

ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації Кривенка Еріка Юрійовича на тему «Правове регулювання мотивації і стимулювання працівників», поданій на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 081 «Право», підготовлений та затверджений на підставі публічної презентації наукових результатів дисертації та її обговорення кафедрою трудового права Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого (протокол №9 від 6 березня 2025 року)

Обґрунтування вибору теми дослідження та її зв'язок із планами наукових робіт університету. 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 за своєю сутністю є 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 розробляються 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, К. Є. Машков, Ю. І. Палкін, В. М. Пилипенко, Р. Т. Сардінов, В. Г. Соїфер, Чан Куок Хинг 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.

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.

Наукове завдання, розв'язання якого отримано в дисертації.

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 мотивація 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.

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;

– 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;

– 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 отримує 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.

Обґрунтованість і достовірність отриманих результатів дослідження. Положення, висновки та рекомендації, що містяться в дисертації, достатньою мірою науково обґрунтовані й достовірні. 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.

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 дисертації. Результати, що розкривають основні положення дисертації, сформульовані пропозиції та висновки було оприлюднено на трьох міжнародних наукових і науково-практичних конференціях, а саме: «Правові виклики сучасності: захист прав людини в умовах пандемії» (м. Чернівці, 22 жовтня 2021 р.); «Правове забезпечення соціальної безпеки в умовах євроінтеграційних процесів» (м. Київ, 26 листопада 2021 р.); «Європейський вибір України, розвиток науки та національна безпека в реаліях масштабної військової агресії та глобальних викликів ХХІ століття» (м. Одеса, 17 червня 2022 р.).

Повнота викладу матеріалів дисертації в публікаціях здобувача. Основні теоретичні положення та висновки, сформульовані у дослідженні, викладено в 7 наукових працях, з яких 3 – у наукових фахових виданнях України, 1 – у періодичному науковому виданні іншої держави, 3 – у збірниках матеріалів наукових конференцій.

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. 77–86.

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.). 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.). 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.). Одеса : Вид. дім «Гельветика», 2022. Т. 1. С. 590–592.

Оцінка мови та стилю дисертації. Дисертацію виконано українською мовою з правильним вживанням юридичної та спеціальної термінології. Стиль викладення матеріалу дослідження – науковий.

Загальний висновок. Дисертація Е. Ю. Кривенка «Правове регулювання мотивації і стимулювання працівників» є кваліфікаційною науковою роботою, містить нові науково обґрунтовані результати, які виконують конкретне наукове завдання, яке полягає у визначенні поняття та сутності мотивації та стимулювання працівників, їх принципів та способів, а також з'ясуванні проблем правового регулювання у зазначеній сфері та внесення пропозицій щодо шляхів їх усунення.

Дисертація є самостійною науковою працею, яку виконано з дотриманням академічної доброчесності. Наукова новизна, висновки та пропозиції сформульовані автором самостійно й обґрунтовані на підставі особистих досліджень.

Дисертація Кривенка Еріка Юрійовича на тему «Правове регулювання мотивації і стимулювання працівників» відповідає вимогам Порядку

присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 (зі змінами), та може бути подана до разової ради для захисту на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 081 «Право».

Головуюча на засіданні:

**завідувачка кафедри трудового права
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого,
докторка юридичних наук, професорка**

Олена СЕРЕДА

10 березня 2025 р.



