

УДК 349.22

**Ю.В. ТОПЧЕЄВА**, ЗАТ «Альтрон»,  
 м. Харків

## **МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ЗМІЦНЕННЯ ТРУДОВОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

*Ключові слова:* трудова дисципліна, мотивація, заохочення, стимул

В забезпеченні та зміцненні трудової дисципліни вирішальне значення має власне відношення працівника, як учасника трудових правовідносин, до своєї роботи та безпосередньо до необхідності та важливості додержання трудової дисципліни. В свою чергу, усвідомлене ставлення працівника до трудової дисципліни досягається шляхом залучення до роботи людей з високим рівнем самоусвідомлення та самодисципліни. Проте в сучасних економічних відносинах не завжди є можливість залучення таких працівників і дуже часто людина виходить на ту роботу, яку їй вдалося знайти і яка, можливо, не в повній мірі її задовольняє. В таких випадках керівництво підприємства або організації можуть розробити систему заходів, спрямованих на розвиток мотивації працівників до усвідомленого відношення до трудової дисципліни.

Питанням вивчення мотивації присвячені праці таких науковців як В.І. Бовикина, О.С. Виханського, Г. Емерсона, В.П. Іл'їна, С.Б. Каверина, Л.А. Катанової, А.М. Колота, В.А. Лapidуса, Е. Мейо, А.І. Наумова, Р.А. Гитова, А. Файоля тощо. Проте, комплексні дослідження мотивації працівників як засобу забезпечення та зміцнення трудової дисципліни у вітчизняній юридичній літературі відсутні.

В даній статті мотивація розглядається з точки зору її впливу на забезпечення трудової дисципліни на підприємстві. Метою цієї статті є визначення ролі мотивації в забезпеченні трудової дисципліни та механізм її дії. Для цього виконанні наступні завдання: узагальнено визначення поняття «мотивація», розг-

лянуто наукові підходи до вивчення механізму дії мотивації, визначено правові форми мотивації, які передбачені в трудовому законодавстві.

Під мотивацією ряд авторів розуміє зовнішнє або внутрішнє спонукання суб'єкта до діяльності в ім'я досягнення якихось цілей, наявність інтересу до такої діяльності і способи її ініціювання, спонукання [1, с.82–83]. Інші вважають, що мотивація – це напрямок якоїсь діяльності, стан особистості, що визначає, наскільки активно і з якою спрямованістю діє людина [2, с.23]. Існує також думка, що мотивація являє собою процес сполучення цілей підприємства і цілей працівника для найбільш повного задоволення потреб обох, систему різних способів впливу на персонал для досягнення намічених цілей і працівника, і підприємства [3, с.48].

Аналіз наведених визначень показує, що мотивація полягає в створенні таких умов діяльності, при яких відбувається ототожнення інтересів підприємства і працівників, і те, що вигідно і необхідно одному, стає настільки ж необхідно і вигідно іншому.

Мотивація значно впливає на виконання персоналом своїх виробничих обов'язків, так як її основу становить інтенсифікація управлінської діяльності з підвищення якості продукції. Мотивація покликана активізувати діяльність людини в наступних напрямках: посилення; активізація; старання; наполегливість; сумлінність; цілеспрямованість діяльності [4, с.146]. Правильний відбір і використання факторів мотивації підвищує ефективність роботи працівника і виступає в якості ефективного засобу забезпечення трудової дисципліни.

За допомогою мотиваційних засобів можна усувати потреби, різні протиріччя і проблеми, що виникають в процесі роботи та взаємодії двох сторін трудових правовідносин. Мотивація по-різному впливає на людину, в залежності від внутрішнього змісту її нахилів, інтересів, стимулів та стану зворотного зв'язку з боку діяльності людини. Функція мотивації полягає в тому, що вона впливає на трудовий колектив підприємства у формі спонукальних

мотивів до ефективної праці, громадського впливу, колективних та індивідуальних заохочувальних заходів. Зазначені форми впливу активізують роботу суб'єктів управління, підвищують ефективність всієї системи управління підприємством, організацією.

Слід зазначити, що мотивація в своїй основі виступає об'єктом вивчення таких наук як психологія, соціологія, економіка та менеджмент. В правовому розумінні мотивація зводиться до встановлення методів та способів заохочення. Хоча в більш широкому значенні мотивація виступає не лише в якості позитивного стимулювання, але і як механізм можливості застосування покарань.

Серед методів мотивації можна виділити адміністративні, економічні, соціально-психологічні, духовно-моральні.

Адміністративні – орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, прагнення людини трудитися в певній організації, культура трудової діяльності. У систему цих методів входять: організаційно-стабілізуючі (закони, укази, статuti, правила, Держстандарти і т.п.) для обов'язкового виконання; методи організаційного впливу (регламентування, інструкції, організаційні схеми, нормування праці), що діють всередині організації; розпорядчі (накази, розпорядження; дисциплінарні (встановлення та реалізація форм відповідальності).

Економічні – за допомогою даної групи методів здійснюється матеріальне стимулювання колективів і окремих працівників.

Соціально-психологічні – пов'язані із соціальними відносинами, з моральним і психологічним впливом. З їх допомогою активізуються цивільні і патріотичні почуття, регулюються ціннісні орієнтації людей через мотивацію, створення соціально-психологічного клімату, моральне стимулювання, соціальне планування.

Духовно-моральні – в масштабах організації рідко застосовні. Однак для задоволення у частини співробітників потреб вищого порядку в причетності і успіху керівництво може

визначити вищі цілі фірми (ідеали) і проводити політику їх досягнення духовно-моральними методами (пропаганда та ін.) [5, с.7].

Розглядаючи різні теорії та підходи до мотивації, слід виділити концепцію «економічної людини» Адама Сміта. На його концепцію вплинуло спостереження за суворою реальністю, на основі якої був зроблений висновок: «Людина завжди, коли їй буде представитися така можливість, буде пробувати поліпшити своє економічне становище». Головним мотивом на думку Адама Сміта є економічний інтерес, прагнення до максимальної економічної вигоди, природне бажання людей поліпшити свій добробут [6, с.16].

Істотний внесок у розвиток теорій мотивації внесли українські вчені. Так, М. Вольський вважав необхідним поліпшувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини. Г. Цехановецький виступав проти «економічної людини» Адама Сміта, підкреслюючи, що багато людей намагаються поліпшити своє становище не тільки завдяки власній праці, а й за рахунок інших. М. Туган-Барановський одним із перших вивів класифікацію потреб: 1) фізіологічні; 2) статеві, 3) симптоматичні інстинкти і потреби; 4) альтруїстські; 5) потреби практичного характеру. Він надавав особливого значення психологічним відчуттям трудових традицій, моральним і релігійним поглядам. Одним з перших проповідував значущість духовності в розвитку економіки [6, с.17].

Мотивація праці за Г. Емерсоном залежить від правильного типу організації. Принципи, що діють в організації, на його думку, повинні бути такі як:

1) нормування праці. «Добре нормоване виконання дає робітникові особисту радість, дає йому все багатство активного прояву особистих зусиль» [8, с.194]. Мається на увазі, що максимальна продуктивність дається не крайнім проявом мускульної напруги при великій швидкості, а приємним розумовим і фізичним підйомом, при якому виконавець знаходиться до кінця роботи у відмінному стані [7, с.53]. «Напруга і продуктивність – це не

тільки не одне і теж, а й речі прямо протилежні. Працювати напружено – означає докладати до справи максимальних зусиль; працювати продуктивно – значить докладати зусилля мінімальні» [8, с.104];

2) дисципліна та її закономірності. Емерсон встановив відмінності між дисципліною «нижчою» (примус) і «вищою»;

3) справедливе ставлення до персоналу;

4) нормалізація умов праці;

5) стандартні писані інструкції. «Існує думка, яку проповідую з великим пафосом, але все ж абсолютно безграмотно, нібито стандартні інструкції вбивають у працівника ініціативу. Але в такому випадку здається, що сходи теж вбивають ініціативу в людини, яка спускається з шостого поверху. Кожен, кому це подобається, може стрибати на землю в вікно або спускатися по мотузці, я ж припускаю обмеженість, здоровий глузд, зручність і безпеку сходів» [8, с.202];

б) винагорода за продуктивність. Розмір винагороди повинен бути тим більше, чим вище продуктивність. Винагорода за продуктивність не зводиться до грошової премії. «Грошова нагорода – це тільки одне з незліченних проявів принципу. Іноді людина буває готова померти за посмішку. Гарібальді обіцяв своїм сподвижникам голод, спрагу, позбавлення, рани, в'язницю і смерть, але вони йшли за ним із захопленням і натхненням» [8, с.214].

Заслугують на увагу підходи до мотивації Е. Мейо, які виникли в ті часи, коли рядові працівники вважалися бездумними виконавцями, які вимагають суворого контролю з боку керівництва. Він зробив два великих відкриття: 1) групова динаміка більше впливає на продуктивність праці, ніж фізичні умови роботи; 2) група підпорядковується неписаним правилам, нею ж встановленим, навіть у дуже регламентованому трудовому середовищі. В результаті був зроблений висновок, що ставлення до персоналу набагато важливіше фізичних умов, в яких він працює. Е. Мейо стверджував, що соціальний світ дорослих людей дуже складний і орієнтований, в основному, на роботу. Співпраця в команді не виникає

сама по собі, її слід планувати і розвивати [9, с.68].

Цікавою є теорія ієрархії потреб А. Маслоу, який представляє її так: Фізіологічні потреби – потреби в їжі, питті, житлі, статевих відносинах та інших «потребах тіла»; Потреби в безпеці – захист від можливого нанесення фізичної і моральної шкоди; Потреби в афіліації – почуття спільності з іншими людьми, почуття належності до тієї чи іншої групи, потреба у схваленні і визнанні з боку інших людей і дружба; Потреби в повазі – потреба в самоповазі, незалежності і досягненні успіхів, а також громадський статус, визнання і увага з боку інших людей. Потреби в самоактуалізації – прагнення людини стати тим, ким дозволяють стати її здібності та можливості; включає в себе потребу в рості і максимальній реалізації власного потенціалу [4, с.40].

На підставі огляду теорій мотивації, можна зробити висновки про те, що при виборі тих чи інших способів мотивації працівника з метою дотримання трудової дисципліни потрібно: враховувати відмінності між окремими людьми, пропонувати їм відповідну для них роботу, ставити перед працівниками конкретні цілі, добиватися, щоб ці цілі сприймалися працівниками як реально досяжні, погоджувати винагороду з виробничими показниками працівника, контролювати дотримання принципів справедливості.

Отже, до способів мотивації належать наступні: 1) нормативна мотивація – спонукання людини до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічного впливу: переконання, навіювання, інформування, психологічного зараження тощо; 2) примусова мотивація, яка ґрунтується на використанні влади і загрози погіршення задоволення потреб працівника у випадку невиконання їм відповідних вимог; 3) стимулювання – вплив не безпосередньо на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, що спонукають працівника до певної поведінки [4, с.147].

Таким чином, мотивація прямо перетинається з безпосередніми методами забезпечення трудової дисципліни і передбачає можли-

вість існування як заходів переконання (заохочення), так і заходів примусу (покарання). Перші два способи мотивації є прямими, тому що припускають безпосередній вплив на людину, третій спосіб – стимулювання – непрямий, оскільки в його основі лежить вплив зовнішніх факторів – стимулів.

Стимули – це спонукальні причини до тієї або іншої дії в сфері підвищення дисципліни праці. За своїм змістом – це економічні важелі впливу, що викликають формування певних мотивів, тим самим, підвищуючи ефективність механізму управління в цілому. На відміну від стимулів стимулювання – це процес застосування, використання різних стимулів для мотивування людей, які виконують певні дії. Стимули необхідні для мотивації людей в процесі управління, але при цьому вони не підміняють мотивації. Стимулювання – засіб здійснення мотивації для збалансування досягнення цілей [4, с.147].

У нормальних умовах виробництва використання різних важелів стимулювання сприяє зростанню потреб, а останні, в свою чергу, стимулюють розвиток виробництва і підвищення дисциплінованості працівників. При цьому важливим методом мотивації, який використовується для забезпечення трудової дисципліни, є метод заохочення. Заохочення – це визнання заслуг працівника шляхом надання йому пільг, переваг, публічного надання пошани, підвищення його престижу. У кожної людини є потреба у визнанні, в матеріальних цінностях. На реалізацію цієї потреби і спрямоване заохочення. Використовуючи заохочення, можна отримати подвійний результат: привести колектив до конфліктів аж до його розпаду і, навпаки, об'єднати і згуртувати.

В трудовому законодавстві широко використовується термін «заохочення», хоча правове визначення цього поняття відсутнє. Тому, проаналізувавши різні підходи до трактування цього поняття визначимо його з точки зору засобу забезпечення трудової дисципліни та мотивації працівника до усвідомленого ставлення до праці. В цьому аспекті заохочення – це визначена законодавством та правилами

внутрішнього трудового розпорядку міра позитивного стимулювання працівника до сумлінного виконання своїх трудових обов'язків та дотримання трудової дисципліни, яка виражається у забезпеченні працівника додатковими, відмінними від звичайних, благами матеріального та морального характеру.

Як виявляється із аналізу трудового законодавства, основними формами заохочення є матеріальне та моральне заохочення. До матеріальних форм заохочення відносяться: 1) виплата грошової винагороди понад встановлений розмір заробітної плати; 2) надання путівок до санаторіїв та будинків відпочинку; 3) поліпшення житлових умов; 4) виплата різноманітних грошових премій тощо. До моральних форм заохочення можна віднести: 1) нагородження орденами, медалями, почесними грамотами, нагрудними значками; 2) оголошення подяки; 3) поміщення на дошку пошани тощо. Допускається одночасно застосування декількох видів заохочень.

Заохочення, яке має моральний характер, робить на працівника позитивний етнічний вплив і приносить йому моральне задоволення. У свою чергу матеріальне заохочення завжди має грошовий вираз і поряд з моральною задоволеністю дозволяє працівникові отримати додатковий матеріальний дохід.

Отже, на основі вищевикладеного, можемо зробити висновок, що для підвищення ефективності використання заохочення необхідно виконувати такі правила: 1) заохочення слід застосовувати при кожному прояві трудової активності людиною з позитивним результатом; 2) доцільно використовувати весь комплекс заохочувальних заходів; 3) заохочення має бути значимим, піднімати престиж сумлінної праці; 4) можливість отримати заохочення у короткі терміни, наприклад через тиждень. Якщо працівник знає про те, що він отримує заохочення, але тільки через десять років, то ефективність цього виду заохочення різко знижується; 5) гласність заохочення. Будь-яке заохочення піднімає престиж, повага працівника і цінується людьми нерідко значно вище, ніж матеріальні блага;

б) доступність заохочення. Заохочення повинно бути встановлено не тільки для сильних працівників, а й для слабких.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Ильин В. П. Мотивация и мотивы / В. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2000. – 512 с.
2. Лapidус В. А. Высшему руководству о мотивации, вовлечении, лидерстве, менеджменте / В. А. Лapidус, Р. А. Титов. – Н. Новгород : Приоритет, 2005. – 207с.
3. Бовыкин В. И. Новый менеджмент: Решение проблем управления. Повышение в десятки раз темпов роста капитала / В. И. Бовыкин. – Изд. 2-ое, доп. и перераб. – М. : Экономика, 2004. – 361 с.

4. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарика, 2000. – 528 с.
5. Катанова Л. А. Мотивационный процесс в управлении персоналом / Л. А. Катанова. – Запорожье, – 2009. – 7 с.
6. Колот А. М. Мотивация, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб. / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 1998. – 224 с.
7. Каверин С. Б. Мотивация труда / С. Б. Каверин. – М. : Изд-во «Институт психологии РАН», 1998. – 224 с.
8. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности / Г. Эмерсон. – М. : Республика, 1992. – 351 с.
9. Мэйо Э. Социальные проблемы индустриальной цивилизации / Э. Мэйо. – М. : Изд-во «Институт психологии РАН», 2000. – 315 с.

*Топчєва Ю. В. Мотивация працівників як засіб забезпечення та зміцнення трудової дисципліни / Ю. В. Топчєва // Форум права. – 2012. – № 4. – С. 908–912 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://arhive.nbuv.gov.ua/e-journals/FP/2012-4/12tjvztd.pdf>*

Охарактеризовано поняття та з'ясовано зміст мотивації, розглянуто різні підходи до тлумачення цього поняття, визначено правові форми мотивації, а також порядок та умови ефективності проведення мотиваційних заходів.

\*\*\*

*Топчєва Ю.В. Мотивация работников как средство обеспечения и укрепления трудовой дисциплины*

Охарактеризовано понятие и выяснено содержание мотивации, рассмотрены различные подходы к определению этого понятия, определены правовые формы мотивации, а также порядок и условия эффективности проведения мотивационных мероприятий.

\*\*\*

*Topcheeva Yu.V. Workers Motivation as a Way of Working Discipline Improving and Support*

A concept of the meaning of motivation was defined, the different ways for it's definition were observed. The legal forms of motivation were researched as well as the ways and the conditions for the motivational arrangements efficiency.