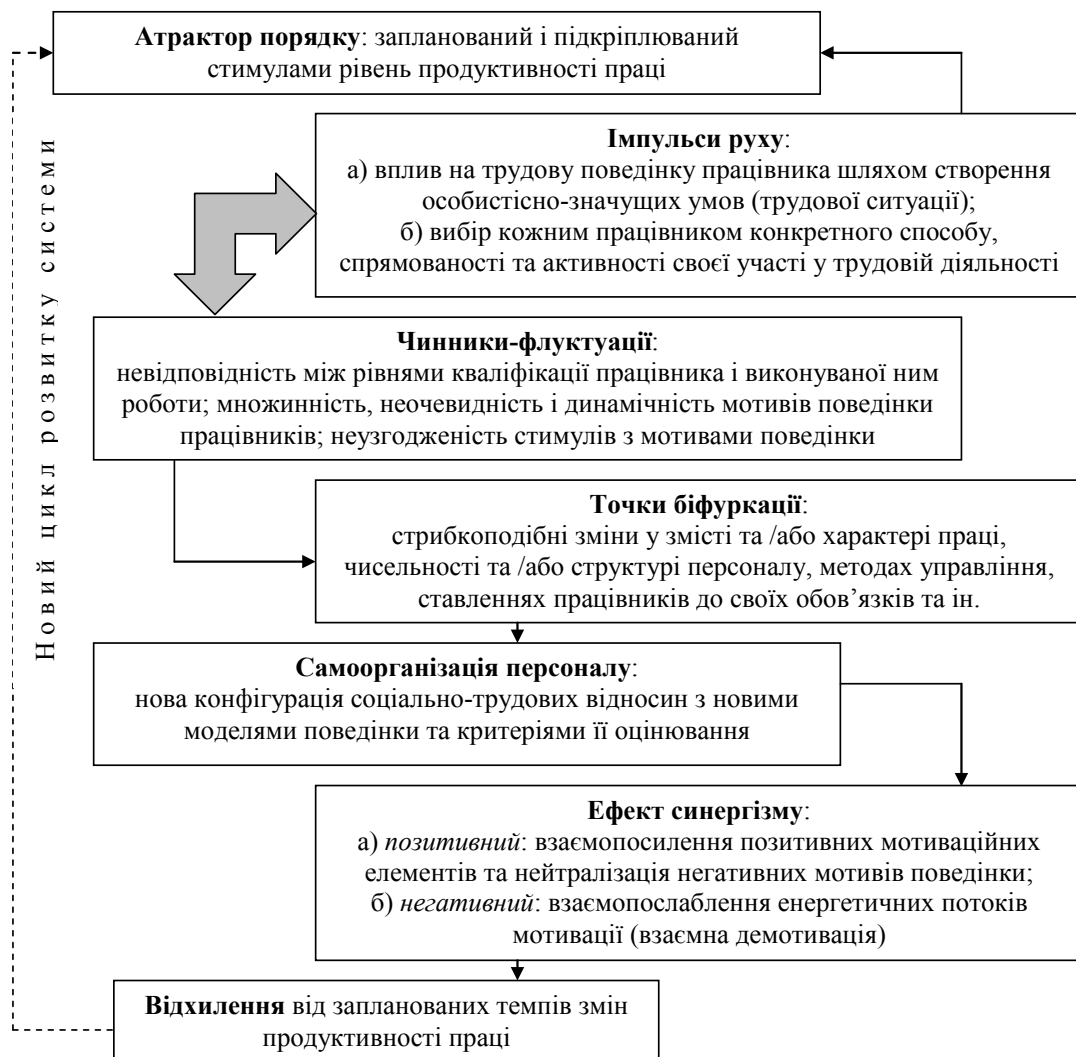


Рис. 3. Синергетична інтерпретація змін у продуктивності праці

Джерело: авторська розробка

прагне; в іншому разі виникатимуть антистимулюючі ефекти [23].

Отже, розуміння синергетичного взаємозв'язку між мотивами і стимулами дозволяє пояснити відхилення у показниках продуктивності праці (рис. 3).

Імпульс до руху системи задається, з одного боку, управлінськими впливами, а з іншого – вільним вибором моделі трудової поведінки, що здійснюється кожним окремим працівником. Будь-яка невідповідність між стимулами й мотивами, а також множинність, неочевидність і динамічність потреб, інтересів і мотивів різних груп персоналу може розцінюватися як прояв флуктуації, що рано чи пізно виводить систему зі стану рівноваги та наближає її до точки біфуркації. В результаті біфуркаційного переходу активізується здатність трудових колективів до самоорганізації, яка має як конструктивний (інноваційна поведінка, несподіване підвищення продуктивності), так і деструктивний (невиправдане відхилення від норм, стандартів, чинних правил поведінки) потенціал. У кожному випадку, виникає нова конфігурація системи соціально-трудова відносин, яка потребує інших методів вимірювання та аналізу показників продуктивності праці, а також винагородження персоналу.

Слушною є думка Н.І. Ситник [12], що зовнішні мотиватори неоднозначно впливають на внутрішні мотиви залежно від їх організаційного контексту і суб'єктивного сприйняття працівниками. При виборі конкретних мотиваційних заходів перевага повинна надаватися тим, які “працюють” на посилення внутрішньої мотивації і мають найбільший синергетичний ефект. Водночас несинергетичних мотиваторів, до яких дослідниця зараховує адміністративний контроль, жорсткі обмеження часу, регламентування, слід уникати.

Отже, ефект синергізму пропонуємо визначати як результат когерентного сполучення внутрішніх мотивів трудової поведінки працівників та застосовуваних керівництвом зовнішніх стимулів до праці, що, у свою чергу, дозволяє прискорити рух системи до атрактивної цілі – запланованих показників продуктивності праці – з мінімальними затратами енергії і часу. В таких умовах активізується прагнення працівників до отримання винагороди, що націлює їх на підвищення продуктивності праці. У випадку, коли запропоновані стимули до праці не дозволяють працівникам задовольнити актуалізовані потреби і, відповідно, не збігаються з їх внутрішніми мотивами до праці, виникає явище негативного синергізму, що неминуче призводить до зниження продуктивності.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, стимулювання праці і мотивування персоналу є нелінійними процесами, результативність яких залежить передусім від їх когерентності (узгодженості) за критерієм оптимальності рівня індивідуальної та виробничої продуктивності праці.

Мотивація допускає наявність певного механізму вибору працівниками способу участі у трудовій діяльності під впливом різних флуктуацій, тоді як стимулювання праці – спосіб управлінського впливу на трудову поведінку в точці біфуркації з метою зниження рівня соціальної ентропії, вибору правильного атрактора та ефективного досягнення поставленої цілі. Точками біфуркації можна вважати “зіткнення” у свідомості кожного 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 підприємства, управлінський вплив на трудову поведінку має бути виваженим, “резонансним”, антропоцентричним.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у доцільності розробки синергетичного механізму вимірювання і підвищення продуктивності праці.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Коваленко О. В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці. *Економічний вісник ЗДІА*. 2016. Вип. 2. С. 84–91.
2. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2(3). С. 107–112.
3. 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.
4. Ареф'єв С.О., Йіфань Ч. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємства в Україні* : зб. статей за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 30 березня 2017 р.). Київ : КНУТД, 2017. С. 305–314.
5. Биба В.В., Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємства України. *Економіка та суспільство* : електронне наукове фахове видання. 2017. Вип. 10. С. 166–171. URL: <http://77.121.11.9/bitstream/PoltNTU/2095/1/Стаття%20Биба%2С%20Теницька.pdf> (дата звернення: 30.05.2020).
6. 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.
7. Ільєнко Р., Губенко Д. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1. С. 58–62.
8. Квасній Л.Г. Стимулювання праці персоналу підприємства на основі оцінки її результативності. *Економічний вісник ЗДІА*. 2017. Вип. 4(10). С. 62–66.
9. Маркова С.В., Чкан А.С., Шкрюбка С.К. Формування системи мотиваційних чинників в управлінні персоналом на промисловому підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління* : електронний науково-практичний журнал. 2017. Вип. 3(08). С. 172–178. URL: <http://www.>

- easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2017/32.pdf (дата звернення: 30.05.2020).
10. Рубцов А.М., Погребняк А.Ю. Роль мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці персоналу в рамках реалізації кадрової політики на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2015. Вип. 9.
 11. Семенова Л.Ю., Мірясов А.С. Формування ефективною системи мотивації праці на промислових підприємствах. *Молодий вчений*. 2016. № 1(1). С. 150–155.
 12. Ситник Н.І. Мотивація креативно-інноваційної діяльності персоналу сучасних організацій. *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*. 2014. Вип. 11. С. 293–298.
 13. Ситник Н.І. Роль зовнішньої мотивації в забезпеченні креативно-інноваційної діяльності персоналу сучасних організацій. *Економіка і організація управління*. 2014. Вип. 1–2. С. 269–275.
 14. Соколенко В.А., Клиженко А.С. Механізм впливу мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія "Актуальні проблеми розвитку українського суспільства"*. 2013. № 69. С. 83–87.
 15. Швець Ю.О., Карамушко А.С. Особливості підвищення продуктивності праці персоналу на сільськогосподарських підприємствах в умовах фінансової дестабілізації. *Економічний вісник університету*. 2017. Вип. 34(1). С. 105–112.
 16. Кунденко А.В., Живолуп А.І., Половецька В.В. Синергетичний підхід до управління персоналом при реалізації антикризової стратегії підприємства. *Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія "Економіка і управління"*. 2013. № 1. С. 66–72.
 17. Лисенко Т.І., Усиченко І.В., Алексєнко І.А. Системний підхід до управління продуктивністю підприємства. *Економіка та суспільство* : електронне наукове фахове видання. 2018. Вип. 15. С. 376–381. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/15_ukr/58.pdf (дата звернення: 30.05.2020).
 18. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. *The Motivation to Work*. New Jersey : Transaction Publishers, 1993. 180 p.
 19. Шпекторенко І.В. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 1. С. 78–83.
 20. Гражевська Н. Управління складними соціально-економічними системами в контексті синергетичної парадигми. *Вища школа*. 2008. № 3. С. 62–70.
 21. Алексеевский В.С. Обучение менеджменту – это освоение его культуры и технологий синергетики. *Инновации в образовании*. 2005. № 2. С. 9–38.
 22. Назаршин Р.О. Взаємна мотивація якості праці персоналу. *Вісник Запорізького національного університету. Серія "Економічні науки"*. 2011. № 4(12). С. 48–53.
 23. Корольова К. Вплив сили мотивації на рівень професійних досягнень. *Соціальна психологія*. 2009. № 1. С. 137–144.
 1. Kovalenko O.V. (2016) Doslidzhennja vplyvu stymuljuvannja personalu pidpryjemstva na produktyvnistj pracj [Investigation of influence of incentives for staff on a productivity]. *Ekonomichnyj visnyk Zaporizkoi derzhavnoj inzhenernoj akademiji* [Zaporozhye State Engineering Academy Economic Herald], vol. 2, pp. 84–91.
 2. Uzun M.V. (2015) Strateghiji stymuljuvannja pracj personalu pidpryjemstva [Strategies of stimulation of personnel labor]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoj vlasnosti* [Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property], vol. 2(3), pp. 107–112.
 3. Kirichenko O.V. (2016) Sutnistj, struktura ta formuvannja motyviv trudovoji dijajlnosti [Essence, structure and formation of labor activity motives]. *Naukovyj visnyk Uzhgorodskogho nacionalnogho universytetu. Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove ghospodarstvo* [Uzhgorod National University Scientific Herald. International Economic and Social Government], vol. 9, pp. 80–83.
 4. Aref'jev S.O., J'ifanj Ch. (2017) Motyvacijnyj mekhanizm stymuljuvannja dijajlnosti robitnykiv pidpryjemstva [Motivation mechanism of stimulation of activity of employees of the enterprise]. *Proceedings of the Aktualjni problemy innovacijnogho rozvytku klasternogho pidpryjemstva v Ukrajinj (Ukraine, Kyiv, March 30, 2017)*. Kyiv: KNUTD, pp. 305–314.
 5. Byba V.V., Tenytska N.B. (2017) Svitovyj dosvid motyvacijj pracivnykiv ta mozhlyvosti jogho adaptaciji do umov pidpryjemstv Ukrajinj [World experience employee motivation and possibilities of adaptation to the conditions of Ukraine enterprises]. *Ekonomika ta suspiljstvo* [Economy and Society] (electronic journal), vol. 10, pp. 166–171. Available at: <http://77.121.11.9/bitstream/PoltNTU/2095/1/Стаття%20Биба%2С%20Теницька.pdf> (accessed 30 May 2020).
 6. Erfan V.J., Mateleshka N.T., Voron M.V. (2016) Motyvacija personalu na pidpryjemstvakh v suchasnykh umovakh ghospodarjuvannja [Motivation of the enterprise staff in the current economic conditions]. *Naukovyj visnyk Uzhgorodskogho universytetu. Ekonomika* [Uzhgorod University Scientific Herald. Economy], vol. 2(48), pp. 191–194.
 7. Ilienکو R., Hubenko D. (2016) Vplyv motyvacijj personalu na pidvyshhennja rivnja produktyvnosti pracj [Influence of personnel's motivation on the level of increasing of labor productivity]. *Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnja* [Problems and Prospects of the Economy and Management], no. 1, pp. 58–62.
 8. Kvasniy L.G. (2017) Stymuljuvannja pracj personalu pidpryjemstva na osnovi ocinky jiji rezuljatyvnosti [Stimulation of the personnel of the company based on the evaluation of its effectiveness]. *Ekonomichnyj visnyk Zaporizkoi derzhavnoj inzhenernoj akademiji* [Zaporozhye State Engineering Academy Economic Herald], vol. 4(10), pp. 62–66.
 9. Markova S.V., Chkan A.S., Shkrjobka S.K. (2017) Formuvannja systemy motyvacijnykh chynnykiv v upravlinni personalom na promyslovomu pidpryjemstvi [Formation of motivational factor personnel's management in the industrial enterprise]. *Skhidna Jevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnja* [Eastern Europe: Economy, Business and Management] (electronic journal), vol. 3(08), pp. 172–178. Available at: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2017/32.pdf (accessed 30 May 2020).
 10. Rubcov A.M., Poghrebnyak A.Ju. (2015) Rolj motyvacijnogho mekhanizmu pidvyshhennja produktyvnosti pracj personalu v ramkakh realizaciji kadrovoyi polityky na pidpryjemstvi [Role motivational mechanism increase productivity staff in personnel policy of the enterprise]. *Aktualjni problemy ekonomiky ta upravlinnja* [Actual Problems of Economics and Management], vol. 9.
 11. Semenova L.Y., Miryasov A.S. (2016) Formuvannja efektyvnoj systemy motyvacijj pracj na promyslovych pidpryjemstvakh [Forming an effective system of labor motivation on industrial enterprises]. *Molodyj vchenyj* [Young Scientist], no. 1(1), pp. 150–155.
 12. Sytnik N.I. (2014) Motyvacija kreatyvno-innovacijnoj dijajlnosti personalu suchasnykh orghanizacij [Motivation of personnel creativity in modern organizations]. *Ekonomichnyj visnyk Nacionalnogho tekhnichnogho universytetu Ukrajinj "Kyjivskijj politekhnichnyj instytut"* [Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"], vol. 11, pp. 293–298.

REFERENCES:

1. Kovalenko O.V. (2016) Doslidzhennja vplyvu stymuljuvannja personalu pidpryjemstva na produktyvnistj pracj [Investigation of influence of incentives for staff on a productivity]. *Ekonomichnyj visnyk Zaporizkoi derzhavnoj inzhenernoj akademiji* [Zaporozhye State Engineering Academy Economic Herald], vol. 2, pp. 84–91.
2. Uzun M.V. (2015) Strateghiji stymuljuvannja pracj personalu pidpryjemstva [Strategies of stimulation of personnel labor]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoj vlasnosti* [Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property], vol. 2(3), pp. 107–112.
3. Kirichenko O.V. (2016) Sutnistj, struktura ta formuvannja motyviv trudovoji dijajlnosti [Essence, structure and formation of labor activity motives]. *Naukovyj visnyk Uzhgorodskogho nacionalnogho universytetu. Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove ghospodarstvo* [Uzhgorod National University Scientific Herald. International Economic and Social Government], vol. 9, pp. 80–83.
4. Aref'jev S.O., J'ifanj Ch. (2017) Motyvacijnyj mekhanizm stymuljuvannja dijajlnosti robitnykiv pidpryjemstva [Motivation mechanism of stimulation of activity of employees of the enterprise]. *Proceedings of the Aktualjni problemy innovacijnogho rozvytku klasternogho pidpryjemstva v Ukrajinj (Ukraine, Kyiv, March 30, 2017)*. Kyiv: KNUTD, pp. 305–314.
5. Byba V.V., Tenytska N.B. (2017) Svitovyj dosvid motyvacijj pracivnykiv ta mozhlyvosti jogho adaptaciji do umov pidpryjemstv Ukrajinj [World experience employee motivation and possibilities of adaptation to the conditions of Ukraine enterprises]. *Ekonomika ta suspiljstvo* [Economy and Society] (electronic journal), vol. 10, pp. 166–171. Available at: <http://77.121.11.9/bitstream/PoltNTU/2095/1/Стаття%20Биба%2С%20Теницька.pdf> (accessed 30 May 2020).
6. Erfan V.J., Mateleshka N.T., Voron M.V. (2016) Motyvacija personalu na pidpryjemstvakh v suchasnykh umovakh ghospodarjuvannja [Motivation of the enterprise staff in the current economic conditions]. *Naukovyj visnyk Uzhgorodskogho universytetu. Ekonomika* [Uzhgorod University Scientific Herald. Economy], vol. 2(48), pp. 191–194.
7. Ilienکو R., Hubenko D. (2016) Vplyv motyvacijj personalu na pidvyshhennja rivnja produktyvnosti pracj [Influence of personnel's motivation on the level of increasing of labor productivity]. *Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnja* [Problems and Prospects of the Economy and Management], no. 1, pp. 58–62.
8. Kvasniy L.G. (2017) Stymuljuvannja pracj personalu pidpryjemstva na osnovi ocinky jiji rezuljatyvnosti [Stimulation of the personnel of the company based on the evaluation of its effectiveness]. *Ekonomichnyj visnyk Zaporizkoi derzhavnoj inzhenernoj akademiji* [Zaporozhye State Engineering Academy Economic Herald], vol. 4(10), pp. 62–66.
9. Markova S.V., Chkan A.S., Shkrjobka S.K. (2017) Formuvannja systemy motyvacijnykh chynnykiv v upravlinni personalom na promyslovomu pidpryjemstvi [Formation of motivational factor personnel's management in the industrial enterprise]. *Skhidna Jevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnja* [Eastern Europe: Economy, Business and Management] (electronic journal), vol. 3(08), pp. 172–178. Available at: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2017/32.pdf (accessed 30 May 2020).
10. Rubcov A.M., Poghrebnyak A.Ju. (2015) Rolj motyvacijnogho mekhanizmu pidvyshhennja produktyvnosti pracj personalu v ramkakh realizaciji kadrovoyi polityky na pidpryjemstvi [Role motivational mechanism increase productivity staff in personnel policy of the enterprise]. *Aktualjni problemy ekonomiky ta upravlinnja* [Actual Problems of Economics and Management], vol. 9.
11. Semenova L.Y., Miryasov A.S. (2016) Formuvannja efektyvnoj systemy motyvacijj pracj na promyslovych pidpryjemstvakh [Forming an effective system of labor motivation on industrial enterprises]. *Molodyj vchenyj* [Young Scientist], no. 1(1), pp. 150–155.
12. Sytnik N.I. (2014) Motyvacija kreatyvno-innovacijnoj dijajlnosti personalu suchasnykh orghanizacij [Motivation of personnel creativity in modern organizations]. *Ekonomichnyj visnyk Nacionalnogho tekhnichnogho universytetu Ukrajinj "Kyjivskijj politekhnichnyj instytut"* [Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"], vol. 11, pp. 293–298.

13. Sytnik N.I. (2014) Rolj zovnishnjoj motyvaciji v zabezpechenni kreatyvno-innovacijnoji dijalnosti personalu suchasnykh orghanizacij [The role of extrinsic motivation in creative activity of modern organizations]. *Ekonomika i orghanizacija upravlinnja* [Economics and Organization of Management], vol. 1–2, pp. 269–275.
14. Sokolenko V.A., Klyzhenko A.S. (2013) Mekhanizm vplyvu motyvaciji personalu na pidvyshhennja rivnja produktyvnosti praci [The mechanism of the influence of staff motivation on increasing the level of labor productivity]. *Visnyk Nacionaljnogho tekhnichnogho universytetu "KhPI". Aktualjni problemy rozvytku ukrajinsjkogho suspiljstva* [National Technical University "KhPI" Herald. Actual problems of development of Ukrainian society], no. 69, pp. 83–87.
15. Shvets Ju.O., Karamushko A.S. (2017) Osoblyvosti pidvyshhennja produktyvnosti praci personalu na siljsjkoghospodarsjkykh pidpryjemstvakh v umovakh finansovoji destabilizaciji [Peculiarities of increasing labor productivity at agricultural enterprises under the conditions of financial destabilization]. *Ekonomichnyj visnyk universytetu* [University economic bulletin], vol. 34(1), pp. 105–112.
16. Kundenko A.V., Zhyvolup A.I., Polovetska V.V. (2013) Synerghetychnyj pidkhd do upravlinnja personalom pry realizaciji antykrizovoji strateghiji pidpryjemstva [Synergetic approach to HR-management in realization of anti-crisis strategy of the enterprise]. *Chernighivs'kyj naukovyj chasopys Chernighivs'kogho derzhavnogho instytutu ekonomiky i upravlinnja. Ekonomika i upravlinnja* [Chernihiv Scientific Journal of the Chernihiv State Institute of Economics and Management. Economics and Management], no. 1, pp. 66–72.
17. Lysenko T.I., Usichenko I.V., Aliksieienko I.A. (2018) Systemnyj pidkhd do upravlinnja produktyvnistju pidpryjemstva [System approach to managing productivity of the enterprise]. *Ekonomika ta suspiljstvo* [Economy and Society] (electronic journal), vol. 15, pp. 376–381. Available at: http://economyandsociety.in.ua/journal/15_ukr/58.pdf (accessed 30 May 2020).
18. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. *The Motivation to Work*. New Jersey : Transaction Publishers, 1993. 180 p.
19. Shpektorenko I. V. (2013) Teorija motyvaciji F. Ghercbergha u konteksti struktury profesijnoji mobilnosti personalu [Theory of motivation of F. Herzberg in a context to the structure of professional mobility of personnel]. *Aspekty publichnogho upravlinnja* [Public Administration Aspects], no. 1, pp. 78–83.
20. Grazhevska N. (2008) Upravlinnja skladnymy socialjno-ekonomichnymy systemamy v konteksti synerghetychnoj paradyghmy [Management of complex socio-economic systems in the context of the synergetic paradigm]. *Vyshha shkola* [High school], no. 3, pp. 62–70.
21. Alekseevskiy V.S. (2005) Obuchenie menedzhmentu – eto osvoenie ego kul'tury i tekhnologiy sinergetiki [Management training is the development of its culture and synergetic technologies]. *Innovatsii v obrazovanii* [Educational innovation], no. 2, pp. 9–38.
22. Nazaryshyn R.O. (2011) Vzajemna motyvacija jakosti praci personalu [Reciprocal motivation of the work quality personnel]. *Visnyk Zaporiz'kogho nacionaljnogho universytetu. Ekonomichni nauky* [Zaporizhzhia National University Herald. Economic Sciences], no. 4(12), pp. 48–53.
23. Koroljova K. (2009) Vplyv syly motyvaciji na rivenj profesijnykh dosjaghenj [Influence of motivation force on the level of professional achievements]. *Socialjna psykholohija* [Social Psychology], no. 1, pp. 137–144.