

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ  
ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКОГО

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування  
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ  
Гарант освітньої програми  
\_\_\_\_\_ Чернега О.Б.  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

### КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої  
освіти \_\_\_\_\_ магістр \_\_\_\_\_  
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
освітньої програми «Публічне управління та адміністрування»

на тему: « Напрями удосконалення процесу мотивації праці посадових осіб  
місцевого самоврядування» »

Виконав

здобувач вищої освіти Колеснікова Тетяна Олегівна

(підпис)

Керівник:

к.е.н., доц. Барабанова В.В.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній роботі немає  
запозичень з праць інших авторів без  
відповідних посилань  
Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_  
(підпис)

Кривий Ріг  
2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ  
ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКОГО

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування  
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування  
Форма здобуття вищої освіти заочна  
Ступінь магістр  
Галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»  
Освітня програма 281 «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_ О.Б. Чернега

підпис

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Колеснікової Тетяни Олегівни

1. Тема роботи: Напрями удосконалення процесу мотивації праці посадових осіб місцевого самоврядування

Керівник роботи к.е.н, доцент Барабанова Валентина Віталіївна \_\_\_\_\_

науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського

від \_\_\_\_\_ “31” \_\_\_\_\_ серпня 2022 р. № 242с

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “28” листопада 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи: навчальна та наукова література, періодичні видання з питань теоретичних, методичних підходів та організаційних засад до формування та реалізації ефективної системи мотивації праці посадових осіб Національної поліції України, данні мережі Інтернет

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

сутність та особливості використання методів мотивації персоналу в організації та узагальнити підходи щодо їх використання, використання методів мотивації

персоналу в організаціях зарубіжних країн, аналіз законодавчої бази щодо мотивації праці посадових осіб місцевого самоврядування, розкриття принципи, умови та підстави для їх втілення, оцінка механізму мотивації праці посадових осіб місцевого самоврядування, можливі перешкоди на шляху його реалізації, визначення науково-практичні рекомендації щодо підвищення мотивації праці посадових осіб органів місцевого самоврядування та їх упровадження.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)  
Таблиця 1.1, Таблиця 1.2, Таблиця 1.3, Таблиця 1.4., Таблиця 1.5, Таблиця 1.6, Рисунок 1.1. (Додаток В), Рисунок 1.2. (Додаток Г), Рис. 1.3. (Додаток І)

6. Дата видачі завдання: «31» серпня 2022 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи		
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи		
3	Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи		
4	Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи		
5	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу		
6	Оформлення та представлення роботи на кафедрі		
7	Попередній захист		
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту		
9	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю		
10	Захист дипломної роботи		

**Здобувач ВО \_\_\_\_\_ КОЛЕСНИКОВА Тетяна Олегівна**  
( підпис )

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота виконана на 62 сторінках, містить 6 таблиць, 3 рисунки, 9 додатків, 45 використаних джерел.

Об'єкт дослідження:	процес мотивації як функція управління.
Предмет дослідження:	сукупність теоретичних, методичних підходів та організаційних засад до формування та реалізації ефективної системи мотивації праці посадових осіб Національної поліції України.
Мета дослідження:	розробити рекомендації щодо удосконалення процесу мотивації праці посадових осіб Національної поліції України
Методи дослідження:	загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз та синтез, індукція та дедукція, логічний, методи наукової абстракції, логіки та порівняння (для узагальнення теоретичних підходів до мотивації працівників та розроблення конкретних пропозицій щодо її удосконалення.
Основні результати дослідження:	<ul style="list-style-type: none"><li>- визначено сутність та особливості використання методів мотивації персоналу в організації та узагальнити підходи щодо їх використання;</li><li>- схарактеризовано використання методів мотивації персоналу в організаціях зарубіжних країн</li><li>- здійснено аналіз законодавчої бази щодо мотивації праці посадових осіб місцевого самоврядування;</li><li>- розкрито принципи, умови та підстави для їх втілення</li><li>- подано оцінку механізмів мотивації праці посадових осіб місцевого самоврядування, можливі перешкоди на шляху його реалізації</li><li>- надано науково-практичні рекомендації щодо підвищення мотивації праці посадових осіб органів місцевого самоврядування та їх упровадження.</li></ul>

Ключові слова:	Виконавча влада, гендерна політика, доплати, заробітна плата, матеріальне стимулювання, мотивація праці, Національна поліція України, нематеріальні стимули, поліцейський, посадова особа, психологічне забезпечення, преміювання, премія
----------------	---

## ЗМІСТ

	стор
Вступ.....	6
Розділ 1 Теоретико-методичні засади мотивації праці посадових осіб місцевого самоврядування	8
1.1 Поняття та функції мотивації праці посадових осіб	8
1.2 Сучасні методи мотивації праці посадових осіб	14
1.3 Методичний інструментарій мотивації та стимулювання праці посадових осіб	19
Розділ 2 Аналіз процесу мотивації праці співробітників Національної поліції	24
2.1 Оцінка процесу мотивації праці співробітників Національної поліції в контексті адміністративно-правового статусу та суспільного іміджу поліцейського в Україні	24
2.2 Матеріальні методи мотивації праці співробітників Національної поліції	31
2.3 Особливості нематеріального стимулювання до праці Національної поліції	34
2.4 Зарубіжний досвід процесу мотивації праці поліцейських та напрями їх впровадження	40
Висновки та рекомендації	43
Список використаних джерел.....	48
Додатки.....	51

## ВСТУП

Розвиток сучасного суспільства на всіх його етапах завжди передбачав гідну та неупереджену реалізацію однієї з найважливіших функцій держави - забезпечення прав, свобод і законних інтересів людини та громадянина. Реалізація цієї функції в умовах європейської інтеграції та трансформацій свідомості сучасного суспільства покладена на таку правову інституцію, як Національна поліція. При цьому розбудова України як правової та демократичної держави передбачає здійснення комплексу організаційних, технічних, правових та соціальних заходів у сфері правоохоронної діяльності. Оскільки правоохоронна діяльність спрямована на нагальні потреби і вимоги сучасного суспільства, то вона безпосередньо реагує на всі навколишні зміни, а відтак - потребує систематичного переосмислення базових підходів щодо забезпечення законності та правопорядку в країні, що є однією з найбільш вагомих складових завдання зі зміцнення демократії та утвердження правової держави. В цьому розумінні Національна поліція і є тим органом, на який покладено завдання утвердження прав й свобод громадян, протидії злочинності та забезпечення суспільного порядку та безпеки в соціумі.

Національна поліція України була створена як центральний орган виконавчої влади. Саме на неї було покладено обов'язок служити суспільству шляхом забезпечення охорони прав і свобод людини, протидії злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку. Така стратегія ознаменувала новий етап розвитку усієї правоохоронної системи нашої країни, а відповідно – утвердження нових підходів щодо розуміння правового статусу посадових (службових) осіб органів та підрозділів Національної поліції України. Станом на 01 січня 2021 р. штатна чисельність поліцейських, які утримуються за рахунок Державного бюджету України, становила 119 тисяч осіб. При цьому необхідно визнати наявність різних причин, що мотивують потенційних абітурієнтів вступати до вишів з підготовки майбутніх працівників Національної поліції. Мотивація до професійної діяльності в підрозділах Національної поліції є досить складним соціально-психологічним утворенням. Вона передбачає сукупність цілей, установок, професійних інтересів тощо.

Тільки людина із широким спектром потреб здатна до натхненної, творчої праці, високої громадської активності в системі «людина - суспільство». Таким чином, основними мотивами щодо вибору професії поліцейського людину спонукають декілька факторів, серед яких найпоширенішими можна назвати наступні:

1) соціальні мотиви, згідно з якими працівники поліції, виконуючи покладені на них службові обов'язки, розраховують на отримання знань, умінь і навичок, що сприятимуть становленню професіонала;

2) мотиви досягнення, сутність яких полягає в тому, що представники поліції керуються прагненням отримати задоволення від успішного виконання своїх обов'язків, протидіяти злочинності, підвищувати рівень довіри населення до поліції, творити історію нової поліції.

Своєчасному визначенню спрямованості та рівня професійної мотивації, стійкості інтересів і ціннісно-сміслових конструктів мотивів вибору саме професії поліцейського має сприяти професійно-психологічний добір, який дає змогу виявляти кандидатів зі штучно створеною позитивною мотивацією (отримання певних благ, здійснення актів жорстокості з боку уповноважених працівників тощо) й не допускати їх до служби.

Варто зазначити, що будь-який мотив вибору майбутньої професії повинен бути зумовленим певними зовнішніми чинниками, які не тільки спонукають до первинного вибору роду діяльності, але і протягом самої діяльності створюють належні умови для його продовження. До таких чинників слід віднести насамперед моральне та матеріальне заохочення працівників. Ці заохочення повинні відповідати сучасним європейським цінностям, нагальним вимогам суспільства в цілому, стандартам трудового законодавства, професійним стандартам, особистісним вимогам, йти у ногу із часом і змінюватися згідно з новими викликами, які диктує швидкоплинне сьогодення і пришвидшена зміна суспільно-політичних орієнтирів, цінностей, повноважень. Якщо йдеться про формування корпусу державних службовців з високим рівнем професійної компетентності, почуттям персональної відповідальності і здатних оперативно й ефективно вирішувати державні завдання і функції на всіх рівнях державного управління, то процеси мотивації їх праці потребують систематичного удосконалення, доповнення або навіть докорінного перегляду основних положень, приведення їх у відповідність до актуальних принципів і вимог. Цими чинниками зумовлена актуальність поданого дослідження, оскільки удосконалені процеси мотивації праці представників поліції безпосередньо зумовлюють стійкість, надійність і безперервність кадрового наповнення цієї структури виконавчої влади України.

Трудовий процес в органах і підрозділах поліції, а також особливості його правового регулювання досліджували у своїх роботах такі вчені, як О.М. Ярошенко, Г.І. Чанишева, М.І. Іншин, О.І. Процевський, В.В. Лазор, П.Д. Пилипенко та інші, також - окремі представники юридичної науки, зокрема, В.Л. Філштейн, В.О. Січкара, О.С. Проневич, О.С. Передерів, Є.Ю. Соболев, С.С. Коломойцев і низка інших учених. Певні учені-адміністративісти досліджували питання адміністративно-правового статусу органів та підрозділів Національної поліції України та подібний зарубіжний досвід, адже в багатьох випадках саме статус поліцейського у суспільстві обумовлює мотивацію праці в цій галузі. Це такі учені, як В. О. Басс, С. Г. Братель, І. П. Голосніченко, С. М. Гусаров, О. Ю. Дрозд, М. В. Лошицький, М. Д. Мартинов, В. В. Чумак, О. С. Юнін, О. Н. Ярмиш та інші. Однак, незважаючи на великий обсяг наукових досліджень у вказаному напрямку, належним чином не аналізувався саме конкретний ситуативний досвід морального та матеріального заохочення поліцейських. Втім саме практико-зорієнтований досвід може на конкретному прикладі унаочнити низку проблем при здійсненні мотивації праці та висвітлити шляхи їх вирішення.

Мета роботи – розробити рекомендації щодо удосконалення процесу мотивації праці посадових осіб Національної поліції України.

Для досягнення мети необхідно виконати коло завдань:

- визначити сутність та особливості використання методів мотивації персоналу в організації та узагальнити підходи щодо їх використання;
- охарактеризувати використання методів мотивації персоналу в організаціях зарубіжних країн
- проаналізувати законодавчу базу щодо мотивації праці посадових осіб місцевого самоврядування;
- розкрити принципи, умови та підстави для їх втілення
- оцінити механізм мотивації праці посадових осіб місцевого самоврядування, можливі перешкоди на шляху його реалізації
- надати науково-практичні рекомендації щодо підвищення мотивації праці посадових осіб органів місцевого самоврядування та їх упровадження. Об'єктом дослідження є процес мотивації як функція управління.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних підходів та організаційних засад до формування та реалізації ефективної системи мотивації праці посадових осіб Національної поліції України.

У кваліфікаційній роботі застосовувалися наступні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз та синтез, індукція та дедукція, логічний, методи наукової абстракції, логіки та порівняння (для узагальнення теоретичних підходів до мотивації працівників та розроблення конкретних пропозицій щодо її удосконалення).

Інформаційна база кваліфікаційної роботи охоплює навчальні посібники, монографії, статті фахових періодичних видань з менеджменту, зокрема, які стосуються мотивації як функції управління; нормативно-правова база, яка регламентує мотивацію працівників Національної поліції України; статистична інформація та дані соціологічних досліджень; звіти керівного складу та результати анкетування працівників відділів поліції.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що здійснено спробу комплексно, з використанням сучасних методів пізнання, урахуванням новітніх досягнень науки адміністративного і трудового права сформулювати проблемні вектори питань мотивації праці, визначити шляхи вдосконалення трудового законодавства, запропонувати напрями удосконалення процесу мотивації праці посадових осіб Національної поліції України.

Практична значущість одержаних результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані у правотворчості – в ході удосконалення чинних законодавчих та підзаконних актів, що буде сприяти поліпшенню нормативного закріплення мотивацій праці; правозастосовній сфері – з метою покращення практичної діяльності поліцейського в Україні; в освітньому процесі – під час підготовки підручників і навчальних посібників з дисциплін відповідної галузі; в науково-дослідній сфері – для подальшого розроблення та удосконалення питань адміністративно-правового і трудового регулювання мотивації праці поліцейського в Україні. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей для участі у Міжнародній науково-практичній конференції «Тренди розвитку менеджменту, фінансів та бізнес-технологій в умовах формування сучасної економіки та суспільства» (м. Київ, 30 листопада 2022 року).



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ЯК ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ

### 1.1 Поняття та функції мотивації праці посадових осіб

Присутність кваліфікованих, постійних та вмотивованих кадрів, які здатні виявляти проблемні питання, пропонувати шляхи їх вирішення, генерувати ідеї, врегульовувати завдання на різному рівні та досягати цілей, є одним з найбільш важливих чинників ефективної діяльності сучасних галузей людського життя в умовах трудової конкуренції та панування вільнонайманого ринку праці. Для ефективної та чіткої роботи будь-якого колективу потрібно мати в своєму штаті надійних, стабільних та завятих співробітників, які мають націлюватися на реалізацію своїх трудових можливостей. На сьогоднішній день у світі створюються ефективні системи керування персоналом в організаціях та установах. Але чим більше вмотивованою буде посадова особа, тим надійнішою буде мотивація праці звичайного працівника.

Вважається, що завданням цих систем є пошук результативних шляхів управління працею, гарантування активізації людського чинника. А саме цим чинником виступає мотивація, яка впливає на ефективність людської роботи. Отже, від ефективності управління працівниками та їх мотивацією залежить й економічний, й соціальний ефекти від роботи організації, а відтак – і кінцевий результат. А в умовах розвитку суспільно-економічного та громадського життя нашої країни такий сучасний механізм, як мотивація праці персоналу не є дуже розвинутим, і тому виникають певні проблеми з конкурентоздатністю. Саме тому тема мотивації праці посадових осіб Національної поліції України є дуже значущою, нагальною та актуальною. Методологічні засади про мотивацію праці посадових осіб, її розвиток, теорії, чинники та використання на практиці показані в дослідницьких роботах та науково-теоретичних працях таких зарубіжних і вітчизняних науковців, як В.М. Гриньова, В.П. Антонюк, Ф. Гілберт, Т.В. Харчук, А. Маслоу, М. Блауга, Л. Дублін, О.С. Виханський, Ф.М. Фоллет, Г. Емерсон, Г. Кулікова, А. Кібанова, А.М. Колот, У.С. Джевонс, Д. МакКлелланд. А ефективність мотивації праці персоналу досліджували А. Грішнова, О. Кузьмін, А. Афонін, К. Альдефер, М. Мескон, І. Завадський, В. Сладкевич, В. Врум. Всі вони показують, що мотивація праці працівників є найпливовішим важелем у роботі і в досягненні його цілей.

«Найважливіша мета мотивації праці полягає в отриманні великої віддачі від використання присутніх трудових ресурсів. [1, 215-217]. Мотивація праці показує себе системою, яка поєднує потреби, мотиви, цінності, інтереси. Система мотивації праці посадових осіб повинна дотримуватися наступних вимог:

- 1) мати на увазі всі потреби й інтереси кожного співробітника в трудовому колективі;

2) створювати мотиваційно-стимуляційну основу внутрішньої та зовнішньої діяльності;

3) мати вплив на мотиваційну свідомість персоналу.

Мотивація діє на основі внутрішніх та зовнішніх сил, які спонукають персонал до роботи, впливають на його поведінку та формують досягнення й своїй цілей, й цілей певної організації або спільноти людей. Мотивація праці посадових осіб є дуже складною, розгалуженою та багатовекторною структурою, тому що коло відповідальності посадовців пролягає не тільки в площині безпосереднього керівництва персоналом, але і дотичне низки допоміжних видів діяльності – психологічних чинників, соціальної адаптації (особливо – якщо посадовець є новою людиною в колективі), фахових та професійних навичок. Через те, що в основі трудової діяльності персоналу лежать його потреби та інтереси, для створення довготривалих мотивів його праці варто організувати умови, за яких працівник сприйматиме свою роботу як джерело справедливої винагороди, основу професійного зростання, визнавати об'єктивну оцінку його здібностей і результатів праці. Такі рішення повинен ухвалювати посадовець, який прагне досягнення продуктивності роботи свого колективу, результативності зовнішніх та внутрішніх показників, змістовності основною діяльності.

«Традиційно мотивацію до праці дослідники поділяють на внутрішню та зовнішню. Цей поділ є дещо умовним, схематичним, однак саме він узагальнює всі чинники, які можуть впливати на мотиваційний процес» [15, с. 73-74]. Варто визначити головні особливості кожного з цих видів.

Внутрішня мотивація полягає в усвідомленні посадовою особою своїх внутрішніх мотивів, які спонукають його перебувати на обраному робочому місці, виконувати обрані посадові обов'язки. Внутрішня мотивація передбачає використання системи оцінювання заслуг, ділових якостей працівників, виховання у них почуття гордості за свою організацію, відданості їй, відчуття необхідності, їхньої потрібності на підприємстві, тобто – все те, прийнято називати соціальною значущістю.

«Зовнішня мотивація спирається на ті чинники, які не залежать від працівника, а були прийняті суспільством або певною людською спільнотою, задокументовані відповідним чином, а працівник тільки або погоджується (тоді така мотивація є реалізованою), або не погоджується зі встановленими нормами. «Зовнішня мотивація ґрунтується на дисципліні праці, відповідальності працівника, використанні різних форм дисциплінарного покарання і дисциплінарні заохочення» [2, с. 12-13]. Таким чином, зовнішня мотивація передбачає певну матеріальну винагороду для працівника. Матеріальна мотивація включає оклад, премія, відсотки, компенсації, відпускні та інші форми оплати. Нематеріальна мотивація – це навчання, похвали, грамоти, конкурси, іменні подарунки, різні змагання тощо.

Важливими проблемами матеріальної мотивації на сучасному етапі світового розвитку, особливо в Україні, є низька заробітна плата, зміни стандартів і норм, відповідно до вимог європейського законодавства, а також необхідність розробки нових методів економічного стимулювання працівників

на ринку праці. Адже будь-який колектив має право впроваджувати тільки ті інноваційні ідеї стимулювання праці, які дозволені (або не заборонені) чинним законодавством. А відтак – саме від законодавчої бази залежить мотивація до праці кожного окремо взятого працівника.

У наші дні ефективність мотиваційної системи передбачає наявність не лише матеріальних факторів, зокрема високої заробітної плати, а й нематеріальних, які пов'язані з надійністю робочого місця, досягненням особистих цілей, бажання взяти на себе ініціативу та відповідальність, а все це впливає на продуктивність праці, ефективність виробництва та конкурентоспроможність. Оскільки посадова особа Національної поліції України є керуючою ланкою, від якої залежить ефективність роботи не тільки окремо взятого колективу, але й всієї галузі в цілому, то можна виділити такі основні завдання мотивації праці посадовців:

- 1) формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці. Це можна реалізувати за умови існування такої законодавчої бази, яка унаочнює всі можливості працівника, подальші перспективи та особистісний прогрес;
- 2) навчання керівного складу - в першу чергу, і персоналу – як функціональне підґрунтя кадрової діяльності, психологічним основам внутрішньо колективного (корпоративного) спілкування. Це означає наявність високопрофесійного керівництва, яке не байдуже до морального стану кожного працівника, а відтак – до психологічного клімату в колективі;
- 3) «формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом з використанням сучасних методів мотивації. Це завдання можна здійснити за умови наявності інноваційних підходів до вирішення проблеми мотивації праці» [4, с. 26].

Виходячи з цього, варто зазначити наступні функції мотивації праці посадових осіб Національної поліції України:

- 1) спонукання до дії
- 2) визначенні потреб персоналу та забезпеченні їх задоволення в організації
- 3) розроблення систем винагороди за роботу, що виконується
- 4) застосування різноманітних форм оплати праці
- 5) використання стимулів ефективної взаємодії працівників у колективах і на підприємстві загалом

Таким чином, мотивація до праці є основною, невід'ємною функцією менеджменту. Саме мотивація спонукає працівника здійснювати свої посадові обов'язки та виконувати їх сумлінно, дбаючи про загальний імідж певного колективу, організації, . А це означає, що саме керівник як посадова особа будь-якого колективу є відповідальним за формування тих самих мотивів, що спонукають людину до праці, заохочують за сумлінне виконання обов'язків та мотивують на подальші професійні або фахові зрушення та удосконалення. А відтак – саме керівник несе відповідальність за наявність або відсутність системи заохочень праці, її якість та складові. Саме керівник як посадова особа виокремлює та впроваджує ті чинники, які можуть вплинути на впровадження системи мотивації, і, нарешті, саме керівник як менеджер, управлінець формує

цю систему мотивації на основі чинного законодавства та реалій, що наявні у ввіреному йому колективі.

Мотивація як внутрішній чинник має тісний зв'язок з процесом спонукання себе та інших людей до діяльності шляхом формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і цілей організації. Саме така єдність мотивів – внутрішніх та зовнішніх – є запорукою успішності не тільки певного колективу, але і всієї галузі в цілому, а відтак – прогресивного розвитку країни, її удосконалення, самодостатності та конкурентоспроможності в усіх галузях.

## **1.2 Сучасні методи мотивації праці посадових осіб**

Мотивація праці посадових осіб наразі є однією з рушійних сил, які допомагають у вирішуванні комплексу суспільно-економічних, організаційних, особистісних проблем. Методи мотивації праці можуть бути різними. Але в основному вони залежать від системи стимулювання та управління на конкретному підприємстві або в певній галузі. Чинне законодавство дає чіткий перелік мотиваторів до праці та відповідних заохочень. Однак варто зазначити, що більшість організацій, а відтак – переважна більшість посадовців, використовує традиційні механізми матеріальної мотивації. «Серед таких традиційних механізмів перше місце посідають такі, як фіксована заробітна плата, одноразові премії тощо. Таким чином, йдеться про відсутність використання інноваційних методів, досвіду застосування сучасних методів мотивації персоналу компаній та організацій країн розвинутої ринкової економіки та перспективного менеджменту» [5, с. 188-189]. Методи мотивації працюючих – це частина організаційної культури. Багато вчених розділяють свої думки з приводу сучасних методів праці і розділяють їх по-різному. Найбільш поширеними є наступні методи мотивації праці:

1) Примушення (примус). Цей метод заснований на почутті страху підпасти покаранню. З матеріальної точки зору примус пов'язаний зі штрафами, звільненнями, переводом на іншу, низькооплачувану посаду або роботу. У випадку з посадовими особами такий метод має ще і психологічне навантаження, оскільки людина, що багато років здійснювала керівну діяльність, у певний момент знижується по кар'єрній драбині, то психологічно залежними від цієї ситуації стають і підлеглі, тому що у своєму робочому повсякденні починають відчувати негатив з боку посадової особи, яка тепер посідає нижчу професійну ланку, а відтак – має більш негативне забарвлення своєї діяльності. У соціально-психологічній сфері управління метод примусу найчастіше використовує форми, пов'язані зі страхом прилюдного приниження, образи і стресу, з наслідками цих чинників для подальшого здійснення трудової діяльності. Людина, боячись бути ображеним або турбуючись за своє здоров'я, стає покірною.

2) Винагородження. В основі цього методу лежить система економічного та неекономічного стимулювання високопродуктивної праці. При чому часто розміри, системність (або одноактність), фахова спрямованість тощо залежать

як від самого керівника, так і від безпосередньо працівника. Задача посадової особи в цьому випадку – знайти вагомі чинники для реалізації методу винагородження, достатньо обґрунтувати їх впровадження і створити умови для подальшої мотивації праці інших працівників.

3) Солідарність (ототожнення). Цей метод має на увазі розвиток у працівників власних цінностей і цілей, які близькі до цінностей і цілей організації, що досягається шляхом переконання, виховання, навчання і створення сприятливого організаційного клімату в організації. При цьому мотиви відчуються працівниками як внутрішні. В результаті працівники починають розглядати благополуччя організації як основу свого благополуччя, а її успіхи і невдачі - як свої особисті [6, с. 195-196]. Тобто відбувається корпоративна асоціація між колективними та особистісними успіхами. Саме при застосуванні цього методу вагому роль відіграє посадова особа, яка формує принципи корпоративності в колективі, визначає їх головні напрями та реалізує їх на практиці, мотивуючи тим самим інших працівників.

4) Пристосування. Цей метод мотивації праці є найбільш уживаним серед менеджерів середнього і верхнього рівнів управління. Він дозволяє співробітникам впливати на цілі і завдання самої організації, пристосувавши їх частково до своїх цілей. Люди більш охоче слідує своїм установам, ніж чужим. Сила цього методу мотивації, перш за все, в тому, що у працівників, що здійснюють вплив на цілі і завдання організації, з'являється відчуття співвласника, співучасника в найважливіших стратегічних питаннях існування організації або свого підрозділу. Але будь-яке пристосування має правове та регулятивне підґрунтя. Тому вагому роль тут відіграє посадова особа, яка формує це підґрунтя, реалізує його, мотивує працівників та спонукає на погоджування із загальноприйнятими нормами та правилами, що не суперечать чинному законодавству, рис.1.1.

Рисунок 1.1- Найбільш поширеними методи мотивації праці



Сьогодні у більшості галузей життя і діяльності людини використовується метод винагородження, рис.1.1, і тому практикується участь

персоналу в прибутках. Мається на увазі, що при додатковому прибутку за допомогою росту продуктивності та якості, прибуток поділяється на компанію та персонал. Поділ відбувається на всіх працівників, які доклали до цього зусилля. Винагородження показується в різних видах та засновано на положеннях теорії потреб в тому, що цілі, прагнення, цінності й поведінка виступають як мотиви. Це можуть бути й подарунки, й туристичні путівки, й бонуси та інше. Винагорода спонукає вірити в себе, дає надію на успішне виконання завдань, підсилює бажання працювати з вищою віддачею. Це дозволяє підвищити популярність досягнень у галузі підвищення ефективності та якості праці, які до цього були непомітними.

Економічні методи мотивації праці персоналу передбачають, крім заробітної плати, інші грошові виплати (премії) за результатами роботи або спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того чи іншого працівника. «Саме цей метод є найпоширенішим в нашій країні. Серед таких методів найбільшою популярністю керівників (роботодавців) користуються наступні:

- грошові виплати за досягнення певних цілей;
- преміювання, надбавки і стимулюючі виплати;
- спеціальні винагороди для стимулювання здорового способу життя (наприклад, за відмову від куріння);
- подарунки;
- доплата за стаж роботи;
- безкоштовне одноразове приймання їжі на добу допоможуть створити лояльність до співробітників і показати цим подяку за хорошу роботу;
- нарахування бонусів та їх подальший обмін на щось інше за видом, такі бонуси є своєрідною приємністю (призом) від керівництва» [4, с. 71-74].

Закордонний досвід вивчення процесів та методів мотивації праці свідчить про те, що часто працівників преміюють не тільки грошовими надбавками, а й акціями та правами власності. Ця практика поширена зокрема в США, Англії та Франції.

Соціально-психологічні методи мотивації праці посадових осіб також мають велике значення для створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Серед таких методів варто висвітлити наступні:

- поділ успіху компанії зі співробітниками. Це можуть бути й грошові виплати, бо коли персонал знає, що він допоміг та зробив внесок у досягнення колективу, то він більш відповідально ставиться до роботи;
- участь в інноваціях. Співробітники відчують, що їм довіряють і їх цінують, особливо коли якісь ідеї приймаються до розгляду або роблять це в житті компанії;
- відрядження до інших міст та країн як нагорода;
- гарний робочий простір, обладнання, комфортабельність меблів;
- неофіційні зустрічі, делегації, зустріч певних спільнот. Якщо вони проходять цікаво, то служать відмінним засобом мотивації, даючи людям можливість краще пізнати один одного в неформальній обстановці, вирішити важливі

питання без обтяження офіційних норм та правил, врахувати не тільки професійні, але і особистісні навички для ухвалення певних рішень.

«До організаційно-розпорядчих методів можна віднести:

- кар’єрний ріст. Навіть, якщо є невисоке підняття в кар’єрі, то це дасть гарний імпульс. Це є чудовою мотивацією.
- професійний ріст. Фактор професійного зростання може відмінно використовуватися в рамках великої компанії, де є можливість переходу з однієї області діяльності в іншу.
- гнучкий графік роботи.
- створення команди»[7, с. 529-531].

Отже, деякі методи мотивації праці посадових осіб можуть бути актуальними при правильному та чіткому використанні, в залежності від діяльності самої організації. Для ефективного управління мотивацією необхідно використовувати в управлінні різні групи методів, адже людська спільнота характеризується різноманітністю поведінки, життєвих цілей, мотиваційних принципів тощо. Застосування тільки матеріальних мотивацій не дозволяє формувати творчу активність посадових осіб та персоналу в цілому на досягнення поставлених спільних цілей. Для досягнення максимальної ефективності необхідне застосування і нематеріальної мотивації. Досвід історичного розвитку людства свідчить про те, що матеріальна та нематеріальна винагороди завжди повинні поєднуватися і створювати підґрунтя для подальшого прогресу. Але саме посадова особа може визначити шляхи впровадження певного методу, доцільність його використання та подальші перспективи, а також врахувати всі переваги та недоліки реалізації обраних методів.

Однак швидкоплинність часу, гнучкість традицій, наднові вимоги все частіше викликають необхідність сфокусуватися на нестандартних методах стимулювання праці, тобто – на інноваційному підході, складаючи гнучку систему мотивування для працівників, ефективно поєднуючи стандартні та нестандартні мотиваційні заходи. А відтак – саме інноваційний менеджмент стає наразі запорукою не тільки надійного стимулювання працівників, але і основою для успішного існування певної галузі у майбутньому, результативності її діяльності та рівню внеску у державний і світовий прогрес. Варто зазначити, що інноваційний підхід в мотивації праці посадових осіб є фундаментом вчасного та систематичного оновлення та удосконалення законодавчої бази відповідної галузі, оскільки саме керівник є рупором вимог свого колективу, а відтак – ініціатором тих необхідних змін, які повинні відбутися на законодавчому рівні. Ступінь сформованості, упорядкованості правової системи, її відповідності вимогам часу і суспільства визначає рівень конкурентоспроможності держави на міжнародній арені, міру зацікавленості в ній як у потенційному рівноправному партнері. Цим характеристикам відповідає виконавча влада як та гілка, що безпосередньо контролює та реалізує виконання правил, норм і законів, забезпечує їх дотримання у суспільстві та

створює подальші перспективи для функціонування високорозвиненого законослухняного суспільства.

Саме тому мотивація праці повинна починатися з мотивування посадових осіб як таких, що в подальшому формують ці принципи, унормовують їх, впроваджують в активну діяльність і створюють умови для результативної роботи всієї галузі. Вмотивований посадовець є не тільки запорукою функціонального потенціалу своєї галузі, але і створення таких психологічних, соціальних, особистісних умов, які сприятимуть створенню міцного, надійного колективу, здатного до несення служби як у звичайних, так і у надзвичайних умовах.

### **1.3 Методичний інструментарій мотивації та стимулювання праці посадових осіб**

Принципи мотивації праці посадових осіб охоплюють систему матеріальної мотивації та нематеріальної мотивації, що буде висвітлено в поданій роботі у подальших розділах. Для оцінки системи матеріальної мотивації на підприємстві необхідно провести аналіз фонду оплати праці. Це питання включає в себе наступні показники:

- 1) аналіз динаміки фонду оплати праці за досліджуваний період (визначення абсолютного та відносного приросту фонду оплати праці);
- 2) аналіз структури фонду оплати праці за досліджуваний період. Він передбачає визначення суми та питомої ваги у фонді оплати праці основної заробітної плати, додаткової заробітної плати, інших заохочувальних та компенсаційних виплат; аналіз їх динаміки. Це дає можливість з'ясувати орієнтацію системи матеріальної мотивації праці посадових осіб. Згідно з цим високий рівень основної заробітної плати свідчить про пріоритетність таких принципів мотивації, як гарантованість та стабільність рівня оплати праці, зростання частки додаткової заробітної плати означає орієнтацію на зростання ефективності витрат на оплату праці, а зростання розміру інших заохочувальних та компенсаційних виплат вказує на орієнтацію системи мотивації на результати діяльності ;
- 3) аналіз середньої заробітної плати на підприємстві.

Згідно з чинним законодавством заробітна плата поліцейських складається з наступних показників:

1. Посадовий оклад
2. Різновекторні доплати
3. Премії та преміювання протягом здійснення професійної діяльності.

Основними видами доплат є наступні:

- за вислугу років
- за роботу, яка передбачає доступ до державної таємниці
- за інтенсивність та умови служби
- за спеціальне звання
- за науковий ступінь.



Упровадження різноманітних доплат свідчить про професійне зростання працівника Національної поліції, про його вмотивованість та зацікавленість у самоосвіті, самовдосконалення і підвищення фахового рівня, а відтак – про прагнення вдосконалити чинне законодавство, підвищити конкурентоспроможність всієї галузі та бути соціально значущим суб'єктом правоохоронної діяльності та виконавчої галузі в цілому.

Окремо варто звернути увагу на доплати за вислугу років. Ці доплати здійснюються щомісячно та ранжуються в залежності від фактично відпрацьованого часу і встановлюються від розміру посадового окладу, що зазначено в таблиці 1.1

Таблиця 1.1-Відсоток доплат в залежності від фактично відпрацьованого часу

Стаж роботи	Відсоток виплати (%) від посадового окладу
більше 5 років	15 %
більше 10 років	20 %
більше 15 років	25 %
більше 20 років	30 %
більше 25 років	35 %
більше 30 років	40 %
більше 35 років	45 %

Як бачимо, доплати за вислугу років здійснюються кожні 5 років та збільшуються відповідно на 5 % від посадового окладу. При цьому треба зазначити, що стаж роботи в галузі виконавчої влади повинен бути безперервним, фактично відпрацьованим.

Наукова діяльність працівників поліції теж суттєво впливає на фінансовий стан заробітної плати, її розмір та відсоток. Співробітники поліції мають певний практичний досвід, що дозволяє їм брати активну участь у науковій роботі, бути авторами монографій, колективних праць, відповідних фахових статей та займатися викладацькою діяльністю у різноманітних фахових навчальних закладах. Стосовно цього, наприклад, щомісячна доплата за науковий ступінь доктора філософії (кандидата наук) або доктора наук з відповідної спеціальності складає відповідно 15 і 20 % посадового окладу. Говорячи про наукову діяльність, варто згадати і про систему творчих відпусток як різновиду нематеріальної, але при цьому оплачуваної мотивації праці. «Наразі в Україні відбувається реформування й оновлення трудового законодавства в області регулювання трудових відносин, а відтак питання відпусток набуває великого значення. У зв'язку зі значними змінами щодо діяльності Національної поліції України залишається актуальним питання щодо відпусток. Якщо основні та додаткові відпустки регулюються як загальним Законом, так і спеціальним (Закон України «Про Національну поліцію»), то

творчі відпустки застосовуються до поліцейських на підставі загальних Законів (Конституція України, Кодекс законів про працю України, Закон України «Про відпустки», деякі постанови Кабінету Міністрів України). Не можна стверджувати, що наукова діяльність не має жодного значення для працівників Національної поліції України. Навпаки, співробітники поліції мають певний практичний досвід, що під час написання дисертаційного дослідження, підручника, монографії тощо буде позитивно сприяти науковій діяльності, подальшій підготовці кадрів (курсанти, студенти, слухачі та ін.). Аналізуючи чинне законодавство, можна дійти висновку, що Україна прагне підвищити статус науки в суспільстві, сформувані у свідомості суспільства позитивне ставлення до наукових досягнень. Підготовка наукових кадрів, підвищення та розвиток їхніх інтелектуальних здібностей набуває державного значення. Отже, надання працівникам Національної поліції України творчої відпустки необхідне як для самого співробітника, який виявив бажання займатись науковою діяльністю, так і для самої науки. Натепер трудове законодавство має певні недоліки щодо відпусток. На наш погляд, було б дуже доцільно саме на законодавчому рівні закріпити поняття творчої відпустки, регламентація якої надасть змогу працівникам підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, зокрема і поліцейським, розуміти, що творча відпустка має цільове призначення, надається за наявності певних умов.» [\[Tvorchi vidpustky yakymy korystuiutsia pratsivnyky Natsionalnoi politsii Ukrainy Vekliuk 2020.pdf \(univd.edu.ua\)\]](http://Tvorchi_vidpustky_yakymy_korystuiutsia_pratsivnyky_Natsionalnoi_politsii_Ukrainy_Vekliuk_2020.pdf)

Поліцейський як суб'єкт виконавчої влади постійно має справу не тільки з поточними, оприлюдненими фактами, чинниками й подіями, але і залучений до інформації, що нерідко стає державною таємницею. Щомісячна доплата за роботу, яка передбачає доступ до державної таємниці, у розмірі залежно від ступеня секретності інформації ранжується в залежності від ступеня секретності, а саме: відомості та їх носії, що мають ступінь секретності «особливої важливості» або «цілком таємно» - 10 % посадового окладу; відомості та їх носії, що мають ступінь секретності «таємно» - 5 % посадового окладу. Таким чином, ці доплати теж зумовлені посадовим окладом, адже саме від нього відраховуються всі доплати.

Стосовно премії варто зазначити, що їх розмір у разі встановлення не може перевищувати 30 % посадового окладу. Показниками преміювання є:

- виконання завдань, передбачених планами роботи підрозділів;
- якісне і своєчасне виконання функціональних обов'язків;
- відсутність порушень трудової дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку;
- відсутність дисциплінарного стягнення.

Невиконання хоча б одного показника є підставою для невиплати премії.

Доплати за спеціальне звання та почесне звання, інтенсивність та умови служби здійснюються в порядку і розмірах, визначених Кабінетом Міністрів України.

«Отже, згідно зі ст. 94 Закону України «Про Національну поліцію», поліцейські отримують грошове забезпечення, розмір якого визначається

залежно від посади, спеціального звання, строку служби в поліції, інтенсивності та умов служби, кваліфікації, наявності наукового ступеня або вченого звання» [30, с. 66-70].

Разом з тим маємо ситуацію, коли всі доплати, надбавки, премії та інші види матеріальних заохочень працівників Національної поліції України все одно не є співрозмірними з тими професійними, фаховими, фізичними та психологічними навантаженнями, які відчувають працівники цієї галузі. Дуже «сирими», недосконало визначеними, є принципи відшкодувань, компенсаційних виплат, оздоровчих доплат тощо. Дуже яскраво така ситуація виокремлюється у порівнянні видатків на утримання працівників різних видів виконавчої влади у розмірі на одного працівника, передбачених Державним бюджетом України на 2020 рік. Це унаочнює поданий рис. 1.2

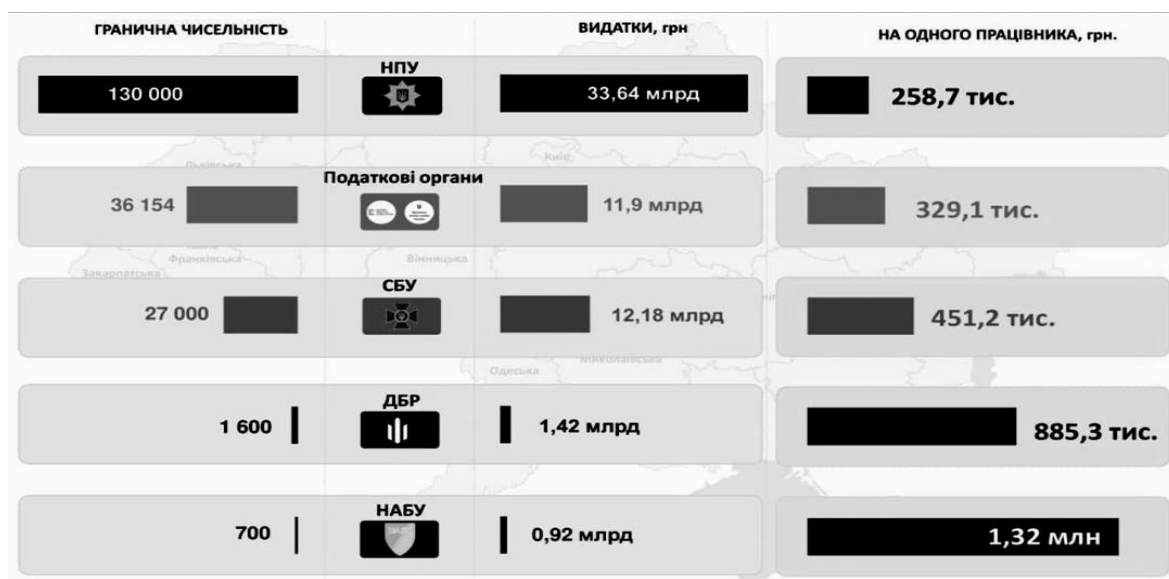


Рисунок 1.2- Видатки на утримання, передбачені Державним бюджетом на 2020 рік та гранична чисельність правоохоронних органів

Згідно з цими даними, рис.1.1, видатки на утримання одного працівника Національної поліції України, передбачені Державним бюджетом, становлять суму набагато меншу, ніж відповідні видатки на утримання одного працівника кожного іншого підрозділу виконавчої влади. Звісно, не варто применшувати роль та значення діяльності працівників податкових органів, Державного Бюро розслідувань тощо.

Однак підставою для їх діяльності є робота саме працівників Національної поліції, які не тільки безпосередньої здійснюють правоохоронну діяльність, але і надають робочу базу іншим підрозділам. Звісно, що рівень заробітної плати працівників Національної поліції є предметом систематичного перегляду з точки зору чинного законодавства, його удосконалення та подальшого впровадження. Наприклад, для порівняння - посадовий оклад поліцейського Національної поліції України становить 1 700 гривень, а посадовий оклад міліціонера Української міліції становив 500 гривень; оклад за спеціальне звання «сержант поліції» - 800 гривень, а у сержанта міліції було 45

гривень. Такі зміни у бік збільшення заробітної плати свідчать про системність уваги влади до діяльності працівників Національної поліції та її прагнення удосконалити принципи мотивації праці.

Це підтверджують і оновлені дані після проходження переатестації працівників міліції, згідно з якими було встановлено нові зарплати співробітників Національної поліції України відповідно постанови Кабінету міністрів «Про грошове забезпечення поліцейських Національної поліції» від 11.11. 2015 року. Це унаочнює подана таблиця 1.2, що містить основні дані грошового забезпечення співробітників відділу поліції у складі Головного управління Національної поліції:

Таблиця 1.2-Розміри грошового забезпечення поліцейських відділів Національної поліції

Посада	Вислуга	Зарплата
Начальник відділу (полковник)	Від 13 до 16 років	11 960 грн.
Перший заступник начальника відділу (підполковник)	Від 13 до 16 років	11 182 грн.
Заступник начальника відділу (підполковник)	Від 13 до 16 років	10 778 грн.
Начальник сектору (майор)	Від 10 до 13 років	10 420 грн.
Оперуповноважений, слідчий (капітан)	Від 10 до 13 років	8 778 грн.
Оперуповноважений, слідчий, дільничний, інспектор (ст. лейтенант)	Від 7 до 10 років	7 839 грн.
Оперуповноважений, слідчий, поліцейський (сержант)	Від 2 до 4 років	6 163 грн.

Зазначені зміни відбулися того ж року, коли і було здійснено структурну реформу самих правоохоронних органів – 2015 рік. Ці дані демонструють зміни в нарахуванні заробітної плати працівників Національної поліції після реформування: фінансові виплати збільшилися, вони стали більш ранжованими в залежності від фактично відпрацьованого часу, при чому розбіжність у вислугі років є суттєвою, а відтак – спонукає працівників продовжувати здійснення безперервної діяльності в зазначеній структурі. Такі зміни були запроваджені з метою запобігти корупційним схемам в самій галузі. Згідно з даними, які оприлюднив тодішній міністр внутрішніх справ Арсен Аваков, зарплата співробітників нової поліції повинна бути є у рази більшою, аніж у

колишніх міліціонерів, з надією на те, що поліцейські не будуть спокушатися на хабарі.

Однак ці принципи повинні враховувати не тільки внутрішні (складність роботи, фахові та інші навантаження, кадрову нестачу тощо), але і зовнішні чинники, серед яких найважливішими є економічні зміни в країні, а саме – інфляція, наслідки інфляційних процесів, зміна суспільно-економічних пріоритетів, рухливість повсякденних запитів і потреб суспільства тощо. Все це повинно враховуватися при нарахуванні заробітної плати з метою зробити її максимально наближеною до вимог і потреб працівників.

## Розділ 2

# АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ СПІВРОБІТНИКІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ

### 2.1 Оцінка процесу мотивації праці співробітників Національної поліції в контексті адміністративно-правового статусу та суспільного іміджу поліцейського в Україні

Загострення конкуренції в різних сферах людської діяльності вітчизняної виконавчої влади ставить за необхідне раціональне управління ресурсною базою її підрозділів. Одним з найважливіших ресурсів будь-якої гілки влади та владної структури незалежно від масштабу і сфери діяльності є посадові особи, оскільки саме їх знання, досвід і навички є основним фактором та джерелом ефективності і конкурентоспроможності певного роду діяльності. Тому одним з основних завдань сучасного суспільства є пошук посадовцями ефективних способів управління персоналом, що забезпечують підвищення ефективності всієї діяльності. У цих умовах найважливішим фактором результативності трудової діяльності є ефективна система мотивації до праці, причому як з боку держави до посадових осіб, так і з боку посадових осіб до своїх працівників. З цієї точки зору оцінка мотивації праці посадових осіб Національної поліції України лежить у площині удосконалення адміністративно-правового статусу та суспільного іміджу поліцейського в Україні.

«На сучасному етапі державного будівництва необхідні принципово нові підходи в усвідомленні моральних засад службової діяльності посадових осіб Національної поліції України. Це зумовлено процесами переосмислення всередині структури МВС та поза нею ролі правоохоронних органів і кожного окремого працівника в суспільних процесах і змінах. Сам факт піклування певної державної структури про покращення власного іміджу, як публічного, так і корпоративного, є ознакою політичної культури цієї структури, її зрілості та самодостатності. Фахівці системи «public relations» розглядають концепцію іміджу організації насамперед із погляду того, як остання трактується людьми у соціально-психологічному вимірі. Позитивний імідж є втіленням престижу організації, її високого рейтингу в системі видів діяльності в суспільстві та масовій свідомості» [21, с. 315-318]. Об'єктивний імідж організації потрібен для того, щоб кожний пересічний громадянин нашої країни зрозумів і оцінив її роль як соціального інституту держави в політичному, соціальному та економічному просторі українського суспільства.

Необхідна складова успіху правоохоронця – це позитивний імідж, який удало зробить його професійно-психологічний портрет завершеним і досконалим. З цієї точки зору можна виокремити наступні складові позитивного іміджу працівника Національної поліції які розкривають природу цього явища і впливають на успішність професійної діяльності загалом.

Індивідуально-психологічні ознаки в структурі особистості є тим пусковим механізмом, який визначає вибір людиною сфери діяльності та

ступінь її успішності в майбутньому. Це рівень інтелектуальних здібностей, індивідуальні особливості мислення й інші психічні пізнавальні процеси (сприйняття, пам'ять, увага, мовлення), мотивація до діяльності, емоційно-вольова сфера особистості, моральні якості, спрямованість та культура поведінки працівника поліції.

«Авторитет правоохоронних органів України певною мірою підвищується завдяки зростанню професіоналізму й удосконаленню професійно значущих якостей (професійної компетентності, зрілості, бажання відповідати вимогам, які пред'являє діяльність до особи). На думку фахівців, які досліджують сутність феномену професіоналізму правоохоронця, успіх передбачає відповідний набір ознак та стан розвитку системи практиологічних, професійно-ділових, комунікативних і особистісних якостей людини, які забезпечують успішну професійну діяльність і впливають на формування якісно нового іміджу правоохоронної системи в цілому.

Професійно-діловий блок працівника поліції складається насамперед із тих важливих якостей, які виявляють спроможність конкретної особи з високим рівнем кваліфікації виконувати службові обов'язки, зокрема:

- наявність професійної освіти за фахом;
- досвід практичної діяльності;
- стабільна працездатність;
- знання юриспруденції, спеціальних наказів, положень, інструкцій, нормативних актів;
- володіння оперативною та кримінальною технікою, спеціальними технічними засобами.

Авторитет поліції серед населення є тією невід'ємною складовою іміджу, яка істотно впливає на успіх професійної діяльності органів правопорядку загалом.» [[Імідж як складова успіху правоохоронця: до постановки проблеми - Журнал Віче \(veche.kiev.ua\)](http://veche.kiev.ua)]

Одну з визначальних ролей в цьому плані відіграють ті підрозділи Національної поліції, що безпосередньо відповідають за інформаційну складову діяльності її працівників, висвітлення цієї діяльності на широкий загал, зв'язки з громадськістю. « Департамент комунікації Національної поліції МВС України і відповідні структури територіальних управлінь поліції продукують власний контент про поліцію та подають публічну інформацію для її оприлюднення мас-медіа, що пришвидшує процес подачі конкретної інформації. У світі між ЗМІ поліції та великими інформаційними структурами немає довірливих відносин. Політика засобів масової інформації виявляється незалежною від поліцейського офіціозу, оскільки дозволяє самій поліції просувати власний позитивний імідж тільки в рамках інтерпретації медійного контенту про поліцію» Основна мотивація, ключова мета взаємозацікавлених комунікаційних акцій з боку влади є управління відносинами із засобами масової інформації, переведення цих відносин на професійну основу. В Україні створено спеціальні підрозділи із зв'язків із медіа і громадськістю – Департамент комунікації Національної поліції МВС України та спеціальні 31 підрозділи із комунікації при територіальних управліннях поліції.» [26, с. 125-127].

Треба зазначити, що питання взаємодії органів виконавчої влади з громадськістю стоять на контролі держави та відповідних органів влади і чітко регулюються наступними законодавчими актами: Конституція України, Закон України «Про друковані засоби масової інформації (пресу)», Закон України «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації», Закон України «Про державну таємницю», Закон України «Про інформацію», Закон України «Про об'єднання громадян», Закон України «Про звернення громадян», Закон України «Про засади державної регуляторної політики», Закон України «Про Кабінет Міністрів України», Постанова Кабінету міністрів «Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади» (№3 від 4.01.2002), Постанова Кабінету Міністрів «Про заходи щодо подальшого забезпечення відкритості у діяльності органів виконавчої влади» (№1302 від 29.08.2002), Наказ МВС України № 260 від 06.04.2016 року, Міжнародні документи.

Питання удосконалення іміджу поліцейського в Україні у багатьох чинниках залежить від ефективності роботи відповідних підрозділів.

«Існує два основні підходи до оцінки ефективності роботи підрозділу поліції.

Перший підхід до оцінки ефективності поліції, визначає «реальну ефективність» наперед. Тобто, апріорі існують чіткі правила, яке вказують, коли поліцейські отримають визнання своєї ефективності.

Другий підхід передбачає суб'єктивну оцінку ефективності, тобто, коли за допомогою суб'єктивних суджень визначається розходження між результатами ефективності і визначенням того, наскільки вкладені зусилля досягають цілей поліцейської діяльності.

В обох підходах значний обсяг інформації, що використовується, є тим самим, однак принципова відмінність полягає в тому, чи оцінка базується на правилах, сформованих наперед, чи суб'єктивній оцінці за результатами діяльності.» [[Система оцінки ефективності роботи національної поліції \(khp.org\)](http://khp.org)]

Всі зазначені чинники безпосередньо впливають на рівень довіри громадян до працівників Національної поліції України, а відтак – обумовлюють адміністративно-правовий статус та суспільний імідж працівника правоохоронних органів. Рівень довіри громадян було визначено як основний критерій оцінки ефективності діяльності органів і підрозділів поліції. Власне, так і прописано в Законі України «Про Національну поліцію». Загальнонаціональне опитування проводилося з 14 по 19 травня 2021 року в усіх регіонах України, крім Криму та окупованих територій Донецької та Луганської областей за вибіркою, що репрезентує доросле населення за основними соціально-демографічними показниками. Опитано 2020 респондентів віком від 18 років. Теоретична похибка вибірки не перевищує 2,3%.

За даними соціологічного опитування, «скоріше довіряють» Міністерству внутрішніх справ понад 21% опитаних, Національній поліції України – майже 28%. Тоді як вагалися з відповіддю 11,5% і 9,5% відповідно. При цьому з липня



2020 року по теперішній час показник балансу довіри/недовіри має позитивну тенденцію як в МВС (+3,7%), так і в Національній поліції (+5,8%). Ці дані унаочнює наступна зведена таблиця:

Таблиця 1.3.

**Показники рівня довіри населення країни представникам  
Національної поліції України та МВС України**

<b>Рівень довіри до МВС України</b>		<b>Рівень довіри до Нацполіції України</b>	
скоріше довіряють	вагаються з відповіддю	скоріше довіряють	вагаються з відповіддю
21 %	11,5 %	28 %	9,5 %

Ці показники свідчать про більший рівень довіри громадян України до працівників Національної поліції, ніж до Міністерства внутрішніх справ в цілому. Досвід роботи пояснює такі розбіжності в результатах тим, що діяльність поліцейських є унаочненою, фактично та фізично відчутною громадянам; майже кожна людина так чи інакше в житті стикалася з правоохоронними органами, а відтак – була долучена до безпосередньої роботи поліцейських та могла оцінити (свідомо або несвідомо) їх роботу, рівень допомоги населенню, швидкість реагування на певні ситуації та результативність ухвалених рішень.

На ці показники часто суттєво впливають й інші, непрямі, фактори, які лежать у площині гендерної політики, соціальних потреб населення, суспільно-політичних уподобань українства в цілому. З цієї точки зору варто звернути увагу на гендерний розподіл працівників виконавчої влади та перспективи цих показників у майбутньому. «Збільшення репрезентації жінок у секторі безпеки є невід’ємною складовою процесу трансформації суспільства загалом і полягає в поглибленні ролі впливу жінок у секторі безпеки й розширенні їх можливостей щодо реалізації професійного потенціалу на всіх рівнях. Органам системи МВС вдалося посилити роль жінок в інституціях сектору безпеки шляхом унесення змін до нормативно-правових документів та зменшити бар’єри для участі жінок в усіх сферах діяльності сектору безпеки. Наприклад, з урахуванням фізіологічних властивостей урівняно нормативи для вступу дівчат та хлопців до закладів вищої освіти сектору безпеки. Також із 2018 року жінкам надано право брати участь у кваліфікаційних іспитах на право носіння Берета з відзнакою в Національній гвардії України, що раніше було заборонено. З початку 2018 року в Міністерстві внутрішніх справ гендерний аспект інтегровано до процесу збору кадрової статистики, з огляду на що запроваджено збір статистичних даних органів системи МВС з розподілом за статтю. На постійній основі здійснюється аналіз зібраних даних, який дає змогу відслідковувати тенденції серед працівників органів системи МВС та застосовувати необхідні заходи щодо поліпшення кар’єрних можливостей жінок. За два роки впровадження гендерної політики можна побачити

позитивну динаміку збільшення кількості жінок в Національній поліції України та Національній гвардії на понад 1 %, у Державній службі з надзвичайних ситуацій – на 5 %» [<https://dp.dsns.gov.ua/upload/2/7/3/7/5/8/2021-3-10-genderna-politika-v-ukrayini.pdf>] (Таблиця 1.4.).

**Таблиця 1.4.**

**Загальна статистика чисельності жінок в особовому складі МВС України**

<b>ЦОВВ</b>	<b>2018 р.</b>	<b>2019 р.</b>
<b>ДПСУ</b>	26,0	26,2
<b>ДСНС</b>	15,7	20,7
<b>НГУ</b>	10,7	11,3
<b>НПУ</b>	24,3	25,4
<b>ДМС</b>	78,4	78,7

Так само позитивна динаміка спостерігається в збільшенні кількості жінок на керівних посадах: у Національній поліції – понад 4 %, у Державній міграційній службі – на 2 %, у Національній гвардії України – на 1,5 %, Державній прикордонній службі України та Державній міграційній службі України – на 3 % (Таблиця 1.5).

**Таблиця 1.5.**

**Питома вага жінок на керівних посадах**

<b>ЦОВВ</b>	<b>2018 р.</b>	<b>2019 р.</b>
<b>ДПСУ</b>	9,9	12,9
<b>ДСНС</b>	12,8	20,6
<b>НГУ</b>	5,2	6,6
<b>НПУ</b>	12,4	17,7
<b>ДМС</b>	57	61,0

«Міністерство внутрішніх справ, співпрацюючи з науковцями закладів вищої освіти МВС та представниками партнерських організацій, здійснює ґрунтовний науковий аналіз питань, які стосуються жінок, миру та безпеки. Науковий підхід до проблеми дає можливість визначити глибинні аспекти реалізації політики та зрозуміти, яким чином результати цих досліджень мають бути інтегровані в стратегічні заходи щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у МВС, НГУ та ЦООВ, діяльність яких спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через Міністра внутрішніх справ. За результатами Оцінки гендерного впливу на сектор безпеки та оборони України, яку 2017 році структура ООН «Жінки в Україні» провела спільно з Віце-прем'єр-міністром України з питань європейської та євроатлантичної інтеграції, в МВС було започатковано дискусію щодо ролі

чоловіків, їх обов'язків та потенціалу в упровадженні гендерної рівності в секторі оборони, в межах усталених панівних ролей, моделей поведінки чоловіків.» [https://dp.dsns.gov.ua/upload/2/7/3/7/5/8/2021-3-10-genderna-politika-v-ukrayini.pdf]

У 2019 році було проведено опитування майже 1500 працівників Національної гвардії України, Державної прикордонної служби України, Національної поліції України, розподілених на три групи: 1. працівники сектору безпеки, які на цей час проходять службу в зоні проведення ООС (опитування проводять у Донецькій та Луганській областях); 2. працівники сектору безпеки, які брали участь в ООС та нині проходять службу в мирній зоні (опитування проводять по всіх регіонах України); 3. працівники, які проходять службу в секторі безпеки, але ніколи не проходили службу в зоні конфлікту (на Сході України) (опитування проводять приблизно в трьох – п'яти регіонах, з охопленням північних, південних, західних регіонів України, крім Донецької та Луганської областей). Результати дослідження надалі використовуватимуть для інтегрування гендерних аспектів у процес реформування сектору безпеки та оборони, посилення прихильності та підзвітності на рівні керівництва, підвищення потенціалу та компетентності працівників щодо реалізації принципу рівних прав і можливостей для жінок і чоловіків, усунення перешкод до впровадження гендерної рівності та поліпшення умов служби жінок у зазначеному секторі.» [https://dp.dsns.gov.ua/upload/2/7/3/7/5/8/2021-3-10-genderna-politika-v-ukrayini.pdf]

У межах зазначеного дослідження було проведено соціологічне опитування, результати якого висвітлено в Таблиці 1.6.

**Таблиця 1.6.**

**Результати соціологічного дослідження, проведеного Національною академією внутрішніх справ (жовтень – листопад 2019 року)**

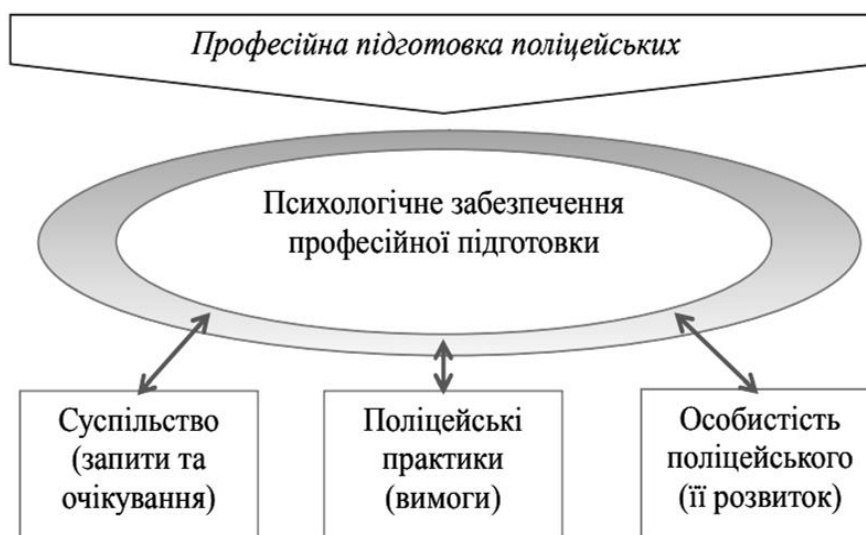
Національна поліція України								
Стать	В АТО/ООС, %		Після АТО/ООС, %		Без досвіду АТО/ООС, %		Усього, %	
	Ж	Ч	Ж	Ч	Ж	Ч	Ж	Ч
На керівних посадах у МВС має бути більше жінок	24	62	18	25	13	26	18	36
Мені комфортно працювати жінкам/керівникам	60	39	58	65	73	75	62	61
Чи схвалюєте Ви жінок у ролі: поліцейських	82	92	86	100	85	95	83	95

Коли хтось каже «гендер», вони говорять про жінок або геїв	25	19	29	20	29	19	26	20
Жінки в українському секторі безпеки стикаються з численними формами дискримінації	13	62	19	55	26	19	20	40
Нам, українцям, потрібно більше працювати для просування рівності чоловіків і жінок.	59	73	55	65	67	52	59	62
Чоловік не повинен займатися домашніми справами	12	0	8	5	11	12	10	7
Для жінки набагато важливіше вийти заміж, ніж робити кар'єру	48	50	42	15	47	33	44	33
За чоловіком має бути останнє слово в прийнятті рішень у сім'ї	59	15	43	20	56	33	52	25
Міністерство внутрішніх справ має вдосконалити спосіб протидії сексуальним домаганням серед працівників	57	58	61	75	60	71	57	63

Треба зазначити, що гендерний розподіл в багатьох випадках обумовлений психологічним забезпеченням професійної підготовки поліцейських, що визначається сукупністю вимог, які до якості професійної підготовки поліцейських висувають такі системи, як «Суспільство», «Професійні практики поліціювання» та «Особистість». Це унаочнює наступний малюнок (Рис. 1.1).

**Рис. 1.1.**

**Взаємодія системи «Психологічне забезпечення» із системами «Суспільство», «Поліцейські практики», «Особистість»**



Суспільство вимагає перш за все формування високоморального, відкритого, відповідального професіонала. Професійні практики акцентують на спроможності поліцейського успішно виконувати безліч службових функцій, а глибинний зміст психологічної підтримки як феномена полягає у складних процесах і перетвореннях, що зачіпають ядро людини – її особистість (рис. 1). поліцейськими практиками, які диктують необхідність формування низки професійних характеристик, що забезпечують успішність професійного «виживання», функціонування та кар'єрного зростання правоохоронця.

Тобто, з одного боку, системи «Суспільство», «Поліцейські практики», «Особистість» через свої вимоги та запити обумовлюють зміст і наповненість процесу професійної підготовки і, відповідно, його психологічного забезпечення; з іншого боку, вони ж визначають його спрямованість.

У зв'язку зі збройною агресією росії загальнонаціональне опитування у 2022 році не проводилось.

«На престиж професії працівника органів внутрішніх справ, на думку населення України, впливають:

- уміння спілкуватися з людьми;
- ставлення працівників сил охорони правопорядку до своєї професії та співробітників;
- особистісні (індивідуально-психологічні) якості;
- гідний рівень освіти;
- бажання й можливість розвиватися та самовдосконалюватися;
- можливість працевлаштування після закінчення навчального закладу системи МВС, відставки або звільнення;
- ставлення персоналу органів внутрішніх справ до населення.

Успішність і стабільність правоохоронних органів залежать не лише від стану правопорядку, рівня злочинності в державі та інших соціальних процесів, а й від усвідомлення кожним працівником у своїй повсякденній роботі й професійних успіхах значущості авторитету міліції серед населення. Престиж - це та невід'ємна складова будь-якої діяльності, яка сприяє повноцінній самореалізації особистості, відчуттю максимального задоволення від справи й розумінню значущості (особистої та суспільної) того, що ти робиш.» [<https://veche.kiev.ua/journal/2938/>]

«А в цьому іноді й полягає сенс життя людини, її призначення та роль у суспільному бутті. Коли особа вступає до лав правоохоронних органів та відчуває силу і престиж цієї системи, бачить перспективу діяльності у межах цієї професії - успіх їй гарантовано» [26, с. 131-134].

«Отже, можна сформулювати та запропонувати до активної реалізації наступні принципи формування позитивного іміджу працівників органів внутрішніх справ, завдяки яким стають зрозумілішими основні напрями діяльності, спрямованої на підвищення авторитету міліції в Україні:

1. Принцип об'єктивності. Імідж системи МВС повинен бути підкріплений реальними показниками діяльності, які свідчать про ефективність і стабільність діяльності правоохоронних органів як цілісної державної системи, міцного соціального інституту.

2. Принцип цілісності. Імідж повинен мати цілісний, довершений характер. Кожний працівник міліції повинен розуміти це і сприяти підвищенню позитивного іміджу своєї служби чи підрозділу серед населення, підтримувати цей імідж як у службових справах, так і в позаслужбовий час.

3. Принцип узгодженості. Усі підвідомчі служби й напрями їх діяльності певною мірою сприяють розвитку загальної ідеї: «Авторитет поліції - необхідна складова професійного успіху персоналу ОВС». Тож цей принцип допоможе правильно організувати й налагодити необхідні зв'язки між службами та підрозділами для спільної реалізації згаданої ідеї.

4. Принцип системності. Елементи, які формують імідж (людини чи системи), не повинні суперечити один одному. Системний характер позитивного іміджу міліції дає можливість викликати в масовій свідомості аналогічні почуття, коли в образі працівника-правоохоронця (у структурі його особистості) усі риси та якості лише підтверджують і посилюють (а не суперечать чи нівелюють) загальні уявлення про нього.

5. Принцип відкритості. Важливою у правоохоронній діяльності є соціальна складова, що передбачає ефективну превентивну й профілактичну роботу з різними категоріями громадян (підлітками «групи ризику», дітьми девіантної поведінки, особами, які перебували в пенітенціарних закладах, маргінальними елементами тощо), плідну освітньо-виховну й агітаційну діяльність (залучення молоді до служби в органах внутрішніх справ України), налагодження контактів з населенням і громадськими організаціями, активну співпрацю з представниками мас-медіа. У зв'язку з цим працівники, які організують і здійснюють цю важливу соціально значущу роботу, повинні бути відкритими, доступними для кожного пересічного громадянина, для того, хто хоче вчасно отримати певну інформацію, як то кажуть, із перших вуст. Постійний ініціативний діалог із громадськістю є запорукою успіху інституту поліції у суспільстві. Цей успіх є не стільки особистісним прагненням та меркантильними цілями кожного працівника, скільки бажанням викоренити ті явища, які у майбутньому спонукатимуть суспільство до неправомірних вчинків, налагодити життя окремих представників суспільства з метою запобігти можливим правопорушенням, забезпечити загальний правопорядок у суспільстві.

6. Принцип наступництва. Наступність поколінь є гарантією стабільності системи, принципів її діяльності, успіхів і досягнень. Молоді працівники поліції, які ще в навчальному закладі усвідомили сутнісні характеристики правоохоронної діяльності, а також значення престижу цієї діяльності для майбутнього, лише підтверджуватимуть авторитет поліції у суспільстві. Тому вкрай важливим є формування позитивного досвіду, а відтак - позитивної оцінки професійної діяльності та фахового покликання поліцейського.»  
[<https://veche.kiev.ua/journal/2938/>]

Тільки на основі системної взаємодії цих принципів можливе формування позитивного іміджу представника правоохоронної системи. «Формування іміджу - процес тривалий і складний. Це має стати одним із стратегічних напрямів реформування всієї системи правоохоронних органів узагалі і поліції

насамперед. Це означає, що кожний правоохоронець, який персоніфікує цю стратегію, кожного дня маніфестує загальну ідею під час виконання службових обов'язків.

Результатами власної діяльності, самовдосконаленням та прагненням повноцінної самореалізації саме в цьому її виді кожний працівник органів правопорядку повинен підтримувати авторитет міліції у масовій свідомості і соціальній реальності сьогодення.»[ <https://veche.kiev.ua/journal/2938/>]

## **2.2 Матеріальні методи мотивації праці співробітників Національної поліції України**

«Мотивація є здатністю людини задовольняти свої потреби (матеріальні і духовні) через трудову діяльність. Мотивація - це спонукання до здійснення певної діяльності, а відтак – вона визначає напрямок діяльності людини. Мотивацію використовують як один із методів збільшення продуктивності праці» [9, с. 116]. З цієї точки зору мотивація тісно пов'язана з потребами.

На думку А.М. Колота, мотивація це: «сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації».

І.Д. Бех зазначає, що «мотивація є динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку».

Натомість дослідник С.С. Занюк дає наступне визначення мотивації: «це сукупність спонукальних чинників, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які визначають поведінку людини».

Отже, мотивація персоналу – це основний напрямок системи управління. Мотивація здійснюється і розглядається в поєднанні з процесом стимулювання праці персоналу. Стимулювання праці – це елемент впливу на активність в діяльності персоналу, тобто спонукання до активної діяльності за допомогою зацікавленості як матеріальної, так і нематеріальної. Мотивація проявляється у вигляді складного психологічного механізму, і тому з цим пов'язане все різноманіття мотивації. Існує багато класифікацій мотивації як засобу стимулювання людської діяльності. Наприклад, виокремлюють зовнішню і внутрішню, позитивну і негативну, стійку і нестійку, індивідуальну і групову та ін. види мотивації.

«Але найбільш поширеною та найбільш уживаною в системі менеджменту класифікацією мотивацій до праці є та, що розглядає цей процес як сукупність матеріальних та нематеріальних методів.

Матеріальне стимулювання трудової діяльності є невід'ємною частиною економічних методів спонукання працівників Національної поліції» [3, 421-423]. Серед таких методів найбільш поширеними є премії за результатами трудової діяльності, різноманітні надбавки доплати і надбавки, забезпечення співробітників спеціальним одягом - уніформою з іменним найменуванням організації.

Зазначимо, що гроші є досить сильним мотиватором тільки в тому випадку, якщо працівник вважає оплату своєї праці справедливою і бачить зв'язок між результатами своєї роботи і оплатою праці. Мотивувальна дія використовуваних в організації форм оплати праці тим вища, чим сильніше вони пов'язані як з реальними робочими показниками окремих працівників, так і з результатами, що досягаються всією організацією.

Додатково впроваджується стимулювання трудової діяльності за рахунок гарантованого надання соціальних гарантій і виплат.

В системі Національної поліції України діє політика стабільності оплати праці: забезпечується гарантований законом мінімальний розмір оплати праці згідно з чинним законодавством України, про нововведення та зміни встановлених умов оплати праці працівники сповіщаються не пізніше, ніж за 2 місяці. Оплата праці працівників по професійно-кваліфікаційних групах встановлюється відповідно до тарифно-кваліфікаційних довідників і затвердженими тарифними ставками.

Треба зазначити, що Кодекс Законів про працю України встановлює певні правила і нормативи в залежності від наднормової роботи, роботи меншою чисельністю персоналу та окремо – в залежності від кваліфікації працівників: оплата праці за роботу у вихідні та святкові дні, робота понаднормово оплачується в 1-му розмірі не залежно від форми оплати праці за фактично відпрацьований час з поданням додаткового дня відпочинку; при виконанні встановленого обсягу робіт з меншою чисельністю персоналу (відсутність через хворобу, відпустки тощо) проводяться доплати в розмірі від 30 до 50%; Висококваліфікованим керівникам, фахівцям передбачені персональні надбавки, які встановлюються наказом по підприємству і максимальними розмірами не обмежуються. Виплати проводяться за фактично відпрацьований час.

Поряд з оплатою праці і матеріальним стимулюванням за підсумками трудової діяльності передбачені додаткові виплати, направлені на соціально-психологічне стимулювання. Серед таких виплат варто звернути увагу на наступні:

- виплата матеріальної допомоги співробітникам до ювілейних дат;
- виплата матеріальної допомоги при виході співробітника на пенсію за віком або вислугою років;
- надання матеріальної допомоги при народженні у одного із співробітників дитини;
- проведення новорічних вистав з врученням подарунків дітям працівників ;
- виділення автотранспорту за рахунок коштів для проведення культурно-масових і спортивних заходів;
- надання допомоги на придбання путівок до дитячих оздоровчих закладів за часткову оплату;
- в разі смерті близьких родичів надається матеріальна допомога, виділяється безкоштовно транспорт.



Треба додати і надання працівникові за його заявою додаткової оплачуваної відпустки до 3-х днів у таких випадках:

- власного весілля і весілля своїх дітей;
- народження дитини;
- смерті членів сім'ї.

«Крім того застосовуються ще такі види додаткових трудових відносин, як надання згідно займаної посади від 5 до 10 днів додаткової оплачуваної відпустки за ненормований робочий день. Матеріальна допомога може надаватися працівникам і в наступних випадках:

- у зв'язку з виходом в щорічну основну оплачувану відпустку;
- за особливі трудові заслуги перед суспільством і державою» [20, с. 178-179].

Треба зазначити, що за особливі трудові заслуги перед суспільством і державою працівники можуть бути представлені до державних нагород чи почесних звань. А це, у свою чергу, надасть можливість отримувати додаткові матеріальні блага, зокрема, певні підвищення у зарплатні, індексацію пенсії та нарахування додаткових виплат.

Важливо зазначити, що система матеріального стимулювання, крім зарплати і премії (бонусів), може включати в себе пенсійні накопичення, участь у прибутках, оплату навчання (працівника або його дітей), безвідсоткові позики на покупку будинку або машини, оплату харчування або проїзду працівників, оплату відпочинку працівника тощо. Тобто система є пристосованою до загальних обставин життя і діяльності певної спільноти – , організації тощо, а відтак – налаштована на потреби, вимоги і запити цієї спільноти.

Таким чином, оплата за виконану роботу не є застиглим механізмом мотивації праці. Вона реагує на будь-які зміни в житті і діяльності працівника – як позитивні, так і негативні. І це не випадково, адже будь-який людський колектив є живим організмом, який реагує на навколишнє середовище, на загальні процеси, і саме ця реакція безпосередньо обумовлює методи і принципи стимулювання праці. Завдання ж кожного керівника – бути обізнаним у цих процесах, слідкувати за їх протіканням і впливом на певний колектив, а значить – своєчасно застосовувати інновації, виключати застарілі методи та впроваджувати кращий досвід.

Загалом, розробка і впровадження справедливої й доречної для певної організації і для працівників системи оплати за виконану роботу може бути важливим фактором підвищення рівня трудової мотивації персоналу і зростання ефективності і конкурентоспроможності організації в цілому. Це є важливим тому, що успішність і результативність діяльності однієї спільноти впливає на діяльність всієї галузі, а відтак стає дотичною до загальнолюдських процесів, що відбуваються у світі.

Побудова системи мотивації повинна базуватись на принципах комплексності, системності, регламентації, спеціалізації, стабільності, цілеспрямованої творчості, орієнтації на кінцевий результат, простоти і зрозумілості, керованості та гнучкості. При оцінюванні системи мотивації

персоналу необхідно визначити її ефективність, зокрема показники зарплатомісткості, продуктивності праці, коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт ефективного використання робочого часу, коефіцієнт трудової дисципліни. Важливим етапом діагностики системи мотивації є опитування працівників для оцінки системи мотивації.

### **2.3 Особливості нематеріального стимулювання до праці співробітників Національної поліції України**

Держава буде відносини з працівниками Національної поліції України на основі взаємної поваги і виконання взаємних зобов'язань. Обидві сторони є виразниками спільних інтересів і цінностей, свідомо і сумлінно виконують свої зобов'язання по відношенню один до одного. Держава несе відповідальність перед працівниками за наступними критеріями:

- дотримання вимог законодавства України, в тому числі трудового законодавства і законодавства про протидію корупції, колективного договору на відповідний період, трудових договорів з працівниками, нормативних документів і прийнятих ним цільових програм;
- забезпечення стабільної та гідної заробітної плати, умов охорони праці, збереження здоров'я і виробничої безпеки відповідно до вимог законодавства «України та нормативних документів»;
- надання соціального забезпечення, медичної допомоги та інших елементів корпоративної соціальної захисту в рамках програм, що реалізуються, надання матеріальної та соціальної підтримки при звільненні працівників і по створенню ефективної пенсійної програми для працівників компанії;
- розвиток і вдосконалення системи навчання, мотивації та оцінки потенціалу співробітників;
- підтримка ініціатив і прагнень працівників до саморозвитку, підвищенню і розвитку корпоративних компетенцій, виконання складних завдань;
- забезпечення рівних прав та можливостей всім особам при прийомі на роботу і при побудові кар'єри, незалежно від статі, віку, раси, національності, мови, походження, майнового і посадового становища, місця проживання, релігійних і політичних переконань» [11, с. 105-108].

Сучасні глобальні тенденції і загрози у зв'язку з пандемією COVID-19, технологічними зрушеннями і процесами діджиталізації економіки тощо підвищують актуальність дослідження нових трендів у менеджменті персоналу, забезпеченні професійної безпеки працівників, психології здоров'я і благополуччя персоналу організацій у цих нових умовах. Турбота про здоров'я співробітників і благополуччя працівників є одним із сучасних трендів менеджменту персоналу. В умовах пандемії, локдауну та віддаленої роботи суспільство стикнулося з додатковим викликами: стан стресу, виснаження і невизначеності, перехід життя з оффлайн в онлайн, щоденні зміни в світі та

інформаційна перевантаженість. Саме тому необхідно дбати про безпеку та здоров'я працівників, дотримуватися чинних норм і правил з безпеки праці, шукати і впроваджувати нові, більш безпечні методи роботи з метою уникнення невинуватених ризиків для співробітників. У більшості випадків за виконання і впровадження цих правил і норм відповідає наука ергономіка. Наприклад, наявність робочого місця, що відповідає нормам охорони праці, правилам безпеки та гігієни, його якість, кількість подібних робочих місць, облаштований згідно із зазначеними критеріями, - все це входить у сферу контролю ергономіки. «Тому важливо, щоб керівник певного колективу був обізнаним в ергономіці як науці, але не тільки теоретично, а ще і суто практично: тобто міг би співвіднести ергономічні правила і вимоги з тими, що не суперечать законодавству, з можливостями своєї організації, із запитом своїх підлеглих» [10, с. 58-60]. Тільки за умови поєднання всіх цих чинників можлива результативна робота безпосередньо на власному робочому місці. Ефективно організоване робоче місце забезпечує якісне виконання виробничих завдань та продуктивну працю. Від усіх працівників керівництво Національної поліції вимагає дотримання правил безпеки праці в їх власних інтересах та інтересах їх колег. А відтак – якщо цих правил дотримується саме керівництво, то вони не стануть виключеннями і для працівників.

Опосередковано до методів нематеріального стимулювання відносяться міжособистісні відносини, що мають місце серед співробітників Національної поліції, і які або документально задекларовані у відповідних документах внутрішнього користування, або є негласними правилами, що базуються на загальноприйнятих у правоохоронній системі. Згідно з такими правилами, забороняється залякування або інші дії, які суперечать законам та морально-етичним стандартам (тиск, приниження, поширення пліток, переслідування тощо), дискримінація під час прийому на роботу, оплати праці, просування по службі за національною, політичною, статевою, віковою, расовою, релігійною та будь-якими іншими ознаками, що не мають безпосереднього відношення до здійснюваної роботи.

Треба зазначити, що всі методи мотивації праці посадових осіб Національної поліції спрямовані не тільки на вмотивування для подальшої результативності здійснюваної служби, але і на відповідне, належне, гідне кадрове забезпечення виконавчої влади фаховими працівниками. Адже тільки за наявності врахованої кількості працівників буде можливою реалізація принципів і методів їх мотивації до праці. Проблема кадрової нестачі поліцейських в Україні ніколи не була новою, проте за весь час існування поліції в Україні кадрові та зарплатні питання найгостріше постали саме сьогодні. Ненормований робочий день, перенавантаження, нормативи за протоколами та зарплатна плата, жити на яку стало нереально – це ті чинники, які змушують поліцейських залишати роботу, переходити до інших структур самої правоохоронної системи та, найстрашніше, - розчаровуватися в своїй професії і в подальшому житті нести (свідомо, навмисно або несвідомо) інформацію про це розчарування в маси.

Згідно з даними Департаменту кадрового забезпечення Національної

поліції, у 2020 р. загальний рівень некомплекту поліцейських в Україні становив 17,1%. У 2021 році кадрову нестачу відчули в усіх областях. Залежно від регіону, нестача поліцейських сягала від 10% до 30%, що призвело до суттєвого навантаження. Якщо звичайне чергування раніше було добу через три, то протягом останніх років поліцейські змушені були працювати добу через добу.

Питання кадрового забезпечення поліцейських можна вирішувати кількома шляхами. Ці шляхи спрямовані на внутрішній і зовнішній вплив кадрового складу.

Зовнішній шлях подолання проблеми кадрової нестачі розташований у площині, яка з адміністративно-правової точки зору опосередковано дотична до цієї галузі. Цей шлях передбачає проведення масштабних заходів з профорієнтаційної роботи ще починаючи з навчальних закладів різного типу. Діючі працівники поліції повинні проводити різноманітні заходи з агітації, висвітлення інформації, моральної підготовки школярів підліткового віку про специфіку роботи поліцейського як таку. Впровадження таких профорієнтаційних заходів повинно супроводжуватися взаємодією з іншими органами, дотичними до цього питання, зокрема – за участі представників превенції, соціальних служб тощо. Метою таких заходів є формування загального правильного та правдивого розуміння підліткової молоді про діяльність в сфері поліції. Відомо, що в багатьох випадках саме кінематограф сформував специфічний образ поліцейського, і цей, вже сформований образ, важко викоренити з громадської свідомості. Радянський кінематограф створив образ поліцейського – людини, яка не тільки має широкі повноваження, але і наділена певними рисами удачливості, неабиякого розуму та глибокої аналітичної вдачі. Усвідомлення цього призводить до розчарування молоддю у власних здібностях, до ситуації, коли парубки віку професійного вибору глибоко сумніваються у своїх розумових можливостях і відкидають ідею зв'язати життя з цієї професією. Натомість голлівудський кінематограф сформував, навпаки, образ поліцейського, який є своєрідним суперменом, хазяїном ситуації, людиною, яка попри обставини, здатна врятувати весь світ, навіть ідучи на конфлікт із начальством. Це призводить до того, що, обравши професію поліцейського, молодь, зіткнувшись із уставними нормами, реагує на них як щось чужорідне і непотрібне.. Кінематограф 90-х років створив образ поліцейського, якому дозволено будь-яка, навіть неправомірна діяльність, і створило таку ситуацію в ранг високоморальних, зразкових та гідних наслідування.

Всі ці негативні тенденції, які дуже сильно впливають на свідомість молоді віку професійного вибору, повинні виправлятися грамотною та зваженою роз'яснювальною роботою всіх учасників освітнього процесу із залученням додаткових служб. Тільки правдиве висвітлення специфіки діяльності в органах виконавчої влади, зокрема професії представників Національної поліції України, приведе до правоохоронних органів морально підготовлених, а відтак – готових сумлінно працювати співробітників.

Внутрішній шлях подолання проблеми кадрової нестачі працівників

Національної поліції України полягає у відповідній роботі з уже діючими співробітниками – в організаційно-правових засадах становлення та розвитку роботи з кадрами в органах Національної поліції. Сюди можна віднести удосконалення відбору, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації, атестацію, службову підготовку, службове розслідування як особливі складові роботи з кадрами в органах Національної поліції, забезпечення психологічної готовності та виховні аспекти в роботі з кадрами в органах Національної поліції України, сприйняття та запровадження кращого досвіду діяльності відомчих навчальних закладів як основної платформи підготовки кадрів для Національної поліції України.

Особливої уваги заслуговує вдосконалення системи організації роботи з кадрами в органах Національної поліції України. Для реалізації кадрової політики в органах Національної поліції варто запропонувати наступні дії:

- «ефективні технології прогнозування та перспективного планування;
- моніторинг оцінювання кадрового потенціалу органів Національної поліції та визначення потреби у фахівцях відповідного напрямку;
- формування діючого зовнішнього і внутрішнього резерву на заміщення вакантних посад працівників поліції;
- використання інноваційних підходів щодо відбору, визначення професійної придатності, мотивації кандидатів на службу в органах поліції;
- створення прозорого механізму конкурсного відбору;
- створення сприятливих умов професіоналізації працівників поліції відповідно до стратегічних програм професійного розвитку;
- сприяння професійному зростанню на засадах змагальності та неперервного професійно-особистісного розвитку;
- оцінювання професійної придатності шляхом проведення чергових і позачергових атестацій, кваліфікаційних та конкурсних іспитів;
- розроблення та запровадження раціональної системи стимулювання службової діяльності поліцейських» [28, с. 9-11].

«Особлива увага під час впровадження кадрової політики повинна приділятися виробленню нових якісних критеріїв та процедур відбору на службу в органи поліції; остаточному врегулюванню на законодавчому рівні процедури конкурсного відбору на посаду за рейтинговою системою; виробленню та впровадженню антидискримінаційних механізмів прийняття на роботу та кар'єрного зростання персоналу; формуванню системи корпоративної етики та протидії професійній деформації працівників поліції; оновленню існуючої системи наставництва, підвищенню професійного рівня працівників поліції та внутрішнього контролю за дотриманням вимог дисципліни та законності поліцейськими.

Ефективна реалізація наведених вище заходів вимагає внесення змін та доповнень до нормативно-правових актів, що регламентують діяльність Національної поліції України. На законодавчому рівні має бути обов'язково детально регламентовано питання розроблення та затвердження штатів органів та підрозділів поліції, оптимізовано процедури розподілу навантаження та повноважень між органами та підрозділами поліції та їх працівниками, вжито

заходів щодо посилення контролю за дотриманням штатної дисципліни в органах поліції, визначено процедуру притягнення до відповідальності усіх категорій працівників органів та підрозділів поліції, а також визначено заходи впливу, що можуть застосовуватися за порушення штатної дисципліни» [14, с. 375].

«Таким чином, адміністративно-правове регулювання кадрового забезпечення Національної поліції України потребує негайного вдосконалення окремих його процедур і складових кадрової політики, також потребує подальшого вдосконалення і розвитку, не зважаючи на те, що на сьогодні законодавство, що здійснює правове регулювання зазначеної сфери, сформовано. Перш за все потребує уваги те, що прийняті спеціальні нормативно-правові акти, якими врегульовується порядок формування й функціонування органів поліції, діяльність їх посадових осіб, адміністративно-правовий статус поліцейського, пов'язані з ним вимоги й обмеження, не охоплюють усі аспекти кадрового забезпечення, які й надалі продовжують регулюватися загальними нормативно-правовими актами, які поширюються на органи Міністерства внутрішніх справ України. Так, й досі не прийнято Дисциплінарний статут Національної поліції України, положення про структурні підрозділи Національної поліції, зокрема, й про Департамент кадрового забезпечення Національної поліції та інші, регламент Національної поліції, інструкції щодо проведення окремих кадрових процедур, тощо. В подальшому також потребують вдосконалення вже прийняті спеціальні нормативно-правові акти, враховуючи наявні недоліки й колізії в Законі України «Про Національну поліцію».

Наприклад, у законі не передбачено обов'язкової вимоги щодо проведення конкурсу на посади середнього та вищого складу поліції (наразі конкурс є обов'язковим лише для посад молодшого складу), неврегульованими залишаються процедури переміщення та просування по службі, які й надалі відбуваються без відкритого конкурсу за традиційною схемою «особистих зв'язків», невизначеним є правовий статус профспілкової організації Національної поліції, її контрольні повноваження, так як і контрольні й наглядові процедури в цілому. Зазначене вище обумовлює актуальність як теоретичних, так і практичних досліджень шляхів удосконалення адміністративного законодавства, що регламентує кадрові процедури в Національній поліції України.» [[https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/71647/1/](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/download/123456789/71647/1/)]

«Таким чином, сучасне адміністративне законодавство, яке регламентує проведення кадрового забезпечення Національної поліції України, наразі потребує суттєвого вдосконалення, основними шляхами якого запропоновано визначити наступні:

- 1) прийняти Закон України «Про Дисциплінарний Статут Національної поліції України»;
- 2) підготувати й затвердити Регламент Національної поліції України;
- 3) прийняти проект Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про Національну поліцію» щодо діяльності Професійної спілки працівників

Національної поліції»;

4) підготувати, оприлюднити та затвердити накази щодо діяльності кожного структурного підрозділу Національної поліції України, відповідні положення (а також типові положення про управління, відділи в структурі конкретного підрозділу, тощо) та інструкції з організації діяльності (у т.ч. й Департаменту кадрового забезпечення Національної поліції України) з метою приведення нормативно-правових актів Міністерства внутрішніх справ України у відповідність до вимог Закону України «Про Національну поліцію»;

5) затвердити інструкції щодо проведення окремих кадрових процедур в Національній поліції України: кадровий облік, кадровий аудит, документообіг, тощо;

6) зробити обов'язковим проходження конкурсної процедури прийняття на посади для всіх посад;

7) встановити для посад середнього та вищого керівного складу більш ретельну, посилену конкурсну процедуру (обов'язкове проходження дослідження на поліграфі, врахування висновку за результатами психологічного вивчення, що має носити не рекомендаційний, а обов'язковий характер, тощо);

8) процедури просування (підвищення) по службі мають відбуватися на конкурсній основі, а не за традиційним «поданням» вищого керівництва;

9) деталізувати в спеціальних інструкціях чи положеннях процедури переміщення поліцейських в органах, закладах та установах поліції, професійного навчання (первинної професійної підготовки, підготовки у вищих навчальних закладах зі специфічними умовами навчання, післядипломної освіти, службової підготовки), звільнення та інше, норми щодо яких в Законі України «Про Національну поліцію» є узагальненими;

10) закріпити сферу впливу, підстави, функції та повноваження суб'єктів зовнішнього контролю, у тому числі громадського, а також нагляду за діяльністю поліції і, зокрема, за проведенням кадрових процедур в органах поліції.» [<https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/71647/1/>]

Тільки за умови систематичного удосконалення адміністративно-правової системи та злагодженої роботи всіх освітніх установ можна забезпечити кадрове поповнення або відсутність відтоку з лав Національної поліції України. Нематеріальна мотивація передбачає використання таких методів, як постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей, розроблення програм інформування працівників, увага безпосереднього керівника до думки працівників, офіційне визнання заслуг, покращення умов праці, збагачення змістовності праці, створення можливостей для навчання працівників, створення можливостей для кар'єрного зростання, стимулювання працівників гнучким графіком роботи, проведення корпоративних заходів.

Таким чином, управління персоналом в системі Національної поліції України здійснюється за допомогою поєднання адміністративно-економічних і соціально-психологічних методів мотивації, адже саме таке поєднання методів притаманне будь-якій людській спільноті. Однак саме в середовищі правоохоронників системність будь-яких позитивних принципів, їх гармонійне

поєднання і невід'ємність один від одного є запорукою функціональності всієї системи в цілому. В результаті такого поєднання система матеріального стимулювання включає в себе встановлення постійної і змінної частини оплати праці, доплат, надбавок і премій, штрафів та стягнень, однак існуюча наразі момент система організації моральної та матеріальної мотивації працівників потребує коригування і вдосконалення. Але це вдосконалення повинно базуватися на чинному законодавстві, загальноприйнятих правилах, існуючих вимогах і потребах людства, оскільки працівники Національної поліції є своєрідним обличчям нації, виразником її порядності і законслухняності, показником рівня навченості у дотриманні норм, правил і законів суспільства.

## **2.4 Зарубіжний досвід моральних та матеріальних заохочень поліцейських як приклад осмислення та впровадження інновацій**

«Здійснювана сьогодні владою реформа органів внутрішніх справ, зокрема, поліції, є, принаймні за своєю концепцією, одним із найбільш серйозних та глибоких перетворень у системі правоохоронних органів за усі роки незалежності України. Однак наша держава має невеликий досвід впровадження саме таких реформ, тому необхідно звернутися до аналізу досвіду високорозвинених зарубіжних країн у питанні правового, в тому числі адміністративно-правового, врегулювання статусу поліції, з метою запозичення і використання його позитивних аспектів для вдосконалення якості нормативно-правового забезпечення діяльності Національної поліції України» [3, с. 423-424].

«Почати розгляд зарубіжного досвіду заохочень працівників поліції моральними та матеріальними стимулами варто із найближчого та найголовнішого на сьогоднішній день стратегічного зовнішньо-політичного партнера України – Сполучених Штатів Америки (далі – США). Необхідно відмітити, що в системі управління поліцейськими органами США моральні та матеріальні заохочення використовуються здебільшого як інструменти контролю за роботою поліцейських підрозділів, з метою, в першу чергу, попередження корупції. Відносно, поліцейських в залежності від законодавства штату, можуть застосовуватись наступні різновиди заохочень: подяки, преміювання, підвищення посадового окладу, підвищення на посаді, присвоєння почесних звань тощо. При цьому, роль моральних та матеріальних заохочень, як правило невелика, адже аспект «привабливості» поліцейської діяльності забезпечується за рахунок широких соціальних гарантій. Так, «соціальний пакет» поліцейського США дуже високий. Співробітники поліції в ньому дуже зацікавлені і це є одним з факторів для ефективної служби і причиною, що утримує співробітників на роботі в поліції і прагненні доопрацювати до пенсійного віку. Медичні послуги в США досить дороги. Частина медичної допомоги оплачується міськими департаментами поліції, інша частина - страховим медичним фондом, який формується профспілками поліцейських, куди поліцейські відраховують, в залежності від складу сім'ї,



більшу чи меншу суму грошей. Медичне страхування зберігається і після виходу поліцейського на пенсію» [18, с. 91-93]. «Структурно схожою із американською є поліція Канади. Проте, в плані заохочень працівників поліції досвід Канади відрізняється від американського тим, що перевага надається матеріальним стимулам, а саме грошовій винагороді. Це пов'язано загалом із специфікою стимулювання праці державних службовців, яка склалась на території Канади історично. У канадських державних службовців, зокрема поліцейських, є два способи отримати підвищення зарплати, не змінюючи місця роботи: просування за шкалою оплати праці в рамках відповідної професійної категорії; отримання щорічної надбавки, пов'язаної зі зростанням вартості життя, особливостями виконуваної роботи, якістю результатів виконання службових обов'язків тощо [18, с. 108-109]. Тобто, кожен рядовий поліцейський в залежності від інтенсивності виконуваної ним діяльності отримує грошову винагороду, яка становить структуру його заробітної плати в цілому та надається кожен рік.

«Особливий формат заохочення працівників поліції існує на сьогоднішній день у Литовській Республіці. В цій країні поліція виступає органом, який захищає людей на території всієї країни від порушень їх прав, незалежно від їх національності, раси, статі, мови, походження, соціального статусу, релігії, переконань і думок. Напрями діяльності поліції в цілому є схожими із функціями поліцейських відомств інших європейських країн. Разом з цим, заохочення поліцейських відбувається у двох формах. У першу чергу необхідно зазначити особливість грошового забезпечення даної категорії працівників. Фінансові гарантії професійної діяльності поліцейських реалізуються за рахунок Державного бюджету Литовської Республіки та бюджету самоврядувань. Самоврядування за рахунок власного бюджету забезпечують виплату заробітної плати персоналу поліції, а також оплату господарських витрат з утримання поліцейських ділянок. За рахунок коштів Державного бюджету Литовської Республіки посадовим особам поліції виплачуються передбачені законодавством компенсації і відшкодовуються збитки, фінансується централізоване матеріально-технічне забезпечення поліцейських ділянок. З метою збільшення чисельності працівників поліції, розвитку технічної бази підрозділів, матеріального заохочення працівників, поліпшення умов їх побуту використовуються також кошти, отримані з таких джерел, як:

- 1) від усіх підприємств, установ, організацій та громадян наданих у формі пожертв;
- 2) за послуги, надані поліцією на основі договорів;
- 3) за рахунок стягнення штрафів, а також інших джерел» [3, с. 424].

«Таким чином, зарубіжний досвід унаочнює три моделі організації системи заохочень працівників поліцейських органів, в кожній з яких співвідношення моральних та матеріальних стимулів поліцейських має різний формат. Відповідно до першої моделі (США) заохочення працівників як такі не існують. Тобто, в межах діяльності представників поліції стимулювання трудової діяльності відбувається через надання правоохоронцям високих соціальних пільг та гарантій їх трудової діяльності, а також широкого

застосування преміювання на підставі систематичного оцінювання результатів праці даної категорії працівників. Друга модель організації системи заохочень працівників поліцейських органів (Канада, Франція, Литовська Республіка) передбачає різноманітний спектр стимулів, які можливо застосувати до працівників поліції, центральне місце серед них займають саме матеріальні заохочення, які покращують майновий стан правоохоронців. При цьому, окремо варто виділити досвід Литовської Республіки, де сформовано унікальну систему «самоокупності» правоохоронної структури. Законодавство цієї держави допускає додаткове фінансування діяльності поліції за рахунок наданих поліцейських послуг, а також стягнутих штрафів. Таким чином, литовські поліцейські самостійно формують фінансові джерела своєї трудової діяльності якісним виконанням службових обов'язків. Відповідно до третьої моделі (Грузія, Республіка Молдова, Республіка Білорусь, Республіка Казахстан) існує широка система заохочень, які включає в себе як моральні, так і матеріальні типи стимулювання, застосування яких залежить від особистих показників правоохоронця та вчинюваних ним дій. При цьому, в даних країнах жодним чином не надається перевага матеріальним або моральним стимулам. На наш погляд, найбільш «привабливим» для перейняття є досвід країн першої та другої моделі. Адже орієнтація мотиваційного механізму на забезпечення, у першу чергу, матеріальних потреб поліцейських позитивно впливає одночасно на його майновий та моральний стан, а також певним чином попереджує вчинення ним корупційних правопорушень. Безперечно, служба в поліції не може спрямовуватись виключно на отримання якихось матеріальних благ, тому що на перше місце повинен ставитись соціальний добробут. Проте, служити «вищій цілі» важко, якщо на власне, особисте життя не вистачає матеріальних ресурсів. При цьому, самі по собі матеріальні заохочення не матимуть високого ступеню ефективності, якщо їх не підкріпити системою гарантій трудової діяльності поліцейських. Спираючись на викладене, доцільно в рамках сучасних українських юридичних реалій перейняти поєднаний досвід перших двох моделей. Згідно з цим, доречно провести законодавчі зміни, на основі яких варто здійснити наступне:

- 1) встановити домінуючу роль матеріальних заохочень в системі стимулювання працівників Національної поліції України;
- 2) сформувавши новий, деталізований у законодавстві механізм преміювання;
- 3) законодавчо закріпити критерії оцінки дій працівників поліції та якості, ефективності виконання ними службових обов'язків з метою визначення розмірів та обсягів преміювання;
- 4) ґрунтовно переглянути існуючі основи соціального захисту поліцейських та гарантій їх трудової діяльності, зробивши акцент на поліпшенні їх добробуту та майнового благополуччя шляхом:
  - а) формування нових стандартів та вимог щодо грошового забезпечення;
  - б) побудови нових механізмів забезпечення працівників поліції безпроцентним кредитуванням у державних банківських установах.»[ <https://journal-nam.com.ua/index.php/journal/article/download/360/348>]

Таким чином, зарубіжний досвід доводить, що впровадження інновацій тісно пов'язане із процесом вивчення нагальних потреб певної спільноти, внесення цих потреб до законодавчих рішень, ухвалення цих рішень на різних рівнях державного регулювання і створення відповідних умов до їх реалізації.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Проблема мотивації особового складу ще з формування державних органів влади була об'єктом досліджень багатьох науковців. Численні дослідження вчених щодо заохочення працівників до ефективнішої діяльності можна розділити на дві групи: змістові теорії і процесуальні теорії. Науковці теперішнього часу розглядають мотивацію як процес впливу на ефективність роботи працівників суб'єктом управління; процес можливого визначення працівником певного типу поведінки під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів; внутрішній стан працівника, що визначається його фізичними і духовними потребами та інтересами в цілому.

Наразі, визначено такі форми мотивації:

- матеріальна і нематеріальна,
- зовнішня і внутрішня,
- позитивна і негативна,
- самомотивація.

До вищевказаних методів мотивації відносять: примушення, винагородження та солідарність; методи самомотивації таі стороннього мотивування; методи позитивної і негативної мотивувації; прямі та непрямі методи; внутрішні та зовнішні методи; економічні, організаційні, соціальні та морально-психологічні; адміністративні, економічні і соціально-психологічні. Усі форми і методи мотивації об'єднуються у систему мотивації – комплекс заходів, що заохочують персонал до ефективної праці задля досягнення мети. Система мотивації розробляється в такій послідовності: 1) діагностика діючої системи мотивації працівників; 2) визначення цілей мотиваційної політики та формування структури системи мотивації; 3) розробка системи матеріального грошового стимулювання; 4) формування системи негрошового стимулювання; 5) побудова системи нематеріального стимулювання; 6) розробка та затвердження внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації працівників установи.

При побудові системи мотивації працівників необхідно ґрунтуватись на принципах: комплексність, системність, регламентація, цілеспрямована творчість, орієнтація на результат, простота і зрозумілість, відкритість і об'єктивність. Для того аби побудувати ефективну систему мотивації, необхідно з'ясувати сильні і слабкі сторони діючої системи мотивації відносно вмотивованих та невмотивованих працівників. Діагностика системи мотивації передбачає поглиблене вивчення документів, які регламентують сферу мотивації, вивчення елементів системи мотивації, аналіз відповідності системи мотивації та стратегії, цілям та етапу життєвого циклу установи, аналіз фонду оплати праці, аналіз середньої заробітної плати, оцінку рівня диференціації заробітної плати, визначення стану ефективності наявної системи мотивації та опитування працівників.

Відоме ствердження про те, що керівник певної організації чи установи є не тільки обличчям, але і запорукою ефективного напрямку праці на функціональний результат колективу в цілому, має місце і серед органів

виконавчої влади.

Керівники – це різновид посадових осіб, наділених адміністративною владою по відношенню до очолюваного ним формально організованого колективу, які здійснюють організаційне управління ним.

До керівного складу системи Національної поліції України відносимо:

- 1) Міністра внутрішніх справ України;
- 2) керівника Національної поліції України;
- 3) керівників територіальних органів та підрозділів Національної поліції України.

Кадровий потенціал керівного складу Національної поліції України можна визначити як наявний кадровий управлінський ресурс, який має оптимальну структуру та компетенцію раціонального використання засобів і методів управлінської діяльності для досягнення поставленої мети.

Таким чином, до керівників поліції відносять посадових осіб, які на постійній основі і в межах своїх повноважень здійснюють управління органами та підрозділами Національної поліції, мають певне службове призначення та ввірений підлеглий колектив, у якому і реалізують свої управлінські функції, є відповідальними перед суспільством за свою діяльність, у відносинах із населенням є професійними працівниками, безпосередніми представниками державної влади та носіями державновладних повноважень.

Система управління кадровими ресурсами керівного складу Національної поліції України має функціонувати на основі програмноцільових принципів, а власне управлінська діяльність – бути зосереджена на кінцевому результаті.

В умовах сьогодення вкрай важливо, щоб в системі Національної поліції України знаходились саме компетентні керівники-професіонали, які спроможні підтверджувати новітній стиль роботи і сучасні форми управління органами та підрозділами Національної поліції, а не просто високоосвічені люди з практичним і життєвим досвідом

Одна із основних проблем – це непрозорість застосування системи відбору кадрів на керівні посади підрозділів поліції. Досі однозначно не визначено, за якими критеріями відбираються керівники структурних підрозділів поліції. Проведення сьогодні реформування системи МВС України, як відомо, проходить поетапно і поступово в умовах тривалих бойових дій на сході країни, масового розростання і поглиблення кризових явищ у суспільстві та в різних сферах діяльності, падіння економіки і вітчизняного виробництва, зростання державних боргів і знецінення національної валюти на фоні тривалого падіння рівня життя людей, коли за межами бідності опинилася практична більшість населення країни. Все це значно загостило всі існуючі на сьогоднішній день проблеми в організації і практичній реалізації діяльності системи професійного відбору та підготовки поліцейських в Україні, в тому числі і керівний склад, та породило нові і ще не достатньо вивчені та розроблені кримінологічні, правові та інші проблеми, як внутрішнього, так і зовнішнього характеру, тісно пов'язані з відповідними проблемами реформування самої системи МВС України.

Питання матеріального стимулювання праці співробітників Національної

поліції України теж завжди викликало суперечки на виступах членів профспілок відповідних органів влади, представників виконавчої сфери, діючих поліцейських тощо.

Отже, згідно зі ст. 94 Закону України «Про Національну поліцію», поліцейські отримують грошове забезпечення, розмір якого визначається залежно від посади, спеціального звання, строку служби в поліції, інтенсивності та умов служби, кваліфікації, наявності наукового ступеня або вченого звання [30, с. 66-70].

Порядок виплати грошового забезпечення визначає Міністр внутрішніх справ України. За поліцейськими, які тимчасово проходять службу за межами України, зберігається виплата грошового забезпечення в національній валюті та виплачується винагорода в іноземній валюті за нормами і в порядку, що визначаються Кабінетом Міністрів України. Поліцейські, відряджені до інших органів державної влади, установ, організацій та прикомандировані відповідно до цього Закону, отримують грошове забезпечення, враховуючи посадовий оклад за посадою, яку вони займають в органі, установі чи організації, до якої вони відряджені, а також інші види грошового забезпечення, визначені Законом.

Грошове забезпечення поліцейських індексується відповідно до закону, тобто, Закон не містить мінімальних гарантій грошового забезпечення поліцейських, що призводить до незадовільного рівня оплати праці працівників поліції та відтоку професійних кадрів. Однак грошове забезпечення, яке маємо наразі, є недостатнім, не відповідним тому фізичному, моральному, професійному навантаженню, що спостерігається серед працівників. На діяльність МВС у 2022 р. передбачили 99,234 млрд. грн., з них 36 млрд. грн. – на Національну поліцію. На початку грудня 2021 р. після прийняття бюджету, у МВС виникло питання про поліцейські зарплати. Додаткові кошти на підвищення вирішили залучати з акцизів та зі штрафів за порушення ПДР.

Отже, заробітна плата поліцейських має складатися з посадового окладу, доплати за вислугу років, доплати за роботу, яка передбачає доступ до державної таємниці, доплати за інтенсивність та умови служби, доплати за спеціальне звання, доплати за науковий ступінь, а також премії (розмір якої у разі її встановлення не може перевищувати 30% від посадового окладу).

Треба зазначити, що з початку повномасштабної війни обсяги покладених на Національну поліцію завдань суттєво зросли. Це щоденна робота з викриття мародерів, відпрацювання ДРГ, додалась контрдиверсійна діяльність на предмет виявлення і недопущення дій ворога, допомога військовим, евакуація цивільних, а також широкий гуманітарний напрямок. З'явилися завдання, яких не було раніше і за багатьма напрямками українські поліцейські демонструють високий професіоналізм. За такий високий професіоналізм співробітник поліції повинен отримувати кошти, що співрозмірні з тим обсягом діяльності, яку він здійснює. Верховна Рада значно оптимізувала роботу поліції, ухваливши зміни до законів «Про Національну поліцію» та «Про Дисциплінарний статут Національної поліції України». Маємо велике сподівання щодо того, як ці зміни позначаються не тільки на розширенні повноважень поліцейського в

надскладних умовах сьогодення, але і на матеріальному стимулюванні праці співробітників тієї галузі, яка забезпечує правопорядок, оберігає наше повсякдення, є запорукою нашого сміливого та впевненого майбутнього.

Визначено позитивні сторони у дослідження ефективності мотивації за результатами аналізу системи мотивації працівників:

1. Система оплати праці відповідає особливостям виробничо-трудоного процесу.
2. Преміювання керівників, працівників є ефективним, відповідає стратегії та цілям.
3. Високий рівень заробітної плати та його зростання.
4. Досить рівномірний розподіл заробітної плати між категоріями персоналу.
5. Випереджаюче зростання продуктивності праці.

Проте під час діагностики системи мотивації персоналу виявлено ряд суттєвих недоліків:

1. Відсутні внутрішні нормативні акти в сфері мотивації персоналу.
2. Система преміювання робітників є неефективною і не відповідає стратегії та цілям установ.
3. Розмір премії за професійні успіхи для керівників, професіоналів та фахівців є надто низьким.
4. Структура фонду оплати праці не відповідає етапу життєвого циклу установи та не стимулює працівників до зростання ефективності праці, до досягнення цілей.
5. Реальна заробітна плата зменшується.
6. Організація нематеріальної мотивації не відповідає стратегії та етапу життєвого циклу поліцейського.
7. Значна кількість методів нематеріальної мотивації (режим праці, можливість кар'єрного росту, можливість підвищення кваліфікації) є недостатньо визначеною, використовується вибірково, у зв'язку із чим неефективно.
8. Висока плинність кадрів, що свідчить про незадоволеність працівниками роботою, недовіра до системи мотивації.
9. Недостатня поінформованість працівників про систему мотивації.
10. Недостатній рівень розуміння працівниками системи мотивації.
11. Низький рівень зацікавленості працівниками системою мотивації.
12. Оцінка суттєвою частиною працівників системи оплати праці несправедливою.

Враховуючи вищезазначені недоліки системи мотивації працівників запропоновано такі заходи із вдосконалення системи мотивації:

1. При розробці системи мотивації необхідно враховувати реальну стратегію управління персоналом.
2. До структури матеріальної мотивації не повинна входити основна заробітна плата, яка складається з посадового окладу (окладами), доплати і надбавки, передбачені законодавством, премії та соціальний пакет.
3. В умовах кожної установи необхідно перевірити можливість запровадження системи мотивації працівників на основі грейдингу, за якою усі посади поділені на сім грейдів залежно від цінності посади. Для кожного грейду встановлені

міжкваліфікаційні співвідношення (нижня і верхня межа грейду), тобто працівник, не змінюючи посади, може отримувати вищу заробітну плату із підвищенням рівня кваліфікації та результатів праці.

4. Встановити контроль за додержанням системи оплати праці, а саме доплату за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, доплату за роботу у вечірній час, доплату за роботу у нічний час, виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, оплату за невідпрацьований час, надбавку за знання і використання в роботі іноземних мов.

5. Розробити та запровадити систему преміювання, яка передбачає премію за професійні успіхи для керівників, працівників з вислугою від 5-ти років, премію за високі результати роботи для основних робітників, премію за безперебійне виробництво для допоміжних робітників.

6. Скласти систему нематеріальної мотивації, яка передбачає використання конкретних методів, таких як, визначення перед працівниками чітких і досяжних цілей, розроблення програм інформування працівників про ступінь досягнення вищевказаних цілей, увага безпосереднього керівника до волевиявлення працівників, офіційне визнання заслуг колективу та працівників в цілому, покращення умов праці у вигляді оформлення робочого місця, збагачення змістовності праці, створення можливостей для навчання працівників, створення можливостей для кар'єрного зростання, проведення корпоративних заходів, які б сприяли зближенню працівників. Впровадження запропонованої системи мотивації передбачає пілотне впровадження системи мотивації, коригування системи мотивації, визначення та затвердження внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації персоналу, ознайомлення персоналу компанії з системою мотивації. Необхідна постійна підтримка системи мотивації, тобто реалізація усіх елементів системи мотивації. Крім того потрібно здійснювати мотиваційний моніторинг, який передбачає: визначення мети проведення моніторингу; визначення сфери, масштабів і періодичності його проведення; вибір методів моніторингу; розрахунок бюджету моніторингу, визначення напрямку і показників моніторингу, моніторинг окремих груп показників у мотиваційній сфері, дослідження мотивів персоналу, оцінку результатів моніторингу.

Зазнаю, на важливій ролі системного моніторингу, адже не достатньо лише розробити і впровадити систему мотивації персоналу. Необхідна її постійна підтримка. Підтримка системи мотивації персоналу передбачає реалізацію усіх елементів системи мотивації, вчасну виплату працівникам усіх винагород. Враховуючи постійні зміни внутрішніх та зовнішніх умов діяльності, потреб та інтересів працівників, потрібно здійснювати періодичну перевірку ефективності системи мотивації, тобто мотиваційний моніторинг. Проведення мотиваційного моніторингу дасть змогу оцінити реальну дієвість системи мотивації та її вплив на результати діяльності працівників, підрозділів та рівень задоволеності працівників системою мотивації, дозволить внести корективи у систему мотивації, що підвищить її ефективність. Моніторинг системи мотивації найефективніше проводити щоквартально.



Мотиваційний моніторинг передбачає визначення мети проведення моніторингу, сфери, масштабів і періодичності його проведення, вибір методів моніторингу (найчастіше застосовують такі методи, як соціологічне дослідження, анкетування, інтерв'ювання, тестування, експертне оцінювання), розрахунок бюджету моніторингу (необхідні затрати на комп'ютерну техніку, програмне забезпечення, друк анкет, заробітну плату працівникам, які проводять моніторинг тощо), визначення напрямку і показників проведених моніторингів (напрямами моніторингу можуть бути визначення відповідності системи мотивації мотиваційній спрямованості персоналу, відповідність показників роботи персоналу нормативним значенням, відповідність заробітної плати і продуктивності праці, відповідність витрат на персонал і прибутку, конкурентоспроможність системи мотивації тощо), моніторинг окремих груп показників у мотиваційній сфері (передбачає дослідження напрямків, розрахунок показників, які були визначені на попередньому етапі), дослідження мотивів персоналу (на цьому етапі проводиться визначення потреб, інтересів, мотивів працівників, типу визначеної мотивації, профілю мотивації тощо), а також оцінка результатів моніторингу. Сукупність позитивних оцінок передбачає аналіз результатів моніторингу, визначення проблем у системі мотивації і шляхів їх усунення.

Лише сплановані, організаційно визначені, обґрунтовані та новітні впровадження, підтримка та моніторинг системи мотивації є головною складовою її ефективності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративне право України. Академічний курс : підручник : у 2 т. Т. 1. Загальна частина / ред. кол. : В. Б. Авер'янов (голова). Київ : Юрид. думка, 2004. 584 с.
2. Арсеєнко А., Грищенко К., Привалов Ю. Сучасні проблеми функціонування державної служби (аналіз зарубіжних матеріалів). *Вісник УАДУ*. 1997. № 4. С. 66.
3. Босак Х. Кадрова політика в органах внутрішніх справ України – механізм реалізації кадрового потенціалу. *Юридичний вісник*. 2014. № 6. С. 419-424.
4. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу : монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 184 с.
5. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу : їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць*. Львів : РВВ НЛТУ України, 2010. Вип. 20 (14). С. 188-193.
6. Каличева Н.Є., Стецюк М.І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку . *Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей*. Харків: УкрДАЗТ, 2015. Вип. 49. С. 195-198.
7. Карпунь І. Н. Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності . *Проблеми економіки та управління*. 2010. № 628. С. 529-533.
8. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії . *Сталий розвиток економіки: зб. наук. праць*. 2011. № 5. С. 81–85.
9. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 397 с.
10. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету: зб. наук.-техн. праць*. 2010. № 3 (7). С. 58-61.
11. Мельник К. Ю. Проблеми правового регулювання трудових відносин службовців правоохоронних органів: монографія. Харків: Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ. 2009. 360 с.
12. Мельникович В. М. Реалізація базових принципів кадрової політики органів внутрішніх справ. *Право і суспільство*. № 5. 2015. с. 136-140.
13. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія / В. М. Нижник, О. А. Харун. – Х. : ХНУ, 2011. – 210 с.
14. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.
15. Письменна М. С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. *Науковий вісник національного лісотехнічного університету України*. Львів, 2014. Вип. 24.9. С. 375-383.
16. Пушкар З. М. Нематеріальна мотивація та оцінка її ефективності / З. М. Пушкар, В. В. Буднік // Всеукраїнська науково-практична конференція з

міжнародною участю молодих вчених, студентів «Розвиток економіки України в умовах глобалізації». – Х. : ХНЕУ, 2011. – С. 67-71.

17. Рабінович С. П. Права людини у природно-правовій думці неотомізму : дис. . канд. юрид наук : 12.00.01. Львів, 2002. 221 с.

18. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*. 2010. № 15/1. С. 58-62.

19. Рульєв В. А. Менеджмент : навч. посіб. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 312 с.

20. Русецький А. А. Адміністративно-правове забезпечення взаємодії та координації діяльності правоохоронних органів на регіональному рівні в Україні : автореф. дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07. Харків, 2019. 44 с.

21. Савельєва І. В. Адміністративно-правове забезпечення підготовки кадрів Національної поліції України: дис.канд. юрид. наук : 12.00.07. Тернопіль, 2019. 230 с.

22. Салун М. М. Механізм соціально-економічної мотивації працівника : монографія / М. М. Салун, О. В. Майстренко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 184с.

23. Симоненко Г. В., Бойко Р. В. Правові засади особистої безпеки працівників ОВС // Психологічна безпека особового складу силових структур та персоналу екстремальних професій : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 18 листоп. 2009 р.). Харків : Академія внутрішніх військ МВС України, 2009. 276 с.

24. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету : зб. наук. праць*. Серія: Економічні науки. 2010.Т. 2, № 6. С. 178-181.

25. Теорія держави і права: Академічний курс / за ред. О. В. Зайчука, Н. М. Оніщенко. Київ : Юрінком Інтер, 2006. 686 с.

26. Термінологічний словник з управління персоналом органів внутрішніх справ України / за заг. ред. О. М. Бандурки. Харків : Ун-т внутр. справ, 2000. 120 с.

27. Ткач Т. В. Особливості територіальної юрисдикції підрозділів департаменту кіберполіції національної поліції України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія «Право». 2018. Вип. 50. Т. 4. С. 134-139.

28. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 9. С.37-41.

29. Хропанюк В. Н. Випробування українського кримінального законодавства на «європейськість». *Віче*. 2005. № 3. С. 57-62.

30. Худоба І. С. Адміністративно-правовий статус Корпусу оперативно-раптової дії як спеціального підрозділу Національної поліції: дис. ... д-ра філос. : 12.00.07. Харків, 2020. 236 с.

31. Худоба І. С. Поняття та особливості Корпусу оперативно-раптової дії як спеціального підрозділу Національної поліції України. *Верховенство права*. 2018. № 2. С. 76–80.

32. Цуканова В. Я. Групування методів мотивації персоналу / В. Я. Цуканова, Ю. В. Петренко // Бізнес Інформ. – 2014. – № 9. – С. 341-346.

33. Чумак В. В. Адміністративно-правові засади взаємодії дільничних інспекторів прикордонної служби Державної прикордонної служби України та дільничних інспекторів міліції щодо охорони державного кордону: автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Харків, 2012. 20 с.

34. Шевченко Т. В. Адміністративно-правові засади забезпечення особистої безпеки поліцейського в екстремальних умовах: автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Харків, 2019. 23 с.

35. Шелухін О. М. Адміністративно-правові засади діяльності недержавних охоронних структур та служб безпеки : дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2013. 219 с.

36. Конституція України [Електронний ресурс]. –Режим доступу : [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua)

37. Закон України «Про Національну поліцію» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua)

38. Закон України «Про загальну структуру і чисельність Міністерства внутрішніх справ України» [Електронний ресурс]. –Режим доступу : [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua)

39. Закон України «Про Дисциплінарний статут органів внутрішніх справ України» [Електронний ресурс]. –Режим доступу : [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua)

40. Наказ МВС України «Про затвердження Порядку та умов виплати грошового забезпечення поліцейським Національної поліції та здобувачам вищої освіти закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, що здійснюють підготовку поліцейських» № 260 від 06.04.2016 року [Електронний ресурс]. –Режим доступу : [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua)

41. Портал МВС України [Електронний ресурс]. –Режим доступу : [mvs.gov.ua](http://mvs.gov.ua)

42. Кодекс законів про працю України, затверджено Законом № 322–VIII від 10 грудня 1971 р. ВВР. 1971. Додаток до № 50. Ст. 375.

43. Про відпустки : Закон України. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 2. Ст. 4.

44. Про Національну поліцію : Закон України. Відомості Верховної Ради України. 2015. № № 40–41. Ст. 379.

45. Про затвердження умов, тривалості, порядку надання та оплати творчих відпусток : постанова Кабінету Міністрів України № 45 від 19 січня 1998 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45-98-%D0%BF> (дата звернення: 27.04.2020).

## ДОДАТОК А

**Таблиця 1.1 Відсоток доплат в залежності від фактично відпрацьованого часу**

Стаж роботи	Відсоток виплати (%) від посадового окладу
більше 5 років	15 %
більше 10 років	20 %
більше 15 років	25 %
більше 20 років	30 %
більше 25 років	35 %
більше 30 років	40 %
більше 35 років	45 %

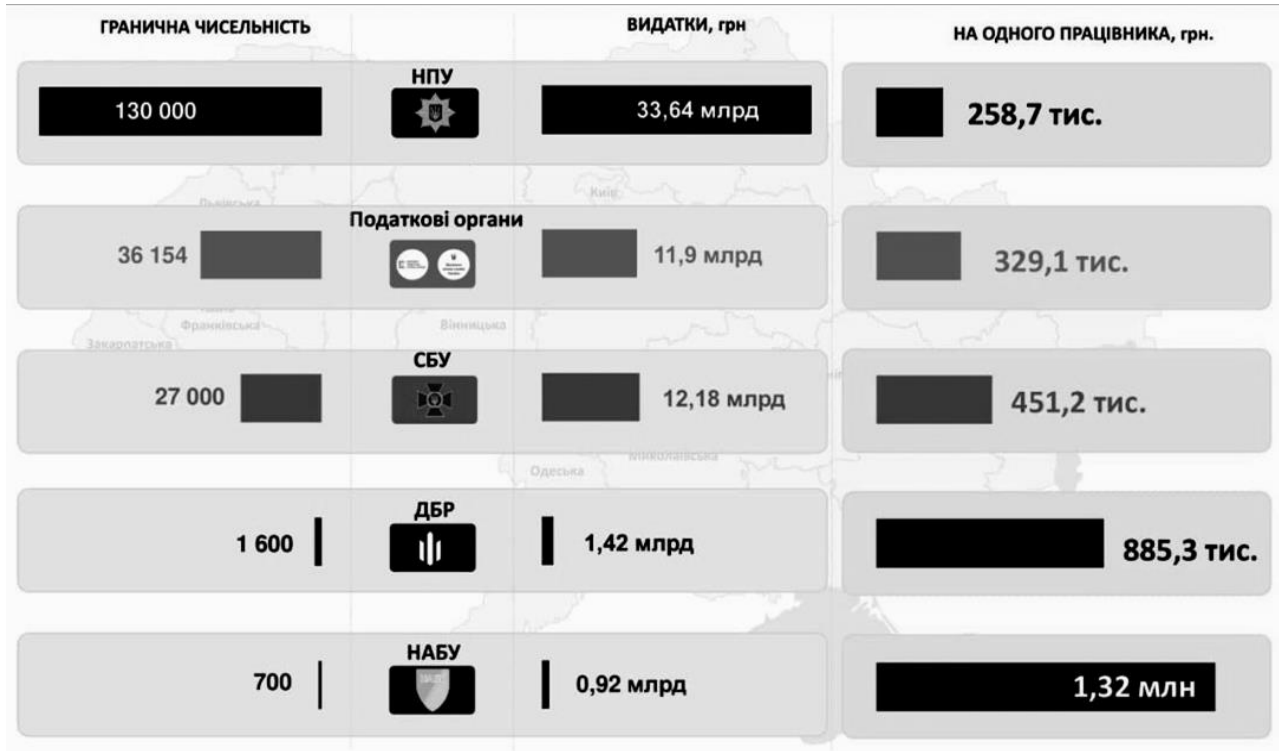
## ДОДАТОК Б

**Таблиця 1.2. - Розміри грошового забезпечення поліцейських відділів  
Національної поліції**

Посада	Вислуга	Зарплата
Начальник відділу (полковник)	Від 13 до 16 років	11 960 грн.
Перший заступник начальника відділу (підполковник)	Від 13 до 16 років	11 182 грн.
Заступник начальника відділу (підполковник)	Від 13 до 16 років	10 778 грн.
Начальник сектору (майор)	Від 10 до 13 років	10 420 грн.
Оперуповноважений, слідчий (капітан)	Від 10 до 13 років	8 778 грн.
Оперуповноважений, слідчий, дільничний, інспектор (ст. лейтенант)	Від 7 до 10 років	7 839 грн.
Оперуповноважений, слідчий, поліцейський (сержант)	Від 2 до 4 років	6 163 грн.

## ДОДАТОК В

Рисунок 1.2- Видатки на утримання, передбачені Державним бюджетом на 2020 рік та гранична чисельність правоохоронних органів



## ДОДАТОК Г

Рисунок 1.1- Найбільш поширені методи мотивації праці





## ДОДАТОК Д

### Показники рівня довіри населення країни представникам Національної поліції України та МВС України

Рівень довіри до МВС України		Рівень довіри до Нацполіції України	
скоріше довіряють	вагаються з відповіддю	скоріше довіряють	вагаються з відповіддю
21 %	11,5 %	28 %	9,5 %

## ДОДАТОК Е

### Загальна статистика чисельності жінок в особовому складі МВС України

<b>ЦОВВ</b>	<b>2018 р.</b>	<b>2019 р.</b>
<b>ДПСУ</b>	26,0	26,2
<b>ДСНС</b>	15,7	20,7
<b>НГУ</b>	10,7	11,3
<b>НПУ</b>	24,3	25,4
<b>ДМС</b>	78,4	78,7

## ДОДАТОК Є

### Питома вага жінок на керівних посадах

<b>ЦОВВ</b>	<b>2018 р.</b>	<b>2019 р.</b>
<b>ДПСУ</b>	9,9	12,9
<b>ДСНС</b>	12,8	20,6
<b>НГУ</b>	5,2	6,6
<b>НПУ</b>	12,4	17,7
<b>ДМС</b>	57	61,0

## ДОДАТОК Ж

**Результати соціологічного дослідження, проведеного Національною академією внутрішніх справ (жовтень – листопад 2019 року)**

<b>Національна поліція України</b>								
Стать	В АТО/ООС, %		Після АТО/ООС, %		Без досвіду АТО/ООС, %		Усього, %	
	Ж	Ч	Ж	Ч	Ж	Ч	Ж	Ч
На керівних посадах у МВС має бути більше жінок	24	62	18	25	13	26	18	36
Мені комфортно працювати з жінками/керівникам	60	39	58	65	73	75	62	61
Чи схвалюєте Ви жінок у ролі: поліцейських	82	92	86	100	85	95	83	95
Коли хтось каже «гендер», вони говорять про жінок або геїв	25	19	29	20	29	19	26	20
Жінки в українському секторі безпеки стикаються з численними формами дискримінації	13	62	19	55	26	19	20	40
Нам, українцям, потрібно більше працювати для просування рівності чоловіків і жінок.	59	73	55	65	67	52	59	62
Чоловік не повинен займатися домашніми справами	12	0	8	5	11	12	10	7
Для жінки набагато важливіше вийти заміж, ніж робити кар'єру	48	50	42	15	47	33	44	33
За чоловіком має бути останнє слово в прийнятті рішень у сім'ї	59	15	43	20	56	33	52	25
Міністерство внутрішніх справ має вдосконалити спосіб протидії сексуальним домаганням серед працівників	57	58	61	75	60	71	57	63

## ДОДАТОК І

**Взаємодія системи «Психологічне забезпечення» із системами «Суспільство», «Поліцейські практики», «Особистість»**

