

тому, що до складу гелієї входили представники не вищих, а нижчих прошарків суспільства. Тобто демос було наділено реальними судовими та законодавчими владними повноваженнями, хоча ці повноваження поширювалися переважно на певний юридичний казус, що ставав предметом розгляду в суді та навряд чи стосувався інших суспільних відносин.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Меленко С. Г. Давньогрецькі витoki української філософсько-правової думки : монографія / С. Г. Меленко. – Чернівці : Технодрук, 2013. – 432 с.
2. Графский В. Г. Всеобщая история права и государства : учебник / В. Г. Графский. – М. : НОРМА, 2002. – 744 с.
3. Колобова К. М. Возникновение и развитие Афинского государства (X–VI в.в. до н. э.) / К. М. Колобова. – Л. : Изд-во Ленингр. ун-та, 1958. – 48 с.
4. Кудрявцева Т. В. Народный суд в демократических Афинах / Т. В. Кудрявцева. – СПб. : Алетейя, 2008. – 464 с.
5. Черниловский З. М. Всеобщая история государства и права / З. М. Черниловский. – М. : Юрист, 2002. – 576 с.

**Мартенко Олександр Леонідович**,  
професор кафедри юридичної психології  
Національної академії внутрішніх справ,  
кандидат юридичних наук, доцент

### **РОЛЬ МОТИВУВАЛЬНИХ ЧИННИКІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНИХ ПОЛІЦЕЙСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

З розвитком технологій людину почали досліджувати не лише як ресурс, а як особистість, орієнтуючись на соціальну, компетентну, моральну модель фахівця, що сприяє зростанню рівня продуктивності її праці і доходів. Нині більшість управлінців застосовує розгалужену систему матеріального стимулювання (так звану бонусифікацію), яка стає для них непосильним тягарем і, всупереч сприянню прозорості системи винагороди для працівників, погіршує та ускладнює її розуміння, а отже – й довіру до неї працівника, що не тільки не сприяє ефективній діяльності установи, а, навпаки, гальмує

її розвиток. Склалася суб'єктивна думка про працівників поліції, згідно з якою для них суттєвими є лише матеріальні мотиви, оскільки під час добору акцентують, передусім, на таких складових, як висока заробітна плата, матеріальні винагороди.

Цілеспрямований вплив на професійну діяльність працівників шляхом залучення різних соціально-психологічних та економічних методів стимулювання є невід'ємною складовою управління персоналом. Наприклад, у Німеччині в загальному обсязі мотивів службовця (зокрема правоохоронця) до високопродуктивної праці зарплата становить лише 13 %, більш вагомими є такі фактори, як її стабільність, престижність служби та престижність посади, стиль і методи управління. Стимулювання персоналу ґрунтується на дуалізмі: інтенсивне заохочення кожного працівника поєднане зі співробітництвом на основі довіри.

Нині постала необхідність підвищити продуктивність праці за рахунок матеріальної зацікавленості працівника в її результатах. Держава намагається залучити найкращі кадри в поліцію та утримувати плинність кадрів на низькому рівні, оскільки цей показник впливає на ефективність усієї діяльності.

Мотивація трудової діяльності фахівців в органах Національної поліції не може бути дієвою без задоволення матеріальних потреб, орієнтації на матеріальний інтерес працівників. Це важливий каталізатор, здатний істотно підвищити трудову активність і сприяти досягненню особистих цілей.

За результатами здійсненого аналізу можемо стверджувати, що використання такої системи мотивації дасть змогу отримати високі результати діяльності й досягти економії на навчанні та доборі кадрів для служб і підрозділів поліції. Хоча кожен співробітник є індивідуальністю, попри це є такі мотиватори, які будуть впливовими для всіх працівників. Саме тому, на нашу думку, необхідно використовувати мотиваційний профіль Ш. Річі та П. Мартіна, який дасть змогу найчіткіше сформулювати потреби співробітників. Його заповнюють за допомогою спеціального тесту. Цей тест був розроблений для того, щоб виявляти чинники мотивації (мотиватори), які високо оцінює працівник, а також ті чинники, які він вважає потенційним джерелом задоволення потреб виконуваною роботою.

Тест виявляє потреби і прагнення працівника, а отже, його мотиваційні фактори. За допомогою зазначеного тесту можна встановити відносну цінність 12 мотиваторів. У тесті 33 твердження. Необхідно розподілити 11 балів між чотирма варіантами кожного з тверджень. Якщо респондент вважає, що один із факторів найбільш важливий для нього, то він оцінює його 11 балами, якщо ж він зовсім не суттєвий – 0 балів. В інших випадках необхідно на власний розсуд розподілити всі 11 балів між чотирма запропонованими в кожному твердженні факторами. Отже, між 12 факторами будуть розподілені 363 бали. Рациональним буде використовувати саме одинадцять балів, які дають максимально допустиму можливість для диференціації та відображення розумних меж і є максимальним числом, яке людина здатна розподілити в подібних умовах без ризику прорахуватися.

Щоб зіставити кожен із факторів з усіма іншими факторами, потрібно виконати 132 зіставлення. Якщо для кожного питання-твердження пропонувати по чотири варіанти на кожне питання, то для визначення кількості необхідних тверджень слід 132 розділити на 4, що дає 33.

Мотиваційний профіль дає змогу оцінити всі мотиватори працівника у взаємодії та розробити план заходів, за допомогою яких можна впливати на співробітника для підвищення ефективності його роботи.

На наш погляд, на підставі такої оцінки стану мотивації та основних мотиваторів працівників поліції можна сформувані й окреслити коло потреб, які насамперед мають бути задоволені, а також ті, які є несуттєвими. Крім того, цей тест сприяє уникненню формальності в процесах мотивації та унеможлиблює випадки фальсифікації результатів. На нашу думку, підвищення результативності нематеріальних мотивів надасть можливість знизити рівень матеріальної зацікавленості працівників, передусім за напрямками з високою ймовірністю виникнення корупційних факторів.

Управлінці в поліції мають розуміти, що оновлений особовий склад прагне працювати за іншими стандартами, і для того, щоб процеси змін не гальмувалися, слід відповідати новим вимогам.

Для того щоб мотиваційний процес був керованим, необхідно створити певні умови, а саме:

- повна й достовірна інформація про об'єкт управління;
- уявлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу;
- ретельне стеження та контроль за соціально-економічними наслідками управлінських рішень, уміння їх прогнозувати.

До конкретних заходів нематеріальної мотивації, які можна швидко реалізувати в сучасних умовах діяльності Національної поліції, належить надання можливості самореалізації, тобто організація тренінгів, курсів, змагань. Наслідок цього заходу – одержання винагороди-вдячності (дипломи, звання «кращий за професією», «кращий поліцейський року» із врученням значка та цінного подарунка, письмова подяка керівництва, підтримка інноваційних ідей, визнання показників професійної діяльності тощо).

Отже, попри те, що в сучасному суспільстві увагу акцентують на матеріальному аспекті винагороди праці, нематеріальна мотивація набуває дедалі більшої актуальності. Гроші дають змогу залучити й утримувати працівників протягом нетривалого часу, а нематеріальна мотивація надихає їх на досягнення найкращих результатів, максимально реалізувати власний потенціал. Гроші є досить сильним мотиватором лише в разі, якщо працівник вважає оплату своєї праці справедливою і бачить зв'язок між результатами своєї роботи й оплатою праці.

Для високооплачуваних категорій службовців, які обіймають відповідальні посади або володіють унікальними навичками та мають достатньо високу самооцінку, буде замало лише матеріальної мотивації, на відміну від низько- та середньооплачуваних категорій персоналу, які, зазвичай, не задоволені рівнем свого прибутку, і будь-яку можливість його підвищення, що не вимагає значних зусиль, сприймають як благо.

Керівнику органу чи підрозділу поліції важливо усвідомлювати баланс між матеріальною та нематеріальною мотивацією. Знання механізму мотивації дає змогу керівнику використовувати різноманітні форми визнання й оцінки активності працівників та ефективно їх застосовувати в різних ситуаціях.