

НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЯРОСЛАВА МУДРОГО
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

*Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису*

КРИВЕНКО ЕРІК ЮРІЙОВИЧ

УДК 349.22:331.101.3

ДИСЕРТАЦІЯ

**ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ
ПРАЦІВНИКІВ**

081 «Право»

08 «Право»

Подається на здобуття ступеня доктора філософії
Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело


_____ Е. Ю. Кривенко

Науковий керівник –
Ярошенко Олег Миколайович,
доктор юридичних наук, професор,
член-кореспондент НАПрН України

Харків – 2025

АНОТАЦІЯ

Кривенко Е. Ю. *Правове регулювання мотивації і стимулювання працівників.* – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 081 «Право». – Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, Міністерство освіти і науки України, Харків, 2025.

У дисертації доведено, що будь-яке стимулювання праці є за своєю природою трудовим, тобто категорія «трудове стимулювання» є збірним поняттям щодо всіх видів стимулювання праці, а тому виокремлювати такий окремий вид стимулювання працівників як трудове є недоцільним. Тоді як виокремлення статусного та інтелектуально-творчого стимулювання має сенс як для науки, так і для практики, адже має прямий зв'язок із інноваційною працею.

Автор довів, що мотивація та стимулювання є нероздільними в аспекті впорядкування трудових і пов'язаних з ними відносин. Мотивацію і стимулювання праці не можна розглядати окремо, розділяти, адже вони є взаємозалежними та взаємообумовленими. Більше того, мотивація та стимулювання існують на кожному етапі трудової активності працівника, формуючи відповідний цикл, а відтак ці категорії пов'язані з видами правовідносин у сфері праці.

У дисертації встановлено, що на етапі виникнення правовідносин, що передують трудовим, мотивація проявляється як рушійне позитивне явище, що втілюється в прагненнях особи до високої заробітної плати, престижності роботи, належних і безпечних умов праці, можливості професійного зростання. Стимулом же на цьому етапі, який є базовим та позитивним, виявляється прагнення до професійного визнання.

На етапі виникнення трудових відносин та відносин, що їх супроводжують, мотиви та стимули працівника (вже тут особа має саме

такий правовий статус) дещо трансформуються. Зокрема, на цьому етапі стимулювання працівника може бути як позитивним, так і негативним. До позитивного стимулювання працівника ми відносимо матеріальне та моральне. До матеріального належить преміювання, бонуси, програми лояльності для працівників (приміром, оплата дитячого садочка для дитини працівника, оплата курсів іноземних мов, спортзалу, тощо), оплата професійного навчання працівника (підвищення кваліфікації, стажування, трудова мобільність). До морального позитивного стимулювання на цьому ж етапі трудової діяльності працівника ми відносимо визнання досягнень працівника, що відзначилося грамотами, відзнаками, нагородами, тощо.

На етапі виникнення трудових відносин та відносин, що їх супроводжують, стимулювання працівника може бути негативним, зокрема депреміювання, дисциплінарні стягнення, приміром, догана і як найтяжчий негативний стимул – звільнення працівника з ініціативи роботодавця. На цьому ж етапі проявляється й мотивація працівника, яка також є позитивною і негативною. Так, позитивна мотивація працівника на етапі виникнення трудових відносин та відносин, що їх супроводжують, охоплює такі мотиви, які «тримають» працівника на певній роботі (посаді) і підштовхують до активної праці, а саме: належні, безпечні та комфортні умови праці, дружній колектив, ефективна командна робота, ротація працівників, постійне кар'єрне зростання, розширення посадових повноважень. При цьому рушійна позитивна мотивація та базовий позитивний стимул нікуди не зникають на цьому етапі також. Водночас на етапі виникнення трудових відносин та відносин, що їх супроводжують мотивація може бути негативною, яка проявляється в сумлінному виконанні трудових обов'язків з метою погашення дисциплінарного стягнення та як найтяжчий мотиваційний тягар – звільнення за ініціативою працівника.

Автором до стимулюючих і мотивуючих факторів віднесено звільнення з ініціативи роботодавця та з ініціативи працівника, які в свою

чергу активують відносини, що впливають з трудових і водночас загострюють у працівника бажання пошуку кращої роботи, аніж попередня, а значить «запускають» увесь цикл мотивації й стимулювання до ефективної та продуктивної праці знову і все повторюються по «колу безкінечності» з рушійної позитивної мотивації та базового позитивного стимулу знову і знову.

До ключових принципів мотивації та стимулювання працівників автором роботи віднесено принципи доцільності, співмірності, обґрунтованості й рівності. При цьому всі ці принципи мають дотримуватися для забезпечення належного й ефективного стимулювання та мотивації працівників. Принцип доцільності полягає в зумовленості конкретною поведінкою працівника застосування визначених заходів та методів стимулювання та мотивації працівників. Принцип співмірності означає, що кожен застосований мотиваційний чи стимуляційний захід має відповідати за ступенем і значимістю конкретним досягненням, здобуткам, прорахункам чи проступкам працівника. Принцип обґрунтованості означає, що мотивація та стимулювання працівників завжди повинні мати об'єктивне підґрунтя, що має виявлятися в наявності чітких правил та критеріїв застосування конкретних заходів стимулювання та мотивації працівників. Принцип рівності означає, що абсолютно кожен працівник за одні й ті ж результати, показники, заслуги професійної діяльності має отримувати рівні заходи мотивації та стимулювання, які мали інші працівники за тотожні результати, показники, заслуги професійної діяльності.

Доведено, що виплати за тарифними ставками (окладами) використовуються для посилення матеріальної зацікавленості працівників у підвищенні кваліфікації, виконанні складніших і відповідальних робіт. Видається доцільним диференціювати елементи заробітної плати залежно від стимулювання тих чи інших виробничих показників роботи в такий спосіб.

Для мотивації високоякісної праці крім заробітної плати важливе значення має додаткове матеріальне стимулювання праці. Основним, найбільш ефективним, стимулюючим видом додаткової заробітної плати є премія.

Сутність преміювання має бути не в індивідуалізації премій, а в їх об'єктивації, тобто мають бути чіткі та вичерпні підстави й критерії для преміювання, а не просто прив'язувати премію до особи. Премія повинна мати прив'язку не до індивідуума, а до досягнень, заслуг, перевиконання плану роботи тощо, що й має бути підставою та критеріями для преміювання. А тому не має бути важливо – хто та особа, той працівник, якого будемо преміювати, важливими мають бути саме результати роботи. Більше того, за тотожні результати роботи працівники мають отримувати тотожні розміри премій, тобто знову ж таки йдеться не про індивідуалізацію, а про об'єктивацію. Варто завжди виходити із сукупності багатьох умов преміювання та не зводити його до автоматичної виплати всім працівникам однакового рівня премій.

Автор наголошує, що нині слід відходити від пасивної участі працівників у роботі підприємства, установи та організації, в яких працює працівник. У зв'язку з цим, варто задумуватися над запровадженням безтарифних систем оплати праці (зокрема, преміальної), а також чітко прив'язувати рівень заробітку працівників до якісно-кількісних показників їх роботи.

Автор висловлює думку про доцільність запровадження комерційного преміювання. Реалізувати право працівника на отримання комерційної премії можна було б шляхом установлення певного відсотку працівника від того прибутку, який підприємство отримає саме завдяки виконанню планів продаж конкретного працівника, що з одного боку, стимулюватиме працівників виконувати план продаж, а з іншого – мотивуватиме на отримання такої комерційної премії як чітко встановленого відсотку від усіх тих продаж, які здійснив певний

працівник, тобто працівник точно знає й розуміє, яку додаткову заробітну плату отримає від своєї проактивної роботи. А тому комерційне преміювання має бути саме додатковою заробітною платою, а не заохочувальною виплатою, а отже, і факти застосування/незастосування дисциплінарного стягнення не повинні впливати на отримання працівником такої премії.

У роботі пропонується виплата бонусів як прояву матеріального позитивного стимулювання працівників, яка передбачається у трудових договорах та додатках до них. Бонуси можуть бути як проміжними, так і річними. Рішення про їх виплату приймається роботодавцем або уповноваженим ним колегіальним органом; виплата бонусів може бути як у сталій величині, так і у відсотковому співвідношенні (найчастіше). Окрім цього, було виявлено, що в основному бонуси передбачаються в трудових договорах саме для працівників, які перебувають на керівних посадах.

Депреміювання є проявом негативного стимулювання працівника, що насправді навпаки часто спонукає працівника до песимістичних настроїв щодо своєї роботи, а відтак часто навпаки стає демотивуючим фактором, адже працівники, за загальним правилом, оскаржують депреміювання в судовому порядку, що лише загострює відносини між працівником і роботодавцем, що як наслідок ще більше демотивує працівника та аж ніяк не стимулює для подальшої активної й продуктивної роботи.

Розширення діяльності на робочому місці (трудової функції) передбачає додавання додаткових завдань, однак у цій ситуації працівник бажає менше повторюватись і перебувати в одноманітності. При розширенні робочого місця сама робота практично не змінюється й працівнику рідко потрібно здобувати нові навички, щоб виконати додатковий «тягар». Одним із можливих негативних наслідків є те, що розширення робочих місць може розглядатися працівниками як вимога виконувати більше роботи за ту саму зарплату.

Автор наголошує, що у трудовому праві не може існувати таке дисциплінарне стягнення як штрафи. Більше того, ми взагалі вважаємо, що це питання навіть немає наукового підґрунтя під собою, адже трудове право є соціальною галуззю права і роботодавець не має права посягати на заробіток працівника, адже якщо «копнути» глибше, то навіть у питаннях матеріальної відповідальності ще тоді в далекому 1971 році розробники КЗпП України подбали про захищеність заробітку працівника, адже саму главу IX нормотворець назвав через категорію «гарантії». Адже саме так відбувається реалізація захищеності заробітку працівника, щоб навіть незважаючи на розміри завданої прямої дійсної шкоди, у працівника завжди залишалася стабільна заробітна плата. Так само й у питаннях дисциплінарної відповідальності – яким тяжким не був би дисциплінарний проступок працівника, але заробітної плати це не повинно торкатися в принципі.

Існує низка морально-правових факторів, які мають велике значення для мотивації та стимулювання персоналу, і які керівники повинні враховувати.

Диверсифікація роботи як моральний метод мотивації та стимулювання передбачає покращення роботи шляхом надання працівникам більшої відповідальності шляхом диверсифікації роботи та ускладнення завдань, які вони повинні виконувати, водночас надаючи їм необхідні повноваження. Цей метод створює можливість для співробітників використовувати свої здібності в повній мірі. Успішна диверсифікація бізнесу майже завжди вимагає додаткових інвестицій у навчання співробітників.

Командна робота та розширення повноважень як моральний метод мотивації та стимулювання працівників передбачає забезпечення більшого контролю над професійним життям. Організація робочої сили в команди з високим ступенем автономії може допомогти досягти цього. Це означає, що співробітники планують свою роботу, самостійно приймають рішення і

вирішують власні проблеми. Команди встановлюють цілі, які потрібно досягти, і можуть отримувати за це винагороди. Командна робота є популярним способом організації співробітників на роботі закордоном.

Такий мотиваційний захід як відзначення безперервного стажу працівника на конкретному підприємстві та приурочення відповідної виплати таким працівникам до дня досягнення ними пенсійного віку має подвійну природу (моральну та матеріальну). Важливим морально-стимулюючим фактором для працівників може бути професійне навчання та підвищення кваліфікації, коли роботодавці оплачують навчання своїм працівникам з метою зайняття вищої посади або підвищення кваліфікаційного рівня, отримання додаткових навичок. Як наслідок наступним моральним стимулом може бути кар'єрне зростання та майбутні перспективи, що в результаті активують і матеріальні стимули.

Для найповнішого використання резервів зростання продуктивності праці слід розробляти локальні програми управління продуктивністю праці, в яких будуть визначені види резервів, конкретні терміни і заходи по їх реалізації, плануватися витрати на ці заходи й очікуваний економічний ефект від їх упровадження, призначатися відповідальні виконавці, розробляти системи мотивації та стимулювання працівників до досягнення запланованого рівня продуктивності праці.

Практичне значення одержаних результатів виявляється в тому, що рекомендації та висновки, викладені в дисертації, можуть бути використані:

- у науково-дослідницькій діяльності – для майбутніх досліджень цієї тематики роботи, висунення нових наукових концепцій стимулювання та мотивації праці;

- у навчальному процесі – при викладанні дисциплін «Трудове право», «Кадровий менеджмент», «HR менеджмент» тощо, при написанні певних підручників та окремих розділів до них, посібників, під підготовки

лекційного матеріалу, а також під час підготовки студентських наукових робіт;

– у правотворчості – у процесі реформування й удосконалення законодавства про працю в аспектах підвищення мотивації та стимулювання працівників;

– у правозастосуванні – при використанні напрацювань цього дослідження в юридичній, судовій практиці та діяльності державних інституцій.

Ключові слова: функції трудового права, працівник, роботодавець, зміст трудового договору, мотивація, стимулювання, кар'єра, переведення, оплата праці, премія, заохочення, професійний розвиток, професійне зростання, зарубіжний досвід

SUMMARY

Kryvenko E. Yu. Legal regulation of employee motivation and stimulation. – Qualifying scientific work on the rights of manuscripts.

Thesis for the philosophy doctor degree in specialty 081 «Law». – Yaroslav Mudryi National Law University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Kharkiv, 2025.

The thesis proves that any labour stimulation is inherently labour-related, that is, the category “labour stimulation” is a collective concept for all types of labour stimulation, and therefore it is inappropriate to single out such a separate type of employee stimulation as labour. Whereas the separation of status and intellectual-creative stimulation makes sense both for science and for practice because it has a direct connection with innovative work.

The author has proved that motivation and stimulation are inseparable in the aspect of regulating labour and related relations. Motivation and stimulation of work cannot be considered separately, or separated because they are

interdependent and mutually determined. Moreover, motivation and stimulation exist at each stage of the employee's labour activity, forming a corresponding cycle, and therefore, these categories are related to the types of legal relations in the field of labour.

The thesis established that at the stage of the emergence of legal relations preceding labour, motivation is manifested as a driving positive phenomenon, which is embodied in a person's aspirations for a high salary, prestigious work, proper and safe working conditions, and opportunities for professional growth. The incentive at this stage, which is basic and positive, is the desire for professional recognition.

At the stage of the emergence of labour relations and the relations that accompany them, the motives and incentives of the employee (already here the person has exactly this legal status) are somewhat transformed. In particular, at this stage, employee stimulation can be both positive and negative. We refer to material and moral incentives to the positive stimulation of the employee. Material incentives include rewards, bonuses, loyalty programs for employees (for example, paying for kindergarten for an employee's child, paying for foreign language courses, a gym, etc.), and paying for professional training of an employee (advanced training internships, labour mobility). To the moral positive stimulation at the same stage of the employee's labour activity, we refer to the recognition of the employee's achievements, which were marked by diplomas, honors, awards, etc.

At the stage of the emergence of labour relations and the relations that accompany them, employee incentives can be negative, in particular deprecation, disciplinary sanctions, for example, a reprimand, and as the most severe negative incentive – the dismissal of an employee at the initiative of the employer. At the same stage, the employee's motivation is manifested, which is also positive and negative. Thus, the positive motivation of an employee at the stage of the emergence of labor relations and the relations that accompany them includes such motives that keep the employee in a certain job (position) and

encourage him to work actively, namely: proper, safe and comfortable working conditions, friendly team, effective teamwork, employee rotation, continuous career growth, expansion of job powers. At the same time, driving positive motivation and basic positive incentives do not disappear anywhere at this stage either. At the same time, at the stage of the emergence of labour relations and the relations that accompany them, motivation can be negative, which manifests itself in conscientious performance of labour duties to repay disciplinary sanctions and as the heaviest motivational burden - dismissal at the initiative of the employee.

The author has classified dismissal at the initiative of the employer and at the initiative of the employee as stimulating and motivating factors, which in turn activate relations arising from labour and at the same time sharpen the employee's desire to find a better job than the previous one, which means that they “launch” the entire cycle of motivation and stimulation to effective and productive work repeat over and over again in the “circle of infinity” from driving positive motivation and basic positive incentive over and over again.

The author of the work has included the principles of expediency, proportionality, reasonableness, and equality among the core principles of employee motivation and stimulation. At the same time, all these principles must be followed to ensure proper and effective stimulation and motivation of employees. The principle of expediency consists in determining the application of certain measures and methods of stimulation and motivation of employees due to the specific behaviour of the employee. The principle of proportionality means that each applied motivational or incentive measure must correspond in degree and significance to specific achievements, gains, miscalculations, or misdeeds of the employee. The principle of reasonableness means that the motivation and stimulation of employees must always have an objective basis, which must be manifested in the presence of clear rules and criteria for the application of specific measures of stimulation and motivation of employees. The principle of equality means that absolutely every employee for the same

results, indicators, and merits of professional activity should receive the same measures of motivation and stimulation that other employees had for identical results, indicators, and merits of professional activity.

It has been proven that payments at tariff rates (salaries) are used to increase the material interest of employees in improving their qualifications, and in performing more complex and responsible work. It seems appropriate to differentiate wage elements depending on the stimulation of certain production indicators of work in this way. Allowances and additional payments are quite significant structural elements of the organization of financial incentives for employees. Allowances are mainly related to the incentive and additional payments – to the compensatory functions of wages.

To motivate high-quality work, in addition to wages, additional material incentives for work are important. The main, most effective, stimulating type of additional salary is a bonus.

The essence of awarding should not be in the individualization of awards, but in their objectification, i.e., there should be clear and comprehensive grounds and criteria for awarding, and not simply tying the award to a person. The award should not be linked to an individual but to achievements, merits, exceeding the work plan, etc., which should be the basis and criteria for awarding. And, therefore, it should not be important – who is the person, the employee whom we will reward, the results of the work should be important. Moreover, for identical work results, employees should receive identical amounts of bonuses, i.e., again, it is not about individualization, but about objectification. It is always necessary to start from a set of many bonus conditions and not to reduce it to the automatic payment of the same level of bonuses to all employees.

The author has emphasized that nowadays it is necessary to move away from the passive participation of employees in the work of the enterprise, institution, and organization in which the employee works. In this regard, it is worth thinking about the introduction of non-tariff pay systems (in particular,

premiums), as well as linking the level of earnings of employees to the qualitative and quantitative indicators of their work.

The author has expressed his opinion about the expediency of introducing commercial premiums. It would be possible to implement the employee's right to receive a commercial bonus by establishing a certain percentage of the employee from the profit that the company will receive precisely due to the implementation of the sales plans of a specific employee, which, on the one hand, will stimulate employees to implement the sales plan, and on the other hand, motivate them to receive such commercial bonus as a established percentage of all those sales made by a certain employee, that is, the employee knows and understands exactly what additional salary they will receive from his proactive work. Therefore, the commercial bonus should be an additional salary and not an incentive payment, and therefore, the facts of application / non-application of disciplinary sanctions should not affect the employee's receipt of such a bonus.

The paper proposes the payment of bonuses as a manifestation of material positive stimulation of employees, which is provided for in labour contracts and their appendices. Bonuses can be both interim and annual. The decision on their payment is made by the employer or a collegial body authorized by them; bonuses can be paid as a fixed amount or as a percentage (most often). In addition, we found that bonuses are mainly provided in labour contracts for employees who are in management positions.

Depreciation is a manifestation of negative stimulation of the employee, which, on the contrary, often leads the employee to pessimism about his work, and therefore, on the contrary, often becomes a demotivating factor, because employees, as a general rule, challenge deprecation in court, which only exacerbates the relationship between the employee and the employer, which as a result demotivates the employee even more and does not stimulate him for further active and productive work.

Expansion of activities at the workplace (work function) involves the addition of additional tasks, but in this situation, the employee wants to be less repetitive and monotonous. When the workplace is expanded, the work itself practically does not change, and the employee rarely needs to acquire new skills to perform the additional “burden”. One possible negative effect is that job expansion may be seen by workers as requiring them to do more work for the same pay.

The author emphasizes that there cannot be such a disciplinary sanction as fines in labour law. Moreover, we generally believe that this issue does not even have a scientific basis because labour law is a social branch of law and the employer does not have the right to encroach on the employee's earnings. If you “dig” deeper, even in matters of material responsibility even then in as far back as 1971, the developers of the Labour Code of Ukraine took care of the protection of the employee's earnings, because the lawmaker named the very chapter of them through the category of “guarantees”. After all, this is how the protection of the employee's earnings is realized so that even despite the amount of direct actual damage caused, the employee always has a stable salary. The same is true in matters of disciplinary responsibility – no matter how serious the employee's disciplinary offense, it should not affect the salary in principle.

There is a plethora of moral and legal factors that are of great importance to the motivation and stimulation of staff, and which managers must take into account.

Job diversification as a moral method of motivation and stimulation involves improving work by giving employees more responsibility by diversifying the work and complicating the tasks they have to perform, while at the same time giving them the necessary authority. This method creates an opportunity for employees to use their abilities to the fullest extent. Successful business diversification almost always requires additional investment in employee training.

Such a motivational measure as marking the continuous service of an employee at a specific enterprise and timing the corresponding payment to such employees until the day they reach retirement age has a dual nature (moral and material). Professional training and professional development can be an important morale-stimulating factor for employees when employers pay for training for their employees to occupy a higher position, improve their qualification level, and obtain additional skills. As a result, the next moral incentive can be career growth and prospects, which activate material incentives in the results. For the fullest use of labour productivity growth reserves, enterprises should develop local labour productivity management programs, which will define the types of reserves, specific terms, and measures for their detection and implementation, plan the costs of these measures and the expected economic effect of their implementation, appoint responsible executors, to develop systems of motivation and stimulation of employees to achieve the planned level of labour productivity.

The practical significance of the obtained results is that the recommendations and conclusions presented in the dissertation can be used:

- in scientific and research activities – for future studies of this topic of work, putting forward new scientific concepts of stimulation and motivation of work;
- in the educational process – when teaching the educational disciplines “Labour law”, “Personnel management”, “HR management”, etc., when writing certain textbooks and separate sections to them, manuals, during the preparation of lecture material, as well as during the preparation of student research papers;
- in law-making – in the process of reforming and improving labour legislation in aspects of increasing motivation and stimulating employees;
- in law enforcement – when using the findings of this research in legal, judicial practice and activities of state institutions.

Keywords: functions of labour law, employee, employer, content of the employment agreement, motivation, stimulation, career, transfer, remuneration, bonus, incentive, professional development, professional growth, foreign experience

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких відображені основні результати дослідження:

1. Кривенко Е. Ю. Оптимізація системи мотивації трудової діяльності працівників – один із факторів розвитку підприємств. *Соціальне право*. 2021. № 4. С. 157–164.

2. Кривенко Е. Ю. Мотивація трудової діяльності персоналу у зарубіжних країнах: досвід для України. *Право та державне управління*. 2022. № 2. С. 81–86.

3. Krivenko E. Yu. Moral Stimulation as a Means of Increase Motivation of Employees. *The scientific heritage*. 2023. № 113(113). P. 42–46.

4. Кривенко Е. Ю. Преміювання як засіб мотивації працівників. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 3. С. 178–182.

Наукові праці, в яких засвідчено апробацію матеріалів дослідження:

1. Кривенко Е. Ю. Мотивація працівників: суть та значення. *Правові виклики сучасності: захист прав людини в умовах пандемії* : матеріали II міжнар. наук.-практ. онлайн конф. (м. Чернівці, 22 жовт. 2021 р.) / [редкол. : Н.Д. Гетьманцева (гол.), О.В. Кіріяк (відпов. секр.) та ін.]. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. С. 230–231.

2. Кривенко Е. Ю. Заробітна плата як найважливіший метод матеріального стимулювання. *Правове забезпечення соціальної безпеки в умовах євроінтеграційних процесів* : тези допов. учасн. III міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 26 листоп. 2021 р.) / за ред. : М. І. Іншина, М. Б. Мельник. Київ : ФОП Маслаков, 2021. С. 146–148.

3. Кривенко Е. Ю. Щодо впровадження зарубіжних моделей мотивації та стимулювання персоналу в Україні. *Європейський вибір України, розвиток науки та національна безпека в реаліях масштабної військової агресії та глобальних викликів XXI століття» (до 25-річчя Національного*

університету «Одеська юридична академія» та 175-річчя Одеської школи права) у 2 т. : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 17 черв. 2022 р.) / за заг. ред. С. В. Ківалова. Одеса : Вид. дім «Гельветика», 2022. Т. 1. С. 590–592.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ.....	13
1.1. Мотивація та стимулювання працівників: сутність та значення.....	13
1.2. Принципи і способи мотивації та стимулювання працівників.....	21
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. МАТЕРІАЛЬНЕ ТА МОРАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ.....	35
2.1. Заробітна плата як найважливіший метод матеріального стимулювання.....	35
2.2. Моральне стимулювання працівників як соціально-правовий інструмент управління працею.....	68
Висновки до розділу 2.....	93
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ.....	98
3.1. Пріоритетні напрями мотивації і стимулювання працівників.....	98
3.2. Впровадження зарубіжного досвіду мотивації і стимулювання працівників на підприємствах.....	113
Висновки до розділу 3.....	145
ВИСНОВКИ.....	148
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	155
ДОДАТКИ.....	176

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВВП – валовий внутрішній продукт

ВРУ – Верховна Рада України

ЄТС – Єдина тарифна сітка

ЗУ – Закон України

КЗпП України – Кодекс законів про працю України

КМУ – Кабінет Міністрів України

КОЕ – критерії оцінки ефективності

KPI (*key performance indicators*) – ключові показники ефективності

НТП – науково-технічний прогрес

OKR – *Objectives and Key Results*

США – Сполучені Штати Америки

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Починаючи свою трудову активність, будь-яка особа має певні мотиви й стимули, навіть пошуку роботи передують конкретні мотиви й стимули, характерні для певного індивідуума. Відтак будь-яка трудова діяльність є перш за все мотивованою та простимульованою. Першочерговим є імпульс особи для пошуку роботи, що є за своєю сутністю базовим стимулом і мотивом під час обрання тих чи інших сфер діяльності. На етапі пошуку роботи мотиви та стимули, по суті, є часто загальними, базовими та бажаними вимогами до майбутньої роботи. Тоді як під час виникнення трудових правовідносин та відносин, що їх супроводжують, стимули та мотиви працівника розширюються, конкретизуються та часто переростають в амбітні плани.

Мотивація та стимулювання працівників є невіддільними категоріями, хоча й не тотожними, які існують на кожному з етапів виникнення відносин у сфері праці, мають різний зміст та наповнення. Виходячи з цього, мотивація та стимулювання працівників формує певний постійний цикл, який супроводжує всі правовідносини у сфері праці, що відповідно вимагає конкретної та чіткої правової регламентації.

Часто на державному рівні розроблюються та приймаються нормативні акти, які стають підґрунтям для конкретних проявів стимулювання та мотивації працівників, приміром, преміювання (особливо коли йдеться про держслужбовців). Однак усе ж питання правової регламентації мотивації та стимулювання мають відбуватися на локальному рівні, шляхом укладення колективних договорів, підготовки та впровадження положень про преміювання, депреміювання, положень про умови оцінювання результатів роботи працівників, положень про відзначення інноваторів, раціоналізаторів, тощо.

Закріплення питань мотивації та стимулювання працівників на державному рівні часто не враховує локальної ситуації на конкретному підприємстві, установі чи організації, а також не розраховане на

особливості компетентнісних складових за певною посадою. Саме тому локальна регламентація мотивації та стимулювання вбачається більш доцільною.

Дослідження правового регулювання мотивації та стимулювання працівників охоплює з'ясування сутності мотивації та стимулювання працівників, встановлення системи заходів, способів мотивації та стимулювання працівників, проблемних аспектів обрання видів та форм мотивації та стимулювання працівників, які є доречними, враховуючи умови праці, посаду тощо, а також визначення перспективних напрямків розвитку правового регулювання обрання способів мотивації та стимулювання працівників та їх правового закріплення.

Відтак ці та багато інших аспектів потребують вивчення та ефективного застосування на практиці, позаяк нині часто стикаємося з тим, що працівники втратили будь-які мотиви й стимули до ефективної праці, є абсолютно демотивованими та зовсім не зважають на те, чи є конкретний позитивний внесок від їх роботи в загальний результат роботи підприємства, де вони реалізують свою трудову функцію, а тому правове регулювання мотивації та стимулювання працівників потребує вдосконалення, що й слугувало поштовхом до обрання цієї теми дослідження.

Науково-теоретичним підґрунтям цієї дисертації стали праці вітчизняних та закордонних науковців у різних галузях знань, але зокрема, у галузі трудового права, управління, економіки праці та соціології: М. О. Дей, С. С. Каринський, Г. І. Коритцев, М. С. Кохан, Л. В. Балабанова, М. Й. Бару, С. В. Венедіктов, В.Я. Гоц, М. І. Іншин, А. В. Калина, С. І. Кожушко, Л. Е. Кунельський, Р. З. Лівшиць, О. Є. Луценко, К. Є. Машков, Ю. І. Палкін, В. М. Пилипенко, Р. Т. Сардінов, О. Г. Серeda, В. Г. Соїфер, Чан Куок Хинг, О. М. Ярошенко та ін. Однак учені зупинялися на вивченні лише окремих аспектів мотивації та стимулювання, які присвячені були або певним категоріям працівників, або ж у принципі мали лише

теоретичну основу. У зв'язку з цим цінним є проведення дослідження мотивації та стимулювання працівників і забезпечення належного правового регулювання цих питань.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Роботу виконано на кафедрі трудового права Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого в межах планів наукових досліджень та цільової комплексної програми Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого «Проблеми вдосконалення правового регулювання відносин у сфері праці та соціального захисту» (номер державної реєстрації 0111U000960). Крім того, тема дослідження спрямована на виконання Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року, схвалених Указом Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019 та пов'язана з підготовкою змін до національного законодавства та безпосередньо стосується Національної стратегії у сфері прав людини, затвердженої Указом Президента України від 24 березня 2021 р. № 119/2021. Також робота спирається на акти Національної академії правових наук України, зокрема Пріоритетні напрямки фундаментальних та прикладних наукових досліджень у галузі права, визначені Стратегією Національної академії правових наук України на 2021–2025 рр., що затверджена постановою загальних зборів Національної академії правових наук України від 26 березня 2021 р. № 12-21 тощо.

Мета й завдання дослідження. *Метою* дисертації є отримання наукових результатів у вигляді наукових висновків щодо визначення сутності та правового регулювання мотивації та стимулювання працівників, виявлення проблемних аспектів нормотворчості та правозастосування у вказаній сфері, а також надання обґрунтованих пропозицій і рекомендацій для їх вирішення.

Для досягнення окресленої мети були поставлені такі дослідницькі завдання:

- з'ясувати сутність та значення мотивацій та стимулювання працівників;
- розкрити зміст принципів і способів мотивації та стимулювання працівників;
- показати найкращий інноваційний зарубіжний досвід мотивації і стимулювання працівників на підприємствах, який міг би бути впровадженим у вітчизняні реалії;
- охарактеризувати значення та складові заробітної плати як найважливішого методу матеріального стимулювання;
- виявити позитивні для вітчизняних умов пріоритетні напрями мотивації і стимулювання працівників;
- установити систему морального стимулювання працівників як соціально-правового інструменту управління працею;
- показати особливості основних способів матеріального стимулювання працівників;
- навести види матеріального та морального стимулювання та мотивації працівників та розкрити їх зміст;
- установити перспективи розвитку правового забезпечення мотивації та стимулювання працівників.

Об'єкт дослідження становлять правовідносини, що виникають у зв'язку із мотивацією та стимулюванням працівників.

Предметом дослідження є правове регулювання мотивації і стимулювання працівників.

Методи дослідження. Для глибокого та різностороннього розкриття обраної теми дослідження та об'єктивації його результатів, та з метою надання чітких, вагомих і сучасних висновків та пропозицій застосовано широкий спектр загальнонаукових і спеціально-наукових методів наукового дослідження. Основою цієї дисертації є найважливіший метод наукового пізнання – діалектичний, який став у нагоді під час аналізу різних аспектів мотивації та стимулювання в їх взаємозв'язку й

взаємозумовленості як нероздільних категорій (підрозділи 1.1; 1.2; 3.1; 3.2).

Окрім цього під час дослідження застосовувалися такі методи, як-от: індуктивний, дедуктивний, аналіз та синтез, соціологічний, метод компаративістики. Індуктивний метод у роботі використовувався, наприклад, під час аналізу співвідношення мотивації та стимулювання, а також узагальнення перспективних напрямків удосконалення правової регламентації мотивації та стимулювання (підрозділи 1.2; 3.1; 3.2). Дедуктивний метод у роботі застосовувався під час установаження специфічних характеристик матеріальних і моральних способів стимулювання та мотивації працівників (підрозділи 2.1; 2.2). Метод аналізу в роботі став у нагоді під час осмислення законодавчих приписів національних актів та зарубіжного законодавства щодо застосування мотивації та стимулювання працівників (підрозділи 1.1; 1.2; 2.1; 2.2; 3.1; 3.2). Метод синтезу послужив виробленню висновків та пропозицій у результаті дослідження. Соціологічний метод активно застосовувався в роботі під час опрацювання різних даних та результатів соціологічних опитувань як вітчизняних, так і зарубіжних (підрозділи 1.1; 2.1; 2.2; 3.2). Метод компаративістики послужив під час ґрунтовного та різнобічного вивчення зарубіжних напрацювань щодо мотивації та стимулювання працівників (3.2). У роботі знайшли відбиття також деякі інші наукові методи.

Базові висновки, положення й результати наукових пошуків ґрунтуються на всебічному вивченні чинного вітчизняного трудового законодавства, зарубіжного досвіду, судової практики, юридичної, економічної, соціологічної та психологічної (наукової й навчальної) літератури, що стосується порушених у роботі питань.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що дисертація є цілісним дослідженням у науці трудового права, яке базується на критичному аналізі наукових надбань, зокрема учених-трудовиків,

науковців у сфері економіки, соціології, психології, вивченні зарубіжного досвіду, аналізі судової практики щодо стимулювання та мотивації працівників, що дозволило зробити конкретні висновки та розробити чіткі рекомендації щодо вдосконалення правової регламентації мотивації та стимулювання працюючих. Новизна поданого на захист рукопису знаходить відображення в нижченаведених науково-теоретичних положеннях, висновках і пропозиціях.

Уперше:

– доведено, що мотивація та стимулювання існують на кожному етапі трудової активності працівника, формуючи відповідний цикл, а відтак ці категорії пов'язані з видами правовідносин у сфері праці (*Додаток А*);

– запропоновано розглядати мотивацію та стимулювання із прив'язкою до видів відносин у сфері праці як «коло нескінченності», відтак, визначаючи особливості правового забезпечення, та на кожному із етапів мотивації та стимулювання працівників виокремлювати позитивні та негативні їх прояви (*Додаток А*);

– віднесено до стимулюючих і мотивуючих факторів звільнення з ініціативи роботодавця та з ініціативи працівника, які в свою чергу активують відносини, що впливають з трудових і водночас загострюють у працівника бажання пошуку кращої роботи, аніж попередня;

– аргументовано, що сутність преміювання має бути не в індивідуалізації премій, а в їх об'єктивації, тобто мають бути чіткі та вичерпні підстави та критерії для преміювання, а не просто прив'язувати премію до особи;

– встановлено, що доцільним є запровадження комерційного преміювання. Реалізувати право працівника на отримання комерційної премії можна було б шляхом встановлення певного відсотку працівника від того прибутку, який підприємство отримає саме завдяки виконанню планів продажу конкретного працівника;

– доведено, що як прояв матеріального позитивного стимулювання та мотивації працівників можна запроваджувати виплату бонусів, закріплюючи це у трудових договорах та у додатках до них. Бонуси можуть бути як проміжними, так і річними;

– висловлено пропозицію, що нині слід відходити від пасивної участі працівників у роботі підприємства, установи та організації, в яких працює працівник. У зв'язку з цим варто задумуватися над запровадженням безтарифних систем оплати праці (зокрема, преміальної), а також чітко прив'язувати рівень заробітку працівників до якісно-кількісних показників їх роботи.

Удосконалено:

– науковий підхід до розуміння депреміювання як прояву негативного стимулювання працівника, що насправді навпаки часто спонукає його до песимістичних настроїв щодо своєї роботи, а відтак часто навпаки стає демотивуючим фактором;

– позицію правників щодо належного правового забезпечення та впровадження на практиці мотивації та стимулювання працівників-інноваторів та меленіалів;

– наукову позицію щодо такого мотиваційного заходу як відзначення безперервного стажу працівника на конкретному підприємстві та приурочення відповідної мотиваційної та стимулюючої виплати таким працівникам до дня досягнення ними пенсійного віку, що має подвійну природу (моральну та матеріальну).

Набули подальшого розвитку:

– наукова позиція, що в трудовому праві не може існувати таке дисциплінарне стягнення як штрафи, позаяк це питання навіть немає наукового підґрунтя під собою, адже трудове право є соціальною галуззю права і роботодавець не має права посягати на заробіток працівника;

– науковий погляд на перелік і зміст принципів мотивації та стимулювання працівників, зокрема до ключових віднесено принципи доцільності, співмірності, обґрунтованості та рівності;

– науковий підхід до розуміння ротації робочих місць як позитивного мотиваційного фактору, який передбачає переміщення співробітників на різні роботи для підвищення інтересу та мотивації;

– наукова думка, що командна робота та розширення повноважень як моральний метод мотивації та стимулювання працівників передбачає забезпечення більшого контролю над професійним життям.

Практичне значення одержаних результатів виявляється в тому, що рекомендації та висновки, викладені в дисертації, можуть бути використані:

– у науково-дослідницькій діяльності – для майбутніх досліджень цієї тематики роботи, висунення нових наукових концепцій стимулювання та мотивації праці;

– у навчальному процесі – при викладанні навчальних дисциплін «Трудове право», «Кадровий менеджмент», «HR менеджмент» тощо, при написанні певних підручників та окремих розділів до них, посібників, під час підготовки лекційного матеріалу, а також студентських наукових робіт;

– у правотворчості – у процесі реформування й удосконалення законодавства про працю в аспектах підвищення мотивації та стимулювання працівників;

– у правозастосуванні – при використанні напрацювань цього дослідження в юридичній, судовій практиці та діяльності державних інституцій.

Апробація результатів дослідження. Обговорення наукових результатів, отриманих у процесі написання дисертації, здійснювалося на фаховому семінарі кафедри трудового права Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого. Основні теоретичні положення,

висновки і пропозиції автора доповідалися на міжнародних наукових і науково-практичних конференціях «Правові виклики сучасності: захист прав людини в умовах пандемії» (м. Чернівці, 22 жовт. 2021 р.); «Правове забезпечення соціальної безпеки в умовах євроінтеграційних процесів» (м. Київ, 26 листоп. 2021 р.); «Європейський вибір України, розвиток науки та національна безпека в реаліях масштабної військової агресії та глобальних викликів XXI століття» (м. Одеса, 17 черв. 2022 р.).

Структура дисертації. Наукова робота складається з переліку умовних позначень, вступу, 3 розділів, які містять 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел (194 найменувань) і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 195 сторінок. Обсяг основного тексту – 151 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

1.1. Мотивація та стимулювання працівників: сутність та значення

«Питання мотивації персоналу до праці відіграють важливу роль як для успіху окремої організації, так і функціонування економічного сектору загалом. Мотивація персоналу займає одне з центральних місць у системі управління будь-яким соціально-економічним об'єктом. Мотивація кадрів є однією з функцій управління поряд із такими, як планування, організація, контроль та прийняття рішень» [166, с. 423].

«Стратегія мотивації праці – одна з актуальних проблем сучасних підприємств. Для ефективної діяльності підприємства головною метою є впровадження елементів маркетингу щодо аналізу мотивації та її результативності. Стратегія мотивації безпосередньо стосується результатів роботи» [166, с. 423]. Для розробки такої ефективної стратегії мотивації працівників слід розуміти сутність, зміст мотивації працівників, їх базові мотиви до ефективної трудової діяльності.

«Мотивація трудової діяльності є складним, відносно стійким процесом, обумовленим певними особистими характеристиками людини, а також необхідністю задоволення її потреб та їх відповідності зовнішнім умовам діяльності. Вона є сукупністю зовнішніх і внутрішніх сил, що спонукають людину до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, яка орієнтована на досягнення цілей підприємства (організації)» [79, с. 225].

У соціології домінують дві концепції мотивації праці. «Одна з них зв'язує зміни у ставленні до праці лише зі змінами в системі матеріального стимулювання, а інша – зі змінами у змісті й характері самої праці. Така класифікація обумовлена наявністю двох груп мотиваційних теорій.

Змістовні теорії мотивації базуються на прийнятті до уваги різноманітних потреб і пов'язаних з ними факторів, які визначають поведінку працівників (ієрархія потреб А. Маслоу (так звана піраміда потреб); двофакторна модель мотивації Ф. Герцберга (фактори які утримують на роботі або гігієнічні фактори та фактори які мотивують до праці); теорія потреб Д. Мак-Клелланда (потреби влади, успіху та причетності)). Процесуальні теорії мотивації виходять з того, що поведінка працівника визначається не тільки потребами, а й є функцією сприймання й очікування можливих наслідків від обраного типу поведінки (теорія очікувань В. Врума; теорія справедливості С. Адамса; модель Портера-Лоулера)» [123, с. 349-350].

Як стверджує М. О. Дей, «... аналіз усіх визначень мотивації праці дозволяє зробити певні висновки:

– по-перше, незважаючи на очевидні відмінності родових понять, через які визначається мотивація, вони явно або приховано відображають матеріалістичний погляд на мотивацію як на специфічну похідну взаємодії особи і соціального середовища;

– по-друге, мотивація як явище і як процес виходить за межі мотиву, її основного структурного й змістовного елемента до конкретних суспільних відносин і особи суб'єкта, включеного в ці відносини;

– по-третє, кожна дефініція, окрім загальних рис, відображає ту або іншу сторону, рівень мотивації, а це свідчить про те, що мотивація – феномен багатогранний, який має специфічні особливості в різних сферах соціальної практики» [74, с. 56].

Зауважимо, що «на практиці методика аналізу системи мотивації персоналу [44, с. 80] передбачає оцінку ступеня використання (використовують 3-бальну шкалу: 1 бал – стимул не використовується; 2 бали – стимул використовується не в повному обсязі; 3 бали – стимул використовується повністю) груп показників, використання професійних та трудових стимулів, стимулу престижності й забезпечення соціального

статусу, стимулів, пов'язаних з кар'єрою і просуванням по службі, фінансових та економічних стимулів» [166, с. 423].

Усі ці фактори формують конкурентоспроможність працівника, а значить є стимулами та мотивами до ефективної праці. У цьому контексті варто підкреслити, що «конкурентоспроможність робочої сили доцільно трактувати як системну тріаду: по-перше, як сукупність якісних і вартісних характеристик робочої сили, які користуються попитом на певному сегменті ринку праці в певний період часу; по-друге, як співвідношення корисного ефекту від споживання робочої сили (доходу, прибутку, доданої вартості) та її ціни; по-третє, як здатність конкретного працівника в умовах ринкової кон'юнктури відповідати попиту роботодавця, критеріям та мінливим вимогам ринку щодо професійно-освітнього рівня, кваліфікації, віку, статі, ділових та особистих якостей, порівняно з відповідними характеристиками інших працівників, які теж «пропонують» себе на ринку праці» [128, с. 170].

Стимулювання працівників – «це інструмент формування ставлення працівників настановам для вже наділених правами й обов'язками працівників додаткових позитивних наслідків поведінки з метою формування правоактивної поведінки» [72, с. 106; 178, с. 9].

Існує кілька форм стимулювання, серед яких найдієвішими, на думку деяких правників, є:

– «матеріальне стимулювання працівників – це соціально-правовий інструмент формування поведінки працівників настановам для вже наділених правами й обов'язками працівників додаткових позитивних наслідків поведінки у вигляді задоволення фізіологічних потреб, потреб у безпеці, інших потреб, що мають матеріальний характер, з метою формування правоактивної поведінки;

– моральне стимулюванням працівників – це соціально-правовий інструмент формування поведінки працівників настановам для вже наділених правами й обов'язками працівників додаткових позитивних

наслідків поведження у вигляді задоволення духовних потреб, потреб у визнанні цінностей особистості, у повазі, а також інших потреб, що мають моральний характер, з метою формування правоактивної поведінки;

– статутне стимулювання працівників – це соціально-правовий інструмент формування поведінки працівників приписам для вже наділених правами й обов'язками працівників додаткових позитивних наслідків поведження у вигляді задоволення потреб у повазі, владі, в успіху, а також інших потреб, що мають статутний характер, з метою формування правоактивної поведінки» [72, с. 106].

Деякі автори називають цей вид стимулювання «соціальним стимулюванням» або «соціально-натуральним стимулюванням» [110, с. 195]. Тим самим вони підкреслюють аспект зміни становища людини в соціумі, а також змішують його з матеріальним стимулюванням, маючи на увазі отримання різних додаткових матеріальних благ. Але термін «соціальний», «соціальне» несе дуже багато значень і по ньому не можна відразу точно зрозуміти значення виду стимулювання. Тому погоджуємося із М. О. Дей, яка висловлює думку, що є обґрунтованим використання терміну «статутне стимулювання» і «матеріальне стимулювання», а не «соціальне стимулювання» або «соціально-натуральне стимулювання» [71, с. 325]. Додамо, що «соціальне стимулювання» як таке у принципі, вважаємо, підмінює категорію «соціальні пільги», а отже, «лежить» за межами площини трудового права та організаційно-дисциплінарної влади роботодавця.

На думку М. О. Дей, «поряд із матеріальною, моральною і статутною формами стимулювання працівників, доцільно виділяти інтелектуально-творче й організаційне стимулювання:

– інтелектуально-творче стимулювання працівників – це соціально-правовий інструмент формування поведження працівників шляхом визначення для вже наділених правами й обов'язками працівників додаткових позитивних наслідків поведження у вигляді задоволення

потреб у творчості, успіху, самовираженні, а також інших потреб, що мають інтелектуально-творчий характер, з метою формування правоактивної поведінки;

– організаційне стимулювання працівників – це соціально-правовий інструмент формування поведінки працівників шляхом установлення для вже наділених правами й обов'язками працівників додаткових позитивних наслідків поведінки у вигляді задоволення потреб у самовираженні, у розвитку особистості, а також інших потреб, що мають організаційний характер, з метою формування правоактивної поведінки» [72, с. 106]. Серед важливих його видів виокремлюють «сучасні методи організації виробництва, використовуючи й упроваджуючи які, роботодавець заохочує працівників підвищувати продуктивність праці, дає їм можливість гнучко планувати робочий день, задовольняти інші особисті потреби (сімейні, духовні та ін.). Якщо роботодавець покращує можливості для праці всім працівникам, то це частіше за все не можна вважати стимулюванням праці індивідуального працівника за конкретні досягнення, йдеться, зокрема, про перевищення мінімальних умов праці, що вимагаються законодавством» [71, с. 325; 97, с. 12].

В іншій своїй науковій праці, М. О. Дей ще виокремлює та розглядає окремо матеріальне та трудове стимулювання працівників. Так, «матеріальне стимулювання працівників – це соціально-правовий інструмент формування поведінки працівників шляхом установлення для вже наділених правами й обов'язками працівників додаткових позитивних результатів у вигляді задоволення фізіологічних потреб, потреб у безпеці, інших потреб, що носять матеріальний характер, з метою формування правоактивної поведінки» [74, с. 59]. Тоді як трудове стимулюванням працівників – «це соціально-правовий інструмент формування поведінки працівників шляхом установлення для вже наділених правами й обов'язками працівників додаткових позитивних результатів у вигляді задоволення духовних потреб, визнання цінностей особистості, поваги, а

також інших потреб, що носять моральний характер, з метою формування правоактивної поведінки» [74, с. 59]. На наше переконання, дивним видається такий окремий вид стимулювання працівників як трудове, адже, вважаємо, що буде-яке стимулювання праці є за своєю природою трудовим, тобто категорія «трудова стимулювання» є збірним поняттям щодо всіх видів стимулювання праці. Тоді як виокремлення статусного та інтелектуально-творчого стимулювання має сенс як для науки, так і для практики, адже має прямий зв'язок із інноваційною працею. Як стверджують економісти: «інноваційна праця реалізується на основі розширення сфери експериментальної ситуації, виходу її за рамки нестимульованого пошуку й відкриття нових закономірностей» [179, с. 60].

У цьому контексті сучасними та цікавими видаються науково-прикладні публікації щодо стимулювання творчості та ініціативності працівників. Так, «працівники-міленіали – творчі особистості, професійна творча активність є неодмінною характеристикою успішних працівників. Свобода творчої діяльності працівника-міленіала передбачає можливість вибору ним того напрямку діяльності, який для нього є найбільш цікавим і прийнятним. З одного боку, такий принцип «ініціативного розподілу завдань» дозволяє працівнику якнайкраще проявити свої знання, предметні вміння та навички, що зрештою неминуче посилить ефективність роботи компанії в цілому. З іншого боку, максимально мінімізує стрес працівника у процесі виконання ним певних завдань. Окрім цього, відсутність або хоча б мінімізація стресу, забезпечує комфортні умови роботи міленіала. Відтак гнучкий графік роботи є дієвим способом забезпечення ефективних умов праці міленіала. Більше цього, міленіал, як творча і креативна особистість, не може працювати під тиском, тому змусити себе працювати на повну самовіддачу може лише сам працівник, але не роботодавець чи безпосередній керівник, його авторитет чи сила. Завдання роботодавця чи керівника компанії полягає в системній мотивації міленіалів до самовідданої та результативної професійної праці. У цьому аспекті

меленіалів важко втримати на роботі, адже поколінню міленіалів властиво не лише змінювати себе, а й мобільно змінювати свої робочі місця» [76, с. 26].

Проаналізувавши величезний масив наукової літератури (яка буде наведена й у подальших розділах цієї роботи) у різних сферах (трудове право, соціологія, психологія, тощо), ми вважаємо, що мотивація та стимулювання є нероздільними в аспекті впорядкування трудових і пов'язаних з ними відносин. Мотивацію й стимулювання праці не можна розглядати окремо, розділяти, адже вони є взаємозалежними та взаємообумовленими. Більше того, ми переконані, що мотивація та стимулювання існують на кожному етапі трудової активності працівника, формуючи відповідний цикл, а відтак ці категорії пов'язані з видами правовідносин у сфері праці. Так, на етапі виникнення правовідносин, що передують трудовим, мотивація проявляється як рушійне позитивне явище, що втілюється у прагненнях особи до високої заробітної плати, престижності роботи, належних і безпечних умов праці, можливості професійного зростання. Стимулом же на цьому етапі, який є базовим та позитивним, виявляється прагнення до професійного визнання.

Вже на етапі виникнення трудових відносин та відносин, що їх супроводжують, мотиви та стимули працівника (вже тут особа має саме такий правовий статус) дещо трансформуються. Зокрема, вважаємо, що на цьому етапі стимулювання працівника може бути як позитивним, так і негативним. До позитивного стимулювання працівника ми відносимо матеріальне й моральне. Так, до матеріального належить преміювання, бонуси, програми лояльності для працівників (приміром, оплата дитячого садочка для дитини працівника, оплата курсів іноземних мов, спортзалу, тощо), оплата професійного навчання працівника (підвищення кваліфікації, стажування, трудова мобільність). До морального позитивного стимулювання на цьому ж етапі трудової діяльності працівника ми відносимо визнання його досягнень, що відзначилося

грамотами, відзнаками, нагородами тощо. Зауважимо, що на етапі виникнення трудових відносин та відносин, що їх супроводжують, стимулювання працівника може бути негативним, зокрема депреміювання, дисциплінарні стягнення, приміром, догана й як найтяжчий негативний стимул – звільнення працівника з ініціативи роботодавця. На цьому ж етапі проявляється й мотивація працівника, яка також є позитивною та негативною. Так, позитивна мотивація працівника на етапі виникнення трудових відносин та відносин, що їх супроводжують, охоплює такі мотиви, які «тримають» працівника на певній роботі (посаді) і підштовхують до активної праці, а саме: належні, безпечні та комфортні умови праці, дружній колектив, ефективна командна робота, ротація працівників, постійне кар'єрне зростання, розширення посадових повноважень. При цьому зауважимо, що рушійна позитивна мотивація та базовий позитивний стимул нікуди не зникають на цьому етапі також. У той же час, на етапі виникнення трудових відносин та відносин, що їх супроводжують, мотивація може бути негативною, яка проявляється в сумлінному виконанні трудових обов'язків з метою погашення дисциплінарного стягнення та як найтяжчий мотиваційний тягар – звільнення за ініціативою працівника.

Тобто до стимулюючих і мотивуючих факторів нами було віднесено звільнення з ініціативи роботодавця та з ініціативи працівника, які у свою чергу активують відносини, що впливають з трудових і водночас загострюють у працівника бажання пошуку кращої роботи, аніж попередня, а значить «запускають» увесь цикл мотивації й стимулювання до ефективної та продуктивної праці знову і все повторюється по «колу безкінечності» з рушійної позитивної мотивації та базового позитивного стимулу знову і знову (*Додаток А*). Кожен із наведених проявів мотивації та стимулювання працівників буде детально аналізуватися в наступних розділах та пунктах цієї роботи.

1.2. Принципи і способи мотивації та стимулювання працівників

Принципи права – це (1) «категорія науки, яка виводить на такий щабель пізнання правових явищ, що свідчить про істинність найзагальніших уявлень, здатних стати основою теоретичної побудови, стрижневою ідеєю правової доктрини, школи; (б) принцип у законодавстві – припис, що відображає в загальній формі об'єктивно зумовлену вимогу щодо учасників суспільних відносин, яка слугує засобом самообмеження державної влади й керівництвом для досягнення цілей правового регулювання» [159, с. 78].

За сферою дії принципи трудового права можна класифікувати на «загально-правові (властиві всім галузям права), міжгалузеві (поширюються на декілька галузей права), галузеві (властиві тільки трудовому праву) та внутрішньогалузеві (властиві певному інституту трудового права)» [159, с. 79]. Погоджуємося, що «... принципи стимулювання та мотивації працівників – це більше внутрішньогалузеві принципи трудового права, тому що відображають суть групи норм інститутів трудового права, а саме таких інститутів, як дисципліна праці та оплата праці» [159, с. 79].

Водночас Смолярова М. Л. висловлює суперечливу позицію: «*принципи* стимулювання праці можна віднести до спеціальних *функцій* трудового права, оскільки вони відображають специфіку трудового права як галузі» [163, с. 144]. Погоджуємося, що стимулювання праці відображає особливості галузі трудового права, однак вважаємо дещо дивним принципи називати функціями. Також авторка стверджує: «норми трудового права є матеріальними стимулами для працівників: їх застосування може підвищити ефективність виробництва» [163, с. 144-145]. Тут виникає запитання – чому саме *матеріальними* стимулами та

чому саме *норми* трудового права? Норма права буде лише «оболонкою» для надання можливості забезпечення стимулювання тим чи іншим способом, який на практиці буде не обов'язково матеріальним. Більше того, якщо *норми* трудового права розглядати як матеріальне стимулювання в аспекті підвищення ефективності виробництва, то вважаємо, що спрямування такої норми буде саме на роботодавця, а не на працівників.

В юридичній науковій літературі принципи стимулювання праці групують по-різному. Зокрема, Баранов В. М. розглянув такі принципи: справедливості правових форм заохочення, законності й доцільності застосування заохочувальних норм [46, с. 111]. У свою чергу Бахрах Д. М. виділяв такі основні принципи заохочувальної діяльності: обґрунтованість, оперативність, гласність, різноманітність [48, с. 24]. Разом з тим Гущина Н. О. робить висновок про те, що «... інтегруючим принципом заохочувальних норм є законодавче закріплення заохочення тільки за заслужену суспільно корисну поведінку, а також розглядає такі принципи: стимулювання й обмеження, законності та юридичної гарантованості, справедливості соціальної свободи й персоніфікованості» [70, с. 227].

Підтримуємо описову позицію, що в «основі принципів правового стимулювання лежать загальні принципи права, що дає змогу серед основних виділити такі: законності, справедливості, рівноправності, гуманності, публічності, диференційованості, гнучкості та взаємної відповідальності» [159, с. 79].

Принцип систематичності є «дієвим принципом стимулювання. Неорганізованість та несвоєчасність здійснення заходів стимулювання відбиває бажання у працівника виконувати свої трудові обов'язки праці» [159, с. 79]. Загалом, підтримуючи виокремлення такого принципу, все ж зауважимо, що якщо вести мову про конкретні заходи стимулювання, такі як заохочення, то їх застосування повинно мати під собою чітке підґрунтя – заслугу працівника, а це означає, що роботодавець не зобов'язаний

систематично, з певною періодичністю стимулювати в такий спосіб працівників. Відтак принцип систематичності застосування заохочень, як прояву стимулювання праці, просто перетворить таке застосування заходів заохочень на обов'язок роботодавця, що не є прийнятним. З іншого боку, систематичність мотивації ефективності праці має іншу природу, адже мотивація до праці криє в собі зацікавленість працівника у виконанні певної трудової активності, а значить мотивація має постійно тримати працівника в тонусі, а працівник тим самим буде «смакувати» результати своєї ефективної праці й як наслідок, цілком можливо, й такі заходи стимулювання як заохочення.

Принцип регламентації передбачає «встановлення в нормах права певного порядку у вигляді інструкцій, правил, нормативів та контролю за їх виконанням. У цьому важливо розмежувати ті сфери діяльності працівників, що вимагають неухильного додержання інструкцій й контролю за їх виконанням праці» [159, с. 79]. Вважаємо, що принцип регламентації стимулювання та мотивації працівників цілком можливий лише з поправкою з акцентом саме на *локальну* регламентацію, хоча навіть саме слово «регламентація» в цьому контексті є дещо недоречним, вважаємо, що доцільніше використовувати категорію «визначеність». Адже поняття «регламентація» означає, по суті, жорстке, чітке закріплення того чи іншого припису, однак у контексті стимулювання та мотивації праці слід керуватися більше м'якими підходами до встановлення відповідних положень, а тому саме принцип визначеності порядку стимулювання та мотивації праці на локальному рівні, на наше переконання, є більш доречним у контексті цього дослідження.

Доступність як принцип стимулювання базується на «доступності інформації стосовно умов та підходів стимулювання, що визначені в локальних нормативно-правових актах для працівників підприємств, установ та організацій праці [159, с. 79]. На нашу думку, сутність принципу доступності полягає дещо не в цьому, а в можливості

застосування заходів стимулювання та мотивації ефективної праці до кожного без винятку працівника, адже абсолютно кожен працівник, який реалізує свою трудову функцію в конкретного роботодавця, може претендувати на високу «оцінку» результатів своєї праці, що робить заходи стимулювання та мотивації доступними для кожного працівника.

Принцип гласності «надає змогу посилити мотивацію працівників для досягнення відповідного результату (наприклад, здійснення нагородження привселюдно) праці» [159, с. 79]. Погоджуємося, що це важливий принцип стимулювання та мотивації працівників, адже завдяки йому ще більше підвищується значущість позитивного результату праці працівника та підсилюється бажання в подальшому працювати ще краще.

До спеціальних принципів стимулювання та мотивації працівників Смолярова М. Л. відносить такі, як-от: «поєднання суб'єктивних та об'єктивних факторів формування правомірної поведінки; збалансованості інтересів учасників процесу правового стимулювання, узгодженості мети керівників (стимулюючих суб'єктів) з метою підлеглого (стимульованого суб'єкта); скомбінованості форм та методів стимулювання; гарантованості винагороди» [159, с. 79].

На переконання вченої, при застосуванні заходів заохочення роботодавець повинен керуватися такими принципами стимулювання: «оцінювання позитивних результатів роботи та заслуг працівників за кожен прояв активності; індивідуальний підхід при заохоченні; заохочення повинно бути значущим, підвищувати престиж ефективної праці; гласність заохочення; надання переваг і пільг, передбачених у локальних нормативно-правових актах, що є найважливішим засобом формування сумлінного ставлення до праці; поєднання матеріальних і моральних стимулів; своєчасність заохочення; справедливість заохочення» [159, с. 79].

У контексті надання принципам правової сили, правники наголошують, що «для забезпечення мотивації до праці необхідно

підготувати та затвердити акт загального призначення – типове положення про оцінюванні праці працівників, що містило б систему оцінювання трудової діяльності працівників, засновану на комплексі критеріїв та показників якості праці. Вони повинні відрізнятися залежно від виконуваної працівником трудової функції й базуватися на принципах стимулювання праці» [159, с. 79]. Не підтримуємо таку позицію, позаяк оцінити результати роботи конкретного працівника може лише роботодавець та безпосередній керівник процесу праці, тож саме на локальному рівні може існувати таке положення, а на державному рівні воно буде не об'єктивне та не буде враховувати низки об'єктивних умов праці, які існують у конкретного роботодавця, і які впливають на результативність праці працівників.

Для того щоб заохочення ефективно відігравали роль стимулюючого засобу, необхідно, «... по-перше, застосовувати до працівника заохочення, бажані для нього. По-друге, не слід допускати їх масового застосування. Так, нерідко до певної дати, яка має державне значення, нагороджується майже весь трудовий колектив підприємства, установи та організації. Це знижує авторитет та стимулюючий вплив заохочень. По-третє, треба чітко закріпити критерії заохочення. Для ефективної мотивації персоналу до трудових досягнень необхідно, щоб працівник розумів, що йому слід зробити для отримання певного виду заохочення» [150, с. 239].

Підсумовуючи, вважаємо, що до ключових принципів мотивації та стимулювання працівників варто віднести принципи доцільності, співмірності, обґрунтованості та рівності. При цьому всі ці принципи мають дотримуватися водночас для забезпечення належного й ефективного стимулювання та мотивації працівників. Принцип доцільності полягає в зумовленості конкретною поведінкою працівника застосування визначених заходів і методів стимулювання та мотивації працівників. Принцип співмірності означає, що кожен застосований мотиваційний чи стимуляційний захід має відповідати за ступенем і значимістю конкретним

досягненням, здобуткам, прорахункам чи проступкам працівника. Принцип обґрунтованості означає, що мотивація та стимулювання працівників завжди повинні мати об'єктивне підґрунтя, що має виявлятися в наявності чітких правил та критеріїв застосування конкретних заходів стимулювання та мотивації працівників. Принцип рівності означає, що абсолютно кожен працівник за одні й ті ж результати, показники, заслуги професійної діяльності має отримувати рівні заходи мотивації та стимулювання, які мали інші працівники за тотожні результати, показники, заслуги професійної діяльності.

Способи мотивації та стимулювання працівників багатоманітні, обрання того чи іншого безпосередньо залежить від виду трудової діяльності, особливостей сфери економіки, де працівник реалізує свою здатність до праці. Однак усе ж найбільш поширенішими на практиці та досліджуваними, обговорюваними науковцями є саме різні види заохочень. Так, практиками справедливо зауважується, що «матеріальне та моральне стимулювання виконує дві важливі функції: з одного боку, воно є фактором підвищення професійної діяльності працівників, а з іншого – важливим чинником зміцнення службової дисципліни» [65, с. 179].

Як справедливо зазначається в науковій юридичній літературі, «визначаючи й закріплюючи в нормах права найрізноманітніші види заходів мотивації та стимулювання працівників, держава гарантує та зобов'язується правильно використовувати ці юридичні засоби в процесі реалізації трудових відносин. По суті, правові засоби заохочення – один із найважливіших дієвих оперативних чинників підвищення суспільно-правової та трудової активності працівників» [65, с. 179].

Поширеною серед правників є думка, що дієвим способом стимулювання та мотивації працюючих є виплата різних заохочувальних та компенсаційних виплат. До таких виплат можна віднести: «... суми, які виплачуються працівникам, які знаходяться у відпустці з ініціативи адміністрації з частковим збереженням заробітної плати; разові заохочення

окремих працівників за виконання особливо важливих виробничих задач; матеріальну допомогу (оздоровчі, екологічні й інші виплати); разову допомогу робітникам у зв'язку з виходом на пенсію; оплату додатково наданих за рішенням трудового колективу (понад передбачених законодавством) відпусток, у тому числі жінкам, які виховують дітей; оплату вартості путівок на лікування та відпочинок або суми компенсацій, які видаються замість путівок; відшкодування витрат робітникам на придбання ними спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту у випадку невидачі їх роботодавцем, у межах норм, передбачених законодавством; компенсації працівникам за використання для потреб виробництва власного інструменту й особистого транспорту; суми матеріальної допомоги, яка надається підприємством на вирішення соціально-побутових питань працівників; щорічну допомогу на оздоровлення дітей працівників, вартість подарунків дітям до свят; заохочування до ювілейних та пам'ятних дат, як у грошовій, так і натуральній формах; інші заохочувальні та компенсаційні виплати» [75, с. 37].

Виокремлюються такі способи стимулювання працівників: «(1) прийоми, орієнтовані на працівників: постановка цілей виконання певного завдання; модифікація поведінки працівника; перепідготовка; (2) прийоми, орієнтовані на роботу: вдосконаленні робочих місць і розширення сфери діяльності працівників; гнучкий графік роботи; телекомунікація і домашні офіси; скорочений робочий час і розподіл функціонального навантаження та (3) прийоми, орієнтовані на організацію: розширення повноважень працівників, тобто більш інтенсивне залучення їх у діяльність компанії та надання великих можливостей для участі в прийнятті рішень» [165, с. 349].

У сфері держслужби існує широкий набір різних способів стимулювання праці, якими є оплата праці, заохочення, соціальні гарантії, тощо.

В умовах об'єктивного зростання ролі конкурентного чинника потребує розв'язання таке питання, як критерії якості підготовки працівників. На часі є розробка професійних стандартів (кваліфікаційних вимог до працівників, які базуються на їх компетенції), які повинні стати «складовою нормативної бази розвитку якісних характеристик трудового потенціалу, замінюючи застарілі вимоги до працівників, а також розробка методик оцінки конкурентоспроможності кадрів» [108, с. 217; 126, с. 56].

Мотиваційний механізм регулювання конкурентоспроможності праці персоналу банку – «... сукупність організаційних та економічних методів, важелів та інструментів, орієнтованих на формування й підтримку мотиваційних умов для забезпечення трудової поведінки, спрямованої на досягнення в праці результатів, які мають конкурентні переваги на ринку банківських продуктів [108, с. 216].

В освіті та науці теж наявні різні способи до стимулювання та мотивації праці. Приміром, як стверджує Кононенко В. В., «система мотивації праці науково-педагогічних працівників має свої особливості, які зумовлені творчим характером праці. Для науковця одним із вирішальних мотивів й умовою його діяльності стає самооцінка, визнання його творчих, наукових досягнень, але першочергове місце в системі інтелектуального, творчого й трудового потенціалу належить *заробітній платі*, вона стає стимулюючим засобом, оскільки створює матеріальну зацікавленість, підвищення рівня освіти й професійної майстерності, сприяє зосередженню науково-педагогічного працівника на трудовому процесі...» [95, с. 352]. При цьому Красюк Т. В. цілком справедливо висловлює занепокоєння, що «невирішеним залишається питання щодо виплати науково-педагогічним працівникам винагороди за сумлінну та тривалу працю» [98, с. 239]. Цілком обґрунтоване зауваження, адже велика кількість науково-педагогічних працівників багаторічно працюють в одному закладі освіти, старанно та професійно виконують свою роботу на благо суспільству, підвищуючи при цьому престиж того закладу освіти, де

працюють, та все ж часто напрацювання таких працівників залишаються або зовсім непоміченими або ж недооціненими. Водночас, вважаємо, що сама по собі «тривалість» роботи ще не означає якість і сумлінність, адже наразі поширеними є категорії працівників, які ставляться до своєї роботи індиферентно, без жаги до розвитку, вдосконалення, не перебувають у постійному пошуку нових знань, методів і методик викладання тощо. Саме тому така винагорода може бути лише, якщо тривала робота в закладі освіти дала свої конкретні плоди роботи певного науково-педагогічного працівника – численні публікації, інтерактивні матеріали занять, гранти, участь у міжнародних освітніх заходах, підготовка талановитих студентів до конкурсів, дійсне знання іноземних мов та ін.

На виробничих підприємствах важливим аспектом стимулювання та мотивації працівників є висока оцінка їх роботи за виготовлення високоякісної продукції. Як способи стимулювання та мотивації ефективної праці називають правові форми матеріального стимулювання виготовлення та випуску доброякісної продукції, серед яких:

1) найважливішим юридичним засобом матеріального стимулювання виробництва якісної продукції є система зарплати у двох її формах – відрядна та погодинна.

2) серед правових форм матеріального стимулювання попередження браку продукції називають і преміювання. Так, преміювання за якість продукції сприяє дотриманню працівниками технологічної дисципліни, виховує в них почуття відповідальності за виконання вимог техніко-юридичних норм.

Преміювання як правова форма попередження браку продукції спрямоване, з одного боку, безпосередньо на скорочення або ліквідацію браку продукції, з іншого – на поліпшення інших якісних показників. У першому випадку преміювання прямо пов'язане з досягненням показників, що відображають зниження браку продукції або його відсутність. Поряд із преміюванням безпосередньо за зменшення втрат від браку продукції

серйозне значення у боротьбі з браком продукції має стимулювання інших якісних показників праці, зокрема, по-перше, преміювання за здачу продукції з першого разу і, по-друге, підвищення сортності продукції.

Преміювання як правова форма матеріального стимулювання попередження браку продукції вирішує це завдання різними шляхами. Виходячи з того, що брак і якість продукції – це тісно пов'язані між собою категорії, але разом з тим неоднорядкові; преміювання спонукає в одних випадках до зменшення браку, а в інших – до підвищення якості (покращення сортності, тощо). При цьому змінюються показники та умови преміювання відповідно до тих завдань, які воно переслідує. Така гнучкість цього способу стимулювання дає можливість ураховувати різні виробничі умови та завдання, висуває преміювання на одне з перших місць у вирішенні проблеми запобігання браку продукції. Але при цьому необхідно мати на увазі, що виділення двох напрямків у стимулюванні попередження браку шляхом преміювання є дещо умовним. Зв'язок між ними винятково тісний, часто вони переплітаються й зрештою виконують спільну мету – сприяють подальшому розвитку матеріально-технічної бази нашої країни;

3) до правових способів стимулювання якості праці відносять також депреміювання, яке є своєрідною правовою формою матеріального стимулювання попередження браку продукції, дозволяє розширити сферу впливу на поведінку працівників шляхом можливого обмеження їх матеріальних інтересів» [61, с. 213-219].

Висновки до розділу 1

На підставі виявлення теоретичних основ мотивації та стимулювання працівників, ми дійшли наступних висновків.

1. Буде-яке стимулювання праці є за своєю природою трудовим, тобто категорія «трудове стимулювання» є збірним поняттям щодо всіх видів стимулювання праці, а тому виокремлювати такий окремий вид стимулювання працівників як трудове є недоцільним. Тоді як виокремлення статусного й інтелектуально-творчого стимулювання має сенс як для науки, так і для практики, адже має прямий зв'язок із інноваційною працею.

2. Мотивація та стимулювання є нероздільними в аспекті впорядкування трудових і пов'язаних з ними відносин. Мотивацію й стимулювання праці не можна розглядати окремо, розділяти, адже вони є взаємозалежними та взаємообумовленими. Більше того, мотивація та стимулювання існують на кожному етапі трудової активності працівника, формуючи відповідний цикл, а відтак ці категорії пов'язані з видами правовідносин у сфері праці.

3. На етапі виникнення правовідносин, що передують трудовим, мотивація проявляється як рушійне позитивне явище, що втілюється в прагненнях особи до високої заробітної плати, престижності роботи, належних і безпечних умов праці, можливості професійного зростання. Стимулом же на цьому етапі, який є базовим і позитивним, виявляється прагнення до професійного визнання.

4. На етапі виникнення трудових відносин та відносин, що їх супроводжують, мотиви та стимули працівника (вже тут особа має саме такий правовий статус) дещо трансформуються. Зокрема, на цьому етапі стимулювання працівника може бути як позитивним, так і негативним. До позитивного стимулювання працівника ми відносимо матеріальне та моральне. Так, до матеріального належить преміювання, бонуси, програми лояльності для працівників (приміром, оплата дитячого садочка для дитини працівника, оплата курсів іноземних мов, спортзалу, тощо), оплата професійного навчання працівника (підвищення кваліфікації, стажування, трудова мобільність). До морального позитивного стимулювання на цьому

ж етапі трудової діяльності працівника ми відносимо визнання досягнень працівника, що відзначилося грамотами, відзнаками, нагородами, тощо.

5. На етапі виникнення трудових відносин і відносин, що їх супроводжують, стимулювання працівника може бути негативним, зокрема депреміювання, дисциплінарні стягнення, приміром, догана і як найтяжчий негативний стимул – звільнення працівника з ініціативи роботодавця. На цьому ж етапі проявляється й мотивація працівника, яка також є позитивною і негативною. Так, позитивна мотивація працівника на етапі виникнення трудових відносин та відносин, що їх супроводжують, охоплює такі мотиви, які «тримають» працівника на певній роботі (посаді) і підштовхують до активної праці, а саме: належні, безпечні та комфортні умови праці, дружній колектив, ефективна командна робота, ротація працівників, постійне кар'єрне зростання, розширення посадових повноважень. При цьому рушійна позитивна мотивація та базовий позитивний стимул нікуди не зникають на цьому етапі також. Водночас на етапі виникнення трудових відносин та відносин, що їх супроводжують, мотивація може бути негативною, яка проявляється в сумлінному виконанні трудових обов'язків з метою погашення дисциплінарного стягнення та як найтяжчий мотиваційний тягар – звільнення за ініціативою працівника.

6. До стимулюючих і мотивуючих факторів варто відносити звільнення з ініціативи роботодавця та з ініціативи працівника, які в свою чергу активують відносини, що впливають з трудових і водночас загострюють у працівника бажання пошуку кращої роботи, аніж попередня, а значить «запускають» увесь цикл мотивації й стимулювання до ефективної та продуктивної праці знову і все повторюється по «колу безкінечності» з рушійної позитивної мотивації та базового позитивного стимулу знову й знову.

7. До ключових принципів мотивації та стимулювання працівників варто віднести принципи доцільності, співмірності, обґрунтованості й

рівності. При цьому всі ці принципи мають дотримуватися для забезпечення належного й ефективного стимулювання та мотивації працівників. Принцип доцільності полягає в зумовленості конкретною поведінкою працівника застосування визначених заходів та методів стимулювання та мотивації працівників. Принцип співмірності означає, що кожен застосований мотиваційний чи стимуляційний захід має відповідати за ступенем і значимістю конкретним досягненням, здобуткам, прорахункам чи проступкам працівника. Принцип обґрунтованості означає, що мотивація та стимулювання працівників завжди повинні мати об'єктивне підґрунтя, що має виявлятися в наявності чітких правил та критеріїв застосування конкретних заходів стимулювання та мотивації працівників. Принцип рівності означає, що абсолютно кожен працівник за одні й ті ж результати, показники, заслуги професійної діяльності має отримувати рівні заходи мотивації та стимулювання, які мали інші працівники за тотожні результати, показники, заслуги професійної діяльності.

8. Під час застосування конкретних заходів стимулювання, таких як заохочення, то їх застосування повинно мати під собою чітке підґрунтя – заслугу працівника, а це означає, що роботодавець не зобов'язаний систематично, з певною періодичністю стимулювати в такий спосіб працівників. Відтак принцип систематичності застосування заохочень, як прояву стимулювання праці, просто перетворить таке застосування заходів заохочень на обов'язок роботодавця, що не є прийнятним. З іншого боку, систематичність мотивації ефективності праці має іншу природу, адже мотивація до праці криє в собі зацікавленість працівника у виконанні певної трудової активності, а значить мотивація має постійно тримати працівника в тонусі, а працівник тим самим буде «смакувати» результати своєї ефективної праці й як наслідок, цілком можливо, і такі заходи стимулювання як заохочення.

9. Принцип регламентації стимулювання та мотивації працівників цілком можливий лише з поправкою з акцентом саме на *локальну* регламентацію, хоча навіть саме слово «регламентація» у цьому контексті є дещо недоречним, вважаємо, що доцільніше використовувати категорію «визначеність». Адже поняття «регламентація» означає, по суті, жорстке, чітке закріплення того чи іншого припису, однак у контексті стимулювання та мотивації праці слід керуватися більш м'якими підходами до встановлення відповідних положень, а тому саме принцип визначеності порядку стимулювання та мотивації праці на локальному рівні, на наше переконання, є більш доречним у контексті цього дослідження.

10. Сутність принципу доступності полягає дещо в можливості застосування заходів стимулювання та мотивації ефективної праці *до кожного без винятку працівника*, адже абсолютно кожен із них, який реалізує свою трудову функцію в конкретного роботодавця, може претендувати на високу «оцінку» результатів своєї праці, що робить заходи стимулювання та мотивації доступними для кожного працівника.

РОЗДІЛ 2

МАТЕРІАЛЬНЕ ТА МОРАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ

2.1. Заробітна плата як найважливіший метод матеріального стимулювання

У науці трудового права «грошові стимули розглядаються як самостійні позитивні засоби (заохочення, пільги, надбавки, доплати, компенсації тощо), що беруть участь у правовому регулюванні трудових відносин поряд із заходами примусу» [129]. Позитивні засоби й примус можна розглядати як «види прагматичної дії права. Головна роль правових стимулів – у підвищенні трудової активності, продуктивності й якості праці, спонуканні до сумлінного виконання трудових обов'язків працівниками» [157, с. 187]. Стимулююча дія права виражається «в юридичному визнанні, забезпеченні та захисті правомірних вчинків, матеріальному й моральному заохоченні вчинків, корисних для суспільства» [106, с. 31].

Правові стимули, які впливають на продуктивність та якість праці, передусім обов'язково повинні відображатися в нормах трудового права, що буде сприяти зацікавленості працівників у підвищенні своїх професійних, кваліфікаційних і ділових якостей, а також держави та роботодавця в професійному навчанні, професійній підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації працівників і наданні їм відповідних соціальних гарантій, пільг і заохочень.

Продуктивність і якість праці працівників залежить від таких показників, як-от: цінностей і стимулів до конкретного виду діяльності та трудової активності працюючих; ставлення працівників до виробничого процесу, наявність мотивації їх до праці або появу можливих соціальних обставин (умов) в трудовому колективі; рівень особистої культури працюючих та особливості її прояву в процесі праці; соціальний

(культурний, освітній) рівень працівника – учасника трудових правовідносин.

Правове стимулювання – «... це процес впливу на свідомість і психіку людини наявних реальних правомочностей, пов'язаних з реалізацією суб'єктивного права або з отриманням особою нагороди за свою правомірну поведінку, що перевищує висунуті до неї вимоги» [157, с. 189].

За допомогою правового стимулювання «на підприємстві можливо створити необхідні умови для реалізації інтересів як роботодавця, так і працівників» [162, с. 239; 151, с. 275]. Та все ж деякі правники стверджуються на думці, що «застосування стимулів породжує й зміцнює економічну залежність працівника від роботодавця» [157, с. 188; 152, с. 28].

У науковій юридичній літературі можна знайти позицію, що «правове стимулювання базується на методі децентралізованого регулювання» [162, с. 239; 77, с. 53]. Таку позицію ми не підтримуємо, оскільки обмежувати стимулювання лише децентралізованим регулюванням, по-перше, не буде ефективним, а по-друге, не відповідає дійсності, адже на практиці безліч аспектів стимулювання праці визначаються саме на локальному рівні. Так, як стверджується правниками, «локально-правові акти передбачають розміри, умови і порядок виплати премій, забезпечення диференціації заробітної плати відповідно до результатів праці, заохочувальних надбавок, доплат тощо» [163, с. 145].

Стимулювання праці – «... це створення певної зовнішньої ситуації, яка спонукала б особистість діяти відповідним чином. Зовнішня ситуація – це практика відносин, умови життєдіяльності, які формують потреби та інтереси робітників. У зв'язку з цим необхідно розрізняти фактори, що безпосередньо визначають трудову діяльність (умови, організація й зміст праці, розмір заробітної плати тощо), і фактори, що опосередковано

впливають на працю (місце проживання, сімейне положення, житлово-побутові умови тощо). Стимулювання трудової діяльності – це система заходів економічного, організаційного та морально-психологічного впливу на працюючих. Стимулювання не стільки економічна, скільки соціальна та психологічна проблема, оскільки йдеться про стимулювання трудової та соціальної за своєю природою діяльності людей» [178, с. 7].

Стимулювання направлено на мотивацію працівника до ефективної й якісної праці, яка як покриває витрати роботодавця на організацію процесу виробництва, оплату праці, так і дозволяє отримати певний прибуток, який використовується роботодавцем для виплати податків та розширення виробництва. Таким чином, стимулювання праці працівників не є приватною справою конкретної організації, а відіграє важливу роль в економічному розвитку країни, процвітанні національної економіки. «В економіці працівник і роботодавець взаємодіють на двох рівнях:

1) на ринку праці, де визначається розмір заробітної плати та відбувається укладання колективного договору;

2) усередині підприємства, де встановлюються системи оплати, що фіксують для конкретних робочих місць, груп, робіт, професій, посад та видів діяльності, конкретні залежності між оплатою працівників та результатами їхньої праці» [124, с. 57-58].

Належне стимулювання ефективної праці призведе «до підвищення рівня організації виробництва; зменшення кількості випадків поломок обладнання за виною робітників; до розробки більш ефективної технології (якщо стимулюються інтелектуальні внески робітників) і техніки; до підвищення рівня культури виробництва, що в свою чергу зменшить кількість бракованої продукції чи продукції з повторного пред'явлення; тобто ліквідовуються причини цілоденних і внутрішньо змінних втрат робочого часу, які несприятливо впливають на собівартість продукції (підвищують її)» [178, с. 7].

Перші науково обґрунтовані теорії мотивації праці опиралися саме на майнову винагороду. Зокрема, засновник наукового менеджменту Фредерік Тейлор вважав, що «матеріальна винагорода – це провідний мотив у трудовій діяльності людини, тому для покращення роботи працівника середнього рівня необхідно запровадити суттєву й постійну надбавку до його заробітної плати. Він уперше у 1895 році запровадив систему мотивації працівників, що полягала в індивідуально-диференційованому підході до оплати праці. Ця система мотивації праці була визнана успішною у світі» [76, с. 27].

Інколи ефективність того чи іншого способу мотивації залежала не лише від складності доручених працівнику завдань, а й від специфіки роботи. Наприклад, згадаємо оригінальну систему оплати праці, яка була впроваджена Генрі Фордом на своїх заводах. «Замість того, щоб платити своїм працівникам за час, який вони витратили на ремонт технічних пристроїв та конвеєрних ліній, він оплачував за час, який робітники витрачали на відпочинок. Робітники ремонтних бригад отримували заробітну плату лише за той час, коли перебували в кімнаті відпочинку. Щойно на конвеєрі відбувалася поломка – зупинявся лічильник, що нараховував робітникам заробітну плату. Така система мотивації одразу розв'язувала щонайменше два завдання. По-перше, стимулювала робітників оперативного усувати поломки. По-друге, у робітників з'являвся додатковий стимул працювати на совість, щоб уникнути повторної появи однієї й тієї ж несправності» [76, с. 27].

Нині деякими вченими висловлюється позиція, що «матеріальними стимулами праці є не лише грошові винагороди, а й можливість зміни соціального статусу (кар'єра), отримання пам'ятних подарунків, туристичних та екскурсійних путівок, певних пільг і привілеїв у сфері соціально-культурного й житлово-побутового обслуговування, які надаються не в прямій залежності від впливу на людину з початку її свідомого життя, то моральні набувають таку силу в процесі соціалізації

особистості людини, усвідомлення нею певних суспільних інтересів і потреб, поєднання особистих інтересів з колективними й суспільними. Премія (матеріальна нагорода), нехай навіть невелика за розміром, – це й акт визнання по відношенню до робітника, і виявлення поваги, оцінка заслуг» [178, с. 7-8].

Важливо зауважити, що поряд із перевагами матеріального стимулювання та мотивації ефективної праці, деякі вчені-економісти занепокоєні певними недоліками матеріального стимулювання праці. Так, Овсієнко О. В. зосередила свою увагу на певних вадах у системі матеріального стимулювання та «серед найбільш небезпечних, таких, що руйнують трудову мотивацію, назвала: штучне заниження вартості робочої сили; порушення зв'язку між продуктивністю праці та трудовою винагородою. Наслідки цього явища для трудової мотивації як мінімум суперечливі. З одного боку, це дестимулює працівника, зумовлює підвищення цін, а з іншого – можливості підвищення продуктивності праці у вітчизняного працівника обмежені; ігнорування окремих компонентів вартості робочої сили з боку роботодавця (витрати на оплату житла працівників, на культурно-побутове обслуговування працівників, професійне навчання тощо)» [125, с. 75-76].

У цьому контексті вчена зробила важливий висновок, що «вади в матеріальному стимулюванні руйнують передумови формування соціальної держави, зумовлюють зацікавленість суспільства й держави в подальшому збереженні нерівності. Виникає замкнене коло: вади матеріального стимулювання трудової діяльності зумовлюють деструкцію соціальної держави, що у свою чергу стимулює подальше викривлення процесів первинного розподілу суспільного продукту. Наслідками руху за замкненим колом стають деградація економіки, саморуйнація суспільства, поглиблення відставання від провідних країн світу. Відтак, без консолідації суспільства, без усвідомлення всіма його членами хибності

такого шляху розвитку перспективи соціально-економічної модернізації виявляються сумнівними» [125, с. 81].

Могутніми стимулюючими факторами виступають різного роду матеріальні стимули (заохочення, премії, надбавки тощо). Можна навіть сказати, що для добросовісного працівника вони сильніше від усіх інших викликають зацікавленість у підвищенні продуктивності праці, створюючи для них режим найбільшого сприяння [132, с. 396].

Однак усе ж саме оплата праці багатьма науковцями визнається «найважливішим матеріальним стимулом, оскільки для задоволення матеріальних і духовних потреб працівники об'єктивно заінтересовані в підвищенні оплати праці, й, відповідно, збільшенні результатів праці» [54, с. 152; 65, с. 176]. Водночас висловлюються позиції, що «висока заробітна плата та інші фінансові заохочення «закривають» тільки низькі ступені потреб. Тому грошова мотивація має лише короткостроковий ефект» [57, с. 151]. Думається, що наразі це має місце в житті працівників у зв'язку із низькими розмірами заробітної плати, яка не виправдовує їх сподівань, а збільшення навантаження та результатів праці часто не призводить до її зростання. Все це тому, що наразі чинною є Єдина тарифна сітка (далі – ЄТС), яка налічує 25 тарифних розрядів з коефіцієнтами від 1 (1-й тарифний розряд) до 4,51 (25-й тарифний розряд). Із наведеного можна було б зробити логічний висновок, що тарифна ставка працівника 25-го розряду більше тарифної ставки працівника 1-го розряду у 4,51 рази. Однак у гіперреальності, в якій, як стверджує Ж. Бодріяр, «живе сучасне суспільство» [50, с. 12], «різниця між коефіцієнтами «1» і «4,51» становить не математичну різницю, а трансформується в «симуляційну» різницю, яка становить лише 1,9 рази» [115, с. 201]. Це означає, що працівники, посади яких віднесені до тарифних розрядів 1–13 (а їх тарифні ставки менше мінімальної заробітної плати), отримують певну доплату (за допомоги якої оклад «дотягують» до рівня МЗП) і, як результат, отримують однакову заробітну плату, яка дорівнює МЗП.

Погоджуємося із думкою науковців, які зазначають, що «стимулююча функція заробітної плати, що знаходить своє законодавче закріплення в ЄТС, вже не відображає реальність. Стимулювання не відбувається за правилами, які встановлені ЄТС, і працівники отримують інші суми, ніж передбачені ЄТС. Саме тому стимулююча функція заробітної плати не знаходиться на першій фазі існування образу. В певній частині ЄТС маскує й спотворює реальність: замість задекларованої в ній різниці між 1-м і 25-м розрядами в 4,51 рази маємо різницю в 1,9 рази. Іншими словами, маскується наступний факт: стимулювання відбувається в меншому обсязі, ніж задекларовано в положеннях ЄТС. Тому можна зробити висновок, що в цій частині стимулююча функція заробітної плати знаходиться на другій фазі існування образу. Звідси випливає, що для працівників з 1-го по 13-й тарифні розряди по суті не існує стимулювання залежно від складності виконуваної роботи та кваліфікації самого працівника [115, с. 203].

Для забезпечення стимулюючої ролі заробітної плати, очевидно, завжди буде необхідність диференціації розмірів оплати праці працівників залежно від рівня їх кваліфікації, умов праці, показників роботи.

У цьому контексті проаналізуємо деякі результати соціологічного опитування «Стимули до ефективної праці у сфері охорони здоров'я», проведеного у медичних установах м. Кіровограда та Кіровоградської області ще у 2006 році» [86, с. 161]. Так, результати опитування показали, що «медичні працівники вважають несправедливими розміри отримуваної ними заробітної плати порівняно з іншими галузями економіки. Так, для 89,6 % опитаних існуюча міжгалузева диференціація в оплаті праці є такою, яка не враховує складність та відповідальність праці. Ще 9,3 % респондентів відчують труднощі з відповіддю на поставлене запитання, тоді як задоволені співвідношенням розміру свого заробітку із середньою заробітною платою в інших галузях лише 1,1 % медичних працівників» [86, с. 165].

Несправедливими, на думку опитаних, «є й співвідношення в оплаті праці різних категорій медичного персоналу. Так, лише 25 % респондентів вважають міжпосадову диференціацію в оплаті праці такою, яка об'єктивно відображає трудовий вклад медичних спеціалістів. При цьому про існування справедливих співвідношень в оплаті праці різних категорій медичних працівників стверджує тільки молодший медичний персонал. Натомість 77,8 % лікарів вважають, що міжпосадова диференціація в оплаті праці у сфері охорони здоров'я є повністю порушеною. Схиляються до такої ж думки керівники медичних установ та середні медичні працівники: відповідно 66,7 та 57,1 % з них наголошують на несправедливості розмірів отримуваної заробітної плати у порівнянні з іншими категоріями медичних фахівців» [86, с.165-166].

Основним чинником, що «... викликає погіршення результатів праці у сфері охорони здоров'я, медичний персонал визнає вкрай низьку оплату праці. У загальній сукупності антистимулів до ефективної трудової діяльності його відзначили 40,1 % респондентів. Суттєво перешкоджають поліпшенню результатів праці й такі фактори, як погані умови праці та слабкий зв'язок розміру заробітку із трудовим внеском працівника – відповідно 16,9 та 16,6 % у загальному підсумку. Цікавим є те, що падіння престижу праці також розглядається медичним персоналом як один із основних антистимулів до підвищення її ефективності. Це доводить, що матеріальне стимулювання праці саме по собі не спонукає медичних працівників істотно поліпшувати результати трудової діяльності, застосування його важелів на практиці має супроводжуватися активізацією дії моральних стимулів» [86, с. 166-167].

Неухильне зростання середньої заробітної плати за одночасної ретельно продуманої та науково обґрунтованої диференціації збільшення її розмірів за галузями, районами та окремими категоріями працівників створює найбільш сприятливі умови для підвищення стимулюючої ролі оплати праці.

Кожен із основних елементів заробітної плати стимулює той чи інший показник, що характеризує кількість та якість праці, трудові досягнення окремих працівників та колективів. Разом з тим усі елементи взаємодіють один з одним, що забезпечує при правильному їх застосуванні дієву систему матеріальної зацікавленості у високих основних виробничих показниках роботи. Видається доцільним диференціювати елементи заробітної плати залежно від стимулювання тих чи інших виробничих показників роботи в такий спосіб. Виплати за тарифними ставками (окладами) використовуються для посилення матеріальної зацікавленості працівників у підвищенні кваліфікації, виконанні складних і відповідальних робіт. Оплата за тарифними ставками відіграє визначальну роль у проведенні загальнодержавної політики регулювання заробітної плати з урахуванням складності, умов, інтенсивності праці, народногосподарської значущості галузі у забезпеченні необхідної єдності в умовах оплати праці. Чільне місце в заробітній платі повинні займати виплати за тарифними ставками та посадовими окладами.

Надбавки та доплати є досить значущими структурними елементами організації матеріального стимулювання працівників, які нараховуються у відсотках до посадового окладу, тарифної ставки.

Має місце й інший підхід до класифікації доплат і надбавок. Так, «до першої групи відносяться надбавки й доплати до тарифних сіток і посадових окладів, які не мають обмежень по сферах діяльності, приміром, за роботу у вихідні та святкові (неробочі) дні, в понаднормовий час по розцінкам, які встановлені законодавчими актами та ін. До другої групи відносяться доплати та надбавки, які застосовуються в певних сферах трудової діяльності. Вони обов'язкові, але їх розміри обумовлюються роботодавцями. Ці доплати та надбавки мають обмежену сферу застосування, причому обмеження можуть бути різними. Наприклад, працівник виконує функції керівника, але не увільняється від своєї основної роботи. В цьому випадку надбавка встановлюється з метою

компенсації оплати додаткової праці, безпосередньо не пов'язаної з основними обов'язками робітника. Ще одна група складається з доплат та надбавок, які мають стимулюючий характер, а також доплат та надбавок у зв'язку з особливим характером виконуваних робіт, приміром, за розширення зон обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт; за суміщення професій(посад); за класність водіям, тощо. У зв'язку з особливим характером роботи, яка виконується, встановлюються доплати та надбавки, наприклад, за багатозмінний режим роботи; за працю робітникам, постійно зайнятим на підземних роботах, за нормативний час пересування їх у шахті від ствола до місця роботи й назад; надбавки за пересувний, роз'їзний характер робіт для робітників, безпосередньо зайнятих на будівництві, реконструкції, капітальному ремонті та ін.

Для мотивації високоякісної праці крім заробітної плати важливе значення має додаткове матеріальне стимулювання праці. Основним, найбільш ефективним, стимулюючим видом додаткової заробітної плати є премія. Підтримуємо правників, які наголошують, що «особливого значення набуло розроблення та впровадження преміальних систем оплати праці, що здатні заохочувати працівників до неординарних досягнень у праці» [66, с. 241]. Премія – «це своєрідний акт визнання працівника і виявлення поваги, оцінка заслуг. Вона певним чином підвищує престиж працівника в колективі. І мабуть, важко визначити, чого несе в собі премія більше – матеріального чи морального заохочення. У свою чергу, почесні звання (моральна нагорода) надаються працівника за високі виробничі показники, що передбачає й певну грошову (матеріальну) винагороду. До того ж, такі працівники користуються певними пільгами» [180, с. 8].

Свого часу Болотіна Н. Б. зазначала, що «преміювання здійснюється в двох формах: (1) преміювання, передбачене системою оплати праці; (2) преміювання як вид заохочення (поза системою оплати праці). За цільовим призначенням премії в рамках системи оплати праці поділяються на два види: премії за основні результати господарської діяльності й премії за

поліпшення окремих сторін виробничої діяльності (спеціальні системи преміювання – за впровадження нової техніки, технології; за економію енергоресурсів і т. ін.)» [51, с. 408]. Премії, що передбачені системами оплати праці, Лівшиць Р. З. і Карінський С. С., називали «складовою частиною заробітної плати, а премії поза системами оплати праці – такими, що в неї не входять» [113, с. 123-124; 81, с. 144-145]. Свого часу Лівшиць Р. З. вважав, що «премію можна вважати зумовленою системою оплати праці за одночасної наявності двох умов: а) премія виплачується за досягнення певних, заздалегідь встановлених показників у роботі; б) коло працівників, які мають право на премію, точно визначено в Положенні про преміювання. Якщо премія відповідає цим умовам, то органи з розгляду трудових спорів мають можливість перевірити правомірність виплати чи невиплати премії» [114, с. 144]. Додатково деякі автори до значущих ознак премій включали «джерело преміювання» [127, с. 124], «режим обліку премій при обчисленні середнього заробітку працівника» [81, с. 123], «режим виплати премій» [185, с. 22].

Премії, зумовлені системою оплати праці, – це премії, які визначаються залежно від того, яка система оплати праці встановлена на підприємствах. Якщо використовується погодинна оплата праці, то, як зумовлена нею, передбачається погодинно-преміальна система, а якщо встановлена відрядна система оплати праці, тоді наявна відрядно-преміальна система. Такі премії виплачуються певним працівникам систематично за досягнення заздалегідь установлених показників та за встановленими розмірами, позбавлення або зниження розміру премій припускалося тільки за встановленими підставами. Премії, не зумовлені системою оплати праці, мають характер одноразового заохочення. Коло працівників, розміри премій, показники преміювання у випадку одноразового заохочення не встановлюються. Основною ознакою, за якою провадиться така класифікація, на думку Лівшиця Р. З., є «наявність або відсутність у працівника права на отримання премії, тобто премії,

зумовлені системою оплати праці повинні гарантовано виплачуватися працівникам, тому що вони входять у склад заробітної плати та враховуються при обрахуванні середнього заробітку. Премії як одноразові заохочення виплачуються за ініціативи роботодавця, й суб'єктивного права вимагати їх виплати працівник не має» [113, с. 144-146].

У свою чергу Процевський О. І. пропонував іншу класифікацію премій і у зв'язку з цим зазначав: «Преміальні виплати можна класифікувати на премії, обумовлені системами оплати праці, одноразові й проміжні (або премії спеціального призначення). За змістом премії поділяються на основні й додаткові. Основні премії передбачаються системами оплати праці й нараховуються за досягнення заздалегідь установлених показників» [136, с. 150].

На думку Гордеюк А. О., «за критерієм зумовленості та незумовленості премій системами оплати праці їх слід поділяти в такий спосіб:

1) премії, зумовлені системами оплати праці... [135]);

2) премії, не зумовлені системами оплати праці, які можна відповідно поділити на два види: а) премії за спеціальними системами преміювання, які виплачуються працівникам за поліпшення окремих аспектів виробничої діяльності за умови досягнення певних показників; б) премії як заохочення одноразового характеру, які виплачуються на підставі настання певних юридичних фактів (винагороди за підсумками роботи за рік, щорічні винагороди за вислугу років, премії за виконання важливих та особливих завдань, премії до ювілейних і пам'ятних дат тощо)» [67, с. 224].

Ще однією класифікацією премій є їх розрізнення за двома групами: «(1) премії, які пов'язані з виконанням виробничих задач і функцій та (2) премії за спеціальними системами і положеннями. Так, до першої групи відносять премії за: виконання та перевиконання виробничих завдань; виконання акордних завдань у встановлений термін; економію матеріалів, сировини та енергоресурсів; підвищення якості продукції, яка

виробляється; створення, освоєння та впровадження нової техніки та технологій; зменшення простоїв обладнання; підвищення продуктивності праці, видобутку; своєчасну поставку продукції на експорт; дострокове введення в дію виробничих потужностей та об'єктів будівництва та ін.

До виплачуваних за спеціальними схемами та положеннями відносяться премії за: створення, організацію виробництва та виготовлення нових товарів суспільного споживання; своєчасну здачу, повернення та повторне використання різного роду тари; збір, сортування та здачу вторинної сировини; збір та здачу окремих видів відходів виробництва для повторного їх використання (абразивних інструментів, відходів твердих металів та ін.); скорочення часу перебування вагонів під навантаженням та розвантаженням, їх повне навантаження; підвищення рівня маршрутизації перевезки вантажів по залізниці або водним транспортом; інші премії, які виплачуються відповідно до спеціальних рішень керівництва» [75, с. 36].

Преміювання як вид заохочення здійснюється на підставі правових норм різного рівня (централізованих і локальних). Законодавством про працю України встановлені заохочення за успіхи в роботі та за особливі трудові заслуги. Отже, преміювання працівників необхідно поділяти на звичайне (за успіхи в роботі) та статусне (за особливі трудові заслуги). На переконання Смолярової М. Л., статусному преміюванню притаманні такі особливості: вручаються особам, які безпосередньо не перебувають у трудових відносинах з джерелом виплати; присвоюються за рішенням компетентних державних органів, посадових осіб або засновників (представників засновників) даної премії; вручаються особам за особливі, видатні успіхи в області науки, техніки, літератури, мистецтва; тягнуть за собою отримання особою не тільки матеріальної винагороди, а й Почесних дипломів, почесних знаків; за характером більш престижні: присвоєння статусних премій означає визнання заслуг людини не тільки в рамках його трудового колективу, а й у всій державі у рамках різних професійних об'єднань» [160, с. 282].

Деякі правники переконані, що «важливим фактором у вдосконаленні преміювання працівників буде саме індивідуалізація премій. Індивідуалізація виплати премій буде мати наслідком те, що кожний працівник отримуватиме суму премій відповідно до свого внеску у виконання того чи іншого завдання» [130, с. 71]. Однак інші фахівці наголошують, що «індивідуальні премії за ефективно виконання складної конкретної роботи не має чітких стандартів та меж на практиці; таке преміювання вирізняється недостатньою прозорістю й залежністю премій працівника від, так би мовити, особистих симпатій керівника чи роботодавця компаній» [76, с. 27].

На нашу думку, сутність має бути не в індивідуалізації премій, а в їх об'єктивації, тобто мають бути чіткі та вичерпні підстави та критерії для преміювання, а не просто прив'язувати премію до особи. Премія повинна мати прив'язку не до індивідуума, а до досягнень, заслуг, перевиконання плану роботи, тощо, що й має бути підставою та критеріями для преміювання. А тому не має бути важливо – хто та особа, той працівник, якого будемо преміювати, важливими мають бути саме результати роботи. Більше того, за тотожні результати роботи працівники мають отримувати тотожні розміри премій, тобто знову ж таки йдеться не про індивідуалізацію, а про об'єктивацію.

Основним джерелом нормативного закріплення преміювання «повинні бути колективні договори. І саме працівники шляхом участі в укладанні останніх будуть впливати на саму процедуру оплати і розмір премій» [53, с. 147]. Основним завданням преміювання є забезпечення ефективності діяльності того органу, підприємства чи організації, в межах якого й запроваджується дане преміювання [130, с. 72].

Разом з тим Калина А. В. пропонує розділити «... преміальні виплати на проміжні й кінцеві. Тобто працівник завжди буде зацікавлений у здійсненні поточної роботи, й водночас буде залишатися мотивація, спрямована на кінцевий результат» [80, с. 114].

У контексті цього цікавою є судова справа, яка неодноразово переглядалася, щодо запровадження короткострокового преміювання. Так, «позивач обґрунтовував вимогу про виплату йому премії за 2015 рік та частину 2016 року на підставі «Порядку короткострокового стимулювання працівників ТОВ «Восток». Під час аналізу матеріалів справи суд установив, що відповідно до п. 7.6 «Порядку короткострокового стимулювання працівників ТОВ «Восток» працівникам, звільненим з підприємства за власним бажанням, які відпрацювали неповний календарний рік, премія вираховується пропорційно відпрацьованому в звітному році періоду та виплачується в строки, встановленні для виплати річної премії всім працівникам компанії. Тоді як у п. 7.9 «Порядку короткострокового стимулювання працівників ТОВ «Восток» встановлено, що працівникам, звільненим за згодою сторін премія у рамках програми короткострокового стимулювання не виплачується, якщо виплата премії та її порядок не передбачено такою згодою.

Відповідно до п. 3.1 «Порядку короткострокового стимулювання працівників ТОВ «Восток» програма короткострокового стимулювання складається з таких елементів, кожен із яких має своє значення для прийняття рішення про виплату премії: (1) виробничий контракт підприємства (20 %), (2) виробничий контракт підрозділу (60 %) та (3) особистий вклад працівника (20 %).

Згідно з п. 7.1 «Порядку короткострокового стимулювання працівників ТОВ «Восток» «премія виплачується виключно в разі досягнення значних результатів у діяльності Компанії і визнання Правлінням результатів фінансової діяльності Компанії, які заслуговують заохочення».

Згідно з п. 7.13 «Порядку короткострокового стимулювання працівників ТОВ «Восток» премія виплачується на підставі наказу Головного керуючого директора, підставою для видачі наказу для

визначених категорій працівників є рішення органів управління Компанії у відповідності з повноваженнями, визначеними Статутом.

За підсумками 2015–2016 рр. проведено загальні збори учасників ТОВ, якими було встановлено, що фінансові результати підприємства за підсумками 2015 та 2016 років є незначними та такими, що не заслуговують заохочення співробітників для цілей внутрішніх процедур товариства.

Згідно з п. 7.3 «Порядку короткострокового стимулювання працівників ТОВ «Восток» виплата премії відбувається після захисту результатів виробничого контракту, виробничого контракту підрозділів рівня 1, «підведення підсумкової Оцінки особистого вкладу працівника за рішенням Головного керуючого директора».

Відповідно до п. 4.3 Порядку рішення про нарахування індивідуальної премії приймається на підставі Оцінки особистої ефективності працівника залежно від критеріїв його особистого внеску за бальною шкалою (75 балів). Оцінка особистої ефективності Позивача мала проводитися протягом року на підставі низки критеріїв, виходячи із визначених компетенцій, постановки вимог до працівника та наданої ним особистої самооцінки його діяльності. Оцінка особистого трудового внеску Позивача мала затверджуватися його безпосереднім керівником. Вона була однією з важливих вимог для наявності підстав для нарахування працівнику премії. Однак суду не надано жодних документів (накази, акти, протоколи, тощо), які підтверджували б фактичне виконання/досягнення Позивачем (зокрема, правовим департаментом, в якому працював Позивач), необхідних показників у трудовій діяльності за результатами роботи в 2015–2016 рр., відповідно до яких мав би визначатися фактичний розмір премії. Відтак апеляційний суд відмовив у задоволенні позову про виплату премії [138].

Проаналізувавши це судове рішення, зауважимо, що якщо керуватися тим, що програма короткострокового стимулювання складалася з таких

елементів, кожний з яких мав своє значення для прийняття рішення про виплату премії: (1) виробничий контракт підприємства (20 %), (2) виробничий контракт підрозділу (60 %) та (3) особистий вклад працівника (20 %), то суд взяв до уваги лише відсутність належних доказів особистого внеску позивача, однак зі змісту припису локального акту вбачається, що мають ураховуватися не лише індивідуальні показники, а й колективні, при чому колективні – як у межах підрозділу, так і всього підприємства. У справі наведено лише рішення загальних зборів про незадовільні фінансові показники, на підставі якого й було відмовлено в преміюванні. Однак чи свідчать такі незадовільні фінансові показники саме про незадовільну роботу працівників? Думається, що не обов'язково, позаяк часто низькі показники прибутковості не означають, що працівники не ефективно виконують свою трудову функцію, адже на прибуток впливає й низка інших обставин. Відтак, вважаємо, що підставою для нарахування/ненарахування премії може слугувати лише порівняння встановлених КРІ працівника із ОКР (*Objectives and Key Results*), так як КРІ орієнтовані на стратегічні цілі, саме тому пов'язані з аспектом КР в ОКР.

У цьому контексті науковці справедливо зауважують, що «в системі матеріального стимулювання, що діє зараз, розмір премій не залежать від результативності праці, а стабільно виплачуються кожного місяця чи по результатах року без урахування чітко визначених критеріїв» [84, с. 9]. Зауважимо, що останнім часом усе ж спостерігається тенденція, що роботодавці намагаються визначати критерії, за наявності яких варто встановлювати відповідний розмір преміювання. Так, у судовій справі за позовом про виплату щомісячної премії було встановлено, що згідно з п. 4.3 Положення про преміювання працівників ДУ «Держгідрографія» розмір щомісячної премії залежить від виконання працівниками показників, зазначених у п. 2.2 Положення, та особистого внеску працівника в підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності

установи і розвиток виробничо-технічного потенціалу установи. Також згідно з п. 6.2.10 Положення при призначенні відсотку премії слід керуватися системою оцінки мотивації.

Розділ 7 вищезгаданого Положення має назву «Система оцінки мотивації», де зазначено що розмір премії працівника залежить від загальних результатів роботи установи (філії, підрозділу) і його індивідуальної роботи. Система преміювання складається з трьох рівнів. Розмір щомісячної премії працівника установи розраховується із застосуванням системи критеріїв оцінки ефективності (далі – КОЕ) його роботи, яка базується та залежить від результатів КОЕ установи, КОЕ філії/структурних підрозділів та КОЕ працівника. Підрозділ III цього розділу має назву «КОЕ працівника», в якому зазначено, що III рівень – індивідуальний. Показники прив'язані до конкретних результатів праці окремого робітника. Основні типові критерії оцінки ефективності роботи працівника: якісне виконання своїх посадових інструкцій; відсутність помилок і зауважень від керівництва підрозділу. Щомісячний розмір премії окремого працівника може складатися з премій, визначених за виконання індивідуальних показників, за результати філії та установи в цілому. Розмір частки премії за кожним із трьох рівнів визначається для кожного працівника окремо залежно від ступеню впливу результатів його роботи на кожний із рівнів.

Відтак позивач вважав, що при визначенні КОЕ та розміру його щомісячної премії керівник структурного підрозділу, в якому він працював, та начальник філії не могли робити що завгодно, а повинні були керуватися вищевказаним Положенням та, зокрема, його розділами 6 та 7, згідно з якими за умови відсутності будь-яких зауважень до його роботи (а він їх дійсно не мав), він повинен був отримувати щомісячні премії без будь-яких зменшень, як і інші працівники.

У пункті 3.5 вищезгаданого Положення зазначено, що працівникам премія виплачується на підставі подання керівника структурного

підрозділу, погодженого з відповідним заступником начальника установи (заступником начальника філії) або встановлюється безпосередньо начальником установи (начальником філії). Керівник підрозділу в межах фонду преміювання розподіляє премію між працівниками підрозділу залежно від особистого внеску кожного працівника (п. 6.2.8).

Суд установив, що розмір премії позивача визначався із урахуванням проведеної ним конкретної роботи за місяць, яка зазначалася в службових записках із урахуванням його особистого внеску в підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності й розвиток виробничо-технічного потенціалу установи. Отже, при визначенні розміру премії позивача оцінювалася ефективність його роботи.

При цьому суд зауважив, що суду не були надані будь-які відомості (докази), які вказують на те, що при визначенні розміру премії позивачеві не враховувалися фінансова спроможність установи «Держгідрографія» (з урахуванням фактичних та очікуваних показників фінансово-господарської діяльності), загальні результати установи (філії, підрозділу), а також, що не оцінювалася їх ефективність. Відтак суд відмовив у задоволенні позову про виплату премії [141].

Як бачимо, це ще одна проблема матеріального стимулювання – фінансова спроможність та очікувані фінансові показники, хоча у наведеному судовому рішенні й було встановлено та доведено особистий внесок працівника в підвищення ефективності діяльності установи, однак саме через фінансову неспроможність та недосягнення очікуваних показників було відмовлено в преміюванні. Це ще одне важливе питання – якщо навіть конкретний працівник виконував свій індивідуальний план, має реальний внесок у розвиток конкретного підприємства, однак у цілому в кінцевому підсумку підприємство не вийшло на ті показники діяльності до яких прагнуло, то чи може це слугувати підставою для не виплати премії цьому конкретному працівнику, адже він один не може вплинути на кінцевий результат діяльності всього підприємства, позаяк навіть якщо він

перевиконає план, навряд чи це врятує ситуацію? Інша сторона медалі – якщо, приміром, і працівник виконав свій індивідуальний план, і є фінансова спроможність виплати премію, то чи означає це, що абсолютно всі працівники виконували свої плани ефективно й саме це призвело до наявності такої фінансової спроможності, а значить і до автоматичного преміювання всіх працівників? Видається, що і цей варіант не є ідеальним, а тим більше, що фінансова спроможність може бути не тільки наслідком виконання плану всіма працівниками, а й наслідком економії фондів, раціоналізаторства, правильної розстановки кадрів тощо. Відтак варто завжди виходити із сукупності багатьох умов преміювання та не зводити його до автоматичної виплати всім працівникам однакового рівня премій.

Для мотивації працівників, Баран Р. М. пропонує «залучати працівників до участі в прибутку фірми. Мається на увазі, що преміювання як фіксовані виплати виключаються як такі, але замість них застосовується виплата відсоткового співвідношення від заробітку фірми кожному працівнику в якості так званої премії» [45, с. 56]. Нам імпонує такий підхід, адже наразі на практиці можна спостерігати, що працівники повністю демотивовані, позаяк з ними укладено безстроковий трудовий договір і вони знають, що звільнити їх із дотриманням усіх трудо-правових процедур дуже складно, і відтак такі працівники просто день-у-день ходять на роботу й часто просто «просиджують» робочі дні та взагалі не заглиблюються в питання прибутків свого роботодавця, хоча ж на практиці саме від успішності, прибутковості певної діяльності будуть залежати рівень заробітної плати працівників, преміювання, а часто навіть реальна фінансова можливість роботодавця виплачувати заробітну плату. Однак працівників це мало цікавить, бо чомусь усі лише думають про обов'язки роботодавця з оплати праці, але жоден не задумується над тим – що стоїть за тим, щоб підприємство було б прибутковим і могло б сплачувати всі рахунки, податки, збори та виплачувати заробітну плату працівників. Тож нам видається, що нині слід відходити від пасивної участі працівників у

роботі підприємства, установи та організації, в яких працює працівник. У зв'язку з цим, варто задумуватися над запровадженням безтарифних систем оплати праці (зокрема, преміальної), а також чітко прив'язувати рівень заробітку працівників до якісно-кількісних показників їх роботи. До речі, багато приватних компаній уже давно запроваджують саме такі принципи оплати праці працівників, але складним убачається реалізація такого підходу на державних підприємствах, установах та організаціях, адже фонд оплати праці залежить від державних асигнацій, а значить буде складно спрогнозувати витратну частину на оплату праці працівників за таких умов.

Наведемо приклад із судової практики щодо запровадження комерційного преміювання. Так, позивача прийнято на роботу на посаду директора філії певного підприємства, а згодом відповідним наказом позивача звільнено з роботи за власним бажанням за ст. 38 КЗпП України [92]. Позивач вважав, що відповідачем безпідставно не виплачено йому комерційну премію при звільненні, оскільки остання є частиною додаткової заробітної плати.

Суд під час розгляду матеріалів справи встановив, що чинне законодавство наділяє роботодавця повноваженнями самостійно вирішувати питання щодо збільшення, зменшення розміру премій, які виплачуються конкретним працівникам, повного або часткового позбавлення конкретного працівника премій, якщо інше не передбачено положенням про преміювання (колективним договором).

Відповідно до п. 5.1 Колективного договору між роботодавцем та трудовим колективом того підприємства (далі – колективний договір) на підприємстві діють форми та системи плати праці згідно «Положення про систему оплати праці» (далі – Положення про систему оплати праці).

Положенням про систему оплати праці встановлено, що порядок нарахування та виплати премії для працівників управління сервісу передбачається Положенням про мотивацію персоналу управління сервісу

того підприємства (далі – Положення про мотивацію персоналу управління сервісу). Основні принципи та підходи до мотивації, методика й порядок розрахунку комерційної премії співробітників управління сервісу визначає Положення про мотивацію персоналу управління сервісу. Так, пунктом 2.1 Положення про мотивацію персоналу управління сервісу передбачено, що комерційна премія, порядок нарахування та виплати якої регулюється даним Положенням, є заохочувальною виплатою в розумінні ч. 3 ст. 2 ЗУ «Про оплату праці», нараховується у разі виконання затверджених показників плану продаж та надходження грошових коштів, за умови отримання підприємством прибутку. Згідно пункту 3.5 Положення про мотивацію персоналу управління сервісу фактичний розмір комерційної премії співробітнику управління сервісу затверджується наказом по підприємству та виплачується в строки, передбачені Колективним договором.

Відповідно до п. 3.6 Положення про мотивацію персоналу управління сервісу співробітнику управління сервісу, до якого застосовано дисциплінарне стягнення, комерційна премія згідно даного Положення не нараховується протягом дії дисциплінарного стягнення. Матеріалами справи підтверджено, що за відповідним наказом до позивача застосовано дисциплінарне стягнення у вигляді догани та протягом дії дисциплінарного стягнення його позбавлено комерційної премії.

Відтак апеляційна інстанція погодилася з висновком суду першої інстанції, що комерційна премія є заохочувальною виплатою в розумінні ч. 3 ст. 2 ЗУ «Про оплату праці» та питання щодо її нарахування відповідачем, як роботодавцем, вирішуються відповідно до Положення про мотивацію персоналу управління сервісу. При цьому дії відповідача щодо позбавлення позивача комерційної премії протягом дії застосування щодо нього дисциплінарного стягнення узгоджуються з пунктами 2.1, 3.6 Положення про мотивацію персоналу управління сервісу та положеннями ч. 3 ст. 151 КЗпП України [92], відповідно до яких протягом строку дії

дисциплінарного стягнення заходи заохочення до працівника не застосовуються.

У зв'язку з наведеним, висновки суду першої інстанції про відсутність підстав для нарахування позивачу комерційної премії та виплати на його користь середнього заробітку за час затримки розрахунку при звільненні – виплати комерційної премії, в порядку, передбаченому статтями 116 та 117 КЗпП України [92], а також відсутності підстав для визнання недійсним пунктів 2.1, а 3.6 Положення про мотивацію персоналу управління сервісу у зв'язку з їх невідповідністю приписам колективного договору підприємства та чинного КЗпП України [92], є обґрунтованими, з чим погоджується колегія суддів [134].

На наше переконання, хоча виходячи зі змісту вищенаведеної судової справи, вбачається, що локальний акт про мотивацію персоналу визначав комерційну премію як заохочувальною виплатою, все ж, зважаючи на сутнісну характеристику, вона більше схожа на участь працівників у отриманні та розподілі прибутку підприємства, адже у локальному акті було встановлено комерційна премія нараховується в разі виконання затверджених показників плану продаж та надходження грошових коштів, за умови отримання підприємством прибутку, а тому якщо працівник виконав план продажу товарів і відповідні грошові активи надійшли на рахунок підприємства, це означає, що працівник отримав право на свою комерційну премію, адже сутність такої премії має зводитися саме до отримання додаткового прибутку. Ми вважаємо, що реалізувати право працівника на отримання комерційної премії можна було б шляхом установлення певного відсотку працівника від того прибутку, який підприємство отримує саме завдяки виконанню планів продаж конкретного працівника, що з одного боку, стимулюватиме працівників виконувати план продаж, а з іншого – мотивуватиме на отримання такої комерційної премії як чітко встановленого відсотку від усіх тих продаж, які здійснив певний працівник, тобто він точно знає й розуміє, яку додаткову заробітну

плату отримає від своєї проактивної роботи. Відтак комерційне преміювання має бути саме додатковою заробітною платою, а не заохочувальною виплатою, а отже, і факти застосування/незастосування дисциплінарного стягнення не повинні впливати на отримання працівником такої премії.

Цікавим є питання призначення та виплати бонусів працівникам як заходу матеріального стимулювання. Прослідкуємо сутність такої виплати на підставі судової практики. Так, в одній із судових справ суд установив, що «... у трудовому договорі, укладеного між сторонами було передбачено, що працівник має право на отримання річного бонусу за досягнення ефективних результатів діяльності, встановлених на звітний період. Календарний рік починається з 01 січня і закінчується 31 грудня. Річний бонус не може перевищувати 25 % річної заробітної плати (до утримання податків, включаючи виплати за відпустку й періоди непрацездатності). У випадку, коли календарний рік буде відпрацьований не повністю й на 31 грудня звітного періоду керівник знаходиться в штаті товариства, він має право на отримання річного бонусу за фактично відпрацьований період. Суд з'ясував та дійшов висновку, що працівник має право на отримання відповідного річного бонусу, проте не встановлено обов'язок роботодавця сплачувати такий бонус в обов'язковому порядку. Виплата таких коштів (бонусу) є правом роботодавця» [147].

В іншій справі судом установлено, що працівнику за трудовим договором установлювався цільовий щомісячний бонус у сталій величині, цільовий щорічний бонус за виконання ключових показників роботи (загальні корпоративні цілі та індивідуальні цілі) в розмірі 9 %, а за умови значного перевищення поставлених цілей – до 14 % від річного окладу. Суд у справі також зробив висновок, що щорічний бонус є заохочувальною виплатою у формі винагороди за підсумками роботи за рік. Відтак знову

суд зробив висновок, що роботодавець не зобов'язаний виплачувати бонус, а особливо у випадку звільнення працівника [139].

Ще в одній справі було з'ясовано, що бонус виплачується за вирішення з необхідною ефективністю завдань, що стоять перед компанією, за календарний рік. Рішення про виплату бонусу приймається Загальними зборами засновників протягом 10-ти робочих днів після затвердження результатів роботи компанії за розрахунковий період. Суд установив, що відповідно до додатку до трудового договору сторони передбачили, що виплата бонусів проводиться на підставі рішення засновника. Сума бонусу розраховується за результатами підсумків року, згідно з порядком виплати передбачені проміжні виплати протягом року. Також у додатку до трудового договору сторони визначили, що бонусна частина не виплачується якщо: у роботі організації є порушення чинного законодавства, внутрішніх локальних нормативних актів організації тощо; трудовий договір розривається з ініціативи роботодавця у зв'язку з неналежним виконанням працівником обов'язків; трудовий договір розривається достроково з ініціативи працівника в період з січня по червень включно. Суд у цій справі також дійшов висновку, що виплата бонусів за результатами річної роботи підприємства – не обов'язковий елемент заробітної плати. Рішення про виплату винагороди за результатами роботи підприємства за рік приймається безпосередньо на підставі рішення засновника [146].

Відтак можемо резюмувати, що виплата бонусів передбачається в трудових договорах та додатках до них. Бонуси можуть бути як проміжними, так і річними. Рішення про їх виплату приймається роботодавцем або вповноваженим ним колегіальним органом; виплата бонусів може бути як у сталій величині, так і відсотковому співвідношенні (найчастіше). Окрім цього, ми виявили, що в основному бонуси передбачаються в трудових договорах саме для працівників, які перебувають на керівних посадах.

Відзначимо, що процес організації преміальної системи передбачає встановлення таких її елементів, як джерела преміювання, показники та умови преміювання, встановлення розміру премій і термінів преміювання, а також *депреміювання* працівників за виробничі недогляди. «Депреміювання в межах преміальної системи встановлюється як чинник негативного стимулювання» [66, с. 242]. Депреміювання є певним пільговим субінститутом у межах інституту оплати праці й застосуванням засобів заохочення чи стягнення.

Свого часу Процевський О. І. зазначав, що «... підґрунтям для депреміювання є неналежне виконання трудових обов'язків. У законодавстві таке неналежне виконання трудової функції називається виробничим недоглядом» [136, с. 155]. Отже, у той час виникла проблема визначення поняття «виробничий недогляд» та чіткого встановлення, які саме недогляди слід вважати підставами для позбавлення премії працівників повністю або частково. У зв'язку з цим Лівшиць Р. З. висловлював думку, що «... всі порушення трудової дисципліни позначаються на ході виробництва, а отже, за будь-який дисциплінарний проступок можна й треба позбавляти премії» [113, с. 167. 168]. Така позиція означала, що, по-перше, виробничий недогляд прирівнювався до дисциплінарного проступку, по-друге, будь-яке порушення трудової дисципліни вважається підставою для позбавлення премії. Як зазначали Карінський С. С. і Кучма М. І., «слід відрізнити зниження розміру премії у зв'язку з невиконанням додаткових умов преміювання або в залежності від якості праці й особистою внеску працівника в загальні результати роботи від позбавлення премії або її зменшення за конкретний виробничий недогляд, яке називають де преміюванням». Виробничий недогляд науковці розглядали «як проступок, що безпосередньо впливає на хід виробництва, а підставами депреміювання вважали, окрім виробничих недоглядів, учинення прогулу та притягнення до адміністративної або кримінальної відповідальності за хуліганство й пияцтво» [83, с.71, 72].

На відміну від Лівшиця Р. З., Процевський О. І. був переконаний, що «виробничий недогляд та дисциплінарний проступок – поняття не тотожні, і визначав їх співвідношення як видового та родового. Виробничий недогляд – це вид дисциплінарного проступку, що впливає на хід виробництва. Будь-який виробничий недогляд є порушенням трудової дисципліни, але не кожне порушення трудової дисципліни може бути виробничим недоглядом. Депреміювання можливе тільки за такі порушення трудової дисципліни, які є виробничим недоглядом і можуть бути використані при оцінюванні кількості й якості праці, затраченої працівниками» [136, с. 156].

У літературі можна зустріти позицію, що «підставою депреміювання (виробничим недоглядом) має бути невиконання основних і додаткових умов преміювання [66, с. 245; 173, с. 275]. Однак Карінський С. С. і Кучма М. І. зазначали, що «слід відрізнити невиконання додаткових умов преміювання від виробничих недоглядів, які є підставами для депреміювання» [83, с. 73].

В. Г. Рогань, І. В. Зуб та Б. С. Стичинський підставами для позбавлення премій називають: «... порушення вимог виробничих і технологічних інструкцій або норм з охорони праці; повернення покупцями товарів неналежної якості; невиконання або неналежне виконання господарських договорів; учинення прогулу; поява на роботі в нетверезому стані; порушення встановленого режиму роботи, передчасне припинення роботи (до закінчення робочого часу); розголошення комерційної таємниці тощо» [149, с. 458].

На думку Роганя В. Г., Зуба І. В. та Стичинського Б. С., «позбавлення премії можливе й за відсутності вини працівника» [149, с. 458]. Погоджуємося із Гордеюк А. О., що «такий підхід не можна вважати правомірним, оскільки якщо керуватися тим, що виробничий недогляд – це вид дисциплінарного проступку, а порушення трудової дисципліни (прогул, поява на роботі в нетверезому стані, тощо) вважаються

дисциплінарними проступками, то такий підхід означає обов'язковість наявності вини працівника, хоча й у різних формах. Від форми вини повинен залежати розмір зниження премії. Однак, якщо вини працівника немає, то й підстав для депреміювання також не має бути. У зв'язку з цим, при визначенні поняття депреміювання, можливість позбавлення працівника премії (повністю або частково) коректно буде пов'язувати тільки з винними діями працівника [66, с. 247].

Як зазначається у науковій юридичній літературі, «... депреміювання, як елемент преміальної системи, передбачає наявність двох етапів:

1) визначення в положенні про преміювання переліку виробничих недоглядів і порушень трудової дисципліни, які мають бути підставами для депреміювання працівників;

2) видання наказу керівником підприємства про позбавлення премії повністю або частково у зв'язку з учиненням працівником виробничого недогляду або порушення дисципліни» [66, с. 247].

Так, на першому етапі доцільним є «визначення чіткого переліку в положенні про преміювання всіх виробничих недоглядів і порушень дисципліни, за вчинення яких працівник може бути позбавлений премії повністю або частково. При цьому необхідно встановити конкретний розмір зниження премії за кожен виробничий недогляд» [66, с. 247].

Чітка регламентація правових підстав депреміювання в локальному нормативному акті підприємства «вигідна передусім працівникам, оскільки вона значною мірою обмежує роботодавця у свободі застосування підстав для позбавлення премії, які не визначені в положенні про преміювання, та не дає йому можливості знижувати розмір премії на свій розсуд. Однак, з іншого боку, конкретне регулювання депреміювання має сприяти ефективності заохочувальної системи в цілому, тому що кожний працівник превентивно буде мати конкретне уявлення про підстави депреміювання, а це буде сприяти їх запобіганню в процесі праці» [66, с.

247-248]. Як зазначав свого часу Гоц В. Я., «не слід використовувати премію не як заохочення, а як погрозу для позбавлення працівника цього стимулу, тобто встановлювати в преміальному положенні декілька показників преміювання (5–7) і при цьому, наприклад, 35 видів виробничих недоглядів, за які розмір премії може бути зменшений» [68, с. 20]. Погоджуємося, що «при розробці положення про преміювання слід акцентувати увагу, в першу чергу, на обґрунтуванні підстав для виплати премій, а потім уже визначати підстави для її повного або часткового позбавлення. Важливо також при цьому, щоб система негативного стимулювання (депреміювання) була тільки частиною преміальної системи (одним із її елементів) і не порушувала її стимулюючий баланс» [66, с. 248].

Другий етап депреміювання має бути пов'язаний «із виданням керівником підприємства наказу про позбавлення або зменшення розміру премії конкретного працівника з обов'язковою вказівкою на певний виробничий недогляд або порушення дисципліни праці, що мали місце. Підставою для видання наказу повинні бути відповідні документи, що складені за фактом будь-якого виробничого недогляду або порушення дисципліни, зокрема це можуть бути різні акти (акт про брак, акт про шкоду, акт про розкрадання та ін.), протокол комісії, претензії споживачів, доповідна записка тощо» [66, с. 248].

На практиці досить часто вдаються до депреміювання працівників, однак чи виконує воно саме функцію стимулювання та мотивації працівників до ефективної праці? Проілюструємо наші сумніви такою судовою справою. Так, «розпорядженням міського голови «Про депреміювання заступника міського голови» вирішено зменшити розмір премії за листопад 2020 року заступнику міського голови на 100 %. Відповідно заступник міського голови звернувся до суду з позовом про оскарження відповідного розпорядження. В указаному розпорядженні зазначено, що воно прийнято відповідно до п. 1 Показників преміювання

та депреміювання посадових осіб та інших працівників виконавчих органів міської ради, що є додатком до Положення про умови, порядок та розміри преміювання посадових осіб та інших працівників виконавчих органів міської ради, затвердженого рішенням міської ради, за критеріями зменшення розміру премії (порушення загальних Правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування), і на підставі ч. 2 п. 2.5 до Положення про умови, порядок та розміри преміювання посадових осіб та інших працівників виконавчих органів міської ради, ст. 42 ЗУ «Про місцеве самоврядування». Отже, зі змісту оскаржуваного розпорядження випливає, що підставою для депреміювання позивача було порушення останнім загальних Правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Суд убачав спірним у межах цієї справи саме правомірність депреміювання (позбавлення премії), а не праводносини щодо її встановлення або її розміру.

Суд установив, що пунктами 2.1 і 2.2 Положення про умови, порядок та розміри преміювання посадових осіб та інших працівників виконавчих органів міської ради, визначено, що преміювання встановлюється для працівників відповідно до їх особистого вкладу в загальні результати роботи, а також до державних і професійних свят та ювілейних дат, здійснюється в межах фонду преміювання, утвореного в розмірі не менше як 10 % посадових окладів та економії фонду оплати праці. Щомісячне преміювання працівників здійснюється відповідно до їх особистого внеску в загальні результати роботи, рівня трудової та виконавської дисципліни, інтенсивності праці.

Згідно з п. 2.5 вищезгаданого Положення, преміювання секретаря міської ради, заступників міського голови, заступника міського голови – керуючого справами виконкому здійснюється на підставі розпорядження міського голови (або особи, яка здійснює його повноваження) у межах

затверджених видатків на оплату праці, яке приймається на початок бюджетного року. Міському голові надається право зменшувати розмір премії секретарю міської ради, заступникам міського голови та заступнику міського голови – керуючому справами виконкому в разі неякісного виконання покладених на них обов'язків.

Пунктом 3.7 того ж Положення встановлено, що преміювання секретаря міської ради, заступників міського голови, заступника міського голови – керуючого справами виконкому здійснюється за виконання повноважень, передбачених розподілом обов'язків між ними, розпорядженням міського голови в межах затверджених видатків на оплату праці. А згідно з п. 3.12 Положення повне або часткове позбавлення премії можливе за наявності показників для її позбавлення, визначених у додатку до Положення, та застосовується не пізніше одного місяця з дня виявлення.

Пунктом 1 Показників преміювання та депреміювання посадових осіб та інших працівників виконавчих органів міської ради, що є додатком до вищезгаданого Положення, передбачено зменшення розміру премії до 30 % за порушення трудової дисципліни: запізнення на роботу, передчасне залишення роботи, порушення Правил внутрішнього трудового розпорядку щодо організації використання робочого часу та режиму роботи, порушення загальних Правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Суд взяв до уваги, що відповідачем не надано жодних доказів або обґрунтованих пояснень наявності підстав для депреміювання позивача, передбачених п. 1 Показників преміювання та депреміювання посадових осіб та інших працівників виконавчих органів міської ради, зокрема щодо порушення позивачем загальних Правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Також відповідачем не надано жодних доказів або обґрунтованих пояснень

наявності підстав для депреміювання позивача на підставі пунктів 2–7 зазначених Показників.

Крім того, суд зауважив, що у п. 1 згаданих Показників передбачено зменшення розміру премії до 30 %, у той час як оскаржуваним розпорядження, яке прийняте відповідно до п. 1 Показників преміювання та депреміювання посадових осіб та інших працівників виконавчих органів міської ради, позивачу зменшено розмір премії на 100 %.

З огляду на викладене, суд дійшов висновку про протиправність оскаржуваного розпорядження, оскільки відповідачем не доведено наявності фактичних обставин для зменшення розміру премії позивачу (депреміювання), а також у зв'язку з тим, що відповідач не мав права зменшувати розмір премії на 100 % на підставі п. 1 Показників преміювання та депреміювання посадових осіб та інших працівників виконавчих органів міської ради» [140].

Ще одним прикладом реалізації депреміювання на практиці може слугувати судова справа про позбавлення премії до професійних свят. Так, судом встановлено, що наказом директора Козятинського міського територіального центру соціального обслуговування «Про преміювання до дня професійного свята Дня працівників соціальної сфери» позивачка була позбавлена зазначеної премії за виявлені недоліки в роботі – непідписання графіків відвідування підопічних затвердженої форми, надання недостовірної інформації під час складання щомісячної звітності, систематичне створення конфліктних ситуацій у колективі.

Згідно із Положенням про преміювання працівників Козятинського міського територіального центру соціального обслуговування преміювання працівників територіального центру здійснюється відповідно до їх особистого внеску в загальні результати роботи, рівня трудової та виконавчої дисципліни, інтенсивності праці (п. 3.1 Положення).

Відповідно до п. 4.3 Положення про преміювання завідувачі структурних підрозділів територіального центру щомісяця до 25 числа

вносять директору терцентру подання на преміювання. У поданні зазначаються працівники, яким пропонується виплатити премію в загальному розрахунковому розмірі, та окремо працівники, яким зменшується або збільшується розмір премії у відсотках до загального із зазначенням конкретних підстав. Із тексту Положення вбачається, що подання про (де)преміювання повинно бути подано до винесення наказу про преміювання (депреміювання).

Відтак, премія до дня професійного свята Дня працівників соціальної сфери відноситься до інших заохочувальних та компенсаційних виплат, що не входять у структуру як основної, так і додаткової заробітної плати. Виплата зазначеної премії є виключною компетенцією підприємства.

Суд дійшов висновку, що вимога про стягнення з відповідача на користь позивачки премії до дня професійного свята – Дня працівників соціальної сфери підлягає задоволенню з урахуванням того, що позивачка порушень трудової дисципліни не допускала, а подання про депреміювання повинно було бути подано до винесення наказу про преміювання» [143]. З такою ж думкою погодився й апеляційний суд, додавши, що «хоча надання чи ненадання премії працівникові дійсно є правом роботодавця, але таке право не може використовуватися ним свавільно, без належного обґрунтування й дотримання встановленого порядку. Апеляційний суд зауважив, що в наказі про преміювання відносні розміри премій працівників становлять 100 % посадового окладу кожному, тобто без будь-якої диференціації вкладу кожного із працівників у загальні результати роботи, а надання премії пов'язується з професійним святом і 15-річчям центру, а не з будь-якими іншими обставинами, й лише позивачку повністю й протиправно позбавлено премії [144].

Іноді суди депреміювання вважають «окремим дисциплінарним стягненням, у зв'язку з чим перевіряють правомірність його застосування в аспекті дотримання процедури накладення дисциплінарних стягнень, визначеної КЗпП України [145].

Таким чином, депреміювання є проявом негативного стимулювання працівника, що насправді навпаки часто спонукає працівника до песимістичних настроїв щодо своєї роботи, а відтак часто навпаки стає демотивуючим фактором, адже працівники, за загальним правилом, оскаржують депреміювання в судовому порядку, що лише загострює відносини між працівником і роботодавцем, що як наслідок ще більше демотивує працівника та аж ніяк не стимулює для подальшої активної й продуктивної праці.

2.2. Моральне стимулювання працівників як соціально-правовий інструмент управління працею

Зарубіжні дослідники зауважують, що «...такі фінансові методи, як заробітна плата, комісійні, бонуси, премії чи дивіденди тощо, хоча й є поширеними формами грошової винагороди або результатів, отриманих працівником, однак вони виявляють основні недоліки з точки зору мотивації. З одного боку, на думку працівника, розмір виплачених сум робить їх мотиваційну роль дуже малою, відтак гроші не створюють лояльності співробітників до організації (коли гроші є єдиним, що підтримує зв'язок працівника з організацією, в якій він працює, працівник залишає команду за першої ж можливості заради кращої пропозиції; приміром, у Румунії близько 80 % працівників витрачають весь свій дохід від місяця до місяця, й коли це трапляється, працівник схильний звинувачувати роботодавця в тому, що він не винагороджує час і здібності працівника в правильний спосіб). Психологічні та соціальні дослідження показали, що більшість працівників не зберігають більше 30 днів вартості премій/бонусів або успішних комісійних. Вплив фінансової мотивації є сильним, але це далеко не все, що змушує людей справді плідно працювати в конкретного роботодавця. Зарубіжні дослідники акцентують на

недостатній довгостроковій ефективності систем матеріального стимулювання. Мотивація передбачає сукупність внутрішніх і зовнішніх мотивів особистості, які зумовлюють перетворення її потенціалу розвитку в реальні та функціональні психологічні структури, й сама по собі є складною та сукупною психологічною системою. Мотивацію не слід розглядати та тлумачити як самоціль, а варто тлумачити для досягнення високої продуктивності працівника, причому продуктивність є вищим рівнем досягнення мети...» [10].

Психологічні дослідження показують, що емоційна мотивація працівників у компанії сприяє продуктивності, але підвищення ефективності не завжди прямо пропорційне інтенсивності мотивації. Закон «Йеркса-Додсона» («*Yerkes – Dodson*») демонструє, що підвищення інтенсивності мотивації працівника призводить до покращення продуктивності лише до певної критичної точки, після цього, якщо інтенсивність мотивації продовжує зростати, то продуктивність знижується.

Експериментальне зарубіжне дослідження показало, що «... критична область інтенсивності мотивації змінюється залежно від кількох факторів: простота/складність завдання, яке має виконати індивід, ступінь передбачуваної складності завдання, особистісні особливості індивіда тощо. Так, у разі виконання простих повторюваних завдань у міру зростання інтенсивності мотивації підвищується й рівень продуктивності. А ось у випадку складних завдань підвищення інтенсивності мотивації підвищує й продуктивність праці, але тільки до одного пункту, після чого починається застій і навіть спад. Вважається, що надто сильна мотивація призводить до появи емоцій, які, у свою чергу, призводять до певного ступеня дезорганізації, що перешкоджає прогресу та навіть призводить до регресу. Момент, коли починається спад, залежить від складності завдання: важке завдання прискорює появу точки перегину і, отже, появу спаду, тоді як у випадку простих, повторюваних, рутинних завдань ця

точка з'являється дуже пізно або взагалі не виникає. Таким чином, було введено оптимальне мотиваційне поняття, а саме інтенсивність мотивації досягнення високої результативності» [10].

Мотиваційний оптимум отримується шляхом дії на дві змінні, з одного боку, звичка працівника якомога точніше сприймати складність завдання (у цьому випадку оптимальна мотивація виходить шляхом еквівалентного співвідношення між інтенсивністю праці та інтенсивністю мотивації зі ступенем усвідомлюваних труднощів), а з іншого, шляхом маніпулювання інтенсивністю мотивації, щоб збільшити або зменшити її, залежно від ситуації. Для того, щоб досягти оптимальної мотивації, слід розглянути постійне поєднання зовнішньої позитивної мотивації з внутрішньою з метою не лише підвищити результативність, а й розвивати потенціал працівника. У цьому контексті важлива роль належить індивідуально-психічним особливостям працівників (емоційність, рівновага, самоконтроль, тощо), які є елементами, які можуть стимулювати або, навпаки, можуть гальмувати виконання завдань.

Мотиваційні теорії підкреслюють той факт, що працівники будь-якого відділу в компанії мають різні потреби, які необхідно задовольнити, і залежно від рівня їх досягнення персонал буде або більш, або менш мотивований працювати для досягнення цілей, отже, в компанії важливо, щоб діяльність усередині організації була настільки ж стимулюючими, а не просто привабливими для працівників.

Зарубіжні правники погоджуються із тим, що «наразі найпопулярнішими формами мотивації співробітників є заробітна плата, посада в організації, перспективи розвитку кар'єри, диференційована або делегалізована програма роботи, інформаційні можливості щодо цілей компанії, перспективи розвитку фінансового стану, тощо. Неправильне використання заробітної плати як форми стимулювання, а також використання виключно цієї форми мотивації, матиме негативні наслідки. Зокрема, для того, щоб мати мотиваційний ефект і підвищити

продуктивність праці, вона обов'язково повинна бути пов'язана з продуктивністю працівника. Посада в організації як засіб мотивації – це внутрішня мотивація, оскільки вона має прямий зв'язок між реалізатором і завданнями, які він/вона має виконувати. Коли мовиться про підвищення посади, то це часто може стати чинником, який мотивує та призводить до позитивних результатів, але й негативні наслідки також можуть виникнути в цьому випадку, коли певна особа займає посаду, але не має необхідних навичок або не має необхідної професійної підготовки. Для того, щоб сама трудова діяльність (робота) була мотивуючою, індивідуальні цілі посадового опису повинні бути побудовані за типом *SMART*. Таким чином, вони повинні бути конкретними – спрямовані на вимірювану область знань або принаймні мати індикатор прогресу; доступними – характерні для тих, хто їх реалізує; реалістичними – максимально наближені до істини за допомогою наявних ресурсів; вимірюваними – час, за який певні цілі будуть досягнуті. У цьому контексті лише використання такої мотивації є корисним для мотивації тих, хто виконує прості завдання, а для тих, хто виконує складну висококваліфіковану діяльність, потрібно поєднання кількох факторів.

Диференційована або делокалізована робоча програма може бути виконана в кількох формах – гнучка програма з часом початку та закінчення діяльності, який змінюється відповідно до потреб співробітника, приміром, як тижнева програма (включає виконання всіх щотижневих заходів за меншу кількість днів, дотримання кількості нормальної тижневої тривалості роботи), розподіл роботи (сприяє мотивації персоналу завдяки тому, що працівник може виконувати обов'язки, пов'язані з роботою, разом з іншими особами). Чим більше співробітників знають про те, що відбувається на фірмі, а особливо наскільки вони знають про свою роботу, тим більше вони довіряють своїй роботі, і це позитивно впливає на їх моральний стан. Також важливо переконатися, що вони отримують точну й актуальну інформацію.

Відсутність інформації знижує моральний дух і, відповідно, мотивацію працівників.

Нині найбільш складним завданням для менеджерів є створення відділів кадрів, здатних підвищити продуктивність працівників, але залишити головною ідеєю економічного сприйняття для зниження витрат і максимізації прибутку. Це завдання домінуватиме в робочому плані менеджерів і, зрештою, вплине на конкурентоспроможність організацій та їх виживання в глобальному економічному середовищі. Мотивація працівників – це не простий процес, а безперервний складний процес, і менеджери повинні вміти знаходити оптимальне поєднання, щоб мотивувати й орієнтувати працівників на результат. Мотивація до роботи – це перш за все, це особиста справа, й на неї можуть впливати політика і стратегія організації. Керівники вважають, що співробітник компанії може мотивувати іншого, тому часто використовують термін «заохочення» замість «мотивація». Роботодавці стурбовані усуненням незадоволеності на робочому місці, покращенням умов праці та наданням якомога більшої кількості зручностей працівникам. При цьому варто розуміти роль людського фактору в досягненні бажаних економічних показників і знати, як стимулювати весь колектив працівників, ефективно сприяти досягненню цілі, не хвостуючи турботами персоналу про задоволення власних бажань і потреб. Керівник організації, у свою чергу, також відіграє важливу роль у мотивації працівників. Здатність керувати співробітниками є одним із завдань роботодавця (керівника), а отже, він має постійно стимулювати співробітників робити все найкраще й максимально використовувати свої можливості для досягнення цілей організації. Аспект справжньої важливості полягає в тому, що для того, щоб вимагати від працівників і отримати від них максимальну віддачу, керівник має бути для них прикладом. Іншими словами, працівники захоплюються людиною, яка керує ними, і в той же час вони очікують, що ієрархічний начальник має бути в той же час компетентний і чуйний на їх

бажання та пропозиції. Роботодавець також повинен брати участь у створенні командного духу, в якому кожен працівник відчуває себе комфортно, як корисна «частина» цілого. Співпраця між керівником і працівниками підвищує мотивацію персоналу і, таким чином, впливає на компетентність і продуктивність співробітників.

Успішні роботодавці стурбовані пошуком способів мотивації співробітників виконувати роботу якісно й ефективно. У цьому сенсі вони повинні мати можливість змусити своїх працівників виробляти більше, бути зацікавленими в підвищенні якості їх роботи та, переконувати їх витратити менше часу на самовідтворення та довго думати про роботу та свою кар'єру. Як тільки працівники стануть мотивованими, вони намагаються підтримувати цей стан. По-перше, стандарти продуктивності праці повинні підтримуватися на високому рівні (якщо не побачите, коли результати починають бути нижчими за очікувані стандарти, працівники подумують, що менеджерів це не хвилює). По-друге, ще одним фактором, який ураховується для мотивації працівників, є їх моральний і психічний стан. Підтримка продуктивності праці, дотримуючись мотивації працівників, корисно отримати від них найвищу продуктивність і підтримувати її на цьому високому рівні. Це базується на трьох елементах: (1) постійний нагляд (вимагає від керівника постійного спостереження за тим, що відбувається в організації та роботою співробітників, щоб переконатися, що працюють добре, і внести невеликі корективи, де це необхідно), (2) періодичний аналіз ситуації (якщо результати людської праці слабкі, то керівникам недоцільно негативно реагувати на такі ситуації, але для контролю, виявлення причин, що перешкоджають досягненню бажаних результатів, важливо виявити «винуватого») і узгодити з ним план дій щодо покращення ситуації, та (3) огляд актуальних проблем (теми, які обговорюватимуться під час огляду, стосуються минулої діяльності, планів на майбутнє, обов'язків). Періодичний огляд результатів дозволяє кадрам мати загальне уявлення

про свою роботу, дає їм напрямок для наслідування, відчуття, що вони знають, куди рухаються.

Для того, щоб досягти оптимальних результатів, роботодавець має з самого початку прояснити сутність договірних відносин, які є його прогнози щодо фінансових або нефінансових винагород і того, як він має намір їх використовувати. Багато проблем, виявлених у складі людських ресурсів, пов'язані з тим фактом, що керівники не знають, як ефективно винагороджувати співробітників, яких вони координують. Управління винагородами – це процес розробки та впровадження стратегій, політики та систем винагороди, які дозволяють організації досягати своїх цілей шляхом найму та відбору необхідних працівників, а також шляхом належної мотивації їх у процесі трудової активності.

У більшості теорій управління людськими ресурсами є деякі аспекти відносин між керівниками та працівниками: винагорода, визнання, вдячність і, останнє, але не менш важливе, переваги та потреби в комунікації. Зв'язок із робочим середовищем пояснює потребу працівників у контактах та соціальної взаємодії, яка відбувається на робочому місці. Якщо це базується на тому факті, що підтримка хорошої колегіальності є важливим аспектом, то можна підтвердити, що потреба в соціальній взаємодії є елементом, який дуже мотивує працівників. Це поєднання потреб у самоповазі, бути креативним і відчувати зростання та розвиток завдяки роботі в організації. У контексті цього, багато роботодавців визнають необхідність використовувати методи нефінансової мотивації. Нефінансові методи мотивації – це ті форми винагороди та заохочення, які не передбачають прямої виплати грошей працівнику» [10].

Розширення діяльності на робочому місці (трудої функції) передбачає додавання додаткових завдань, однак у цій ситуації працівник бажає менше повторюватись і перебувати в одноманітності. При розширенні робочого місця сама робота практично не змінюється й працівнику рідко потрібно здобувати нові навички, щоб виконати

додатковий «тягар». Одним із можливих негативних наслідків є те, що розширення робочих місць може розглядатися працівниками як вимога виконувати більше роботи за ту саму зарплату.

Ротація робочих місць передбачає переміщення співробітників на різні роботи для підвищення інтересу та мотивації. Цей метод мотивації може мати як переваги, так і недоліки, з одного боку, він пропонує перевагу вирішення проблеми відсутності персоналу, з іншого, він може спричинити зниження продуктивності, оскільки люди не знайомі з новим завданням і часто не хочуть їх виконувати. Відтак ротація робочих місць часто передбачає потребу в подальшому навчанні.

Диверсифікація роботи як моральний метод мотивації та стимулювання передбачає покращення роботи шляхом надання працівникам більшої відповідальності шляхом диверсифікації роботи та ускладнення завдань, які вони повинні виконувати, водночас, надаючи їм необхідні повноваження. Цей метод створює можливість для співробітників використовувати свої здібності в повній мірі. Успішна диверсифікація бізнесу майже завжди вимагає додаткових інвестицій у навчання співробітників.

Командна робота та розширення повноважень як моральний метод мотивації та стимулювання працівників передбачає забезпечення більшого контролю над професійним життям. Організація робочої сили в команди з високим ступенем автономії може допомогти досягти цього. Це означає, що співробітники планують свою роботу, самостійно приймають рішення і вирішують власні проблеми. Команди встановлюють цілі, які потрібно досягти, і можуть отримувати за це винагороди. Командна робота є популярним способом організації співробітників на роботі закордоном.

Порівняно з фінансовою мотивацією, нефінансова має низку переваг:

- має більш потужний вплив, апелюючи до елементів емоційного характеру;
- коштує менше;

- має ефект протягом більш тривалого періоду часу, зберігається в пам'яті працівника більш тривалий час;
- позитивно впливає на згуртованість колективу;
- не викликає образи, коли роботодавець змушений призупинити надання такої мотивації;
- формує лояльність до компанії.

Нефінансова мотивація є оптимальним рішенням для низки ситуацій, які закономірно виникають у діяльності компанії. Серед них можна назвати наступні: підвищення продуктивності компанії, оскільки фінансова ситуація не дозволяє знайти іншу роботу або додаткову оплату певних працівників, тож підвищення продуктивності компанії в пікові періоди (особливо в сфері обслуговування); зменшення невиправданої відсутності на роботі; розвиток креативності, уяви та відданості персоналу під час кризової ситуації в організації; підвищення лояльності до організації та скорочення плинності кадрів – особливо для секторів економіки, де важко знайти кваліфікований персонал; покращення іміджу компанії як усередині, так і зовні (зона постачальника); підвищення якості продуктів/послуг, що пропонуються без додаткових витрат; збільшення командної роботи та покращення робочої атмосфери.

Нефінансова мотивація є широко поширеною практикою в західних країнах, особливо у великих компаніях. Ці стратегії охоплюють широкий спектр стимуляторів, які можна розділити на три окремі категорії: (1) винагороди для працівників, пов'язаних з компанією, або пов'язаних з діяльністю, яка виконується. Інструменти нефінансової мотивації множинні, їх можна побудувати залежно від типу працівника й організації. Зарубіжна дослідження доводять наявність чіткого набору моральних стимулів працівників, як-от: повага до співробітників і до керівників, невимушена робоча атмосфера, доброзичливі стосунки між працівниками, наявність можливостей для особистого розвитку, а також перспективи

кар'єрного зростання, заходи з формування команди для зміцнення духу командної роботи.

Відтак зарубіжні науковці виявили, що «... існує низка морально-правових факторів, які мають велике значення для мотивації персоналу, і які керівники повинні враховувати. Ці фактори визначаються як позитивні та негативні. До позитивних можна віднести: можливість професійної реалізації; визнання особистої цінності; можливості для навчання та професійного зростання; стимулююча діяльність (безкоштовне відвідування курсів, гімназій, участь у тимбілдингу, участь у волонтерській діяльності); розподіл обов'язків; міжособистісні стосунки та найприємніша атмосфера на роботі. Серед найважливіших факторів, які негативно впливають на мотивацію персоналу, є: неприємна атмосфера або надмірний стрес; дуже стабільна політика заробітної плати» [10].

Отже, належна мотивація працівників є головною метою, на якій базується ефективне управління будь-якою діяльністю. Практика показує, що низька якість керівництва є основною причиною незадоволеності працівників. Мотивація персоналу означає створення можливостей для досягнення індивідуальних і командних цілей, відповідальності, визнання, винагороди тощо. Прийняття обов'язків створює можливість досягнень, які пропонують можливості або індивідуального, або групового визнання. Все ще має підґрунтя в моральних стимулах працівників.

Свого часу Бару М. Й. стверджував, що моральний стимул – це «... спонукання до активної, творчої діяльності, викликане свідомістю й зацікавленістю не з розрахунку на зустрічну матеріальну винагороду, а на отримання глибокого морального задоволення, засноване на правових та інших соціальних нормах, виражених у системі морального заохочення, побудованої на загальній оцінці чи конкретних показниках трудовий активності» [47, с. 152]. У сучасній науковій юридичній літературі під моральним стимулюванням працівників розуміється «... соціально-правовий інструмент формування поведінки працівників шляхом

установлення для вже наділених правами й обов'язками працівників додаткових позитивних наслідків у вигляді задоволення духовних потреб, потреб у визнанні цінності особи, в пошані, а також інших потреб, що мають моральний характер з метою формування правоактивної поведінки» [73, с. 54].

Погоджуємося, що «грамотне застосування морального стимулювання перетворює взаємодію між працівником і роботодавцем на справжнє соціальне партнерство, корисне суспільству в цілому» [73, с. 53; 62, с. 106]. Окрім того, «шляхом застосування процедур морального стимулювання працівників до високопродуктивної службової діяльності забезпечується ефективне виконання завдань та дотримання службової дисципліни. Основними засобами підтримання високої службової активності працівників є створення сприятливих умов праці, нормального психологічного клімату, переконання, сила прикладу, моральне й матеріальне стимулювання. Ініціативна, творча професійна діяльність базуються головним чином на внутрішньому переконанні особи» [58, с. 59].

Для того, щоб «система стимулювання працівників ефективно працювала, необхідно включити до неї ефективні способи нематеріальної мотивації співробітників. Саме вони апелюють до вищих рівнів потреб людини, таких як прагнення поваги, саморозвиток та реалізація потенціалу» [57, с. 151].

Цікавим у контексті нашого дослідження є аналіз результатів соціологічного опитування на основі попередньо розробленої анкети «Стимули до ефективної праці у сфері охорони здоров'я». Так, «...анкетуванню підлягали спеціалісти, які працюють у медичних установах м. Кіровограда та Кіровоградської області ще у 2006 році. Опитуванням було охоплено керівників медичних установ, лікарів, середній та молодший медичний персонал. Така вибірка є цілком репрезентативною, оскільки

відображає уявлення медичних працівників щодо діючої системи стимулювання не лише в міській, а й сільській місцевостях» [86, с. 161].

Результати моніторингу рівня морального задоволення, який отримують респонденти від роботи, показали, що «у повній мірі його дістає лише кожен третій медичний працівник; 29,9 % опитаних є, скоріше, задоволеними своєю роботою, ніж ні; 15,9 % відчують труднощі з пошуком відповіді на дане запитання. Прикро констатувати, але 20,7 % медичних працівників у тій чи іншій мірі не одержують морального задоволення від роботи, що доводить низький рівень їх мотивації до праці» [86, с. 163].

Найбільше моральне задоволення від роботи «отримують лікарі та керівний медичний персонал, найменше – молодші медичні працівники. Зокрема, 80 % лікарів визнають свою роботу такою, що приносить моральне задоволення, тоді як серед молодшого медичного персоналу даний показник становить лише 42,3 %. Натомість, кожен третій із них стверджує про моральне невдоволення роботою, яку він виконує» [86, с. 163].

Ще у 1964 році Каринський С. С., дослідивши питання морального стимулювання, виділив такі основні типи морального заохочення: «надання нагород тим, хто відзначився; надання суспільної трудової пошани; надання пільг і переваг; просування на більш відповідальну роботу й дострокове зняття раніше накладеного дисциплінарного стягнення» [82, с. 128].

Цікавий підхід до класифікації груп заходів морального стимулювання навела Дей М. О., а саме: «група пов'язана з публічним визнанням заслуг працівника. До цієї групи можна віднести нагородження похвальними грамотами, видачу високих рекомендацій, занесення до Книги пошани, на Дошку пошани, усне оголошення подяки, нагородження почесними званнями Кращого по професії, Почесного працівника, Ветерана праці, Героя праці, іншими почесними знаками, орденами,

медалями; група заходів морального стимулювання, що несе на собі елементи статутного стимулювання, які позитивно підкріплюють у працівника відчуття приналежності до компанії. До цієї групи відноситься видача працівникам фірмового одягу, відзнак, введення кодексів честі, кодексів працівника компанії, проведення загальних урочистих заходів у робочий час, наприклад з нагоди Дня народження компанії; група заходів морального стимулювання, пов'язаних з матеріальним стимулюванням: оголошення працівнику подяки з грошовим заохоченням, нагородження премією, заохочення духовного розвитку працівника. Запровадження таких заходів посилюватиме мотивацію особи до праці» [73, с. 56].

Управління найманою працею ґрунтується на «можливості роботодавця застосовувати санкції несприятливого характеру до порушників установленого порядку. Роботодавець має право притягувати порушників трудової дисципліни до дисциплінарної відповідальності, але може скористатися цим правом на свій розсуд: обрати з можливих покарань найбільш оптимальний варіант або передати питання про порушення трудової дисципліни на розгляд трудового колективу або його органу» [131, с. 173].

Разом із тим Щербина В. І. установив, що «в країнах з ринковою економікою розрізняють дисциплінарні стягнення та стягнення, що впливає з нормального застосування принципів трудового договору. Так, якщо працівник відсутній на роботі один день із будь-якої причини, відмова роботодавця виплатити заробітну плату за цей день є застосуванням принципу взаємності, властивого договору найму, і вирахування із зарплати не може розглядатися як дисциплінарне стягнення. Крім того, існують дисциплінарні стягнення й адміністративні заходи, що застосовуються відповідно до повноважень роботодавця, отже, не є примусовими» [190, с. 45]. Наприклад, «у Канаді їх відмінність залежить від поведінки працівника: адміністративні заходи застосовуються в разі ненавмисного виробничого упущення з боку найманого працівника,

а дисциплінарне покарання – в разі навмисного порушення» [187, с. 144-145]. Ми не підтримуємо науковців, які вважають, що «за порушення трудової дисципліни можна за певний робочий день не заплатити заробітну плату працівнику», а тим паче, як пише Щербина В. І. «працівник відсутній ... з будь-якої причини». Вважаємо, що такий підхід аж ніяк не вписується в соціальну сутність галузі трудового права. Де ж тут соціальна захищеність працівника, оплатність праці, де ж ключові принципи праці? Більше того, як можна вважати порушенням трудової дисципліни, якщо працівник, приміром, відсутній на роботі через хворобу або ж смерть близької людини тощо? Хіба можна за «таку відсутність» не заплатити заробітну плату, з якої підстави?

У контексті цього й досі активно обговорюване науковцями та застосовуваним на практиці у деяких зарубіжних країнах залишається таке одіозне дисциплінарне стягнення як штрафи. Нині почалися все активніше з'являтися наукові праці, в яких пропонується повернутися до практики стягнення з працівників грошових штрафів за порушення трудової дисципліни. Так, на думку Т. Ф. Слєпченко, «можливість застосування штрафних санкцій до працівника за скоєння дисциплінарного правопорушення в сучасних економічних умовах є виправданою й заслуговує на підтримку. Авторка пропонує «у новому Трудовому кодексі України передбачити як захід дисциплінарного стягнення дисциплінарні штрафи, чітко врегулювавши підстави, розмір і порядок їх застосування» [156, с. 333].

На наше переконання, у трудовому праві не може існувати таке дисциплінарне стягнення як штрафи. Більше того, ми взагалі вважаємо, що це питання навіть немає наукового підґрунтя під собою, адже трудове право є соціальною галуззю права і роботодавець не має права посягати на заробіток працівника, адже якщо «копнути» глибше, то навіть у питаннях матеріальної відповідальності ще тоді у далекому 1971 році розробники КЗпП України [92] подбали про захищеність заробітку працівника, адже

саму главу IX нормотворець назвав через категорію «гарантії». Чому так? Бо саме так відбувається реалізація захищеності заробітку працівника, щоб навіть незважаючи на розміри завданої прямої дійсної шкоди, у працівника завжди залишалася стабільна заробітна плата. Так само і у питаннях дисциплінарної відповідальності, яким тяжким не був би дисциплінарний проступок працівника, але заробітної плати це не повинно торкатися в принципі.

Слід зауважити, що на момент прийняття чинного КЗпП України (10.12.1971) [92] в ньому були передбачені наступні дисциплінарні стягнення: догана, сувора догана, переведення на нижчеоплачувану роботу на строк до трьох місяців або зміщення на нижчу посаду на той же строк, звільнення (ст. 147). У 1991 році зазначена стаття була викладена в редакції, яка діє й сьогодні: «за порушення трудової дисципліни до працівника може бути застосовано тільки один з таких заходів стягнення: догана або звільнення». Певним чином слід підтримати національного законодавця, який «вилучив» із трудового законодавства економічні методи дисциплінарної відповідальності, а також, що важливо, скасував можливість застосування в Україні певного різновиду примусової праці. Разом із тим слід зазначити, що чинна редакція ст. 147 КЗпП України [92], яка встановлює лише два дисциплінарні стягнення, не дозволяє роботодавцю диференціювати відповідальність [131, с. 174].

Подвійної природи (моральний і матеріальний) видається таких мотиваційний захід як відзначення безперервного стажу працівника на конкретному підприємстві та приурочення відповідної виплати таким працівникам до дня досягнення ними пенсійного віку. Проілюструємо прикладом із судової практики. Так, позивачка зазначала, що «працює в КП «Міський тролейбус» водієм. Згідно з розділом VII Колективного Договору передбачено одноразове заохочення працівникам по досягнення пенсійного віку за умови безперервного стажу роботи на підприємстві більше 15 років. Позивачка досягла пенсійного віку, на цей час

безперервний стаж її роботи перевищив 17 років. Відповідно вона звернулася до голови Профспілки з вимогою отримання допомоги, але отримала відповідь про відмову, з посиланням на те, що вона не є членом Профспілки, а тому не має право на допомогу. Зазначену відмову вважає незаконною й тому оскаржує в судовому порядку.

Судом встановлено, що водій тролейбуса (позивачка) отримала від голови Профспілки відповідь про відмову про проведення одноразового заохочення при досягненні пенсійного віку, та безперервному стажі роботи на підприємстві. Хоча згідно з Розділом VII Колективного Договору Профспілка дійсно зобов'язалася перед працівниками за рахунок відрахувань на культурно-масову, фізкультурну й оздоровчу роботу надавати одноразове заохочення при досягненні пенсійного віку, в тому числі на пільгових умовах при безперервному стажі роботи більше 15 років.

Суд установив, що позивачка досягла пенсійного віку на пільгових умовах, та згідно трудової книжки на час звернення має 17 років безперервного стажу на підприємстві, таким чином, має право на одноразове заохочення. А той факт, що позивачка не є членом Профспілки, не позбавляє її прав на отримання одноразового заохочення. В самому тексті колективного договору йдеться про «працівників підприємства», а не «членів профспілки», яка брала участь в укладенні колективного договору. Отже, Профспілка, провівши обмеження між членами Профспілки й іншими працівниками, навіть при укладенні такого колективного договору мала б обов'язок сплати заохочення, оскільки такі умови були б недійсними відповідно до положень ст. 16 КЗпП України [92]. Тому посилання відповідача на те, що інша профспілка, членом якої є позивачка не брала участь в укладенні Колективного договору, на думку суду, не має правового значення [148].

Важливим морально-стимулюючим фактором для працівників може бути *професійне навчання та підвищення кваліфікації*. Як стверджують

фахівці, мотиви професійного навчання поділяються на пізнавальні й соціальні. Пізнавальні спрямовані на опанування нових знань і пов'язані зі змістом та процесом навчання, а соціальні зумовлюються відносинами між людьми в процесі навчання й виражаються в проекції змін соціального статусу особистості в суспільстві, особливостях її стосунків з іншими, які навчаються в системі підвищення кваліфікації, та реалізуються через процес навчання. До пізнавальних мотивів належить широке коло інтересів із різних галузей, які спонукають майбутнього фахівця до пошуку нових знань та вмінь [59, с. 102]. Серед соціальних мотивів професійного навчання виділяються такі види: «широкі соціальні мотиви, які характеризуються ставленням до знань як до корисного засобу суспільства; вузькі соціальні мотиви, які виявляються в прагненні посісти певне місце в колективі, утвердити свій статус, авторитет; мотиви співробітництва, спілкування з колегами, прагнення вдосконалюватись у взаємовідносинах» [118, с. 20].

Проілюструємо судовою справою, коли роботодавці оплачують навчання своїм працівникам з метою зайняття вищої посади або підвищення кваліфікаційного рівня, отримання додаткових навичок, однак часто працівники в результаті не виправдовують сподівання роботодавця й не можуть виконувати трудові функції за результатами навчання за іншою професією в результаті роботодавці вимагають відшкодування вартості навчання. Так, «між роботодавцем і працівником, який обіймав посаду кондуктора громадського транспорту, укладено договір на навчання працівника, предметом якого є врегулювання цивільно-правових відносин між роботодавцем і працівником відносно порядку та умов оплати роботодавцем послуги третіх осіб щодо професійного навчання за професією «Водій тролейбуса». У розділі 2 договору (Права й обов'язки працівника) вказано, що працівник зобов'язується відпрацювати на підприємстві роботодавця не менше 3 років, з моменту закінчення навчання за професією «Водій тролейбуса». Працівник зобов'язаний при

достроковому розірванні цього договору відшкодувати роботодавцю грошові кошти, витрачені на навчання відповідно до розділу 7 даного Договору. Розділом 3 Договору (Права та обов'язки роботодавця) передбачено, що роботодавець має право вимагати від працівника відпрацювати 3 роки, з моменту закінчення навчання на підприємстві за професією «Водій тролейбуса». Роботодавець має право вимагати повернення грошових коштів витрачених роботодавцем на навчання працівника у разі дострокового розірвання цього Договору.

У пунктах 4.6 та 4.6.1 договору зазначено, що укладаючи цей Договір щодо порядку та умов оплати роботодавцем навчання працівника, Сторони виходять з того, що працівник має намір перебувати у трудових відносинах з роботодавцем не менше 3 років за професією «Водій тролейбуса» з моменту завершення навчання, передбаченого цим Договором. У випадку розірвання працівником з власної ініціативи трудових відносин з роботодавцем до закінчення навчання, працівник зобов'язується відшкодувати роботодавцю повний розмір здійснених роботодавцем витрат на навчання.

Розділом 5 Договору (Відповідальність сторін) передбачено, що у випадку невиконання чи неналежного виконання обов'язків, передбачених цим Договором, сторони несуть відповідальність відповідно до цього Договору та чинного законодавства України. У випадку відмови працівника відпрацювати на даному підприємстві 3 роки працівник компенсує підприємству грошові кошти витрачені на навчання з урахуванням індексу інфляції на момент припинення зобов'язання.

Пунктом 7 Договору передбачені умови відшкодування грошових коштів роботодавцю у разі дострокового розірвання договору. Так, відповідно до п.7.1. у разі дострокового звільнення працівник зобов'язується відшкодувати роботодавцю грошові кошти витрачені на навчання працівника протягом трьох робочих днів у наступному порядку: у разі звільнення до 3 (трьох) після закінчення навчання – у повному обсязі

з урахуванням індексу споживчих цін за кожен рік не відпрацювання; у разі звільнення, після відпрацювання 3 років на підприємстві роботодавця – оплата за навчання не повертається. Відповідно до п.7.3 у разі звільнення працівника у зв'язку з невиконанням службових обов'язків працівник зобов'язується повернути роботодавцю отримані грошові кошти на навчання в повному обсязі.

Вказаний договір набрав чинності з моменту його підписання та поширюється на весь період навчання працівника та на 3 роки після закінчення навчання. На момент укладення договору працівник перебуває у трудових відносинах з роботодавцем. Звільнення працівника у випадках, передбачених п. 4.6.1 цього Договору, є юридичними фактами, які породжують цивільно-правовий обов'язок у працівника щодо відповідного відшкодування витрат роботодавця по оплаті навчання. У результаті таких договірних відносин працівник був направлений на навчання на спеціальність «Водій тролейбуса» за рахунок підприємства.

Після завершення навчання працівник подав заяву директору КП «Електротранс» про переведення його на посаду водія тролейбуса (пасажи́рського). Наказом (розпорядження) про переведення на іншу посаду працівника було переведено на посаду водій тролейбуса зі стажуванням на строк 255 год. Однак за результатами незадовільного стажування було прийняте рішення про недопущення працівника до роботи за спеціальністю «Водій тролейбуса (пасажи́рського)», відтак працівника переведено назад на посаду «Кондуктора громадського транспорту» у КП «Електротранс», яку він і займає донині.

Аналізуючи зібрані докази в їх сукупності, суд дійшов висновку, що позовні вимоги про стягнення витрат, пов'язаних з навчанням працівника, не підлягають задоволенню, оскільки за умовами договору, укладеного між сторонами (п. 5.2), працівник зобов'язався компенсувати підприємству грошові кошти витрачені на навчання, у випадку його відмови відпрацювати на даному підприємстві три роки (без уточнення посади). А

згідно із приписами розділу 7 договору сторін, грошові кошти витрачені на навчання відшкодовуються на користь роботодавця, у разі звільнення працівника (без уточнення посади). У свою чергу, як встановлено судом, працівник не звільнявся з посади водій тролейбуса КП «Електротранс міської ради міста Кропивницького», а був переведений на іншу посаду на тому ж підприємстві, де і наразі продовжує працювати. Тобто відповідач не звільнений і продовжує працювати в КП «Електротранс міської ради міста Кропивницького», а відтак підстави для відшкодування ним витрат за навчання, виходячи з умов договору сторін, відсутні [142].

Наступним засобом може бути *кар'єрне зростання* та майбутні перспективи. Однак само по собі кар'єрне зростання не є стимулом для людини. Це скоріш за все мотиваційний інструмент, завдяки якому співробітник зацікавлений у просуванні. Стимулом для працівника можуть бути цінні блага, котрі супроводжують підвищення: особистий кабінет, підлегли, висока заробітна плата, службовий автомобіль, авторитет, визнання та ін. Способами нематеріальної мотивації можуть бути навчання та підвищення кваліфікації працівників» [57, с. 152; 177, с. 87].

У спробах розробити більш повну теорію мотивації працівників дослідники шукають розуміння в інших сферах, а не лише у площині трудо-правовій. Відтак багато зарубіжних дослідників прагнуть об'єднати та розвинути традиційні теорії мотивації працівників шляхом розробки більш комплексної теорії, яка охоплює не лише перспективи менеджменту, людських ресурсів та організаційної поведінки, а й інші теорії. Так, «у синтезі міждисциплінарних досліджень у таких галузях, як нейронаука, біологія та еволюційна психологія, Лоуренс і Норія (*Lawrence and Nohria*) запропонували теорію «людських прагнень», яка стверджує, що працівники керуються чотирма основними емоційними прагненнями, які є продуктом звичайної людини, тобто еволюційна спадщина: (1) прагнення здобувати, (2) об'єднувати, комункувати, (3) розуміти та (4) захищати. Дослідники провели опитування велику компанію, яка надає послуги ІТ, і

300 компаній зі списку *Fortune 500* і виявили, що ці чотири стимули (прагнення) призвели до високого рівня залученості, задоволеності, відданості та зниження наміру звільнитися працівників, а в кінцевому підсумку до кращих результатів діяльності компанії [21].

Прагнення до здобуття виявилось в прагненні придбання дефіцитних товарів, які підтримують відчуття благополуччя працівника. Ці товари включали фізичні предмети, такі як їжа, одяг, житло та гроші, а також певний позитивний досвід, наприклад, подорожі та розваги. Соціальний статус, просування по службі, отримання свого простору в офісі або місця в правлінні корпорації також сприяють прагненню до придбання. Цей стимул має тенденцію бути відносним у тому сенсі, що працівники завжди порівнюватимуть те, що вони мають, з іншими. Тому працівники завжди дбають не лише про свої компенсаційні пакети, а й про компенсаційні пакети інших [24].

Прагнення до зв'язку пов'язане із сильними позитивними емоціями, такими як турбота. Цей зв'язок пояснює величезне підвищення мотивації, коли працівники відчувають гордість за приналежність до організації, і втрату морального духу, коли організація їх розчаровує. Це пояснює, чому співробітники прив'язуються до своїх найближчих колег і їм важко вирватися з підрозділу чи функціональної роз'єднаності. Це також пояснює здатність працівників прив'язуватися до більших колективів і більше дбати про організацію, ніж про свою локальну групу в ній.

Прагнення до розуміння зосереджено навколо потреби задовольнити цікавість співробітників і опанувати світ навколо них. Співробітники хочуть вживати розумних дій і реагувати на організаційні події як частину свого бажання зробити вагомий внесок. Ці працівники мотивовані завданнями, які становлять для них виклик і дозволяють їм рости, вчитися, впроваджувати інновації та робити внесок у свою організацію та суспільство, але їх розчаровує робота, яка нудна або веде в глухий кут.

Талановиті працівники, які відчують себе в пастці, часто залишають роботу, щоб знайти нові виклики в іншому місці.

Прагнення до захисту є похідним від природного захисту особистої власності, досягнень, сім'ї та друзів, ідей і переконань від зовнішніх загроз. Результатом є прагнення створити інституції, які сприяють рівності та справедливості, які мають чіткі цілі та наміри та дозволяють працівникам висловлювати свої ідеї та думки. Задоволеність потреби захищати призводить до того, що працівники почуваються захищеними та впевненими. Без цього стимулу співробітники демонструють сильні негативні емоції, такі як страх і образа. Це бажання пояснює опір співробітників змінам і спустошення, яке вони відчують, переживаючи злиття чи поглинання.

Лоуренс і Норія (*Lawrence and Nohria*) показали, що «здатність організації відповідати чотирьом фундаментальним мотивам пояснює приблизно 60 % відхилень мотиваційних показників співробітників, таких як залученість, задоволення, відданість і намір звільнитися. Вони також виявили, що певні прагнення (отримання, зв'язку, розуміння чи захисту) впливають на одні мотиваційні показники більше, ніж на інші. Наприклад, реалізація прагнення до зв'язку, комунікації має найбільший вплив на відданість, тоді як задоволення прагнення до розуміння найтісніше пов'язане із залученням». Науковці дійшли висновку, що «роботодавець може найкраще підвищити загальну мотивацію, задовольнивши всі чотири прагнення разом. У той же час кожен із чотирьох прагнень є незалежним у тому сенсі, що їх неможливо впорядкувати ієрархічно або замінити один одним. Наприклад, роботодавець не зможе платити працівникам високу зарплату і сподіватися, що вони відчуватимуть ентузіазм щодо своєї роботи, коли між ними мало зв'язку або робота здається безглуздою, або коли вони почуваються беззахисними. Тому, щоб повною мірою мотивувати працівників, організації та їх менеджери повинні звернути увагу на всі чотири мотиви. Для того, щоб задовольнити всі чотири

прагнення, автори припускають, що кожне спонукання найкраще задовольняється окремим організаційним важелем мотивації [21].

Як зазначають Лоуренс і Норія (*Lawrence and Nohria*), для того, щоб «реалізувати прагнення до придбання, організація повинна розрізняти хороших, середніх і поганих виконавців, чітко та прозоро прив'язуючи винагороди до продуктивності та, надаючи найкращим працівникам можливості для просування. Ця система винагороди повинна забезпечувати конкурентоспроможну винагороду працівників відносно галузі. Ці системи винагороди підвищили залученість і задоволеність працівників» [21].

Вважаємо, що теорію щодо мотивації співробітників і продуктивності організації праці можна розвинути шляхом прийняття альтернативного методу дослідження підходу до традиційного кількісного аналізу, на якому базуються поточні теорії.

У поточному стані дослідники бачать своє основне завдання «як оцінку відносної важливості причинно-наслідкових змінних, взятих із різних теорій мотивації працівників. У ідеальній ситуації відповідні теорії наголошують на різних змінних мотивації та роблять чіткі й недвозначні твердження про те, як ці змінні пов'язані з відповідними результатами. Однак на практиці теорії мотивації працівників є неточними, коли йдеться про визначення як причинних умов, так і результатів, окрім цього, як правило, ще більш розпливчасті, коли мовиться про те, як причинно-наслідкові умови пов'язані з результатами (тобто, які умови необхідні для мотивованих співробітників і організаційної ефективності? Як обґрунтувати обрані умови?). Тому дослідники зазвичай розробляють лише загальні списки потенційно релевантних причинно-наслідкових умов, більш відомих як умовні модеруючі та/або посередницькі змінні, на основі широких визначень того, що вони знаходять у конкуруючих теоріях мотивації» [27]. Основне аналітичне завдання зазвичай розглядається як завдання оцінки відносної важливості відповідних модераторів і

посередників. Якщо модератори/посередники, пов'язані з певною теорією мотивації, виявляються найкращими провісниками результатів (тобто змінними, які забезпечують найвищий відсоток поясненої дисперсії), тоді ця модель використовується для інформування про існуючу теорію або для розробки нової теорії. Ці моделі є симетричними за дизайном, і коефіцієнт кореляції є мірою для розробки висновків на основі загальних моделей асоціації [27]. Зауважимо, що цей метод проведення кількісного аналізу є процедурою за замовчуванням у соціальних науках сьогодні, до якої дослідники повертаються часто через відсутність чіткої альтернативи.

Зокрема, у звичайних кількісних дослідженнях мотивації працівників (наприклад, множинний регресійний аналіз, моделювання структурних рівнянь) незалежні змінні розглядаються як аналітично відокремлені причини досліджуваного результату. Як правило, вважається, що кожна причинна змінна має незалежну здатність впливати на рівень, інтенсивність або ймовірність залежної змінної. Ці методи припускають, що вплив незалежних змінних є як лінійним, так і адитивним, що означає, що вплив даної незалежної змінної на залежну змінну вважається однаковим незалежно від значень інших незалежних змінних. Це відомо як «оцінка чистого ефекту», яка припускає, що «вплив даної незалежної змінної є однаковим не лише для інших незалежних змінних, а й для всіх їх різних комбінацій» [27]. Щоб оцінити чистий ефект певної незалежної змінної, дослідники компенсують вплив конкуруючих причинних умов, віднімаючи від оцінки вплив кожної змінної будь-якої поясненої варіації залежної змінної, яку вона поділяє з іншими причинними змінними.

Коли науковці стикаються з аргументами, які користуються комбінованими умовами, звичайною рекомендацією є те, що дослідники моделюють комбінації умов як ефекти взаємодії та перевіряють значущість додаткового внеску «статистичної взаємодії», щоб пояснити варіацію залежної змінної [4]. Коли існує взаємодія, розмір впливу незалежної змінної на залежну змінну залежить від значень однієї чи кількох інших

незалежних змінних. Однак, як пояснюється тим, що «методи оцінки, розроблені для лінійно-адитивних моделей, часто виявляються невдалими, коли перед ними ставиться завдання оцінки складних ефектів взаємодії. Потрібні великі вибірки, й досі існує багато суперечок і труднощів навколо використання будь-якої змінної в моделях мультиплікативної взаємодії» [27].

При виключному використанні Ragin акцентує увагу на «проблемі симетричних моделей і мислення на основі чистих ефектів. По-перше, оцінка чистих ефектів залежить від специфікації моделі та може впливати на кореляцію між модеруючими/посередницькими змінними. Обмеження кількості корельованих змінних і обраної змінної може мати суттєвий чистий вплив на результат, але ця змінна може не мати чистого ефекту за наявності інших корельованих змінних. По-друге, оцінка чистих ефектів сильно залежить від правильної специфікації дослідницької моделі, а це залежить від сильної теорії та глибоких знань, яких часто бракує при застосуванні методів чистого ефекту [27].

Таким чином, способи морального стимулювання та мотивації працівників різноманітні. Видається, що такий мотиваційний захід як відзначення безперервного стажу працівника на конкретному підприємстві та приурочення відповідної виплати таким працівникам до дня досягнення ними пенсійного віку має подвійну природу (моральну та матеріальну). Важливим морально-стимулюючим фактором для працівників може бути професійне навчання та підвищення кваліфікації, коли роботодавці оплачують навчання своїм працівникам з метою зайняття вищої посади або підвищення кваліфікаційного рівня, отримання додаткових навичок. Як наслідок наступним моральним стимулом може бути кар'єрне зростання та майбутні перспективи, що в результаті активують і матеріальні стимули.

Висновки до розділу 2

Наукові пошуки щодо з'ясування сутності, змісту та видів матеріального та морального стимулювання працівників знайшли відображення в тому, що ми дійшли наступних висновків.

1. Виплати за тарифними ставками (окладами) використовуються для посилення матеріальної зацікавленості працівників у підвищенні кваліфікації, виконанні складніших і відповідальних робіт. Видається доцільним диференціювати елементи заробітної плати залежно від стимулювання тих чи інших виробничих показників роботи в такий спосіб.

2. Надбавки та доплати є досить значущими структурними елементами організації матеріального стимулювання працівників. Надбавки пов'язані основним чином зі стимулюючою, а доплати – з компенсуючою функціями заробітної плати.

3. Для мотивації високоякісної праці крім заробітної плати важливе значення має додаткове матеріальне стимулювання праці. Основним, найбільш ефективним, стимулюючим видом додаткової заробітної плати є премія.

4. Сутність преміювання має бути не в індивідуалізації премій, а в їх об'єктивації, тобто мають бути чіткі та вичерпні підстави й критерії для преміювання, а не просто прив'язувати премію до особи. Премія повинна мати прив'язку не до індивідуума, а до досягнень, заслуг, перевиконання плану роботи, тощо, що й має бути підставою та критеріями для преміювання. А тому не має бути важливо – хто та особа, той працівник, якого будемо преміювати, важливими мають бути саме результати роботи. Більше того, за тотожні результати роботи працівники мають отримувати тотожні розміри премій, тобто знову ж таки йдеться не про індивідуалізацію, а про об'єктивацію. Варто завжди виходити із сукупності

багатьох умов преміювання та не зводить його до автоматичної виплати всім працівникам однакового рівня премій.

5. Нині слід відходити від пасивної участі працівників у роботі підприємства, установи й організації, в яких працює працівник. У зв'язку з цим, варто задумуватися над запровадженням безтарифних систем оплати праці (зокрема, преміальної), а також чітко прив'язувати рівень заробітку працівників до якісно-кількісних показників їх роботи.

6. Доцільним є запровадження комерційного преміювання. Реалізувати право працівника на отримання комерційної премії можна було б шляхом встановлення певного відсотку від того прибутку, який підприємство отримує саме завдяки виконанню планів продаж конкретного працівника, що з одного боку, стимулюватиме його виконувати план продаж, а з іншого – мотивуватиме на отримання такої комерційної премії як чітко встановленого відсотку від усіх тих продаж, які він здійснив, тобто працівник точно знає й розуміє, яку додаткову заробітну плату отримає від своєї проактивної роботи. А тому комерційне преміювання має бути саме додатковою заробітною платною, а не заохочувальною виплатою, а отже, й факти застосування/незастосування дисциплінарного стягнення не повинні впливати на отримання працівником такої премії.

7. Виплата бонусів як прояву матеріального позитивного стимулювання передбачається в трудових договорах та додатках до них. Бонуси можуть бути як проміжними, так і річними. Рішення про їх виплату приймається роботодавцем або вповноваженим ним колегіальним органом; виплата бонусів може бути як у сталій величині, так і відсотковому співвідношенні (найчастіше). Окрім цього, ми виявили, що в основному бонуси передбачаються в трудових договорах саме для працівників, які перебувають на керівних посадах.

8. Депреміювання є проявом негативного стимулювання працівника, що насправді навпаки часто спонукає працівника до песимістичних настроїв щодо своєї роботи, а відтак часто навпаки стає демотивуючим

фактором, адже працівники, за загальним правилом, оскаржують депреміювання в судовому порядку, що лише загострює відносини між працівником і роботодавцем, що як наслідок ще більше демотивує працівника та аж ніяк не стимулює для подальшої активної й продуктивної праці.

9. Розширення діяльності на робочому місці (трудової функції) передбачає додавання додаткових завдань, однак у цій ситуації працівник бажає менше повторюватись і перебувати в одноманітності. При розширенні робочого місця сама робота практично не змінюється й працівнику рідко потрібно здобувати нові навички, щоб виконати додатковий «тягар». Одним із можливих негативних наслідків є те, що розширення робочих місць може розглядатися працівниками як вимога виконувати більше роботи за ту саму зарплату.

10. У трудовому праві не може існувати таке дисциплінарне стягнення як штрафи. Більше того, ми взагалі вважаємо, що це питання навіть немає наукового підґрунтя під собою, адже трудове право є соціальною галуззю права і роботодавець не має права посягати на заробіток працівника, адже якщо «копнути» глибше, то навіть у питаннях матеріальної відповідальності ще тоді в далекому 1971 році розробники КЗпП України подбали про захищеність заробітку працівника, адже саму главу IX нормотворець назвав через категорію «гарантії». Адже саме так відбувається реалізація захищеності заробітку працівника, щоб навіть незважаючи на розміри завданої прямої дійсної шкоди в працівника завжди залишалася стабільна заробітна плата. Так само й у питаннях дисциплінарної відповідальності – яким тяжким не був би дисциплінарний проступок працівника, але заробітної плати це не повинно стосуватися в принципі.

11. Існує низка морально-правових факторів, які мають велике значення для мотивації та стимулювання персоналу, й які керівники повинні враховувати. Ці фактори визначаються як позитивні та негативні.

До позитивних можна віднести: можливість професійної реалізації; визнання особистої цінності; можливості для навчання та професійного зростання; стимулююча діяльність (безкоштовне відвідування курсів, гімназій, участь у тимблдингу, волонтерській діяльності); розподіл обов'язків; міжособистісні стосунки та найприємніша атмосфера на роботі. Серед найважливіших факторів, які негативно впливають на мотивацію персоналу, є: неприємна атмосфера або надмірний стрес; дуже стабільна політика заробітної плати та ін.

12. Ротація робочих місць як позитивний мотиваційний фактор передбачає переміщення співробітників на різні роботи для підвищення інтересу та мотивації. Цей метод мотивації може мати як переваги, так і недоліки, з одного боку, він пропонує перевагу вирішення проблеми відсутності персоналу, з іншого, він може спричинити зниження продуктивності, оскільки працівники не знайомі з новим завданням і часто не хочуть їх виконувати. Відтак ротація робочих місць часто передбачає потребу в подальшому навчанні.

13. Диверсифікація роботи як моральний метод мотивації та стимулювання передбачає покращення роботи шляхом надання працівникам більшої відповідальності завдяки диверсифікації роботи та ускладнення завдань, які вони повинні виконувати, водночас, надаючи їм необхідні повноваження. Цей метод створює можливість для співробітників використовувати свої здібності в повній мірі. Успішна диверсифікація бізнесу майже завжди вимагає додаткових інвестицій у навчання співробітників.

14. Командна робота та розширення повноважень як моральний метод мотивації й стимулювання працівників передбачає забезпечення більшого контролю над професійним життям. Організація робочої сили в команди з високим ступенем автономії може допомогти досягти цього. Це означає, що співробітники планують свою роботу, самостійно приймають рішення і вирішують власні проблеми. Команди встановлюють цілі, які

потрібно досягти, і можуть отримувати за це винагороди. Командна робота є популярним способом організації співробітників на роботі закордоном.

15. Нефінансова мотивація має низку переваг: (1) має більш потужний вплив, апелюючи до елементів емоційного характеру; (2) коштує менше; (3) має ефект протягом більш тривалого періоду часу, зберігається в пам'яті працівника більш тривалий час; (4) позитивно впливає на згуртованість колективу; (5) не викликає образи, коли роботодавець змушений призупинити надання такої мотивації; (6) формує лояльність до компанії.

16. Такий мотиваційний захід як відзначення безперервного стажу працівника на конкретному підприємстві та приурочення відповідної виплати таким працівникам до дня досягнення ними пенсійного віку має подвійну природу (моральну та матеріальну). Важливим морально-стимулюючим фактором для працівників може бути професійне навчання та підвищення кваліфікації, коли роботодавці оплачують навчання своїм працівникам з метою зайняття вищої посади або підвищення кваліфікаційного рівня, отримання додаткових навичок. Як наслідок наступним моральним стимулом може бути кар'єрне зростання та майбутні перспективи, що в результаті активують і матеріальні стимули.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

3.1. Пріоритетні напрями мотивації і стимулювання працівників

Правовий стимул є способом керування трудовою поведінкою працівника, який полягає в цілеспрямованому впливі на поведінку трудового колективу шляхом впливу на умови його життєдіяльності, використовуючи мотиви, які керують діяльністю такого колективу. Тобто «... стимулювання є таким процесом управління трудовою поведінкою працівника чи групи працівників, який виражається у цілеспрямованому впливі на поведінку персоналу шляхом впливу на умови його життєдіяльності й використання мотивів, що спонукають такий трудовий колектив до трудової діяльності. Отже, стимулювання є процесом, що може бути спрямованим на працівника чи на групу працівників або і на групу працівників, і на окремого працівника. При цьому на практиці найчастіше поєднання групового й персонального стимулювання має місце в процесах матеріального стимулювання» [94, с. 116].

Стимули «породжують у свідомості працівників спонукальні мотиви до сумлінної, дисциплінованої праці у відповідь на стимулюючу діяльність держави, суспільства, роботодавця й трудового колективу підприємства» [57, с. 150]. Стимулювання праці і соціальний контроль містять у собі зовнішні спонукання й елементи трудової ситуації. Під стимулюванням розуміють «вплив на трудову поведінку працівника через створення особистісно-значущих умов трудової ситуації, що спонукають його діяти певним чином» [49, с. 120]. Категорії «стимулювання та заохочення співвідносяться як ціле й частина: заохочення – це окремий напрям у загальному процесі стимулювання» [121, с. 2; 56, с. 52].

Нині серед науковців немає одностайності щодо стимулюючих заходів. Так, Тихонравов Ю. В. зазначає, що «правові стимули поділяються

на негативні засоби (заборони, обов'язки, заходи покарання та ін.) і засоби позитивні (дозволи, пільги, заохочення, тощо)» [168, с. 190]. Як стверджує Чумаченко О. В., «у практиці стимулювання застосовуються заохочення та покарання, відповідно позитивні й негативні стимули. Позитивні стимули базуються на прагненні до поліпшення задоволення потреб, їх характерною ознакою є спонукальний вплив щодо досягнення кращих результатів виробничої діяльності. Негативне стимулювання базується на прагненні уникнути погіршення задоволення потреб і реалізується в різних формах відповідальності: економічній, адміністративній, моральній і штраф, пеня, відшкодування збитків, зниження окладів» [181, с. 150-151]. У свою чергу Венедіктов С. В. зазначає, що «поряд із позитивними заходами стимулювання ефективної службово-трудової діяльності персоналу чільне місце займають заходи негативного стимулювання. Негативне стимулювання праці – це такий опосередкований вплив на об'єкт управління, який оснований на його прагненні уникнути погіршення задоволення потреб» [56, с. 110-114].

У науковій юридичній літературі можна знайти перелік негативних стимулів: «штраф, відшкодування збитків, пониження розряду, переведення на нижчеоплачувану роботу, позбавлення премії, річної винагороди, виплати за вислугу років, пониження в посаді, перенесення черги на отримання квартири або інших благ; заборона на право набуття товарів у кредит, перенесення чергової відпустки на незручний час, її скорочення на кількість днів прогулів; звільнення; зауваження, догана, сувора догана; попередження, позбавлення звань, нагород, тощо» [133, с. 313].

Водночас деякі науковців стимулами визнають лише позитивні заходи. Так, Лебедева О. М. зазначає, «правові стимули як юридичні засоби мають певні ознаки, виражаються лише в таких позитивних засобах впливу як заохочення, пільги тощо» [112, с. 12]. У свою чергу Хникін Г. В. «до стимулів відносить лише заохочення» [176, с. 154]. З точки зору

Малька О. В., «правові стимули є лише позитивними засобами (дозволи, привілеї, імунітети, надбавки, доплати, компенсації, заохочення тощо) і не повинні включати заходи негативні (заборони, обов'язки, призупинення, запобіжні заходи, ліміти, примусові заходи та ін.), що відносяться до правових обмежень щодо іншої сторони управлінського процесу» [119, с. 51-52]. Разом із тим у подальшому досліджуючи стимулюючий вплив заходів примусу вчений зазначає, що «правове обмеження виражається в негативній дії, супроводжуючи разом із тим і негативними стимулюючими моментами, що, виступаючи як додатковий побічний ефект, діють за допомогою погроз, тиску, сили, примусових настанов. Тому сполучення суспільних і особистих інтересів будується на більш твердій базі, й саме правове обмеження реалізується через покарання, обов'язок, заборону, призупинення тощо. У цьому випадку стимулюючі елементи, знаходячись як у рамках процесу правового обмеження, не зачіпають суті, а навпаки, сприяють здійсненню» [119, с. 54]. Непослідовну позицію стосовно стимулюючих заходів займає Торган К. Е., який свого часу стверджував, що «стимулювання виявляється або в створенні сприятливих умов для певної діяльності, або наданні якихось благ як заохочення за досягнуті результати» [170, с. 6]. «... Негативні ж стимули знаходять своє вираження в зменшенні майна зобов'язаної особи, виконання або неналежне виконання зобов'язань (неустойка, штраф, відшкодування збитків)» [170, с. 8].

Водночас Пилипенко В. М. наголошує, що «різного роду заохочення, премії, надбавки виступають могутніми стимулюючими факторами. Можна навіть сказати, що для добросовісного працівника вони сильніше інших викликають зацікавленість у підвищенні продуктивності праці, створюючи режим найбільшого сприяння. Однак це навряд чи означає, що тільки заохочувальні заходи можуть здобувати статус стимулюючих. Усе багатство стимулюючих засобів у правовому регулюванні не можна зводити тільки до позитивних, тому що тим самим заперечуються

стимулюючі можливості низки негативних засобів. Адже негативне стимулювання має право на існування, оскільки іноді зустрічаються працівники, утриманська налаштованість яких починає домінувати над позитивними якостями. Замінити таких працівників наразі з багатьох причин неможливо, а позитивна стимуляція таких працівників не дає очікуваного ефекту. Разом з тим для того, щоб негативне стимулювання було ефективним, воно повинне застосовуватися тільки за умови цілковитої об'єктивності. Завдання керівника полягає в тому, щоб застосуванням дисциплінарних стягнень «не вбити» у працівника бажання добре працювати. Втім загальні види негативної стимуляції праці не настільки різноманітні, як позитивної» [133, с. 314].

Як зазначає Кожушко С. І., «стимулюючу роль у трудовому праві виконує система заходів заохочення як форма і засіб сприяння сумлінному виконанню працівником своїх трудових обов'язків». Учена зазначає, що «стимулюючі фактори ефективної діяльності працівників визначаються загальносуспільними, колективними й особистими інтересами самої особи. Вони взаємопов'язані, бо реалізація суспільних інтересів є основою задоволення колективного інтересу, а реалізація колективного інтересу приводить до задоволення особистого інтересу. Особистий інтерес спонукає, підштовхує працівника до професійного зростання, стає стимулюючим фактором ефективної та результативної праці» [93, с. 15].

Досить часто науковці помилково ототожнюють «правовий мотив і правовий стимул, хоча різниця між мотивуванням і стимулюванням є очевидною, зважаючи на правову природу й юридичний зміст цих понять: «мотивація» визначається як процес стимулювання самого себе та інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації (на сьогоднішній день визначення мотивації через стимулювання або стимулювання через мотивацію дуже поширене)» [174, с. 102; 188, с. 196], а поняття «стимул» визначається «як зовнішнє спонукання до дії, поштовх, спонукальна причина, подразник, що впливає

на орган почуттів, тобто є зовнішнім відносно людини. Таким чином, принципова відмінність понять «мотивація» і «стимулювання» полягає в тому, що стимулювання є одним із засобів, за допомогою якого може здійснюватися мотивування» [94, с. 117; 117, с. 162].

У рамках доктрини трудового права під поняттям «мотив» чи «дисциплінарний мотив» доцільно розуміти «конкретний, усвідомлений вид внутрішнього спонукання, актуальну потребу працівника, яку він намагається задовольнити, працюючи в конкретній компанії» [94, с. 117; 120, с. 230; 175, с. 246].

Під поняттям «мотивація» у науковій юридичній літературі розуміють: «1) сукупність мотивів; 2) сукупність об'єктивних і суб'єктивних факторів; 3) стан особи; 4) сукупність рушійних сил; 5) процес спонукання; б) функцію менеджменту» [155, с. 15; 189, с. 345]. Поверхнева неоднаковість розуміння дисциплінарної чи трудової мотивації працівника, на думку Колеснік Т. В., пояснюється «існуванням низки форм такої мотивації, якими, як зазначається в доктрині, є [94, с. 117; 52, с. 127]:

1) матеріальна (здійснюється безпосереднім впливом на стан економічних умов існування працівника й реалізується через систему оплати праці, розподілу матеріальних благ тощо);

2) соціальна (полягає у використанні моральних стимулів, ґрунтується на існуванні в суспільстві цінностей та норми, визнання цінності особистості);

3) політична (полягає у впливі на працівника політичних ідей, ідеалів, програм);

4) адміністративна (основана на дисциплінарній відповідальності працівника за виконання трудових обов'язків, виконання правил трудової діяльності);

5) інформаційна (включає доступність необхідної інформації, можливість надання необхідної інформації людям, які відчують потребу в ній)» [94, с. 117].

Вчена також наводить цікавий підхід до класифікації мотивів трудової діяльності, зокрема «основними мотивами, які впливають на ефективність роботи персоналу й, відповідно, дисципліну праці, є: 1) внутрішні мотиви (суспільна корисність праці; задоволення від добре виконаної роботи; творчий характер праці; відповідність спеціальності покликанням; почуття власника, зацікавленого у власності; демократичний характер управління підприємством та активна участь у ньому; соціальна справедливість); 2) зовнішні позитивні мотиви (рівень оплати праці; розмір пакета акцій, яким володіє працівник підприємства; дивіденди на акцію; прибуток на акцію; соціальні блага, надані підприємством працівникові; соціальна захищеність; можливість професійного зростання); 3) зовнішні негативні мотиви (побоювання банкрутства підприємства; побоювання звільнення й безробіття; санкції за порушення трудової дисципліни, переведення на некваліфіковану нижчеоплачувану роботу; побоювання не справитися з виробничим завданням; критика з боку керівників і колег по роботі)» [94, с. 118].

Поряд із цим, виходячи з доктрини трудового права, Колеснік Т. В виокремлює такі види мотивації:

«1) матеріальна – призначення, підвищення або пониження окладу, доплати й надбавки; змінна частина заробітку – премії, комісійні тощо;

2) нематеріальна – винагорода за заслуги, що має грошовий вираз, але видається працівникові в не грошовій формі (путівки, подарункові сертифікати, продукція компанії тощо). У більш широкому сенсі нематеріальна мотивація включає в себе також моральні та організаційні інструменти мотивації;

3) моральна – винагороди, що не мають грошового вираження: визнання статусу й заслуг (зустрічі з керівництвом, грамоти, дипломи),

надання окремим співробітникам особливих умов роботи (гнучкий або вільний графік, самоконтроль якості тощо) і додаткових можливостей розпоряджатися ресурсами організації;

4) організаційна – створення організаційної культури, що підтримує мотивацію співробітників на досягнення цілей компанії» [94, с. 118].

Матеріальні стимули – це є «заохочення працівника, це є показник значимості й при цьому він є дуже важливий. Під стимулом варто розуміти зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість» [137, с. 61].

Свого часу ще Кудрявцев В. М. зауважував, що «саме заохочення, а не покарання є в багатьох випадках більш ефективними засобами мотивації та стимулювання, тому що в ситуації позитивної мотивації спонукальною силою бажаного поведження виступають не тільки зовнішні розпорядження, а й власний інтерес суб'єкта, його зацікавленість» [105, с. 155].

Виходячи з чинного трудового законодавства, заохочення є «... правом, а не обов'язком роботодавця, а відтак він має право на власний розсуд вирішувати доцільність застосування заходів заохочення. У КЗпП України немає обмежень щодо кількості заохочень, які одночасно можна застосовувати до працівника, тобто до працівників підприємств можуть застосовуватися будь-які заохочення, що містяться в затверджуваних трудовими колективами правилах внутрішнього трудового розпорядку» [150, с. 239].

Управління найманою працею ґрунтується на можливості роботодавця застосовувати санкції несприятливого характеру до порушників установленого порядку. Існують працівники, утриманський настрій яких починає домінувати над позитивними якостями. Замінити таких працівників у даний момент з певних причин неможливо, а позитивна стимуляція не дає очікуваного ефекту.

В аспекті вдосконалення системи мотиваційно-стимулюючих способів працівників та їх правової регламентації, «ключовим видається

повернення заробітній платі стимулюючого значення, що є необхідним важелем у майбутньому механізмі стимулювання конкурентоспроможності трудових кадрів. Рівень заробітної плати сьогодні визначається належністю до певної сфери економічної діяльності, а не формується під впливом таких чинників, як кількість, якість та результати праці» [88, с. 36].

Чудовим моральним стимулом видається «запровадження ігрових видів (гейміфікація) мотивації працівників, що є чудовим засобом підтримання здорової конкуренції в трудовому колективі. Це можуть бути змагання за звання кращого співробітника місяця, конкурси, квести та ін. Взагалі ігрова система діє в тому випадку, коли працівники колективу розуміють, за що змагаються» [57, с. 151].

Відтак раціональне поєднання матеріальних і моральних стимулів, взаємодія їх із виховними діями (стягнення, покарання, догана), створена нестерпної обстановки для порушників трудові дисципліни становлять систему стимулювання.

Правниками пропонується «для мотивації та стимулювання ефективної праці разом з оплатою праці реалізовувати різноманітні компенсаційні пакети, які включають перелік додаткових пільг, що надаються підприємством своїм співробітникам. Склад компенсаційних пакетів підприємства може бути однаковим для всіх працівників, а може варіюватися залежно від рівня посади або навіть визначатися індивідуально.

Матеріальна складова компенсаційних пакетів складається «з різних премій і доплат, що виплачуються співробітникам за підсумками атестації або, наприклад, після завершення роботи над проектом. Виходячи з цього, разом із упровадженням компенсаційних пакетів слід будувати систему оцінки персоналу, головне завдання якої – аналіз відповідності виконаної роботи до цілей, поставлених перед кожним працівником: чи досягнуто ці цілі; наскільки спосіб їх досягнення відповідає корпоративним цінностям

підприємства. Найбільш популярними системами оцінки персоналу є: оцінка результатів діяльності (*Key Perfomace Indicators*) і оцінка 360 градусів або «кругова оцінка» [60, с. 38-39].

Матеріальна частина компенсаційного пакету може ґрунтуватися на так званому проєктному обліку або оцінці підсумків реалізації проєкту (замовлення). Специфічною особливістю такої методики є можливість її застосування тільки на тих підприємствах, діяльність яких пов'язана з виконанням конкретних замовлень. Наприклад, на підприємствах, що працюють у консалтинговому бізнесі або у сфері високих технологій.

Наприклад, «у компанії *IBS*, яка використовує проєктну систему мотивації персоналу, кожен проєкт має свій бюджет, проєктну команду й проєктний преміальний фонд. При розподілі цього фонду враховуються не індивідуальні особливості членів команди, а їх внесок у реалізацію проєкту. Таким чином, у систему мотивації включені всі працівники підприємства, і запорука їх успіху є правильно побудована система проєктного обліку. Величина проєктної премії залежить, по-перше, від типу проєкту (метод формування преміального фонду), а по-друге, від частки участі кожного працівника (метод розподілу преміального фонду). Частка участі обчислюється аналогічно коефіцієнту трудової участі, що активно використовувався за радянських часів» [60, с. 38-39].

Незалежно від обраної системи оплати праці та преміювання необхідно враховувати, що «матеріальна зацікавленість як мотив підвищення успішності трудової поведінки працівників далеко не завжди є очевидним і першорядним. Наприклад, молоді фахівці, які не мають своєї сім'ї, можуть більше високого заробітку цінувати можливість знаходитися у відкритому повному ідей колективі, виконуючи при цьому роботу, яка не лише надає можливість самореалізації, а й дозволяє проявити свої творчі здібності, навіть із втратою частини вільного часу. У свою чергу, літні працівники більш орієнтовані на поліпшення умов праці та зниження її напруженості навіть у збиток заробітної плати» [60, с. 38-39].

Таким чином, «ефективна система оплати праці неможлива без уведення так званої нематеріальної складової у вигляді різних соціальних програм, мотиваційних програм і шляхів перспективного розвитку працівника» [60, с. 38-39].

Під час стимулювання інноваційності в праці «поряд зі стимулюванням безпосередніх творців нової техніки, тощо можливе преміювання інших працівників підприємств та організацій, які активно сприяють виконанню в строк або достроково завдань. На ці цілі можна витратити не більше 10 % загальної суми премії, що виплачується як із загального фонду, так і з коштів, що залишаються в розпорядженні керівника підприємства. У межах цієї частини коштів можуть преміюватися креслярі, копіювальники, працівники відділів постачання, збуту, кадрів, планового, фінансового, бухгалтерії. Серйозним недоліком у практиці преміювання є обставина, коли премія працівникам, які активно сприяють виконанню заходів щодо нової техніки, виплачується у більш високих розмірах, ніж особам, які створюють нову техніку. Так, як зазначені працівники лише сприяють упровадженню нової техніки, а не створюють її, то їх індивідуальні премії не повинні перевищувати премії, що виплачуються безпосереднім творцям нової техніки.

Під час преміюванні керівного складу підприємств за роботи зі створення, розробки нової техніки, тощо треба мати на увазі, що в одних заходах директор, головний інженер, начальники цехів, відділів виступають як прямі творці нової техніки, що безпосередньо вкладають свої знання та досвід у проведену роботу. У цих випадках діяльність керівного складу підприємств може виражатися у вирішенні технічного завдання, проведенні розрахунків, виконанні інших робіт, що тісно пов'язані з технічною стороною проблеми. Інша справа, коли керівник є лише організатором виконання робіт з нової техніки, то в цьому випадку на перший план виступають його організаторські здібності, що не є

тотожним безпосередньому виконанню конкретних робіт зі створення нової техніки.

Залежно від цього, яка роль керівника, вирішується питання щодо розміру його премії. Оскільки творці нової техніки преміюються пропорційно до внесеного ними вкладу в конкретне нововведення, то за інших рівних умов розмір премії, що виплачується керівнику за організацію робіт зі створення нової техніки, повинен бути на рівні середнього розміру премій інших учасників, але не вище, ніж у керівника, який приймав безпосередню участь у створенні нової техніки» [164, с. 53, 55].

Нерідко технічне нововведення, в якому втілюється творчий задум винахідника, прирівнюється до нової техніки. За таке технічне нововведення винагорода має виплачуватися в підвищеному розмірі. Підвищуватися також мають і розміри винагород за винаходи та раціоналізаторські пропозиції, які не можуть бути реалізовані в масовому масштабі, але використовуються в невеликих масштабах або при індивідуальному виготовленні продукції.

Деякі підприємства при підрахунку економії від запровадження винаходів та раціоналізаторських пропозицій користуються методикою визначення річної економічної ефективності, що отримується в результаті запровадження нової техніки. Таку практику слід визнати помилковою. Підрахунок економії, за якою здійснюється загальна економія від запровадження винаходу або раціоналізаторської пропозиції, обчислюється шляхом підсумовування економії на цих підприємствах або за укрупненим розрахунком на підставі середньої економії за одиницю продукції, обчисленої по кількох підприємствах, та обсягу запровадження пропозиції по всіх підприємствах, що використовують пропозицію. Якщо ж економія від запровадження пропозиції виникає не в процесі виготовлення продукції (верстата, машини), а при її експлуатації, то підраховується економія, виходячи з максимальної кількості продукції, що використовується в

розрахунковому році. При неможливості встановити в кількісному розрахунку економію, то її можна обчислити за максимальним річним випуском продукції. Поряд із винагородою за винахід або раціоналізаторську пропозицію автору може виплачуватися премія за досягнення тих чи інших виробничих результатів. При цьому автори набувають права на премію за наявності одночасно двох умов: а) нововведення, створене автором, має бути включене до плану нової техніки; б) автор має бути безпосереднім учасником упровадження свого нововведення у виробництво.

Нам імponує новітній підхід щодо моделі оперативного преміювання. Така система матеріального стимулювання передбачає «нарахування та виплату премій протягом року кожному працівнику, враховуючи його внесок у роботу всього підприємства. Розмір премії буде залежати від виконання запланованих значень результативного показника та додаткових якісних критеріїв оцінки роботи працівника: вчасний прихід на роботу, уважне ставлення до клієнта, коректність, належний зовнішній вигляд та виконання роботи в робочий час, а не вирішення особистих справ. Введення якісних критеріїв преміювання зумовлене нестабільністю зовнішнього середовища та можливістю суб'єктивної оцінки роботи працівника з боку керівництва. Таким чином, можна побачити, що за даними критеріями оцінки роботи персоналу премія може становити 8 % (адміністративно-управлінський персонал) та 6 % (обслуговуючий, допоміжний та виробничий персонал) від основної заробітної плати.

Окрім цього, цікавою видається пропозиція Венедіктова С. В., що «роботодавець, який зацікавлений у перспективному працівникові та бажає в подальшому отримувати ефективні результати праці, може укласти з ним дериватив. У зазначеному деривативі роботодавець зобов'язується передати працівникові певні матеріальні блага (акції підприємства, транспортний засіб, нерухомість тощо) за визначеною ціною по закінченню строку, визначеного в деривативі. Укладення такого

деривативу між роботодавцем і працівником відіграє подвійну роль. По-перше, сприяє ефективній і результативній праці працівника. Так як він своїми діями зацікавлений у рості прибутку підприємства, що в свою чергу відображається на вартості отриманих ним через певний час акцій, або в обережному ставленні до майна підприємства, яке в подальшому перейде у власність працівника, наприклад, службового автомобілю. По-друге, унеможливорює завчасне звільнення жаданого на ринку праці працівника, так як він уже не зацікавлений у припиненні трудових відносин з роботодавцем до закінчення строку деривативу, бо це спричинить втрату економічних вигод, ним передбачених» [55, с. 109]. Однак наразі дериватив за своєю природою є цивільно-правовим договором. Як стверджує вчений, «для того щоб дериватив поширювався на трудові відносини і, відповідно, здійснював свій стимулюючий ефект на працівників, необхідне закріплення його застосування в нормах трудового права. Наразі це можливе в двох випадках: у широкому спектрі правовідносин – шляхом зазначення в колективному договорі підприємства можливості укладення деривативу між роботодавцем і працівником, та у вузькому (індивідуальному) спектрі – шляхом закріплення приписів, що регулюють укладення деривативу в трудовому договорі або в контракті» [55, с. 111].

Цікавим видається, що ще наприкінці 60-х років було визначено три ключових правила організації стимулювання ефективної праці [186, с. 24-25, 31, 38]. Так, перше правило полягає в тому, що під час організації стимулювання необхідний облік основних чинників праці, за якими складається чи може скластися враження працівника від праці. Наприклад, серйозною проблемою на сьогодні є відсутність належної суспільної визнаності деяких професій, зокрема втратили престижність виробничі професії, молодь не бажає працювати за цими професіями. Відсутність належної суспільної визнаності професії негативно позначається на сприйнятті її людиною, особливо молоддю. У той же час підвищення

суспільної репутації цілої низки професій – справа державного значення ваги, зокрема через підвищення рівня оплати праці. Разом з цим багато чого можна зробити безпосередньо й на підприємстві, приміром, конкурсизмагання з професій, матеріальне та моральне заохочення – все це надає людям позитивний психологічний вплив, підвищує в їх очах репутацію професії.

Важливо зауважити, що «вивчення причин недоброзичливого ставлення молоді до деяких професій показало, що багато хто надає особливого значення назві самої професії. Назва професії має відповідати духу часу, тому не можна не зважати на стимулююче значення цього моменту» [186, с. 24-25]. Наприклад, молодь краще реагує на назву «HR», аніж «кадровик», хоча по факту це дві різні професії, але якщо назвати б професію кадровика в сучасній манері, так би мовити «модно», то це дещо стимулювало б молодь працювати за цією професією.

Друге правило визначає, що під час організації стимулювання необхідне постійне поєднання матеріальних і моральних стимулів. Тільки їх єдність може створити систему стимулювання, яка виховує працівника. Розуміння своєї соціальної значимості та величезних творчих можливостей поглиблює в людей сприйняття праці. Виробнича діяльність усе більше розглядається ними як сфера закріплення та утвердження їх репутації та визнання. У цьому виявляється одна з найпотрібніших потреб людини – бути визнаною, оціненою іншими. Можливість задоволення цієї потреби є потужним стимулом творчості й активної трудової діяльності людей. Тому не дивно, що одним із найважливіших моральних стимулів є суспільна думка, адже вона постає як моральний спонукач вчиняти певним чином. Суспільна думка дає оцінку трудовим зусиллям, ставленню до виробничих обов'язків, а люди аж ніяк не можуть бути байдужими до подібних оцінок.

Третє правило полягає в тому, що під час організації стимулювання необхідно брати до уваги, що воно передбачає як заохочення (матеріальне й моральне), так і відповідне покарання. Нині працівникам варто не лише

роз'яснювати важливість дотримання трудової дисципліни та поваги до законів, а й наполегливо вимагати неухильного їх виконання. Практично це має реалізовуватися через систему матеріального й морального заохочення та стягнень.

Відтак для того, щоб гарантувати належний рівень стимулювання та мотивації до ефективної праці, по-перше, необхідно, щоб оплата праці відповідала результатам праці працівника, його зусиллям, ставленню до праці. Відповідно й розмір матеріального заохочення має встановлюватися насамперед залежно від індивідуальних досягнень працівника, адже без чіткого зв'язку між результатами праці та рівнем матеріальної задоволеності працівника оплата праці втрачає виховний зміст. По-друге, оплата праці повинна відображати специфіку праці, особливості її організації та рівень привабливості (престижності) (як за змістом, так і за характером). По-третє, матеріальне стимулювання має будуватися з урахуванням залежності особистого заохочення працівника від зусиль колективу. Інакше кажучи, розмір матеріальної винагороди мають визначати два основних чинника: (1) ставлення працівника до своєї праці та (2) ставлення його до справи всього колективу. Створити таку систему стимулювання дуже складно, адже виникає безліч труднощів. Насамперед, як, з одного боку, не знизити особисту зацікавленість працівника в результатах праці, а з іншого – викликати в нього почуття відповідальності за роботу колективу. В цьому контексті саме психологічне значення правильного вирішення питання оплати праці є величезним. Оплата праці працівника має залежати від кінцевих результатів роботи колективу. Здійснення цього принципу допомагає працівнику чітко визначити вигідність сумлінного ставлення до праці та досягати більших результатів за менших витрат. Відтак застосування принципу оплати кінцевого продукту може сприяти підвищенню продуктивності праці.

Окрім цього «можуть застосовуватися схеми, засновані на довгостроковому плануванні професійного зростання працівників, яке

дозволяє провести оцінку співробітника як ним самим, так і фахівцем із персоналу за такими критеріями: професійні знання, розуміння бізнесу, уміння взаємодіяти з колегами, створювати команду, працювати в ній і багато ін.

Результатом такої оцінки є складання подальшого плану розвитку співробітника, який дозволяє об'єктивно оцінити існуючі проблеми, а також запропонувати способи їх вирішення як шляхом відвідування тренінгів, так і переведення на інші проєкти або зміни посадових обов'язків, тобто проведення так званої «горизонтальної ротації» [60, с. 39].

3.2. Впровадження зарубіжного досвіду мотивації і стимулювання працівників на підприємствах

Ефективність праці – це її «... результативність, що показує співвідношення обсягу вироблених матеріальних або нематеріальних благ та кількості затраченої на це праці. Тобто зростання ефективності праці означає збільшення обсягу вироблених благ без підвищення трудовитрат. У широкому розумінні зростання ефективності праці означає постійне вдосконалення людьми економічної діяльності, постійне знаходження можливості працювати краще, виробляти більше якісних благ при тих самих або і менших затратах праці» [85, с. 38].

Під ефективністю праці розуміється також «співвідношення результатів праці і витрат, пов'язаних з цією працею. Цей аналіз свідчить про те, що поки не сформувався єдиної точки зору щодо змісту цієї категорії, її вимірників, співвідношення з іншими категоріями оцінки праці, зокрема, такої складової ефективності, як продуктивність праці та резервів її зростання. На сучасному етапі економічного розвитку використання поняття «продуктивності праці» у його традиційному

розумінні вважається вже недостатнім для оцінки результатів праці. Це змушує виробників постійно оновлювати асортимент та поліпшувати якість продукції, а для отримання максимального прибутку в результаті своєї діяльності скорочувати витрати праці. Такі умови висувають нові вимоги до оцінки результатів праці й зумовлюють необхідність збагачення трактування змісту категорії «продуктивність праці»... » [85, с. 38].

Складною проблемою й досі залишається визначення методів вимірювання ефективності праці для цього можуть бути використані найрізноманітніші прийоми. Наприклад, для характеристики ефективності праці можна вимірювати затрати праці, кількість виконаної роботи, кількість затраченої на це людської та теплової енергії, рівень відновлення фізіологічних потреб, виробіток продукції тощо. Однак у такій ситуації слід урахувувати що на продуктивність праці певною мірою впливає вік працівника, стан його здоров'я, кліматичні, соціальні та психологічні умови, в яких працює та чи інша людина. Саме тому проблему підвищення продуктивності праці слід розглядати не тільки як технічну або управлінську, але і як соціальну.

У широкому розумінні «зростання ефективності праці означає постійне вдосконалення людьми економічної діяльності, постійне знаходження можливості працювати краще, виробляти більше якісних благ за тих самих або і менших затрат праці, що забезпечує підвищення реального продукту й доходу взагалі й у розрахунку на душу населення, зростання рівня споживання, а отже й рівня життя» [85, с. 40].

Ґрунтовне дослідження особливостей мотивації працівників у зарубіжних країнах провів Іншин М. І. [78, с. 140-142]. Науковець установив, що «у зарубіжній практиці мотивації та стимулювання працівників ключове місце серед матеріальних стимулів праці посідає заробітна плата, оскільки вона найповніше відображає залежність між результатами праці працівника та його матеріальною винагородою» [78, с. 142]. Як зауважує вчений, «засоби матеріальної мотивації – найбільш

впливові та широкоживані в практиці країн ЄС, однак не менш важливими є й нематеріальні методи. Нематеріальне стимулювання праці персоналу спрямовано насамперед на задоволення потреби збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі внаслідок залишення за ним його робочого місця або посади, одержання ним вищої посади; зростання заінтересованості працівника процесом освоєння нових знань, умінь і навичок. Матеріальні й нематеріальні стимули повинні доповнювати один одного, оскільки неможливо виокремити найбільш ефективний метод мотивації працівників. Отже, при розробці та впровадженні програми мотивації персоналу підприємства необхідно враховувати особливості компанії для здійснення ефективної діяльності й розвитку бізнесу» [78, с. 142].

Так, Іншин М. І. виявив, що «у французькій системі для мотивації співробітників, по-перше, застосовуються нематеріальні стимули, серед яких: використання дошок пошани, заохочувальних стендів тощо, по-друге, застосування інструментів матеріального заохочення. Зокрема, на багатьох підприємствах установлюється бальна система оцінки персоналу (найчастіше від 0 до 120 балів), яка пов'язується із системою заохочення. В оплати праці французьких компаній спостерігається два напрями: (1) індексація заробітної плати залежно від вартості життя та (2) індивідуалізація оплати праці. Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції здійснюється шляхом урахування рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених пропозицій, рівня мобільності працівника. Перевагою такої моделі мотивації праці є те, що вона справляє сильний стимулюючий вплив на ефективність і якість праці та слугує фактором саморегулювання величини фонду оплати праці. При виникненні труднощів фонд оплати праці автоматично скорочується, в результаті чого підприємство легко реагує на зміни кон'юнктури. Модель забезпечує широку інформованість працівників про економічний стан компанії» [78, с. 140-141].

У ФРН на деяких підприємствах укладаються договори, відповідно до яких «працівник повинен з максимальною віддачею використовувати свій потенціал. При цьому він має право розпоряджатися своїм робочим часом на свій розсуд. У результаті цього підвищується трудова мотивація й людина не тільки розв'язує поставлені перед нею завдання, а й залучається до участі в управлінні своєю діяльністю. Тому злагоджене поєднання зі стимулювання праці та соціальних гарантій є однією з найбільш оптимальних моделей» [78, с. 141].

У ФРН на підприємствах з числом зайнятих понад 100 осіб передбачено утворення «так званих економічних комісій, що складаються з членів виробничої ради і представників роботодавця, які займаються вирішенням лише економічних питань. Якщо кількість працівників перевищує 500 осіб, то на німецьких підприємствах можуть створюватися спостережні ради, право висунення кандидатур в які мають виробничі ради та вищі виробничі організації даної галузі. Крім того, участь трудящих в управлінні може здійснюватися й через призначуваного спостережною радою Директора з праці, у підпорядкуванні якого знаходяться кадрові питання, питання соціальної сфери та заробітної плати. Практика управління німецькими підприємствами показує, що подібна політика залучення працівників до управління сприяє розвитку їх трудової активності, мотивації, а отже, поліпшенню кінцевих результатів виробництва» [78, с. 142].

Система визначення рівня заробітної плати «... є однією зі складових «шведської моделі» соціально-економічного розвитку. Принцип рівності праці передбачає всім галузям тарифні умови оплати праці працівників, вони виконують однакову роботу однієї кваліфікації з однаковою інтенсивністю. Такий підхід спонукає роботодавців збиткових підприємств здійснювати модернізацію виробництва або ж закрити його. Політика єдиного рівня солідарної заробітної плати не дозволяє підприємствам та працівникам вимагати виплат, які є вищими за середній рівень заробітної

плати в країні. Таким чином, характерною ознакою «шведської моделі» є скорочення розриву між мінімальною і максимальною заробітною платою» [78, с. 141].

Особливістю японської моделі, як зазначає вчений, «є зростання продуктивності праці більшими темпами, ніж зростання рівня життя населення. Для збільшення підприємницької активності держава не здійснює ґрунтовних заходів із контролю за майновим розподілом соціуму. Така модель може існувати лише при високому розвитку в членів суспільства національної самосвідомості, випередженні інтересів країни над інтересами певної людини, бажанні населення йти на матеріальні жертви задля добробуту країни. В Японії система стимулювання праці досить гнучка. Зазвичай вона формується з урахуванням трьох чинників: професійної майстерності, віку й стажу роботи. Розмір окладу робітників різних категорій залежно від цих факторів здійснюється за тарифною сіткою, за допомогою якої визначається зарплата – сума виплат за трьома розділами: за вік, за стаж роботи, за кваліфікацію і майстерність, які характеризуються категорією та розрядом. Більшість японських компаній у політиці матеріального стимулювання застосовують синтезовані системи. При цьому розмір заробітної плати визначається на основі чотирьох показників – вік, стаж, професійний розряд і результативність праці» [78, с. 141]. Отже, «пріоритетним у системі мотивації трудової діяльності Японії є врахування професійної майстерності, віку й стажу роботи, за якими в свою чергу визначається оклад. Зазначені фактори мають позитивно впливати на визначення окладу, оскільки кожен працівник зможе самостійно впливати на розмір своєї винагороди [78, с. 141].

Системи стимулювання працівників у США побудована «на заохоченні підприємницької активності та збагачення найбільш активної частини населення. Оплату праці покладено в основу системи мотивації праці. У США поширеною формою оплати праці є почасова з нормованими завданнями та доповнена різними формами преміювання.

Специфічною рисою цієї системи є простота нарахування заробітної плати й планування витрат на останню. Проте більшість компаній як у США, так і в інших країнах ЄС схильні до застосування систем у поєднанні оплати праці з преміюванням. У США величина винагороди працівника залежить насамперед від результатів його діяльності. В американських корпораціях діють дві основні програми стимулювання персоналу – (1) програма, заснована на компенсаціях, та (2) програма стимулюючих виплат. Заохочувальні бонуси та інші форми заохочень – складові спонукання робітників до більш старанної праці в інтересах компанії» [78, с. 141]. Основними програмами, що «сприяють підвищенню мотивуючого ефекту в США є програми, орієнтовані на залучення трудящих до управління виробництвом (*participative management*), зокрема програми професійного розвитку робочої сили та програми, покликані реконструювати сам процес праці (розширення набору обов'язків, виробнича ротація працівників тощо) [78, с.142; 89, с. 98].

При розгляді питання про матеріальне стимулювання інноваторів доцільно звернути увагу на вагомість винагород дня авторів творчих ідей у промислових компаніях США: «за вдале нововведення (за ідеї, які суттєво вплинули на результати діяльності фірми) щороку нараховуються премія до 50 тис. дол., нагорода за кращий патент року (свідоцтво або почесний знак за важливий патент) – 500 дол.; премія за творчу ідею – до 15 тис. дол.; щороку винагороджують почесним знаком за творчу ідею. У Бельгії, Великобританії, Франції, Німеччині та Італії характерним є створення преміальних фондів за розробку, освоєння й випуск нової продукції, розміри яких пов'язуються з приростом продажів такої продукції, її питомою вагою в загальному обсягу виробництва. Цікавою є також система «відкладених премій», коли виплата премії відкладається й розміри коригуються залежно від «поведінки» нової продукції на ринку. Така система в дещо змінених формах використовується на підприємствах Великобританії, Данії та Нідерландів» [179, с. 64].

У компаніях та фірмах США «формується умови, які здатні активізувати інноваційну діяльність і сприяють оперативному впровадженню нових пропозицій, їх швидким оцінюванню та віддачі. Здійснюється політика щедрої винагороди за ініціативу, яка забезпечує потужний стимулюючий вплив на постійне зростання інноваційного процесу. При цьому в передових структурах нагороджують і тих інноваторів, чії пропозиції через об'єктивні причини, наприклад технологічну недосконалість, не можуть бути впровадженими. Для підтримки творчої ініціативи серед співробітників їм дозволяють до 15 % робочого часу витратити на розробку власних проєктів. Інноваторам також можуть надаватися субсидії на здійснення їх проєкту» [183, с. 33], а з «метою розширення можливостей індивідуального зростання спеціалістів запроваджується система «подвійних сходів», яка передбачає службове просування співробітників за адміністративною або науково-інженерною лініями залежно від індивідуальних здібностей чи уподобань» [179, с. 64].

У ФРН здійснюються доплати до заробітної плати персоналу, який упроваджує «інновації у процесі праці в розмірі до 55 % заробітної плати науково-технічного персоналу протягом 15 місяців, до 40 % заробітної плати науковим співробітникам протягом 5 років, до 25 % заробітної плати науковим співробітникам для підприємств з чисельністю зайнятих до 500 осіб і річним оборотом менше 50 млн марок (на шостий рік). На заохочення винахідництва й раціоналізаторства, впровадження нових розробок у виробництво в Ізраїлі дотації становлять до 30 % затрат промислових компаній. У багатьох країнах, у тому числі США і ФРН, практикується зниження державного мита для індивідуальних винаходів або звільнення від них, відстрочка їх платежу, якщо винахід забезпечує економію енергії. У США щорічно Бюро патентів і торгових марок одержує більше 250000 заявок на реєстрацію патентів, кількість яких збільшується на 15 % кожного року. Спеціальна система стимулювання

інноваційної діяльності у всесвітньо відомій компанії IBM сприяла отриманню близько 3000 нових патентів у рік» [69, с. 397].

Найбільш розповсюдженими методами стимулювання творчої праці є «економічні методи через оплату праці. Рівень оплати праці в інноваційному процесі в США в 2,5 рази вище, ніж в середньому по промисловості, в Японії – в 2,7 рази, в Швеції в 2,1 рази. Аналіз існуючих систем оплати праці свідчить, що вони у своєму складі мають організацію матеріального стимулювання персоналу, що є позитивним зрушенням у продуктивності праці, адже зменшує плинність кадрів та економить витрати підприємства. Однак така організація оплати праці може існувати лише при сприятливих умовах економічного середовища, забезпеченості фінансовими ресурсами діяльності промислових підприємств. Тоді як у складних нестабільних умовах функціонування вітчизняної економіки заробітна плата повною мірою не виконує жодну зі своїх загально-визначених функцій – відтворювальну, регулюючу, стимулюючу, соціальну. Отже, питання організації матеріального стимулювання персоналу промислових підприємств, зокрема зайнятого розробкою й упровадження заходів науково-технічного прогресу, ще не отримали адекватного вирішення» [69, с. 397].

Активізація людського фактору й прискорення науково-технічного прогресу є взаємозв'язаними проблемами динамічного й збалансованого розвитку факторів виробництва. Велике значення в підвищенні результативності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства має комплексна оцінка діяльності дослідників і розробників нової техніки. Все це обумовлює необхідність розробки й упровадження нової системи оплати праці конструкторсько-технологічних підрозділів, що в свою чергу забезпечить позитивну динаміку у вирішенні комплексу питань, пов'язаних з реалізацією інноваційної стратегії розвитку підприємства, збереженням кваліфікаційних науково-технічних кадрів, удосконаленням технічної політики підприємства й ринкових умовах господарювання.

Особливими цілями переводу конструкторсько-технічних підрозділів на нову систему оплати праці можуть стати: «формування фонду оплати праці залежно від кінцевих результатів і ефективності науково-технічних робіт; визначення доцільності проведення науково-технічних робіт і виробництва нових видів продукції» [184, с. 25]; «підвищення конкурентоспроможності продукції й ефективності виробництва на основі активізації інноваційної діяльності підприємства» [69, с. 399].

Для забезпечення дієвості матеріальних стимулів ученими вважається за необхідне не лише забезпечити високий абсолютний розмір винагороди, а й обґрунтувати співвідношення в розмірах оплати праці різних категорій працівників. Так, «у промислових корпораціях США за сучасних умов склалися такі співвідношення: для управлінців нижчої ланки ставка заробітної плати складає 1,5–2 ставки оплати праці робітників, а дохід менеджерів середньої ланки, зазвичай, дорівнює 2,5 ставки робітників. Управлінці вищої ланки, які не входять до групи стратегічного керівництва, отримують 5–7 кратний розмір зарплати робітників. Розмір винагороди вищого стратегічного керівництва великих корпорацій є ще більш значним і за суттєвої розбіжності показників у середньому становить близько 900 тис. доларів. При цьому рівень диференціації оплата праці між різними категоріями управлінців у США є максимальним, чого не спостерігається в інших західних державах із розвинутим корпоративним сектором. Так, у перерахунку на долари винагороди керівників великих компаній складають: у Франції – 570 тис., у Великобританії – 340 тис, в Японії – 330 тис. Співвідношення заробітної плати президента компанії й некваліфікованого робітника в США складає 20:1 (в автомобільній промисловості 36:1), в Японії – 8:1» [64, с. 47].

При визначенні посадових окладів, розмірів і умов преміальних виплат «ураховуються не тільки формальний статус і місце посади в організаційній ієрархії компанії, а й важливість і складність виконуваних функцій. При цьому нерідко управлінці одного й того ж рівня у

формальній організаційній схемі мають істотно різні винагороди незалежно від результативності їх діяльності. Так, керівники вищого рівня, які виконують інтегровані функції, зазвичай, отримують винагороду на підставі підсумків діяльності всієї корпорації, а не зайняті такими функціями керівники винагороджуються, перш за все, за підсумками індивідуальної діяльності. В цілому ж премії керівництву фірми в США залежать від того, як змінюються фінансові результати її діяльності.

Згідно із проведеними дослідженнями структура отримуваної вищими керівниками винагороди в США може бути представлена таким чином: ставки – 46 %; стимули довгострокового характеру – 28 %; щорічні премії (бонуси) – 26 %. Отже, 54 % винагороди керівників пов'язані з підсумками діяльності, у т.ч. 52 % цієї частини є стимулами довгострокового характеру, для групи стратегічного керівництва змінна частина винагороди перевищує ставку. Такі системи винагороди переводять більшу її частину в змінну, «ризикову» й пов'язують довгострокові стимули з досягненням стратегічної еліти корпорації. Однак у різних країнах премія і ставка можуть знаходитись у різних корпораціях. Наприклад, у Франції, як правило, встановлюється досить велика ставка, а премія складає 20–30 % від зарплати. У США, навпаки, змінна частина доходу може в десятки, а інколи й сотні разів перевищувати офіційний оклад» [64, с. 47-48].

Основними формами матеріальних систем стимулювання «в США є: бонус готівкою (премія чи участь у прибутках) або акціями; відкладені виплати; опціони на акції; акції за підсумками діяльності; права в зростанні вартості основного капіталу.

Типовою формою «конусної виплати» є фіксований відсоток від прибутку корпорації чи прибутку, який перевищує встановлений розмір дивідендів на звичайні акції за відповідний період. Система бонусів, наприклад, «Дженерал Моторс» побудована таким чином, що суми змінної винагороди при просуванні на вищі посади зростають більше, ніж

фіксовані ставки. Це значною мірою стимулює кар'єрне зростання менеджерів.

Система відкладених на певний строк виплат сприяє закріпленню управлінських кадрів у певній компанії, стимулює їх активність. Опціон надає менеджерам право придбання акцій фірм на певний момент у майбутньому за ціною, визначеною на момент надання опціону. Вважається, що такі керівники будуть більше прагнути впливати на фактори довгострокового порядку, що визначатимуть ринкову вартість акцій, ніж на прагнення до короткострокових прибутків, що в цілому є вигідним і компанії, і менеджерам. Однак тут є й недоліки, які полягають в тому, що керівників таким чином стимулюють відмовитись від «безризикової поведінки», яка, зазвичай, притаманна реальним власникам акцій, і заохочують до втілення хоча і ризикових проєктів, але таких, що можуть дати великі прибутки.

Виплата акцій за підсумками діяльності означає присудження їх компанією керівнику за вирішення конкретних, зазвичай, довгострокових завдань, наприклад, таких як досягнення зростання доходів на акцію за період 3–5 років на 9–15 % щорічно. Такій системі стимулювання притаманні ті ж недоліки, що й у випадку з опціоном на акції.

Права в зростанні вартості (*SAR – stock-appreciation rights*) основного капіталу є відкладеними виплатами, які базуються на збільшенні ціни акції з часу встановлення таких прав. *SAR* найчастіше використовуються в поєднанні із системою опціонів, щоб забезпечити керівників засобами для придбання акцій, зароблених згідно із системою опціонів на акції.

У цілому заміна винагороди у формі грошових виплат, отримання пакетів акцій чи опціонів на акції дозволяє тісніше пов'язувати матеріальні інтереси управлінців з інтересами роботодавців, що є надзвичайно перспективним з точки зору уникнення зростання конфлікту інтересів і загальному процвітанню корпорацій» [64, с. 48].

Заслуховує на увагу також система мотивації персоналу, застосовувана в Нідерландах. Так, ключовим моментом, що «визначає заінтересованість та активність працівників, є високий рівень соціальної захищеності, пільг і компенсацій. Основні напрями мотивації та захисту прав найманих працівників закріплені законодавчо у відповідних актах та положеннях (про мінімальну заробітну плату, відпустку, компенсації дорожньо-транспортних витрат, соціальне страхування, умови праці та ін.). Керівництво фірм, установ і організацій має право відхилитися від них тільки в бік збільшення пільг і компенсацій. У компаніях Нідерландів положення, що сприяють посиленню трудової мотивації розробляються Радою голів підрозділів (де вони є) і профспілками. Департамент з персоналу має право внести свої пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу. При доведенні ефективності рекомендованих їм заходів пропозиції приймаються й реалізуються на практиці [78, с. 142].

У розвинутих країнах важливе значення для підготовки висококваліфікованої, конкурентоспроможної робочої сили має *професійна підготовка на виробництві*. За офіційними даними, «американські компанії витрачають на професійну підготовку кадрів до 60 млрд дол. на рік» [88, с. 36].

Сучасний ринок праці конкурентоспроможної робочої сили в розвинутих країнах формується «під впливом широкого попиту на робочу силу нової якості й одночасно масового виходу на ринок праці кадрів, підготовлених до праці в умовах інноваційних змін, здатних до активної діяльності, які мають відповідне фінансове стимулювання з боку роботодавців. Для прикладу, заробітна плата робітників розумової праці в середньому перевищує заробіток робітників: у ФРН – на 20 %, Італії і Данії – 22 %, Люксембурзі – на 44 %, Франції й Бельгії – на 61 %. Майстри порівняно з кваліфікованими робітниками одержують більше: у ФРН – на 15 %, Франції – на 30 %, Бельгії – на 40 %» [88, с. 36].

Слід також звернути увагу й на те, що в Україні фінансування професійної підготовки кадрів ускладнюється наступними чинниками:

низьким ступенем відповідальності роботодавців за рівень професіоналізму та кваліфікації працівників, небажанням витратити на це кошти;

економічною неспроможністю підприємств забезпечувати підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб інноваційного виробництва;

низькою мотивацією працівників до підвищення свого професійного рівня, відсутністю системи стимулювання професійного просування по службі» [182, с. 26].

Забезпечення стимулювання зацікавленості роботодавців до підвищення кваліфікаційного рівня працівників потребує вирішення таких питань: «фінансової підтримки підприємств у питаннях професійної підготовки кадрів; посилення відповідальності роботодавців за професійний рівень працівників; посилення відповідальності працівників за свій професійний рівень; підвищення ефективності використання коштів, спрямованих на професійну підготовку трудових кадрів» [88, с. 36-37].

Посилення відповідальності працівників за свій професійний рівень пов'язане із необхідністю: «запровадження сертифікації відповідності професійних знань, умінь і навичок працівників законодавчо встановленим вимогам; запровадження процедури підтвердження рівня кваліфікації для працевлаштування осіб, які з будь-яких причин не працювали 5 і більше років за набутих у вищому або професійно-технічному навчальному закладі фахом, у першу чергу для робіт, пов'язаних із безпекою праці, життєдіяльністю громадян, охороною навколишнього середовища; надання права роботодавцям щодо запровадження, в разі необхідності за погодженням із професійними спілками, періодичного (від 1 до 5 років залежно від складності робіт) підтвердження працівниками рівня

компетентності та вжиття відповідних санкцій до працівників у разі його неспітвдженнн, у першу чергу для робіт, пов'язаних із безпекою праці, життєдіяльністю громадян, охороною навколишнього середовища; розширення переліку видів діяльності, зайняття якими потребує обов'язкової сертифікації працівників; розроблення та впровадження стандартів компетентності для кожного виду робіт» [88, с. 36-37].

Із метою підвищення рівня фінансового стимулювання мотивації працівників доцільно зосередити увагу на реалізації наступних соціально-економічних завдань: «збільшити питому вагу заробітної плати в загальній структурі собівартості продукції; довести мінімальний розмір заробітної плати до прожиткового мінімуму; підвищити номінальну заробітну плату до реальної вартості робочої сили; знизити податки на заробітну плату та відрахування з неї шляхом подолання тіньових схем оплати праці; становити обов'язкові мінімальні годинні ставки оплати праці, які б виключали збідніння працюючого населення» [88, с. 36-37].

Для найповнішого використання резервів зростання продуктивності праці на підприємствах слід «розробляти програми управління продуктивністю праці, в яких будуть визначені види резервів, конкретні терміни й заходи по їх виявленню й реалізації, плануватися витрати на ці заходи й очікуваний економічний ефект від їх упровадження, призначатися відповідальні виконавці, розробляти системи мотивації та стимулювання працівників до досягнення запланованого рівня продуктивності праці. Для поліпшення функціонування підприємства, а у свою чергу й для підвищення ефективності праці варто знаходити свіжі й ефективні підходи. До основних таких підходів і факторів стимулювання праці можна віднести: гарні шанси просування по службі, гідний заробіток, оплата, безпосередньо зв'язана з результатами праці, визнання й схвалення якісно виконаної роботи, робота, що спонукає розвивати свої здібності, робота, що сприяє розвитку самостійного мислення, робота, що вимагає творчого підходу, та робота без великих напруг і стресів, зручне розташування

робочого місця, добрі стосунки з безпосереднім керівником, еластичний темп роботи, гнучкий робочий час, надання існуючих пільг, справедливий розподіл обсягів робіт та багато ін.» [85, с. 40].

В аспекті нашого дослідження цікавим видається досвід великих світових компаній щодо стимулювання та мотивації своїх працівників. Зупинимося на досвіді окремих крупних компаній В'єтнаму. Так, «*Unilever* – одна з найбільших транснаціональних компаній, що спеціалізується на особистому догляді, домашньому догляді та продуктах харчування у В'єтнамі. Компанія завжди підкреслює, що саме співробітники є основою для побудови та розвитку її бізнесу, щоб ставати все більш міцним і стійким. Тому з початку своєї роботи на ринку В'єтнаму компанія *Unilever* швидко зосередилася на розвитку людських ресурсів, поєднуючи досвід, міжнародну експертизу та знання з потенціалом в'єтнамців. Мета *Unilever* – завжди бути ідеальним робочим місцем, що означає надання працівникам найкращого середовища для розвитку, складної роботи та можливості вчитися в чудових лідерів компанії, щоб разом сформувати екосистему з багатьма хорошими умовами для саморозвитку. В *Unilever* це не просто підвищення кваліфікації, а співробітники отримують зобов'язання щодо повної турботи та максимального професійного зростання. Заробітна плата є основним репрезентативним фактором політики мотивації працівників. Компанія *Unilever* запровадила політику визначення пріоритетів у бюджеті для збільшення зарплати робітників вище загального рівня ринку та впровадження інших пакетів соціального забезпечення, хоча зарплати працівників були вищими за мінімальний рівень, установлений державними постановами. Дослідження *Oxfam* показують, що базова зарплата напівкваліфікованого працівника на фабриці *Unilever* зростає на 48 % з липня 2011 року по липень 2015 року, що пов'язано з політикою компанії, оскільки уряд В'єтнаму проводить політику швидкого підвищення мінімальної заробітної плати. Крім того, компанія також піклується про баланс здоров'я, сім'ї та майбутнього працівників. Відтак

Unilever може запропонувати різні способи догляду за співробітниками, наприклад: поліс сімейного страхування; проїзд та проживання; супровід на навчання дітей; додаткове пенсійне страхування. *Unilever* також класифікує персонал, щоб забезпечити практичні програми, розроблені для конкретних груп, наприклад, програми для груп нових співробітників або програми для неодружених співробітників» [12].

Unilever також «є однією з провідних компаній у підтримці охорони здоров'я для працівників. Робоче середовище *Unilever* високо оцінюється з точки зору професіоналізму та доброзичливості, відкритості для всіх колег. *Unilever* завжди створює можливості для співробітників вдосконалювати професійні навички, працювати в різних підрозділах корпорації або інших філіях по всьому світу. Всі зусилля зі створення хороших робочих умов і середовища, а також мотиваційна політика, проведена *Unilever*, допомогли *Unilever* бути визнаним найкращим місцем роботи у В'єтнамі протягом багатьох років поспіль. Цей результат отриманий завдяки незалежному опитуванню мереж керівництва *Anphabe* та *NielsenMarket Research Company* та базується на таких основних критеріях оцінки, як-от: зарплата, бонуси, соціальне забезпечення, можливості розвитку, культура та навколишнє середовище, лідерство й управління, якість роботи та життя, репутація компанії [12].

Coca Cola Vietnam – велика компанія, що спеціалізується на виробництві та торгівлі газованими напоями у В'єтнамі. Знаючи, що людські ресурси є важливим фактором для досягнення успіху кожного бізнесу, *Coca Cola Vietnam* не тільки розвиває внутрішній ресурс за допомогою системи винагороди для створення можливостей для працевлаштування та навчання працівників. Співробітники максимізують свій розвиток у комфортному, креативному середовищі. Завдяки цій системі *Coca Cola Vietnam* допомагає працівникам оцінювати, винагородити та користуватися перевагами, що відповідають їх можливостям. Політика *Coca Cola Vietnam's welfare* є надзвичайно

привабливою з точки зору зарплати працівників, охорони здоров'я, акцій, пересування та транспорту, як-от: окрім окладу за 12 місяців працівники також отримують щорічні премії за трудові досягнення та результати господарської діяльності; безкоштовний обід за надзвичайно привабливим щоденним меню; зручна система трансферу до та з різних районів; усі працівники можуть відвідувати безкоштовний спортзал та зайняття з йоги. Починаючи із 2017 року організація запровадила низку нових програм, таких як *New Generation Leader*, *Coke Spark Talent Recruitment Program* або *the Super Brother Program*, здійснюється з метою створення робочого середовища, яке відповідає бажанням співробітників. Це також можливість для співробітників відкрито заявити про себе» [34]. *Coca Cola Vietnam* стала однією з найкращих компаній у В'єтнамі з найкращими робочими умовами. *Coca Cola Vietnam* також «увійшла до списку 5 найкращих місць для роботи у В'єтнамі та посіла 4 місце в галузі товарів народного споживання з найкращими умовами праці» [12].

Таким чином, кожна компанія повинна планувати розробку найбільш конкретної та детальної політики для сприяння робочому духу, мотивації своїх працівників працювати більше та якісніше. Задоволеність співробітників політикою, означатиме, що працівники матимуть найточніші джерела інформації, плюси в організації ділової діяльності. Відтоді в компаній з'явилися ідеї щодо такої політики, вона уникає негативних сторін і зміцнює позитивні. Забезпечення соціальних благ, турбота про життя, безпеку й здоров'я кожного працівника в організації – це те, на що кожна компанія повинна звернути особливу увагу. Правильно створені вакансії допомагають працівникам усвідомити інтереси компанії та зрозуміти, наскільки вони важливі для компанії, тим самим активно підвищуючи продуктивність працівників, і створюючи найкращі результати. Крім того, співробітники зможуть стимулювати творчість і продуктивність, працюючи в динамічному високопродуктивному робочому середовищі. Позакласні програми, заходи на свіжому повітрі або

групові тренінги, безперечно, також стануть хорошою можливістю показати, як компанія піклується про моральний стан своїх співробітників.

Окрім цього, дослідження проведені «у Словацькій Республіці показують, що з точки зору мотивації працівників необхідно враховувати вікову структуру співробітників певної організації. Саме вік визначає елементи мотивації, які підходять для окремих груп працівників Словацької Республіки. Керівники підприємств повинні бути добре поінформовані з відповідними даними про чисельний та якісний склад працівників. Рівень мотивації орієнтований на орієнтацію персоналу на вдосконалення своєї діяльності в необхідному для підприємства напрямку. Розробка схеми оцінювання для мотивації персоналу має бути здійснена з точки зору заданої точності, об'єктивності, застосування, простоти, а також придатності й ясності. Зрештою, це багатогранний багатовимірний метод, як його характеризують деякі зарубіжні правники» [2]. Так званий «ефект шоу» має стимулюючі елементи мотивації, наприклад, подарунки, welcome-бокси, тощо, які приваблюють працівника. На відміну від грошей, вони є стимулом для працівника, що вони заслуговують на винагороду своєю хорошою роботою. Вони особливо бажані для людей у віці 45–55 і 55 років і старше.

Regulatory styles	Motivation	Extrinsic motivation				Intrinsic motivation
		Extrinsic motivation	Introjection	Identification	Integration	
Associated process	Low perceived competence. Nonrelevance.	The significant aspect is external rewards and punishments.	Ego involvement. Focus on approval from self or others.	Conscious valuing of activity. Selfendorsement of goals.	Hierarchical synthesis of goals. Congruence.	Interest / Enjoyment. Inherent satisfaction.
Perceived locus of causality	Impersonate	External	Somewhat external	Somewhat internal	Internal	Internal

Таблиця взята із джерела [31]

Таблиця показує, де знаходиться працівник (людина). «Індивід – це мотивуюча людина, яка є пасивною. Права сторона представляє активну людину. Чим більше працівник рухається в таблиці вправо, тим більшою мірою для нього є інтерналізація. Це означає, що у нього більше відданості та наполегливості. Ця людина також внутрішньо мотивована» [13].

Тип зовнішнього регулювання є «найменш автономним типом зовнішньої мотивації, коли індивід відчуває себе під контролем і хоче вжити заходів, щоб отримати за це винагороду. Інтроекція – це місце, де індивід буде виконувати діяльність» [11]. Він хоче уникнути «почуття провини чи тривоги або підвищити своє его чи гордість. Ідентифікація співробітника є більш автономним типом зовнішньої природи мотивації, оскільки індивід сприймає подію як особистісно значущу. Інтеграція є найбільш автономним типом зовнішньої мотивації, яка також визначається тим фактом, що окремі правила були повністю адаптовані до самих себе» [31].

У Словаччині «вікове молоде населення характеризується відносно низькою поширеністю чоловіків у молодших вікових групах працівників, але загальна чисельність значно перевищує відносно високу поширеність жінок у старшому віці. Однак молоді покоління не мають такого великого впливу на загальне представництво жіночої частини серед працівників (Центр історичної демографії та розвитку населення Словаччини, 2017). Навпаки, у компаніях зі старшим віковим складом працівників вага вікових груп з переважанням жінок значно виразніша, ніж у попередньому випадку, що також впливає на загальний індекс маскулінності. На надзвичайно довгому горизонті прогнозування неможливо говорити про ймовірний розвиток подій, оскільки практично неможливо передбачити будь-які демографічні тенденції протягом майже 200 років. Однак у *Matlab* прогноз розвитку економічно активного населення було визначено так – економічно активне населення буде зменшуватися. Народжуваність населення зростає, але недостатньо в порівнянні зі смертністю та зовнішньою міграцією. Активне населення у віці 55 років і старше протягом наступних десяти років вийде на пенсію, а зараз не вистачає активного населення у віці 15–24 років.

Опитування проводилося в усіх районах Словацької Республіки, жінки та чоловіки брали участь у рівних пропорціях, урахувалися вікова

структура та ступінь інтенсивності праці. У рамках первинного дослідження питання було сформульовано так: «Чи адекватну Ви отримуєте винагороду за свою працю?» Це запитання було розділено за шкалою 0 як «незадоволені», після 5 «задоволені». Цілком задоволені респонденти: 0 – 7,5 %, 1 – 10,8 %, 2 – 14 %, 3 – 29 %, 4 – 25,8 % і 5 – 12,9 %» [35].

Наступне запитання було: «Чи важлива для Вас мотивація на роботі?» Відповідь більшості респондентів була «так». Із цієї причини важливо розглянути та дослідити відповідну мотивацію працівників у компаніях. Так, «86 % респондентів відповіли так, а 14 % – ні. Мотивація працевлаштування важлива для будь-якого віку, від 15 до 55 років і старше. У наступному питанні респонденти мали вибір можливих заохочувальних винагород, які пропонують компанії на поточному ринку праці, що показало надання переваги респондентами окремим елементам мотивації. Вони мали вибір із 24 варіантів, із них слід було обрати лише три відповіді, які вони хотіли б мати як мотиваційний елемент у своїй роботі. Незважаючи на те, що більшість респондентів (95 %) попередньо вказали в опитуванні, що фінансова оцінка не є важливим мотивуючим елементом, усе ж саме на більш високий рівень заробітної плати вказали 63 % респондентів у своєму виборі відповідей. Незалежність у роботі (компетенції, відповідальність), визнання особистих досягнень, атмосфера на робочому місці (стосунки з колегами, керівниками) є важливим елементом задоволеності роботою для 48 % респондентів. Можливості кар'єрного росту та 13-й і 14-й зарплаті віддають перевагу 32 % респондентів» [36].

За віковою структурою працівників «вікова група 55 років і старше найбільше мотивована заробітною платою, преміями (ноутбук, телевізор, та ін.), лікарем на підприємстві. Таку ж мотивацію мають співробітники із безперервним стажем у компанії. Мотиваторами для вікової групи 45–54 роки є річна заробітна плата, атмосфера на робочому місці (стосунки з

колегами, керівником), знижка на товари чи послуги у роботодавця, бонуси до ювілеїв. Для найактивнішого працівників найбільшою популярністю користуються заробітна плата, пільги у вигляді сімейних відпусток, внески/відшкодування витрат на оздоровлення та релаксаційні заходи (оздоровчі заходи, масажі тощо). У віковій групі працівників 25–34 роки найбільш затребуваною мотивацією є освіта, яку пропонують роботодавці, визнання особистих результатів і лише потім заробітна плата. Елементи стимулювання, такі як освіта, відпустка, спорт, тощо ще подобаються новим працівникам і значною мірою приваблюють шукачів роботи. Вікова група працівників 15–24 років ставить заробітну плату на третє місце в своїх мотиваційних уподобаннях. Вони віддають перевагу, по-перше, житловій допомозі, по-друге, компенсаціям у зв'язку з непрацевдатністю, оплачуваним «лікарняним». У той час як індивідуальна автономія може поставити під загрозу мотивацію співробітників щодо вищої продуктивності» [7]. Вирішальними причинами «для використання визнання ефективності мотивації є довгострокові стійкі добрі відносини на робочому місці, очевидний успіх на роботі та, нарешті, підвищення загального успіху всієї компанії. Саме заохочення, які можуть компенсувати фінансову винагороду працівників, стають конкурентною перевагою для бізнесу» [23].

Цікавим видається зарубіжне соціологічне дослідження щодо вивчення мотиваційних факторів працівників Угорщини та Словаччини в порівняльному аспекті. Так, «результати показали, що 95 % угорських працівників, оцінюючи атмосферу на робочому місці, дали б цьому фактору середню оцінку від 4,69 до 4,76, тоді як словацькі працівники дали б цьому фактору середню оцінку від 4,36 до 4,41. Виходячи з результатів, угорські респонденти оцінили атмосферу на робочому місці більш позитивно, ніж словацькі респонденти.

Угорські респонденти вважають атмосферу на робочому місці та базову зарплату найважливішими факторами мотивації. Окрім цього,

угорські респонденти вважають важливими наступні фактори мотивації: підхід керівника до організації праці, особистісний ріст, компетенції, соціальні переваги, кар'єрне зростання, стрес, можливість застосувати власні здібності, додаткові переваги. Угорські працівники визнали додаткові пільги важливими, однак вони не вважали їх настільки важливими, як словацькі респонденти. Цей фактор мотивації був десятим за градацією угорських працівників, тоді як для словацьких респондентів це був сьомий важливий фактор мотивації» [39].

Дослідження показало також, що «базова заробітна плата є найважливішим фактором мотивації для працівників у Словаччині. Серед фінансових факторів для словацьких респондентів важливими були й додаткові пільги. У той же час для словацьких працівників важливими були такі нефінансові фактори, як хороша робоча команда, атмосфера на робочому місці, підхід керівника, безпека роботи, система справедливої оцінки, спілкування на робочому місці, години роботи та робоче середовище. Група мотиваційних факторів, пов'язаних із фінансами була єдиною, де не було виявлено статистично значущих відмінностей у мотиваційних перевагах з точки зору співробітників, які працюють в Угорщині та Словаччині, навіть незважаючи на те, що група мотиваційних факторів, пов'язаних з фінансуванням була найважливішою для словацьких працівників. Група факторів мотивації, що стосуються фінансів, була третьою за значимістю для угорських респондентів» [3].

За даними Статистичного управління Словацької Республіки та Євростату «у Словаччині середня зарплата вища, ніж в Угорщині, відтак за даними Євростату словацькі працівники можуть купити менше продуктів, ніж угорські на ті ж гроші. Це може бути причиною, чому словацькі респонденти більше віддають перевагу базовій заробітній платі. На мотиваційні чинники, пов'язані з фінансами впливають макроекономічні показники держави. Тому їх застосування в програмах мотивації безпосередньо залежить від економічних результатів підприємства» [40].

Група факторів мотивації, що «стосуються взаємних стосунків на роботі була найважливішою для угорських респондентів. З іншого боку, ця група була другою за важливістю для словацьких респондентів. Відповідно до *Kollárik, T.* [18], хороша атмосфера та позитивні стосунки між колегами позитивно впливають на працівників. Отже, ефективність роботи працівників є вищою порівняно з ситуацією, коли спілкування на робочому місці не є доброзичливим. Подібним чином, якщо підхід керівника є невідповідним, це відобразиться на продуктивності співробітників. На основі зібраних даних фактори мотивації, пов'язані з умовами праці, були оцінені як четверті за важливістю для угорських респондентів і треті за важливістю для словацьких працівників» [25].

Подальші результати показують, що «мотиваційні фактори, пов'язані з прагненнями до кар'єри були на вищих сходинках в Угорщині, але ці фактори були менш важливими для словацьких респондентів. У Словаччині четвертою групою факторів мотивації була група факторів мотивації, пов'язаних із прагненням до розвитку кар'єри. Кар'єрний ріст і престиж є важливими факторами для працівників. Співробітники довіряють своїм роботодавцям і будують кар'єру. Вони відчувають мотивацію зберегти та розвивати свою роботу. Задоволеність роботою, особливо престиж і авторитет, підвищуються кар'єрними факторами». Дослідження, проведене *Jehanzeb et al.* [16] було зосереджено на молодих працівниках-респондентах з вищою освітою. Для працівників з вищою освітою характерне кар'єрне зростання. Однак «для словацьких респондентів з вищою освітою просування по службі не є важливим. Більше уваги слід приділяти факторам мотивації, пов'язаним із прагненням до кар'єри» [28].

Ще однією групою факторів мотивації з найнижчим рівнем важливості була група факторів мотивації, пов'язаних із соціальними потребами. У дослідженні припускається, що «в обох країнах соціальна підтримка та політика компанії знаходяться на високому рівні, позаяк

співробітники задоволені цією сферою. Як наслідок, вони не вважали фактори мотивації, пов'язані з соціальними потребами, як дуже важливі. Водночас факторам мотивації, пов'язаним із взаємними стосунками співробітників слід приділяти більше уваги під час розробки програм мотивації в Угорщині та Словаччині, адже це покращить взаємні відносини на робочому місці. Для угорських роботодавців варто також зосередитися на факторах мотивації, пов'язаних із прагненням працівників до кар'єрного зростання» [30].

Підсумовуючи порівняльний аналіз мотиваційних факторів угорських і словацьких працівників, можна зауважити, що при створенні програм мотивації в Угорщині варто зосередитися на групах факторів мотивації, пов'язаних із взаємними стосунками, кар'єрними прагненнями та фінансами. Зокрема, «у групі факторів мотивації, пов'язаних із взаємовідносинами: атмосфера на робочому місці, підхід керівника, спілкування на робочому місці. У групі факторів кар'єрної мотивації: особистісний ріст, компетенції, кар'єрне просування, можливість застосування власних здібностей. У групі факторів мотивації, пов'язаних з фінансами, варто зосередитися на базовій заробітній платі та додаткових привілеях» [8]. Ці фактори мотивації в програмах мотивації будуть ефективними на більшості угорських підприємств. «У Словаччині необхідно зосередитися на групах факторів мотивації, пов'язаних з фінансами та взаємними відносинами. Для словацьких роботодавців доречно зосередитися на наступних факторах мотивації. У сфері фінансів доцільно використовувати базову заробітну плату, додаткові пільги та справедливую систему оцінки. Необхідно використовувати наступні фактори мотивації, пов'язані зі взаємними стосунками: хороша робоча команда, атмосфера на робочому місці, підхід керівника, спілкування на робочому місці».

Дослідження проведене зарубіжними науковцями щодо мотиваторів та стимулів ефективності працівників у Сербії та Болгарії показали, що

«провідним мотивом для респондентів з Сербії є хороша зарплата, тоді як у болгарській вибірці провідним мотивом була цікава робота» [31].

Проте дослідження трудової мотивації дало цікаві результати в сербській вибірці. Так, «хороша заробітна плата – головний мотив, який мотивує співробітників, але наступними двома важливими факторами були цікава робота та хороші умови праці. Третім провідним мотивом у відповідях була можливість просування в організаційній ієрархії. Четвертим важливим мотивом для респондентів була безпека роботи. Найменш важливим мотивом був гнучкий робочий час» [1].

Зауважимо, що «основною гіпотезою дослідження була гіпотеза, що грошова винагорода відіграє важливу роль у мотивації працівників, яка в цілому була підтверджена результатами в цій вибірці, хоча респонденти з болгарської вибірки вказали цікаву роботу як найважливіший мотив. Наступним важливим мотивом були хороші умови праці. За цим слідували два однаково важливі мотиви: безпека роботи й хороша зарплата. Потім респонденти вказували на мотив можливості просування по службі. Як і в сербській вибірці, найменш важливим мотивом для болгарських респондентів був гнучкий робочий час» [17].

У болгарській вибірці головну гіпотезу було відхилено, «оскільки хороша зарплата не була серед провідних мотивів. Цікавим аспектом щодо освіти був той факт, що більше половини респондентів у дослідженні (58 % сербів і 61 % болгарин) мали повну вищу освіту. Стосовно розподілу за статтю та віком, то в обох вибірках переважали молоді жінки віком від 26 до 34 років. Проведені аналізи дають напрямки для подальших досліджень. Вибірки розглядаються через відмінності в статі, віці та освіті учасників, але зібрані демографічні дані дозволяють у майбутньому аналізувати інші характеристики, такі як стаж роботи, демотиваційні чинники для роботи тощо. Це дозволить виявити нові аспекти мотивів до роботи, пов'язані із задоволеністю роботою й організаційною ефективністю» [20].

Результати проведеного дослідження виявили деякі відмінності в індивідуальному сприйнятті цінностей праці, які мотивують працівників у Сербії та Болгарії. Так, «для респондентів із Сербії спостерігалася тенденція – основним мотивом роботи була хороша зарплата. Певною мірою цей результат можна трактувати як очікуваний, оскільки працівники у віці 26–34 років більше орієнтовані на матеріальну забезпеченість. Фінансове забезпечення часто є основним критерієм вибору серед молоді, оскільки воно пов'язане з підвищенням їх матеріального рівня та створенням сім'ї та дому. Сербська вибірка була відносно однорідною за статтю, оскільки жінок було трохи більше, ніж чоловіків. Визначення оплати праці як основного мотиву є серйозним показником того, що матеріальне благополуччя стає пріоритетом і для працюючих жінок. Зміна статусу жінки протягом останніх десятиліть від домогосподарки та матері до активної працівниці є тенденцією, яка спостерігається в багатьох суспільствах і культурах» [32]. Результати зарубіжного дослідження є свідченням більш активної ролі жінок на ринку праці та їх прагнення до справедливої та задовільної оплати праці. Можна сказати, що «мотивація жінок на хорошу оплату праці виражена так само чітко, як і мотивація чоловіків у цій вибірці. У болгарській вибірці основним мотивом респондентів була цікава робота. Ймовірно, для респондентів сама матеріальна оплата є недостатньою для формування задоволеності працівників, оскільки фактор «гроші» став третім важливим фактором. Як показали результати дослідження, для співробітників важливо, щоб робота їм подобалася та приваблювала їх» [29].

Цілком можливо, що ця тенденція пов'язана з тим, що частина респондентів болгарської вибірки включена до програми безперервної освіти та кваліфікації. Швидше за все, ця домінуюча потреба в знаннях на момент проведення дослідження вплинула на їх мотивацію до зайняття цікавою роботою. Найменш важливим мотивом для респондентів обох вибірок був гнучкий робочий час. Дослідження показало, що «для молодих

людей, які прагнуть до матеріального забезпечення та швидкого просування в організаційній ієрархії, фіксований робочий день не є проблемою. Потреба в гнучкому робочому графіку характерна для більш зрілих людей і для співробітників, які мають сім'ю. Гнучкий робочий час передбачає легше планування та організацію завдань і дій у повсякденному житті та забезпечує кращий баланс між особистим і професійним життям працівників» [42].

Мотивація до роботи дійсно є «визначальним фактором ефективності праці та її результатів, а це означає, що ефективність і продуктивність організації праці будуть вищими, якщо працівники мають високу мотивацію до трудової діяльності» [37]. Однак сама по собі «висока мотивація до праці залежить від багатьох інших факторів психологічного й організаційного характеру. Співробітники будуть мати високу мотивацію до роботи, якщо вони задоволені роботою, якщо сама робота є для них цінною, якщо трудова діяльність пов'язана з їх довгостроковими стратегічними цілями тощо» [14]. Крім цих особистісних факторів, існують організаційні фактори, що визначають мотивацію до праці, як-от: «система винагороди, розмір організації, наявність зворотного зв'язку як механізму контролю виконання роботи та ін. Усі ці фактори необхідно враховувати при розробці спільної концепції психологічних та організаційних факторів, які визначають ефективність організації праці. Виявлення мотивів показало різну важливість певних трудових цінностей для респондентів з обох країн. Можна підсумувати, що зовнішні чинники, такі як можливість просування по службі, забезпечення необхідних умов для роботи та гнучкий графік роботи, мотивують поведінку працівників. Однак усе ж для них важливішими мотивами є хороша зарплата та потреба в цікавій і привабливій роботі» [26].

Цікаве дослідження було проведене науковцями Польщі, які вивчали мотиваційні фактори на роботі працівників-менеджерів. На підставі аналізу отриманих даних цього дослідження, зазначено, що «науковці

рухаються до створення моделей мотивації ефективної праці, що інтегрують найцінніші когнітивні й утилітарні досягнення попередніх концепцій. У них проглядається велика кількість і різноманітність факторів, що впливають на мотиваційні процеси. Згадані фактори становлять атрибути як працівника, так і самої організації, а також характеристики зовнішнього середовища підприємства. Приклади останнього включають: політичну систему, податкову систему, систему соціального забезпечення, рівень економічного розвитку, особливості ринку праці, роль профспілок і ступінь цілісності з глобальною економікою» [9].

Незалежно від факторів, пов'язаних із характеристиками зовнішнього середовища, «найважливіші детермінанти мотиваційних процесів, виділені в інтегрованих моделях мотивації, стосуються організації та її працівників. Основні змінні, впливаючи на рівень мотивації співробітника, забезпечують одночасне досягнення особистих цілей працівника і цілей організації. Всі вони тісно пов'язані між собою й впливають один на одного. Відповідно є необхідність комплексного сприйняття мотиваційних факторів, без спроб ранжувати їх за критерієм значення чи важливості» [43]. Їх важко класифікувати як повністю залежні від організації або повністю залежні від працівника. Однак мотивація «є функцією управління й завданням організації. Тому при аналізі кожної мотиваційної змінної необхідно підкреслити можливості та зобов'язання, які покладаються на підприємство щодо кожної з цих змінних» [5]. Фактори робочого середовища, які є мотиваційно-стимулюючими факторами: приведення завдань, покладених на працівників, у відповідність до їх технічних та організаційних можливостей; гнучке, адекватне потребам працівників і роботодавця використання стилю управління, наприклад партисипативного стилю управління; надання працівникам доступу до інформації, важливої в робочому процесі.

Фактор «Компетенції» тут слід розуміти «як компетенції, якими об'єктивно володіє працівник, як ті, що фактично ним використовуються в процесі роботи, а також як компетенції, оцінені суб'єктивно».

Створюючи систему мотивації, необхідно: діагностувати об'єктивно існуючі компетенції працівників (ті, що розуміються як можливості, схильності, а також ті, що проявляються в діяльності); визнавати суб'єктивні переконання працівників щодо володіння ними компетенцій; проводити процеси відбору працівників за критерієм початкових суттєвих компетенцій на певну посаду; підлаштовувати завдання під компетенції, якими володіє співробітник; проводити дії щодо об'єктивного вдосконалення необхідних компетенцій, набуття нових компетенцій, важливих для певної посади та всієї організації (об'єктивне підвищення компетенцій до оптимального стану); забезпечити зворотний зв'язок для працівника (шляхом системи постійного оцінювання та щоденних контактів), щоб дати йому можливість підвищити самооцінку в сфері компетенцій, покращити суб'єктивне почуття впевненості в собі та своїх професійних можливостях.

Наступний елемент «Власний та чужий досвід», де співробітник аналізує свій трудовий досвід з найближчого та більш далекого минулого, спостерігає й аналізує досвід інших людей, проводить порівняння, оцінює й адаптує поведінку інших людей до своєї власної. Безперервність робочих процесів, розміщення їх у певному часовому континуумі вимагає оцінки важливості минулого досвіду працівника та висновків, зроблених працівником на основі його аналізу. У свою чергу, соціальний контекст професійної діяльності вказує на необхідність серйозного ставлення до механізмів порівняння власної праці з працею інших – з точки зору інвестицій, ефективності та вигод.

Важливими факторами, що впливають на рівень мотивації до праці, є існуюча в організації система оцінювання та винагороди – об'єктивне й суб'єктивне їх сприйняття працівниками» [6]. Методи вимірювання

продуктивності та вигоди, які випливають із оцінювання, повинні розглядатися працівником як об'єктивні, чіткі, зрозумілі та справедливі. Виконання працівником необхідних і чітких критеріїв має активувати систему винагороди, посилюючи бажану поведінку працівника й усуваючи небажану поведінку. Якість і кількість певних бонусів буде одним із ключових елементів кожної системи мотивації. Бонуси повинні дозволяти задовольняти індивідуальні потреби, а також дозволяти досягати індивідуальних цілей.

Отже, сприйняття можливостей досягнення власних цілей у процесі та в результаті професійної діяльності є особливо важливим. У системах оцінювання та нагородження з'являються процеси, на які роботодавець має вирішальний вплив, установлюючи формальні процедури, правила та положення. Існують також такі процеси, на які роботодавець має обмежений вплив, оскільки важко нав'язати низхідні орієнтири, якими керується працівник, оцінюючи (через порівняння) справедливість отриманих переваг. Узагальнюючи інтегровану модель мотивації, варто підкреслити дві основні закономірності:

1) ефективність мотиваційного процесу визначається якостями працівника і особливостями організації, причому обидва ці суб'єкти тісно взаємодіють між собою;

2) мірою якості системи мотивації є можливість досягти зміни цілей роботодавця та працівника.

Під час дослідження «у Польщі респондентів попросили визначити важливість перерахованих в опитувальнику мотиваційних стимулів у порядку від тих, які мотивують їх найбільше (бал 1), до тих стимулів, які мотивують їх найменше (послідовні бали 2, 3, 4 тощо). У випадку якщо певні елементи, на думку респондентів, не мають жодної мотиваційної сили, їх просили призначити їм нульове значення. Таким чином, виник набір найбільш цінних елементів системи мотивації працівників із точки зору управлінського персоналу в Польщі. Так, серед 12 мотиваційних стимулів,

з яких респонденти мали вказати ті, яким вони віддають перевагу, найбільш істотними виявилися: відповідальність за створення стратегії організації, рівень заробітку, можливість подальшого просування по службі (чітка кар'єра).

Стосовно перших двох мотиваторів жоден з респондентів не надав їм нульового значення, тобто для всіх респондентів вони мають мотиваційне значення. У свою чергу, 51 із 53 респондентів надали мотиватору «Можливість подальшого просування (чітка кар'єра)» значення відмінне від нуля.

«Відповідальність за створення стратегії організації» найчастіше вказували як найважливіший мотиватор (оцінку 1 йому присвоїли 13 із 53 респондентів).

Серед респондентів вікової групи 25–34 років «Відповідальність за створення стратегії організації» входить до трійки найпотужніших стимулів – так само, як і в загальному результаті. Проте, якщо в усій групі респондентів цей стимул був на першому місці, то в цій віковій групі його явно потіснили «Рівень заробітку» (середній бал 3,9) та «Можливість просування (чітка кар'єра)» (середній бал 4,63). У свою чергу, «Престижність роботи в компанії» має більшу значущість для респондентів вікової групи 25–34 років, ніж для всієї дослідницької групи (середній бал у цій підгрупі становить 5,72 проти 6,07). «Роль лідер у команді» є набагато менш важливим мотиватором у цій віковій групі, ніж у цілій групі респондентів (середній бал 7,81 проти 5,92). Навпаки, у віковій групі 45–54 років найважливішими стимулами є «Вплив на розвиток інших членів команди (підлеглих)», «Престижність роботи в компанії» та «Визнання з боку інших членів команди та начальства». «Рівень заробітку» – мотиваційний стимул, який серед менеджерів середнього віку займає відносно віддалене восьме місце (в середньому 6,89, у цілому по групі 4,94 балів).

Дослідження в Польщі також показало, що серед найбільш наголошуваних і використовуваних роботодавцями мотиваторів (на думку учасників дослідження) є: рівень заробітку (у середньому 5,36), престиж роботи в компанії (у середньому 5,66) й почуття приналежності до колективу (5,68). У другій частині дослідження респонденти частіше зазначали, що такі заохочення жодним чином не застосовуються в системі мотивації, яка використовується щодо них роботодавцями (всього 82 ознаки, тобто 12,89 %). Таким чином, системи, перераховані в опитуванні, мають меншу важливість, ніж очікують керівники. Отже, роботодавці використовують включені в дослідження стимули в меншій мірі, ніж це впливає з уподобань найнятих ними менеджерів.

Зауважимо, що одна з цілей дослідження в Польщі полягала в тому, щоб вивчити, наскільки мотиваційні стимули, яким віддають перевагу менеджери, відображені в системах мотивації, які використовують щодо них їх роботодавці. Виявлено було ті мотиваційні стимули, в яких є найбільша різниця між уподобаннями керівників і роллю певного мотиватора в системах мотивації, що використовуються роботодавцями щодо респондентів. Найбільша різниця стосується довгострокових мотиваційних стимулів (акції, опціони на акції, участь у прибутках), мотиваційна сила яких була оцінена менеджерами як відносно висока, однак, які використовуються роботодавцями мінімально. Водночас варто зазначити, що у випадку кількох важливих для респондентів мотиваторів практика роботодавців збігається з мотивованими очікуваннями менеджерів. Негативною є ситуація, що респондентів просили вказати найбільші, на їх думку, переваги існуючих систем мотивації на їх робочих місцях і адресували керівникам. Характерно, що аж 13 респондентів (24,5 %) взагалі не вказали на таку ознаку» [15].

Висновки до розділу 3

Вивчивши зарубіжний досвід та наукові напрацювання вчених, було виявлено шляхи вдосконалення мотивації та стимулювання працівників.

1. Для гарантування належного рівня стимулювання та мотивації до ефективної праці, по-перше, необхідно, щоб оплата праці відповідала результатам праці працівника, його зусиллям, ставленню до праці. Відповідно й розмір матеріального заохочення має встановлюватися насамперед залежно від індивідуальних досягнень працівника, адже без чіткого зв'язку між результатами праці та рівнем матеріальної задоволеності працівника оплата праці втрачає виховний зміст. По-друге, оплата праці повинна відображати специфіку праці, особливості її організації та рівень привабливості (престижності) (як за змістом, так і за характером). По-третє, матеріальне стимулювання має будуватися з урахуванням залежності особистого заохочення працівника від зусиль колективу.

2. В аспекті вдосконалення системи мотиваційно-стимулюючих способів працівників та їх правової регламентації, ключовим видається повернення заробітній платі стимулюючого значення, що є необхідним важелем у майбутньому механізмі стимулювання конкурентоспроможності трудових кадрів.

3. Для мотивації та стимулювання ефективної праці поряд з оплатою праці доцільним може бути реалізація різноманітних компенсаційних пакетів, які включають перелік додаткових пільг, що надаються підприємством своїм співробітникам. Склад компенсаційних пакетів підприємства може бути однаковим для всіх працівників, а може варіюватися залежно від рівня посади або навіть визначатися індивідуально.

4. Сучасним моральним стимулом видається запровадження ігрових видів (гейміфікація) мотивації працівників, що є новим засобом підтримання здорової конкуренції в трудовому колективі, приміром,

змагання за звання кращого співробітника місяця, конкурси, квести, тимблдінг та ін.

5. Під час стимулювання інноваційності в праці, поряд зі стимулюванням безпосередніх творців нової техніки, методів, тощо можливе преміювання інших працівників підприємств та організацій, які активно сприяють виконанню у строк або достроково завдань.

6. При розгляді питання про матеріальне стимулювання інноваторів доцільно звернути увагу на вагомість винагород для авторів творчих ідей у промислових компаніях. Необхідним убачається правове унормовування умов, які здатні активізувати інноваційну діяльність працівників і сприяють оперативному впровадженню нових пропозицій, їх швидким оцінюванню та віддачі. При цьому слід нагороджувати й тих інноваторів, чий пропозиції через об'єктивні причини, наприклад технологічну недосконалість, не можуть бути впровадженими. Для підтримки творчої ініціативи серед співробітників їм дозволяють до 15 % робочого часу витратити на розробку власних проєктів. Інноваторам також можуть надаватися субсидії на здійснення їх проєкту, а з метою розширення можливостей індивідуального зростання спеціалістів запроваджується система «подвійних сходів», яка передбачає службове просування співробітників за адміністративною або науково-інженерною лініями залежно від індивідуальних здібностей чи уподобань.

7. Має сенс правового впровадження новітнього підходу щодо моделі оперативного преміювання. Така система матеріального стимулювання передбачає нарахування та виплату премій протягом року кожному працівнику, враховуючи особистий внесок у роботу всього підприємства. Розмір премії буде залежати від виконання запланованих значень результативного показника та додаткових якісних критеріїв оцінки роботи працівника.

8. Правового підґрунтя можна надати можливості укладати роботодавцю з працівником дериватив. У зазначеному деривативі

роботодавець зобов'язується передати працівникові певні матеріальні блага (акції підприємства, транспортний засіб, нерухомість тощо) за визначеною ціною по закінченню строку, визначеного в деривативі.

9. Основними формами матеріальних систем стимулювання закордоном є: бонус готівкою (премія чи участь у прибутках) або акціями; відкладені виплати; опціони на акції; акції за підсумками діяльності; права в зростанні вартості основного капіталу. Серед моральних форм мотивації та стимулювання праці закордоном найпоширенішою є підготовка висококваліфікованої, конкурентоспроможної робочої сили шляхом професійної підготовки на виробництві.

10. Для найповнішого використання резервів зростання продуктивності праці на підприємствах слід розробляти локальні програми управління продуктивністю праці, в яких будуть визначені види резервів, конкретні терміни й заходи по їх виявленню й реалізації, плануватися витрати на ці заходи й очікуваний економічний ефект від їх упровадження, призначатися відповідальні виконавці, розробляти системи мотивації та стимулювання працівників до досягнення запланованого рівня продуктивності праці.

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення і вирішено наукове завдання, яке полягає в отриманні наукових результатів у вигляді наукових висновків щодо визначення сутності та правового регулювання мотивації та стимулювання працівників, виявленні проблемних аспектів нормотворчості та правозастосування у вказаній сфері, а також сформульовано обґрунтовані пропозиції і рекомендації для їх вирішення.

1. Мотивація та стимулювання є нероздільними в аспекті впорядкування трудових і пов'язаних з ними відносин. Мотивацію й стимулювання праці не можна розглядати окремо, розділяти, адже вони є взаємозалежними та взаємообумовленими. Більше того, мотивація та стимулювання існують на кожному етапі трудової активності працівника, формуючи відповідний цикл, а відтак, ці категорії пов'язані з видами правовідносин у сфері праці.

2. На етапі виникнення правовідносин, що передують трудовим, мотивація проявляється як рушійне позитивне явище, що втілюється в прагненнях особи до високої заробітної плати, престижності роботи, належних і безпечних умов праці, можливості професійного зростання. Стимулом же на цьому етапі, який є базовим і позитивним, виявляється прагнення до професійного визнання.

3. На етапі виникнення трудових відносин та відносин, що їх супроводжують, мотиви та стимули працівника (вже тут особа має саме такий правовий статус) дещо трансформуються. Зокрема, на цьому етапі стимулювання працівника може бути як позитивним, так і негативним. До позитивного стимулювання працівника ми відносимо матеріальне та моральне. До матеріального належить преміювання, бонуси, програми лояльності для працівників (приміром, оплата дитячого садочка для дитини працівника, оплата курсів іноземних мов, спортзалу, тощо), оплата професійного навчання працівника (підвищення кваліфікації, стажування, трудова мобільність). До морального позитивного стимулювання на цьому

ж етапі трудової діяльності працівника ми відносимо визнання досягнень працівника, що відзначилося грамотами, відзнаками, нагородами, тощо.

4. На етапі виникнення трудових відносин та відносин, що їх супроводжують, стимулювання працівника може бути негативним, зокрема депреміювання, дисциплінарні стягнення, приміром, догана і як найтяжчий негативний стимул – звільнення працівника з ініціативи роботодавця. На цьому ж етапі проявляється й мотивація працівника, яка також є позитивною і негативною. Так, позитивна мотивація працівника на етапі виникнення трудових відносин та відносин, що їх супроводжують, охоплює такі мотиви, які «тримають» працівника на певній роботі (посаді) і підштовхують до активної праці, а саме: належні, безпечні та комфортні умови праці, дружній колектив, ефективна командна робота, ротація працівників, постійне кар'єрне зростання, розширення посадових повноважень. При цьому рушійна позитивна мотивація та базовий позитивний стимул нікуди не зникають на цьому етапі також. У той же час на етапі виникнення трудових відносин та відносин, що їх супроводжують, мотивація може бути негативною, яка проявляється в сумлінному виконанні трудових обов'язків з метою погашення дисциплінарного стягнення й як найтяжчий мотиваційний тягар – звільнення за ініціативою працівника.

5. До стимулюючих і мотивуючих факторів варто відносити звільнення з ініціативи роботодавця та з ініціативи працівника, які в свою чергу активують відносини, що впливають з трудових і водночас загострюють у працівника бажання пошуку кращої роботи, аніж попередня, а значить «запускають» увесь цикл мотивації й стимулювання до ефективної та продуктивної праці знову і все повторюються по «колу безкінечності» з рушійної позитивної мотивації та базового позитивного стимулу знову й знову.

6. До ключових принципів мотивації та стимулювання працівників варто віднести принципи доцільності, співмірності,

обґрунтованості та рівності. При цьому всі ці принципи мають дотримуватися водночас для забезпечення належного й ефективного стимулювання та мотивації працівників. Принцип доцільності полягає в зумовленості конкретною поведінкою працівника застосування визначених заходів і методів стимулювання та мотивації працівників. Принцип співмірності означає, що кожен застосовуваний мотиваційний чи стимуляційний захід має відповідати за ступенем і значимістю конкретним досягненням, здобуткам, прорахункам чи проступкам працівника. Принцип обґрунтованості означає, що мотивація та стимулювання працівників завжди повинні мати об'єктивне підґрунтя, що має виявлятися в наявності чітких правил і критеріїв застосування конкретних заходів стимулювання та мотивації працівників. Принцип рівності означає, що абсолютно кожен працівник за одні й ті ж результати, показники, заслуги професійної діяльності має отримувати рівні заходи мотивації та стимулювання, які мали інші працівники за тотожні результати, показники, заслуги професійної діяльності.

7. Роботодавець не зобов'язаний систематично, з певною періодичністю стимулювати в такий спосіб працівників. Відтак принцип систематичності застосування заохочень, як прояву стимулювання праці, просто перетворить таке застосування заходів заохочень на обов'язок роботодавця, що не є прийнятним. З іншого боку, систематичність мотивації ефективності праці має іншу природу, адже мотивація до праці криє в собі зацікавленість працівника у виконання певної трудової активності, а значить мотивація має постійно тримати працівника в тонусі, а працівник тим самим буде «смакувати» результати своєї ефективної праці й як наслідок, цілком можливо, і такі заходи стимулювання як заохочення.

8. Сутність преміювання має бути не в індивідуалізації премій, а в їх об'єктивації, тобто мають бути чіткі та вичерпні підстави та критерії для преміювання, а не просто прив'язувати премію до особи. Премія повинна

мати прив'язку не до індивідуума, а до досягнень, заслуг, перевиконання плану роботи, тощо, що й має бути підставою та критеріями для преміювання. А тому не має бути важливо – хто та особа, той працівник, якого будемо преміювати, важливими мають бути саме результати роботи. Більше того, за тотожні результати роботи працівники мають отримувати тотожні розміри премій, тобто знову ж таки йдеться не про індивідуалізацію, а про об'єктивацію. Варто завжди виходити із сукупності багатьох умов преміювання та не зводити його до автоматичної виплати всім працівникам однакового рівня премій.

9. Нині слід відходити від пасивної участі працівників у роботі підприємства, установи та організації, в яких працює працівник. У зв'язку з цим варто задумуватися над запровадженням безтарифних систем оплати праці (зокрема, преміальної), а також чітко прив'язувати рівень заробітку працівників до якісно-кількісних показників їх роботи.

10. Доцільним є запровадження комерційного преміювання. Реалізувати право працівника на отримання комерційної премії можна було б шляхом встановлення певного відсотку працівника від того прибутку, який підприємство отримує саме завдяки виконанню планів продаж конкретного працівника, що, з одного боку, стимулюватиме працівників виконувати план продаж, а з іншого, мотивуватиме на отримання такої комерційної премії як чітко встановленого відсотку від усіх тих продаж, які здійснив певний працівник, тобто працівник точно знає й розуміє, яку додаткову заробітну плату отримує від своєї проактивної роботи. А тому комерційне преміювання має бути саме додатковою заробітною платною, а не заохочувальною виплатою, а отже, й факти застосування / не застосування дисциплінарного стягнення не повинні впливати на отримання працівником такої премії.

11. Виплата бонусів як прояву матеріального позитивного стимулювання передбачається у трудових договорах та додатках до них. Бонуси можуть бути як проміжними, так і річними. Рішення про їх виплату

приймається роботодавцем або вповноваженим ним колегіальним органом; виплата бонусів може бути як у сталій величині, так і у відсотковому співвідношенні (найчастіше). Окрім цього, було виявлено, що в основному бонуси передбачаються в трудових договорах саме для працівників, які перебувають на керівних посадах.

12. Депреміювання є проявом негативного стимулювання працівника, що насправді навпаки часто спонукає працівника до песимістичних настроїв щодо своєї роботи, а відтак, часто навпаки стає демотивуючим фактором, адже працівники, за загальним правилом, оскаржують депреміювання в судовому порядку, що лише загострює відносини між працівником і роботодавцем, що як наслідок ще більше демотивує працівника та аж ніяк не стимулює для подальшої активної та продуктивної роботи.

13. Розширення діяльності на робочому місці (трудової функції) передбачає додавання додаткових завдань, однак у цій ситуації працівник бажає менше повторюватись і перебувати в одноманітності. При розширенні робочого місця сама робота практично не змінюється й працівнику рідше потрібно здобувати нові навички, щоб виконати додатковий «тягар». Одним із можливих негативних наслідків є те, що розширення робочих місць може розглядатися працівниками як вимога виконувати більше роботи за ту саму зарплату.

14. У трудовому праві не може існувати таке дисциплінарне стягнення як штрафи. Більше того, ми взагалі вважаємо, що це питання навіть немає наукового підґрунтя під собою, адже трудове право є соціальною галуззю права й роботодавець не має права посягати на заробіток працівника, адже якщо «копнути» глибше, то навіть у питаннях матеріальної відповідальності ще в 1971 році розробники КЗпП України подбали про захищеність заробітку працівника, адже саму главу IX нормотворець назвав через категорію «гарантії». Адже саме так відбувається реалізація захищеності заробітку працівника, щоб навіть

незважаючи на розміри завданої прямої дійсної шкоди в нього завжди залишалася стабільна заробітна плата. Так само й у питаннях дисциплінарної відповідальності, яким тяжким не був би дисциплінарний проступок працівника, але заробітної плати це не повинно торкатися в принципі.

15. Існує низка морально-правових факторів, які мають велике значення для мотивації та стимулювання персоналу, й які керівники повинні враховувати. Ці фактори визначаються як позитивні та негативні. До позитивних можна віднести: можливість професійної реалізації; визнання особистої цінності; можливості для навчання та професійного зростання; стимулююча діяльність (безкоштовне відвідування курсів, гімназій, участь у тимблдингу, волонтерській діяльності); розподіл обов'язків; міжособистісні стосунки та найприємніша атмосфера на роботі. Серед найважливіших факторів, які негативно впливають на мотивацію персоналу, є: неприємна атмосфера або надмірний стрес; дуже стабільна політика заробітної плати та ін.

16. Ротація робочих місць як позитивний мотиваційний фактор передбачає переміщення співробітників на різні роботи для підвищення інтересу та мотивації. Цей метод мотивації може мати як переваги, так і недоліки, з одного боку, він пропонує перевагу вирішення проблеми відсутності персоналу, з іншого, він може спричинити зниження продуктивності, оскільки працівники не знайомі з новим завданням і часто не хочуть їх виконувати. Відтак ротація робочих місць часто передбачає потребу в подальшому навчанні.

17. Командна робота та розширення повноважень як моральний метод мотивації та стимулювання працівників передбачає забезпечення більшого контролю над професійним життям. Організація робочої сили в команди з високим ступенем автономії може допомогти досягти цього. Це означає, що співробітники планують свою роботу, самостійно приймають рішення й вирішують власні проблеми. Команди встановлюють цілі, які

потрібно досягти, і можуть отримувати за це винагороди. Командна робота є популярним способом організації співробітників на роботі закордоном.

18. Нефінансова мотивація має низку переваг: (1) має більш потужний вплив, апелюючи до елементів емоційного характеру; (2) коштує менше; (3) має ефект протягом більш тривалого періоду часу, зберігається в пам'яті працівника більш тривалий час; (4) позитивно впливає на згуртованість колективу; (5) не викликає образи, коли роботодавець змушений призупинити надання такої мотивації; (6) формує лояльність до компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Abadi F. E., Jalilvand M. R., Sharif M., Salimi G. A., Khanzadeh S. A. A Study of Influential Factors on Employees' Motivation for Participating in the In-Service Training Courses Based on Modified Expectancy Theory. *International Business and Management*. 2011. № 2(1).
2. Aquilano N., Chas, R., Jacob, R. Production and operations management. Irvin McGraw-Hill. 2004.
3. Arifin Noor. Concept Application Quality of work life in Effort to Grow Motivation. *Employee Performance Excellence of control Businessman*. 1999. № 10. P. 25–29.
4. Baker and Cullen. Administrative reorganization and configurational context: The contingent effects of age, size, and change in size. *Academy of Management Journal*. 1993. № 36. P. 1251–1277.
5. Balasubramanian A. G. Evolution of personnel function in India: A re-examination. Part II. *Management and Labor Studies* 1995. № 20(1). P. 5–14.
6. Bartel A. Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial Relations*. 1994. № 33. P. 411–425.
7. Bowles S., Polanía-Reyes S. Economic Incentives and Social Preferences: Substitutes or Complements? *Journal of Economic Literature*. 2012. № 50(2). P. 368–425.
8. Budhwar P., Sparrow P. Evaluating levels of strategic integration and development of human resource management in India. *International Journal of Human Resource Management*. 1997. № 8. P. 476–494.
9. Cianni M., Wnuck D. Individual growth and team enhancement: Moving toward new model of career development. *Academy of Management Executive* 1997. № 11(1). P. 105–115.
10. Costin Alexandru, Nicoleta Georgeta. Trends in Non-Financial Motivation Policies Of Employees. *Global Economic Observer*. 2018. P. 889–894.

11. Daneshjo N., Repková Štofková K., Bednárová L., Danishjoo M. Marketing and management information system and research system. San Antonio, Texas : FedEX Office Print & Ship Center, 2016. 288 p.

12. Dr. Nguyen Hoang Tien, Tran Duy Thuc, Phung. The Vinh and Dang Thi Phuong Chi Staff motivation policy of foreign companies in Vietnam. *International Journal of Financial Management and Economics*. 2020. № 3(1). P. 1–4.

13. Gey van Pittius-Bergh I. The effect of employer incentives and peers on the relationship between employee intrinsic and extrinsic motivation. The University of Pretoria, 2018.

14. Harter S. Effectance motivation reconsidered: Toward a developmental model". *Human Development*. 1978. № 1. P. 661–669.

15. J.M. Moczydłowska, U. Widelska, Motivating managers – expectations and reality (Polish experiences). *Journal Acta Oceano mica Selye*. 2014. № 3(2). P. 186–196.

16. Jehanzeb K., Rashee, M., Rashee, A., Aamir A. Impact of Reward sand Motivation on Job Satisfaction in Banking Sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Social Science*. 2012. № 3(21). P. 272–278.

17. Khan K. U The Relationship between Rewards and Employee Motivation in Commercial Banks of Pakistan. *Research Journal of International Studies*. 2010.

18. Kollárik T. Sociálna psychológia práce (Social Psychology of Work) Centre for Continuing Education of the Comenius University in Bratislava, Bratislava. 2002.

19. Krivenko E. Yu. Moral Stimulation as a Means of Increase Motivation of Employees. *The scientific heritage*. 2023. № 113(113). P. 42–46.

20. Lai H-H. The Influence of Compensation System Design on Employee Satisfaction. *African Journal of Business Management*. 2011. Vol. 5. № 26.

21. Lawrence and Nohria. *Driven: How human nature shapes our choices*. Jossey-Bass, 2002.

22. Mani V. Development of Employee Satisfaction. *Index Scorecard European Journal Lunenburg*. 2010.

23. Maria Zilincikova, Katarina Repkova Stofkova Motivational Elements of Employees as a Competitive Advantage of Companies in the Conditions of Globalization. *International Journal of Management Science and Business Administration*. 2020. № 6(5). P. 16–24.

24. Nohria et al. Employee motivation: A powerful new model. *Harvard Business Review*. 2008. № 86. P. 78–83.

25. Pruijt Hans. Performance and Quality of Work Life reason for effort. *Journal of Organizational Change Management*. 2003. № 13. P. 389–400.

26. Radović-Marković Mirjana, Vukotić Vladimir, Krumova Albena. Work Motivation: Comparative Analysis between Serbia and Bulgaria. *International Review*. 2014. № 1-2. P. 127–135.

27. Ragin. *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. University of Chicago Press, 2008.

28. Ramlall S. A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention within Organizations. *The Journal of American Academy of Business*. 2004. № 5(20).

29. Rizki I. Effect of Work Motivation on Employee Performance. *Mochamad Iqbal Rizki*. 2020.

30. Rukhmani K., Ramesh M., Jayakrishnan J. Effect of Leadership Styles on Organizational Effectiveness. *European Journal of Social Sciences*. 2010. № 15(3).

31. Ryan R. M., Deci E. L. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*. 2000. № 5(1). P. 54–67.

32. Ryan R. M., Deci E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. 2000. № 5(1). P. 68.

33. Ryan Richard, Edward L. Deci. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*. 2000. № 25(1). P. 54–67.

34. Shadare O. A., Hammed T. A. Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees' Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. 2009.

35. Tella A., Ayeni C. O., Popoola S. O. Work Motivation, Job Satisfaction and Organizational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State. *Nigeria, Practice*. 2007. P. 1–16.

36. Vischer J. C. The Effects of the Physical Environment on Job Performance: Towards a Theoretical Model of Workspace Stress. *John Wiley & Sons, Ltd. Journal of Human Resource Studies*. 2007. № 23(3).

37. Weiner Bernard. Interpersonal and intrapersonal theories of motivation from an attributional perspective. *Educational Psychology Review*. 2000. № 12(1). P. 1–14.

38. Woodside. Moving beyond multiple regression analysis to algorithms: Calling for adoption of a paradigm shift from symmetric to asymmetric thinking in data analysis and crafting theory. *Journal of Business Research*. 2013. № 66. P. 463–472.

39. Yaseen A Effect of Compensation Factors on Employee Satisfaction. *International Journal of Human Resource Studies*. № 3(1).

40. Yazdani B. O., Yaghoubi N. M., Giri E. S. Factors Affecting the Empowerment of Employees. *European Journal of Social Sciences*. 2011. № 20(2). P. 267–274.

41. Yaroshenko O. M., Lutsenko O. Ye., Vapnyarchuk N. M. Salary optimisation in Ukraine in the context of the economy Europeanisation. *Journal of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine*. 2021. № 28(3). P. 224–237.

42. Аванесова Н., Гетьман О., Сергієнко Ю. Коучинг як ефективна технологія формування емоційної компетентності майбутніх менеджерів. *Новий Колегіум*. 2020. № 4. С. 108–112.

43. Андрощук Г. Зарубіжний досвід стимулювання ІТ-компаній. *Інтелектуальна власність*. 2014. № 12. С. 43–52.

44. Балабанова. Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія. Донецьк : ДонНУСТ, 2010. 229 с.

45. Баран Р. М. У пошуках ідеальної системи преміювання. *Соціально-економічні дослідження в перехідний період*. 2004. Вип. 6. С. 346–354.

46. Баранов В. М. Поощрительные нормы советского социалистического права, 1978. 148 с.

47. Бару М. И. Моральные стимулы к труду. Проблемы социалистической законности на современном этапе коммунистического строительства : краткие тез. докл. и науч. сообщ. республ. конф. (г. Харьков, 21-23 нояб. 1978 г.). Харьков : Харьков. юрид. ин-т, 1978. С. 151–153.

48. Бахрах Д. Н. Поощрение в деятельности публичной администрации. *Журнал права*. 2006. № 7. С. 23–28.

49. Біліченко О. С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2012. № 4. С. 119–125.

50. Бодріяр Ж. Симулякри і симуляція / пер. з фр. В. Ховхун. Київ : Основи, 2004. С. 12.

51. Болотіна Н. Б. Трудове право України : підручник. Київ : Вікар, 2003. 725 с.

52. Босак О. В. Мотивація персоналу як фактор формування конкурентоспроможності суб'єктів ринку. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2006. Вип. 1(3). С. 125–131.

53. Валецька О. В. Удосконалення колективно-договірного регулювання оплата праці в сучасних умовах. *Університетські наукові записки. Серія «Право – Економіка – Управління»*. 2008. Вип. 1. С. 144–150.

54. Вегера В. М. Оплата праці – інструмент економічного стимулювання працівника. *Верховенство права та правова держава : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Ужгород, 16-17 трав. 2014 р.)*. Ужгород : Ужгород. нац. ун-т, 2014. С. 151–153.

55. Венедіктов С. В. Дереватив як один із напрямків стимулювання ефективної професійної діяльності працівників. *Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ*. 2008. Вип. 2. С. 108–112.

56. Венедіктов С. В. Матеріальне та моральне стимулювання ефективної професійної діяльності працівників органів внутрішніх справ України : наук.-практ. посіб. Харків : Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2005. 328 с.

57. Ветухова І. А. До питання морального стимулювання працівників за сучасних умов. *Проблеми розвитку соціально-трудових прав та профспілкового руху в Україні : матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 28 трав. 2020 р.)*. Харків : Харків. нац. ун-т внутр. справ, 2020. С. 150–153.

58. Винник О. В. Особливості стимулювання службової діяльності працівників ОВС України. *Харківський національний університет внутрішніх справ в системі підготовки кадрів України : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 26 верес. 2014 р.)*. Харків : ХНУВС, 2014. С. 58–60.

59. Вієвська М., Красовська Л. Мотивація професійного саморозвитку у реалізації стратегії формування управлінських компетенцій. *Вища школа*. 2010. №3-4. С. 89–104.

60. Власова О. Стимулювання працівників як форма підвищення продуктивності праці. *Юридичний Радник*. 2008. №1. С. 36–40.

61. Гилев Г. С. Правовые формы материального стимулирования, предупреждения брака продукции. *Сборник аспирантских работ по вопросам государства и права*. 1966. Вып.6. С. 213–220.

62. Гладкіх Ю. М. Мотивація трудової діяльності в управлінні персоналом. *Державне управління та місцеве самоврядування* : тези V міжнар. наук. конгресу (м. Харків, 26 лют. 2005 р.). Харків : Вид-во «Магістр», 2005. С. 106–107.

63. Гніденко О. Стимулювання праці в аграрному секторі економіки при реформуванні сільськогосподарських підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 1999. № 12. С. 6–9.

64. Голядова Т. О. Оцінка ефективності діяльності керівництва корпорацією: теоретичні підходи, західний та вітчизняний досвід. *Вісник Одеського інституту внутрішніх справ*. 2005. №2. С. 42–49.

65. Гончарук В. В. Правове регулювання стимулювання праці працівників ОВС. *Актуальні проблеми трудового права і права соціального забезпечення* : тези доп. та наук. повідомл. учасн. V міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 27-28 трав. 2013 р.). Харків : Право, 2013. С. 175–180.

66. Гордеюк А. О. Депреміювання як елемент преміальної системи. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2009. № 14. С. 241–250.

67. Гордеюк А. О. Особливості класифікації премій за критерієм їх зумовленості системами оплати праці. *Право і Безпека*. 2012. № 4. С. 221–225.

68. Гоц В.Я. Премии в системе оплаты труда, вознаграждение за общие результаты работы по итогам за год. Харьков : Юрид. ин-т, 1987. 35 с.

69. Гришина Л. О. Мотивація праці, як фактор реалізації інноваційно-інвестиційної стратегії розвитку підприємства. *Хмельницький університет управління та права. Університетські наукові записки*. 2005. №3. С. 395–399.

70. Гущина Н. А. Поощрительные нормы: теория и законодательная практика. Юрид. Центр Пресс, 2003. 294 с.

71. Дей М. О. Мотиваційний вплив стимулювання на психологію праці працівників. *Вісник Національного університету внутрішніх справ*. 2005. Вип. 29. С. 321–327.

72. Дей М. Основні питання стимулювання трудової активності в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2004. № 6. С. 105–108.

73. Дей М. Проблеми морального стимулювання робітників як соціально-правового інструменту управління працею. *Підприємництво, господарство і право*. 2004. №11. С. 53–56.

74. Дей М. Роль права у стимулюванні мотивації праці в перехідній ринковій економіці. *Підприємництво, господарство і право*. 2004. №12. С. 55–60.

75. Дмитрієв В. Матеріальне стимулювання праці. *Бюлетень національної служби посередництва і примирення*. 2003. № 9. С. 34–37.

76. Задорожний Б. Як сформувати професійний колектив працівників-міленіалів: поради власникам, керівникам юридичних компаній. *Юридична газета*. 2019. № 27. С. 26–27.

77. Ігнат'єва І. А., Сидоренко Т. М. Підходи щодо формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Економіка, фінанси, право*. 2013. № 5. С. 52–54.

78. Іншин М. І. Особливості мотивації працівників в ЄС. *Часопис Київського університету права*. 2015. № 2. С. 140–143.

79. Калина А. В. Економіка праці : навч. посіб. Київ : МАУП, 2004. 272 с.

80. Калина А. В., Дороміна О. А. Організаційно-економічний механізм стимулювання праці в умовах інноваційного розвитку : монографія. Донецьк : Видавн. дім «Схід», 2013. 417 с.

81. Каринский С. С. Правовое регулирование заработной платы. Гос. изд-во юрид. лит., 1963. 210 с.

82. Каринский С. С. Правовые способы материального и морального стимулирования рабочих и служащих к дальнейшему повышению эффективности труда : дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.05. 1964. 203 с.

83. Каринский С., Кучма М. Премирование рабочих и служащих промышленных предприятий. Профиздат, 1975. 159 с.

84. Карлова І. О., Зелена А. А. Матеріальне стимулювання трудової діяльності працівників транспортної галузі України. *Економіка, фінанси, право*. 2008. № 12. С. 9–11.

85. Катречко М. О. Фактори стимулювання праці як необхідна передумова ефективного управління банком. *Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України*. 2008. №3/2(45). С. 38–41.

86. Кизима І. С. Моніторинг стимулів до ефективної праці у сфері охорони здоров'я. *Український соціум*. 2006. № 3/4(14/15). С. 160–169.

87. Клос Л. Мотивація працівників, які надають соціальні потуги у сфері паліативної медицини. *Соціальна політика, соціальна робота й охорона здоров'я*. Київ : Сфера, 2007. С. 242–246

88. Коваль Н. Фінансове стимулювання професійної підготовки кадрів як складова соціально-економічного зростання держави. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2010. Вип. 119. С. 35–37.

89. Ковальчук А. Т., Стеценко С. Г. Правова мотивація підприємництва на засадах блокчейн-технологій. *Публічне право*. 2021. № 1. С. 96–101.

90. Ковальчук В. Г., Лавришина В. Г. Мотивація як фундаментальна складова управління підприємством. *Економіка та право*. 2018. № 3(51). С. 80–85.

91. Ковбас Г. І. Роль мотивації персоналу в антикризовому управлінні. *Економіка, фінанси, право*. 2019. № 7. С. 32–35.

92. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. *Відомості Верховної Ради УРСР*. 1971. Дод. № 50.

93. Кожушко С. І. Становлення, сучасний стан та перспективи розвитку законодавства про дисципліну праці в Україні : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.05. Харків, 2007. 20 с.

94. Колеснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників. *Право і Безпека*. 2015. № 3. С. 114–120.

95. Кононенко В. А. Правове регулювання матеріального стимулювання науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладах III-IV рівнів акредитації. *Актуальні проблеми трудового права і права соціального забезпечення* : тези доп. та наук. повідомл. учасн. V міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 27-28 трав. 2013 р.) / Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Я. Мудрого». Харків : Право, 2013. С. 351–357.

96. Коритцев Г. І. Принципи заохочення сумлінної праці. *Форум права*. 2012. № 2. С. 358–362.

97. Кохан М. С. Правові форми заохочення працівників в умовах ринкової економіки в Україні : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.05. Київ, 2013. 20 с.

98. Красюк Т. В. Стимулювання праці науково-педагогічних працівників. *Розвиток законодавства про працю і соціальне забезпечення: здобутки і проблеми* : тези доп. та наук. повідомл. учасн. IV міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 5-6 жовт. 2012 р.) / Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Я. Мудрого». Харків : Право, 2012. С. 233–239.

99. Кривенко Е. Ю. Заробітна плата як найважливіший метод матеріального стимулювання. *Правове забезпечення соціальної безпеки в*

умовах євроінтеграційних процесів : тези допов. учасн. III міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 26 листоп. 2021 р.) / за ред. : М. І. Іншина, М. Б. Мельник. Київ : ФОП Маслаков, 2021. С. 146–148.

100. Кривенко Е. Ю. Мотивація трудової діяльності персоналу у зарубіжних країнах: досвід для України. *Право та державне управління*. 2022. № 2. С. 81–86.

101. Кривенко Е. Ю. Мотивація працівників: суть та значення. *Правові виклики сучасності: захист прав людини в умовах пандемії* : матеріали II міжнар. наук.-практ. онлайн конф. (м. Чернівці, 22 жовт. 2021 р.) / [редкол. : Н.Д. Гетьманцева (гол.), О.В. Кіріяк (відпов. секр.) та ін.]. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. С. 230–231.

102. Кривенко Е. Ю. Оптимізація системи мотивації трудової діяльності працівників – один із факторів розвитку підприємств. *Соціальне право*. 2021. № 4. С. 157–164.

103. Кривенко Е. Ю. Преміювання як засіб мотивації працівників. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 3. С. 178–182.

104. Кривенко Е. Ю. Щодо впровадження зарубіжних моделей мотивації та стимулювання персоналу в Україні. *Європейський вибір України, розвиток науки та національна безпека в реаліях масштабної військової агресії та глобальних викликів XXI століття» (до 25-річчя Національного університету «Одеська юридична академія» та 175-річчя Одеської школи права)* у 2 т. : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 17 черв. 2022 р.) / за заг. ред. С. В. Ківалова. Одеса : Вид. дім «Гельветика», 2022. Т. 1. С. 590–592.

105. Кудрявцев В. Н. *Право и поведение* : монографія. Изд-во Юрид. лит., 1978. 191 с.

106. Кудрявцев В. Н. *Правовое поведение: норма и патология* : монографія. Изд-во «Наука», 1982. 287 с.

107. Кузнецова В. Створення нових робочих місць: організаційний та економічний механізм стимулювання. *Економіка України*. 1998. № 11. С. 82–84.

108. Кузнецов А. М. Мотиваційне регулювання конкурентоспроможності персоналу банків. *Стратегічні напрямки соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації* : збірник тез Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 18-20 квіт. 2013 р.). Хмельницький : Хмельниц. ун-т управ. та права, 2013. С. 216–218.

109. Кунельский Л. Э. Повышение стимулирующей роли заработной платы и оптимизация ее структуры : монография. Изд-во «Экономика», 1975. 223 с.

110. Курилов В. И. Личность в системе управления трудом (правовой аспект) : дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.05. 1998. 230 с.

111. Лазор І. В. Юридичні і соціальні аспекти дисципліни праці : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.05. Київ, 2011. 20 с.

112. Лебедева Е. Н. Механизм правового стимулирования социально-активного поведения (проблемы теории и практики) : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.01. 2002. 28 с.

113. Лившиц Р.З. Заработная плата в СССР: правовое исследование : монография. Изд-во «Наука», 1972. 272 с.

114. Лившиц Р. З. Судебная практика по трудовым делам. *Советское государство и право*. 1969. С. 144.

115. Лук'янчиков О. М. Стимулякри системи оплати праці. *Проблеми розвитку соціально-трудоових прав та профспілкового руху в Україні* : матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 28 трав. 2020 р.). Харків : Харків. нац. ун-т внутр. справ, 2020. С. 200–204.

116. Луценко І. Правове стимулювання та правовий стимул як взаємопов'язані категорії. *Право України*. 2008. № 11. С. 97–102.

117. Макаревич О. П., Постніков С. М. Теоретико-методологічний аналіз мотивації цілеспрямованої поведінки особистості. *Наукові записки*

Харківського військового університету. Соціальна філософія, педагогіка, психологія. 2000. Вип. VII. С. 159–169.

118. Макеєва І. Мотивація навчання як соціально-психологічний чинник підвищення кваліфікації співробітників бібліотек вищої школи. *Вісник Книжкової палати.* 2008. № 12. С. 19–21.

119. Малько А. В. Стимулы и ограничения в праве : монографія. Изд-во «Юристъ», 2004. 380 с.

120. Матієнко Т. Структура та фактори формування професійної мотивації поліцейських. *Підприємництво, господарство і право.* 2019. № 10. С. 228–231.

121. Машков К. Є. Правове регулювання заохочень за трудові досягнення : автореф. дис. ... канд. юрид. наук :12.00.05. Київ, 2011. 16 с.

122. Михайлова Л. І., Ревенко Т. І. Компетентність працівників органів публічної влади та їх професійний розвиток в системі мотивації праці. *Публічне управління XXI століття: синтез науки та практики* : збірник тез XIX Міжнар. наук. конгресу (19 квіт. 2019 р.). Харків : ХарПІ НАДУ «Магістр», 2019. С. 29–32.

123. Мороз В. М. Державне управління процесом формування дієвого мотиваційного механізму стимулювання трудової активності громадян. *Хмельницький університет управління та права. Університетські наукові записки: часопис.* 2011. № 1(37). С. 347–354.

124. Николаенко Л. Оценка эффективности и качества труда персонала в регионах. *Новий колегіум.* 2007. № 6. С. 55–63.

125. Овсієнко О. В. Вади матеріального стимулювання трудової діяльності в Україні як передумова деструкції соціальної держави. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого».* Серія: Економічна теорія та право. 2012. № 2(9). С. 73–83.

126. Огороднікова І. І., Колосов О. О. Мотивація співробітників податкового відомства: конструктивні підходи (показовий досвід ФРН). *Фінансове право.* 2015. № 4. С. 54–57.

127. Орлов А. Г. Законодательство о труде и технический прогресс. Изд-во: Юрид. лит., 1964. С. 124.

128. Павловська. О. Регулювання ринку праці: фінансово-економічний механізм : монографія. Київ : Редакція «Бюлетеня Вищої атестаційної комісії України», 2001. 272 с.

129. Палкін Ю. Матеріальне і моральне стимулювання праці. Київ : Політвидав України, 1975. 133 с.

130. Пантелієнко П. Пропозиції щодо вдосконалення преміювання працівників. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 1. С. 70–74.

131. Пилипенко В. М. Дисциплінарна відповідальність як стимулюючий захід ефективної трудової діяльності. *Право і безпека*. 2011. № 4. С. 172–175.

132. Пилипенко В. М. Заохочення та їх роль у стимулюванні діяльності працівників вищих навчальних закладів МВС України. *Вісник Харківського Національного університету внутрішніх справ*. 2012. Вип. 1(56). С. 392–399.

133. Пилипенко В. М. Правові стимули у сфері праці. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2011. Вип. 3(54). С. 310–316.

134. Постанова Апеляційного суду Дніпропетровської області від 10.01.2018 у справі № 212/4232/16-ц. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/71527649> (дата звернення 14.01.2023)

135. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1995. № 17. Ст. 121.

136. Процевский А. И. Заработная плата и эффективность общественного производства : монография. Харьков : Вища шк., 1975. 169 с.

137. Райко М. С. Оплата праці як один із важливих факторів матеріального стимулювання. *Право та інновації*. 2020. № 1. С. 59–64.

138. Рішення Апеляційного суду Полтавської області в складі колегії суддів судової палати з розгляду цивільних справ від 16.11.2017 у справі № 524/2418/17. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/70307970> (дата звернення 22.01.2024)

139. Рішення Деснянського районного суду м. Києва від 23.04.2013 у справі № 754/4189/13-ц URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/46948814> (дата звернення 30.01.2024)

140. Рішення Донецького окружного адміністративного суду від 12.01.2021 у справі № 200/11124/20-а. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/94065919> (дата звернення: 22.01.2024)

141. Рішення Заводського районного суду м. Миколаєва від 02.12.2021 у справі № 487/7847/20 URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/101546734> (дата звернення: 22.01.2024)

142. Рішення Знам'янського міськрайонного суду Кіровоградської області від 04.03.2021 у справі № 389/3669/20 URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/95370732> (дата звернення 23.01.2024)

143. Рішення Козятинського міськрайонного суду Вінницької області від 20.12.2016 у справі № 133/3475/15-ц URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/63687410> (дата звернення: 22.01.2024)

144. Рішення Колегії суддів судової палати в цивільних справах апеляційного суду Вінницької області від 07.02.2017 у справі № 133/3475/15-ц. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/64597621> (дата звернення: 22.01.2024)

145. Рішення Колегії суддів судової палати в цивільних справах апеляційного суду Тернопільської області від 15.03.2012 у справі № 22-ц-364/12. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/22121076> (дата звернення: 22.01.2024)

146. Рішення Оболонського районного суду м. Києва від 24.03.2011 у справі № 2-649/11. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/14584933> (дата звернення 30.01.2024)

147. Рішення Солом'янського районного суду м. Києва від 01.03.2016 у справі № 760/18688/15-ц. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/56320226> (дата звернення 30.01.2024)

148. Рішення Тернівського районного суду м. Кривого Рогу від 27.11.2013 у справі № 215/2641/13-ц. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/35632345> (дата звернення: 23.01.2024)

149. Ротань В. Г., Зуб І. В., Сличинський Б. С. Науково-практичний коментар до законодавства про працю України. Київ : А.С.К., 2007. 944 с.

150. Сардінов Р. Т. Заохочення та дисциплінарні стягнення як засоби стимулювання праці. *Право і Безпека*. 2012. № 4. С. 237–240.

151. Сардінов Р. Т. Сутність та засоби стимулювання праці. *Право і Безпека*. 2012. № 3. С. 273–276.

152. Сачков Л. С. Мотивація перебування в членах профспілки. *Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України*. 2002. №1(14). С. 25–30.

153. Синько Н. Матеріальне стимулювання працівників. *Вісник. Право знати все про податки і збори*. 2015. № 45. С. 4–11

154. Скакун О. Ф. Теорія держави і права (Енциклопедичний курс) : підручник. Харків : Еспада, 2006. 776 с.

155. Слабко С. М. Мотивація як правова категорія. *Держава та регіони. Сер., Право*. 2014. № 2. С. 14–19.

156. Слепченко Т. Ф. Становлення та розвиток інституту дисциплінарних стягнень в українському законодавстві. *Юридичний вісник Причорномор'я*. 2011. № 1(1). С. 330–336.

157. Смолярова М. Л. Застосування стимулів в трудових відносинах. *Актуальні питання удосконалення законодавства про працю та соціальне забезпечення* : тези доп. та наук. повідомл. учасників VII міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 29 верес. 2017 р.) / Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого. Харків : Право, 2017. С. 187–189.

158. Смолярова М. Л. Нормативно-правові засоби стимулювання продуктивності та якості праці за проектом Трудового кодексу України. *Державотворення та правотворення в період реформ: питання теорії та практики* : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 19-20 квіт. 2012 р.). Київ : НАВС, 2012. Ч. 2. С. 228–230.

159. Смолярова М. Л. Принципи стимулювання в трудовому праві: теоретичні та практичні аспекти. *Держава та регіони. Серія «Право»*. 2014. № 1. С. 77–80.

160. Смолярова М. Л. Преміювання працівників як вид правових стимулів в трудовому праві. *Соціально-економічні та правові підстави вдосконалення трудового законодавства на сучасному етапі* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 21 жовт. 2016 р.). Хмельницький : Хмельниц. ун-т управ. та права, 2016. С. 280–283.

161. Смолярова М. Л. Стимулювання осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування як важіль запобігання і протидії корупції. *Теоретичні засади та практика реалізації правової політики* : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 26 груд. 2013 р.) / Ін-т права ім. В. Сташиса Класич. приват. ун-ту, Нац. гірн. ун-т. Запоріжжя : ФОП Зеленкевич Л. П., 2013. С. 132–135.

162. Смолярова М. Л. Стимуляційне регулювання на локальному рівні. *Проблеми розвитку соціально-трудоових прав та профспілкового руху в Україні* : матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 28 трав. 2020 р.). Харків : Харків. нац. ун-т внутр. справ, 2020. С. 239–241.

163. Смолярова М. Л. Функції стимулювання праці. *Єдність і диференціація трудового права та права соціального забезпечення* : матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 28 листоп. 2014 р.). Харків : Харків. нац. ун-т внутр. справ, 2014. С. 143–146.

164. Сойфер В. Г. Стимулирование работников за развитие новой техники (правовые вопросы) : монография. Изд-во : Юрид. лит., 1971. 175 с.

165. Старченко А. К. *Методи стимулювання праці. Фінансові послуги та розвиток суб'єктів господарювання в Україні* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених, магістрів і студ. старших курсів. Харків : ХІФ УДУФМТ, 2008. С. 348–350.

166. Стельмашенко О. В. *Маркетингові дослідження системи мотивації персоналу підприємства в умовах стратегічного управління. Стратегічні напрямки соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації* : збірник тез Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 18-20 квіт. 2013 р.). Хмельницький : Хмельниц. ун-т управ. та права, 2013. С. 422–424.

167. Стрельченко О. Г. *Класифікація заходів стимулювання в системі публічного управління. Держава і право. Юридичні і політичні науки. 2007. Вип. 37. С. 288–294.*

168. Тихонравов Ю. В. *Основы философии права* : учебн. пособ. Изд-во «Вестник», 1997. 608 с.

169. Тімашкова О. А. *Мотивація праці та її роль у підвищенні ефективності діяльності підприємств. Вчені записки університету «Крок».* Вип. 18 : за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф. «Виклики та потреби бізнесу ХХІ століття» (28 листоп. 2008 р.) : в 4 т. Київ, 2008. Т 2. С. 216–221.

170. Торган К. Э. *Правовые стимулы научно-технического прогресса в производственном объединении.* Изд-во Юрид. лит, 1983. 88 с.

171. *Трудове право України* : підручник / за ред. О. М. Ярошенка. Харків : Вид-во 2022. 376 с.

172. *Трудове право* : підручник / [О. М. Ярошенко, С. М. Прилипко, А. М. Слюсар та ін.] ; за заг. ред. О. М. Ярошенка. 3-тє вид., перероб. і допов. Харків : Право, 2021. 544 с.

173. Труш Ю. Л., Григорців М. В., Осадчук О. П. *Мотивація та стимулювання персоналу як складові системи управління якістю продукції на підприємстві. Актуальні проблеми економіки.* 2016. № 12. С. 274–279.

174. Удалов Г. Г. Мотивація праці за умов ринкової економіки. *Нові технології навчання*. 2006. Вип. 45. С. 100–103.

175. Федоров К. Л., Шаповалов О. В., Юрченко А. В. Мотивація персоналу міліції. *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ України*. 2004. № 6. С. 241–251.

176. Хныкин Г. В. Правовые стимулы повышения трудовой активности рабочих и служащих. *Проблемы совершенствования сов. за-ва*. 1983. Вып. 25. С. 153–160.

177. Цехмістрова Г. С. Працевлаштування та мотивація кар'єри випускників туристичного профілю. *Нові технології навчання*. 2010. Вип. 65. С. 84–89.

178. Чан Куок Хинг. Стимулювання праці в перехідній економіці : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.01.01. Харків, 2003. 16 с.

179. Червінська Л. Стимулювання інноваційної діяльності персоналу. *Економіка України*. 2011. № 6. С. 59–65.

180. Череп А. В. Стимулювання праці – необхідний елемент ринкової економіки, що впливає на витрати виробництва. *Економіка, фінанси, право*. 2005. №2. С. 7–10.

181. Чумаченко О.В. Механізм стимулювання виробничої діяльності персоналу підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.02.03. Донецьк, 2004. 211 с.

182. Шевцова Я. Мотивація до навчання в системі підвищення кваліфікації суддівського корпусу. *Слово національної школи суддів України*. 2015. № 2. С. 23–28.

183. Шевченко В. Тренд в стимулюванні винахідництва відзнаками. *Інтелектуальна власність*. 2014. № 10. С. 31–34.

184. Шевченко В. Тренд в стимулюванні раціоналізаторства: державні відзнаки. *Інтелектуальна власність*. 2014. № 11. С. 22–26

185. Шелютто К. Преміальна система оплати труда и единовременное премирование. *Советская юстиция*. 1962. № 14. С. 22.

186. Шепель В. М. Стимулирование труда (психологический аспект). Изд-во «Экономика», 1969. 88 с.

187. Шерегов С. А. Производственная дисциплина и трудовой распорядок в странах с развитой рыночной экономикой. *Труд за рубежом*. 2001. № 2. С. 139–154.

188. Шиловцева Н. В. Мотивування як чинник стимулювання трудової діяльності. *Проблеми розбудови державності та народовладдя в Україні (до 20-річчя Народного руху України за перебудову)* : матеріали Міжнар. наук.-теорет. конф. (XXII Харківські політологічні читання) / Харків. асоц. політологів, НЮАУ ім. Ярослава Мудрого, НДІ держ. буд-ва та місц. Самоврядування. Харків : Б. в., 2009. С. 195–197.

189. Шмигаренко Р. М. Мотивація праці: суть, класифікація і роль у вдосконаленні управління. *Фінансові послуги та розвиток суб'єктів господарювання в Україні* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених, магістрів і студ. старших курсів. Харків : ХІФ УДУФМТ, 2008. С. 344–346.

190. Щербина В. І. Дисциплінарні санкції: проблеми ефективності в умовах ринкових відносин. *Підприємство, господарство і право*. 2006. № 10. С. 45–49.

191. Ярошенко О. М., Костюченко О. Є. Правова природа премій у системі оплати праці. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 7. С. 491–497. URL: <http://lsej.org.ua/index.php/arkhiv-nomeriv?id=152>

192. Ярошенко О. М. Гідна оплата праці як один із важливих факторів матеріального заохочення державних службовців. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 5. С. 455–460.

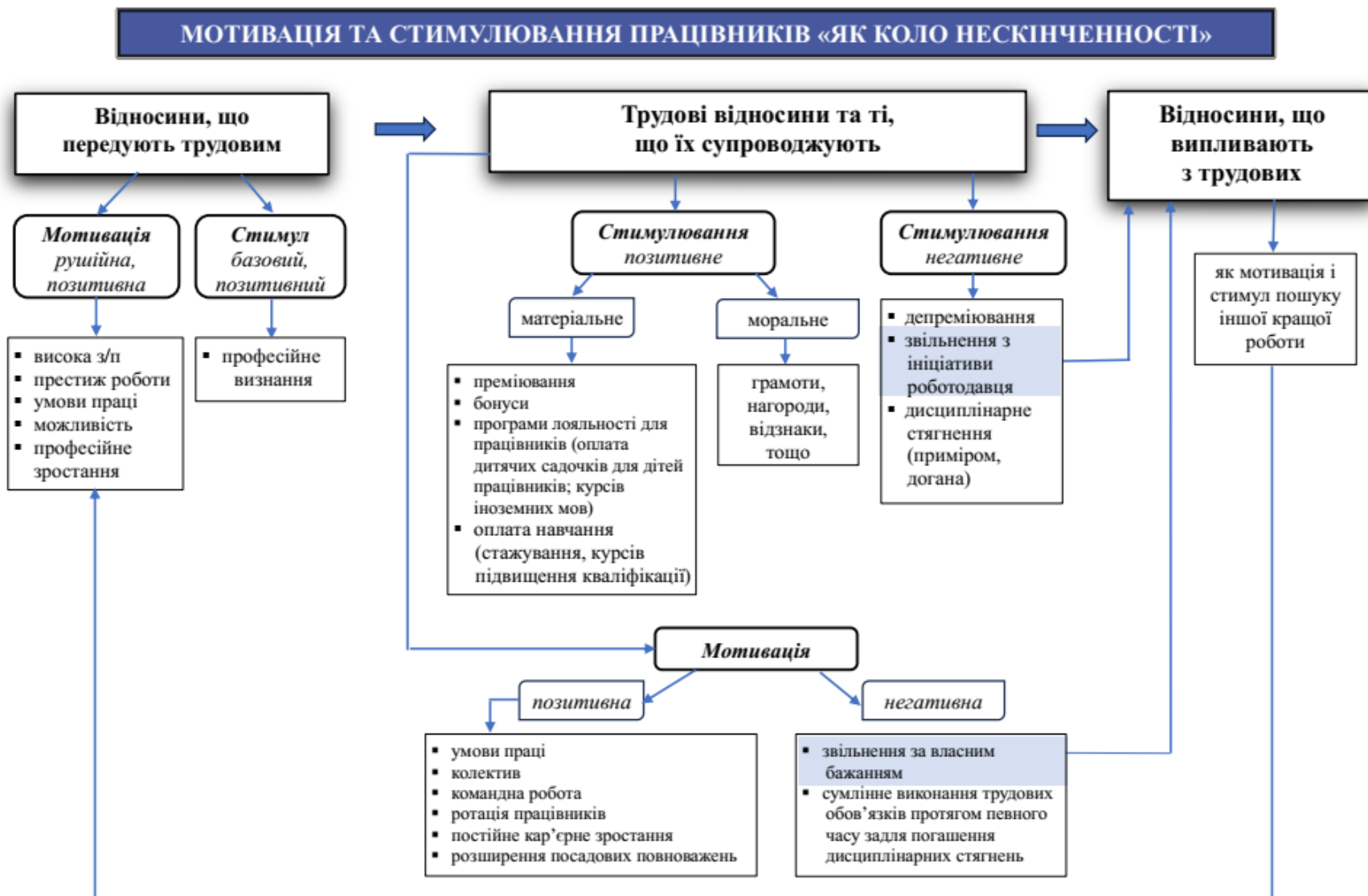
193. Ярошенко О. М. Розділ VI «Оплата праці, заохочення і соціальні гарантії». *Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу»* / керівник автор. кол. А. О. Селіванов. Київ : Парламентське видання, 2017. С. 245–285.

194. Ярошенко О. М., Жигалкін І. П., Соколова О. А. Оплата праці державних службовців: правовий дискурс в умовах євроінтеграції : монографія / за заг. ред. О. М. Ярошенка. Харків : Юрайт, 2020. 224 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Авторська схема



СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ ТА ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких відображені основні результати дослідження:

1. Кривенко Е. Ю. Оптимізація системи мотивації трудової діяльності працівників – один із факторів розвитку підприємств. *Соціальне право*. 2021. № 4. С. 157–164.

2. Кривенко Е. Ю. Мотивація трудової діяльності персоналу у зарубіжних країнах: досвід для України. *Право та державне управління*. 2022. № 2. С. 81–86.

3. Krivenko E. Yu. Moral Stimulation as a Means of Increase Motivation of Employees. *The scientific heritage*. 2023. № 113(113). P. 42–46.

4 Кривенко Е. Ю. Преміювання як засіб мотивації працівників. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 3. С. 178–182.

Наукові праці, в яких засвідчено апробацію матеріалів дослідження:

1. Кривенко Е. Ю. Мотивація працівників: суть та значення. *Правові виклики сучасності: захист прав людини в умовах пандемії* : матеріали II міжнар. наук.-практ. онлайн конф. (м. Чернівці, 22 жовт. 2021 р.) / [редкол. : Н.Д. Гетьманцева (гол.), О.В. Кіріяк (відпов. секр.) та ін.]. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. С. 230–231.

2. Кривенко Е. Ю. Заробітна плата як найважливіший метод матеріального стимулювання. *Правове забезпечення соціальної безпеки в умовах євроінтеграційних процесів* : тези допов. учасн. III міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 26 листоп. 2021 р.) / за ред. : М. І. Іншина, М. Б. Мельник. Київ : ФОП Маслаков, 2021. С. 146–148.

3. Кривенко Е. Ю. Щодо впровадження зарубіжних моделей мотивації та стимулювання персоналу в Україні. *Європейський вибір України*,

розвиток науки та національна безпека в реаліях масштабної військової агресії та глобальних викликів XXI століття» (до 25-річчя Національного університету «Одеська юридична академія» та 175-річчя Одеської школи права) у 2 т. : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 17 черв. 2022 р.) / за заг. ред. С. В. Ківалова. Одеса : Вид. дім «Гельветика», 2022. Т. 1. С. 590–592.