

## АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЗАСТОСУВАННЯ ЗАОХОЧЕННЯ ДО ПРАЦІВНИКІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

### RELEVANT ISSUES OF APPLYING INCENTIVES TO EMPLOYEES IN CURRENT CONTEXT

Колеснік Т.В.,

*доктор юридичних наук, доцент,  
професор кафедри цивільно-правових дисциплін  
Донецького юридичного інституту МВС України*

У статті розглянуто питання застосування заохочення до працівників в умовах ринкової економіки. Акцентовано увагу на дієвості норм чинного законодавства, що регламентує застосування матеріального та морального заохочень. Проведено порівняльний аналіз положень Кодексу законів про працю України та відповідних нормативно-правових актів, що визначають види заохочень для окремих категорій працівників. Досліджено науково-теоретичні підходи з означених питань. Зроблено висновки та пропозиції.

**Ключові слова:** заохочення, матеріальне та моральне стимулювання, класифікація заохочень, індивідуальні та колективні заохочення.

В статье рассмотрены вопросы применения поощрения работников в условиях рыночной экономики. Акцентировано внимание на действенности норм действующего законодательства, регламентирующего применение материального и морального поощрений. Проведен сравнительный анализ положений Кодекса законов о труде Украины и соответствующих нормативно-правовых актов, определяющих виды поощрений для определенных категорий работников. Исследованы научно-теоретические подходы по указанным вопросам. Сделаны выводы и предложения.

**Ключевые слова:** поощрение, материальное и моральное стимулирование, классификация поощрений, индивидуальные и коллективные поощрения.

The article deals with the use of incentives to workers in a market economy. The emphasis is placed on the effectiveness of the norms of the current legislation regulating the use of material and moral encouragement. A comparative analysis of the provisions of the Labor Code of Ukraine and related normative legal acts determining the types of incentives for certain categories of employees is carried out. The scientific-theoretical approaches on the specified issues are investigated. Conclusions and suggestions are made.

**Key words:** encouragement, material and moral stimulation, classification of incentives, individual and collective encouragement.

**Постановка проблеми.** У процесі еволюції трудових відносин, яка пов'язується зі зростанням розуміння цінності прав людини та неоднаковості людей, їхніх потреб, у зв'язку з особливою комерціалізацією трудових правовідносин, визнанням цінності дисциплінованих і активних трудових кадрів для стабільності й економічного росту економіки було розширено заходи заохочення. Це також актуально сьогодні, зважаючи на становлення в нашій державі, суспільстві та в усіх сферах життєдіяльності людини ринкових принципів економіки, які формувалися протягом тривалого часу західною цивілізацією. Сам перехід до ринкової економіки вже сьогодні поставив роботодавців у ситуацію, в якій вони змушені зрозуміти (щоб досягати економічної ефективності господарської діяльності) потребу в сучасних та модифікованих класичних дисциплінарних стимулах працівників.

**Стан опрацювання.** Питання важливості та значущості заохочень для підвищення ефективності трудової діяльності співробітників, що працюють на різних підприємствах, в установах чи організаціях, широко обговорюється на сторінках наукової літератури. Дослідженню таких питань присвячено праці таких учених, як: Н. Болотіна, С. Венедіктов, М. Іншин, В. Костюк, С. Каринський, С. Кожушко,

К. Машков, П. Пилипенко, О. Процевський, В. Прокопенко, Н. Хуторян, Г. Чанишева й ін.

**Метою статті** є дослідження морального та матеріального стимулювання працівників на підставі наукового аналізу соціально-правових форм їх заохочення, виявлення проблемних питань щодо підвищення продуктивності праці та вироблення пропозицій з їх удосконалення в умовах ринкової економіки.

**Виклад основного матеріалу.** Важливість, значущість заохочень для підвищення ефективності трудової діяльності співробітників, що працюють на різних за характером і природою підприємствах, постійно підкреслюється в науковій літературі. Наприклад, Г. Чанишева та Н. Болотіна вказують на те, що надзвичайно важливе місце в забезпеченні дисципліни праці належить оцінці. За результатами позитивної оцінки до працівника можуть застосовуватися заохочення» [1, с. 308].

У результаті аналізу правових позицій науковців можна виділити такі види заохочень: 1) матеріальне заохочення у вигляді преміювання, надбавки до заробітної плати, цінного подарунка тощо; 2) моральне заохочення у вигляді подяки із занесенням до трудової книжки, розміщення даних про працівника на Дошці пошани, присвоєння почесних звань, нагородження почесною грамотою тощо; 3) статусне заохочення

хочення у вигляді переведення працівника на вищу посаду, підвищення кваліфікаційних характеристик працівника тощо. Але цей перелік не є вичерпним. У свою чергу, К. Машков виокремлює такі види заохочень працівника: 1) заохочення у вигляді нагороди; 2) прояв суспільної трудової пошани безпосередньо на підприємстві; 3) надання співробітникам, які працюють на особливо важливих і важких ділянках роботи, пільг і переваг; 4) просування працівників, що відзначилися, на більш відповідальну роботу, а також дострокове зняття накладеного раніше дисциплінарного стягнення; 5) надання переваг та пільг працівникам, що відзначилися; 6) встановлення професійних звань, відомчих заохочувальних відзнак [2, с. 9].

Зважаючи на те, що кожен вчений може розглянути ті самі трудові заохочення з різних позицій, а отже, формулювати власні види таких заохочень, вважаємо за доцільне розглянути правові заохочення працівника з найбільш специфічних позицій, які показово розкривають розмаїття й особливості правової, економічної і психологічної природи таких заохочень. Так, основними видами трудових дисциплінарних заохочень визначимо нижчезазначені правові заохочення.

1. За юридичним змістом (за предметом потреби працівника):

1) *матеріальні заохочення* – це ті правові заохочення, які позитивно впливають на свідомість, а отже, на поведінку працівника завдяки наданню йому матеріальних благ, що задовольняють його матеріальні та/або психологічні потреби як людини й індивіда.

У свою чергу, за предметом потреби працівника матеріальні заохочення працівників можуть поділятися на:

а) *матеріально-фінансові (грошові заохочення)*. Основою грошового стимулювання є заробітна плата і всі преміальні виплати. Підприємства уповноважені залежно від виду своєї діяльності обирати систему оплати праці, формувати власну систему преміювання [3, с. 105].

Специфічним для нашого суспільства є концептуальне розуміння заробітної плати як основного стимулу та джерела матеріального забезпечення. С. Борисов зазначає, що одним з основних видів матеріального стимулювання працівника є заробітна плата, яка є компенсацією трудового внеску працівників у діяльність організації, через що основною функцією заробітної плати є мотивування працівників до ефективної праці [4, с. 1–10].

У наукових джерелах робиться акцент на необхідності поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, зокрема, до них додають колективне й індивідуальне стимулювання. Наприклад, матеріальними є: премії з урахуванням КТС; до ювілейних дат народження; до пам'ятних дат; за перевиконання особового плану; за перевиконання плану; за результати роботи (квартал, півріччя, рік); нематеріальні: публічне визнання здобутків – грамоти, дипломи, листи подяки, підвищення кваліфікації коштом робо-

тодавця, збільшення часу відпочинку (додаткові дні до щорічної відпустки), організація культурно-масових заходів для працівників; психологічна підтримка працівника [5, с. 161–163].

Все більше вчених вказують на помилковість розуміння заробітної плати як потужного стимулу. Наприклад, С. Лебедева зазначає, що, за оцінками психологів, ефект збільшення заробітної плати позитивно діє на працівника протягом трьох місяців, по закінченні яких такий робітник зникає до неї і поступово переходить у звичний для нього «розслаблений» режим роботи [6, с. 174]. Також важливо враховувати, що мотивація працівника падає і за недостатнього, і за надмірного матеріального стимулювання. Однак є такі стимули, які підвищують результативність роботи. Цими стимулами є пільги і привілеї: зазначена пряма залежність між наявністю пільг та кількістю їх, з одного боку, почуттям гордості і позитивним ставленням працівника до свого підприємства – з іншого [7, с. 359–364];

б) *матеріально-соціальні (негрошові заохочення)*. В основному це такі заохочення працівників: створення необхідних умов для високопродуктивної праці; заохочення вільним часом. Працівники, які є молодими матерями чи батьками або за характером є домосідами, мають непрофесійні захоплення, на які їм потрібно витрачати певний час, та інші будуть позитивно сприймати таке негрошове заохочення, як надання їм вільного часу (вихідного, відпустки тощо); заохочення кар'єрним ростом [8, с. 74].

Варто підкреслити, що матеріальні негрошові заохочення працівника, як і будь-які інші заохочення, будучи спрямованими на психологію працівника і колективу, повинні задовольняти потреби суб'єкта заохочення або його близьких родичів (надання оздоровчої путівки для дітей працівника чи його батьків, дружини; забезпечення дітей працівника навчальною літературою і персональними комп'ютерами тощо).

Т. Левченко справедливо зазначає, що негрошові матеріальні заохочення сьогодні найбільш поширені на великих підприємствах, які можуть дозволити собі оплатити своїм співробітниками відпочинок у санаторіях чи на курортах. Деякі підприємства надають своїм працівникам житло: зазвичай воно службове, однак цей чинник є значним для працівників, оскільки, наприклад, молодій сім'ї сьогодні важко самостійно набути права власності на квартиру чи дім. Ті підприємства, які піклуються про матеріальне благополуччя своїх співробітників, справедливо претендують на отримання високих трудових показників найманих працівників, намагаються сформулювати певну лінію трудової поведінки, яка з повним використанням фізичного й інтелектуального потенціалу персоналу повинна привести до процвітання такої компанії [3, с. 105];

2) *моральні заохочення*. Морально-правовий аспект заохочення відрізняє його від матеріального винагородження, премій, заохочувальних виплат, в яких моральний аспект не проявляється або ж проявляється меншою мірою.

Наведене свідчить про те, що однією з найважливіших форм заохочення є моральне стимулювання праці. В. Авер'янов зауважує: «Стимулювання праці державних службовців має широкий спектр правових, економічних, соціальних і моральних аспектів, що спрямовані на адекватну оцінку кінцевих результатів їхньої праці та визначення відповідної винагороди за цю працю» [9, с. 181]. Моральне стимулювання – це такі форми заохочення, які не пов'язані з виплатою грошей або видачею матеріальних цінностей.

Щодо неоднаковості характеру працівників, їхніх потреб і мотивів цікавим є дослідження оксфордських вчених у галузі психології, які визначили серед 100% працівників шість груп типів працівників, інтереси яких прямо відображаються на їхніх очікуванні та бажанні конкретного виду трудового дисциплінарного заохочення: а) 22% (серед яких більшість – жінки) раді будь-яким заохоченням, проте для них ідеальним варіантом є подарункові сертифікати, а також туристичні путівки; б) 20% (54% серед них – чоловіки, старші за 40 років) не вважають припустимими заохочення, що порушують їхній звичний розпорядок життя (відвідування семінарів, конференцій, виставок тощо) і тягнуть до таких трудових заохочень, як позачерговий вихідний день; в) 19% (в основному жінки, які незадоволені власною роботою) сприймають як заохочення лише грошові премії й інші грошові винагороди; г) 17% (зазвичай жінки віком від 45 років із дуже високим доходом) вважають допустимими будь-які заохочення, що сприяють їхній самореалізації (наприклад, комфортні умови праці, участь у нових проєктах тощо); д) 16% (в основному чоловіки) вважають доцільними такі заохочення, що свідчать про визнання роботодавцем їхніх заслуг; е) 8% (здебільшого молоді чоловіки) найкращим заохоченням вважають особливий статус, який дозволяє керувати іншими працівниками і розширити сферу власної трудової діяльності [10].

Варто підкреслити, що, з одного боку, моральне заохочення впливає із самого процесу праці – це задоволення досягнутим результатом та відчуття сенсу того, що відбувається (сам процес праці і позитивна реакція працівника на цей процес становлять основу морального задоволення) [11, с. 79–83], а з іншого – воно виражається в позаматеріальному офіційному чи неофіційному визнанні досягнень працівника. Кожному роботодавцю необхідно прагнути до того, щоб система заохочувальних заходів, що застосовуються до співробітників, не була одноманітною, для цього треба використовувати різні форми і методи заохочення. Не названі трудовим законодавством моральні заохочення працівників за працю можуть бути встановлені працедавцями самостійно, наприклад: публічне визнання заслуг працівника на зборах, що проводяться, під час підбиття підсумків річної роботи організації; інформування всього персоналу організації про досягнення працівника; направлення працівника на спеціальні конференції, семінари, виставки; надання можливості навчання, підвищення кваліфікації; створення

співробітникові комфортніших умов праці; надання додаткових днів до відпустки; публікація статей про досягнення працівника в пресі та розміщення на сайті організації; доручення працівникові виконання спеціальних завдань як вираження довіри керівництва [12, с. 22–23];

3) *організаційні заохочення*. Полягають у забезпеченні кар'єрного зростання, що може бути відображено в просуванні працівників, які відзначилися, на більш відповідальну роботу, призначенні їх на керівні посади. Крім того, до організаційних заходів належить дострокове зняття накладеного раніше дисциплінарного стягнення.

Необхідно зазначити, що матеріальні та моральні заохочувальні заходи перебувають у нерозривній єдності. Неможливо побудувати суспільство, що характеризується ознаками демократичності та права, як і соціальне державно-організоване суспільство, виходячи лише із принципу матеріальної зацікавленості. Ю. Палкін ще в 1975 р. наголошував на тому, що за підкреслення надзвичайно великого значення матеріальних стимулів в жодному разі не можна применшувати значення моральних стимулів, оскільки недооцінка морального чинника створює сприятливе середовище для прояву корисливості [13, с. 110–111]. Це питання актуальне і сьогодні, тому що розвиток і успіх ринкових відносин визнаються неможливими, якщо тільки такі відносини не будуть інтегровані в глобальні зусилля пошуку нових сучасних форм стимулювання праці працівників.

Як приклад ефективного застосування і матеріальних, і моральних заохочень можна розглянути позитивну практику Публічного акціонерного товариства (далі – ПАТ) «Універсал Банк». Так, Ю. Килимник зазначає, що для підвищення зацікавленості персоналу в ПАТ «Універсал Банк» використовуються різні форми матеріального та нематеріального заохочення, як-от: надання корпоративної форми одягу працівникам у відділах; доставка працівників, які працюють у центральному офісі; публікація статей про успішних працівників банку, які досягли особливих результатів у праці та не порушували правила і принципи дисципліни праці, у щомісячній газеті «Universal Times»; впровадження медичного страхування персоналу; можливість професійного навчання; можливість взяти участь у міжнародних програмах навчання, які проводяться материнським банком в Афінах; можливість відвідувати семінари та конференції за своїм профілем, керівники середньої та вищої ланок можуть навчатися за програмою курсів MBA (спеціалізація «Менеджмент та лідерство»), які проводяться разом із Harvard Business School [14, с. 50].

Враховуючи позитивне значення практики преміювання, яка сьогодні поширена в Україні, варто звернути увагу на думки щодо цього закордонних науковців, які підкреслюють, що за кордоном преміальні системи матеріального заохочення не мають всеосяжного характеру, хоча використовуються досить широко тоді, коли це сприяє підвищенню трудової і творчої активності персоналу, покращенню



індивідуальних та загальноорганізаційних результатів виробничої діяльності [15, с. 38].

Сьогодні, у зв'язку із глобалізацією бізнесу, появою в нашій державі представництв транснаціональних корпорацій, підприємств з іноземними інвестиціями, які прийшли на наш ринок із власним західним менталітетом і концепцією забезпечення дисципліни праці, преміювання, пільг тощо, класичні та модифіковані матеріальні і нематеріальні заохочення все більше поступаються такому заохоченню, як участь у прибутку.

Т. Левченко зауважує, що система матеріального заохочення працівників, яка в практиці західних держав дістала назву «участь у прибутку», полягає в тому, що на підприємстві, окрім основної заробітної плати, працівник отримує грошові виплати, розмір яких залежить від фінансового результату (прибутку) компанії. Ця система матеріального заохочення працівників передбачає зацікавленість усіх співробітників у покращенні рівня прибутку підприємства, оскільки в такому разі із частини прибутку в організації формується фонд, який розподіляється між працівниками [3, с. 106]. Наприклад, японські компанії воліють виплачувати однакову винагороду всім своїм співробітникам, незалежно від величини базових окладів, американські та західноєвропейські організації погоджують величину бонусів із роллю співробітника в організації та розміром його заробітної плати [16, с. 291–292].

2. За територією поширення: загальнодержавні, регіональні та локальні.

Загальнодержавними будуть заохочення, які застосовуються відповідно до законодавчих актів чи актів центральних органів влади і виражаються у визнанні заслуг працівника врученням державних нагород, тобто в заохоченнях загальнодержавного значення (наприклад, урядові нагороди чи окремих міністерств).

Регіональні заохочення застосовуються в межах окремих адміністративно-територіальних одиниць (наприклад, подяки та нагородження державних адміністрацій тощо).

Локальними заохоченнями є такі прояви визнання працівника, що виражаються, наприклад, у нагородженні його подякою, грамотою чи медаллю, значущість яких для статусу такого співробітника поширюється на всю структуру підприємства (нагороди корпоративного значення).

Виходячи із класифікації юридичної значущості заохочень працівника, можна також зауважити, що їх можна розглядати відповідно до ієрархії правових актів, що регламентують ті чи інші заходи заохочення. Наприклад, у широкому сенсі ця класифікація буде виглядати так:

1) заохочення, передбачені міжнародно-правовими та регіональними актами. Загальна концепція заохочення працівників передбачається в межах міжнародного права, зокрема право на оплату праці передбачається і в Загальній декларації прав людини, і в Європейській конвенції з прав людини, Європейській хартії;

2) заохочення, передбачені законодавчими актами. У буквальному сенсі національним законодавством не передбачається каталог заходів, які може застосовувати до працівників роботодавець, проте, як уже зазначалося, у ст. 143 Кодексу законів про працю України (далі – КЗпП) законодавець фактично відсилає нас до п. 21 Типових правил внутрішнього трудового розпорядку, в яких закріплюється рекомендований приблизний список видів таких правових заохочень. Варто також звернути увагу на те, що не на всіх працівників, здебільшого службовців, поширюються заохочення, що передбачаються нормами трудового законодавства України [17]. До основних нормативно-правових актів у сфері регулювання морального стимулювання осіб рядового і начальницького складу варто віднести закони України «Про Дисциплінарний статут Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України», «Про Дисциплінарний статут національної поліції України», в яких чітко регламентуються питання застосування заохочень і дисциплінарних стягнень, а також порядок їх застосування й оскарження;

3) заохочення, передбачені підзаконними актами центральних органів влади й органів місцевого самоврядування;

4) заохочення, передбачені локальними актами роботодавця.

3. За ознакою самостійності: первинні та вторинні.

До первинних засобів заохочення можна віднести сукупність заходів, передбачених у п. 21 Типових правил внутрішнього трудового розпорядку, а до вторинних – усі інші (оскільки законодавець не забороняє роботодавцям розробляти нові матеріальні і моральні заохочення працівників, роботодавці повноважні на такі дії, якщо те чи інше заохочення не буде стосуватися предмета, вилученого із цивільного обігу, або такі «заохочувальні» дії не будуть прямо суперечити чинному законодавству, нормам моралі та громадській безпеці).

Варто зауважити, що класифікацію заохочень за ознаками самостійності не варто плутати з поділом заохочень за сферою дії, що передбачає такі види заохочень, як загальні та спеціальні (спеціальні, серед іншого, можуть також поділятися на такі, що діють у певних галузях господарства й управління, а також такі, що використовуються щодо працівників певної спеціальності, які працюють у різних галузях господарства, такі, що застосовні до працівників, зайнятих у спеціальних умовах праці, незважаючи на галузь господарства чи їхню професію).

4. За критерієм суб'єкта заохочення: індивідуальні та колективні.

Заохочення індивідуальної праці являє собою форму стимулювання трудової активності окремих працівників, що виражає визнання їхнього індивідуального трудового внеску в досягнення загальних результатів роботи колективу за допомогою встановлених, схвалюваних або таких, що дозволяються державою, заходів. Заохочення колективної праці є формою стимулювання трудової активності групи працівників,

що виражає визнання спільних трудових досягнень за допомогою встановлених, дозволених та визнаних державою заходів. Поєднання індивідуальної та колективної форм матеріального стимулювання сьогодні забезпечується розподілом колективної премії пропорційно індивідуальному трудовому внеску кожного в загальний результат, що в основному характерно для нарахування регулярних премій. Однак визначати розмір індивідуального матеріального заохочення за принципом економічної доцільності, підпорядковувати його дії механізму розподілу (наприклад, за допомогою процедури депремювання) – не найкращий вибір.

**Висновки.** Отже, варто зазначити, що наведені класифікації заохочень є умовними, оскільки на практиці в приватному секторі економіки окремі види заохочень можуть набувати змішаних форм. З кожним роком вони стають різноманітнішими завдяки запозиченню передового досвіду іноземних компаній. Вітчизняне правове регулювання заохочень значно відстає від правових реалій, що загалом негативно впливає на стан законності взагалі та дисципліни праці зокрема. Проте це не заважає приватно-правовому сектору широко застосовувати заходи заохочення працівників.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Чанишева Г., Болотина Н. Трудове право України. Львів: Видавн. центр Львів. нац. ун-ту імені Івана Франка, 1999. 214 с.
2. Машков К. Правове регулювання заохочень за трудові досягнення: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: спец. 12.00.05 «Трудове право; право соціального забезпечення»; Інститут держави і права ім. В.М. Корецького Нац. акад. наук України. Київ, 2011. 16 с.
3. Левченко Т. Матеріальне стимулювання за рубежем і в Росії. Успехи сучасного естествознания: матеріали Міжнарод. науч. конф. 2007. № 1. С. 105–107.
4. Борисов С. Мотивація труда. С. 1–10. URL: <http://www.sworld.com.ua/konfer27/352.pdf> (дата звернення: 10.07.2018).
5. Костюченко О. Державне і договірне регулювання відносин у сфері праці: монографія. Київ: УБС НБУ, 2011. 187 с.
6. Лебедева С. Методология и механизм регулирования оплаты труда. Минск: Амалфея, 2005. 284 с.
7. Самойлова С. Ф. Проблемы и способы разработки. Научные записки ОрелГИЭТ. 2010. № 2. С. 359–364. URL: <http://www.orelgiet.ru/monah/74gj.pdf> (дата звернення: 10.07.2018).
8. Пряжников Н. Психология труда и человеческого достоинства. Москва: Академия, 2005. 480 с.
9. Авер'янов В. Державна служба в Україні: організаційно правові основи і шляхи розвитку. Київ: Видавничий дім «Ін Юре». 1999. 272 с.
10. Психологи Оксфорда выяснили, как правильно поощрять сотрудников. URL: <http://www.help-hr.ru/catalog/likbez/element.php?ID=1562> (дата звернення: 10.07.2018).
11. Солодянкина О. Матеріальне стимулювання работников на предприятии. Вестник ИжГТУ. 2006. С. 79–83.
12. Ловчева М. Поощряем и награждаем персонал. Кадровик. Кадровое делопроизводство. 2010. № 7. С. 13–24.
13. Палкін Ю. Матеріальне і моральне стимулювання праці. Київ, 1975. 131 с.
14. Килимник Ю. Значимость поощрения персонала банков. Банкир. 2010. № 3. С. 50–51.
15. Ильин Е. Мотивация и мотивы: учебное пособие. Минск, 2001. 184 с.
16. Магура М. Секреты мотивации или мотивация без секретов: монография. Москва: Управление персоналом, 2007. 653 с.
17. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 № 322–VIII // Законодавство України: інформаційно-пошукова система. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 20.07.2018).