

## ПРАВОВІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКА ДО ДОТРИМАННЯ ТРУДОВОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### LEGAL PRINCIPLES OF EMPLOYEE MOTIVATION TO OBSERVE LABOUR DISCIPLINE

Швец Н.М., к.ю.н., доцентка,  
доцентка кафедри трудового права

*Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого*

Середа О.Г., д.ю.н., професорка,  
завідувачка кафедри трудового права

*Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого*

Досліджено визначення терміна «мотивація» та причини, які спонукають працівника бути вмотивованим, працювати чесно, сумлінно, своєчасно і точно виконувати накази роботодавця і не порушувати трудову дисципліну.

Розглянуто позитивну і негативну мотивацію працівника, моральні та матеріальні методи мотивування персоналу. Прикладами матеріальної мотивації, економічного стимулювання працівників є оплата медичної страховки, абонементу в спортзал; компенсація проїзду на роботу або забезпечення корпоративним транспортом; грошова допомога у разі кризових ситуацій (смерть близьких, довготривале лікування, пожежа тощо); надбавки до пенсій; оплата корпоративів коштам роботодавця тощо. Прикладами моральної, нематеріальної мотивації може слугувати похвала співробітника за успішно виконану роботу; можливості кар'єрного просування; турбота про належну систему комунікацій в організації; спільне дозвілля для колективу; успішний імідж компанії і високі рейтинги.

Акцентовано увагу на неприпустимості застосовувати до несумлінного працівника стягнення, заходи впливу, які не передбачені законодавством про працю, та які принижують честь і гідність останнього.

Окрему увагу приділено проблематиці мотивації під час воєнного стану. Очевидно, що оголошений в Україні воєнний стан провокує нестачу працівників, кадровий голод, тому роботодавець має бути націлений на збереження наявного трудового ресурсу та розуміти потреби й переглядати вимоги до потенційних працівників.

Запропоновано роботодавцям розробляти Положення про мотивацію працівників. Зазвичай в Положенні про мотивацію працівників прописується сфера дії документа; мета прийняття положення; термінологія, розшифровка таких понять, як «система мотивації», «матеріальна мотивація», «заохочення» та ін.; які саме заходи стимулювання приймаються (матеріальні, нематеріальні або комплексні, змішані); принцип індивідуального заохочення праці працівника; завдання розробки спеціальної системи мотивації.

Запропоновано роботодавцям запроваджувати опитування працівників з приводу мотиваційних факторів вже на етапі добору персоналу та періодично у перебігу роботи працівників. Під час такого опитування респонденти мають проставляти відповідну кількість балів по кожному конкретному критерію з огляду на ступінь його значущості для працівника. Такі опитувальники дозволять відсіяти невмотивованих кандидатів у працівники або таких, які пред'являють невідповідно завищені вимоги.

**Ключові слова:** працівник, роботодавець, трудовий колектив, мотивація, стимулювання, премія, заохочення, трудова дисципліна, правове регулювання, трудові відносини.

The definition of the term “motivation” and the reasons that encourage an employee to be motivated, to work honestly, conscientiously, timely and accurately follow the employer’s orders and not to violate labour discipline are studied.

The positive and negative motivation of the employee, moral and material methods of motivating the staff are considered. Examples of material motivation, economic stimulation of employees are payment of medical insurance, subscription to the gym; compensation for travel to work or provision of corporate transport; financial assistance in case of crisis situations (death of loved ones, long-term treatment, fire, etc.); allowances for pensions; payment of corporate employees at the expense of the employer, etc. Examples of moral, non-material motivation can be praise of an employee for a job well done; opportunities for career advancement; care for the proper communication system in the organization; joint leisure time for the team; successful image of the company and high ratings.

Emphasis is placed on the inadmissibility of applying penalties, measures of influence to a dishonest employee, which are not provided for by labour legislation and which degrade the honour and dignity of the latter.

Particular attention is paid to the issue of motivation during martial law. It is obvious that the declared state of war in Ukraine provokes a shortage of workers, a shortage of personnel, therefore the employer should aim to preserve the available labour resource and understand the needs and review the requirements for potential employees.

Employers are invited to develop Regulations on employee motivation. Usually, the Regulation on the motivation of employees prescribes the scope of the document; the purpose of adopting the provision; terminology, interpretation of such concepts as “motivation system”, “material motivation”, “incentive”, etc.; what kind of simulation measures are taken (tangible, intangible or complex, mixed); the principle of individual encouragement of the employee’s work; the task of developing a special motivation system.

Employers are suggested to introduce employee surveys regarding motivational factors already at the stage of personnel selection and periodically during the course of the employees’ work. During such a survey, respondents should assign the appropriate number of points for each specific criterion, taking into account the degree of its importance for the employee. Such questionnaires will allow you to weed out unmotivated job candidates or those who make unreasonably high demands.

**Key words:** employee, employer, labour team, motivation, stimulation, bonus, encouragement, labour discipline, legal regulation, labour relations.

**Постановка проблеми.** Роботодавець зацікавлений у продуктивних працівниках, які сумлінно виконують свою трудову функцію, не порушують трудову дисципліну, якісно працюють, не допускають браку в роботі, в строки виконують завдання роботодавця. Проте, щоб працівник був сумлінним, роботодавець має його зацікавити, стимулювати. Найкращим стимулом визнається матеріальне заохочення, хоча для певної когорти працівників і моральне заохочення відіграє свою роль в підтриманні належної дисципліни праці, внутрішнього трудового роз-

порядку. Як ще роботодавець може зацікавити працівника старанно працювати – обговоримо на сторінках цієї наукової публікації.

**Стан опрацювання.** Окремі аспекти мотивації працівників працювати сумлінно, дотримуватися трудової дисципліни досліджували Андрійчук В.Г., Биба В.В., Богацька Н.М., Горбаль Н.І., Мельничук К.Ю., Мухітдінова Н., Стахів О.В., Теницька Н.Б. та ін., проте поза увагою науковців залишилися прикладні питання локального регулювання мотивації та стимулювання

працівників на українських підприємствах, зокрема, за умов воєнного стану.

**Метою статті** є аналіз мотивів працівника працювати сумлінно, з повною віддачею, дотримуючись трудової дисципліни.

**Виклад основного матеріалу.** Термін «мотивація» походить від лат. *moveo* – «рухаю». Сутність його полягає в зовнішньому і внутрішньому спонуканні суб'єкта до діяльності задля досягнення конкретних цілей, динамічному процесі..., що керує поведінкою людини, характеризує її організованість, активність і стійкість; її здатність діяльно задовольняти власні потреби [1, с. 211].

Мотивація – сукупність мотивів, доказів для обґрунтування чогось; мотивування [2, с. 492].

Справжніми причинами, які спонукають працівника віддавати роботі всі сили, є переважно потреби, інтереси, мотиви та стимули. У кожного працівника свій набір мотиваційних чинників, які стимулюють його належним чином виконувати трудову функцію, проте можна виокремити й загальні елементи мотивації працівника не порушувати трудову дисципліну, сумлінно працювати. До таких універсальних елементів мотивації можна віднести потребу в заробітній платі, яка б задовольняла інтереси працівника та членів його сім'ї; потребу у визнанні всередині колективу, у відзначенні роботодавцем.

Розмір зарплати, затребуваність, шанобливе і дбайливе ставлення до працівника з боку керівництва, зацікавленість у ньому, як трудовому ресурсі, можливість просування по службі мотивує. Вважаємо, що помилково визнавати лише розмір оплати праці, премії, бонуси рушійною силою мотивації персоналу працювати на повну, з максимальною самовіддачею. Насправді, якщо особа буде працювати виключно заради зарплати, то прийде момент, коли дасться в знаки професійне вигорання і прокрастинація. Робота має задовольняти не лише матеріальні, а й моральні, особистісні потреби людини; стимулювати відчуття задоволеності від роботи та умов, в яких вона виконується, від колективу, в якому працює та професійно зростає співробітник.

Слід зазначити, що подекуди простежується негативна мотивація працівника, спрямована на звільнення з роботи (якщо роботодавець не спроможний триматися на плаву), оскільки співробітник, особливо за умов війни, може бути зацікавлений у вихідній допомозі.

Найпершим із застосовуваних на практиці методів мотивації був метод «батога і пряника». При цьому батогом був страх, голод, тілесне покарання, а пряником – певна матеріальна чи інша винагорода [3, с. 124]. Розглядаючи цей метод за умов сьогодення, варто зазначити, що він є дієвим. Так, наприклад, «батогом» може бути оголошення догани, звільнення або визначення «найгіршого» працівника. На сьогодні існують підприємства, як торговельні, так і виробничі, які визначають працівника з найгіршими показниками діяльності. Таке відзначення працівника є привселюдним та має на меті покращення результатів праці через страх бути найгіршим у майбутньому. Крім того, можна навести приклад одного з українських підприємств, які «найгіршому» працівникові щомісяця на зборах відділу вручають так званий приз – черепаху. Це – жива черепаха, яка має свої потреби та за якою її новий власник має доглядати. За умовами такої мотиваційної програми черепаха має жити в кабінеті її власника й нагадувати йому, що він був надто повільним і не виконав планових завдань або результати його праці були найгіршими. Наступного місяця ця винагорода переходить до нового власника, який виявився найменш результативним, тощо. Кожен працівник, отримавши таку винагороду «батогом», має зробити відповідні висновки та покращити продуктивність своєї праці, щоб не стати у перспективі власником черепахи. Також на цьому підприємстві існує мотиваційна програма, яка передбачає

відзначення найгіршого працівника відділу продажів. Сутність цієї програми полягає у врученні догани в гарній рамці, яка має висіти в кабінеті або вдома на стіні над ліжком, щоб працівник завжди пам'ятав, що він не виконав планові завдання із реалізації продукції. За повторного невиконання планів такому працівникові вручають ще більшу рамку з доганою тощо [1, с. 211–212].

Вважаємо неприпустимим застосовувати до несумлінного працівника стягнення, заходи впливу, які не передбачені законодавством про працю, та які принижують честь та гідність останнього.

Більше того, систематичне приниження честі та гідності працівника вважається мобінгом. Вчинення мобінгу (цькування) заборонено ч. 4 ст. 2-2 КЗпП [4].

Особи, які вважають, що вони зазнали мобінгу (цькування), мають право звернутися із скаргою до центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері нагляду та контролю за додержанням законодавства про працю, та/або до суду [4].

Подекуди пропонують в Правилах внутрішнього трудового розпорядку (далі – ПВТР) передбачити такі заходи впливу на порушника трудової дисципліни, як зауваження, переведення на нижчу посаду тощо. Включення до ПВТР дисциплінарних стягнень, не передбачених ст. 147 КЗпП незаконне.

Пункт 25 Типових правил внутрішнього трудового розпорядку для робітників та службовців підприємств, установ, організацій, затверджених постановою Держкомпраці СРСР за погодженням з ВЦРПС від 20.07.1984 р. № 213 (далі – Типові правила), містить інші додаткові заходи дисциплінарних стягнень. А саме: зауваження, догана, сувора догана, переведення на менш оплачувану роботу, звільнення.

Оскільки, відповідно до постанови Верховної Ради України від 12.09.1991 р. № 1545-ХІІ, Типові правила продовжують діяти в Україні в частині, що не суперечить Конституції України та законам України, то до локальних правил внутрішнього трудового розпорядку, що розробляються на підприємствах, в установах та організаціях, можна вносити лише дисциплінарні стягнення, передбачені статтею 147 КЗпП (догана, звільнення).

Стосовно так званого метода «пряника», то тут ми можемо наводити безліч прикладів мотивації. Це й матеріальна винагорода, і подяка, і цінний подарунок, і яскраві враження (подорож, відпочинок за рахунок компанії). До речі, розглядаючи системи мотивації варто звернути увагу на дослідження сучасних науковців, які підтверджують, що матеріальний стимул у пам'яті людини залишається на короткостроковий період (до 10 днів), порівняно з отриманими враженнями від цінного подарунка або подорожі чи відпочинку як елемента мотивації. Іноді враження залишаються на все життя. Загалом, потрібно пам'ятати про поєднання матеріальних і нематеріальних методів стимулювання працівників [1, с. 212].

Прикладами матеріальної мотивації, економічного стимулювання працівників, що практикують роботодавці на теренах України, є також оплата медичної страховки, абонементу в спортзал; компенсація проїзду на роботу або забезпечення корпоративним транспортом; грошова допомога у разі кризових ситуацій (смерть близьких, довготривале лікування, пожежа тощо); надбавки до пенсій; оплата корпоративів коштам роботодавця.

Прикладами моральної, нематеріальної мотивації може слугувати похвала

співробітника за успішно виконану роботу. Це надихає і мотивує на наступні звершення. Тому до цього часу можна зустріти в багатьох компаніях так звані дошки пошани. Можливості кар'єрного просування також мотивують працівників. Якщо роботодавець спостерігає, що хтось із колег робить набагато більше, ніж прописано в його посадовій інструкції, варто замислитися про його

підвищення. Турбота про належну систему комунікацій в організації стимулює. Важливо, щоб кожен із працівників знав, що його думка важлива для керівництва і буде ним почута. Спільне дозвілля для колективу – важливий момент не тільки в тимблдингу, але і в мотивації кожного окремо взятого співробітника. Успішний імідж компанії і високі рейтинги на своєму ринку – найкраща похвала для співробітників.

Окрему увагу в рамках цієї наукової статті доцільно приділити проблематиці мотивації під час воєнного стану. Як за умов війни працівникові залишатися замотивованим та стресостійким? Очевидно, що оголошений в Україні воєнний стан провокує нестачу працівників, кадровий голод, тому роботодавець має бути націлений на збереження наявного трудового ресурсу та розуміти потреби й переглядати вимоги до потенційних працівників.

Зберегти персонал за умов війни, попередити звільнення за власним бажанням – виклик для роботодавця, адже з моменту початку воєнних дій відбулися тривожні зміни всередині трудового колективу й працівники почали конфліктувати на предмет того, хто виїхав (йдеться про дистанційний формат роботи) чи не виїхав з країни, пішов з лави ЗСУ чи не пішов, донатив або не донатив на ЗСУ. За таких обставин творчий запал у працівників спадає, активність на роботі знижується в рази, втома стає постійним супутником, професійне вигорання не забариться, тому мотивувати персонал працювати з повною віддачею, не ухилятися від роботи, погоджуватися замінити тимчасово відсутнього працівника, попереджати порушення трудової дисципліни стає роботодавцеві все складніше.

Як попереджати подібні прояви демотивації працівників? З одного боку, роботодавець має надихнути працівника своїм прикладом, підтримати добрим словом сумлінного працівника, який своєю самовідданою працею приносить прибуток підприємству, а отже й наповнює бюджет країни в часи випробувань воєнним станом. Пропонуємо також проводити мотиваційні тренінги серед працівників підприємств.

Інколи є сенс роботодавцю перепрофілювати підприємство під потреби воєнного стану. До прикладу, швейні фабрики можуть перейти на пошив одягу для військових замість халатів. Такі заходи ефективні, стимулюють працівників працювати з відчуттям власної корисності та затребуваності у період подолання збройної агресії.

«Стрес вбиває мотивацію. Бо єдина мотивація – вижити. Стрес діє фізіологічно, виснажує тіло. Тож насамперед слід впливати на тіло: добрий сон, якісне харчування, відпочинок. Тоді легше впливати на себе психічно. Спочатку тіло, потім – дух. Зробіть собі приємне, а потім з'являться бажання. Якщо не з'явилися, то оточіть себе приємними людьми. Якщо все одно не допомогло і світ остогид, то звертайтеся до психолога чи психотерапевта. Можливо, вони скажуть, що потрібно звернутися до лікаря – психотерапевт і невропатолог мають право призначати ліки» [5].

Окрема когорта співробітників, яких простіше мотивувати, – демобілізовані працівники, оскільки вони стресостійкі, вдячні за можливість бути корисним у трудовому колективі. Доцільно делікатно вибудувати корпоративну культуру з особами з інвалідністю внаслідок війни.

Питання мотивації персоналу можуть бути оформлені у різний спосіб. Наприклад, деякі роботодавці прописують їх в колективному договорі у вигляді окремого розділу, інші – у формі окремого розділу в Положенні про оплату праці (якщо мова йде про матеріальні заходи стимулювання). Оптимальний варіант – це окремий документ.

Пропонуємо роботодавцям розробляти Положення про мотивацію працівників. У такому положенні можуть бути прописані не тільки премії та інші грошові винагороди, а й нематеріальні заохочення персоналу.

Положення вирішує наступні завдання: підвищення якості роботи персоналу в цілому і кожного співробітника зокрема; впровадження гнучкої системи матеріального стимулювання, що дозволяє скоротити витрати завдяки винагороді працівників, які дійсно показали кращі результати; підвищення ефективності контролю і обліку при плануванні діяльності і виконанні окремих завдань; стимулювання ініціативи працівників; розкриття потенціалу окремих кадрів; інтеграція в системі структурних підрозділів, завдяки створенню груп (ради, комісії та ін.); залучення управлінців різного рівня для постановки ефективних цілей і завдань працівникам.

Роботодавцю слід задуматися про розробку такого положення у разі низької ефективності праці; незрозуміло для працівників системи преміальної винагороди; відсутності залежності між результатами роботи конкретного співробітника і розміром його премії; «зрівнялівки» в оплаті праці [6].

Зазвичай в Положенні про мотивацію працівників прописується сфера дії документа; мета прийняття положення; термінологія, розшифровка таких понять, як «система мотивації», «матеріальна мотивація», «заохочення» та ін.; які саме заходи симулювання приймаються (матеріальні, нематеріальні або комплексні, змішані); принцип індивідуального заохочення праці працівника; завдання розробки спеціальної системи мотивації. Потім прописують самі види заохочень і ті випадки, коли вони надаються працівникам. У розділі «компетенція керівництва» вказуються особи, які можуть приймати рішення про нагородження співробітників.

Пропонуємо роботодавцям запроваджувати опитування працівників з приводу мотиваційних факторів вже на етапі добору персоналу та періодично у перебігу роботи працівників. Під час такого опитування респонденти мають проставляти відповідну кількість балів по кожному конкретному критерию з огляду на ступінь його значущості для працівника. Такі опитувальники дозволять відсіяти невмотивованих кандидатів у працівники або таких, які пред'являють не виправдано завищені вимоги. До прикладу, в такий мотиваційний бюлетень можна включити наступні фактори: висока зарплата, премії, службове авто, службовий мобільний телефон, комфортні умови праці, широкі соціальні контакти, привселюдне визнання заслуг тощо. У такий спосіб роботодавець визначає мотиваційний потенціал працівника.

Слід погодитися зі Стахівом О.В., що розвиваючи традиційні методи мотивації персоналу з урахуванням сучасних підходів для забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами, необхідно будувати механізм послідовного підвищення мотиваційного потенціалу працівників на основі виявлення їх мотиваційних потреб. Недостатньо мати кваліфікованих фахівців, треба зацікавити їх ефективно реалізувати свій потенціал [7, с. 142].

Мотиваційний потенціал відіграє роль пускового механізму, що визначає, які здібності і якою мірою працівник буде розвивати і використовувати у процесі трудової діяльності [8, с. 167].

Проблеми мотивування пов'язують насамперед із виникненням демотивації працівників – зниженням продуктивності, бажання працювати, що спричинено відсутністю чи ослабленням впливу сил, що спонукають людину до діяльності, з витрачанням певних зусиль на належному рівні старання, сумлінності, наполегливості. Робота персоналу без належної енергії та бажання досягати поставлених цілей, втрата ініціативи та відповідальності, перебування на робочому місці лише задля отримання заробітної платні – це симптоми демотивації персоналу. В такій ситуації підприємства покидають кадри, по-перше, які є найкваліфікованішими, по-друге, на які є попит на ринку праці, й по-третє, які не можуть задовольнити різні свої потреби. Внаслідок демотивації у працівників можливе

професійне вигорання (фізична й емоційна втома, втрата сенсу діяльності), що, безумовно, призведе до зниження продуктивності й навіть звільнення, а роботодавця змусять витратити час та кошти на пошук, навчання нових працівників, і відповідно знизить прибутки. В підсумку демотивація працівників знижує конкурентоспроможність підприємств і, відповідно, конкурентоздатність економіки держави [9, с. 109].

**Висновки.** Мотивація – фундаментальна складова успішної роботи будь-якого колективу. Застосування різноманітних методик мотивації, стимулювання персоналу дозволяє підвищити ефективність, продуктивність, дисциплінованість як окремо взятого працівника, так і всієї ком-

панії в цілому. В руках роботодавця ціла палітра методик для мотивації. Деякі приклади мотиваційних складових ми розібрали на сторінках цієї наукової статті. Головне – в рівних пропорціях комбінувати матеріальні і моральні методи, і не забувати що головне, з чим працює роботодавець, – люди і їх потреби.

Запропоновано роботодавцям розробляти Положення про мотивацію працівників та окреслено потенційне змістове наповнення такого положення. Висловлено пропозицію для роботодавців запроваджувати опитування працівників з приводу мотиваційних факторів на етапі добору персоналу та періодично у перебігу роботи працівників. Окреслено елементи мотивації працівників за умов воєнного стану.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. С. 210–214.
2. Сучасний тлумачний словник української мови: 65 00 слів / За заг. ред. проф. В.В. Дубічинського. Х.: ВД «ШКОЛА», 2006. 1008 с.
3. Андрійчук В.Г. Менеджмент: прийняття рішень і ризик: [навч. посіб.] / В.Г. Андрійчук, Л. Бауер. К., 2008. 313 с.
4. Кодекс законів про працю України: Закон УРСР від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 09.04.2024).
5. Мухітдінова Н. Як кадровику зберегти психологічний ресурс під час війни. *Кадровик-01*. № 3, березень 2024.
6. Зразок положення про мотивацію персоналу організації у 2019 році. URL: <https://jak.koshachek.com/articles/zrazok-polozhennja-pro-motivaciju-personalu.html> (дата звернення: 09.04.2024).
7. Стахів О.В. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Демографія та соціальна економіка*. 2008. № 2. С. 134–143.
8. Биба В.В., Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2017. № 10. С. 166–171.
9. Горбаль Н.І., Мельничук К.Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2023. Вип. 7. № 1. С. 107–119.