

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

Інститут заочного та дистанційного навчання

Кафедра юридичної психології

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

для здобуття ступеня вищої освіти магістра

на тему: «Вплив мотиваційних чинників на задоволеність професійною діяльністю працівників поліції»

Виконав: здобувач 2 курсу

Спеціальність 053 «Психологія»

Ніколенко Марина Ігорівна

Індивідуальний навчальний план

№ 24-16 МПС

Мобільний телефон: +380956544194

Науковий керівник:

професор кафедри юридичної психології

доктор психологічних наук, професор

Романенко Оксана Вікторівна

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«18» 12 2025 р., протокол № 8

т.в.о. завідувача кафедри юридичної психології

доктор філософії в галузі психології,

капітан поліції

Маріанна БУДАНОВА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПОЛІЦІЇ.....	6
1.1. Мотивація в структурі професійної діяльності.....	6
1.2. Умови та чинники задоволеності професійною діяльністю.....	11
1.3. Роль мотиваційних чинників у професійній діяльності поліцейських..	19
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ МОТИВАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ НА ЗАДОВОЛЕНІСТЬ ПРОФЕСІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАЦІВНИКІВ ПОЛІЦІЇ.....	27
2.1. Організація та методи емпіричного дослідження.....	27
2.2. Аналіз результатів дослідження.....	32
Висновки до розділу 2.....	39
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПОЛІЦІЇ.....	41
3.1. Роль управління у стимулюванні професійної мотивації працівників.....	41
3.2. Психологічні засоби стимулювання вмотивованості працівників поліції..	56
Висновки до розділу 3.....	65
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Введення воєнного стану в Україні суттєво вплинуло на всі сфери суспільного життя та обумовило посилення вимог до професійної діяльності поліцейських. До основних завдань поліції щодо забезпечення належного захисту прав і свобод людини, протидії злочинності, підтримки публічного порядку та громадської безпеки доєдналися завдання, що безпосередньо стосуються участі в воєнних діях. Ці надзвичайно складні завдання вимагають не лише високого професіоналізму, але й глибокого розуміння та дотримання правоохоронцями встановлених норм закону та моралі, швидкого опрацювання інформації, своєчасного та ефективного прийняття рішень у професійній діяльності.

З огляду на суттєві зміни звичного змісту та ритму праці в умовах війни, зростання стресу та ризиків для життя, актуалізується проблема збереження мотивації професійної діяльності правоохоронців. Вмотивованість працівників має велике значення не лише для ефективності виконання службових обов'язків але й для ефективності правоохоронної системи в цілому, від якої залежить безпека суспільства.

Наслідки зниження професійної мотивації працівника можуть призвести до втрати кадрових ресурсів. Невтішним є той факт, що протягом останніх років, як засвідчує статистика, майже вдвічі збільшилася кількість звільнень молодих фахівців з поліції за власним бажанням, що створює загрозу чисельності особового складу.

Попри значну кількість наукових досліджень та прикладних розробок щодо стимулювання професійної мотивації правоохоронців (В. Андросюк, В. Барко, Л. Казміренко, І. Охріменко та ін.), ця проблема потребує подальшого опрацювання в сучасних умовах, що зумовило актуальність теми

кваліфікаційної роботи «**Вплив мотиваційних чинників на задоволеність професійною діяльністю працівників поліції**».

Об'єкт дослідження – професійна діяльність працівників поліції.

Предмет дослідження – вплив мотиваційних чинників на задоволеність професійною діяльністю працівників поліції.

Мета дослідження – теоретично вивчити та емпірично дослідити особливості впливу мотиваційних чинників на задоволеність професійною діяльністю працівників поліції.

Для реалізації мети були поставлені такі **завдання**:

- визначити сутність поняття мотивації у психологічній науці, її роль у структурі професійної діяльності;
- описати умови та чинники задоволеності професійною діяльністю;
- розкрити роль мотиваційних чинників у професійній діяльності поліцейських;
- емпірично дослідити особливості впливу мотиваційних чинників на задоволеність професійною діяльністю працівників поліції.;
- обґрунтувати психологічні заходи стимулювання професійної мотивації працівників поліції.

Елементи наукової новизни полягають у розширенні та поглибленні теоретичних знань про мотиваційні чинники задоволеності професійною діяльністю працівників поліції.

Методологічну основу дослідження склали: мотиваційні теорії діяльності (С. Адамс, Д. Аткінсон, Д. Мак-Клеланд, А. Маслоу та ін.).

Методи дослідження:

- *теоретичні*: аналіз та систематизація психологічних джерел з проблеми дослідження;
- *емпіричні*: спостереження; бесіда; психодіагностичні (опитувальник Gallup Q12 задоволеності персоналу роботою; опитувальник «Що вами скеровує?», розроблений на основі теорії Д. МакКлелланда; методика парних

порівнянь В. Скворцова, методики «Мотивація досягнення успіху» і «Мотивація уникнення невдач» Т. Елерса).

➤ *інтерпретаційні*: кількісний та якісний аналіз отриманих даних

Практичне значення здобутих результатів полягає у розробці заходів стимулювання професійної мотивації працівників поліції.

Емпірична база дослідження: Дослідженням було охоплено 30 працівників патрульної поліції м. Києва.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 79 сторінок, основний текст викладено на 71 сторінці. У тексті міститься 4 таблиці та 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПОЛІЦІЇ

1.1. Мотивація в структурі професійної діяльності

Проблема мотивації широко обговорюється у психологічній науці. Вагомий внесок у її опрацювання здійснили такі вітчизняні вчені як О. Бандурка, С. Занюк, Г. Костюк, О. Киричук, С. Максименко та ін. Науковці визначають мотивацію як одну з підструктур спрямованості особистості, її суттєву ознаку, оскільки спрямованість розглядається як система домінуючих цілей і мотивів діяльності, що визначають її самоцінність і суспільну значущість [1]. У структуру спрямованості входять також потреби, інтереси, ідеали, переконання, світогляд, але її центральним утворенням вважаються мотиви.

Термін «мотивація» походить від латинського дієслова «movere», що означає «рухатися». Вихідною точкою мотивації виступають потреби, опредмечування яких породжує мотив. Мотив – це спонукання до діяльності, пов'язане із задоволенням визначеної потреби. Іншими словами, мотивація породжується прагненням індивіда задовольнити потреб [1]. Потреби можуть усвідомлюватися різною мірою, але в тому чи іншому випадку вони формують спонуки діяльності (Рис. 1.1).

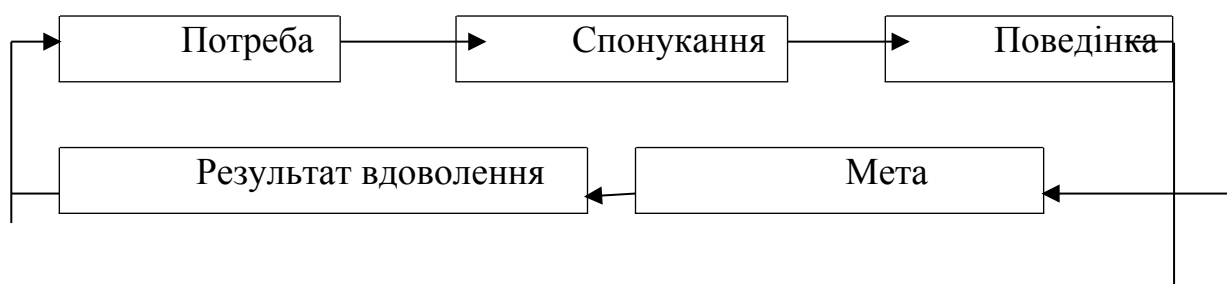




Рис.1.1. Схема формування мотиву

Потреби людини, в свою чергу, суб'єктивно переживаються нею як потяг, бажання або прагнення. Повідомляючи про виникнення потреб та про їх задоволення, такі емоції регулюють діяльність людини, стимулюючи або послаблюючи її. Наявність потреби та її безпосереднього вираження ще не являється достатньою умовою здійснення певної діяльності. Для цього необхідний об'єкт, який відповідає потребі за змістом, сприяє її опредмечуванню, надає їй конкретної спрямованості. Вищі форми відображення дійсності, що притаманні людині, постають у формі ідеї або морального ідеалу. Цей усвідомлений образ, який спонукає до діяльності, спрямовує її на задоволення певної потреби, і є мотивом діяльності.

Інтерес вчених до вивчення мотивації обумовлений тим, що проникнення в сутність спонукальних явищ, закономірностей їх формування та мінливості створює можливість прогнозування та підвищення ефективності людської діяльності у різних її сферах.

У сучасній науці досить докладно та різноаспектно висвітлена проблема мотивації діяльності, але саме поняття мотиву не набуло єдиного трактування. Йому приписують цілу низку значень, а саме: уявлення, почуття обов'язку, моральні установки, інтереси, переконання, прагнення тощо.

У західній психології сформувалися два наукові підходи до вивчення проблем мотивації: концепції інстинкту та потягів, які ґрунтуються на поведінковій та психоаналітичній теоріях, та теорії цінностей і самоактуалізації, що розглядаються з позицій гуманістичного напрямку. Згідно з останнім, формування мотивів людини пов'язане з її соціальною сутністю, моральними почуттями, переконаннями, ідеалами (М. Алексєєва, С. Занюк, С. Максименко та ін.).

Існуючі теорії мотивації різняться теоретичними та термінологічними поняттями, що зумовлює відсутність єдності поглядів учених у їхньому

розумінні цього явища. Загальна теорія мотивації характеризується різноманітністю підходів, передусім, тлумаченням змістової та процесуальної сторін мотивації, а також акцентами у вивченні чинників поведінки.

Так, з позицій біхевіористів, спонукальними чинниками можуть бути виключно зовнішні умови (Б. Скіннер, Е. Торндайк, Дж. Уотсон та ін.); з позицій психоаналітиків – інстинктивні потяги (А. Адлер, З. Фрейд, К. Юнг та ін.); а з позицій гуманістичного підходу – індивідуальні потреби людини (Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу та ін.).

Психофізіологічний підхід до вивчення мотивації полягає у її розгляді на рівні процесів у нервовій системі (І. Павлов, Д. Хебб, П. Янг та ін.). Психодинамічний підхід розглядає мотивацію на енергетичному рівні (З. Фрейд). Особистісний підхід зосереджений на рівні смислів і внутрішньої структури особистості (Б. Братусь, М. Боришевський, С. Максименко та ін.).

Серед чинників, що впливають на формування мотивів, задіяні також когнітивні аспекти, що визначаються кількісними показниками ймовірності досягнення успіху та уникання невдач, співвідношення самооцінки та рівня домагань, очікувань і реальних результатів, структури особистісних конструктів.

З позицій теорії діяльності, мотивація розглядається як сукупність спонук, які визначають активність особистості. При цьому джерела активації можуть бути обумовлені як біологічними, так і психологічними характеристиками суб'єкта, а також зовнішніми умовами його діяльності.

Структура мотиваційної сфери включає сукупність таких компонентів: когнітивні компоненти (усвідомлення значущості діяльності, оцінка ймовірності досягнення успіху); емоційні компоненти (ставлення до результату діяльності, його емоційна привабливість); валентність об'єкта досягнення через визначення значущих мотивів та системи цінностей; характеристика чинників вибору; наявність захисних механізмів і копінг-стратегій тощо.

Хоча мотиваційна сфера характеризується динамічністю, кожній людині притаманна відносна стабільність у ієрархії мотивів. Тому при дослідженні мотивації необхідно визначати місце мотиву в цій ієрархії, «далеку» та «близьку» мотивацію, зміст якої може стати інформативним для трансформації та подальшого розвитку мотивації суб'єкта діяльності.

При вивченні окремих видів діяльності актуалізуються також певні види мотивації. Так, розглядаючи професійну діяльність, необхідно акцентувати увагу на різних видах потреб, які в ході виконання діяльності задовольняються. Тому вчені визначають і відповідний вид мотивації – професійну мотивацію.

Професійна мотивація – це вид мотивації, включений в певну професійну діяльність.. Встановлено, що професійна діяльність спонукається ієрархією мотивів, які мають різне походження і різну психологічну характеристику. Одні з них – пізнавальні мотиви – закладені в ній самій, пов'язані зі змістом і процесом діяльності. Інші, так звані соціальні мотиви професії, хоч і лежать поза самим професійним процесом, проте можуть істотно впливати на його результат. Вони породжуються всією системою існуючих відносин між працівником і навколишнім світом, пов'язані з потребами в спілкуванні з іншими людьми у процесі спільного виконання діяльності, у прагненні зайняти певне місце в системі соціальних відносин. Такі мотиви спонукають професійну діяльність за допомогою свідомо поставлених цілей [3].

Визначають два види пізнавальної мотивації у професійній діяльності: мотивація змістом і мотивація процесом. Перша спонукає дізнаватися нові факти, опановувати знаннями, способами дій, проникати в сутність явищ, які складають зміст професійної діяльності. Друга пов'язана з самим процесом пізнання і полягає в тому, що в професійній діяльності надихають не стільки отримані результати, скільки сам процес діяльності, якщо вона відповідає потребам і здібностям індивіда, з'являється бажання проявляти пізнавальну

активність, думати, міркувати, займатися пошуками рішення, долати перешкоди у процесі пізнання.

Вчені пропонують класифікацію професійних мотивів за трьома основними групами. Перший – це широкі суспільні мотиви. В них виділяється загальна спрямовуюча «позиція» працівників щодо місії їх діяльності: усвідомлення суспільного значення професії, об'єктивного значення професійних знань, умінь і навичок, прагнення бути корисним для суспільства. Ці мотиви формуються під впливом навколишньої дійсності, сім'ї, освітнього закладу.

До другої групи належать мотиви, що безпосередньо пов'язані з професійною діяльністю і зумовлені її змістом, перебігом, та створюють пізнавальну мотивацію. Це інтерес до професійних знань, інтелектуальні почуття, перспектива набуття нових знань та їх застосування в професії тощо.

Формування пізнавальних мотивів професійної діяльності зумовлюється багатьма психологічними чинниками. Важливу роль серед них відіграє готовність працівника до виконання своїх професійних обов'язків, наявність інтелектуальних здібностей, володіння засобами аналітичної діяльності, звичка до систематичних розумових зусиль, уміння раціонально розподіляти час і організовувати роботу.

Третя група мотивів, які стимулюють професійну діяльність, складають мотиви, пов'язані з близькими до життя працівників обставинами. В них розкривається додатковий сенс професії. Порівняно з широкою соціальною мотивацією, це вужчі мотиви. Поміж них – мотиви, пов'язані з почуттям власної професійної гідності, професійних домагань; зі сформованою звичкою до професійного самовдосконалення та саморозвитку; а також мотиви, що зумовлюються авторитетом серед професійної спільноти, бажанням заслужити її визнання і схвалення; прагненням посісти керівну посаду в організації; прив'язаністю до свого колективу, чутливістю до його громадської думки; психологічною сумісністю та згуртованістю. Крім того, одним з найбільш вагомих мотивів навчання є страх втрати професійної репутації,

побоювання помилок, що завдають удару амбіціям або ж спричиняють неприємності [3, с. 51].

Очевидно, що в основі пізнавальної мотивації лежить потреба в пізнанні. Формування пізнавальної потреби – необхідна умова для повноцінного розвитку особистості. Потреба в пізнанні у широкому плані властива всьому живому. Вона проходить певні стадії розвитку і може мати градації – від елементарної зацікавленості до пристрасного пошуку істини.

1.2. Умови та чинники задоволеності професійною діяльністю

Важливою умовою розвитку сучасного суспільства в умовах кризи та воєнного стану є особливе приділення уваги персоналу організації, що створює передумови для професійного зростання та конкурентоспроможності як окремого працівника, так і організації загалом. Професійна діяльність здійснюється в організації, що є сукупністю людей, об'єднаних спільною метою діяльності. Водночас організація – це мала соціальна група, в якій працівники забезпечують задоволення власних потреб. Саме на задоволенні цих потреб і базується мотивація до праці.

Потреби – це форми взаємодії людини зі світом, які можуть мати як духовний, так і матеріальний характер, природа яких зумовлена особливостями біологічної, психологічної, соціальної сутності індивіда, що певною мірою відчуються та усвідомлюються людиною. Усвідомлення потреб демонструє протиріччя між необхідним і реальним. Це усвідомлена необхідність чогось, що забезпечує існування індивіда, рухома сила людської активності, відправна точка багатьох людських дій [4, с.18].

Американським психологом А. Маслоу запропоновано схему, яка відображає ієрархію задоволення потреб (Рис. 1.2).

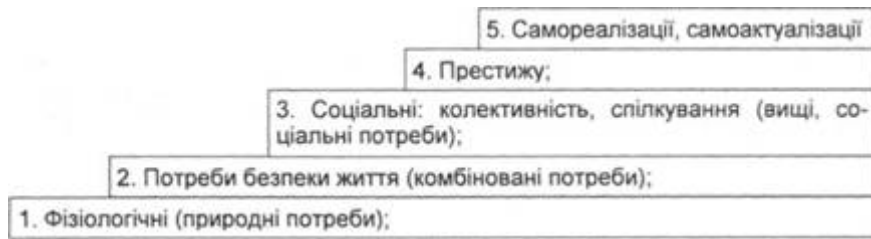


Рис. 1.2. Схема ієрархії потреб за А. Маслоу.

Всупереч розповсюдженій думці, А. Маслоу не вважав, що задоволення потреб нижнього рівня є умовою для задоволення вищих. У структурі особистості ієрархія потреб носить індивідуальний характер. Кожний вид потреб виявляється у людини з різною інтенсивністю. Якщо базові потреби притаманні всім людям рівною мірою, то саме потребам вищих рівнів властива диференціація. Загалом, вищі потреби більшою мірою розділяють людей, ніж нижчі, базові. Вищі потреби особистості визначають її спрямованість. Цей процес має взаємообумовлений характер: з одного боку, потреби керують людиною, а з другого – вона формує їх зміст. Чим вищий рівень домагань особистості, тим більш ускладненим є процес формування потреб.

Сукупність потреб і мотивів формують потребово-мотиваційну сферу особистості. Одним з головних мотивів виступає інтерес, який ґрунтується на усвідомлених потребах особистості, а також спрямованості відповідних дій індивіда, що залежить від можливості задоволення тієї чи іншої потреби. Разом із потребами інтереси формують основу ціннісної сфери особистості.

Проблема мотивації розглядалася у вітчизняній психології переважно з позицій діяльнісного підходу. Традиційно мотивація поділяється на внутрішню, обумовлену інтересами, здібностями, цінностями людини та зовнішню, що стимулюється зовнішніми чинниками. Відповідно мотивація працівника визначається як зовнішній вплив на професійну поведінку людини для досягнення суспільної, групової та особистої мети діяльності. Це має орієнтувати керівника щодо врахування особистих мотивів працівників. Мотив є тим, заради чого діє людина, тобто тим засобом, за допомогою якого працівник може пояснити свою поведінку у службовій ситуації. На формування мотивів впливають емоції працівника, темперамент, переконання.

Таким чином створюється мотиваційне ядро, тобто сукупність провідних мотивів трудової поведінки [4, с. 49].

Мотивація спонукає та спрямовує діяльність працівника, підтримує його поведінку. Зовнішня мотивація може виявлятися у формі матеріального або нематеріального стимулювання з боку керівництва.

Теорії мотивації поділяються на змістові та процесуальні [5, с. 47-53]. Змістові теорії зорієнтовані на вивчення потреб і чинників, які визначають поведінку людей. До них відносять теорію мотиваційних потреб Д. МакКлеланда, теорію ієрархії потреб А. Маслоу, мотиваційно-гігієнічну теорію Ф. Герцберга та ін.

Процесуальні теорії мотивації досліджують чинники мотивації працівників у соціальній площині, що виходить за рамки індивідуальних потреб. В цих теоріях важливе значення має також поведінкова складова формування мотивації, з урахуванням конкретних ситуацій. Прикладами наукових теорій цього напрямку є теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, теорія трудової мотивації Д. Аткинсона та ін.

Теорія ієрархії потреб А. Маслоу яскраво ілюструє необхідність урахування керівником, який рівень потреб у працівника є актуальним, що необхідно для стимулювання певного типу мотивації. Рівень оплати праці, безпека діяльності, соціальне визнання та схвалення можуть займати різну ієрархічну позицію. Наприклад, для представників творчих професій домінантною є потреба в самореалізації, а для представників діяльності в особливих умовах мотив безпеки може відсуватися на периферійне місце. Найбільш значущими одночасно можуть бути мотиви з різних рівнів піраміди [5].

Теорія мотиваційних потреб Д. МакКлеланда, враховуючи базові потреби людини, розглядає найбільш значущі вторинні потреби, а саме: потребу у владі, потребу в успіху, потребу в соціальній приналежності.

Людина може або прагнути максимально задовольнити ці потреби, або уникати перешкод, які виникають під час реалізації кожної з них. Це

обумовило розподіл мотивації на дві групи: на досягнення успіху та і на уникання невдач. Працівники, в яких переважають мотиви досягнення успіху, як правило, прагнуть до керівних посад і добре з ними справляються.

Мотиваційно-гігієнічна теорія Ф. Герцберга носить прикладний характер, вона створена з урахуванням результатів досліджень у реальних компаніях. Теорія описує дві групи потреб, які визначають мотивацію працівників. Перша група – це так звані *гігієнічні чинники*. В цю групу входять як внутрішні потреби, що пов'язані з самореалізацією особистості, так і зовнішні, що пов'язані з професійним середовищем. Тобто сюди входять фізіологічні потреби, потреба в безпеці, впевненості в майбутньому. По-друге, це *чинники-мотиватори* пов'язані зі специфікою самої роботи.

Згідно з цією теорією, наявність гігієнічних чинників сприймається як належне і не мотивує працівників до оптимального виконання обов'язків, водночас їх відсутність викликає незадоволеність працею. Фактори-мотиватори не можуть компенсувати їх відсутність. Тому для оптимальної сукупності мотивів має бути їх поєднання з обов'язковим задоволенням гігієнічних факторів [5].

Прикладом процесуальної теорії є також теорія трудової мотивації Д. Аткинсона. Автор також посилається на наявність двох мотивацій: мотив досягнення успіху, коли працівник прагне до професійного успіху за будь-яку ціну, та мотив уникнення невдач, при пріоритетності якого він намагається уникнути невдач.

Наявність певного виду мотивації працівника слід враховувати в організаційному процесі. Працівникам з першим типом мотивації можна доручати нетипові завдання, працівникам з другим типом – чіткі, доступні завдання. При цьому враховується ймовірність і привабливість успіху для конкретної людини. Згідно з цією теорією, працівники, які орієнтовані на успіх, легше сприймають невдачі. Вони надають перевагу задачам за принципом «пан або пропав», у них як правило високий ступінь схильності до ризику [5].

Теорія справедливості С. Адамса ґрунтується на припущенні, що кожен працівник завжди оцінює рівень ефективності своєї праці у порівнянні з іншими працівниками (Рис.1.3.).

Способи	Дії
Зміна виходу	Індивід, можливо, ухвалить рішення щодо необхідності збільшення винагороди (зажадає збільшення винагороди)
Зміна входу	Індивід може знизити докладені у процесі праці зусилля, якщо винагорода, на його погляд є меншою за очікувану, або може підвищити інтенсивність праці, якщо вважає винагороду завищеною
Зміна уявлень	Керівник може змінити уявлення працівника щодо справедливості
Відхід від роботи	Індивід може прийняти рішення щодо звільнення, очікуючи, що може задовольнити жагу до справедливості в іншій організації

Рис. 1.3. Способи досягнення балансу справедливості за С. Адамсом

Результати порівняння впливають на задоволеність працею, і відповідно, на поведінку працівника. У разі дисбалансу у працівника виникає почуття несправедливості, внутрішній конфлікт, що негативно позначається на результатах праці [6, с. 285].

Теорія очікувань В. Врума ґрунтується на ідеї взаємозалежності, оскільки працівники можуть сприймати по-різному одну й ту саму винагороду. Висока мотивація формується за умови впевненості працівника в тому, що його професійні дії призведуть до бажаної оцінки.

Згідно з цією теорією, визначаються такі типи взаємозалежностей:

- між витратами праці та результатами, що відображають взаємовідношення між зусиллями працівника та отриманими результатами;
- між результатами праці та винагородою, що відображають взаємовідношення між очікуванням та певним результатом конкретних винагород;
- валентність, що відображає ступінь задоволення від отриманої винагороди. Низька валентність вказує на невелику цінність винагороди для працівника, висока – свідчить про його задоволення.

Якщо показник кожного з зазначених взаємозалежностей буде низьким, це призведе також до низького рівня задоволеності працею, а відповідно й мотивації, що безпосередньо відобразиться на ефективності праці [7].

Таким чином, для визначення ступеню задоволеності працею та задля стимулювання мотивації працівника зазначені теорії мають важливе практичне значення. Згідно з теоріями управління, найбільш ефективними методами заохочення працівників є:

- 1) матеріальне стимулювання;
- 2) постановка цілей та виділення необхідних ресурсів для її досягнення;
- 3) проектування і перебудова організаційної структури, створення гідних умов праці, відповідальність, контроль над ресурсами, професійне зростання працівників.

Допомога у кар'єрному зростанні передбачає підвищення кваліфікації, додаткові курси, що підвищує впевненість працівників, відчуття перспектив у професійній самореалізації.

Другим важливим аспектом є так звана партисипативність – можливість залучення працівників до управління організацією, що дає їм змогу максимально реалізувати свої здібності, відчувати відповідальність, покращити комунікацію в організації, згуртованість і спрацьованість колективу [8, с.231].

Таким чином, професійна мотивація, як результат задоволеності працею, є похідною від таких показників: когнітивна складова (усвідомлення значущості діяльності, ймовірність досягнення результату); емоційна складова

(ставлення до результату діяльності, її емоційна привабливість тощо); валентність об'єкта досягнення через емоційне ставлення праці та системи професійних цінностей.

Індивідуальні потреби є найважливішими передумовами мотивації працівника, що визначає його ставлення до праці та професійну поведінку. В основі мотивації праці лежать не лише найбільш значущі для працівника потреби, а й те, наскільки працівник може їх задовольняти, працюючи саме в цій організації, і які перспективи він бачить у майбутньому. Мотивація персоналу є тим інструментом, що дозволяє ефективно управляти організацією. Вирішення завдання ефективного управління персоналом передусім зводиться до пошуку оптимальних способів спонукання працівників до ефективної роботи [9].

Мотиваційна сфера працівників – це система управлінських впливів щодо задоволення потреб працівників, що спрямована на максимізацію ефективності певної організації. Це ґрунтується на встановленні взаємозв'язків між цілями організації, його підрозділами та цілями кожного працівника, а також відповідності розміру винагороди працівнику від ефективності та продуктивності його праці [10].

При формуванні системи мотивації персоналу керівник повинен враховувати те, що ця система включає різні форми стимулювання (матеріальні, нематеріальні, внутрішні, зовнішні, позитивні, негативні), має відповідати потребам працівників та можливостям організації. Найефективнішою формою вважається матеріальна стимуляція у вигляді заробітної плати, премії, але за рахунок лише матеріальних чинників неможливо досягти високого рівня мотивації працівників.

Враховуючи базові потреби особистості, система мотивування працівників повинна містити:

- підвищення інтелектуального потенціалу;
- створення умов для ефективної комунікації;
- підвищення професійних компетенцій;

- підвищення результатів праці.

Підвищення інтелектуального потенціалу може задіювати такі форми стимулювання, як участь в управлінні, сприяння професійній кар'єрі, професійний розвиток працівника. Стосовно кар'єри та розвитку з боку організації можуть входити: компенсація витрат на освіту, ознайомлення з перспективами кар'єрного зростання, підвищення кваліфікації тощо. Моральна форма стимулювання може бути представлена заохоченням кращих співробітників почесними грамотами та відзнаками, присутність на дошці пошани тощо. Залучення до участі в управлінні може здійснюватися шляхом участі в розподілі бюджету організації. Матеріальним заохоченням виступає соціальне та медичне страхування, стовідсоткова оплата непрацездатності, оплата медичного обслуговування працівників, оплачувана відпустка тощо [11, с. 57].

Ефективність таких заходів визначається показниками психологічного благополуччя працівників як суб'єктивної задоволеності потреб у професійному середовищі.

Н. Волинець до показників психологічного благополуччя відносить:

1) *Задоволеність працею* – характер становища працівника в трудовому колективі, його інтерес до роботи, задоволеність взаєминами з колегами та керівництвом, задоволення професійних домагань тощо.

2) *Задоволеність місцем роботи*, тобто ступінь комфортності статусу та умов праці в конкретній організації.

3) *Задоволеність професією* – позитивне ставлення до власної професії, усвідомлення її суспільної місії.

4) *Психологічне благополуччя в колективі* – гармонійні взаємини в колективі, позитивна професійна самооцінка, здатність управляти своєю кар'єрою, наявність цілей, які забезпечують зростання [12].

Таким чином, аналіз теорій мотивації вказує на пріоритетність індивідуальних потреб людини у процесі формування мотивів. Першочерговими чинниками професійної мотивації є матеріальне

забезпечення, гідні умови праці. Коли ці умови задоволені, необхідно враховувати рівень ефективності праці кожного працівника окремо та всього колективу загалом. Важливим чинником є наявність перспектив роботи в організації, кар'єрного зростання, удосконалення своєї професійної компетентності, позитивний соціально-психологічний клімат в колективі. Для підвищення мотивації працівників та ефективної роботи організації, необхідно, щоб професійна команда підтримувала корпоративну культуру, при цьому атмосфера в колективі має сприяти її розквіту [13; 14; 15].

1.3. Роль мотиваційних чинників у професійній діяльності поліцейських

Перш ніж розглядати особливості професійної мотивації у правоохоронній діяльності, розглянемо її специфіку як професійної діяльності.

Згідно зі статтею 1 Закону України «Про Національну поліцію» поліція є центральним органом виконавчої влади, що служить українському суспільству, забезпечує охорону прав і свобод людини, протидіє злочинності та підтримує публічну безпеку. Відповідно завданнями поліції є надання поліцейських послуг у галузях забезпечення публічної безпеки й порядку, охорони прав і свобод громадян, інтересів держави і суспільства, протидії злочинності, надання в межах допомоги особам, які з різних причин або внаслідок надзвичайних ситуацій потребують такої допомоги (стаття 2 Закону України «Про Національну поліцію») [16].

Специфікою поліцейської діяльності є умови, пов'язані з ризиком для життя та здоров'я. Виконання особливих функціональних обов'язків, згідно з чинними правовими нормами, передбачає право поліцейського на носіння та зберігання вогнепальної зброї, а в разі необхідності її використання [17; 18].

Дослідниками визначено специфічні особливості професійної діяльності поліцейських [19; 20; 21]:

1. Ризик для життя і здоров'я правоохоронців та інших людей.
2. Принцип законності як провідний, що забороняє виконувати незаконні розпорядження та накази, та вимагає високого рівня відповідальності.
3. Професійна комунікація з різними категоріями громадян.
4. Наявність вміння законно користуватися наданою владою, володіти морально-психологічною стійкістю.
5. Розумовий характер професійної діяльності
6. Понаднормовані навантаження в роботі, брак часу, безперервне та цілодобове виконання своїх завдань, ненормований робочий день, що вимагає високого рівня стресостійкості.

Дослідження професійних мотивів правоохоронців дало змогу визначити в них дві групи мотивів: особистісних і ситуаційних [22, с. 29].

До *особистісних* мотивів належать:

- 1) соціально-ціннісні мотиви, що відображають суспільну місію, соціальну значущість і цінність правоохоронної діяльності; престиж професії для суспільства; можливість підвищення кваліфікації; моральні мотиви;
- 2) мотиви співпраці, що включають орієнтацію на колективні цілі діяльності; мотиви фізичного та психологічного комфорту; мотиви соціального визнання та схвалення; мотиви професійної самореалізації; мотиви взаємодопомоги та згуртованості колективу;
- 3) мотиви досягнення професійного успіху, що містять інтерес до професії поліцейського; ініціальні мотиви; креативні мотиви; мотиви розширення кругозору; мотив задоволеності обраною професією; мотив професійного самовдосконалення; лідерські мотиви; мотиви розширення сфери впливу.

До ситуаційних мотивів належать:

- 1) базові (мотиви задоволення фізіологічних потреб);

- 2) матеріальні мотиви (мотив отримання високої заробітної плати; мотив покращення умов служби; мотив задоволеності побутовими умовами; мотив просування по посаді тощо);
- 2) складні (мотиви усвідомлення мети діяльності та неусвідомлені мотиви);
- 3) актуалізовані та неактуалізовані мотиви.

Таким чином, перелічені мотиви можна також угрупувати за ознаками професійних, соціальних, пізнавальних, прагматичних мотивів, а також мотивів особистого престижу. При цьому проведене дослідження засвідчило пріоритетність професійних мотивів і мотивів особистого престижу у правоохоронців [22, с. 76].

Суспільна значущість професії поліцейського дозволяє виділити в складній структурі їх мотивації різні категорії мотивів. Поміж них наявні соціально орієнтовані мотиви та діяльнісні (пізнавальні, морально-ціннісні та морально-правові; мотиви професійної самореалізації. До соціально орієнтованих мотивів належить забезпечення порядку та законності в державі; мотив принести користь суспільству; мотив виконання громадського обов'язку; мотив служіння українському народу; мотив усвідомлення соціальної значущості професії; мотив набуття соціального статусу; мотив приєднання до своєї соціально-професійної спільноти.

Пізнавальні мотиви спрямовують інтелектуальну діяльність працівників поліції, спонукають до досконалого вивчення чинного законодавства, володіння тактикою та методикою розслідування злочинів, проведення оперативно-розшукових заходів і слідчих дій, застосування спеціальних засобів і методів протидії злочинності. Усвідомлення необхідності удосконалення професійних знань зумовлює загальну цілеспрямованість працівника, готовність до безперервної самоосвіти. До пізнавальних мотивів також відносяться інтерес до професії; усвідомлення значущості для професійної діяльності теоретичних знань; формування необхідних умінь і навичок; розширення професійного кругозору й ерудиції;

здатність до візуальної діагностики; прагнення до набуття та розширення практичного досвіду; збільшення іноваційних професійних знань; прагнення до самоосвіти та саморозвитку [22, с. 47-56].

В умовах воєнного стану професійні завдання працівників поліції значно ускладнились. Щоденно їм доводиться виконувати великий обсяг різноманітних дій в умовах дефіциту часу та інформації, невизначеності, активно протидіяти правопорушникам, вирішувати долі людей. На фоні екстремальності та небезпеки, напруженості, підвищеної відповідальності їм ще необхідно підтримувати позитивний імідж професії поліцейського та довіру населення до поліції. Все це спричинює виникнення у поліцейських ризиків нервово-психічних перевантажень та професійних стресів.

Згідно з результатами досліджень зарубіжних і вітчизняних вчених, сильний негативний вплив специфіки діяльності на особистість працівника поліції може призвести до поступового розчарування у професії, втрати професійної мотивації, виникнення психосоматичних захворювань. Це обумовлює вивчення в них чинників задоволеності професією та застосування відповідних психопрофілактичних впливів.

Втрата мотивації зумовлюється невідповідністю між очікуваннями працівника та реаліями професійної діяльності. Чим вищий рівень невідповідності, тим більша ймовірність втрати мотивації. Вчені визначають такі сфери невідповідності між особистістю та її професією, які можуть мати місце і в поліцейській діяльності також [22]:

1) Невідповідність між вимогами, які пред'являються до працівника, та його власними ресурсами. Причиною такої невідповідності є занадто високі вимоги як до професійних якостей особистості працівника, так і занадто перевантажений режим роботи, внаслідок чого настає перевтома та вигорання.

2) Невідповідність між прагненням працівника до самостійності та застосування індивідуального стилю в діяльності та автократичним керівництвом щодо організації праці та контролем за нею. Як наслідок, у

працівника з'являється зневіра та розчарування щодо неможливості впливу на результати, формується безвідповідальне ставлення до результатів праці.

3) Невідповідність між зусиллями працівника та отриманою винагородою, що сприймається працівником як недооцінка результатів його праці.

4) Невідповідність очікувань працівника щодо позитивних відносин у колективі та наявним соціально-психологічним кліматом, чисельними горизонтальними та вертикальними конфліктами.

5) Невідповідність між уявленнями працівника про справедливість та проявом справедливості в колективі, що породжує фрустрацію та зниження відчуття професійної цінності.

6) Невідповідність між етичними принципами та вимогами професійної діяльності, пов'язаними з примусом та застосуванням маніпулятивних і силових методів.

Розуміння сукупного впливу різних чинників на формування та підтримання професійної мотивації працівників, задоволення їхніх потреб, лежить у основі розроблення профілактичних заходів щодо нейтралізації та протидії негативним явищам.

Отже, з урахуванням специфіки професійної діяльності поліцейського, визначимо *зовнішні чинники* впливу на професійну мотивацію працівників [22, с. 13-14]:

1) *Емоційно напружена діяльність*, що зумовлюється високим рівнем стресу при виконанні службових завдань. До них входить попередження та припинення правопорушень, вирішення міжособистісних конфліктів між громадянами, добові чергування, ненормований робочий день. Умови діяльності зумовлюють фізичне перевантаження та емоційне виснаження, що в свою чергу призводить до депривації базових потреб: у повноцінному відпочинку та харчуванні, фізичної та психологічної безпеки.

2) *Недосконалість організації діяльності*, проявами якої є недостатній рівень організації праці та матеріально-технічного забезпечення,

понаднормований робочий день, дефіцит часу, надмірний або недостатній об'єм інформації тощо. Недосконала організація діяльності не лише знижує мотивацію працівника, але й негативно відображається на об'єктах професійної діяльності.

3) *Підвищена відповідальність за виконання функціональних обов'язків.* Поліцейські працюють у режимі суворого внутрішнього та зовнішнього контролю діяльності, жорсткої регламентації та постійної підзвітності, що також підвищує напругу та депривує потребу особистості в автономії та свободі. Звісно, сприйняття цього фактору може різнитися у різних працівників, одні переносять це легко, у осіб з підвищеним рівнем індивідуалістичності та чутливості це сприймається набагато важче.

4) *Несприятлива психологічна атмосфера професійної взаємодії,* що характеризується високим рівнем конфліктності. Специфіка професійної поліцейських полягає в тому, що вони стикаються з конфліктами двох видів: 1) такий, що вже існує, з метою попередження його ескалації, наприклад, при охороні громадського порядку; 2) такий, що обумовлений специфікою діяльності працівників щодо протидії злочинності, наприклад, при затриманні злочинця, при обшуку, при вилученні речей та документів. Цей фактор перешкоджає задоволенню потреби правоохоронця у соціальному прийнятті та схваленні.

5) *Психологічно важкий контингент громадян,* з яким доводиться спілкуватися під час виконання службових обов'язків (правопорушники, зухвалі неповнолітні, раніше засуджені, особи з психічними захворюваннями, у стані алкогольного та наркотичного сп'яніння, агресивно налаштовані) та вживати певні заходи, що зумовлює певне емоційне ставлення до об'єкта професійної діяльності. Необхідність професійного спілкування з такими особами перешкоджає задоволенню природної соціальної потреби особистості у позитивно забарвленому спілкуванні.

Але, як відомо, зовнішні чинники діють у взаємодії з *внутрішніми чинниками*, потенційні з них такі:

1) *емоційна ригідність*, тобто негнучкість, нездатність швидко переключатися, «відпускати» негативні ситуації;

2) *надмірна вразливість*, що призводить до виснаження емоційного ресурсу особистості, що перешкоджає задоволенню потреби у душевному комфорті та спокої;

3) *негативне ставлення до професійної діяльності*, що пов'язано з незадоволенням потреби в самоактуалізації особистості та безпосередньо знижує рівень мотивації;

4) *моральна дезорієнтація особистості*, що характеризується неспроможністю працівника керуватися при виконанні службових обов'язків такими моральними категоріями, як сумлінність, порядність, честь, гідність, повага до прав інших людей. Такі працівники нездатні керуватися «високими» мотивами правоохоронної діяльності [22].

Таким чином, мотиваційна сфера працівників поліції безпосередньо залежить від сукупності чинників, в основі яких лежить задоволення базових потреб через умови діяльності, що зумовлює задоволеність професією в цілому.

Основними ознаками, що відрізняють поліцейську діяльність від іншої соціальної діяльності є: умови роботи, пов'язані з ризиком для життя та здоров'я; виконання особливих функціональних обов'язків, прописаних у чинних правових нормах.

Висновки до розділу 1

1. Центральним утворенням спрямованості особистості є її мотиваційна сфера. Мотив – це спонука до здійснення діяльності, породжена системою потреб людини. У процесі здійснення діяльності мотиви, що є динамічними утвореннями, можуть трансформуватися, тому професійна діяльність може характеризуватися не лише за первинною, але й за перетвореною мотивацією.

2. Мотив – це інтегральний спосіб організації активності людини, будь-яка її спонuka, детермінантами якої є як внутрішні, так і зовнішні причини. Він виконує селективну, когнітивну, потребу, регуляційно-виконавчу, спонукальну та змістоформуючу функції. Мотиви умовно об'єднуються в групи за такими ознаками: змістом, джерелом виникнення, видами діяльності, часом та силою прояву, ступенем усталеності, проявом у поведінці. Зв'язок успішності професійної діяльності з мотивацією відображено в теорії мотивації Д. Аткинсона, згідно з якою у працівника є пріоритетним мотив досягнення успіху або мотив уникнення невдач.

3. Мотиваційна сфера складається з когнітивного компоненту (усвідомлення важливості діяльності, оцінки ймовірності досягнення результату) та емоційного компоненту (ставлення до результатів професійної діяльності, її емоційна привабливість). Рівень мотивації визначається показниками психологічного благополуччя працівника, як суб'єктивного переживання особистістю власного існування у професійному середовищі, та забезпечує задоволеність професією.

4. Розглянуто основні особливості професії поліцейського, якими є: умови роботи, пов'язані з ризиком для життя і здоров'я, особливими та специфічними функціональними обов'язками. Враховуючи вплив професійної діяльності на особистість, а також індивідуальні особливості працівників, визначено зовнішні і внутрішні чинники, що впливають на формування та підтримання мотивації. Обґрунтовано, що мотиваційна сфера працівників поліції безпосередньо залежить від сукупності чинників, в основі яких лежить задоволення базових потреб через умови діяльності, що зумовлює задоволеність професією в цілому.

РОЗДІЛ 2.

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ МОТИВАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ НА ЗАДОВОЛЕНІСТЬ ПРОФЕСІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАЦІВНИКІВ ПОЛІЦІЇ

2.1. Організація та методи емпіричного дослідження

Мета емпіричного дослідження – вивчення впливу мотиваційних чинників працівників поліції на задоволеність професійною діяльністю.

Для реалізації мети були висунуті такі *завдання*:

- 1) Виявити рівень задоволеності професійною діяльністю працівників поліції.
- 2) Встановити рівень задоволеності потреб працівників поліції.
- 3) Здійснити діагностику мотиваційної сфери працівників.
- 4) Зіставити показники задоволеності потреб працівників з показниками мотиваційної сфери.

Процедура емпіричного дослідження складалася з кількох етапів у відповідності до завдань дослідження.

Емпіричним дослідженням були охоплені працівники патрульної поліції м. Києва у кількості 30 осіб.

Обґрунтування методик дослідження

1. *Опитувальник «Gallup Q12»*, що був розроблений співробітниками американського Інституту Геллапа на основі прикладних досліджень у фокус-групах та спрямований на визначення рівня задоволеності працівників своєю роботою. Опитувальник містить 12 питань, які дозволяють виявити різні потреби людини: від базових до вищих, пов'язаних з професійним і особистісним зростанням [23].

Опитувальник включає такі питання:

1. Чи знаєте ви, що очікує від вас керівник?
2. Чи наявне у вас матеріальне забезпечення, що необхідне для якісної роботи?
3. Чи є у вас можливість кожного дня максимально реалізувати свої здібності?
4. За останній тиждень чи отримували ви схвалення за хорошу роботу?
5. Чи відчуваєте ви, що ваш керівник піклується про вас як про особистість?
6. Чи сприяє керівник вашому розвитку?
7. Чи враховується ваша точка зору у процесі діяльності?
8. Чи відчуваєте ви, що ваша робота важлива та значуща?
9. Чи вважають ваші колеги якісне виконання роботи своїм обов'язком?
10. Чи є у вас друзі на роботі?
11. За останні півроку чи відзначалися ваші успіхи колегами та керівництвом ?
12. Чи були у вас можливості за останній рік навчатися та зростати на роботі?

Ключ до тесту:

Досліджуванним пропонується дати відповідь «так» або «ні». За кожну відповідь «так» вони отримують бал. В кінці підраховується сума балів, а коефіцієнт задоволеності розраховується за формулою: $\Sigma (\text{«Так»}) / 12 \times 100\%$. Після цього відбувається розподіл на проценти: 1) залучені – $> 66\%$; 2) не залучені – $33-66\%$; 3) активно відособлені – $< 33\%$.

Опитувальник пройшов перевірку на надійність та валідність у чисельних дослідженнях.

2) *Методика парних порівнянь В. Скворцова (модифікація І. Акіндиної) [24].*

Оскільки задоволеність працею безпосередньо залежить від задоволення індивідуальних потреб особистості, ця методика застосовувалася саме з цією

метою. Включення даної методики в психодіагностичний комплекс було зумовлено тим, що на відміну від інших методик дослідження потреб, вона дає змогу охопити відразу всі базові потреби. Методика спрямована на визначення провідних потреб та встановлення рівня їх задоволеності/незадоволеності.

Методика парних порівнянь призначена для виявлення базових потреб: матеріальних, потреби в безпеці, в самоактуалізації. Теоретичною основою методики послужила модифікована піраміда потреб А. Маслоу. Замість фізіологічних потреб, що лежать в основі піраміди потреб, В. Скворцов ввів потребу в матеріальній забезпеченості життя. Особливістю даної методики є також те, що вона виявляє відносну задоволеність, тобто задоволеність даної потреби порівняно з іншими потребами.

Процедура тестування полягає в тому, що досліджуваний отримує список актуальних для нього в даний момент потреб (незадоволених потреб), а також список задоволених і частково задоволених потреб, які в даний момент не відіграють вирішальної ролі в діяльності індивіда.

Методика складається з п'яти шкал:

- I шкала – Потреба в матеріальному забезпеченні;
- II шкала - Потреба в безпеці;
- III шкала - Потреба в міжособистісних взаєминах;
- IV шкала - Потреба в повазі;
- V шкала - Потреба в самореалізації.

Методика містить 15 тверджень. Досліджуваному пропонується попарно порівняти твердження між собою і обрати найбільш бажане для нього. Номер обраного твердження вписується у таблицю.

Інструкція досліджуваним: Перед Вами 15 тверджень. Порівняйте ці твердження попарно між собою. Починайте порівнювати перше твердження з другим, потім перше твердження з третім і т.д. Результати вписуйте в колонку першого стовпця. Так, якщо при порівнянні першого твердження з другим, більш влучним Вам здається друге, то в першу клітинку впишіть номер 2.

Якщо ж Вам більше сподобається перше твердження, то вписуйте номер 1. Робіть так при кожному порівнянні. Так само і з другим твердженням: порівняйте його спочатку з третім, потім з четвертим і т.д. Таким чином працюйте з іншими твердженнями, поступово заповнюючи весь бланк. Кожне порівняння пар робіть після проговорювання «Я хочу».

Пропонуються такі ствердження:

Я хочу...

1. Досягти визнання та поваги.
2. Мати гармонійні стосунки з людьми.
3. Забезпечити собі майбутнє.
4. Заробляти на життя.
5. Мати хороших співрозмовників.
6. Зміцнити своє становище.
7. Розвивати свої сили та здібності.
8. Забезпечити собі матеріальний комфорт.
9. Підвищувати рівень майстерності та компетентності.
10. Уникати неприємностей.
11. Пізнавати нове та невідоме.
12. Забезпечити собі соціальне становище та вплив.
13. Купувати хороші речі.
14. Займатися справою, що вимагає повної відданості.
15. Відчувати, що тебе розуміють.

При інтерпретації результатів враховуються три ступеня задоволеності потреб: повна задоволеність: 0-13 балів; часткова задоволеність – 13-26 балів; повна незадоволеність – 26-39 балів. Домінуюча потреба відзначається найвищим балом.

4. *Методика Д. МакКлаленда «Що вами скеровує?» на визначення витоків мотивації.* Вона складається із 15 тверджень, спрямованих на виявлення ставлення працівника до роботи, задоволеності нею, взаємин у колективі і з керівництвом. Опитуваним пропонується оцінити свою згоду зі

твердженням за п'ятибальною шкалою з: 1 – зовсім не погоджуюсь і 5 – повністю погоджуюсь. За результатами методики визначається рівень вмотивованості працівника за трьома напрямками: бажання досягти успіху, прагнення до влади, бажання бути причетним до організації [24].

Методика містить такі питання:

1. Я докладаю всіх необхідних зусиль для того, щоб покращити показники своєї праці.
 2. Я отримую задоволення від того почуття змагальності, особливо якщо я виграю при цьому.
 3. Я часто розмовляю зі своїми колегами на неробочі теми.
 4. Мені подобається виконувати складну роботу.
 5. Мені подобається брати на себе відповідальну роботу.
 6. Мені подобається хороше ставлення до мене навколишніх.
 7. Я завжди хочу знати, наскільки добре я виконав професійне завдання.
 8. Я конфліктую з людьми, які вчиняють проти мене неприємні дії.
 9. У мене добрі взаємини з колегами по роботі.
 10. Мені подобається ставити перед собою реальні завдання та виконувати їх.
 11. Мені подобається впливати на інших людей та використовувати ці переваги у своїх цілях.
 12. Мені подобається належати до певної соціальної або професійної групи.
 13. Я отримую задоволення від виконання складних професійних завдань.
 14. Я часто намагаюся контролювати те, що відбувається навколо мене.
 15. Мені більше подобається працювати в групі, ніж наодинці.
5. Методики «Мотивація досягнення успіху» і «Мотивація уникнення невдач» Т. Елерса [24].

Методика включає 41 питання, на які пропонується відповісти «так» або «ні». Бали нараховуються відповідно з ключем до тесту.

На основі отриманих результатів визначаються такі показники сформованості мотивації до успіху: *високий рівень* – понад 21 бал за шкалою опитувальника; *середній рівень* – 11-20 балів, респондент не завжди чітко визначає мотиви своїх дій, але виявляє наполегливість при досягненні мети; *низький рівень* – досліджуваний має невисокий прояв мотивації до успіху (від 1 до 10 балів) (Додаток А).

Враховуються такі показники мотивації уникнення невдач: *високий рівень* – 21 та більше балів за шкалою методики; *середній рівень* – від 11 до 20 балів; *низький рівень* – від 2 до 10 балів).

2.2. Аналіз результатів дослідження

На першому етапі емпіричного дослідження здійснювалося опитування за методикою Gallup Q12, що було спрямовано на виявлення ступеню задоволеності професійних потреб працівників поліції на основі інтегрального критерію залученості їх до діяльності. Результати дослідження подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Особливості почуття залученості до діяльності працівників поліції за методикою Gallup Q12

Показник залученості	Показник частотного розподілу
Залучені	83,3 %
Не залучені	16,7 %
Активно відособлені	-

З'ясувалося, що більшість працівників (83,3 %) відчують себе залученими до діяльності організації, що вказує на достатнє задоволення професійних потреб. Цей показник вказує на зацікавленість в роботі, також

він є наслідком психологічної готовності працівників до виконання службових обов'язків.

Водночас виявилось, що відчують себе не залученими п'ять молодих працівників (16,7 %). Це вказує на труднощі адаптації до професії, можливе професійне вигорання та супроводжується зниженням мотивації. Таке становище не сприяє зацікавленості в роботі та потребує більш докладного вивчення.

В умовах, коли працівник змушений діяти виключно за інструкціями та бачить можливості для кар'єрного зростання, він швидко втрачає інтерес до роботи, знижується вмотивованість до праці.

На наступному етапі дослідження нами вивчалися особливості задоволеності потреб у працівників поліції. Отримані результати за цією методикою представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

**Особливості задоволеності потреб у працівників поліції
(за методикою парних порівнянь В. Скворцова)**

Вид потреби	Рівні задоволеності потреби		
	Низький	Середній	Високий
Потреба в матеріальному забезпеченні	-	63,3 %	36,7%
Потреба в безпеці	69,9 %	30,1 %	-
Потреба в міжособистісних взаєминах	19,9 %	36,6 %	43,5 %
Потреба в повазі	26,6 %	49,9 %	23,5 %
Потреба в самореалізації	43,5 %	36,6 %	19,9 %

Таким чином, якщо проранжувати ступені задоволеності потреб у працівників поліції, на першому місці задоволеності стоїть потреба в міжособистісних взаєминах (43,5 %), що відображає гармонійні, доброзичливі

стосунки в колективі. На другому місці – потреба в матеріальному забезпеченні (36,7 %). На третьому – потреба у повазі (23,5 %), що має інтегральний показник, і відображає не лише ставлення керівництва та колег, але й ставлення громадян до поліції. Четверте місце посіла потреба в самореалізації (19,9 %), оскільки у працівників поліції існує суттєвий брак часу та умов для самореалізації. Останнє, третє місце посіла потреба в безпеці (0%), оскільки жоден із респондентів не відзначив, що ця потреба в нього задовольняється на високому рівні.

На наступному етапі дослідження вивчалася роль мотиваційних чинників професійної діяльності поліцейських. З цією метою застосовувалася методика «Що вами керує?», розроблена на основі теорії Д. МакКлелланда. За цим тестом у працівників виявлено частотний розподіл щодо високого рівня мотиваційних чинників, із вираженою домінантою більш ніж 19 балів за шкалою, що представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Особливості напрямів вмотивованості працівників поліції

Пріоритетний мотив	Рівні вмотивованості		
	Низький	Середній	Високий
Досягнення успіху в цілому	19,9 %	43,5 %	36,6 %
Прагнення до влади	56,6 %	30,1 %	13,3 %
Тенденція приналежності до організації або лідера	16,7 %	39,8 %	43,5 %

Таким чином, як показало проведене дослідження за цією методикою, пріоритетним мотивом для працівників організації (43,5 %) виявився мотив приналежності до організації або лідера, що вказує на достатньо високий ступінь згуртованості колективу та позитивний соціально-психологічний

клімат у ньому. На другому місці опинився мотив досягнення успіху в цілому (36,6 %), що характеризує респондентів як достатньо вмотивованих працівників, зорієнтованих на успіх в діяльності. На третьому місці за частотою прояву виявлено мотив прагнення до влади (13,3 %), що узгоджується з даними по генеральній сукупності в цілому: лише невеликий відсоток осіб здатні бути лідером та брати на себе високий рівень відповідальності.

Водночас, згідно з результатами цієї методики, було виявлено працівників зі зниженими показниками вмотивованості. Це переважно були молоді працівники, які на першому етапі дослідження продемонстрували низький рівень залучення до професійної діяльності та колективу. На подальших етапах дослідження представники цієї групи також були охарактеризовані як особи з низьким рівнем задоволеності працею та низьким рівнем задоволеності окремих потреб. Але при подальшому аналізі з'ясувалося, що причини незадоволення працею у них різнилися з огляду на ступінь задоволеності індивідуальних потреб. Так, для ілюстрації наведемо приклад мотиваційного профілю молодого працівника, у якого незадоволеність працею обумовлена насамперед незадоволеною потребою у владі, що зображено на Рис. 2.1.

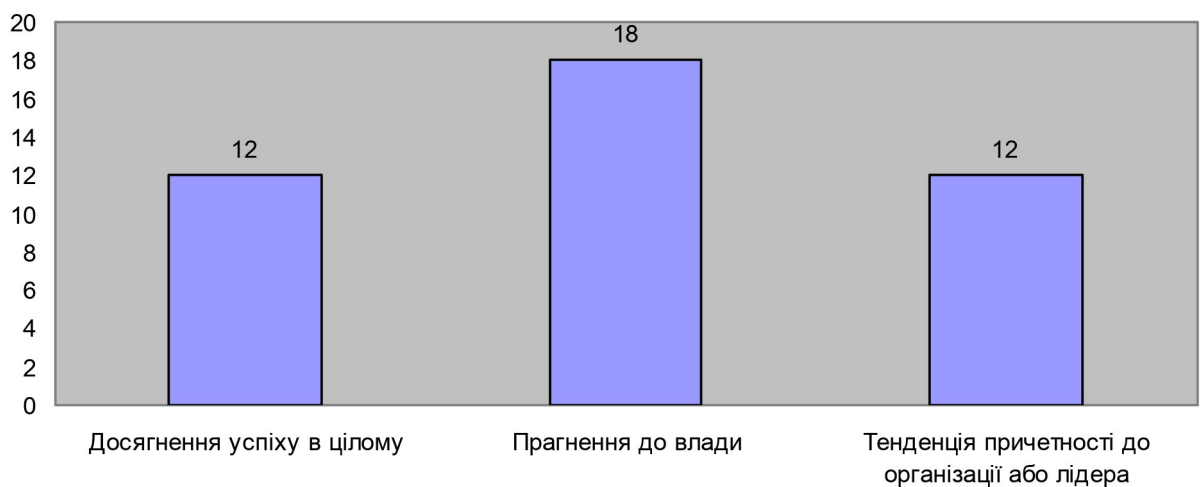


Рис. 2.1. Мотиваційний профіль працівника зі зниженими показниками задоволеності працею внаслідок депривації потреби у прагненні до влади

Аналіз індивідуальних показників засвідчує, дає змогу встановити, що за наявності провідного мотиву прагнення до влади, який не може бути задоволений на даному етапі професійної діяльності, відмічається знижена зацікавленість роботою та низька залученість до праці.

На другому рисунку (Рис. 2.2) проілюстровано, як впливає на низький рівень задоволеності працею мотив досягнення успіху та неможливість його задовольнити.

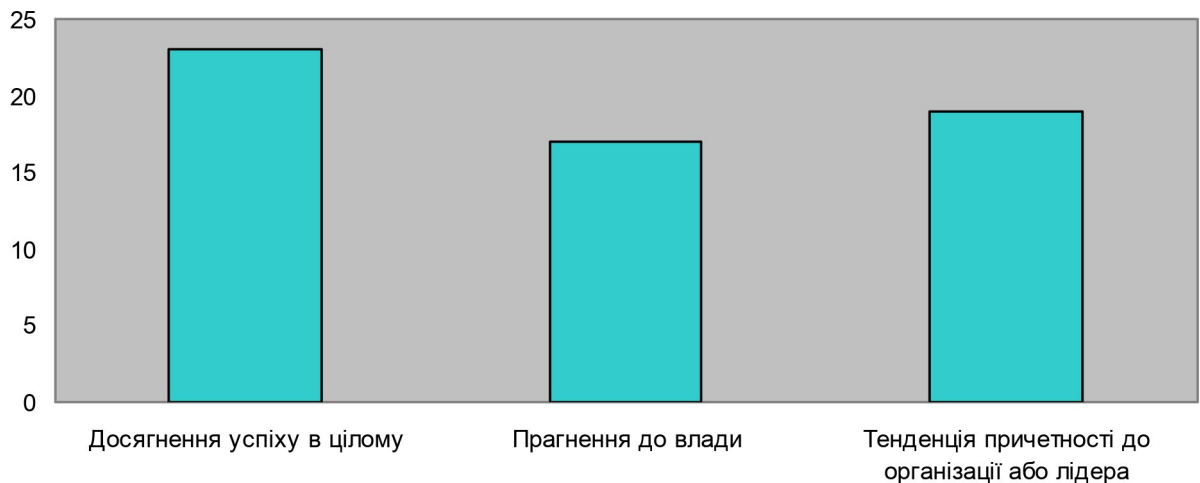


Рис. 2.1. Мотиваційний профіль працівника зі зниженими показниками задоволеності працею внаслідок депривації потреби у досягненні успіху

Як ілюструє профіль, цей працівник не демонструє прагнення до влади, хоча й характеризується достатньо високим ступенем приналежності до організації або лідера. Але на фоні всіх інших потреб в нього домінуючою є потреба в досягненні успіху. Внаслідок того, що у цього респондента задоволеність працею виявилася на низькому рівні, очевидним є вплив саме цієї потреби на загальний рівень задоволеності працею. Така інформація має бути обов'язково врахована керівником. Для збереження персоналу необхідно створювати ситуації успішності професійної діяльності, доручати відповідні

завдання, які забезпечують успіх. Також це може бути словесне заохочення та підтримка, матеріальне заохочення у вигляді премії, обговорення можливості кар'єрного зростання. Важливо надавати такому працівнику можливість висунення пропозицій щодо вдосконалення роботи організації, що допоможе йому відчути свою самоцінність, впевненість у досягненні успіху в роботі.

Наступний рисунок ілюструє мотиваційний профіль працівника, який також характеризується прагненням до успіху, але одночасно зниженням показників за іншими напрямками, що може свідчити про дезадаптацію та ознаки високого рівня індивідуалістичності (Рис. 2.3.).

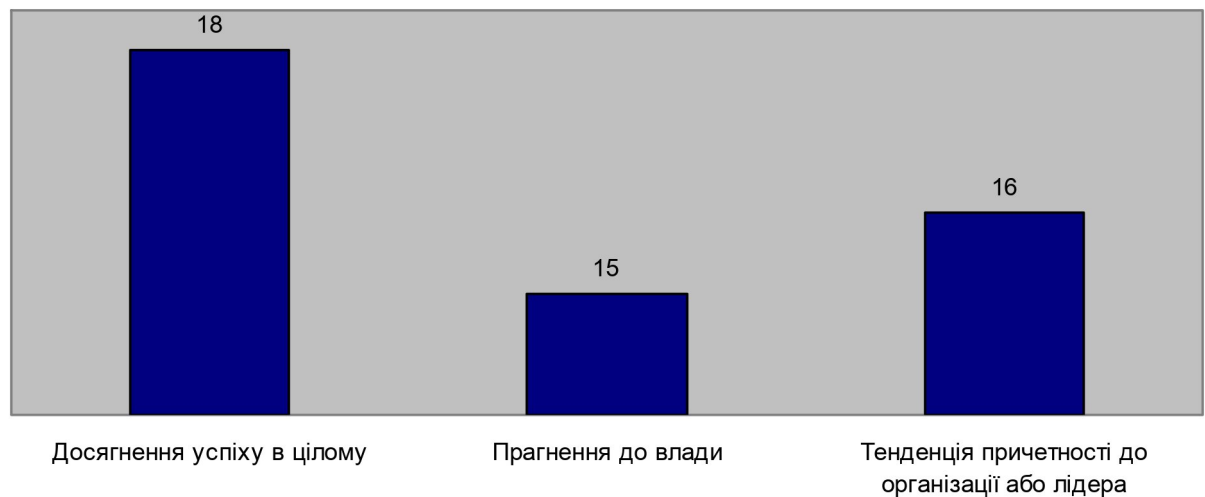


Рис. 2.3. Мотиваційний профіль працівника зі зниженими показниками задоволеності працею та ознаками професійної дезадаптації

На останньому етапі дослідження було застосовано методики Т. Елерса, результати дослідження за якими представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Особливості розподілу показників мотивації досягнення успіху та уникнення невдач у працівників поліції

Види мотивації	Рівні прояву		
	Високий	Середній	Низький
Мотивація досягнення	26,6 %	43,5 %	29,9 %

успіху			
Мотивація уникнення невдач	36,6 %	33,3 %	30,1 %

Таким чином, як засвідчили отримані результати, кількість респондентів з високим рівнем мотивацію до успіху складає 26,6 %, з показниками середнього значення – 43,5 %, з низьким – відповідно 29,9 %. Доволі великий відсоток характеризує високий рівень мотивації уникнення невдач (36,6 %), середній – 33,3 %, низький – 30,1 %. Таким чином, приблизно третина респондентів характеризується мотивом уникнення невдач, що можна пояснити поміркованістю, обережністю, середнім ступенем схильності до ризику, розумінням специфіки роботи в поліції. Тенденція уникання невдач є захисною функцією психіки та її пріоритетності з урахуванням ситуативних чинників. Вважається, що людям із провідним мотивом уникнення невдачі властиво уникати ситуацій, що мають змагальний чи конкурентний характер. Це також обумовлено реалістичністю уявлень досліджуваних, оскільки мотив прагнення до успіху є похідною трьох змінних: мотиву прагнення до успіху, оцінки ймовірності досягнення успіху та його суб'єктивної привабливості в певній ситуації.

Відносно незначний відсоток осіб з високим рівнем мотивації до успіху (26,6 %) свідчить про те, у цих респондентів наявний високий рівень домагань, тобто орієнтація на високий особистісний стандарт досягнень. Мотивація досягнення успіху складає передумови для прояву ініціативи в діяльності, бажання досягти вагомих результатів, самовдосконалення та самоактуалізації.

Цій категорії працівників притаманні певні особливості, а саме:

- 1) надання переваги ситуаціям з високим рівнем особистої відповідальності;
- 2) вміння ставити перед собою високі цілі, але з контрольованим рівнем та прийняттям ризику, враховуючи при цьому, що ризик є умовою досягнень високого рівня;

3) прийняття критики та здатність до коригування своєї поведінки на основі зворотного зв'язку.

Цим працівникам люди притаманна сміливість і цілеспрямованість, вони не бояться брати на себе відповідальність, докладають максимальних зусиль для досягнення поставленої мети.

Також у процесі дослідження виявлено, що мотив досягнення успіху може поєднуватися як із стійким неприйняттям невдачі, так і з мотивацією до уникнення невдачі. Спрямованість мотивів має індивідуально-особистісний характер, але значною мірою також обумовлена характером діяльності.

Висновки до розділу 2

1. У результаті проведення емпіричного дослідження з'ясовано, що більшість працівників (83,3 %) відчувають себе залученими до діяльності організації, що вказує на достатнє задоволення професійних потреб та зацікавленість у роботі. Водночас відчувають себе не залученими 16,7 % працівників, що вказує на труднощі адаптації, незадоволеність професією та супроводжується зниженням мотивації.

2. При аналізі задоволеності потреб у працівників поліції, на першому місці стоїть потреба в міжособистісних взаєминах (43,5 %). На другому місці – потреба в матеріальному забезпеченні (36,7 %). На третьому – потреба у повазі (23,5 %). Четверте місце посіла потреба в самореалізації (19,9 %), Останнє, третє місце посіла потреба в безпеці (0%). У ході встановлення співвідношення задоволеності працею та задоволеності потреб з'ясувалося, що воно не має лінійної залежності та очевидно обумовлено компенсаторним впливом потреб вищого рівня, передусім, соціальних, на базові потреби нижчого рівня.

3. Встановлено, що пріоритетним мотивом для працівників організації (43,5 %) виявився мотив приналежності до організації або лідера. На другому місці опинився мотив досягнення успіху в цілому (36,6 %). На третьому місці

за частотою прояву виявлено мотив прагнення до влади (13,3 %). Виявлено групу працівників зі зниженими показниками вмотивованості, що продемонстрували також низький рівень залучення до професійної діяльності та колективу. Представники цієї групи також були охарактеризовані як особи з низьким рівнем задоволеності працею та низьким рівнем задоволеності окремих потреб. При подальшому аналізі мотиваційного профілю з'ясувалося, що причини незадоволення працею у них різнилися. Це потребує індивідуального підходу до кожного працівника при плануванні та проведенні психопрофілактичної роботи.

5. Визначено, що приблизно третина респондентів характеризується мотивом уникнення невдач, що можна пояснити поміркованістю, обережністю, середнім ступенем схильності до ризику, розумінням специфіки роботи в поліції. Тенденція уникання невдач є захисною функцією психіки та пріоритетною при орієнтуванні на ситуативні чинники. Відносно незначний відсоток осіб з високим рівнем мотивації до успіху (26,6 %) свідчить про те, у цих респондентів наявний високий рівень домагань, тобто орієнтація на високий особистісний стандарт досягнень. Мотивація досягнення успіху складає передумови для прояву ініціативи в діяльності, бажання досягти вагомих результатів, самовдосконалення та самоактуалізації.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПОЛІЦІЇ

3.1. Роль управління у стимулюванні професійної мотивації працівників

Як зазначають чисельні дослідження в галузі психології управління, персонал є головним капіталом будь-якої організації. Збереження персоналу поліції в сучасних умовах є одним із найважливіших завдань держави і суспільства, а проблема збереження мотивації працівників поліції є особливо актуальною в умовах воєнного стану. Ускладнення професійних обов'язків поєднується з економічною кризою, дефіцитом коштів, потребою збереження штату, оскільки велика кількість поліцейських залучена до виконання бойових дій.

Як зазначалося в попередніх розділах, провідним чинником вмотивованості працівника є його задоволеність працею, що визначається як позитивний емоційний стан, який формується на основі заслуженої та справедливої оцінки його роботи. Задоволеність працею залежить від задоволення основних потреб працівників та складає передумови для професійної мотивації. Таким чином, задоволеність працею і мотивація – це найважливіші сфери робочого процесу.

Задоволеність професійною діяльністю є результатом оцінки працівником того, наскільки його робота забезпечує його основні потреби. При високому рівні задоволеності працею плинність кадрів знижується, підтримується належний рівень фізичного та психічного здоров'я, швидше формуються необхідні професійні навички, рідше спостерігаються випадки

виробничого травматизму, відмічається більш високий рівень співпраці та взаємодопомоги.

Водночас, як показало проведене емпіричне дослідження, задоволеність визначається не лише потребами, але й очікуваннями, пов'язаними з певною ситуацією.

Забезпечення умов для задоволеності працівників професійною діяльністю дає можливість контролювати проблему дефіциту трудових ресурсів. В системі управління необхідно враховувати потреби та очікування працівників у підтримці їхньої діяльності.

Задоволеність працею, як передумова формування мотиву діяльності, розглядається у концепціях мотивації, розглянутих в першому розділі. Науковці відзначають, що в якості стимулюючого мотиву до певного моменту може виступати не очевидна, а очікувана задоволеність. Однак кінцевий результат задоволеності працею виникає на основі оцінки того, що вже відбулося. Тому важко прогнозувати певний рівень задоволеності персоналу, оскільки мотив і задоволеність є різними явищами, динамічними та мінливими за своїм характером.

Проблема вмотивованості персоналу та її стимулювання є однією з центральних і складних в управлінні, як у теоретичному, так і практичному аспектах. Дослідники мотивації відзначають, що ця сфера поєднує багато різних підходів до її дослідження [25].

Сучасна система мотивації персоналу поєднує різні види стимулювання, як матеріальні, так і нематеріальні, що здійснюється з урахуванням потреб співробітників та специфіки організації. Найефективнішою формою залишається матеріальна мотивація у вигляді заробітної плати та премій. Однак не тільки гроші забезпечують вмотивованість працівників. Як тільки грошей виявляється достатньо для очікуваного рівня людини, їх збільшення вже не впливає суттєво на мотивацію [25].

Тому стимулювання мотивації в сучасному управлінні має охоплювати різні види: мотивацію підвищення інтелектуального потенціалу; мотивацію

ефективної комунікації; мотивацію підвищення компетенцій, мотивацію підвищення результатів праці.

Мотивація підвищення інтелектуального потенціалу може включати такі форми, як участь в управлінні, моральні стимули, професійний розвиток, патерналізм. У форму стимулювання стосовно кар'єри та розвитку можуть входити: компенсація затрат працівника на освіту, перспективи кар'єрного зростання, підвищення кваліфікації тощо. Моральна форма стимулювання включає різноманітні конкурси спеціальностей, заохочення кращих співробітників почесними відзнаками. Проявами патерналізму можуть бути соціальне і медичне страхування, оплата непрацездатності, оплачувана відпустка, оплата медичного обслуговування тощо [26].

Нематеріальна мотивація також є ефективним механізмом зацікавлення працівників. Так, дослідження в галузі психології управління вказують на те, що додатковий дохід є найкращою спонукою для 70 % фахівців, цікава робота та завдання – для 43 %, кар'єрне зростання – для 40 %, хороший колектив – для 29 %, визнання колег і керівництва – 28 %; гнучкий графік роботи – для 27 % [27].

В опитуванні Work.ua, обсягом 13 тис. респондентів, які шукають роботу, на питання, яка причина, окрім фінансової змушувала їх звільнитися протягом 2021-2022 рр., 27 % відповіли, що відсутність можливості зростання на посаді, 26 % – вигорання, 20 % – що їх не цінували [28].

Вагомість нематеріальної мотивації розуміють такі передові та успішні компанії як Google, Apple та Facebook, які потребують фахівців з творчими здібностями. Комфортний робочий простір, кімнати відпочинку, тренажерні зали, гнучкий робочий графік, різноманітні навчальні програми – ці та інші нематеріальні інструменти активно використовуються ними [29].

В Америці та Європі напрацьовані дієві способи стимулювання особисті мотивації персоналом. Так, цікавими є шляхи мотивування персоналу в США, на основі принципів роботи з людськими ресурсами, матеріальної і нематеріальної мотивації, підвищення лояльності до працівників.

Велику увагу американці приділяють підвищенню кваліфікації працівників. На підприємствах США витрати на усі види навчання складають близько 800 млн доларів на рік. Навчання сприяє підвищенню індивідуальної трудової віддачі і підвищенню ефективності організації.

Методи мотивації на підприємствах США умовно поділяються на дві групи: ті, що спрямовані на підтримання іміджу організації, а також ті, що спрямовані на стимулювання ефективності праці. Для підтримання престижу організації важливою умовою є підбір і закріплення кваліфікованих кадрів. Для цього застосовуються відрахування в пенсійний фонд, страхові та лікарняні виплати, участь працівників у прибутках компанії. Для стимулювання ефективності праці – застосовують преміювання, підтримка у просуванні по кар'єрним сходам, моральне заохочення тощо [50].

Американські корпорації, окрім системи винагород, надають співробітникам безкоштовне медичне страхування, програми підвищення кваліфікації, корпоративні обіди. З метою підтримання демографічної ситуації в країні ведеться потужна підтримка сімей, реалізуються сімейні програми. Програма передбачає можливість членам сімей з маленькими дітьми працювати за гнучким графіком, користуватися корпоративними дитячими садочками, запрошувати дітей з батьками на організовані компанією дитячі свята. У найбільшій американській корпорації Діснейленд вітрини вікон кафе містять фотографії цінних співробітників [29].

У більшості французьких організацій діє офіційно затверджений 35-годинний робочий тиждень. Згідно з опитуванням, близько 70 % французів вважають найкращою нематеріальною мотивацією гнучкий графік роботи. Друге місце за привабливістю займають медичне і соціальне страхування за рахунок компанії, допомога у виплаті кредитів. На третьому місці важливе значення має корпоративна культура. Попри намагання керівництва підприємств впроваджувати навчальні програми та тренінги, додаткова освіта та підвищення кваліфікації мало цікавить французів [29].

Цікавим є досвід Японії щодо мотивації персоналу, що отримав назву японської стабільності. У Японії існує практика договору на роботу на все життя. Якщо працівник прийнятий в компанію, він залишається там до офіційного виходу на пенсію. Організація стає для нього другою сім'єю, тобто стиль патерналізму використовується тут повною мірою. Нематеріальна мотивація співробітників здійснюється тут завдяки стилю управління за типом сімейних стосунків. Компанія нерідко сама надає безвідсоткові кредити своїм співробітникам, бере на себе всі витрати на навчання працівника та його дітей, фінансує святкування ювілеїв, спортивних заходів. Деякі компанії надають житло своїм працівникам. Високий рівень мотивації до праці забезпечується можливостями кар'єрного та професійного зростання.

При проведенні стимулюючих заходів виплати можуть бути незначними, але вони обов'язково мають бути регулярними, що добре мотивує співробітників. Так, у Нідерландах працівники відзначають пільги та компенсації, як основний засіб стимулювання трудової активності. Якщо у працівника виникла необхідність у візиті до лікаря, фірма надає йому для цього оплачувані години. При тривалій хворобі протягом трьох місяців йому надається один додатковий день відпочинку [29].

Згідно з результатами опитування, у Швеції на першому місці щодо професійної мотивації дружні, партнерські стосунки в колективі. Друге місце посідає цікава робота, лише на сьомій позиції знаходиться розмір заробітної плати. Багато шведських компаній наразі дозволяють своїм співробітникам працювати вдома.

Таким чином, порівнюючи американську та японську моделі мотивації, можна сказати, що вони відображають дві моделі управління – класичну (акцент на матеріальну винагороду, конкуренцію, страх втратити роботу) та неокласичну – тобто опора передусім на людський фактор. Професійна мотивація в США має зовнішній характер, а в Японії визначається переважно стимуляцією внутрішньої мотивації [29].

Як показує іноземний досвід, нематеріальні спонуки діяльності є вагомим мотиваційним інструментом, але вони є ефективними лише тоді, коли доповнюють матеріальне забезпечення, оскільки його недостатність є сильним демотивуючим фактором.

Важливою перевагою нематеріальних засобів мотивації є їхній вплив на самомотивацію.

Визначають такі види нематеріальної мотивації:

- 1) соціальна мотивація, що включає корпоративну культуру, залучення працівників до управління та прийняття рішень;
- 2) психологічна мотивація, що ґрунтується на позитивному соціально-психологічному кліматі, позитивних відносинах у колективі;
- 3) моральна мотивація, що передбачає можливість самореалізації та визнання досягнень працівників;
- 4) організаційна мотивація, тобто комфортні умови робочого процесу, [30, с. 270-272].

Поширеними засобами нематеріальними мотивації є:

- комфортні умови діяльності;
- транспортування до місця роботи;
- можливість дистанційної роботи;
- гнучкий графік;
- додаткові відпустки та оплачувані відгули;
- туристичні путівки, квитки на культурні заходи;
- корпоративні заходи;
- програми навчання та підвищення кваліфікації;
- інформування працівників про досягнення;
- відзнаки та нагороди;
- професійні конкурси;
- заохочувальні відрядження;
- допомога у випадку особистих проблем;
- психологічна підтримка;

– спільне обговорення прийняття рішень [30].

Отже, мотивація є обов'язковим інструментом управління персоналом, одним із головних чинників, що визначає характер професійної взаємодії. Система мотивації узгоджує інтереси як працівників, так найманих робітників та роботодавців, сприяє формуванню спільних інтересів з метою ефективного функціонування організації в цілому.

Система мотивації має включати п'ять відносно самостійних компонентів: матеріальне стимулювання; удосконалення організації праці; підвищення якості робочої сили; залучення персоналу в процес управління; нематеріальне стимулювання. Оплата праці в цій системі займає перше місце, водночас зростання її рівня не призводить до лінійного підтримання активності на високому рівні, а також підвищенню ефективності праці в цілому. Цей метод може бути корисним щодо досягнення короткострокових впливів у виробництві, оскільки спостерігаються тенденції до звикання. Вплив на персонал лише грошовими стимулами не може призвести до стійкого довгострокового підвищення ефективності праці [30].

У зарубіжних країнах проблема мотивування персоналом вбачається набагато ширшою, ніж в Україні. У кризових умовах життя в Україні для працівників оптимальною нагородою за працю залишається грошова винагорода, проте українці також дуже цінують співробітництво та згуртованість колективу. Питання заробітної плати стоїть на першому місці, Але якщо організація надасть своєму працівникові можливість відвідувати корпоративні курси чи абонемент у спортзал, це буде сприйматися ним як піклування про його здоров'я та розвиток [31].

Оскільки потреби людини є динамічним утворенням, а їх задоволення визначає рівень вмотивованості, не можна вважати, що мотивація, яка виявилася ефективною один раз, буде залишатися такою завжди. З розвитком професіонала розширюються його можливості, потреба у самовираженні. Таким чином, процес мотивації шляхом задоволення потреб являється динамічним і потребує постійного супроводження.

У першому розділі нашої роботи ми намагалися проаналізувати мотиваційні теорії, прикладне значення яких полягає в наданні конкретних рекомендацій, яким чином слід заохочувати персонал. Застосування цих теорій має певні свої особливості, які необхідно враховувати в керівництві.

Важливим напрямом підвищення мотивації є удосконалення організації праці, що включає покращення умов праці, розширення трудових функцій, можливість виробничої ротації, застосування гнучких графіків роботи тощо [32].

Керівник має постійно повідомляти підлеглим, що персонал організації являється основною цінністю, висловлювати свої наміри їх підтримувати, оскільки від працездатності колективу залежить успіх підприємства.

На жаль, вітчизняні підприємства нерідко використовують негативні засоби мотивації, зокрема, залякування зниженням заробітної плати або звільненням. У зарубіжних країнах такі методи демотивації неприйнятні, нематеріальні інструменти стимулювання застосовуються на підґрунті задоволення фінансових потреб співробітників.

У процесі розробки нематеріальних способів впливу на мотивацію необхідно враховувати ціннісні орієнтації працівника, його плани на майбутнє, рівень домагань тощо. В українських колективах, незважаючи на складні умови праці, серед основних ціннісних орієнтацій працівники відмічають згуртованість і колективізм.

Поведінка людини в організації значною мірою визначається її власними особистісними рисами, поєднанням індивідуальної та спільної діяльності, умовами спільної роботи. Індивідуальні характеристики значною мірою впливають на якість виконання трудових функцій, стиль її роботи, професійні відносини з колегами.

Стимулювання зовнішньої мотивації – це певний вплив на особистість, створення ситуації, що спонукає працівника діяти певним чином. Стимули характеризують дію зовнішніх факторів, на відміну від мотивів, які можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми.

Все різноманіття підходів до стимулювання мотивації персоналу, можна класифікувати за чотирма основними стратегіями: стратегія примусу, стратегія переконання, виховна стратегія і стратегія компромісів. У застосуванні кожної стратегії існують свої особливості. Стратегія примусу вимагає постійного контролю. Стратегія переконання є ефективною, але вона має бути максимально раціональною, сумніви виконавця стають очевидними для працівників і гальмують цей процес. Виховна стратегія вимагає часу, при цьому слід враховувати, що перевиховувати дорослу людину практично неможливо. Стратегія компромісів поєднує переконання та примус, що підсилює ефективність обох методів, але за умови підкріплення матеріальним стимулюванням [32].

У системі управління персоналом визначають певні закономірності:

- 1) матеріальні мотиви мають перевагу;
- 2) існує прямий зв'язок між задоволеністю працею та професійною активністю;
- 3) страх втратити роботу може підвищувати професійну активність, але й іноді навпаки, у випадку, якщо оплата праці нижче середньої та є реальна можливість переїхати роботу;
- 4) інновації в організації впливають на професійну активність;
- 5) існує прямий зв'язок між розміром заробітної плати і рівнем задоволеності працею, що забезпечує рівень професійної активності» [32].

Різні форми стимулювання можна класифікувати таким чином:

1. Негативні – покарання, попередження щодо втрати роботи.
2. Грошові – заробітна плата, премії та надбавки.
3. Натуральні – сприяння в купівлі чи оренді житла, надання службового автомобіля тощо.
4. Моральні – грамоти, відзнаки, нагороди, дошка пошани.
5. Патерналізм (турбота про працівника) – соціальне й медичне страхування, відпочинок.
6. Організаційні – умови роботи, зміст і організація.

7. Залучення до участі в управлінні [32, с.253].

Ефективність діяльності кожного працівника залежить від ієрархії його мотивів і ступеня їх усвідомленості. У залежності від ступеню усвідомленості мотивів визначають: вищий рівень – працівник чітко усвідомлює мету й мотиви своєї поведінки; середній – працівнику зрозумілі лише загальна спрямованість власних мотивів; низький – мотиви поведінки не усвідомлюються.

В останньому випадку неусвідомлені мотиви призводять до вчинків, які можуть мати різну природу. Вони можуть виникати внаслідок надмірної напруги, стресу, перевтоми, негативних звичок, або внаслідок небажання визнавати справжній мотив, що виступає як захисний механізм раціоналізації або заперечення та полягає у спробі індивіда приписати своїм вчинкам соціально прийнятні дії.

До основних трудових мотивів, які впливають на поведінку працівника та результати його діяльності, відносяться такі:

- ділові, що відображають ставлення до своїх службових обов'язків;
- колективістські, що характеризують ступінь близькості працівника з колективом, його нормами та традиціями;
- рівня професійних досягнень, що демонструють вплив успішності та авторитетності у професійній діяльності працівника на його подальшу поведінку;
- рівня вимог, що відображають особливості професійної самооцінки у зв'язку з рівнем виконання професійних завдань;
- уникнення покарання за порушення дисципліни [32].

Важливим напрямом діяльності керівника є оцінка персоналу з метою прогнозування ефективності праці працівників у відповідності з займаними посадами, визначення найбільш перспективних з них для подальшого просування по посаді. З цією метою проводиться моніторинг персоналу, що є системою, процесом і результатом перманентного вивчення та оцінки

особистості працівника у професійній діяльності, відстежування змін, які супроводжують його зростання [32].

Моніторинг діяльності працівників – це систематична оцінка керівниками своїм підлеглих з точки зору досягнутих результатів, а також шляхів їхнього удосконалення. Моніторинг персоналу є важливою складовою управління. Він включає засоби аналізу стану кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також напрями вдосконалення професійних якостей працівника та підвищення його кваліфікації. Результати моніторингу персоналу визначають перспективи кар'єрного зростання, тому вони є суттєвим мотиваційним чинником ефективності професійної діяльності [32, с. 318].

Основними функціями моніторингу персоналу є такі:

- 1) адміністративна, що включає прийняття кадрових рішень на об'єктивній основі;
- 2) інформативна, що полягає в забезпеченні необхідними даними про працю підлеглих, соціально-психологічний клімат у колективі;
- 3) мотиваційна, що дозволяє визначати форми та методи матеріального та нематеріального стимулювання працівників.

Реалізація всіх трьох функцій у процесі моніторингу спрямована на оптимізацію управління діяльністю організації.

Всі методи та форми моніторингу охоплюють два основних завдання: оцінка персоналу та оцінка ефективності професійної діяльності.

Оцінка персоналу спрямована на вивчення ступеню професійної придатності працівника, виявлення його потенційних можливостей з метою перспективного зростання, а також розроблення відповідних заходів, необхідних для реалізації цілей кадрової політики. З цією метою застосовуються такі методи, як анкетування, описовий метод, класифікації, метод парних порівнянь, рейтинговий метод, тестування, метод експертних оцінок.

Оцінка професійної діяльності передбачає зіставлення змісту та якості праці персоналу із плановими, що дає можливість оцінити кількість, якість і інтенсивність діяльності.

Важливою складовою стимулювання мотивації працівників є забезпечення особистісного та професійного розвитку працівників на всіх етапах професійної діяльності: на етапі адаптації, професійних криз, вторинної адаптації, завершення трудової діяльності. Цей напрям роботи з персоналом часто виявляється недосконалим, що знижує мотивацію працівників.

Особистісне зростання працівників організації є системою цілеспрямованого формування їх професійно значущих якостей. Це можливо лише у процесі правильно організованої праці. Тому, відслідковуючи стан особистісного потенціалу працівників, рівень їхньої компетентності, професійні здобутки, задоволеність службою, керівник має планувати, організовувати та здійснювати заходи щодо індивідуалізації управлінських впливів на кожного співробітника.

Таким чином, до основних вимог стимулювання мотивації персоналу відносяться:

- моніторинг персоналу;
- інтерес до потреб і проблем працівника;
- розроблення системи стимулювання праці;
- гідне грошове забезпечення;
- сприяння особистісному зростанню;
- турботу про фізичне та психічне здоров'я працівника;
- забезпечення участі працівника у колективній діяльності [32].

Для досягнення успішності діяльності всього колективу необхідний комплекс умов, передусім, матеріальні передумови формування колективу, організація праці, соціально-психологічне забезпечення, а саме, колективний настрій, норми, традиції, які створюються завдяки корпоративній культурі організації.

Груповий настрій є важливим критерієм згуртованості, що свідчить про характер процесів, які відбуваються в колективі. Вивчення динаміки цих процесів дозволяє здійснювати вплив не тільки на настрій, але й через нього впливати на розвиток колективу в цілому. Формуючись під впливом психологічних, соціальних і економічних умов, настрій колективу має велику мобілізуючу і мотивуючу силу. Позитивний настрій робить колектив дієвим, бадьорим. Чим більшою мірою психологічно сумісний і згуртований колектив, тим сильніше виявляються позитивні, мажорні характеристики його настрою.

Груповий настрій формується не тільки під впливом успіхів, але й виробничих труднощів. Чинники формування настрою поділяються на суб'єктивні та об'єктивні. Суб'єктивні чинники відображають індивідуальні особливості і стан здоров'я працівників. Об'єктивні чинники можна поділити на дві групи: поза організацією і всередині організації. До перших відносяться матеріальні умови, інфраструктура, робота транспорту. Поміж тих чинників, що діють всередині колективу, слід відзначити наукову організацію праці, матеріальне й моральне стимулювання, культуру спілкування. Чим краще вони функціонують в колективі, тим більш надійною є об'єктивна основа формування групового настрою і відповідно високої професійної мотивації працівників.

Груповий настрій колективу взаємопов'язаний із таким соціально-психологічним явищем, як групова думка. Вона є оціночно-емоційним судженням переважної більшості колективу зі спільних організаційних проблем. Це своєрідний барометр настрою людей, якій відображає глибинні соціальні процеси, які відбуваються в організації.

Процес формування групової думки формується поступово. Спочатку має місце суто емоційне переживання людьми певних подій, їх оцінка. На наступному етапі працівники обмінюються своїми почуттями. На заключному етапі різні думки поєднуються навколо основних точок зору стосовно предмету обговорення. Так і формується спільна думка, яка є якісно новим

утворенням, сукупністю ціннісних орієнтацій, соціальних почуттів і переконань колективу. Групова думка колективу виконує такі функції:

- регулювання професійних відносин у колективі шляхом впливу думки колективу на поведінку людей;
- стимулювання соціально-психологічних процесів у колективі;
- виховна функція на основі моральної оцінки вчинків [32].

Звісно, фігура керівника є центральною в цьому процесі. Але при здійсненні впливу на формування думки колективу йому необхідно враховувати думку кожного з певного питання, знаходити спільні інтереси людей, брати до уваги роль неформальних лідерів колективу, оскільки іноді під їх впливом формується небажана думка, а також думку групової меншості.

Групова думка може бути різною, але вона завжди діє як соціальне явище. Крім того, авторитет керівника знаходиться у прямій залежності від думки колективу. Спроби керівника ігнорувати її неминуче призводять до втрат різного роду. Якщо думка колективу не відповідає дійсності, керівник зобов'язаний відстоювати свою позицію, додаючи зусиль до її перебудови та коригування.

Ще одним важливим утворенням є традиції колективу, що виступає необхідною умовою формування його соціально-психологічної спільності. Традиції колективу по-різному впливають на свідомість працівників. Підкорюючись закону наслідування, нові співробітники приймають усталені традиції як беззаперечний факт, що полегшує їх адаптацію в колективі. Наявність традицій допомагає засвоювати ті критерії моральної поведінки, що прийняті в даному колективі.

Отже, у соціально-психологічному кліматі організації відображаються настрої, думка та його традиції, тому клімат колективу є об'єктом підвищеної уваги при управлінні. Недооцінка ролі цих чинників призводить до втрат робочого часу та мотивації працівників.

На формування соціально-психологічного клімату великий вплив мають міжособистісні відносини членів колективу. Недосвідчений керівник може не

звертати увагу на недоліки міжособистісних відносин, погіршення групового настрою, роз'єднаність думок, відсутність інтересів до колективних традицій. Все це негативно відображається на психологічному кліматі колективу та мотивованості людей.

До головних психологічних характеристик керівника відносять: інтелектуальні здібності, системність мислення, аналітичний склад розуму, організованість, хорошу пам'ять, вміння опрацьовувати великі обсяги інформації, відповідальність, активність, комунікативні здібності, креативність, готовність до нестандартних рішень, оптимізм, наполегливість, інтуїцію, впевненість у собі, гнучкість, спрямованість на досягнення успіху, емпатію, психологічну стійкість, етичність, толерантність, доброзичливість, стресостійкість [32].

Як відзначає Л. Орбан-Лембрик, ефективність керівництва значною мірою залежить від здібностей до управлінської діяльності. Вона складається зі здатності керівника вирішувати нестандартні завдання, мислити масштабно, використовувати різні методи управління, вміти добирати та розставляти кадри, правильно оцінювати діяльність підлеглих, розподіляти функції між ними [32, с. 245].

Ефективне керівництво та мотивування підлеглих можливе лише при індивідуально-особистісному підході. Керівник має бути ознайомлений із сучасними управлінськими технологіями, розуміти послідовність дій та операцій з управлінського впливу. Управлінські технології пов'язані з виконанням усіх функцій управління та забезпеченням ефективного керівництва, управління функціонуванням соціальної системи.

Велика роль в системі стимулювання мотивації персоналу організації належить корпоративній культурі, що ґрунтується на таких основних принципах:

- 1) *Орієнтація на професійні цінності працівника*, а саме, розважливість, комунікативність, впливовість, іноваційність, чесність, самовідданість.
- 2) *Підтримання командного духу.*

3) *Свобода і відповідальність*. Чим складнішою і відповідальною перед суспільством є організація, тим більше деталей має бути передбачено у відповідних положеннях.

4) *Контекст замість контролю*. Ефективні працівники працюють краще, коли вони розуміють сутність своєї роботи, тактики, стратегії та місії організації.

5) *Спеціалізація напрямів діяльності*. Кожна команда працює в одному напрямі, проте її зв'язок з іншими командами забезпечує професійну кооперацію.

6) *Оплата за вищим щаблем ринку*. Заробітна плата має визначатися за максимально можливим щаблем на ринку для конкретного працівника, щоб він міг не тривожитися за своє майбутнє, а зосередитися на виконанні роботи.

7) *Розвиток і просування*. Організація має бути орієнтована на професійне самовдосконалення співробітників та підтримку розвитку працівників, задовольняючи його пізнавальні мотиви [33; 34; 35].

3.2. Психологічні засоби стимулювання вмотивованості працівників поліції

Виконання службових завдань працівниками поліції передбачає високий рівень психологічного забезпечення професійної діяльності, що обов'язково включає вивчення та стимулювання мотивації та забезпечується такими заходами :

1) психологічний відбір персоналу поліції, метою якого є визначення у кандидата на службу провідних індивідуальних особливостей, рис характеру, мотивації, емоційних станів, особливостей пізнавальних процесів, лідерських якостей, комунікативних здібностей, стресостійкості;

2) *професійно-психологічна підготовка*, який включає оволодіння теоретичними знаннями та практичними навичками професійної діяльності,

що має забезпечити психологічну готовність поліцейських до виконання службових завдань;

3) психологічне супроводження професійної діяльності поліцейських, у тому числі при проведенні ними оперативних заходів та слідчих дій.

Організація та зміст системи психологічного забезпечення поліцейських представлені в наказі МВС від 06.02.2019 № 88 [36].

Завданнями системи психологічного забезпечення відповідно до наказу є:

- 1) психологічне вивчення об'єктів системи психологічного супроводження;
- 2) психологічна підготовка об'єктів системи психологічного забезпечення;
- 3) психопрофілактична робота щодо об'єктів системи психологічного забезпечення;
- 4) підтримка та оптимізація соціально-психологічного клімату в поліцейських колективах;
- 5) психологічне супроводження службової діяльності працівників поліції;
- 6) психологічне супроводження освітнього процесу у ЗВО та установах (закладах) НПУ, що здійснюють підготовку поліцейських.

Однією з функцій системи психологічного забезпечення в підрозділах НПУ являється *психопрофілактична робота*, яка включає в себе:

- 1) проведення цільової психологічної діагностики, для виявлення у поліції несприятливих психоемоційних станів, що ускладнюють ефективне виконання службових обов'язків;
- 2) проведення індивідуального психологічного консультування працівників поліції та членів їх сімей;
- 3) здійснення психологічної корекції, спрямованої на виправлення недоліків індивідуального особистісного розвитку, несприятливих

психоемоційних станів, для підвищення адаптивних можливостей, розширення поведінкового діапазону, підтримки психічного здоров'я;

4) організація роботи в групі психологічної допомоги та підтримки,;

5) забезпечення проведення сеансів психологічної релаксації для профілактики наслідків впливу стресорів професійної діяльності;

6) проведення групових форм психопрофілактичної роботи, в тому числі тренінгів з актуальної тематики;

7) надання психологічної допомоги працівникам, які зазнали психогенних навантажень внаслідок перебування в екстремальних ситуаціях, пов'язаних із виконанням службових завдань;

8) психологічне супроводження процесу адаптації працівників до нових умов професійної діяльності [36].

Група психологічної підтримки та допомоги утворюється з певного кола осіб, які потребують першочергового психокорекційного впливу.

Згідно з п.4 розділу VI Порядку організації системи психологічного забезпечення підставами для включення працівника до цієї групи є:

1) наявність ознак стресової реакції під час або після виконання службових завдань в екстремальній ситуації;

2) виявлення несприятливих психоемоційних станів у особи, зокрема:

- істотне зниження успішності у виконанні професійних завдань, що супроводжується значним погіршенням стану здоров'я;

- різкі зміни в поведінці, негативні поведінкові прояви;

- висока конфліктність;

- прояви адиктивної поведінки;

- прояви деструктивної та пресуїцидальної поведінки;

- труднощі адаптації до умов службової діяльності.

Звісно, всі перелічені розлади супроводжуються нездатністю повноцінно працювати та зниженням професійної мотивації.

З метою профілактики та корекції несприятливих психоемоційних станів визначають такі напрями системи психологічного супроводження:

- 1) активні методи навчання, які сприяють підвищенню комунікативних та управлінських навичок: соціально-психологічні тренінги, ділові ігри, тренінги комунікативних умінь;
- 2) мотиваційні тренінги, що стимулюють мотивацію саморозвитку, особистісного та професійного зростання;
- 3) програми з підвищення емоційної стійкості та психофізичної саморегуляції;
- 4) антистресові програми підтримки, орієнтовані на розвиток впевненості, соціальної рішучості та креативності особистості.

Важливим для є оволодіння навичками самодопомоги, вміння застосовувати техніки підтримки власного самопочуття, фізичного і психічного здоров'я [37; 38; 39]

Дієвим засобом підтримки мотивації персоналу є психологічний тренінг. Сам факт проведення тренінгу є важливим механізмом, спрямованим на зміцнення корпоративної культури.

Запровадження психотренінгових технологій у діяльність поліції обумовлено завданнями системи психологічного забезпечення НПУ. Воно є безперервним процесом навчання та розвитку працівників упродовж всієї службової діяльності, і повинно здійснюватися протягом усіх етапів професійної діяльності поліцейського, починаючи з етапу професійного навчання у закладах вищої освіти із специфічними умовами навчання, і далі, з просуванням по службі працівника у практичних підрозділах поліції, формуванням їх професійного самовизначення. Особливу увагу слід приділяти молодим фахівцям, оскільки від них залежить якісне та кількісне формування професійного ядра Національної поліції України.

Тренінги, що проводяться для поліцейських, об'єднані загальною метою – підвищення соціально-психологічної і комунікативної компетентності, стресостійкості, розвиток професійно важливих якостей особистості фахівця.

Визначають такі завдання тренінгу:

- набуття знань і умінь у галузі психології особистості та групи;
- формування соціальних умінь і комунікативних навичок;
- формування соціально-психологічних установок, що сприяють успішній взаємодії з людьми;
- розвиток соціально-перцептивних навичок;
- розвиток системи міжособистісних взаємин

Вказані завдання тісно пов'язані один з одним та, окрім інших, виконують мотиваційно стимулюючу функцію.

Тренінгові технології є науково обґрунтованою і практично спрямованою сукупністю знань та умінь з метою розвитку певних навичок, компетенцій та особистісного зростання учасників. Ці технології включають: різні методи: мозковий штурм; інтерактивні вправи, групові дискусії, рольові ігри, кейси та ін. [40].

Впровадження тренінгових технологій в поліцейську діяльність являє собою закономірний процес і результат удосконалення всієї правоохоронної системи, який охоплює як сферу зовнішніх правоохоронних відносин і зв'язків, так і сферу внутрішньовідомчих відносин із персоналом [41, с.132-141]

Наприкінці двадцятого століття у більшості європейських країн актуалізувалася проблема недостатньої ефективності поліцейської служби, яка на той час була заснована на жорсткій ієрархії та автократичному стилі управління. Мілітаризована модель діяльності поліцейського вже не відповідала рівню знань, який він повинен виконувати у суспільстві: захист честі та гідності людини, захищати права та її інтереси громадян, самостійно приймати рішення.

Останніми роками в поліцейській діяльності багатьох європейських країн, відбулися якісні зміни стосовно змісту та орієнтирів у роботі, з державно-орієнтованих на суспільно-орієнтовані.

Важливою умовою для забезпечення ефективності роботи поліції були зміни в системі роботи з персоналом, оскільки стало усвідомлюватися, що ефективність діяльності поліції залежить від особистісних якостей та вмотивованості поліцейських, а також від їх максимальної задоволеності професійною діяльністю.

Практичний досвід багатьох країн (США, Японії, Німеччини), довів, що затрати на психологічне супроводження персоналу є не тільки об'єктивно необхідними, але й цілком вигідними матеріально, оскільки державі значно дешевше обходиться створення умов для продуктивної діяльності чинних працівників, ніж компенсація витрат на навчання та перепідготовку нових.

Так, у 90-х роках у Німеччині було проведено дослідження, які дали змогу підтвердити негативний вплив соціально-психологічних чинників на збільшення випадків суїцидів серед поліцейських, психічної і фізичної травматизації під час виконання функціональних обов'язків, різних видів залежності та інших негативних явищ. Результати цих досліджень показали, що психоемоційні стани працівників та їх задоволеність працею знаходяться у тісному взаємозв'язку, що відображається на ефективності службової діяльності та якості роботи.

У зв'язку з цим була розроблена та запроваджена система певних заходів, спрямованих на зміну підходів у роботі з персоналом. Було впроваджено систему антистресових тренінгів для поліцейських під назвою «Семінар-пакет». Метою таких тренінгів було не лише підвищення кваліфікації, але й створення гармонійної атмосфери комфорту. Тривалість тренінгу визначалася двома тижнями та його проходження стало обов'язковим один раз на п'ять років.

Як показав цей досвід і аналіз проведення тренінгів, багатьом поліцейським тренінг допоміг набути практичні навички стресостійкості, удосконалити комунікацію, оптимізувати соціально-психологічний клімат в колективі, а також виявити і опрацювати особистісні психологічні проблеми,

набути мотивуючий імпульс для самореалізації як у професійній, так і особистісній сферах.

У Німеччині контроль за проведенням тренінгів здійснюється під керівництвом Інститутів підвищення кваліфікації, у яких працюють науково-практичні центри з розроблення та вдосконалення тренінгових програм, аналізу результатів тренінгів, запровадженням інших інноваційних технологій. Тренінгове навчання одного поліцейського у такому центрі коштує приблизно 1400 євро, але, як показує практика, ефективніше мати добре підготовлені кадри, ніж потім виправляти помилки [41, с. 135-139]

Світовий досвід тренінгової роботи з поліцейськими, з урахуванням реалій національної специфіки, поступово впроваджується у діяльність Національної поліції України [42].

Чинниками, що обумовлюють необхідність застосування тренінгових технологій в поліцейській організації, є:

- значна плінність кадрів;
- зростання рівня завантаженості працівників внаслідок невідповідності штатної чисельності особового складу реально існуючим;
- підвищення вимог до фізичних і психологічних якостей працівників поліції в умовах воєнного стану;
- недостатня обізнаність працівників з питань психічного здоров'я та недовіра щодо ефективності застосування психологічних тренінгів для корекції психоемоційних станів;
- недостатній рівень соціального захисту та матеріального забезпечення поліцейських;
- зниження рівня правосвідомості населення та низький авторитет поліції в суспільстві [43; 44; 45; 46; 47; 48; 49].

З огляду на результати нашого дослідження, в якому були виявлені певні дефіцитарні ланки в мотиваційній сфері поліцейських, мотиваційний тренінг є актуальним напрямом у системі психологічного супроводження їх професійної діяльності. Розроблення тренінгу ґрунтувалося на певних

теоретичних засадах, зокрема, на положенні, що формування внутрішньої мотивації передбачає вплив за двома основними напрямками [50; 51].

За першим напрямом фокус уваги лежить у зовнішніх, об'єктивних чинниках впливу на працівника та змісту його діяльності. Цей напрям розвитку мотивації має назву «Від ситуації до особистості». У його основу покладено ідею про те, що змінюючи ситуацію зовні навколо особистості, можна ввести певні зміни в структуру самої особистості.

У змісті другого напрямку увага приділяється безпосередньо самій особистості, її потенціалу та прагненню до саморозвитку. Цей напрям носить назву «Від особистості до ситуації». Оптимальним способом є інтеграція цих двох напрямів.

Визначають особливості мотиваційного тренінгу, який відрізняється від усіх інших видів тренінгів. Вправи мотиваційного тренінгу передусім спрямовані на формування мотивації досягнення та інтересу до діяльності. Проведення цього тренінгу є особливо актуальним у тих випадках, коли у працівника інтерес до діяльності суттєво знизився. Участь у тренінгу підвищує інтерес і мотивацію до виконання діяльності, організовує суб'єкта і його діяльність; розвиває здатність до самомотивування, коли людина навчається надихати та спонукати самого себе до професійної активності [52].

Дослідники, аналізуючи умови розвитку мотивації досягнення, об'єднали основні впливи в чотири групи:

1. Формування синдрому досягнення, коли прагнення до успіху виявляється вищим, ніж прагнення до уникання невдач.
2. Самоаналіз.
3. Формування навички ставити перед собою високі, але адекватні цілі.
4. Опора на міжособистісну підтримку [53; 54; 55].

До тренінгу необхідно залучати працівників з низьким та середнім рівнем професійної мотивації, з метою розвитку в них креативності, розкриття творчого потенціалу, підвищення рівня задоволеності професійною діяльністю [56; 57; 58].

На основі аналізу літератури [59; 60] нами була розроблена програма тренінгу, що складалася з п'яти етапів.

Мета тренінгу – оволодіння засобами формування та підтримання мотивації професійної діяльності.

Завдання тренінгу:

- визначити основні потреби працівників та ступінь їх задоволеності в професійній діяльності;
- стимулювати здатність до професійного саморозвитку;
- сприяти усвідомленню чинників, які негативно впливають на задоволеність професійною діяльністю;
- виявити особистісний і професійний потенціал учасників та ресурси для його розвитку.

Перший етап – настановчий, на якому створюється атмосфера довіри, формування мотивації до участі в тренінгу, створення умов для саморозкриття та саморозвитку. Основні методи: міні-лекція, групова дискусія, рольова гра, механізм мотиваційного перемикавання, вправа на утворення команди.

Другий етап – інформативний. Мета: ознайомлення з основними чинниками формування мотивації, а також поняттями мотивації досягнення успіху та уникнення невдач, причинними схемами. Основні методи: міні-лекція, групова дискусія, інформаційні повідомлення. Після міні-лекції організується обговорення. Завершується робота психогімнастичними вправами.

Третій етап – аналітичний. Мета: сприяння усвідомленню причин невдач у професійній діяльності, зміна когнітивних схем. Основні методи: кейс-метод, метафоричні повідомлення.

Четвертий етап – формувальний. Мета: формування мотивації досягнення. Основні методи: техніки на усвідомлення, механізм мотиваційного перемикавання. Завершується робота вправою на релаксацію.

П'ятий етап – інтегративний. Мета: стимулювання впевненості в собі, успішного Я-образу, закріплення механізмів мотиваційного обумовлювання

й перемикання, формування прийомів самомотивації. Основні методи: рольова гра, наратив, техніки самонавіювання.

Мотиваційний тренінг має поєднувати в собі спонтанність із систематичністю, що дозволило б структурувати отриманий досвід і застосовувати його в подальшому.

Апробація тренінгу в малій групі засвідчила його дієвість, посилення когнітивного та регулятивного компонентів вмотивованості. Тренінг сприяв створенню певного соціального середовища, в якому в людини активізуються її власні мотиви. Завдання тренера полягає в забезпеченні таких умов, в яких учасники спочатку могли б відчувати дію мотиваційних механізмів, потім навчитися управляти ними, а потім перенести здобуті навички у власну професійну діяльність, спрямовувати її на оптимізацію досягнення її ефективності. конкретного результату.

Висновки до розділу 3

1. Обґрунтовано, що провідним чинником вмотивованості працівників є їхня задоволеність працею, що визначається як позитивний емоційний стан людини та формується на основі оцінки його роботи. Мотивація та задоволеність працею працівника – дві основні сфери робочого процесу. Задоволеність професійною діяльністю є результатом уявлень працівника про рівень задоволеності його потреб. Визначено напрями формування полімотивованої системи мотивації, що має охоплювати: мотивацію підвищення інтелектуального потенціалу; мотивацію ефективної комунікації; мотивацію підвищення компетенцій, мотивацію на підвищення результатів праці.

2. Описано основні завдання і функції системи психологічного забезпечення поліцейських, основні етапи психологічного супроводження поліцейських, поміж яких одним із пріоритетних завдань є проведення психопрофілактичної роботи. Необхідність застосування заходів,

спрямованих на підтримання професійної мотивації поліцейських обумовлена такими чинниками: значна плінність кадрів; зростання рівня завантаженості працівників внаслідок невідповідності штатної чисельності особового складу реально існуючим; підвищення вимог до фізичних і психологічних якостей працівників поліції в умовах воєнного стану; недостатня обізнаність працівників з питань психічного здоров'я та недовіра щодо ефективності застосування психологічних тренінгів для корекції психоемоційних станів; недостатній рівень соціального захисту та матеріального забезпечення поліцейських; зниження рівня правосвідомості населення та низький авторитет поліції в суспільстві.

3. Визначено, що важливими стимулювання мотивації поліцейських у системі психологічного супроводження їхньої діяльності є розвиток навичок саморегуляції та стресостійкості, організація робочого процесу та відпочинку, підтримка соціальних зв'язків та командна робота, професійний розвиток та навчання, звернення до професійної допомоги психолога.

4. На основі аналізу зарубіжного досвіду аргументовано, що зростання кількості поліцейських, обізнаних з стимулювання професійної мотивацію, які пройшли відповідну підготовку та сертифікацію за відповідними програмами, призводить до своєчасного виявлення та запобігання негативних явищ у поліцейських організаціях, сприяє підвищенню ефективності професійної діяльності, оптимізації психоемоційних станів поліцейських, створює умови для професійного та особистісного зростання.

5. Аргументовано, що дієвим засобом стимулювання мотивації персоналу є психологічний тренінг, який спрямований на формування мотивації досягнення та інтересу до діяльності. Проведення цього тренінгу є особливо актуальним у тих випадках, коли у працівника інтерес до діяльності суттєво знизився. Участь у тренінгу підвищує інтерес і мотивацію до виконання діяльності, організовує суб'єкта і його діяльність; розвиває здатність до самомотивування. Апробація тренінгу в малій групі засвідчила

його результативність, посилення когнітивної та емоційної складових вмотивованості.

ВИСНОВКИ

Аналіз та узагальнення результатів теоретико-емпіричного дослідження дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Мотиваційна сфера є центральним утворенням спрямованості особистості, що являє собою комплекс спонук до діяльності, породженими системою потреб людини. У процесі діяльності мотиви можуть трансформуватися та змінюватися, з огляду на їх динамічний характер, тому професійна діяльність характеризується не лише за первинною, але й за перетвореною мотивацією. Мотив є інтегральним способом організації активності людини, продуктом взаємодії як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Мотиви об'єднуються в групи за змістом, джерелом виникнення, видами діяльності, часом та силою прояву, ступенем усталеності, проявом у поведінці; виконують селективну, когнітивну, потребу, регуляційно-виконавчу, спонукальну та змістоформуючу функції.

2. Встановлено, що провідним чинником вмотивованості працівника є його задоволеність працею, що визначається як позитивний емоційний стан, який формується на основі заслуженої та справедливої оцінки його роботи, тому задоволеність працею і мотивація – це найважливіші, взаємообумовлені сфери робочого процесу. Задоволеність професійною діяльністю

безпосередньо залежить від того наскільки робота забезпечує основні потреби працівника. При високому рівні задоволеності працею плінність кадрів знижується, підтримується належний рівень фізичного та психічного здоров'я, швидше формуються необхідні професійні навички, рідше спостерігаються випадки виробничого травматизму, відмічається більш високий рівень співпраці та взаємодопомоги. Професійна мотиваційна сфера складається з когнітивного компоненту (усвідомлення важливості діяльності, оцінки ймовірності досягнення результату) та емоційного компоненту (ставлення до результатів професійної діяльності, її емоційна привабливість). Рівень професійної мотивації визначається показниками психологічного благополуччя працівника як суб'єктивного переживання особистістю власного існування у професійному середовищі.

3. Розглянуто основні особливості професії поліцейського, якими є: умови роботи, пов'язані з ризиком для життя і здоров'я, специфічні функціональні обов'язки. Враховуючи вплив професійної діяльності на особистість, а також індивідуальні особливості працівників, визначено зовнішні і внутрішні чинники, що впливають на формування та підтримання мотивації. Обґрунтовано, що мотиваційна сфера працівників поліції безпосередньо залежить від сукупності чинників, в основі яких лежить задоволення базових потреб через умови діяльності. Негативний вплив специфіки діяльності на особистість працівника поліції може призвести до поступового розчарування у професії, втрати професійної мотивації, виникнення психосоматичних захворювань. Втрата мотивації зумовлюється невідповідністю між очікуваннями працівника та реаліями професійної діяльності. Чим вищий рівень невідповідності, тим більша ймовірність втрати мотивації.

4. У результаті проведення емпіричного дослідження з'ясовано, що більшість працівників (83,3 %) відчують себе залученими до діяльності організації, що вказує на достатнє задоволення професійних потреб, зацікавленість в роботі. Водночас відчують себе не залученими 16,7 %

працівників, що вказує на труднощі адаптації, незадоволеність професією та супроводжується зниженням мотивації. При аналізі задоволеності потреб у працівників поліції, на першому місці задоволеності стоїть потреба в міжособистісних взаєминах (43,5 %); на другому місці – потреба в матеріальному забезпеченні (36,7 %); на третьому – потреба у повазі (23,5 %); на четвертому – потреба в самореалізації (19,9 %), на п'ятому – потреба в безпеці (0%). При встановленні співвідношення задоволеності працею та задоволеності потреб з'ясувалося, що воно не має лінійної залежності обумовлено компенсаторним впливом потреб вищого рівня, передусім, соціальних, на базові потреби нижчого рівня.

5. Встановлено, що пріоритетним мотивом для працівників організації (43,5 %) є мотив приналежності до організації або лідера, що вказує на достатньо високий ступінь згуртованості колективу. На другому місці опинився мотив досягнення успіху в цілому (36,6 %), на третьому місці за частотою прояву виявлено мотив прагнення до влади (13,3 %). Виявлено групу працівників зі зниженими показниками вмотивованості, що продемонстрували також низький рівень залучення до професійної діяльності. З'ясувалося, що причини незадоволення працею у них різнилися з огляду на ступінь задоволеності індивідуальних потреб, що потребує індивідуального підходу до кожного працівника та проведення психопрофілактичної роботи.

6. Визначено, що приблизно третина респондентів характеризується мотивом уникнення невдач, що можна пояснити поміркованістю, обережністю, середнім ступенем схильності до ризику, розумінням специфіки роботи в поліції. Тенденція уникання невдач є захисною функцією психіки та її пріоритетності з урахуванням ситуативних чинників. Це також обумовлено реалістичністю уявлень досліджуваних, оскільки мотив прагнення до успіху є похідною трьох змінних: мотиву прагнення до успіху, оцінки ймовірності досягнення успіху та його суб'єктивної привабливості в певній ситуації. Відносно незначний відсоток осіб з високим рівнем мотивації до успіху (26,6 %) свідчить про те, у цих респондентів наявний високий рівень

домагань, тобто орієнтація на високий особистісний стандарт досягнень. Мотивація досягнення успіху складає передумови для прояву ініціативи в діяльності, бажання досягти вагомих результатів.

7. Описано напрями формування полікомпонентної системи мотивації, що має охоплювати: мотивацію підвищення інтелектуального потенціалу; мотивацію ефективної комунікації; мотивацію підвищення компетенцій, мотивацію на підвищення результатів праці. Система мотивації має включати п'ять відносно самостійних компонентів: матеріальне стимулювання; удосконалення організації праці; підвищення якості робочої сили; залучення персоналу в процес управління; нематеріальне стимулювання. Оплата праці в цій системі займає перше місце, водночас зростання її рівня не призводить до лінійного підтримання активності на високому рівні, а також підвищенню ефективності праці в цілому. Цей метод може бути корисним щодо досягнення короткострокових впливів процесі діяльності, оскільки спостерігаються тенденції до звикання.

8. Описано основні завдання, функції системи психологічного забезпечення поліцейських, етапи психологічного супроводження, поміж яких одним із пріоритетних завдань є проведення психопрофілактичної роботи. Необхідність застосування заходів, спрямованих на підтримання професійної мотивації поліцейських обумовлена такими чинниками: значна плінність кадрів; зростання рівня завантаженості працівників внаслідок невідповідності штатної чисельності особового складу реально існуючим; підвищення вимог до фізичних і психологічних якостей працівників поліції в умовах воєнного стану; недостатня обізнаність працівників з питань психічного здоров'я; недовіра щодо ефективності застосування психологічних тренінгів; недостатній рівень соціального захисту та матеріального забезпечення поліцейських; зниження рівня правосвідомості населення та низький авторитет поліції в суспільстві.

9. Визначено, що важливими засобами стимулювання мотивації поліцейських у системі психологічного супроводження їхньої діяльності є

удосконалення організації робочого процесу та відпочинку, підтримка соціальних зв'язків та командна робота, професійний розвиток та навчання, звернення до професійної допомоги психолога. На основі аналізу зарубіжного досвіду аргументовано, що зростання кількості поліцейських, які пройшли відповідну підготовку та сертифікацію за відповідними програмами, призводить до своєчасного виявлення та запобігання негативних явищ у поліцейських організаціях, сприяє підвищенню ефективності професійної діяльності, оптимізації психоемоційних станів поліцейських, створює умови для професійного та особистісного зростання.

10. Обґрунтовано що дієвим засобом стимулювання мотивації персоналу є психологічний тренінг, що спрямований на формування мотивації досягнення успіху та інтересу до діяльності. Проведення цього тренінгу є особливо актуальним у тих випадках, коли у працівника інтерес до діяльності суттєво знизився. Участь у тренінгу підвищує інтерес і мотивацію до виконання діяльності, сприяє стимулюванню навичок самоорганізації; розвиває здатність до самомотивування, коли людина навчається надихати та спонукати самого себе до діяльності. Теоретичне обґрунтування та апробація тренінгу в малій групі засвідчила його результативність, посилення когнітивної та емоційної складових вмотивованості працівників поліції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посіб. / С. С. Занюк. Київ : Либідь, 2002. 304 с.
2. Вірна Ж.П. Мотиваційно-сміслова регуляція у професіоналізації психолога : [монографія]. Луцьк : РВВ “Вежа” Волин. держ. ун – ту ім. Лесі Українки, 2003. 320 с.
3. Глова І.В. Малімон Л.Я. Мотиваційні особливості професійної діяльності в системі державної служби. *Психологічні перспективи*. Луцьк, 2011. Вип. 17. С. 48 – 57.
4. Колот А.М. Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник. К. : КНЕУ, 2011. 397 с.
5. Бочелюк В.Й., Пучина О.В. Організаційна психологія на підприємстві : навчальний посібник. Київ : Скіф, 2012. 272 с.
6. Науменко М. О., Гура Т. В., Красногрудь О. С. Удосконалення стратегічного управління організацією. *Бізнес Інформ*. 2013. №. 2. С. 284-286.
7. Небова М. І., Ракушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1. [Електронний ресурс] / Режим доступу: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch1/index_1.htm
8. Третьяченко В. В. Колективні суб'єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка. К. : Стилос, 1997. 585 с.

9. Психологічні засади організаційного розвитку: монографія. За наук. ред. Л. М. Карамушки. Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2013. 206 с.
10. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: [монографія] / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. 328 с.
11. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
12. Волинець Н. В. Операціоналізація поняття психологічне благополуччя працюючої особистості (працівника). *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Психологія*. 2018. № 1. С. 48-54.
13. Менеджмент : навч. посіб. / Г. О. Дорошенко та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. О. Дорошенко; Харків. ін-т фінансів Укр. держ. ун-ту фінансів та міжнар. торгівлі. Харків: ВСВ-Принт, 2015. 299 с.
14. Хаврова К. С. Роль системи мотивації в стратегічному розвитку підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. Випуск 3. С. 103–108. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/id/eprint/2146>.
15. Носань Н., Коршуков, Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56>.
16. Про Національну поліцію: Закон України від 02.07.2015.
17. Положення про Національну поліцію, затверджене Постановою КМУ від 28.10.2015 № 877.
18. Положення про організацію службової підготовки працівників Національної поліції України, затверджене наказом МВС від 26.01.2016 № 50.
19. Охріменко І. М. Проблема мотивації професійної діяльності працівника оперативного підрозділу. *Юридична Україна*. 2008. № 9. С. 105–110.

20. Александров Д.О. Загальна психологічна характеристика професійної діяльності працівника Національної поліції. *Юридична психологія*. 2016. № 1 (18). С.129-139.
21. Барко В. Психологічні аспекти службової діяльності поліцейських підрозділів охорони об'єктів і публічної безпеки. *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки*. 2021. Вип., 8. С.10-19.
22. Соболев В.О. Професійна мотивація працівників ОВС: вивчення та корекція: науково-практичний посібник. Харків: Університет внутрішніх справ, 1999. 98 с
23. Thackray J. The Gallup Q12. 2005. 112 p.
24. Психологічні тести / під ред. А. Кареліна: в 2 т. Х: Фоліо, 2006. Т.1. 312 с.
25. Байда О. Мотивація праці як складова успіху організації. *Вісник національного Хмельницького університету*. 2010. № 14. С.55-57
26. Не тільки гроші: три ефективних способи мотивації співробітників URL: <https://kfund-media.com/ne-tilky-groshi-zbilshennya-zarplaty-poshyrenyj-ale-ne-najnadijnishyj-motyvator/>
27. Щебликіна І.О., Грибова Д.В. Основи менеджменту: навч. посіб. з дисципліни. Мелітоп. держ. пед. ун-т ім. Б. Хмельницького. Мелітополь: Вид. буд. Мелітоп. міськ. друк., 2015. 479 с.
28. Гривківська О. В. Мотивація персоналу в зарубіжних компаніях *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 9. С.86-91.
29. Кулик І. Мотивація праці в Україні та за кордоном. *Вісник Київського Ін-ту бізнесу та технологій*. К. : Вид-во КІБІТ. 2008. Вип. 1. С. 62-66.
30. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Лобунець І. С. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи. *Проблеми економіки*. 2018. № 2. С. 268-275. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2018_2_37

31. Як українські фірми заохочують співробітників? [Електронний ресурс] / С.Товстенко. *Бізнес портал Луцька*. 2011. Режим доступу: <http://toplutsk.com>
32. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: [навч. посібник]. К.: «Альма-Матер», 2003. 567 с.
33. Гоулдман Д. Емоційний інтелект. Харків: Віват, 2020. 512 с.
34. Грег Маккеон. Без зусиль. Досягайте важливого легше. Київ: Наш Формат, 2024. 232 с.
35. Дейслі Брюс. Задоволення від роботи: 30 способів кайфувати від своєї справи. Київ: Yakaboo Publishing, 2020. 288 с.
36. Порядок організації системи психологічного забезпечення поліцейських, працівників Національної поліції України та курсантів (слухачів) закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, які здійснюють підготовку поліцейських, затверджений наказом МВС від 06.02.2019 № 88.
37. Схема організації психологічного супроводження працівників поліції, які потребують психологічної підтримки та допомоги, в Національній поліції України.
38. Типовий порядок проведення конкурсу на службу до поліції та/ або зайняття вакантної посади, затверджений наказом МВС від 25.12.205 № 1631.
39. Програма психологічної консультативної підтримки поліцейських в Національній поліції України за принципом «Рівний-Рівному», затверджена наказом НПУ від 10.04.2024 року № 390.
40. Зливков В.Л., Лукомська С.О. Сучасні тренінгові технології розвитку особистості в освіті. Київ, 2022. 184 с.
41. Лефтеров В.О. Психологічні тренінгові технології в органах внутрішніх справ: Монографія: У 2-х т. Том I: Методологія психотренінгу та його використання у професійно-психологічному розвитку

- персоналу, задіяного в екстремальних видах діяльності. Донецьк. ДЮІ, 2008. 240 с. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/04e0af73-f1e4-4f6f-ab04-94c124b88e64/content>.
42. Аршава І.Ф. Новий підхід до дослідження вигорання держслужбовців (на прикладі працівників правоохоронних органів). *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Вип. 3. С.78-82.
43. Богуславська В. Психологічні особливості правоохоронної діяльності під час російської воєнної інтервенції. *Юридична психологія*. 2024 № 1 (34). С.93-100.
44. Бойко І.В. Основні види поліцейської діяльності в Україні. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2018. Вип. 3. Том 1. С.117-124.
45. Галич М.Ю. Особливості впливу умов професійної діяльності поліцейських на емоційну сферу особистості. *Юридична психологія*. 2021. № 2 (29). С.44-52.
46. Євтушенко В.І. Характер у структурі детермінант індивідуального стилю діяльності поліцейського. *Юридична психологія*. 2019. № 2 (25). С.100-108.
47. Кісіль З.Л. Особливості феномену синдрому емоційного вигорання у працівників Національної поліції України. *Соціально-правові студії*. 2019. Вип. 4 (6). С. 111-123.
48. Косиця О. Поліцейська діяльність як наукова категорія. /Підприємство, господарство, право. *Адміністративне право і процес*. 2017. № 1. С.133-137.
49. Ніколенко Л.М. Принципи діяльності поліції: Сутність і особливості. *Українська поліцейстика: теорія, законодавство, практика*. 2021. № 1 С.19-23. URL: <https://doi.org/10.32366/2709-9261-2021-1-1>
50. Ірвін Вільям. Жити змістовно. Філософія радості від античних стоїків. Київ: Yakaboo Publishing, 2022. 304 с.

- 51.Карпенко Є. Основи психотренінгу: навчальний посібник. Дрогобич, 2015. 78 с.
- 52.Мухіна Г. Юридична психологія. Навчально-методичний посібник. Київ: ВД «Дакор», 2019. 236 с.
- 53.Нагоскі Е. та А. Вигоряння. Стратегія боротьби з виснаженням удома та на роботі. Харків: Книжковий Клуб «Клуб Сімейного дозвілля», 2023. 320 с.
- 54.Сміт Джулі. Чому мені раніше цього не казали? Стратегія спокійного життя в буремні часи. Харків: Книжковий Клуб «Клуб СімейногоДозвілля», 2023. 256 с.
- 55.Стороні Міту .Стресостійкість. Прості поради, як жити в сучасному світі. Київ: Книголав, 2023. 272 с.
- 56.Івасюк А.М. Генеза емоційного вигорання особистості. *Вісник Національного університету оборони України*. 2024. №2(78). С.71-80.
- 57.Самара О.Є., Ташматов В.А. Психологічне супроводження поліцейської діяльності в Україні в умовах війни. *Габітус. Соціальна психологія. Юридична психологія*. 2023. Вип.50. С.171-175.
- 58.Ташматов В.А., Третьякова Т.М. Напрями системи психологічного забезпечення поліцейських в Україні. *Габітус. Соціальна психологія. Юридична психологія*. 2022. Вип.39. С.257-261.
- 59.Цільмак О.М. Провідні технології самодопомоги в процесі психологічної практики. *Юридична психологія*, 2022. № 1 (30). С.58 – 84.
- 60.Швець Д.В., Кісіль З.Р. Аспекти синдрому емоційного вигорання у працівників Національної поліції. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-281-4-4>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Методика Т. Елерса: діагностика мотивації до успіху

Вам буде запропонований 41 питання, на кожен з яких дайте відповідь "так" або "ні".

Тестовий матеріал (питання) опитувальника Елерса

1. Якщо між двома варіантами є вибір, його краще зробити швидше, ніж відкласти на потім.
2. Якщо помічаю, що не можу на всі 100% виконати завдання, я легко дратуюся.
3. Коли я працюю, це виглядає так, ніби я ставлю на карту все.
4. Якщо виникає проблемна ситуація, найчастіше я приймаю рішення одним з останніх.
5. Якщо два дні поспіль у мене немає справи, я втрачаю спокій.
6. У деякі дні мої успіхи нижче середніх.
7. Я більш вимогливий до себе, ніж до інших.
8. Я доброзичливіший за інших.
9. Якщо я відмовляюся від складного завдання, згодом суворо засуджую себе, бо знаю, що в ньому я домігся б успіху.
10. У процесі роботи я потребую невеликі паузи для відпочинку.
11. Старанність - це не основна моя риса.
12. Мої досягнення в роботі не завжди однакові.
13. Інша робота приваблює мене більше тієї, якої я зайнятий.
14. Осуд стимулює мене сильніше похвали.
15. Знаю, що колеги вважають мене діловою людиною.
16. Подолання перешкод сприяє тому, що мої рішення стають більш категоричними.
17. На моєму честолюбстві легко зіграти.

18. Якщо я працюю без натхнення, це зазвичай помітно.
19. Виконуючи роботу, я не розраховую на допомогу інших.
20. Іноді я відкладаю на завтра те, що повинен зробити сьогодні.
21. Потрібно покладатися тільки на самого себе.
22. У житті небагато речей важливіше грошей.
23. Якщо мені треба буде виконати важливе завдання, я ніколи не думаю ні про що інше.
24. Я менш честолюбний, ніж багато інших.
25. Наприкінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу.
26. Якщо я розташований до роботи, роблю її краще і більш кваліфіковано, ніж інші.
27. Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, здатними наполегливо працювати.
28. Коли у мене немає роботи, мені не по собі.
29. Відповідальну роботу мені доводиться виконувати частіше за інших.
30. Якщо мені доводиться приймати рішення, намагаюся робити це якомога краще.
31. Іноді друзі вважають мене ледачим.
32. Мої успіхи в якійсь мірі залежать від колег.
33. Протидіяти волі керівника безглуздо.
34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.
35. Якщо у мене щось не ладиться, я стаю нетерплячим.
36. Зазвичай я звертаю мало уваги на свої досягнення.
37. Якщо я працюю разом з іншими, моя робота більш результативна, ніж у інших.
38. Не доводжу до кінця багато, за що беруся.
39. Заздрю людям, які не завантажені роботою.
40. Не заздрю тим, хто прагне до влади.
41. Якщо я впевнений, що стою на правильному шляху, для доведення своєї правоти піду на крайні заходи.

Ключ опитувальника Т. Елерса. Розрахунок значень.

По 1 балу нараховується за відповідь "так" на питання: 2-5, 7-10, 14-17, 21, 22, 25-30, 32, 37, 41

і "ні" - на наступні: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38 і 39.

Відповіді на питання 1, 11, 12, 19, 23, 33-35 і 40 не враховуються.

Підраховується загальна сума балів.

Інтерпретація методики мотивації до успіху (норми тесту Елерса):

Чим більша сума балів, тим вище рівень мотивації до досягнення успіху.

Від 1 до 10 балів - низька мотивація до успіху;

від 11 до 16 балів - середній рівень мотивації;

від 17 до 20 балів – помірно високий рівень мотивації;

більше 21 бал - дуже високий рівень мотивації до успіху.