

ТРУДОВЕ ПРАВО; ПРАВО СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

УДК 349.2

DOI: 10.36550/2522-9230-2021-11-33-38

Орлова Наталія Геннадіївна,
кандидат юридичних наук, доцент,
асистент кафедри трудового права
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого
e-mail: n.g.orlova@nlu.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0002-4471-393X>

ДО ПИТАННЯ ПРО МОТИВАЦІЮ ПРАЦІВНИКІВ

Статтю присвячено дослідженню особливостей мотиваційного процесу. Відмічено, що основною метою мотивації є застосування різних підходів до вирішення проблем праці й управління залежно від конкретної ситуації. Зроблено огляд найхарактерніших зарубіжних моделей мотивації. Зазначено, що складовими частинами мотивації є внутрішня мотивація, зовнішня позитивна мотивація і зовнішня негативна мотивація. Здійснено аналіз понять «мотивація» і «стимулювання» та констатовано, що стимулювання є одним із засобів, за допомогою яких може здійснюватися мотивування. Проаналізовано заохочення і покарання як парні юридичні категорії та виявлено принципові відмінності між порівнюваними поняттями. У межах дослідження питання особливостей застосування засобів негативної мотивації розглянуто такі дисциплінарні стягнення, як зауваження, догана та звільнення. Відстоюється думка, що догану як вид дисциплінарного стягнення не слід дублювати подібним за суттю заходом впливу – зауваженням. Обґрунтовано, що відповідальність слід розуміти не тільки як можливість застосування до працівника засобів стягнення, а як морально-правову категорію, що покликана забезпечити виконання працівниками своїх трудових обов'язків, здійснення своїх трудових прав відповідно з їх соціальним призначенням.

Ключові слова: мотивація, стимул, види мотивації, стимулювання, працівник.

Orlova N. TO THE QUESTION OF MOTIVATION OF EMPLOYEES

The article is devoted to the study of peculiarities of the motivational process. It is noted that main purpose of motivation is application of different approaches to solving problems of labor and management, depending on the specific situation. The review of the most characteristic foreign models of motivation is made. Internal motivation, external positive motivation and external negative motivation are marked as components of motivation. Analysis of the concepts of «motivation» and «stimulation» is made and it is stated that stimulation is one of the means by which motivation can be carried out. Encouragement and punishment as paired legal categories are analyzed and fundamental differences between the compared concepts are revealed. Such disciplinary sanctions as remark, reprimand and dismissal are considered within the limits of research of a question of features of application of means of negative motivation. It is argued that reprimand as a type of disciplinary sanction should not be duplicated by remark as an essentially similar measure of influence. It is also justified that responsibility should be understood not only as the possibility of applying penalties to an employee, but as a moral and legal category that is designed to provide the fulfillment of labor duties of employees, implementation of their labor rights in accordance with their social purpose.

Key words: motivation, stimulus, types of motivation, stimulation, employee.

Постановка проблеми. Ефективність діяльності будь-якого підприємства залежить від трудової активності членів трудового колективу, їх зацікавленості у зростанні продуктивності праці та поліпшенні якості роботи. Одним із чинників, які впливають на процес стимулювання учасників трудових правовідносин, є мотивація їх трудової поведінки. Розумна система мотивації дозволяє підвищити ефективність не тільки окремих працівників, але і відділів, і департаментів (відповідно до розмірів підприємства).

Нестабільне становище економіки країни, жорстка конкурентна боротьба призводять до того, що традиційні способи мотивування працівників не відповідають реаліям сучасності. Недостатня мотивація на підприємствах виступає стримуючим фактором до зростання показників ефективності діяльності. Необхідність дослідження окремих особливостей мотиваційного процесу має на меті усунення явища «плинності» кадрів, привернення уваги до використання методів мотивації відповідно до потреб працівників та досягнення максимального рівня продуктивності праці на підприємствах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням мотивації та стимулювання трудової діяльності присвячено праці С.С.Алексєєва, О.С.Біліченка, К.В.Бондаревської, С.В.Венедіктова, В.В.Волинця, С.І.Кожушко, Т.В.Колеснік, І.В.Лазора, О.М.Лебедевої, О.В.Малька, В.М.Смірнова,

О.В.Солодянкиної, Л. Д. Ухової тощо. Більшість опублікованих робіт не втратили своєї актуальності, однак окремі питання щодо організації ефективного мотиваційного процесу потребують більш ретельної уваги.

Метою статті є дослідження особливостей мотивації працівників та формування висновків, спрямованих на вдосконалення існуючих систем мотивації з урахуванням умов сьогодення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мотивація у загальному розумінні є сукупністю рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій; залежно від поведінки людини – це процес свідомого вибору нею того або іншого типу дій, обумовлених комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (стимулів і мотивів). Основна мета мотивації – застосування різних підходів до вирішення проблем праці й управління залежно від конкретної ситуації. Мотивація покликана забезпечити високоякісне та сумлінне виконання працівниками своїх обов'язків. Найважливішу роль у цьому процесі відіграє правовий фактор, оскільки право встановлює та стимулює певний масштаб людських дій, забезпечує соціально-політичну та ідеологічну спрямованість управлінських впливів, закріплює директивну основу управління, підтримує високу організованість та дисципліну учасників виробничих процесів [1, с. 56].

З усього розмаїття моделей систем мотивації праці промислово розвинених країн можна виділити як найбільш характерні японську, американську, французьку, німецьку та шведську моделі. Японська модель характеризується випередженням росту продуктивності праці стосовно росту рівня життя населення, в тому числі рівня заробітної плати. Американська модель мотивації праці побудована на всілякому заохоченні підприємницької активності та збагаченні найбільш активної частини населення. Модель заснована на соціально-культурних особливостях нації – масовій орієнтації на досягнення особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту. Французька модель мотивації праці характеризується більшим розмаїттям економічних інструментів, включаючи стратегічне планування й стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. У політиці оплати праці французьких підприємств спостерігається дві тенденції: індексація заробітної плати залежно від вартості життя та індивідуалізація оплати праці. Шведська модель мотивації праці відзначається сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності через перерозподіл національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. У центрі німецької моделі мотивації праці перебуває людина з її інтересами як вільна особистість, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством [2]. З огляду на зарубіжні моделі мотивації, можна відзначити один фактор, який їх об'єднує – це їхня ефективність, про що можна судити за рівнем економічного розвитку країн, де вони запроваджені. Думається, для України доцільним є запозичення окремих елементів вищезазначених моделей мотивації та поєднання різноманітних мотиваційних важелів. Наразі постійні зміни у законодавстві та деформація трудових цінностей викликають у працівників песимізм, почуття байдужості до свого професійного росту й обумовлюють необхідність переосмислення проблем трудової мотивації, а також знаходження нових стимулів до якісного виконання трудових обов'язків. В сучасний період соціальне завдання права полягає у впливі на поведінку людини шляхом створення сприятливих умов для вільного вибору мотивів поведінки.

Загалом причиною будь-якої діяльності людини може бути сукупність факторів: задоволення від самого процесу діяльності; прагнення прямого результату діяльності; винагорода за діяльність; прагнення уникнути санкцій, які загрожують у разі несумлінного виконання обов'язків [3, с. 128]. Відтак, доцільно вирізняти такі складові частини мотивації: внутрішню мотивацію, зовнішню позитивну мотивацію і зовнішню негативну мотивацію [4, с. 116].

Під внутрішніми мотивами слід розуміти те, що породжується у свідомості людини самою трудовою діяльністю: усвідомлення її суспільної корисності, задоволення, що приносить робота – тобто результат і процес праці. Внутрішня мотивація виникає з потреб самої людини, тому на її основі вона працює із задоволенням, без якого-небудь зовнішнього тиску. До зовнішньої позитивної мотивації належать матеріальне стимулювання, просування по роботі, схвалення з боку колег і колективу, престиж – тобто ті стимули, заради яких людина вважає потрібним прикладати свої зусилля у процесі праці. До зовнішньої негативної мотивації відноситься осуд та покарання [5, с. 160]. Як зовнішня позитивна, так і зовнішня негативна мотивації порівняно із внутрішньою мотивацією характеризуються меншою стійкістю та швидко втрачають свою стимулюючу силу [6, с. 112], тож необхідним є вироблення такої моделі зовнішньої мотивації, яка враховувала би розбіжності в інтересах роботодавця і працівника та їхні спільні цілі, підштовхувала персонал до більш ефективної трудової діяльності та підвищувала успішність діяльності підприємства в цілому. Адекватна оцінка процесу мотивації на підприємстві та вмиле управління ним є ключовим аспектом забезпечення інтересів працівників.

Поширеною є думка про тотожність змісту категорій «мотив» і «стимул». Термін «мотив» походить від латинського «movere», що означає «приводити в рух», «штовхати». Мотив має персональний характер та залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх стосовно людини чинників. Поведінка людини звичайно визначається сукупністю мотивів (при цьому один може бути основним, а інші виконують функцію додаткової стимуляції). Термін «стимул» (від латинського stimulus — батіг, пуга) означає спонування до дії, поштовх, спонукальна причина [7]. Виходячи з етимології терміна, видається, що в основі цих спонукальних дій лежать зовнішні чинники. Головним призначенням стимулів є підвищення трудової активності, продуктивності та якості праці, стимулювання до добросовісного виконання трудових обов'язків [8, с. 95]. Під стимулом слід розуміти зовнішні спонування, які мають цільову спрямованість. Мотив також є

спонуканням до дії, але в основі його може бути як стимул, так і особисті причини [9, с. 37]. Відповідно стимулювання – це процес використання конкретних стимулів на користь працівника та підприємства. Відмінність понять «мотивація» і «стимулювання» полягає в тому, що стимулювання є одним із засобів, за допомогою яких може здійснюватися мотивування [10, с. 117].

Суть стимулювання полягає в тому, що працівник не примушується до тієї або іншої форми поведінки під страхом покарання. Стимулюючі фактори ефективної діяльності працівників визначаються загальносуспільними, колективними та особистими інтересами самої особи. Вони взаємопов'язані, бо реалізація суспільних інтересів є основою задоволення колективного інтересу, а реалізація колективного інтересу призводить до задоволення особистого інтересу. Особистий інтерес підштовхує працівника до професійного зростання, стає стимулюючим фактором ефективної та результативної праці [11, с. 15].

Доцільним видається виокремлення наступних видів стимулювання (залежно від потреб працівника): матеріальне – здійснюване шляхом задоволення матеріальних потреб і встановлення залежності між обсягами праці та розміром одержуваних благ; моральне – здійснюване шляхом задоволення духовних потреб і визнання цінності особи працівника; соціальне – полягає у визначенні у встановлених правових формах ділових якостей працівника, що тягне за собою позитивні правові наслідки (стимулююча сила виникає через вплив на посадове положення і можливості застосування заходів заохочення за наслідками атестації); організаційне – створення організаційної культури та застосування сучасних методів організації виробництва, використовуючи які роботодавці заохочує працівників підвищувати продуктивність праці.

Характерною рисою стимулювання є те, що воно використовується для працівників, які вже наділені правами і обов'язками, і направлено на формування у них належної поведінки та створення додаткової зацікавленості у досягненні високих показників у роботі з метою отримання певних благ. І якщо стимул – це спонука до дії, то правовий стимул – це спонука, закріплена в нормах права. До ознак реалізації правових стимулів можна віднести такі: 1) вони пов'язані із сприятливими наслідками для задоволення інтересів особи; 2) розширюють обсяг можливостей, свобод особи, оскільки формами прояву правових стимулів виступають суб'єктивні права, законні інтереси, пільги, заохочення, рекомендації; 3) вони виражають позитивну правову мотивацію; 4) направлені на впорядковану зміну суспільних відносин, виконують функцію розвитку; 5) передбачають підвищення позитивної активності [12, с. 42].

Стимулюючу роль у трудовому праві виконує система заходів заохочення як форма і засіб сприяння сумлінному виконанню працівником своїх трудових обов'язків. Заходи дисциплінарного стягнення також підпорядковані цілям стимулювання. Вони виражаються у впливі на конкретних суб'єктів з метою примусити їх дотримуватися певних розпоряджень або утримуватися від тих або інших дій. Основне призначення примусу полягає в тому, щоб загрозою настання невідгідних наслідків запобігти порушенню встановлених правил.

Ефективна мотивація становить сукупність заходів, які включають як заохочення найкращих, так і дисциплінарний вплив на найменш продуктивних працівників. Правові засоби заохочення та примусу відповідають рівню свідомості більшості людей, при тому, що свідомість окремих громадян формується під впливом не тільки економічних, культурних, історичних умов розвитку держави, але й внутрішніх психологічних установок, мотивів, біологічних та соціальних потреб.

Аналіз заохочення і покарання як парних юридичних категорій дає можливість прослідкувати їх зв'язок з благами і цінностями. Різними тут будуть лише наслідки. Так, у результаті застосування заохочень відбувається наділення додатковим (по відношенню до того, що раніше було) благом, застосування стягнення пов'язане з частковим або повним позбавленням благ, що мали місце раніше. Безперечними відмінностями між порівнюваними поняттями є: 1) цільове призначення заохочень і покарань: заохочення покликане підкріплювати соціально цінну поведінку, покарання є своєрідною «заслуженою мірою», що виступає засобом захисту суспільства від правопорушень; 2) заохочення – спосіб схвалення, покарання – спосіб осуду; 3) заохочення передбачає ініціативну позицію, пов'язану з появою позитивної активності, а покарання пов'язане зі зниженням негативної активності чи бездіяльності; 4) заохочення і покарання, виступаючи полярними засобами на рівні санкцій правової норми, тягнуть за собою різні юридичні наслідки: позитивні й негативні.

Зміна правових способів впливу на мотивацію праці працівників включає вдосконалення як засобів заохочення, так і заходів примусу. З цього приводу необхідно зазначити, що орієнтація у системі стимулювання працівників до продуктивної праці в першу чергу на заходи дисциплінарної відповідальності була характерною для радянського періоду історії нашої країни. В умовах ринкової економіки все більшої важливості набувають заходи заохочення працівників, використання яких дозволяє повною мірою розкрити творчий потенціал людини та спонукати її до творчої активності. Культура компанії, гнучкі механізми роботи, можливості навчання та розвитку, управлінська підтримка та визнання є ключовими факторами, які змушують працівників сумлінно виконувати свої обов'язки (це особливо властиве для міленіалів – покоління, до якого зазвичай прийнято відносити людей, які народилися у період з 1981 по 2000 роки і які зараз становлять 50-70% працівників по всьому світу). Covid-19 також вніс корективи: надзвичайно цінними для працівників стали турбота про здоров'я, створення безпечного робочого середовища та well-being програми. Попри це, інститут трудової дисципліни також має позитивні аспекти щодо стимулювання працівників. З огляду на вказане, аналізуючи проблему правового регулювання засобів стимулювання праці, необхідно більш детально розглянути питання дисциплінарної відповідальності працівників.

Відповідальність зводиться не до примусового виконання обов'язків за трудовим договором (хоча

порушення і тягне зміни в трудових правовідносинах), а саме до самостійного обов'язку зазнати заходів примусу. Мета дисциплінарної відповідальності – змусити правопорушника зазнати невідгідні для нього наслідки матеріального і морального характеру та відповісти за скоєне [13, с. 132]. У трудових правовідносинах превентивним і мотиваційним аспектом встановлених правових вимог є дієве сприяння забезпеченню виконання трудового правопорядку і законності. Саме такий підхід дозволяє удосконалювати регулювання відносин у процесі праці.

Негативні засоби мотивації спрямовані на недопущення негативної поведінки працівників. Негативна мотивація стимулює дисципліну, засуджуючи погану роботу та відхилення від встановлених правил, сприяє більшій ефективності. Особливість негативної мотивації полягає у тому, що людину до дій змушує не бажання досягти чогось кращого, як при позитивній мотивації, а бажання уникнути неприємностей. Тобто можна сказати, що негативні засоби мотивації діють опосередковано. До того ж, каральні заходи є показовими і тому впливають не лише на працівника, який вчинив порушення, а й на весь трудовий колектив.

Каральні санкції у трудовому праві за характером заходів стягнення можна поділити на дві групи: одні з них полягають у позбавленні або обмеженні правопорушника певних прав, благ або в покладанні на нього спеціальних «штрафних обов'язків». До таких санкцій належать, наприклад, пониження у спеціальному званні на один ступінь, звільнення працівника з роботи. Інші заходи полягають у владному засудженні поведінки правопорушника без обмеження його прав або покладання на нього спеціальних обов'язків (такими є зауваження, догана, попередження про неповну службову відповідність). Реалізація цих стягнень не обмежує будь-які права особи, до якої застосовано стягнення, а тільки створює обумовлений терміном «стан покараності правопорушника» [14, с. 89].

Накладення на працівника дисциплінарних стягнень регулюється Кодексом законів про працю України (КЗпП). Так, у ст. 147 КЗпП передбачено за порушення трудової дисципліни два види стягнень: догана та звільнення. Єдність державного регулювання дисциплінарної відповідальності виявляється в тому, що на державному рівні встановлено перелік заходів дисциплінарних стягнень і порядок їх застосування, який діє відносно найманих працівників усіх підприємств, організацій та установ, незалежно від їх організаційно-правової форми і форми власності. Ч. 2 ст. 147 КЗпП містить норму, згідно з якою законодавством, статутами і положеннями про дисципліну можуть бути передбачені для окремих категорій працівників й інші дисциплінарні стягнення (диференціація дисциплінарної відповідальності на загальну та спеціальну).

На відміну від чинного Кодексу законів про працю України у проекті Трудового кодексу серед дисциплінарних стягнень, які застосовуються до працівників за вчинення ними дисциплінарних проступків, окрім догани і звільнення, застосовується зауваження.

У науці трудового права під зауваженням розуміється осуд поведінки працівника у трудових відносинах шляхом висловлення роботодавцем критики відносно нього [15, с. 96]. В. І. Щербина вказує на те, що зауваження не можна визнавати дисциплінарною санкцією, оскільки сутністю зауваження є нагадування роботодавцем працівникові про його трудові обов'язки та попередження про недопустимість порушень трудової дисципліни. Йдеться про випадки несуттєвих порушень трудової дисципліни, коли дисциплінарні санкції не можуть бути застосовані через відсутність шкідливих наслідків [16, с. 46]. Якщо працівник не сприймає дисциплінарну відповідальність як засіб, що містить правовий примус, то ефективності від цього інституту трудового права очікувати марно.

Видається, що категорії «зауваження» і «догана» є ідентичними за правовими наслідками. У зв'язку із цим логічно припустити, що у суб'єкта, який приймає рішення про накладення дисциплінарного стягнення, постає питання стосовно розмежування цих заходів, визначення, який з них у конкретному випадку слід застосувати. Догану як вид дисциплінарного стягнення не слід дублювати подібним за суттю заходом впливу – зауваженням, тому зауваження не слід включати до переліку дисциплінарних стягнень українського трудового законодавства.

Догана застосовується до працівника за порушення трудової дисципліни, тобто правил поведінки, яких необхідно дотримуватися під час виконання трудових обов'язків (встановлених колективним або трудовим договором, правилами внутрішнього трудового розпорядку, посадовою інструкцією тощо). Дія догани обмежується морально-психологічним впливом на працівника – людина під впливом почуття провини, а іноді і страху повинна зрозуміти, що зробила неправильно, і надалі не допускати такого порушення, щоб не погіршити своє становище.

Словник української мови визначає догану як осуд, несхвалення чієїсь поведінки, чийось вчинків; це офіційна негативна оцінка вчинків, ставлення до праці когось-небудь [17, с. 345]. Для більш глибокого розуміння такої принципової ознаки догани, як несхвалення, необхідно звернутись до лінгвістичних досліджень. Так, несхвалення – це категорія, яка може бути виражена різними способами: від простої констатації емоційно-негативного стану мовця до прояву афекту – бурхливого вибуху емоцій (образи, обурення і подібних негативних станів). Мовець, який висловлює несхвалення, зацікавлений у тому, щоб співрозмовник усвідомив певний факт як аномальний, а отже й зрозумів, які наслідки він може зумовити. Враховуючи смислові складові «несхвалення», можна стверджувати, що догана як захід дисциплінарного впливу виконує оціночну функцію. При чому в юридичній процедурі оцінка дій працівника провадиться в

акті комунікації з роботодавцем шляхом надання письмових пояснень та їх необхідним урахуванням при винесенні кінцевого рішення [18, с. 66].

У сенсі психологічного впливу догани на працівника більш доречно вести мову про механізм мотивації. Мотивація покликана забезпечити високоякісне та сумлінне виконання працівниками своїх обов'язків. Основна мета застосування догани – показати працівникові, що в нього є недоліки, допомогти подолати негативні риси в поведінці й спілкуванні з людьми, сформувати повагу до прийнятих в організації правил і попередити, що при повторенні такої поведінки працівник буде повторно притягнутий до дисциплінарної відповідальності, що вже матиме більш суворі негативні правові наслідки. Тому догана як захід дисциплінарного впливу має скорегувати мотивацію працівника у його відношенні до роботи.

Видається, відповідальність слід розуміти не тільки як можливість застосування до працівника засобів стягнення, а як морально-правову категорію, що покликана забезпечити виконання працівниками своїх трудових обов'язків, здійснення своїх трудових прав відповідно з їх соціальним призначенням.

Звільнення є крайнім заходом дисциплінарної відповідальності, що застосовується до працівника за досить серйозні порушення трудової дисципліни. Мотиваційний вплив звільнення проявляється двояко: з одного боку – працівник, знаючи, що за певні негативні дії його можуть звільнити, утримується від таких дій, з іншого – коли на працівника накладається такий вид стягнення, він сам свою роботу більше виконувати вже не може, але на інших працівників мотиваційний вплив продовжується, вони на такому прикладі ще краще розуміють, від яких дій слід утримуватися. Однак, слід зазначити, що звільнення, як і інші види негативної мотивації в різних ситуаціях буде мати різні результати.

Слід зазначити, що для стримування працівників від небажаної поведінки, загроза застосування покарання має бути реальною. Коли загроза покарання зникає або зводиться до мінімуму, то негативна мотивація втрачає спонукальну силу. Для того, щоб покарання було дієвим з точки зору мотивації працівників воно повинно слідувати безпосередньо за проступком. Крім цього, інтенсивність покарання має відповідати проступку працівника.

Висновки. Аналізуючи вплив позитивної та негативної мотивації на трудову діяльність працівників, думається, що негативна мотивація стає неефективною там, де не застосовується позитивне стимулювання, і навпаки. У результаті дослідження цих категорій видається дійти до висновку, що не можна виокремити абсолютні переваги одного із засобів впливу на працівника та абсолютні недоліки іншого. Успішному управлінню персоналом сприятиме комплексне застосування усіх складових мотивації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Лунев А. Е. Право и эффективность управления. М.: Экономика, 1973. 246 с.
2. Биба В. В., Теницька Н. Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 10. С. 166–171.
3. Додонов Б. И. Структура и динамика мотивов деятельности. *Вопросы психологии*. 1984. № 4. С. 126–130.
4. Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. Москва : Вершина, 2006. 224 с.
5. Чабанюк Н. І. Співвідношення понять «Позитивна мотивація» і «Негативна мотивація» професійної діяльності особистості. *Актуальні проблеми, сучасний стан та перспективи розвитку індустрії туризму в Україні та Польщі*: Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції / за ред. І. В. Саух. Житомир: Видавництво ЖФ КІБІТ, 2009. С. 159–161.
6. Матієнко Т. В. Особливості мотивації професійної діяльності правоохоронців. *Jurnalul juridic national: teorie și practică*. 2019. 2-1(36). С. 109–112.
7. Словарь иностранных слов / под ред. И. В. Лехина и Ф. Н. Петрова. М.: ЮНВЕС, 1995. 659 с.
8. Волинець В. В. Засоби переконання та стимулювання (заохочення) у забезпеченні зобов'язань за трудовим договором. *Форум права*. 2009. № 1. С. 92–98.
9. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 1998. 224 с.
10. Колеснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації. *Право і безпека*. 2015. № 3 (58). С. 114–120.
11. 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.
12. Малько А. В. Стимулы и ограничения в праве. Саратов.: Изд-во Саратовского университета, 1994. 276 с.
13. Процевский А. И. Предмет советского трудового права. М.: Юрид. лит., 1979. 224 с.
14. Іншин М. І. Юридична відповідальність та інші примусові заходи в трудовому праві: навч. посіб. Х.: Золота миля, 2012. 495 с.
15. Дубровин А. В. Дисциплінарна відповідальність в трудових отношениях как вид юридической ответственности. *Трудовое право*. 2008. № 8. С. 89–99.
16. Щербина В. І. Дисциплінарні санкції: проблеми ефективності в умовах ринкових відносин. *Підприємництво, господарство і право*. 2006. № 10. С. 45–49.
17. Словник української мови у 11-ти томах: том 2. Київ, Наукова думка, 1971. 573 с.

18. Новіков Д. О. Сучасне розуміння догани як заходу дисциплінарного стягнення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Юридичні науки*. Херсон: Гельветика, 2014. Вип. 6.1, том 2. С. 64–68.

REFERENCES:

1. Lunev A. E. (1973) *Pravo i effektivnost upravleniya*. [The law and efficiency of management]. M.: Ekonomika. [in Russian].
2. Byba V. V., Tenytska N. B. (2017) *Svitovyy dosvid motyvatsii pratsivnykiv ta mozhlyvosti yoho adaptatsii do umov pidpriemstv Ukrainy*. [Svitovyy dosvid motyvatsii pratsivnykiv ta mozhlyvosti yoho adaptatsii do umov pidpriemstv Ukrainy]. *Ekonomika i suspilstvo*. Vypusk 10. 166–171. [in Ukrainian].
3. Dodonov B. I. (1984) *Struktura i dinamika motivov deyatelnosti*. [The structure and dynamics of the motives of activity]. *Voprosy psihologii*. №4. 126–130. [in Russian].
4. Samoukina N. (2006) *Effektivnaya motivatsiya personala pri minimalnykh finansovykh zatratakh*. [Effective staff motivation with minimal financial costs] Moskva. Vershina. [in Russian].
5. Chabaniuk N. I. (2009) *Spivvidnoshennia poniat «Pozytyvna motyvatsiia» i «Nehatyvna motyvatsiia» profesiynoi diialnosti osobystosti*. [The ratio of the concepts of "Positive motivation" and "Negative motivation" of professional activity of the individual] *Aktualni problemy, suchasnyy stan ta perspektyvy rozvytku industrii turizmu v Ukraini ta Polshchi: Materialy III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii / za red. I. V. Saukh*. Zhytomyr: Vydavnytstvo ZhF KIBIT, 159–161. [in Ukrainian].
6. Matienko T. V. (2019) *Osoblyvosti motyvatsii profesiinoi diialnosti pravookhorontsiv*. [Features of motivation of professional activity of militiamen]. *Jurnalul juridic national: teorie si practica*. 2-1(36). 109–112. [in Moldova]
7. *Slovar inostrannykh slov*. (1995) [Dictionary of foreign words] pod red. I. V. Lehina i F. N. Petrova. M.: YuNVES. [in Russian].
8. Volynets V. V. (2009). *Zasoby perekonannia ta stymuliuvannia (zaokhochennia) u zabezpechenni zoboviazan za trudovym dohovorom*. [Means of persuasion and stimulation (encouragement) in securing obligations under the employment contract]. *Forum prava*. № 1. 92–98. [in Ukrainian].
9. Kolot A. M. (1998) *Motyvatsiia, stymuliuvannia y otsinka personalu*. [Motivation, stimulation and evaluation of staff]. Navch. posibnyk. K.: KNEU, 1998. [in Ukrainian].
10. Koliesnik T. V. (2015) *Suchasni pidkhody do zastosuvannia motyvatsii*. [Modern approaches to the application of motivation]. *Pravo i bezpeka*. № 3 (58). 114–120. [in Ukrainian].
11. Kozhushko S. I. (2007) *Stanovlennia, suchasnyy stan ta perspektyvy rozvytku zakonodavstva pro dystsyplinu pratsi v Ukraini*. [Formation, current state and prospects of development of legislation on labor discipline in Ukraine] avtoref. dys. ... kand. yuryd. nauk: 12.00.05. Kharkiv. [in Ukrainian].
12. Malko A. V. (1994) *Stimuly i ogranicheniia v prave*. [Incentives and restrictions in law] Saratov. Izd-vo Saratovskogo universiteta. [in Russian].
13. Protsevskiy A. I. (1979) *Predmet sovetskogo trudovogo prava*. [The subject of Soviet labor law] M.: Yurid. lit. [in Russian].
14. Inshyn M. I. (2012). *Yurydychna vidpovidalnist ta inshi prymusovi zakhody v trudovomu pravi* [Legal liability and other coercive measures in labor law] navch. posib. Kh.: Zolota mylia. [in Ukrainian].
15. Dubrovin A. V. (2008) *Distsiplinarnaya otvetstvennost v trudovykh otnosheniyakh kak vid yuridicheskoy otvetstvennosti*. [Disciplinary responsibility in labor relations as a type of legal responsibility] *Trudovoe pravo*. №8. 89–99. [in Russian].
16. Shcherbyna V. I. (2006) *Dystsyplinarni sanktsii: problemy efektyvnosti v umovakh rynkovykh vidnosyn*. [Disciplinary Sanctions: Problems of Efficiency in the Minds of Rinkovy Vidnosins]. *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*. № 10. 45–49. [in Ukrainian].
17. *Slovyk ukrainskoi movy u 11-ty tomakh* (1971) [Dictionary of the Ukrainian language in 11 volumes] tom 2. Kyiv, Naukova dumka. [in Ukrainian].
18. Novikov D. O. (2014) *Suchasne rozuminnia dohany yak zakhodu dystsyplinarnoho stiahnennia*. [Modern understanding of reprimand as a measure of disciplinary action] *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii Yurydychni nauky*. Kherson: Helvetyka, 2014. Vyp. 6.1, tom 2. 64–68. [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції: 15.10.2021