

ЦІНІСНО-ПРАВОВІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У ЗАРУБІЖНИХ КОМПАНІЯХ

VALUE-LEGAL APPROACHES TO THE MOTIVATION OF EMPLOYEES IN FOREIGN COMPANIES

Яковлев О.А., д.ю.н., доцент,
доцент кафедри трудового права

Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого

ORCID ID: 0000-0002-7866-7839

Scopus Author ID: 57209980463

У статті встановлено, що наразі існує стільки різних методів мотивації співробітників, скільки компаній, які працюють у глобальному бізнес-середовищі

Автор констатує, що базові принципи мотивації співробітників залишаються відносно незмінними протягом тривалого часу, що базуються на «розширенні можливостей», «гейміфікації» та «командній роботі».

У статті встановлено, що у сучасному мінливому світі у зарубіжній практиці активно впроваджується гнучкість нас робочому місці, щоб допомогти працівникові мати кращий баланс між роботою та особистим життям, що має важливе значення для утримання та мотивації працівників.

Автор виявив, що для утримання та мотивації працівників важливо мати позитивну корпоративну культуру та робоче середовище, яке підкріплюється чіткою кадровою політикою. А ось управління недостатньою продуктивністю може бути дуже демотивуючим для талановитих співробітників, зокрема якщо погано працюють співробітники, яких так і не притягнули до відповідальності.

Автор доводить, що для залучення та утримання працівників корисним може бути запровадження на локальному рівні «корпоративних пакетів», що може включати премію за результатами роботи та/або право брати участь у системі заохочення працівників (бонусів).

Автор виявив, що закордоном практикується призначення ключових працівників у правління компанії (раду директорів). Зарубіжні дослідження виявили, що ефективними мотиваторами працівників є грошові. Грошові системи є недостатніми мотиваторами, частково тому, що очікування часто не виправдовують отримане, і тому невідповідність між матеріальними мотиваторами може швидше розділити, ніж об'єднати працівників. Здатність творчого підходу до роботи мотивує співробітників і приносить користь організації, маючи більш гнучку робочу силу, розумніше використовуючи досвід своїх співробітників, і посилюючи обмін ідеями та інформацією між співробітниками та відділами. Окрім цього, закордонні компанії можуть мотивувати співробітників досягати більшого, зобов'язавшись постійно вдосконалювати навички співробітників. Програми підвищення кваліфікації та трудової мобільності для працівників стають все більш популярним і ефективним способом підвищення рівня мотивації працівників.

Ключові слова: працівник, роботодавець, мотивація, стимулювання, кар'єра, оплата праці, премія, заохочення, професійний розвиток, професійне зростання.

The article found that there are currently as many different methods of motivating employees as companies are operating in the global business environment

The author states that the basic principles of employee motivation have remained relatively unchanged for a long time, based on "empowerment", "gamification" and "teamwork".

The article found that in today's changing world, workplace flexibility is actively implemented in foreign practice to help the employee have a better balance between work and personal life, which is important for retaining and motivating employees.

The author found that in order to retain and motivate employees, it is important to have a positive corporate culture and work environment, which is supported by a clear personnel policy. However, underperformance management can be very demotivating for talented employees, especially if employees are performing poorly and have never been held accountable.

The author proves that the introduction of "corporate packages" at the local level, which may include a bonus based on work results and/or the right to participate in the system of employee incentives (bonuses), can be useful for attracting and retaining employees.

The author discovered that the appointment of key employees to the company's board (board of directors) is practiced abroad. Foreign studies have found that effective motivators of employees are non-monetary. Monetary systems are insufficient motivators, in part because expectations often do not match what is received, and thus a mismatch between material motivators can divide rather than unite workers. The ability to be creative at work motivates employees and benefits the organization by having a more flexible workforce, making smarter use of the expertise of its employees, and increasing the exchange of ideas and information between employees and departments. In addition, foreign companies can motivate employees to achieve more by committing to continuous improvement of employees' skills. Professional development and labor mobility programs for employees are becoming more and more popular and an effective way to increase the level of employee motivation.

Key words: employee, employer, motivation, stimulation, career, remuneration, bonus, incentive, professional development, professional growth.

Постановка проблеми. Мотивація працівників – це перш за все рівень енергії, відданості та креативності, який працівники компанії привносять у свою роботу. Незалежно від стану економіки, пошук способів мотивації працівників завжди є проблемою для роботодавців. Конкуруючи наукові теорії наголошують на найкращих способах мотивації, що проявляються або у стимулах, або у залученості працівників в управлінні (розширенні повноважень). Мотивація співробітників іноді може бути особливо проблематичною для малого бізнесу, адже роботодавець часто витрачає роки на розбудову бізнесу, тому йому важко делегувати значимі обов'язки іншим. Водночас роботодавці повинні пам'ятати, що наслідки низької

мотивації працівників можуть бути шкідливими через самовдоволення, незацікавленість і навіть знеохочення працівників, що згодом може перерости в кризу бізнесу в цілому.

У зв'язку з цим роботодавцям варто створювати належну атмосферу для мотивації працівників, коли вони безпосередньо бачать результати свого внеску, а зворотній зв'язок швидкий і помітний. Стабільна та мотивована робоча сила також звільняє роботодавця від повсякденних клопотів та дає змогу здійснювати планування на довгостроковий період. Окрім того, матеріальна та емоційна винагорода може означати утримання на роботі «бажаних» працівників, адже співробітники процвітають у твор-

чому робочому середовищі, де активно відбуваються зміни у краший бік. В ідеалі сам результат роботи має давати працівникам відчуття досягнення, але добре структуровані програми мотивації персоналу ще більше можуть підкреслити цей наслідок.

Стан опрацювання цієї проблематики. Мотивація працівників розглядається та вивчається в основному науковцями соціологами, психологами та економістами, а ось вченими-правниками мало досліджені ці питання, хоча проблем саме із надання правової форми мотивації персоналу та впровадження таких локальних актів дуже багато.

Тому **метою цієї статті є** вивчення зарубіжного прикладного досвіду щодо інструментарію мотивації працівників та конкретних шляхів впровадження їх у правозастосування та правореалізації зарубіжних роботодавців.

Виклад основного матеріалу. Наразі існує стільки різних методів мотивації співробітників, скільки компаній, які працюють у глобальному бізнес-середовищі. Тим не менш, деякі зарубіжні стратегії поширені в усіх організаціях, які прагнуть покращити мотивацію співробітників. Нині багато світових організацій виявляють, що гнучкість у дизайні робочих місць і системах винагород спонукають збільшення строку служби співробітників у компанії, спонукають до підвищення продуктивності та покращення морального духу.

Один із підходів до мотивації співробітників полягає у тому, щоб розглядати різні заходи заохочення за роботу окремої особи як основні чинники підвищення продуктивності працівників. Нескінченна різноманітність пільг для працівників, таких як охорона здоров'я (оплата відвідування закладів для тренувань, субсидовані плани харчування, тощо), страхування життя, участь у розподілі прибутків (володіння працівниками акціями), надання догляду за дітьми, службових автомобілів, тощо, використовуються компаніями у своїх зусиллях підтримувати щастя співробітників відстоюючи позицію, що щасливі співробітники – це мотивовані співробітники.

У той же час, багато сучасних зарубіжних теоретиків припускають, що мотивація, яку працівник відчуває щодо своєї роботи, має не стільки спільного з матеріальними винагородами, скільки з «дизайном» самої роботи. Закордонні дослідження, проведені ще в далекому 1950 році, показали, що сильно сегментовані та спрощені трудові функції працівників призводять до зниження морального духу та продуктивності працівників. Більше того, наслідки низької мотивації співробітників підвищують рівень прогулів та плинності кадрів, що дуже дорого обходиться будь-якій компанії. Як наслідок, ще у 1950-х роках у великих компаніях почали з'являтися ініціативи щодо «розширення робочих місць» [1].

Хоча із плином часу термінологія змінюється, базові принципи мотивації співробітників залишаються відносно незмінними, що базуються на «розширенні можливостей», «гейміфікації» та «командній роботі». Розширення повноважень надає автономію та дозволяє працівнику володіти ідеями та досягненнями, незалежно від того, чи він працює самостійно чи в команді. Гейміфікація та командна робота у сучасному робочому середовищі дають співробітникам можливість підкреслити важливість роботи, виконаної членами команди, а також отримати відгуки про ефективність цієї роботи.

У малих підприємствах, яким може не вистачати ресурсів для впровадження локальних програм мотивації працівників, менеджери все ж можуть дотримуватись тих самих основних принципів, щоб допомогти працівникам відчувати, що їхня робота є значущою та, що їхній внесок є цінним для компанії, роботодавець повинен донести до працівників мету компанії. Крім того, власник малого бізнесу повинен не тільки встановлювати високі стандарти для працівників, але також і підтримувати їхні зусилля, коли цілі важко досягти. Також може бути корисно надання співро-

бітникам якомога більшої автономії та гнучкості у виконанні роботи, зокрема і творчість має заохочуватися. Нарешті, власник малого бізнесу повинен вживати заходів, щоб поєднати бачення співробітників компанії зі своїм власним баченням, що ще більше мотивуватиме співробітників сприяти досягненню цілей, а також допоможе запобігти «застою» в його діяльності та на шляху досягнення мети. Приміром, кількість годин, які щотижня відпрацьовують американські працівники, зростає, і в багатьох сім'ях двоє дорослих працюють збільшені години. За таких обставин багато працівників залишаються в роздумах, як задовольнити потреби свого життя поза робочим місцем. Часто таке занепокоєння виникає під час роботи та може знизити продуктивність і моральний стан працівника. Компанії, які запровадили гнучкі умови праці, отримали мотивованих працівників, продуктивність яких зросла. Програми, що передбачають, наприклад, гнучкий робочий день, скорочений робочий тиждень або розподіл робочих місць, успішно розосереджують переважаних працівників на роботі, яку необхідно виконати, а не на потреби їхнього приватного життя [2].

Відтак, у сучасному мінливому світі у зарубіжній практиці активно впроваджується гнучкість на робочому місці, щоб допомогти працівникові мати кращий баланс між роботою та особистим життям, що має важливе значення для утримання та мотивації працівників. З юридичної точки зору важливо, щоб існувала чітка внутрішня політика щодо гнучкої та неповної зайнятості та, щоб будь-яка потреба працівника у неповному робочому дні/гнучкій роботі оцінювалася справедливо та об'єктивно роботодавцями.

Обрання так би мовити набору способів та засобів утримання та мотивації талановитих працівників може бути великою проблемою для роботодавців, особливо в сучасних економічних умовах. Зважаючи на те, що все більше роботодавців зосереджуються на розробці планів вирішення цієї проблеми, вони не повинні забувати, що їхні зобов'язання щодо трудового законодавства та кадрової політики відіграють важливу роль у закладанні основи для надійної стратегії управління персоналом.

Трудовий договір є основною юридичною угодою між роботодавцем і працівником, і важливо, щоб він відповідав меті та його зміст «приспосовувався» до ключових потреб талановитих працівників. Зокрема, щоб уникнути невизначеності для працівників, у договорі має бути чітко визначено назву посади, обов'язки та структуру звітності. У персональній роботі з ключовими працівниками-талантами також важливо, щоб трудовий договір захищав права працівників та роботодавців. Наприклад, може бути доречним включати детальні приписи про захист інтелектуальної власності роботодавця та конфіденційної інформації. Для деяких співробітників мають існувати обмежувальні угоди, які застосовуються після завершення роботи, які запобігають розголошенню ключовими працівниками комерційної таємниці протягом певного періоду.

Вважаємо, що для того, щоб утримати та мотивувати працівників, безумовно, важливо мати позитивну корпоративну культуру та робоче середовище, яке підкріплюється чіткою кадровою політикою. Наприклад, роботодавець із сильними цінностями повинен бути абсолютно нетерпимим до мобінгу та будь-яких інших агресивних дій на робочому місці.

У багатьох закордонних компаніях працівники з креативними ідеями не висловлюють їх керівництву, побоюючись, що їхній внесок буде проігнорований або висміяний. Дотримання такої лінії у багатьох компаніях настільки вкорінилися, що страждають як працівник, так і організація. Коли повноваження творити в організації передаються від верхівки до лінійного персоналу, працівники, які найкраще знають роботу, продукт або послугу, отримують можливість використовувати свої ідеї для їх покращення.

Здатність творити мотивує співробітників і приносить користь організації, маючи більш гнучку робочу силу, розумніше використовуючи досвід своїх співробітників, і посилюючи обмін ідеями та інформацією між співробітниками та відділами. Ці вдосконалення також створюють відкритість до змін, що може дати компанії здатність швидко реагувати на зміни ринку та підтримувати перевагу перших на ринку [3].

Управління недостатньою продуктивністю може бути дуже демотивуючим для талановитих співробітників, зокрема якщо погано працюють співробітники, яких так і не притягнули до відповідальності. Роботодавці повинні переконатися, що вони мають внутрішню «політику» боротьби з недостатньою продуктивністю, яка повинна включати заходи щодо тих, хто погано працює, та план покращення продуктивності. Варто також зазначити, що положення про випробувальний термін у трудовому договорі є корисним пунктом, який дає роботодавцю можливість розірвати трудовий договір на ранній стадії, якщо особа так і не підтвердила професійність та продуктивність своєї роботи.

На наше переконання, для залучення та утримання працівників корисним може бути запровадження на локальному рівні «корпоративних пакетів», що може включати премію за результатами роботи та/або право брати участь у системі заохочення працівників (бонусів). Вважаємо, у самому трудовому договорі не повинно бути згадок про бонуси чи схеми заохочення. Бажано, щоб такі схеми були чітко визначені у локальному акті, який поширюватиметься на усіх працівників, що забезпечить справедливість та рівність застосування наведених схем. Для заохочення через акції загальноприйнятою закордоном є практика структурування схеми в спосіб, ефективний для оподаткування, і зазвичай акції накопичують вартість на основі досягнення конкретних цілей, незалежно від того, чи це певний рівень прибутку чи продаж/злиття.

Закордоном практикується призначення ключових працівників у правління компанії (раду директорів). Так, у трудовому договорі має бути зазначено, що припинення трудових відносин призведе до виключення з правління. Підписана заява про звільнення з правління в ідеалі повинна бути отримана одночасно з підписанням трудового договору та зберігатися в архіві до тих пір, поки не буде потрібно. Це пояснюється тим, що виключення директора з правління може бути обтяжливим, якщо особа не подасть у відставку. Надання працівникам більшої відповідальності та повноважень приймати рішення розширює сферу їхнього контролю над завданнями, за які вони відповідають, і краще «озброює» їх для виконання цих завдань. У результаті почуття розчарування, яке виникає через притягнення до відповідальності за те, на що немає ресурсів, зменшується. Енергія відволікається від самозбереження до кращого виконання завдань [4].

Важливо зауважити, що в іноземній практиці талановиті працівники, як правило, хочуть швидко розвиватися та приймати нові виклики, і тому якщо не буде стрімкого кар'єрного зростання, то такі працівники кинуть роботу. А цей факт може підняти доволі делікатне питання – як звільнити місце на керівній посаді, зокрема, намагаючись звільнити працівників, які наближаються до пенсійного віку або які вже досягли пенсійного віку. Адже закордоном обов'язковий вихід на пенсію в певному віці може бути оскаржений як дискримінація за віком відповідно до Закону про рівність у працевлаштуванні, і роботодавці повинні мати можливість продемонструвати об'єктивні підстави для того, щоб прагнути встановити вік виходу на пенсію. Може бути дуже делікатно порушена тема передчасного звільнення співробітника, який має тривалий стаж, щоб звільнити місце для молодшого перспективного керівника. У деяких зарубіжних країнах окрім подання позову про несправедливе звільнення чи дискримінацію

за віком до Комісії з питань трудових відносин, працівник може звернутися до суду з вимогою винести судову заборону, якщо звільнення відбувається з порушенням контракту [1].

Підсумовуючи, незважаючи на те, що культура, цінності та переваги мають ключове значення в управлінні персоналом, трудовий договір, який мотивує працівників за показниками роботи, разом із добре продуманою та чесно реалізованою кадровою політикою може допомогти зберегти трудові відносини на позитивній основі та захистити роботодавця у разі конфлікту і тим самими мотивувати працівників.

Якщо працівники отримують інструменти та можливості досягти більшого, то більшість із них прийме цей виклик. Компанії можуть мотивувати співробітників досягати більшого, зобов'язавшись постійно вдосконалювати навички співробітників. Програми підвищення кваліфікації та трудової мобільності для працівників стають все більш популярним і ефективним способом підвищення рівня мотивації працівників. Часто ці програми покращують ставлення співробітників до клієнтів та компанії, зміцнюючи впевненість у собі. Підтримуючи це твердження, проведений зарубіжний аналіз факторів, які впливають на мотивацію до навчання, показав, що вона безпосередньо пов'язана зі ступенем, до якого учасники тренінгу вважають, що така участь вплине на їх роботу чи кар'єру. Іншими словами, якщо сукупність отриманих знань можна застосувати до роботи, яка має бути виконана, то отримання цих знань буде корисною подією для працівника та роботодавця.

Попри всю підтримку альтернативних мотиваторів, гроші все ще займають основне місце серед мотиваторів. Розподіл прибутку компанії стимулює працівників виробляти якісний продукт, надавати якісні послуги або покращувати якість процесу в компанії. Те, що приносить користь компанії, безпосередньо приносить користь працівнику. Грошові та інші винагороди надаються працівникам за створення ідей щодо економії коштів або вдосконалення процесів, щоб підвищити продуктивність і зменшити кількість прогулів [5]. Грошові мотиватори ефективні, коли вони безпосередньо пов'язані з ідеями чи досягненнями працівника. Тим не менш, якщо такі мотиватори не поєднати з іншими, негрошовими мотиваторами, то мотиваційний ефект буде короточасним. Крім того, грошове заохочення може виявитися контрпродуктивним, якщо не буде доступним для всіх членів організації [6].

Зарубіжні дослідження виявили, що ефективними мотиваторами працівників є негрошові. Грошові системи є недостатніми мотиваторами, частково тому, що очікування часто не виправдовують отримане, і тому невідповідність між матеріальними мотиваторами може швидше розділити, ніж об'єднати працівників. Тоді як перевірені немонетарні позитивні мотиватори сприяють розвитку командного духу та включають визнання, відповідальність і просування по службі [7]. Менеджери, які визнають навіть «маленькі перемоги» співробітників, сприяють зміцненню спільного командного середовища та ставляться до працівників чесно та з повагою, бачивши, що їхні працівники мають стабільнішу мотивацію. Менеджери однієї компанії провели мозковий штурм, щоб придумати 30 потужних винагород, реалізація яких коштує мало або нічого [8]. Найефективнішими винагородами виявилися похвальні листи, відпустки та ті, які підвищують особисту самореалізацію та самоповагу. У довгостроковій перспективі щира похвала та особисті жести є набагато ефективнішими та економнішими, ніж лише грошові нагороди. Зрештою, локальна програма, яка поєднує в собі системи грошової винагороди та задовольняє внутрішні потреби самореалізації, може бути найпотужнішим мотиватором для працівників [9].

Висновки. Наразі існує стільки різних методів мотивації співробітників, скільки компаній, які працюють у глобальному бізнес-середовищі. Тим не менш, деякі зарубіжні стратегії поширені в усіх організаціях, які прагнуть покращити мотивацію співробітників. Нині багато світових організацій виявляють, що гнучкість у дизайні робочих місць і системах винагород спонукають збільшення строку служби співробітників у компанії, спонукають до підвищення продуктивності та покращення морального духу.

Один із підходів до мотивації співробітників полягає у тому, щоб розглядати різні заходи заохочення за роботу окремої особи як основні чинники підвищення продуктивності працівників. Нескінченна різноманітність пільг для працівників, таких як охорона здоров'я (оплата відвідування закладів для тренувань, субсидовані плани харчування, тощо), страхування життя, участь у розподілі прибутків (володіння працівниками акціями), надання догляду за дітьми, службових автомобілів, тощо, використовуються компаніями у своїх зусиллях підтримувати щастя співробітників відстоюючи позицію, що щасливі співробітники – це мотивовані співробітники.

Базові принципи мотивації співробітників залишаються відносно незмінними протягом тривалого часу, що базуються на «розширенні можливостей», «гейміфікації» та «командній роботі».

У сучасному мінливому світі у зарубіжній практиці активно впроваджується гнучкість нас робочому місці, щоб допомогти працівникові мати кращий баланс між роботою та особистим життям, що має важливе значення для утримання та мотивації працівників.

Для утримання та мотивації працівників важливо мати позитивну корпоративну культуру та робоче середовище, яке підкріплюється чіткою кадровою політикою.

Управління недостатньою продуктивністю може бути дуже демотивуючим для талановитих співробітників, зокрема якщо погано працюють співробітники, яких так і не притягнули до відповідальності.

Для залучення та утримання працівників корисним може бути запровадження на локальному рівні «корпоративних пакетів», що може включати премію за результатами роботи та/або право брати участь у системі заохочення працівників (бонусів).

Закордоном практикується призначення ключових працівників у правління компанії (раду директорів). Зарубіжні дослідження виявили, що ефективними мотиваторами працівників є грошові. Грошові системи є недостатніми мотиваторами, частково тому, що очікування часто не виправдовують отримане, і тому невідповідність між матеріальними мотиваторами може швидше розділити, ніж об'єднати працівників.

ЛІТЕРАТУРА

1. Dermot Casserly Using employment law to retain and motivate employees <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=1e6968faf0ce-49f9-8d1c-40d5c4b08d53>
2. Battisti, Pete. Reward to Motivate. *Walls & Ceilings*. December 2005. P. 38-62.
3. Frase-Blunt, Martha. Driving Home Your Awards Program. *HRMagazine*. February 2001. P. 80-96.
4. Hohman, Kevin M. A Passion for Success: Employee buy in is the key. *Do-It-Yourself Retailing*. February 2006. P. 26-52.
5. In Brief: Recognition is greatest motivator. *Employee Benefits*. 10 February 2006. P. 15-32.
6. Incentive Schemes are Still Failing to Retain Staff. *Employee Benefits*. 4 November 2005. P. 50-72.
7. Parker, Owen. Pay and Employee Commitment. *Ivey Business Journal*. January 2001. P. 43-67.
8. Providing Opportunities to Grow. *Computer Weekly*. 7 February 2006. P.5-10.
9. White, Carol-Ann. *Expert's View on Managing Demotivated Employees*. Personnel Today. 15 November 2005. P. 16-31.