

УДК 331.1

*М. М. Демидова,  
старший викладач кафедри менеджменту і права,  
Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпропетровськ*

## НЕГАТИВНІ ЗАСОБИ МОТИВАЦІЇ ТА ЇХ РОЛЬ В СТИМУЛЮВАННІ РОБОТИ ПРАЦІВНИКІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

*М. М. Demidova,  
senior lecturer of Management and Law department,  
Dnipropetrovsk state agrarian and economic university*

### NEGATIVE FACILITIES OF MOTIVATION AND THEIR ROLE IN STIMULATION THE WORKERS WORK OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

*У статті розглянуто засоби негативної мотивації, здійснено їх розподіл на дисциплінарні стягнення та заходи дисциплінарного впливу. Запропоновано зміни до трудового законодавства з метою покращення впливу дисциплінарних стягнень на мотивацію працівників.*

*The article deals with the means of negative motivation, realized their distribution on the disciplinary penalties and the measures of disciplinary influence. Proposed changes to the labor legislation in order to improve the impact of disciplinary penalties on staff motivation.*

**Ключові слова:** мотивація, дисциплінарні стягнення, заходи дисциплінарного впливу.

**Keywords:** motivation, disciplinary penalties, measures of disciplinary influence.

**Постановка проблеми.** На нинішньому етапі розвитку економіки України проблема мотивації працівників набула важливого значення в усіх сферах і в агропромисловому комплексі зокрема. Система засобів мотивації, що використовується на більшості наших підприємств, і особливо в сільському господарстві, не відповідає ані вимогам, які до неї висувають працівники, ані вимогам самих роботодавців. З іншого боку мотивація впливає на продуктивність роботи працівників та прибутковість підприємств в сільському господарстві більше ніж будь-яка інша функція менеджменту, адже працівники, що якісно виконують свою роботу є найбільшим потенціалом для сільськогосподарських товаровиробників. Звідси виникає необхідність розробки такої системи заходів мотивації, яка б з одного боку, в повному обсязі задовольняла вимоги роботодавців, а з іншого ефективно впливала б на якість роботи працівників та задовольняла їх вимоги. Не останнє місце в такій системі мотивації слід відвести негативним засобам, що направлені, перш за все, на покращення трудової дисципліни, а поряд з цим і на покращення роботи працівників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання підвищення якості роботи працівників сільськогосподарських підприємств за рахунок ефективної мотивації досліджується вже досить давно як зарубіжними так і вітчизняними вченими. Основу досліджень мотивації працівників сформулювали класики економічної та управлінської науки, зокрема Ч. Бернард, М. Вебер, О. Герберд, П. Друккер, В. Врум, Ф. Гілберт, Л. Гілберт, Ф. Герцберг, Г. Емерсон, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, Дж. Мейо, Д. Макклеланд, Л. Портерт, А. Маршалл, А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Фоллер, О. Шелдон та інші.

Серед вітчизняних вчених проблеми мотивації досліджували Н. Балабанов, В. Данюк, С. Клімова, Е. Ким, А. Колот, О. Куценко, О. Кузьмін, Ю. Максимець, В. Петух, Т. Хомуленко та інші. Особливості мотивації сільськогосподарської праці розглянуто у працях В. Галанця, А. Линдюка, В. Липчука, Д. Богині, О. Бугуцького, В. Дієсперова, А. Колота, Т. Олійник, Л. Червінської, К. Якуби та інших.

Однак, в усіх дослідженнях проблем мотивації основна увага приділяється позитивній мотивації, з поділом її на матеріальну та нематеріальну. Такі види є дійсно більш дієвими та справляють помітніший мотиваційний вплив. При цьому негативна мотивація недостатньо приймається до уваги дослідниками даного питання. Проте, на нашу думку, такий вид мотивації є не менш важливим і потребує дослідження.

**Мета дослідження.** Метою статті є обґрунтування принципів та підходів включення покарань до системи заходів мотивації працівників сільськогосподарських підприємств, дослідження мотиваційного впливу негативних стимулів та розробка цілісної системи заходів негативної мотивації, яка б могла справляти потрібний вплив на працівників.

**Виклад основного матеріалу.** З розвитком ринкової економіки в Україні особливо важливим стало питання підвищення продуктивності роботи сучасних підприємств і сільськогосподарських зокрема. В сучасних умовах кожна організація зацікавлена в найбільш ефективному використанні своїх ресурсів, і трудових в тому числі. В зв'язку з цим все більша увага приділяється питанню мотивації. Для працівників агропромислового комплексу це питання є найбільш актуальним, адже продуктивність їх праці напряму впливає на ефективність роботи підприємства і якщо не кожне підприємство з цією метою має можливість забезпечити себе новітньою технікою, то підвищити мотивацію своїх працівників має змогу кожен роботодавець - сільськогосподарський товаровиробник. Саме в зв'язку з цим ідуть постійні розробки все нових і нових способів мотивації працівників, способів заохочення їх до більш продуктивної праці.

Однак, жодне підприємство не може в своїй діяльності спиратися лише на заохочення. Завжди має бути «зворотний бік медалі». В питаннях мотивації такими є покарання, які вступають в дію, коли заохочення вже не спрацьовують. Система негативної мотивації заснована на всім відомому принципі протиставлення заохочення та покарання («батого» та «пряника»).

З огляду на це, в залежності від того, які стимули застосовуються для впливу на працівників, всі засоби мотивації можна поділити на негативні та позитивні. Відповідно, при застосуванні стимулів, які негативно впливають на працівників, мова йде про негативні засоби мотивації, і навпаки, якщо вплив на працівника позитивного характеру, - то і засоби мотивації є позитивними.

Засоби позитивної мотивації більш розповсюджені та є більш ефективними в процесі стимулювання працівників до більш якісного виконання своїх трудових обов'язків. Однак, не можна забувати і про негативну мотивацію. Звісно, в більшості випадків працівники добре виконують свою роботу не через страх покарання, а через те, що вона їм подобається чи через відповідальне ставлення до своїх трудових обов'язків, тобто через самомотивацію. Але іноді без покарань обійтись просто неможливо. Коли самомотивація працівника низька, а заходи заохочення не діють, просто необхідно звертатися до покарання, як до крайньої міри впливу на недисциплінованого працівника, і тим самим впливати не лише на нього, а й опосередковано на інших працівників. Без покарань, або принаймні без

можливості їх застосування, забезпечити трудову дисципліну просто неможливо. Негативна мотивація більш за все необхідна там, де встановлені чіткі процедури і правила, де потрібен контроль за дотриманням цих правил [1], там, де прибутковість підприємств напряму залежить від дотримання дисципліни. До таких підприємств можна віднести і сільськогосподарські підприємства, адже дотримання на них дисципліни іноді напряму впливає на прибутковість, наприклад, під час посівної або збору врожаю. Саме тому доцільно включити заходи негативної мотивації до арсеналу методів впливу на якість роботи працівників.

Тут слід також відмітити, що негативні засоби мотивації спрямовані не стільки на підвищення якості роботи, скільки на недопущення негативної поведінки працівників. Негативна мотивація стимулює дисципліну, засуджуючи погану роботу та відхилення від встановлених правил може сприяти і більшій ефективності роботи. Особливість негативної мотивації в тому, що людину до дій змушує не бажання досягти чогось кращого, як при позитивній мотивації, а бажання уникнути неприємностей. Тобто можна сказати, що негативні засоби мотивації діють опосередковано. До того ж каральні заходи є показовими і тому впливають не лише на працівника, який вчинив порушення, а на весь колектив.

На практиці, негативна мотивація може проявлятися в різних заходах – від зняття фотографії працівника з дошки пошани та усної його критики з боку керівника, і аж до ненадання премії та дисциплінарних стягнень.

Одними з найбільш застосовуваних негативних засобів мотивації на підприємствах продовжують залишатися дисциплінарні стягнення, види та порядок застосування яких регламентується трудовим законодавством.

Дисциплінарні стягнення – це передбачений в нормативно-правовому акті захід примусового впливу, що застосовується органом, якому надано право прийняття на роботу даного працівника відповідно до його компетенції, за вчинений дисциплінарний проступок.

Накладення на працівника дисциплінарних стягнень регулюється Кодексом законів про працю України (КЗпПУ). Так ст. 147 КЗпПУ передбачає за дисциплінарні правопорушення два види стягнень: догана та звільнення, але законодавством, статутами і положеннями про дисципліну для окремих категорій працівників можуть бути передбачені й інші дисциплінарні стягнення (наприклад, для державних службовців або працівників прокуратури) [2]. Для працівників сільськогосподарських підприємств таких спеціальних положень та статутів не існує. Отже, до них можуть застосовуватись лише загальні дисциплінарні стягнення і перелік таких стягнень є вичерпним (догана та звільнення), таким чином застосування будь-яких інших дисциплінарних стягнень є незаконним. Цей факт підтверджується положенням ч.1 ст. 92 Конституції України, яка встановлює, що виключно законами визначаються діяння, які є злочинами, адміністративними або дисциплінарними правопорушеннями, та відповідальність за них [3]. Відповідно, якщо немає спеціального закону, який би додавав до переліку ще якісь інші види дисциплінарних стягнень для працівників АПК, тож перелік наведений в КЗпПУ є вичерпним. Отже, прийняття на підприємстві Положення про дисципліну з іншим переліком дисциплінарних стягнень буде незаконним.

Практикою вироблено певні рекомендації щодо застосування покарань до працівників, а саме: покарання має бути своєчасним, інтенсивність покарання має відповідати проступку та особі працівника, працівникові необхідно роз'яснити причини покарання, покарання не має зачіпати особисті якості працівника.

По-перше, для того щоб покарання було дієвим з точки зору мотивації працівників воно повинно слідувати безпосередньо за проступком, якщо ж немає можливості накласти стягнення одразу (наприклад у зв'язку з хворобою працівника) йому необхідно повідомити про покарання для досягнення необхідного «виховного ефекту».

Так, набагато більший вплив буде мати нехай і не суворе, але своєчасне покарання, чим суворе, але відкладене в часі.

Для застосування дисциплінарних стягнень законодавством передбачено наступні строки: безпосередньо за виявленням проступку, але не пізніше 1 місяця з дня його виявлення, не рахуючи часу відсутності працівника на роботі у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю або перебування його у відпустці. Дисциплінарне стягнення не може бути накладене пізніше шести місяців з дня вчинення проступку [2]. Таким чином, законодавство відповідає вимогам щодо строків застосування дисциплінарних стягнень.

Ще однією вимогою для ефективності застосування покарання є необхідність розібратися у суті справи (мати повну інформацію про причини негативної поведінки працівника) та співвіднести покарання з проступком. Ці положення також відображені КЗпПУ. Так, до застосування дисциплінарного стягнення власник або уповноважений ним орган повинен зажадати від порушника трудової дисципліни письмові пояснення, а при обранні виду стягнення враховувати ступінь тяжкості вчиненого проступку і заподіяну ним шкоду, обставини, за яких вчинено проступок, і попередню роботу працівника (ст. 149 КЗпПУ) [2].

Таким чином, відповідальність має бути співвіднесена з усіма факторами проступку, включаючи особу працівника. З точки зору мотивації, щоб покарання було ефективним, воно повинно бути значимим для порушника (справляти на нього вплив), але не стосуватися при цьому таких його особистих якостей як вік, стать, національність, віросповідання і т. п., а зачіпати лише його професійні якості та професійність його попередньої поведінки (не образжати, не принижувати). Тобто покарання має відповідати перш за все самому проступку (бути об'єктивним), але з урахуванням того, що є значимим для даної конкретної особи. Можна сказати, що осуджувати і карати треба негативну поведінку, а не особу.

Що ж до співвіднесення дисциплінарного стягнення з проступком, то тут все ж такі можливості роботодавця обмежені, адже дуже важко співвіднести усі можливі прояви негативної поведінки працівників лише з двома видами стягнень.

Крім того, застосування такого стягнення як звільнення обмежене законом і можливе лише у наступних випадках (ст. ст. 40, 41 КЗпПУ, п. 22 Постанови Пленуму ВСУ Про практику розгляду судами трудових спорів):

1. систематичного невиконання працівником без поважних причин обов'язків, покладених на нього трудовим договором або правилами внутрішнього трудового розпорядку, якщо до працівника раніше застосовувалися заходи дисциплінарного чи громадського стягнення;
2. прогулу (в тому числі відсутності на роботі більше трьох годин протягом робочого дня) без поважних причин;
3. появи на роботі в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння;
4. вчинення за місцем роботи розкрадання (в тому числі дрібного) майна власника, встановленого вироком суду, що набрав законної сили, чи постановою органу, до компетенції якого входить накладення адміністративного стягнення або застосування заходів громадського впливу;
5. одноразове грубе порушення трудових обов'язків керівником підприємства, установи, організації всіх форм власності (філіалу, представництва, відділення та іншого відокремленого підрозділу), його заступниками, головним бухгалтером підприємства, установи, організації, його заступниками [2].

Таким чином, звільнення є крайнім заходом дисциплінарної відповідальності, що застосовується до працівника за досить серйозні порушення трудової дисципліни.

Мотиваційний вплив звільнення проявляється двоюко: з одного боку – працівник, знаючи, що за певні негативні дії його можуть звільнити, утримується від таких дій, з іншого – коли на працівника накладається такий захід відповідальності він сам свою роботу більше виконувати вже не може, але на інших працівників мотиваційний вплив продовжується, вони на такому прикладі ще краще розуміють від яких дій слід утримуватися. Однак, слід зазначити, що звільнення, як і інші види негативної мотивації в різних ситуаціях буде мати різні результати. Так, при великій кількості працівників на підприємстві, показове звільнення швидше за все буде мати незначний виховний ефект, його просто не помітять, а на підприємстві, де кількість працівників невелика (наприклад фермерське господарство чи невелике ТОВ) і колектив злагоджений та постійний – воно матиме набагато більший ефект на тих працівників, які залишилися.

Так як перелік дисциплінарних стягнень є вичерпним, то фактично, в усіх інших випадках до працівника сільськогосподарського підприємства, що порушив трудову дисципліну, може застосовуватись лише догана. Ст. 151 КЗпПУ передбачає, що дисциплінарне стягнення (догана, адже звільнення є остаточним) діє протягом 1 року, але в разі, якщо працівник не допустив нового порушення трудової дисципліни і до того ж проявив себе як сумлінний працівник, то стягнення може бути зняте до закінчення одного року [2].

Навіть якщо врахувати той факт, що протягом строку дії дисциплінарного стягнення заходи заохочення до працівника не застосовуються, розбіг між даними видами стягнень дуже великий і можливості роботодавця врахувати всі істотні моменти порушення трудової дисципліни досить обмежені. До того ж в даний час відношення до такого виду дисциплінарного стягнення як догана дещо змінилось – фактично воно втратило свою значимість і такого сильного морального впливу як за часів колишнього СРСР вже не справляє. Лякає працівників не догана, як така, а позбавлення заохочень в зв'язку з її накладенням. Хоча і це не завжди є суттєвим стимулом.

Отже, у випадках, коли працівник вчинив правопорушення, а роботодавець не хоче або не може його звільнити, у нього в арсеналі залишається лише такий метод впливу, як догана. При цьому причини для сільськогосподарських підприємств, з яких роботодавець не хоче звільняти працівника, можуть бути зовсім різними, а саме: працівник є цінним кадром підприємства, неможливість заміни працівника в зв'язку з відсутністю пропозицій на ринку праці осіб відповідних професій через демографічну кризу на селі, відсутність кваліфікованих кадрів і т.п.

Таке положення речей призводить до того, що мотивація працівників дисциплінарними стягненнями досить ефективна, адже не в повній мірі врахове ступінь тяжкості порушення трудової дисципліни.

На практиці ця прогалина в законодавчому регулюванні заповнюється тим, що велика кількість підприємств, особливо приватної форми власності, застосовують як заходи дисциплінарних стягнень штрафи. Тут питання є спірним. З одного боку штрафи дійсно є ефективними в процесі мотивації. Так, на даний

момент основним засобом матеріального покарання працівників є позбавлення їх премій або ненадання їм інших матеріальних благ, які вони могли б отримати за добросовісну роботу (але не факт, що отримали б). Штрафи ж діють по-іншому: особа не лише не отримає певної винагороди, а ще і має втратити частину свого гарантованого доходу. Тут мотивація стає значно сильнішою, а покарання значно серйознішим. Ненадання працівнику премії є ефективним тоді, коли система оплати складається з фіксованого окладу та щомісячної премії, розмір якої залежить від вкладу працівника в загальне виконання роботи. Якщо ж таке щомісячне преміювання не передбачено, а премії є явищем рідким, то позбавлення працівника такої ілюзорної винагороди не буде досить ефективним, адже він і так навряд чи на неї розраховує. В деяких випадках порушення трудової дисципліни працівником заподіює прямий матеріальний збиток підприємству, який можна виміряти і поррахувати (наприклад, запізнення працівника на зустріч з укладення угоди, коли інша сторона після такої поведінки відмовляється її укладати, невихід працівника сільськогосподарського підприємства на роботу без поважних причин під час збору врожаю, коли кожна хвилина дуже важлива тощо). В таких випадках матеріальне покарання було б логічним, а виходить, що роботодавець може або звільнити особу, або винести догану, що не зовсім співвідноситься із характером порушення.

З іншого ж боку застосування штрафів до працівника, що порушив трудову дисципліну є незаконним, адже такий вид дисциплінарного стягнення не передбачено ані КЗпПУ, ані будь-якими іншими законами, а отже не може бути встановлено і Правилами внутрішнього трудового розпорядку. Про цей факт свідчить також положення ст. 26 ЗУ «Про оплату праці», згідно з якою відрахування з заробітної плати можуть провадитися тільки у випадках прямо передбачених законодавством [4].

Таким чином, законодавцем слід було б доповнити перелік дисциплінарних стягнень ще одним видом – штрафом [5], хоча б з метою врегулювання ситуації, що вже склалася на практиці, розробивши чіткий механізм його застосування. Так, наприклад, доцільно використовувати штрафи за запізнення на роботу, особливо працівникам, що працюють на безперервних виробництвах, коли кожен робітник є фактично складовою виробничого процесу без якої не може працювати «виробнича машина». Також необхідно буде створити механізм контролю використання штрафів, щоб запобігти зловживанням з боку роботодавця.

Ще одним фактом, який свідчить на користь закріплення штрафів в переліку дисциплінарних стягнень є те, що більшість вчених розглядають матеріальну мотивацію як основу всієї системи мотивації, адже вона є найбільш ефективною та найбільш відчутною для працівника. Негативна ж мотивація, в такому вигляді, як вона існує на даний момент, не в повній мірі може бути розділена на матеріальну та нематеріальну. Так, матеріальний вплив догани є опосередкованим, через незастосування заходів заохочення в період дії стягнення, а звільнення взагалі справляє свій вплив більше на тих працівників, які залишилися. В повній мірі матеріальний вплив на працівника буде справляти лише депреміювання, але воно не відноситься до дисциплінарних стягнень. Включення штрафів до переліку стягнень дало б можливість дотриматися такого поділу.

До того ж доцільно було б до переліку дисциплінарних стягнень додати такі види стягнень як зауваження та суворі догана. Таким чином перелік дисциплінарних стягнень складався б з: зауваження, догани, суворі догани, штрафу та звільнення. Тут слід зазначити, що і зауваження і суворі догана вже передбачались раніше КЗпПУ, але в свій час були виключені з нього. При цьому, здається, відбулось значне обмеження як прав працівника, так і можливостей роботодавця.

Але просто внести дані види дисциплінарних стягнень до кодексу буде замало, необхідно ще і відмежувати їх один від одного і таким чином знайти відповідність між кожним конкретним проступком та покаранням за нього.

Відмежування доцільно було б провести за строком дії стягнення, адже ці стягнення за своєю суттю є строковими. Таким чином, можна досягти ефекту диференціації відповідальності за менш та за більш тяжкі порушення трудової дисципліни.

Зауваження, як найменш суворий вид дисциплінарного стягнення, слід було б накладати за дрібні порушення і це слугувало б для попередження працівника, що їх вчинив, про більш серйозне покарання у випадку повторного порушення трудової дисципліни. Строк його дії достатньо обмежити кількома місяцями. Таким чином, зауваження стало б стимулом для працівника звернути увагу на певні недоліки в своїй поведінці.

Догану слід застосовувати у випадках, коли зауваження виявилось недостатньо; проступок, хоч і є незначним, але вчиняється вже не вперше; має місце більш серйозне порушення трудової дисципліни. Таким чином, догана стала б попередженням про те, що наступного разу будуть застосовані більш суворі дисциплінарні стягнення. Термін дії догани логічно встановити від кількох місяців до року.

І, нарешті, суворі догана стала б фактично останнім попередженням працівника на шляху до його звільнення. Вона могла б діяти більше року і застосовуватись у тих випадках, коли порушення трудової дисципліни є систематичним, або ж порушення є досить тяжким.

Саме таким чином підходять до відповідальності КК України та КУпАП, де за одне правопорушення передбачається декілька видів альтернативних покарань (стягнень), з яких суд, в залежності від обставин конкретної справи, обирає вид та міру покарання для конкретної особи. Але ця логіка була втрачена при врегулюванні відповідальності за дисциплінарні правопорушення. Таким чином, надавши роботодавцю право притягувати до відповідальності працівника, закон не дає йому змоги підібрати відповідне стягнення в залежності від конкретних фактичних обставин.

Разом з тим, одночасно не можна вимагати від роботодавця обов'язкового застосування всіх видів дисциплінарних стягнень в порядку від найменш суворого до найбільш суворого, адже деякі порушення трудової дисципліни заслуговують на те, щоб працівнику одразу було винесено догану, а не зауваження, або ж взагалі - звільнення працівника з роботи.

Маючи такий арсенал дисциплінарних стягнень роботодавець зможе точніше враховувати всі обставини порушення і, відповідно, мотиваційний ефект від них був би вищим, до того ж законним.

Отже, збільшивши перелік дисциплінарних стягнень та розмежувавши їх за строком дії, буде досягнуто ефекту диференціації сили дисциплінарної відповідальності та системності у їх застосуванні. Роботодавець при цьому матиме вибір і зможе застосувати стягнення найбільш відповідне вчиненому проступку з усього переліку дисциплінарних стягнень, а працівник буде мати більше мотивації та часу для перевиховання і покращення трудової дисципліни.

Також до факторів, що підвищують ефективність мотивації покарання слід віднести необхідність роз'яснення причин покарання працівнику, аби він в повній мірі розумів за що його карають. Фактично цій меті при застосуванні дисциплінарних стягнень слугує вимога ст. 149 КЗпПУ про те, що дисциплінарне стягнення повинно оголошуватись в наказі (розпорядженні) і повідомлятися працівнику під розписку [2].

Ще однією умовою, ефективності використання покарань є необхідність доведення до працівників системи покарань та діянь, за які ці покарання можуть накладатись. Тобто, працівник має знати, яких правил слід дотримуватись, і що буде, якщо їх порушити. Якщо ж використовувати покарання за проступки, про небажаність яких працівники не були повідомлені, такі покарання будуть лише пригнічувати мотивацію працівників, а не справляти належний виховний ефект. Законодавство в питанні накладення дисциплінарних стягнень цій вимозі відповідає, адже при прийнятті на роботу працівника мають під розписку ознайомити з його посадовою інструкцією та колективним договором, де питання стягнень повинні бути висвітлені.

До того ж слід зазначити, що для стримування працівників від небажаної поведінки, загроза застосування покарання має бути реальною. Коли загроза покарання зникає або зводиться до мінімуму, то негативна мотивація втрачає спонукальну силу. Так, якщо всі працівники впевнені в тому, що певна негативна поведінка, наприклад вживання алкогольних напоїв під час роботи, що є дуже розповсюдженим на сільськогосподарських підприємствах, не буде покарана, то таку поведінку викоринити буде просто неможливо.

Таким чином, негативна мотивація, звісно, не може бути використана в якості основної. З іншого ж боку мотивація, в основі якої лежать негативні стимули, буде працювати сильніше, якщо працівник буде впевнений в тому, що його обов'язково покарають за певний проступок чи бездіяльність. При цьому чим вища вірогідність покарання, тим більший вплив.

Поряд з дисциплінарними стягненнями практика використовує й інші засоби мотивації, які також мають негативні наслідки для працівника. Такі засоби можна визначити як заходи дисциплінарного впливу. Вони так само як і дисциплінарні стягнення направлені на виховання працівників, виправлення їхньої поведінки та стимулювання дисципліни, однак використання таких заходів прямо не регулюється законодавством, вони не встановлені як міри покарання працівника, але і заборони на їх використання немає [6]. Отже, заходи дисциплінарного впливу можна визначити, як позбавлення різного роду пільг або переваг, які встановлені підприємством (наприклад, ненадання працівнику премії), або ж погрози такого позбавлення чи застосування більш суворого покарання.

Так, наприклад, широко використовується такий захід дисциплінарного впливу як депреміювання, тобто ненадання працівнику, який порушив трудову дисципліну, неякісно виконав роботу чи в інших випадках, премії. Такий захід впливу не відноситься до дисциплінарних стягнень і є формою матеріального впливу на працівника. Питання надання премій працівникам регулюється Положенням про преміювання, яке діє на підприємстві, і вирішується роботодавцем на основі даного положення. При цьому депреміювання може бути як самостійним заходом впливу, так і частиною дисциплінарного стягнення – догани.

Найбільш ефективним депреміювання буде тоді, коли заробітна плата працівника складається з двох частин: базової, яка є неминною і яку працівник отримує в будь-якому випадку, і преміальної частини, яка залежить від якості роботи працівника. Таким чином досягається повне співпадіння якості роботи та її оплати і стимулювання працівника до покращення своєї роботи, або ж виховний вплив на нього у випадку неякісного її виконання. Таким само чином діють позбавлення різного роду пільг, встановлених підприємством, на які міг сподіватися працівник, якщо працює якісно і без порушень (пільги на навчання, відпочинок, знижки на продукцію підприємства і т.п.).

Законом України «Про державну службу» для державних службовців передбачено окрім дисциплінарних стягнень такі види дисциплінарного впливу, як: попередження про неповну службу відповідність та затримка до 1 року у присвоєнні чергового рангу або у призначенні на вищу посаду [7].

За аналогією до працівників, які не є державними службовцями, працівників сільськогосподарських підприємств зокрема, можна застосовувати в якості засобів негативної мотивації попередження. Звісно, воно не буде дисциплінарним стягненням і не буде підтверджувати систематичність порушень трудової дисципліни, адже КЗпПУ не передбачено такого виду стягнення. Однак, використання попереджень в якості мотивуючого засобу, по-перше, не заборонено, а по-друге, буде справляти мотиваційний вплив на працівника, буде осудом його дій і наголошуватиме на необхідності змін в поведінці чи роботі, а також сигналізуватиме про застосування дисциплінарних стягнень в разі повторення такої поведінки в майбутньому.

Мотиваційний вплив також справлятиме затримка в підвищенні працівника, який не справляється з роботою або вчинив негативний поступок, тобто коли взагалі можливість підвищення є, але її реалізація для даного працівника не допускається.

До заходів дисциплінарного впливу на працівників сільськогосподарських підприємств може бути віднесено також переведення працівника на певний час для роботи на більш старій техніці, наприклад з нового та сучасного комбайну на застарілий і т.п.

Заходом дисциплінарного впливу може бути також привселюдний осуд поведінки працівника, або розмова з ним віч-на-віч з приводу його поведінки; зняття фотографії працівника з дошки, де розміщені фотографії найкращих працівників і т.п. В деяких випадках достатній дисциплінарний вплив буде справляти сама можливість чи загроза позбавлення певних пільг або переваг, депрем'ювання або ж застосування покарань аж до дисциплінарних стягнень.

Звісно, для того аби бути ефективними всі ці заходи так само як і дисциплінарні стягнення мають бути доведені до відома працівників, мати вплив на мотиви їх діяльності, застосовуватись своєчасно і у відповідності до вчиненого проступку або до ситуації, що склалася.

І на останок, хотілося б додати, що покарання не повинні бути системою, вони повинні бути радше виключенням з правила. Покарання мають бути настільки рідкісним явищем, щоб на них звернули увагу. Лише в такому випадку вони можуть справляти дійсний вплив і на покарану особу та на інших працівників, лише тоді відношення до них буде серйозним.

До того ж не можна занадто захоплюватись покараннями, адже в такому випадку вплив від них буде вже не виховний, не мотивувальний, а пригнічувальний. Працівники будуть просто боятись приймати самостійні рішення, аби не зробити щось не так і не проявлятимуть ініціативу.

**Висновки.** Негативна мотивація є невід'ємною складовою загальною процесу мотивації на сільськогосподарських підприємствах. В залежності від суворості всі негативні засоби мотивації можна поділити на два види: дисциплінарні стягнення та заходи дисциплінарного впливу. Причому за своєю суттю дисциплінарні стягнення є більш суворими ніж заходи дисциплінарного впливу і саме тому їх використання регулюється законодавством України про працю.

Однак, існуюча система дисциплінарних стягнень, які можуть застосовуватись для працівників сільськогосподарських підприємств не задовольняє вимогам щодо відповідності покарання проступку. Тому доцільним є внесення змін в трудове законодавство, а саме: доповнення переліку дисциплінарних стягнень такими проміжними ланками як зауваження, сувора догана та штраф. При цьому зауваження, догану та сувору догану слід диференціювати за строком їх дії та видами проступків, за які вони можуть застосовуватись.

Таким чином, перелік складався б з зауваження, догани, суворой догани, штрафу та звільнення. При цьому буде досягнуто ефекту диференціації стягнень за їх суворістю, а сільськогосподарські підприємства в своїх положеннях про дисципліну зможуть закріплювати ті види стягнень, в межах закону, які будуть вважати доцільними.

Маючи такий перелік можна було б вести мову про те, що засоби дисциплінарного стягнення є до того ж різного характеру, тобто матеріальні та нематеріальні, а отже, вони можуть точніше врахувати характер проступку, та спричинити більше впливу на працівника завдяки можливості підібрати стягнення, що є найбільш дієвим для кожної конкретної ситуації та для кожного конкретного працівника.

Слід також зазначити, що необхідно зважено підходити до користування засобами негативної мотивації, особливо в бізнесі, де визначальна роль все ж таки має належати економічним та соціально-психологічним методам впливу.

#### Література.

1. Сосновий А.П. Методы и средства эффективной мотивации персонала [Електронний ресурс] / А.П. Сосновий, П.В. Ратников. - Режим доступу: <http://free-consulters.ru/?p=461>
2. Кодекс законів про працю України. Зі змінами від 13.05.14 // Відомості Верховної Ради. – 1971. - додаток до № 50. - 375с.
3. Конституція України. Зі змінами від 21.02.14 // Відомості Верховної Ради. – 1996. - N 30.-141 с.
4. Закон України «Про оплату праці». Зі змінами від 04.07.13 // Відомості Верховної Ради. – 1995. - № 17. - 121с.
5. Мішук М.О. Проблеми накладення дисциплінарних стягнень / М.О. Мішук // Адвокат. – 2013. - № 4. – с. 26-2
6. Кабаченко М.А. Дисциплінарные взыскания: некоторые проблемные вопросы [Електронний ресурс] / М.А. Кабаченко. - Режим доступу: <http://www.jlaw.snu.edu.ua/paper/?id=805>
7. Закон України «Про державну службу». Зі змінами від 27.03.14 // Відомості Верховної Ради. – 1993. - № 52. - 490с.
8. Котова Н.І. Мотивация персонала агропромышленных предприятий: проблемы та напрями забезпечення. / Н.І. Котова, І.Ю. Кучеренко // Економіка промисловості. – 2011. - № 1. – с. 226-230
9. Мишин Д. Наказание сотрудников за различные нарушения [Електронний ресурс] / Д. Мишин. – Режим доступу: <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=5859>
10. Андрус О.І. Мотивация як фактор управління діяльністю персоналу [Електронний ресурс] / О.І. Андрус, Н.В. Руденко. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=69421>

#### References.

1. Sosnovyj, A.P. (2008), "Methods and means of effective employee motivation", available at: <http://free-consulters.ru/?p=461> (Accessed 04 June 2014).
2. Verkhovna Rada of Ukraine (1971), "Labour Code of Ukraine", *Vidomosti Verkhovnoi Rady*, vol. 50.
3. Verkhovna Rada of Ukraine (1996), "The Constitution of Ukraine", *Vidomosti Verkhovnoi Rady*, vol. 30.
4. Verkhovna Rada of Ukraine (1995), "Law of Ukraine "On payment of labor", *Vidomosti Verkhovnoi Rady*, vol. 17.
5. Mischuk, M.O. (2013), "Problems imposition of disciplinary penalties", *Advokat*, vol. 4, pp. 26-2.
6. Kabachenko, M.A. (2011), "Disciplinary penalties: some problematic issues", available at: <http://www.jlaw.snu.edu.ua/paper/?id=805> (Accessed 04 June 2014).
7. Verkhovna Rada of Ukraine (1993), "Law of Ukraine "On State Service", *Vidomosti Verkhovnoi Rady*, vol. 52.
8. Kotova, N.I. (2011), "Motivating of staff agricultural enterprises: problems and ways of providing", *Ekonomika promyslovosti*, vol. 1, pp. 226-230.
9. Mishin, D. (2010), "Penalties of employees for various violations", available at: <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=5859> (Accessed 04 June 2014).
10. Andrus', O.I. (2013), "Motivation as a factor in management of activity staff", available at: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=69421> (Accessed 04 June 2014).

Стаття надійшла до редакції 10.06.2014 р.



ТОВ "ДКС Центр"