

Механізми мотивації та стимулювання трудової діяльності: трудо-правові дилеми

Дослідження присвячене комплексному аналізу механізмів мотивації та стимулювання трудової активності з урахуванням сучасних трудо-правових дилем. У роботі розглядаються теоретичні засади мотивації та стимулювання працівників, особливості їх реалізації в сучасних умовах, а також аналізуються наявні проблеми та протиріччя в механізмах правового регулювання мотивації та стимулювання працівників. Особливу увагу приділено аналізу трудо-правових дилем, що виникають при формуванні ефективної системи мотиваційного стимулювання, впливу трудового законодавства на мотивацію працівників, а також пошуку шляхів їх подолання.

Монографія ґрунтується на сучасних теоретичних засадах, емпіричних дослідженнях і практичних рекомендаціях, що сприятимуть удосконаленню правового регулювання мотиваційних та стимулюючих механізмів впливу на працівників і підвищенню ефективності управління їх трудовою активністю.

Ця монографія буде корисною для суддів, адвокатів, юристів, докторантів, аспірантів, студентів юридичних закладів вищої освіти, роботодавців, працівників, і всіх тих, хто цікавиться сучасними трудо-правовими дилемами мотивації та стимулювання працівників.

МЕХАНІЗМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ТРУДО-ПРАВОВІ ДИЛЕМИ

Монографія

За загальною редакцією
професорки *О. Г. Середи*

Харків
«Право»
2025

УДК 349.2(477):331.101.3
М53

Авторський колектив:
Е. Ю. Кривенко, О. Є. Луценко, О. Г. Серeda, Н. М. Швець, І. П. Жигалкін

Рецензенти:

Чанишева Галія Інсафівна – завідувачка кафедри трудового права та права соціального забезпечення Національного університету «Одеська юридична академія», докторка юридичних наук, професорка, членкиня-кореспондентка Національної академії правових наук України, заслужена діячка науки і техніки України (м. Одеса);

Дрозд Олексій Юрійович – доктор юридичних наук, професор, професор кафедри поліцейського права Національної академії внутрішніх справ України (м. Київ);

Івчук Юлія Юріївна – докторка юридичних наук, професорка, професорка кафедри публічного та приватного права Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (м. Київ)

*Рекомендовано до друку вченою радою
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого
(протокол № 12 від 30 червня 2025 року)*

Механізми мотивації та стимулювання трудової діяльності: трудові правові дилеми / [Е. Ю. Кривенко, О. Є. Луценко, О. Г. Серeda, Н. М. Швець, І. П. Жигалкін] ; за заг. ред. О. Г. Середи. – Харків : Право, 2025. – 224 с.

ISBN 978-617-8612-28-3

Дослідження присвячене комплексному аналізу механізмів мотивації та стимулювання трудової активності з урахуванням сучасних трудо-правових дилем. У роботі розглядаються теоретичні засади мотивації та стимулювання працівників, особливості їх реалізації в сучасних умовах, а також аналізуються наявні проблеми та протиріччя в механізмах правового регулювання мотивації та стимулювання працівників. Особливу увагу приділено аналізу трудо-правових дилем, що виникають при формуванні ефективної системи мотиваційного стимулювання, впливу трудового законодавства на мотивацію працівників, а також пошуку шляхів їх подолання.

Монографія ґрунтується на сучасних теоретичних засадах, емпіричних дослідженнях і практичних рекомендаціях, що сприятимуть удосконаленню правового регулювання мотиваційних та стимулюючих механізмів впливу на працівників і підвищенню ефективності управління їх трудовою активністю.

Ця монографія буде корисною для суддів, адвокатів, юристів, докторантів, аспірантів, студентів юридичних закладів вищої освіти, роботодавців, працівників, і всіх тих, хто цікавиться сучасними трудо-правовими дилемами мотивації та стимулювання працівників.

УДК 349.2(477):331.101.3

© Кривенко Е. Ю., Луценко О. Є., Серeda О. Г.,
Швець Н. М., Жигалкін І. П., 2025
ISBN 978-617-8612-28-3

ЗМІСТ

Перелік умовних позначень	5
Присвята	6
Передмова	8

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

1.1. Сутність і роль мотивації та стимулювання у системі управління працею	12
1.2. Основні принципи і методи мотивації та стимулювання працівників	24

ГЛАВА 2 ІНСТРУМЕНТАРІЙ МАТЕРІАЛЬНОГО І МОРАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ

2.1. Заробітна плата як ключовий інструмент матеріального стимулювання	38
2.2. Моральне стимулювання працівників: трудо-правовий аспект управління персоналом.....	84

ГЛАВА 3 НАПРЯМКИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Пріоритети у формуванні мотиваційно-стимулюючих стратегій впливу на працівників	112
3.2. Інтеграція зарубіжного досвіду та практичних напрацювань у систему стимулювання та мотивації працівників України	129

Висновки	164
Список використаних джерел	174
Додатки	190

Додаток А. Схеми «Мотивація та стимулювання «як коло нескінченності»	190
Додаток Б. Проект Положення про преміювання працівників за поточні результати праці за підсумками роботи за місяць	191

Додаток В. Проєкт Переліку доплат та надбавок до тарифних ставок і посадових окладів працівників	194
Додаток Г. Directive (EU) 2019/1152 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on transparent and predictable working conditions in the European Union	198
Авторський склад	226

**Присвячується
нашому Вчителю та Наставнику
Олегу Миколайовичу Ярошенку**

Монографія, яку Ви тримаєте в руках, присвячується світлій пам'яті нашого Вчителя, Наставника та наукового Керівника – людині непересічного інтелекту, бездоганної честі, глибокої мудрості та високих моральних якостей – Олегу Миколайовичу Ярошенку. Ця монографія – скромний здобуток нашої безперервної науково-дослідницької справи, зерно якої посіяв саме Олег Миколайович. Із глибокою та щирою вдячністю та пошаною ми присвячуємо її світлій пам'яті нашого незрівняного Наставника, Вчителя та Мудреця.



Кожна лекція, кожне слово, кожна порада Олега Миколайовича – це був унікальний набір життєвих істин і наукових принципів, що формували наші погляди, будували наш світогляд і визначили наші подальші шляхи. Його високий професіоналізм переплітався із щирою людською турботою, з тим нездоланим прагненням допомогти, підбадьорити і надихнути. Саме ця його здатність «іти за межі» звичайного заняття чи дослідження, створюючи атмосферу довіри та натхнення, зробила його справжнім Лідером, Науковцем та Педагогом. Його життєвий шлях і професійна діяльність стали взірцем відданості ідеалам науки, невтомної праці та підтримки колег і студентів.

Олег Миколайович був не лише Учителем слова й науки, а й духовним наставником, що виховував у своїх учнях працелюбність, відповідальність і прагнення до високих цілей. Його мудрі настанови та життєві принципи залишили величезний слід у нашій професійній і людській ідентичності. Світлий образ його особистості – джерело натхнення і вічної пам'яті, що збагачує наше життя і наукову діяльність.

Ми щиро вдячні за кожну лекцію, за його відкрите серце й прагнення зробити цей світ кращим за допомогою своєї наукової та педагогічної діяльності. У честь його пам'яті ми продовжимо шлях пошуку науково-прикладних істин у сфері трудового права та права соціального забезпечення, зберігаючи, та плекаючи ту безцінну наукову спадщину, яку Олег Миколайович нам залишив.

Нехай світла душа Олега Миколайовича знайде спокій, а його наукові ідеї й життєві принципи – довго слугують натхненням для нових поколінь дослідників і педагогів.

*Із безмежною повагою, вдячністю та із низьким укліном,
авторський колектив монографії*

== Передмова

Мотивація та стимулювання працівників – це фундаментальні категорії управління людським капіталом, що визначають якість і продуктивність праці, а відтак – і ефективність функціонування будь-якої організації, установи чи підприємства. У сучасних умовах ринкової економіки та глобалізаційних процесів питання мотивування та стимулювання займає ключове місце у системі трудового права та управління персоналом. Ураховуючи динамічні зміни технологічного, соціального та правового середовища, питання формування і реалізації механізмів мотиваційно-стимулюючого впливу на працівників набувають особливої значущості. На цьому фоні виникає низка складних трудово-правових дилем, що ускладнюють практичне застосування теоретичних концепцій і вимагають глибокого системного дослідження.

Проблематика мотивації та стимулювання працівників суттєво ускладнюється через суперечливість інтересів сторін трудових правовідносин, а також внутрішні й зовнішні інституційні виклики, що виникають на практиці. На теоретичному рівні існує низка підходів до пояснення сутності мотиваційних механізмів, однак реалізація їх у правовому полі часто викликає протиріччя, що вимагають глибокого правового аналізу й обґрунтування.

Актуальність дослідження визначається необхідністю концентрації уваги на проблемах правового регулювання механізмів мотивації та стимулювання працівників, первинною метою яких є забезпечення відповідності правового поля сучасним викликам і забезпечення мотиваційного потенціалу тут і зараз. Надзвичайно важливим є аналіз відповідності й узгодженості нормативно-правових актів з реальними процесами у сфері трудових відносин, враховуючи неоднорідність суб'єктів трудового права й особливості інституційної та індивідуальної складової мотиваційних процедур.

Актуальність дослідження зумовлена ще й тим, що сучасний ринок праці характеризується глибокими трансформаціями, зростаючою кількістю дистанційної та фріланс-роботи, зміною мотиваційних орієнтирів працівників, посиленням рольових протиріч

у системі трудового права. Ці фактори створюють нові виклики для створення ефективних, інноваційних і гнучких механізмів мотивації, адже традиційні підходи та інструменти вже не забезпечують достатньої мотиваційної підтримки та належного правового регулювання.

Вибір теми дослідження зумовлений не лише кризовими явищами чи змінами у структурі трудових відносин, але й новими вимогами до уніфікації правових інструментів у сфері мотивації, здатних ефективно відповідати на виклики соціуму. Це, зокрема, включає в себе виклики щодо створення та підтримки відповідального, мотивованого і творчого трудового колективу, здатного швидко реагувати на зміни, підтримувати інноваційний потенціал і забезпечувати стабільність соціально-економічної системи.

В умовах обмеженості нормативного поля та інструментарію, постійної модифікації й ускладнення функціональних ролей працівника, зростає потреба комплексного системного аналізу взаємозв'язку економічних та правових аспектів мотивації, що дозволить напрацювати оптимальні підходи для їх удосконалення.

Саме тому створення ефективних, універсальних і гнучких механізмів мотивації та стимулювання працівників, закріплених у правовому полі, є не лише актуальною науковою задачею, а й ключовим чинником для забезпечення сталого розвитку сучасної економіки та сприяння формуванню адекватної системи цінностей у трудовій сфері. Вивчення цих механізмів має сприяти теоретичному переосмисленню їхнього змісту, розробці інноваційних моделей і нормативних підходів, здатних забезпечити баланс між інтересами працівника, трудового колективу, роботодавця та держави.

Метою цієї монографії є всебічне дослідження сучасних механізмів мотивації та стимулювання трудової діяльності у контексті актуальних трудово-правових дилем, а також аналіз існуючих наукових доробків і надання практичних пропозицій щодо їх удосконалення. В роботі викладаються теоретичні засади й емпіричні дані, що дозволяють ідентифікувати ключові проблеми, що виникають при формуванні ефективних правових інструментів мотиваційно-стимулюючого впливу на працівників.

Важливим аспектом дослідження є визначення правових колізій та протиріч, які виникають у процесі закріплення механізмів мотивації та стимулювання у нормативно-правовій базі, а також пошук шляхів їх подолання і вдосконалення. Адже сучасний стан законодавчого регулювання не завжди враховує особливості індивідуальних, колективних та організаційних чинників, що ускладнює реалізацію стимулюючих заходів і знижує їх мотиваційний вплив.

У роботі знайшло втілення осмислення підходів до осмислення сутності мотивації та стимулювання з позицій сучасних «шкіл» кадрового управління, соціології, економіки, психології та трудового права, з акцентом на їх інтеграцію у єдину систему правових засобів і дій. Окрім того, досліджується правовий механізм формування та реалізації стимулюючих заходів, аналізуються проблеми їх правового унормування та необхідності удосконалення відповідних інструментів.

Більше того, особливий акцент робиться на виявленні та систематизації трудово-правових дилем, які пов'язані з неоднорідністю правових підходів у різних сферах трудових відносин та з визначенням шляхів їх подолання. Це дослідження спрямоване на формування чіткого уявлення про ефективні правові механізми стимулювання праці, що зможуть забезпечити баланс між інтересами працівників та роботодавців, а також сприяти формуванню мотивованого і відповідального трудового колективу.

Проведене дослідження є суттєвим внеском у теоретичну базу і практичну складову правового регулювання мотиваційних систем у сфері праці, що має сприяти підвищенню їх економічної і соціальної ефективності та гармонізації інтересів усіх суб'єктів трудових відносин.

Враховуючи вищезазначене, ця наукова праця є вагомим внеском у теорію і практику правового забезпечення мотиваційних механізмів, орієнтована на науковців, практиків, менеджерів та фахівців у сфері трудового права, а також студентів і аспірантів, які прагнуть глибше зрозуміти та освоїти інноваційні підходи до мотивації працівників у сучасних умовах.

Автори висловлюють щиру вдячність і засвідчують глибоку повагу шановним рецензентам монографії: завідувачці кафедри трудового права та права соціального забезпечення Національного університету «Одеська юридична академія», докторці юридичних наук, професорці, членкині-кореспондентці Національної академії правових наук України, заслуженій діячці науки і техніки України **Галії Інсафівні Чанишевій**; доктору юридичних наук, професору, професору кафедри поліцейського права Національної академії внутрішніх справ України – **Олексію Юрійовичу Дрозду**; докторці юридичних наук, професорці, професорці кафедри публічного та приватного права Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля – **Юлії Юріївні Івчук**, за цінні зауваження й рекомендації, що позитивно вплинули на якість проведеного дослідження.

Монографію підготував авторський колектив у складі: Кривенко Е. Ю. – 1.1, 3.1 (у співавторстві із Швець Н. М.), Висновки, Додаток А; Луценко О. Є. – присвята, передмова, 3.2, Додаток Г; Серeda О. Г. – 2.1 та Додатки Б і В; Швець Н. М. – 2.2, 3.1 (у співавторстві із Кривенком Е. Ю.); Жигалкін І. П. – 1.2; упорядниця тексту монографії – док. юрид. наук, проф. О. Г. Серeda.

==== Авторський склад

Середа Олена Григорівна – докторка юридичних наук, професорка, завідувачка кафедри трудового права Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого

Луценко Олена Євгенівна – кандидатка юридичних наук, доцентка, доцентка кафедри трудового права Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого

Кривенко Ерік Юрійович – доктор філософії, адвокат

Швець Наталя Миколаївна – кандидатка юридичних наук, доцентка, доцентка кафедри трудового права Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого

Жигалкін Іван Павлович – доктор юридичних наук, доцент кафедри трудового права Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого

Наукове видання

Середа Олена Григорівна
Луценко Олена Євгенівна
Кривенко Ерік Юрійович
Швець Наталя Миколаївна
Жигалкін Іван Павлович

МЕХАНІЗМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ТРУДО-ПРАВОВІ ДИЛЕМИ

Монографія

Видається в авторській редакції

Підписано до друку 23.06.2025. Формат 60×84/16.
Ум. друк. арк. 13,3. Обл.-вид. арк. 10. Тираж 100 пр. Зам. № 379

ТОВ «Видавничий дім «Право»,
вул. Харківських Дивізій, 11/2, м. Харків, Україна
Для кореспонденції: а/с 822, м. Харків, 61023, Україна
Тел.: (050) 409-08-69, (067) 574-81-20, (063) 254-50-84

Вебсайт: <https://pravo-izdat.com.ua>

E-mail для замовників послуг: verstka@pravo-izdat.com.ua

E-mail для покупців: sales@pravo-izdat.com.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 8024 від 05.12.2023

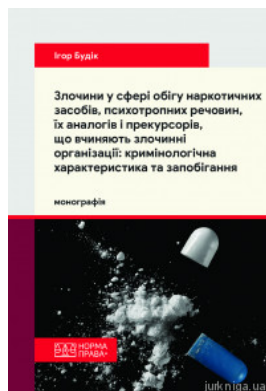
Виготовлено ТОВ «Промарт»,
вул. Весніна, 12, Харків, 61023, Україна
Тел. (057) 717-25-44

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 5748 від 06.11.2017

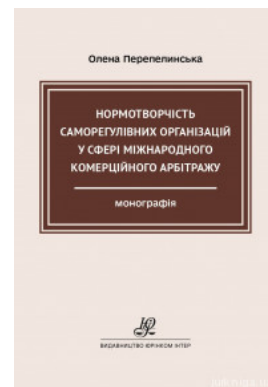
Книги, які можуть вас зацікавити



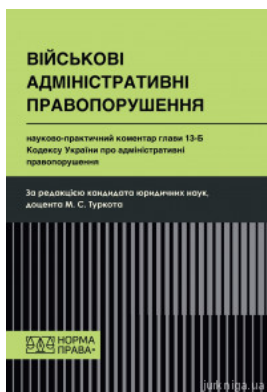
Кримінально-правова політика України під впливом факторів воєнного характеру та її віддзеркалення в експертній думці



Злочини у сфері обігу наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів і прекурсорів, що вчиняють злочинні організації: кримінологічна...



Нормотворчість саморегулювних організацій у сфері міжнародного комерційного арбітражу



Науково-практичний коментар глави 13-Б Кодексу України про адміністративні правопорушення (Військові адміністративні правопорушення)



Засади звільнення від покарання за кримінальним правом України



Юридична психологія. Підручник

Перейти до галузі права
Трудове право



Перейти на сайт →