

УДК 340.12:34.037 (477)

С. І. ЗАПАРА

Світлана Іванівна Запара, доктор юридичних наук, доцент, декан Сумського національного аграрного університету

КАТЕГОРІЯ «ІНТЕРЕСУ» В ЦИВІЛЬНИХ ТА ТРУДОВИХ ПРАВОВІДНОСИНАХ

Категорія «інтерес» є однією із системоутворюючих у сфері приватного права. Термін «*interest*» має латинське походження та перекладається, як «має значення, є важливим». Доктрина цивільного права передбачає визнання, серед іншого, рівності учасників цивільних правовідносин, свободи договорів, взаємного інтересу до договірних відносин. Інтерес виступає стимулом до дії, свідомим прагненням до реалізації власних намірів. Практично, саме інтерес, є тією відправною категорією, рушійною силою правовідносин, що засвідчує рівень людських намірів, прагнень, потреб. Останнім часом термін «інтерес» впевнено увійшов до національного правового арсеналу, у т.ч. і як правозахисна категорія.

Відповідно до ст. 1 ЦПК України завданнями цивільного судочинства є справедливий, неупереджений та своєчасний розгляд і вирішення цивільних справ з метою захисту порушених, невизнаних або оспорюваних прав, свобод чи інтересів фізичних осіб, прав та інтересів юридичних осіб, інтересів держави. Фактично ЦПК України визнає можливість судового захисту інтересу особи. І. Е. Берестова справедливо звертає увагу на те, що поняття «інтерес» згадується по тексту ЦПК України 91 раз, разом із тим у його тексті неможливо однозначно визначити, що ж виступає змістом цієї категорії¹.

Різним аспектам, так чи інакше пов'язаним із категорією «інтерес», присвячували свої праці такі сучасні українські та зарубіжні вчені, як С. М. Бервено, І. Е. Берестова, С. С. Бичкова, В. І. Бобрик, І. В. Венедиктова, О. Д. Крупчан, С. В. Михайлов, М. М. Ясинок та ін. Тим не менше, аналіз, проведений у даній публікації, свідчить, що вказана тема не втрачає актуальності, а в світлі правових реформ лише привертає додаткову увагу.

Метою даної публікації є аналіз категорії «інтерес» в цивільних та трудових правовідносинах.

У рішенні Конституційного Суду України від 01.12.2004 р. у справі щодо офіційного тлумачення окремих положень ч. 1 ст. 4 УПК України (справа про охоронюваний законом інтерес) вказано, що *інтерес* (курсив автора – С.З.) може бути як охоронюваним, тобто таким, що не захищається ні законом, ні правом, не повинен задовольнятися чи забезпечуватися ними, оскільки такий інтерес спрямований на ущемлення прав і свобод інших фізичних та юридичних осіб, обмежує захищені Конституцією та законами України інтереси суспільства, держави чи «всіх співвітчизників» або не відповідає Конституції чи законам України, загально-визнаним принципам права. ... і суб'єктивне право, і пов'язаний із ним інтерес є дозволами. Але перше є особливим дозволом, тобто дозволом, що відображається у відомій формулі: «Дозволено все, що передбачено у законі», а друге – простим дозволом, тобто дозволом, до якого можна застосовувати не менш відоме правило: «Дозволено все, що не забороняється законом». Інтерес, навіть перебуваючи під охороною закону чи права, на відміну від суб'єктивного права, не має такої правової можливості, як останнє, оскільки не забезпечується юридичним обов'язком іншої сторони. Законний інтерес відбиває лише легітимне прагнення свого носія до того, що не заборонено законом, тобто тільки його бажання, мрію, потяг до нього, а отже, і не юридичну, а фактичну (соціальну) можливість. Це прагнення в межах сфери правового регулювання до користування якимось конкретним матеріальним або нематеріальним благом. Відмінність такого блага від блага, яке охоплюється змістом суб'єктивного права, полягає в тому, що користування благом, на яке особа має право, визначається можливістю в рамках закону, а до якого має законний інтерес – без вимог певних дій від інших осіб або чітко встановлених меж поведінки. Отже, поняття «охоронюваний законом інтерес», що вживається в частині першій ст. 4 ЦПК та інших законах України в логічно-смысловому зв'язку з поняттям «права» (інтерес у вузькому розумінні цього слова) означає правовий феномен, який: а) виходить за межі змісту суб'єктивного права; б) є самостійним об'єктом судового захисту та інших засобів правової охорони;

в) має на меті задоволення усвідомлених індивідуальних і колективних потреб; г) не може суперечити Конституції і законам України, суспільним інтересам, загально визнаним принципам права; д) означає прагнення (не юридичну можливість) до користування в межах правового регулювання конкретним матеріальним та/або нематеріальним благом; е) розглядається як простий легітимний дозвіл, тобто такий, що не заборонений законом. Охоронюваний законом інтерес регулює ту сферу відносин, заглиблення в яку для суб'єктивного права законодавець вважає неможливим або недоцільним².

І. В. Венедиктова, розглядаючи категорію «інтерес» у цивільному праві, розуміє її як сукупність таких явищ: 1) прагнення набути матеріальні та (або) нематеріальні блага; 2) прагнення можна вирізнити з розуміння об'єктивного права; 3) воно не відбите в позитивному законодавстві у формі суб'єктивних прав; за юридичним засобом відтворення таке прагнення виступає простим легітимним дозволом задовольняти потреби, що не суперечить чинному законодавству³. С. В. Михайлов розуміє категорію «інтерес» як «об'єктивну категорію, що за формою являє собою суспільні відносини. ... Змістом цих відносин є потреба, що має соціальний характер (значення), що власне і робить її інтересом»⁴.

І. Е. Берестова пропонує введення наступних «критеріїв розмежування процесуальних інтересів від суб'єктивних цивільних процесуальних прав:

1) категорія «процесуальні інтереси», на відміну від суб'єктивного цивільного процесуального права, формально безпосередньо не закріплена в процесуальному законі. Припущення про неї в тексті процесуального закону можна вивести лише з контексту конкретно взятої норми;

2) процесуальні інтереси більш рухливі, їм властива варіативність – можливість змінюватися і доповнюватися, відповідаючи вимогам моменту розвитку процесу і модифікації його процесуальної форми;

3) незважаючи на те, що цей засіб також являє собою правовий дозвіл, ступінь її гарантованості нижче суб'єктивних цивільних процесуальних прав. Правова природа процесуальних інтересів зумовлює особливість їх реалізації в цивільному процесі. Диспозиції процесуальних норм, які передбачають можливість їх реалізації, мають характер простого правового дозволу, не забезпеченого процесуальним обов'язком іншого суб'єкта процесу вчиняти дії, спрямовані на його задоволення. Разом із тим, відсутність елемента забезпеченості зовсім не применшує значущості процесуальних інтересів, оскільки навіть у цьому випадку вони дозволяють учасникам процесу виступати в ролі «архітектора» процесуальної діяльності протягом усього розгляду і вирішення справи судом;

4) процесуальні інтереси помітно відрізняються за змістом. Тут немає тріади правомочностей, які проявляються у змісті суб'єктивного цивільного процесуального права: право на власні дії, право вимагати певної поведінки від зобов'язаної особи, право звертатися за захистом до органів державної влади.

Зміст даної категорії складається з двох елементів: 1) можливості, що характеризується простим юридичним дозволом здійснювати в процесі юридично значущі дії і 2) можливості звертатися з метою їх санкціонування до суду. Тому ці елементи не мають у процесі суворо гарантованих можливостей»⁵.

Таким чином «інтерес» є правовою категорією, що:

1) виражає суб'єктивний легітимний намір здобути матеріальне та нематеріальне благо;

2) може виступати самостійним об'єктом судового та іншого захисту.

Остання характеристика категорії «інтересу» включає окрім судового захисту іншу можливість самозахисту. У цьому контексті особливої гостроти набуває категорія «інтересу» в трудових правовідносинах, зокрема під час вирішення трудових спорів. Об'єктивно можливість вирішення трудового спору про інтереси вже передбачена Законом України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)»⁶, адже ст. 2 Закону передбачає поділ колективних трудових на розбіжності, що виникли між сторонами соціально-трудових відносин, щодо: а) встановлення нових або зміни існуючих соціально-економічних умов праці та виробничого побуту; б) укладення чи зміни колективного договору, угоди; в) виконання колективного договору, угоди або окремих їх положень; г) невиконання вимог законодавства про працю. Пункти «а» і «б» вже сьогодні передбачають можливість вирішувати трудові спори про інтереси.

Відповідно до ст. 7 «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» встановлена послідовність розгляду і вирішення колективного трудового спору (конфлікту), а саме розгляд колективного трудового спору (конфлікту) здійснюється з питань, передбачених: пунктами «а» і «б» статті 2 цього Закону, – примирною комісією, в разі неприйняття рішення у строки, встановлені статтею 9 цього Закону, – трудовим арбітражем. Таким чином, основним органом, який нині вирішує спори про інтереси, є примирна комісія.

Відповідно до чинного Наказу НСПП від 18 листопада 2008 р. № 130 «Про затвердження Положення про примирну комісію»⁷ визначено завдання, функції та порядок формування і діяльності примирної комісії, встановлено вимоги щодо розгляду вимог найманих працівників або профспілки примирною комісією з метою вирішення колективних трудових спорів (конфліктів). А саме, в наказі зазначено, що за угодою сторін колективного трудового спору (конфлікту) примирна комісія може розглядати вимоги найманих працівників або профспілки з питань виконання колективного договору, угоди або окремих їх положень, невиконання вимог законодавства про працю.

Правила розгляду колективного трудового спору (конфлікту) примирною комісією визначаються окрім названих нормативних актів Регламентом роботи примирної комісії по розгляду і вирішенню колективного трудового спору (конфлікту), що затверджується НСПП.

Не слід забувати, що члени примирної комісії це хоча й досвідчені у своїй сфері особи, але не судді. Навіть судді можуть приймати різні рішення, про що справедливо зауважують Д. Фейнберг, Д. Коулмен: «суддя, роз-

глянувши справу, оголошує свою постанову. Ця постанова становить авторитетний текст. Інший суддя, розглядаючи іншу справу, оголошує свою постанову, і ця постанова вочевидь суперечить постанові, оголошеній у першому випадку. Тож яким є те право (з приводу даного питання), що постає перед суддею при розгляді якоїсь третьої справи? У більшості юрисдикцій відповідь на це запитання залежить від відносних рівнів судів⁸. «Відносний рівень» учасників примирної комісії може бути відмінним від рівня судді і це є додатковим аргументом для того, щоби не покладатися повністю в цьому питанні на зазначених осіб. Виваженість та діалог повинні стати основою для вирішення спору про інтереси і саме тому існує потреба не в «реконструкції» існуючих нормативів з питань вирішення спорів про інтереси, а формування механізму вирішення спору на новій платформі. Спори про інтереси передбачають «право на право», що зобов'язує правову систему відреагувати створенням належних інституцій, органів, що мають допомогти трансформувати «інтерес» у «право».

На даний момент спори про інтереси мають колективний характер та вирішуються в позасудовому порядку. Подібний підхід підтримується і в зарубіжній практиці, адже в більшості країн спори про інтереси вирішуються виключно в позасудовому порядку (адже в процесуальному розумінні доволі складно реалізувати право на захист інтересу, який ще не набув формальних ознак правової норми, закріпленого права тощо). За міжнародною практикою трудові спори про інтереси вирішуються за допомогою медіаторів – трудових посередників. Саме ці особи, які мають достатній рівень компетенції, допомагають сторонам досягнути компромісу в проблемному питанні, виробити конструктивне рішення, яке б задовольнило обидві сторони.

Суттєвою відмінністю спорів про інтереси від спорів про права в трудових правовідносинах постає лише відсутність судової перспективи, що продиктовано характером даної категорії спорів, адже даний спір розв'язує проблему бажаного, але ще не створеного права. І вирішення спору залежить не лише від волі сторін, а й від обґрунтованості, справедливості заявлених вимог. Спір про інтереси породжується не наявними правами, а інтересом однієї сторони створити таке право шляхом включення його до колективної угоди і незгодою іншої сторони.

Враховуючи зарубіжний досвід та національну практику вирішення спорів про інтереси, концептуально предметом (сферою вирішення) спорів про інтереси є розбіжності, які виникли під час переговорів щодо укладення нової або внесення змін до чинної колективної угоди будь-якого рівня.

Як і в спорах про права, спори про інтереси передбачають переговори. Але на відміну від спору про права, під час якого сторона, обмежуючись попередніми консультаціями та усвідомлюючи невирішеність правового питання, письмово звертається до іншої сторони з вимогами про вирішення спору і фактично вступає в першу стадію спору – переговори, спори про інтереси потребують іноді тривалих дискусій, які потрібні для уважного вивчення іншою стороною предмета спірних вимог.

На нашу думку, ведення переговорів з предмету спору про інтереси не є однозначним свідченням про факт виникнення конфлікту, адже в під час обговорення питання, може зникнути необхідність у продовженні дискусії через достатність аргументів однієї сторони, або задоволення вимоги тощо. Лише загострення ситуації, пов'язаної із обговоренням спірного питання може стати передумовою для того, щоби заявити про виникнення спору про інтереси. Законодавець створюючи можливість для ініціювання однією із сторін питання, яке у разі узгодження може отримати статус правової норми є тим регулятором, який забезпечує певну взаємодію учасників правових відносин, до певної міри самозбереження суспільства та його розвиток. Тому держава, на нашу думку, має створити передумови для проведення переговорів з усіх питань, які є актуальними для однієї із сторін соціально-трудова правовідносин, заглиблення в які для суб'єктивного права з точки зору законодавця є неможливим або недоцільним. Спонукаючи до обговорення питань, які віднесені до сфери інтересу однієї із сторін соціально-трудова правовідносин, держава не повинна визнавати їх, як стадію трудового спору, адже ще існують всі можливості для вирішення та впорядкування.

У випадку, якщо обговорення висунутих питань переходять у «затяжну» стадію або коли з'являється відверта відмова іншої сторони задовольнити вимоги заявника, останній може прийняти рішення про необхідність залучення медіатора (посередника), що свідчить про виникнення спору про інтереси і фактично, на нашу думку, є моментом виникнення цього виду соціально-трудова спору. Отже, якщо моментом виникнення спору про права, на нашу думку, є офіційне звернення заявника з письмовою вимогою про переговори, у спорі про інтереси момент виникнення трудового спору слід пов'язувати зі зверненням до НСПП із проханням проведення медіаційних процедур, залученням до вирішення спору професійно підготовленої особи – медіатора.

Для сторони-ініціатора проведення медіаційних процедур видається необхідним:

– чітко сформулювати вимоги до іншої сторони та викласти їх у формі звернення до НСПП та додано до нього переліку спірних положень, які є предметом спору;

– направити підготовлене звернення до НСПП з метою проведення медіаційних (посередницьких) процедур, а саме направити трудового медіатора (посередника) або медіаторів для сприяння у вирішенні спору.

Таким чином, спір про інтереси в трудових правовідносинах виникає з моменту, коли сторони, вичерпавши всі передбачені засоби із врегулювання розбіжностей, за час колективних переговорів не дійшли згоди щодо підписання нового колективного договору, угоди чи внесення змін до них. При цьому сторона-ініціатор (або за згодою – обидві сторони) надсилає/ють письмове звернення до НСПП про направлення трудового медіатора або трудових медіаторів для сприяння у врегулюванні розбіжностей, додаючи перелік спірних положень, які є предметом спору. Детальніше про погляди автора з цього питання можна дізнатись з наступних публікацій⁹.

Спів про інтереси в соціально-трудовах відносинах:

- 1) виходить за межі змісту суб'єктивного права учасників соціально-трудовах правовідносин, адже є наслідком інтересу однієї сторони створити таке право шляхом включення його до колективної угоди і незгодою іншої сторони;
- 2) означає прагнення (не юридичну можливість) до користування в межах правового регулювання конкретним матеріальним та/або нематеріальним благом;
- 3) має на меті задоволення усвідомлених колективних потреб шляхом їх включення до колективного договору (угоди);
- 4) є самостійним об'єктом позасудового розгляду за допомогою медіаційних процедур;
- 5) не може суперечити Конституції і законам України, суспільним інтересам, загально визнаним принципам права.

Висновок. Перспективою розвитку правового регулювання категорії «інтерес» в національній правовій системі є розбудова належної правової інституційної спроможності, що дозволить трансформуватися «інтересу» в «право». Однією із цих можливостей є створення нової системи вирішення трудових спорів в Україні. Зазначена система має передбачати класифікацію спорів на «спори про права» та «спори про інтереси». Право на реалізацію інтересу повинно існувати як в індивідуальному, так і колективному суб'єктивному вимірі. Але спосіб реалізації суб'єктивного інтересу, на наш погляд, повинен зосереджуватись у позасудовому розгляді та відбуватись із залученням спеціалістів – медіаторів. Подібний підхід може бути запроваджений під час розгляду сімейних та інших спорів. Широке застосування медіаційних процедур може допомогти у розв'язанні багатьох конфліктних ситуацій, уникнути судового розгляду спорів із максимальним задоволенням позицій обох сторін.

¹ Проблеми оптимізації цивільного процесу в Україні : монографія / І. Е. Берестова, С. С. Бичкова, В. І. Бобрик [та ін.] ; за ред. академіка НАПрН України О. Д. Крупчана. – К. : НДІ приватного права і підприємництва НАПрН України, 2011. – С. 67.

² Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним зверненням 50 народних депутатів України щодо офіційного тлумачення окремих положень частини першої статті 4 Цивільного процесуального кодексу України (справа про охоронюваний законом інтерес) : від 01.12.2004 р. № 18-рп/2004 // Офіційний вісник України. – 2004. – № 50. – Ст. 67.

³ Страницы Харьковской цивилистики : в 3-х ч. Ч. 2 : Лучшие работы кафедры гражданско-правовых дисциплин за 2009/2010 учебный год / под общ. ред. И. В. Венедиктовой и М. Н. Беревено. – Х. : ХНУ им. В. Н. Каразина, 2010. – 216 с.

⁴ Михайлов С. В. Категория интереса в российском гражданском праве / С. В. Михайлов. – М. : «Статут», 2002. – С. 23.

⁵ Проблеми оптимізації цивільного процесу в Україні : монографія / І. Е. Берестова, С. С. Бичкова, В. І. Бобрик [та ін.] ; за ред. академіка НАПрН України О. Д. Крупчана. – К. : НДІ приватного права і підприємництва НАПрН України, 2011. – С. 75–76.

⁶ Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) : Закон України від 03.03.1998 р. № 137/98-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1998. – № 34. – Ст. 227.

⁷ Про примирну комісію [Електронний ресурс]: Наказ Національної служби посередництва і примирення від 18 листопада 2008 року № 130. – Режим доступу: <http://nspkpharkiv.at.ua/publ/> – Назва з екрану.

⁸ Філософія права / За редакцією Джоела Фейнберга, Джулса Коулмена; Пер. з англійської П. Тарашук. – К. : Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2007. – С. 14.

⁹ Запара С. І. Юрисдикція судових та позасудових органів щодо вирішення трудових спорів в Україні / С. І. Запара // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. – Ужгород, 2013. – Вип. 23, Ч. І. – С. 213–219; Запара С. І. Принципи позасудового захисту права на працю / С. І. Запара // Право і суспільство. – 2013. – № 6-2. – С. 140–145; Запара С. І. Право на звернення за захистом порушеного права чи інтересу у сфері соціально-трудовах правовідносин [Електронний ресурс] / С. І. Запара // Порівняльно-аналітичне право. – 2013. – № 4-1. – С. 125 – 130. – Режим доступу: <http://www.pap.in.ua/4/5/Zapara%20S.I..pdf>

Резюме

Запара С. І. Категорія «інтерес» в цивільних та трудових правовідносинах.

Стаття присвячена дослідженню категорії «інтерес» в цивільних та трудових правовідносинах. Автор звертає увагу, що перспективою розвитку правового регулювання категорії «інтерес» в національній правовій системі є розбудова належної правової інституційної спроможності, що дозволить трансформуватися «інтересу» в «право». Однією із цих можливостей є створення нової системи вирішення трудових спорів в Україні. Зазначена система має передбачати класифікацію спорів на «спори про права» та «спори про інтереси». Право на реалізацію інтересу повинно існувати як в індивідуальному, так і колективному суб'єктивному вимірі. Але спосіб реалізації суб'єктивного інтересу, на наш погляд, повинен зосереджуватись у позасудовому розгляді та відбуватись із залученням спеціалістів – медіаторів. Подібний підхід може бути запроваджений під час розгляду сімейних та інших спорів.

Ключові слова: інтерес, медіація, спори про право, спори про інтерес, національна правова система.

Резюме

Запара С. І. Категорія «інтерес» в гражданских и трудовых правоотношениях.

Статья посвящена исследованию категории «интерес» в гражданских и трудовых правоотношениях. Автор обращает внимание, что перспективой развития правового регулирования категории «интерес» в национальной правовой системе является построение необходимой правовой институциональной правовой способности, позволяющей трансформироваться категории «интерес» в «право». Одной из этих возможностей является создание новой системы разрешения трудовых споров в Украине.

Указанная система предусматривает классификацию споров на «споры о правах» и «споры о интересах». Право на реализацию интереса должно присутствовать как в индивидуальном, так и коллективном субъективном измерении. Но способ реализации субъективного интереса, на наш взгляд, должен сосредотачиваться на внесудебном рассмотрении и происходит с привлечением специалистов-медиаторов. Подобный подход может быть применен при рассмотрении семейных и других споров.

Ключевые слова: интерес, медиация, споры о правах, споры о интересах, национальная правовая система.

Summary

Zapara S. The category «interest» in civil and labor relations.

The article investigates the category of “interest” in civil and labor relations. The author notes that the prospect of the development of legal regulation of the category “interest” in the national legal system is the construction of the necessary legal and institutional legal capacity, allowing to transform the category of “interest” in “right”. One of these features is the creation of a new system of settlement of labor disputes in Ukraine.

This system provides for the classification of disputes “rights disputes” and “disputes over interests». The rights to the realization of the interest to be present both in the individual and collective subjective dimension. But the way of realization of subjective interest, in our opinion, should focus on non-judicial review and proceed with the involvement of mediators. A similar approach can be applied when considering the family and other disputes.

Key words: interest, mediation, rights disputes, disputes about interests, the national legal system.

УДК 349.2:341.174(4)

М. І. ІНШИН

Микола Іванович Іншин, доктор юридичних наук, професор, член-кореспондент НАПрН України, заслужений юрист України, завідувач кафедри Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В ЄС

Актуальність даної теми дослідження зумовлена тим що ринок праці є важливим фактором соціально-політичного життя Європейського Союзу. Основними рисами ринку праці є: вільне переміщення робочої сили, система соціального забезпечення й соціального захисту, сприяння професійній мобільності, взаємодія в сфері підготовки кваліфікованих кадрів. Робітники у розвинутих країнах світу мають рівний ступінь соціального захисту незалежно від статусу підприємства, а незайняті отримують соціальну допомогу.

Дослідженням проблем формування ефективного механізму мотивації персоналу займалися зарубіжні вчені, серед яких А. Маслоу, Ф. Герцберг, К. Алдерфер, Д. Мак-Клеланд. У своїх наукових роботах вони зазначали, що ті чи інші потреби можуть впливати на мотивацію людини до праці, що потреби можуть бути об'єднані в окремі групи, впливають на її поведінку і примушують діяти. Серед вітчизняних особливу увагу вивченням проблем стимулювання та мотивації праці приділяли такі вчені, як С. Іваницька, М. Клітна, Л. Кича, А. Колот, О. Корніюк, В. Корягіна, В. Лазненко.

Метою даної статі є дослідження особливостей мотивації працівників Європейського Союзу з метою запозичення позитивного зарубіжного досвіду Україною.

Загальновідомим є той факт, що стимул – це основний елемент, за допомогою якого реалізується хід мотивації праці. Так, у науковій літературі виділяють чотири форми стимулів¹:

– примусові заходи, такі як зауваження, переведення на іншу посаду, перенесення відпустки, догана, звільнення з роботи;

– матеріальне заохочення – стимули в матеріальній формі: заробітна плата, винагорода за результати, премії з прибутку, компенсації, путівки тощо;

– моральне заохочення – подяки, почесні грамоти, дошки пошани, почесні звання, вчені ступені, інше;

– самоствердження – внутрішні рушійні сили людини, які підштовхують її до досягнення певних цілей без прямої зовнішньої винагороди.

З метою посилення матеріальної та моральної заінтересованості в професійному навчанні, цілеспрямованому плануванні трудової кар'єри, під час розроблення та поліпшення механізму стимулювання роботодавців і найманих працівників доцільно враховувати досвід країн з розвинутою економікою у цій сфері. Найбільшої уваги заслуговує досвід таких держав: Франції, Німеччини, Швеції, Японії та США².

Основою ринкових відносин у французькій системі є конкуренція, що впливає як на якість продукції, так і на задоволення потреб населення в товарах і послугах, зменшення витрат виробництва. За схожою схемою відбувається і мотивація співробітників. По-перше, застосовуються нематеріальні стимули, серед яких: використання дошок пошани, заохочувальних стендів тощо. По-друге, застосування інструментів матеріаль-