

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: «Мотиваційна спрямованість персоналу як чинник
успішності поліцейської організації»

Виконав: здобувач 2 курсу 1 групи
Спеціальність 281 «Публічне
управління та адміністрування»

Сивак Анастасія Олегівна

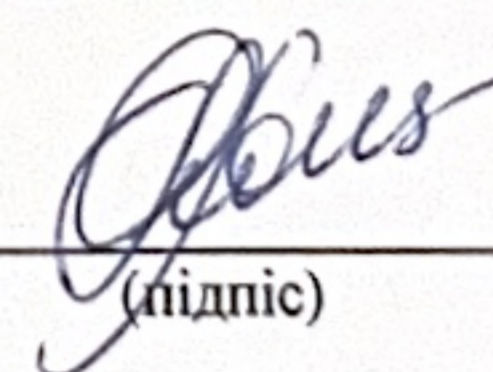
Індивідуальний навчальний план № 14-87 1.6 МПУА

Мобільний телефон: +38(093)0022411

Науковий Керівник:

Викладач кафедри юридичної психології,
доктор філософії

Комірча Яна Павлівна



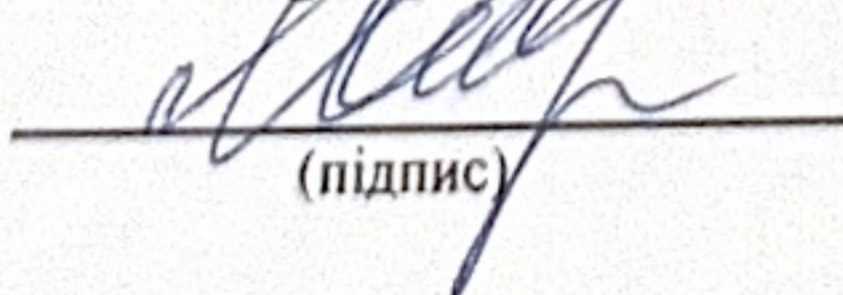
(підпис)

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«17» 02 2016р., протокол № 12

завідувач кафедри юридичної психології

доктор філософії



(підпис)

Маріанна БУДАНОВА

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СПРЯМОВАНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПОЛЦЕЙСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	
1.1. Психологічні основи мотиваційної спрямованості особистості.....	8
1.2. Специфіка професійної мотивації в правоохоронній діяльності.....	16
1.3. Мотиваційна спрямованість персоналу як чинник організаційної ефективності.....	32
Висновки до першого розділу.....	43
РОЗДІЛ 2 ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СПРЯМОВАНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПОЛЦЕЙСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	
2.1. Організація та методи дослідження.....	46
2.2. Опис та аналіз результатів дослідження.....	50
2.3. Інтерпретація отриманих результатів.....	67
Висновки до другого розділу.....	75
РОЗДІЛ 3 ПРОГРАМА ОПТИМІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЙНОЇ СПРЯМОВАНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПОЛЦЕЙСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	
3.1. Теоретичне обґрунтування програми оптимізації.....	77
3.2. Структура та зміст програми оптимізації.....	84
3.3. Оцінка ефективності програми оптимізації.....	96
Висновки до третього розділу.....	104
ВИСНОВКИ	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. Реформування системи правоохоронних органів України, розпочате у 2015 році створенням Національної поліції, актуалізувало проблему формування нової мотиваційної парадигми серед поліцейських, яка б відповідала сучасним викликам забезпечення громадської безпеки, європейським стандартам поліцейської діяльності та очікуванням суспільства. Перехід від радянської моделі міліції з її переважно каральною функцією до сервісної моделі поліції, орієнтованої на захист прав людини та надання якісних послуг населенню, вимагає кардинальної трансформації мотиваційних орієнтацій персоналу правоохоронних органів.

Мотиваційна спрямованість персоналу виступає ключовим психологічним чинником ефективності діяльності поліцейських організацій, оскільки визначає готовність працівників до якісного виконання професійних обов'язків, їхню стійкість у подоланні труднощів, орієнтацію на професійний розвиток та етичність поведінки. Особливості правоохоронної діяльності, пов'язані з високим рівнем відповідальності, стресогенністю, ризиком для життя та здоров'я, необхідністю прийняття рішень в умовах невизначеності, зумовлюють специфіку мотиваційної структури поліцейських та вимагають розробки адекватних підходів до її формування та підтримки.

Водночас аналіз сучасного стану системи мотивації персоналу Національної поліції України виявляє численні проблеми, що негативно впливають на професійну поведінку працівників. Недостатній рівень матеріальної винагороди, обмежені можливості для професійного розвитку, надмірне робоче навантаження, невизначеність кар'єрних перспектив, недостатнє визнання досягнень створюють мотиваційний дефіцит, який призводить до зниження ефективності діяльності, професійного вигорання, плинності кадрів, особливо серед найбільш перспективних працівників. Це актуалізує необхідність наукового дослідження мотиваційної спрямованості

персоналу поліцейських організацій та розробки науково обґрунтованої програми її оптимізації.

Особливої уваги заслуговує проблема мотиваційної спрямованості працівників підрозділів ювенальної превенції, що здійснюють захист прав дітей. Специфіка цієї діяльності, пов'язана з високим емоційним навантаженням, необхідністю роботи з вразливими категоріями населення, комплексністю проблем, що потребують міждисциплінарних підходів, вимагає особливої мотиваційної конфігурації, де домінують просоціальні орієнтації, висока емпатія, готовність до тривалої роботи без швидких видимих результатів. Недостатня увага до специфіки мотивації цієї категорії персоналу може призводити до відтоку кваліфікованих працівників та зниження якості захисту прав дітей.

Проблеми професійної мотивації у правоохоронній діяльності досліджувалися у працях вітчизняних науковців О.М. Бандурки, В.О. Криволапчука, Я.Ю. Кондратьєва, М.І. Ануфрієва, С.І. Яковенка, О.В. Тімченка, В.І. Осьодла, які виявили специфіку мотиваційної структури поліцейських, особливості її формування та динаміки на різних етапах професійної кар'єри. Психологічні аспекти діяльності працівників ювенальної превенції розглядалися у дослідженнях Н.В. Павлик, М.Ю. Веселова, В.Л. Мозгового, які обґрунтували специфічні вимоги до професійної компетентності та мотиваційної спрямованості цієї категорії персоналу.

Водночас аналіз наукової літератури свідчить про недостатню розробленість проблеми комплексної оптимізації мотиваційної спрямованості персоналу поліцейських організацій в умовах реформування правоохоронної системи України.

Мета і завдання дослідження. Мета полягає у теоретичному обґрунтуванні, емпіричному вивченні мотиваційної спрямованості персоналу поліцейської організації та розробці науково обґрунтованої програми її оптимізації.

Відповідно до мети визначено такі завдання дослідження:

- проаналізувати психологічні основи мотиваційної спрямованості особистості та виявити специфіку професійної мотивації у правоохоронній діяльності на основі теоретичного аналізу наукової літератури;
- обґрунтувати методологію емпіричного дослідження мотиваційної спрямованості персоналу поліцейської організації та сформулювати комплекс адекватних діагностичних методик;
- провести емпіричне дослідження мотиваційної спрямованості працівників різних підрозділів поліції та виявити основні проблемні зони системи мотивації персоналу;
- розробити науково обґрунтовану програму оптимізації мотиваційної спрямованості персоналу поліцейської організації та визначити критерії оцінки її ефективності.

Об'єкт дослідження – мотиваційна спрямованість особистості працівників правоохоронних органів.

Предмет дослідження – мотиваційна спрямованість персоналу як чинник успішності поліцейської організації.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використовувався комплекс теоретичних та емпіричних методів. Теоретичні методи включали аналіз, синтез та узагальнення наукової літератури з проблем мотивації персоналу, систематизацію теоретичних положень, порівняльний аналіз різних підходів до вивчення мотиваційної сфери особистості. Емпіричні методи охоплювали психодіагностичне тестування за допомогою адаптованої методики діагностики мотиваційної структури особистості за Ф. Герцбергом, модифікованого опитувальника для оцінки ієрархії потреб за А. Маслоу, авторського опитувальника задоволеності професійною діяльністю, а також структуроване інтерв'ю з працівниками різних категорій. Для обробки даних застосовувалися методи математичної статистики, включаючи описову статистику, кореляційний аналіз за Пірсоном, дисперсійний аналіз, факторний аналіз.

Емпірична база дослідження. Дослідження проводилося на базі територіальних підрозділів Національної поліції України впродовж 2024 року. Вибіркову сукупність склали 120 працівників поліції різних підрозділів, включаючи патрульну поліцію, слідчі підрозділи, кримінальну поліцію та підрозділи превентивної діяльності. Структуроване інтерв'ю проведено з 20 респондентами, які представляли різні категорії персоналу за стажем роботи, посадою та підрозділом.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що вперше:

Здійснено комплексне емпіричне дослідження мотиваційної спрямованості персоналу поліцейської організації в умовах реформування правоохоронної системи України з використанням взаємодоповнюючих кількісних та якісних методів.

Виявлено структуру мотиваційної спрямованості працівників різних підрозділів поліції, що характеризується домінуванням гігієнічних факторів над мотиваційними, високою значущістю потреб у безпеці та самоактуалізації при значному розриві між їх важливістю та ступенем задоволення.

Встановлено відмінності у мотиваційній структурі залежно від стажу роботи, статі, специфіки підрозділу, що обґрунтовує необхідність диференційованого підходу до мотивації різних категорій персоналу.

Розроблено науково обґрунтовану програму оптимізації мотиваційної спрямованості персоналу поліцейської організації, що включає шість взаємопов'язаних блоків впливу на різні компоненти мотиваційної системи, та визначено критерії оцінки її ефективності.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані у практиці управління персоналом Національної поліції України для оптимізації системи мотивації працівників, підвищення ефективності їхньої професійної діяльності, зниження плинності кадрів, профілактики професійного вигорання. Розроблена програма оптимізації може застосовуватися у територіальних підрозділах поліції різних регіонів з адаптацією до їхньої специфіки. Матеріали дослідження можуть

використовуватися у навчальному процесі вищих навчальних закладів системи Міністерства внутрішніх справ України у викладанні курсів психології управління, організаційної психології, психології правоохоронної діяльності, а також у системі підвищення кваліфікації керівників поліцейських підрозділів.

Особистий внесок здобувача. Автором самостійно здійснено теоретичний аналіз проблеми мотиваційної спрямованості персоналу поліцейської організації, обґрунтовано методологію емпіричного дослідження, проведено збір та обробку емпіричних даних, здійснено їх інтерпретацію, розроблено програму оптимізації мотиваційної спрямованості персоналу та систему оцінки її ефективності, сформульовано висновки та практичні рекомендації.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження доповідалися на науково-практичних конференціях, обговорювалися на засіданнях кафедри психології, представлені у наукових публікаціях автора.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 121 сторінку, з них основного тексту 110 сторінок. Список використаних джерел включає 103 найменувань. Робота містить 15 таблиць та 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СПРЯМОВАНOSTІ ПЕРСОНАЛУ ПОЛІЦЕЙСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Психологічні основи мотиваційної спрямованості особистості

Мотиваційна спрямованість особистості становить один із фундаментальних конструктів сучасної психологічної науки, що визначає векторність поведінкових проявів людини та детермінує її активність у різноманітних сферах життєдіяльності. Вивчення природи мотивації особистості має тривалу історію у психологічній науці, проте дослідження мотиваційної спрямованості як специфічного утворення набуло системності лише у другій половині ХХ століття.

Теоретичні витoki розуміння мотиваційної сфери особистості сягають праць класиків психологічної науки. Зокрема, С.Л. Рубінштейн розглядав мотивацію як складну багаторівневу систему спонукань, що включає потреби, інтереси, ідеали та переконання особистості [1]. Науковець підкреслював, що мотиваційна сфера не є сукупністю ізольованих спонукань, а становить цілісну систему, компоненти якої перебувають у складних ієрархічних відносинах. Такий підхід дозволяє розглядати мотиваційну спрямованість як інтегративну характеристику особистості, що визначає домінуючі тенденції її активності. Рубінштейн наголошував на принципі єдності свідомості та діяльності, відповідно до якого мотиви не існують ізольовано від діяльності, а формуються та трансформуються у процесі її здійснення.

О.М. Леонтьєв у контексті діяльнісного підходу обґрунтував положення про те, що мотивація є динамічним процесом формування мотиву як внутрішнього усвідомленого спонукання до діяльності [2]. Вчений виокремив поняття мотиву-мети та мотиву-стимулу, підкреслюючи складність мотиваційних механізмів людської поведінки. У контексті діяльнісної парадигми мотиваційна спрямованість постає як система стійких мотивів, що

визначають переважну орієнтацію особистості на певні види діяльності та способи їх реалізації. Принципове значення має запропонована Леонтьєвим концепція предметності мотиву, згідно з якою справжнім мотивом діяльності виступає не абстрактна потреба, а конкретний предмет, що здатен задовольнити цю потребу. Процес опредмечування потреб і є процесом формування мотивації особистості.

Розвиваючи ідеї діяльнісного підходу, О.М. Леонтьєв обґрунтував механізм зміщення мотиву на ціль, завдяки якому дії, що спочатку виконувалися заради досягнення певної мети, можуть набувати самостійної мотиваційної сили [2]. Цей механізм має фундаментальне значення для розуміння формування професійної мотивації, оскільки пояснює, яким чином зовнішньо мотивована діяльність може трансформуватися у внутрішньо мотивовану. Особа, яка спочатку обрала професію з прагматичних міркувань, у процесі оволодіння нею може розвинути справжній інтерес до змісту професійної діяльності.

Особливе значення для розуміння мотиваційної спрямованості має концепція Б.Ф. Ломова, який розглядав мотивацію як системне утворення, що характеризується множинністю компонентів, багаторівневістю будови та ієрархічністю організації [3]. Системний підхід до вивчення мотивації дозволяє виявити складні взаємозв'язки між різними рівнями мотиваційної сфери та простежити механізми формування стійких мотиваційних утворень. Ломов підкреслював, що мотиваційна сфера включає як усвідомлені, так і неусвідомлені компоненти, які перебувають у складній взаємодії та взаємовпливі. Системна організація мотивації передбачає наявність провідних та підпорядкованих мотивів, причому ієрархія мотивів не є статичною, а може змінюватися залежно від життєвої ситуації та етапу особистісного розвитку.

У сучасній психології мотиваційна спрямованість розуміється як відносно стійка система домінуючих мотивів, що визначає цілі, які особистість прагне досягти, та засоби, які вона обирає для їх досягнення [4]. Спрямованість особистості інтегрує у собі систему потреб, інтересів, переконань, ідеалів та

світоглядних орієнтацій, що детермінують поведінку людини та надають їй певної цілісності та послідовності. Мотиваційна спрямованість виконує регулятивну функцію, визначаючи вибіркоче ставлення особистості до різних аспектів дійсності та обумовлюючи готовність до певних форм активності.

Структура мотиваційної спрямованості характеризується складною організацією та включає кілька взаємопов'язаних компонентів. Когнітивний компонент охоплює систему уявлень особистості про цілі діяльності, способи їх досягнення та критерії оцінювання результатів. Цей компонент включає знання особистості про власні можливості, усвідомлення перешкод на шляху до мети, розуміння соціальних очікувань та нормативних вимог [5]. Емоційний компонент відображає афективне ставлення до різних аспектів діяльності та переживання, пов'язані з досягненням або недосягненням мети. Емоції надають мотивам енергетичного забарвлення, визначають інтенсивність та спрямованість активності. Поведінковий компонент виявляється у готовності до певних форм активності та реальних діях, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Цей компонент включає сформовані способи реагування, звички, стратегії подолання перешкод.

Проблема типології мотиваційної спрямованості залишається актуальною у сучасній психологічній науці. В.Е. Мільман запропонував класифікацію типів мотиваційного профілю особистості, виокремивши робочу, комфортну та загальножиттєву спрямованість [6]. Робоча спрямованість характеризується переважанням мотивів, пов'язаних із досягненням результатів у професійній діяльності, прагненням до самореалізації через трудову активність. Особи з робочою спрямованістю отримують задоволення від подолання труднощів, розв'язання складних завдань, демонструють високу працездатність та наполегливість. Комфортна спрямованість проявляється у домінуванні мотивів, орієнтованих на забезпечення особистого благополуччя, зручності та стабільності. Такі особи прагнуть уникати напруження, ризику та невизначеності, віддають перевагу передбачуваним ситуаціям. Загальножиттєва спрямованість відображає

гармонійне поєднання різноманітних мотиваційних тенденцій, коли особистість здатна знаходити баланс між професійною самореалізацією та забезпеченням комфортних умов існування.

Розвиваючи типологічний підхід, Є.П. Ільїн запропонував класифікацію спрямованості особистості, що включає спрямованість на себе, на взаємодію та на завдання [5]. Спрямованість на себе характеризується домінуванням мотивів особистого благополуччя, престижу, первинства, що може призводити до егоцентризму та конкуренції з оточуючими. Спрямованість на взаємодію виявляється у прагненні підтримувати гармонійні стосунки з іншими людьми, отримувати соціальне схвалення, належати до групи. Спрямованість на завдання пов'язана з орієнтацією на зміст діяльності, прагненням до досягнення результату, розв'язання проблем. Оптимальною для професійної діяльності є збалансована спрямованість, де представлені всі три компоненти у гармонійному співвідношенні.

Д.А. Леонтьєв розвинув концепцію смислових утворень особистості, розглядаючи мотиваційну спрямованість крізь призму системи особистісних смислів [7]. Смислова регуляція діяльності передбачає наявність у особистості ієрархізованої системи життєвих смислів, що визначають вибіркове ставлення до різних аспектів дійсності та детермінують мотиваційні пріоритети. Смислова сфера особистості виступає інтегруючим чинником мотиваційної спрямованості, забезпечуючи цілісність та узгодженість різних мотиваційних тенденцій. На думку Леонтьєва, смисл відображає відношення мотиву діяльності до безпосередньої мети дії, що виконується особистістю. Саме завдяки смисловим утворенням особистість здатна підпорядковувати окремі дії та операції загальній життєвій стратегії.

Смислова концепція дозволяє розрізнити поверхневі та глибинні рівні мотивації [7]. Поверхневий рівень представлений конкретними мотивами окремих дій та вчинків, тоді як глибинний рівень утворюють базові життєві смисли та екзистенційні цінності особистості. Трансформація мотиваційної спрямованості особистості пов'язана передусім зі зміною глибинних

смислових структур, що часто відбувається внаслідок кризових переживань, переосмислення життєвого досвіду, зустрічі з екзистенційними викликами. У професійній діяльності смислова регуляція виявляється в усвідомленні особистістю значущості своєї роботи, її місця у власній системі життєвих пріоритетів, зв'язку професійної реалізації з фундаментальними цінностями.

Сучасні дослідження мотиваційної сфери особистості відзначають важливість розмежування внутрішньої та зовнішньої мотивації. Внутрішня мотивація базується на інтересі до змісту діяльності, прагненні до самореалізації та задоволенні від самого процесу діяльності [8]. Зовнішня мотивація детермінується факторами, що лежать поза межами діяльності, такими як матеріальна винагорода, соціальне визнання чи уникнення покарання. Співвідношення внутрішньої та зовнішньої мотивації суттєво впливає на ефективність діяльності та рівень задоволеності нею. Дослідження показують, що внутрішня мотивація сприяє більшій креативності, гнучкості мислення, стійкості у подоланні труднощів та глибшому засвоєнню знань.

Х. Хекхаузен виокремив два типи внутрішньої мотивації: мотивацію досягнення успіху та мотивацію уникнення невдач [8]. Особи, орієнтовані на досягнення успіху, прагнуть до вирішення складних завдань, сприймають труднощі як виклик, демонструють наполегливість у досягненні мети. Вони обирають завдання середнього рівня складності, що дозволяє їм відчувати задоволення від подолання перешкод та демонстрації компетентності. Натомість, особи з мотивацією уникнення невдач прагнуть уникати ситуацій невизначеності та ризику, обирають або надто легкі, або надто складні завдання, що дозволяє їм уникнути відповідальності за можливу невдачу. У професійній діяльності домінування мотивації досягнення сприяє професійному зростанню та інноваційності, тоді як переважання мотивації уникнення невдач може обмежувати професійний розвиток.

Е. Десі та Р. Райан у теорії самодетермінації обґрунтували положення про континуум мотиваційних станів від повної амотивації до власне внутрішньої мотивації [9]. Автори виділили базові психологічні потреби

особистості в автономії, компетентності та соціальній приналежності, задоволення яких є необхідною умовою формування внутрішньої мотивації. Ця концепція має важливе значення для розуміння механізмів формування стійкої мотиваційної спрямованості у професійній діяльності. Потреба в автономії відображає прагнення особистості відчувати себе ініціатором власних дій, мати можливість вибору та контролю над ситуацією. Потреба у компетентності пов'язана з бажанням відчувати себе ефективним у взаємодії з середовищем, успішно справлятися з завданнями, розвивати власні здібності. Потреба у соціальній приналежності виявляється у прагненні встановлювати значущі стосунки з іншими людьми, відчувати себе частиною спільноти.

Теорія самодетермінації розрізняє кілька типів зовнішньої мотивації залежно від ступеня її інтерналізації [9]. Зовнішня регуляція характеризується виконанням діяльності виключно заради зовнішніх винагород або уникнення покарань. Інтроєктована регуляція передбачає часткову інтерналізацію зовнішніх вимог, коли особа виконує діяльність заради підтримки самоповаги або уникнення почуття провини. Ідентифікована регуляція характеризується усвідомленням особистої значущості діяльності, хоча вона виконується не заради неї самої. Інтегрована регуляція відображає повну інтерналізацію мотивації, коли діяльність узгоджується з іншими цінностями та потребами особистості. Чим вищий рівень інтерналізації, тим більше зовнішня мотивація наближається до внутрішньої за своїми характеристиками та наслідками.

Когнітивний підхід до вивчення мотивації акцентує увагу на ролі цілей, очікувань та атрибутів у формуванні мотиваційної спрямованості. Теорія цільової орієнтації розрізняє орієнтацію на навчання та орієнтацію на результат [10]. Особи з орієнтацією на навчання прагнуть розвивати власну компетентність, сприймають труднощі як виклики та демонструють високу адаптивність. Вони зосереджені на процесі оволодіння новими знаннями та навичками, розглядають помилки як природну частину навчання, схильні до пошуку складних завдань, що сприяють розвитку. Натомість, особи з орієнтацією на результат зосереджені на демонстрації власних здібностей та

порівнянні себе з іншими, що може призводити до зниження мотивації у ситуаціях невдач. Вони прагнуть отримувати позитивні оцінки власної компетентності від оточуючих, уникають ситуацій, де можуть виглядати некомпетентними, схильні обирати завдання, що гарантують успіх.

К. Двек розвинула концепцію імпліцитних теорій інтелекту, згідно з якою уявлення особистості про природу власних здібностей суттєво впливає на мотиваційну спрямованість [10]. Особи з установкою на зростання вважають, що здібності можна розвивати через зусилля та практику, демонструють високу мотивацію до навчання та стійкість у подоланні труднощів. Натомість, особи з фіксованою установкою розглядають здібності як незмінні характеристики, що призводить до зниження мотивації після невдач та уникнення викликів. Трансформація імпліцитних теорій особистості може суттєво змінити мотиваційну спрямованість та поведінкові стратегії.

Соціокультурний контекст відіграє значущу роль у формуванні мотиваційної спрямованості особистості. Культурні цінності, соціальні норми та очікування суспільства детермінують пріоритетність певних мотиваційних тенденцій [11]. У колективістських культурах більшого значення набувають мотиви, пов'язані із соціальною гармонією та груповими цілями, тоді як в індивідуалістичних культурах домінують мотиви особистих досягнень та самореалізації. Українське суспільство, перебуваючи у стані трансформації ціннісно-мотиваційної системи, демонструє поєднання різноманітних мотиваційних орієнтацій. Традиційні цінності колективізму та взаємодопомоги співіснують з новими цінностями індивідуалізму та особистого успіху, що створює певну амбівалентність у мотиваційній сфері особистості.

Г. Маркус та Ш. Кітаяма обґрунтували концепцію незалежної та взаємозалежної Я-концепції як основи культурних відмінностей у мотивації [11]. Незалежна Я-концепція, характерна для західних індивідуалістичних культур, орієнтує особистість на виокремлення себе від інших, підкреслення власної унікальності, досягнення особистих цілей. Взаємозалежна Я-

концепція, притаманна східним колективістським культурам, спрямовує особистість на підтримку гармонійних стосунків з іншими, виконання соціальних ролей, досягнення групових цілей. Ці культурні відмінності виявляються у специфіці мотиваційних пріоритетів, стилях прийняття рішень, стратегіях подолання стресу.

Вікові та індивідуально-психологічні особливості особистості суттєво впливають на характеристики мотиваційної спрямованості. Дослідження свідчать про динамічність мотиваційної сфери протягом життєвого шляху особистості та зміну пріоритетності різних мотиваційних тенденцій на різних етапах професійного розвитку [12]. У юнацькому віці домінують мотиви самоствердження, пошуку ідентичності, романтичного ставлення до професії. У період ранньої дорослості актуалізуються мотиви професійного становлення, створення сім'ї, досягнення матеріального благополуччя. У середньому віці зростає значущість мотивів професійної майстерності, передачі досвіду, соціальної реалізації. У пізньому віці пріоритетними стають мотиви збереження досягнутих позицій, стабільності, підготовки до завершення професійної кар'єри.

Темпераментальні особливості, риси характеру, рівень здібностей також вносять специфіку у структуру та динаміку мотиваційної спрямованості. Екстраверти схильні до мотивації, пов'язаної з соціальною взаємодією, зовнішніми стимулами, пошуком нових вражень, тоді як інтроверти більше орієнтовані на внутрішні процеси, глибину опрацювання інформації, стабільність середовища [12]. Особи з високим рівнем нейротизму демонструють підвищену чутливість до негативних стимулів, схильність до мотивації уникнення, тривожність у ситуаціях невизначеності. Натомість, емоційно стабільні особи характеризуються стійкістю мотивації, здатністю підтримувати цілеспрямовану активність навіть за несприятливих обставин.

Сучасні нейропсихологічні дослідження розкривають мозкові механізми мотивації та їх роль у формуванні мотиваційної спрямованості. Дофамінергічна система мозку відіграє ключову роль у процесах винагороди,

підкріплення та формування цілеспрямованої поведінки. Префронтальна кора забезпечує когнітивний контроль мотивації, планування дій, оцінювання наслідків [8]. Лімбічна система, зокрема амігдала та гіпокамп, залучена до емоційної регуляції мотивації та формування мотиваційної пам'яті. Розуміння нейробіологічних основ мотивації відкриває нові перспективи для розробки методів діагностики та оптимізації мотиваційної спрямованості особистості.

Таким чином, мотиваційна спрямованість особистості є складним інтегративним утворенням, що формується під впливом біологічних, психологічних та соціокультурних чинників. Розуміння психологічних основ мотиваційної спрямованості створює необхідне теоретичне підґрунтя для аналізу специфіки професійної мотивації у різних сферах діяльності, зокрема у правоохоронній сфері.

1.2. Специфіка професійної мотивації в правоохоронній діяльності

Професійна мотивація працівників правоохоронних органів характеризується низкою специфічних особливостей, зумовлених унікальним характером правоохоронної діяльності, її соціальною значущістю та особливими умовами здійснення. Правоохоронна діяльність належить до категорії професій особливого ризику, що передбачає високий рівень відповідальності, стресогенність та необхідність прийняття рішень в умовах невизначеності [13].

Сутність правоохоронної діяльності полягає у забезпеченні законності та правопорядку, захисті прав і свобод громадян, протидії злочинності та адміністративним правопорушенням. Ця діяльність характеризується поліфункціональністю, оскільки включає превентивну, правозастосовну, правоохоронну та сервісну функції [14]. Кожна з цих функцій вимагає специфічних професійних компетенцій та актуалізує різні мотиваційні тенденції працівників поліції. Превентивна функція орієнтує працівників на профілактику правопорушень, роботу з населенням, формування правової

культури громадян. Правозастосовна функція передбачає реалізацію норм права, притягнення правопорушників до відповідальності, забезпечення невідворотності покарання. Правоохоронна функція пов'язана з безпосереднім захистом прав та інтересів громадян, припиненням протиправних дій. Сервісна функція відображає орієнтацію сучасної поліції на надання послуг населенню, задоволення потреб громадян у безпеці та захисті.

Психологічний аналіз правоохоронної діяльності дозволяє виділити низку факторів, що детермінують специфіку професійної мотивації поліцейських. Перший фактор пов'язаний із соціальною значущістю та престижністю професії. У різні періоди суспільного розвитку соціальний статус працівників правоохоронних органів зазнавав суттєвих змін, що безпосередньо впливало на мотивацію вступу до поліції та професійної самореалізації [15]. Реформування системи правоохоронних органів в Україні, створення Національної поліції у 2015 році актуалізували питання формування нової мотиваційної парадигми серед поліцейських. Перехід від радянської моделі міліції до сучасної моделі поліції європейського зразка потребував кардинальної трансформації мотиваційних орієнтацій персоналу, переорієнтації з каральної на сервісну функцію, підвищення значущості етичних стандартів та професіоналізму.

Дослідження громадської думки свідчать про поступове підвищення рівня довіри населення до Національної поліції України порівняно з попереднім періодом функціонування міліції [15]. Проте рівень довіри залишається нижчим порівняно з європейськими стандартами, що впливає на мотивацію працівників через відчуття недостатньої соціальної підтримки та визнання. Позитивний імідж поліції у суспільстві виступає потужним мотиваційним ресурсом, оскільки підвищує професійну гордість працівників, сприяє їх ідентифікації з організацією, посилює почуття значущості виконуваної роботи. Натомість, негативне ставлення суспільства до правоохоронних органів може призводити до зниження мотивації, розчарування у професії, професійної деформації.

Другий фактор визначається особливостями організаційної структури та специфікою управлінських відносин у поліцейських організаціях. Правоохоронні органи характеризуються жорсткою ієрархічною структурою, чітким розподілом функціональних обов'язків та суворою дисципліною [16]. Ця специфіка організаційного середовища формує особливий тип організаційної культури, що впливає на мотиваційні пріоритети працівників. Дослідження свідчать, що у високоформалізованих організаційних структурах значущими стають мотиви стабільності, чіткості вимог та передбачуваності кар'єрного зростання. Проте надмірна бюрократизація може призводити до зниження ініціативності працівників, формалізму у виконанні службових обов'язків, орієнтації на дотримання процедур замість досягнення реальних результатів.

Військiзований характер організації правоохоронних органів передбачає наявність чіткої субординації, обов'язку виконання наказів керівництва, дисциплінарної відповідальності за порушення службових обов'язків [16]. Така організаційна структура має як позитивні, так і негативні наслідки для мотивації персоналу. З одного боку, чіткість вимог, передбачуваність кар'єрних траєкторій, структурованість діяльності створюють відчуття безпеки та стабільності, що є важливими мотиваторами для певної категорії працівників. З іншого боку, обмеження автономії, жорсткий контроль, неможливість проявити ініціативу можуть пригнічувати внутрішню мотивацію, особливо у працівників з високою потребою в самостійності та творчості.

Третій фактор пов'язаний із екстремальним характером правоохоронної діяльності та наявністю ризику для життя і здоров'я. Працівники поліції регулярно стикаються з небезпечними ситуаціями, що вимагає високого рівня психологічної стійкості, мужності та готовності до самопожертви [17]. Мотивація працівників, орієнтованих на роботу в екстремальних умовах, має специфічні особливості та часто пов'язана з потребою у адреналіні, прагненням до випробувань та бажанням довести власну спроможність.

Екстремальність діяльності може виступати як мотивуючим, так і демотивуючим чинником залежно від індивідуально-психологічних особливостей працівника. Для осіб з високою потребою у гострих відчуттях, схильних до ризику, екстремальні ситуації можуть бути джерелом професійного задоволення. Натомість, для осіб з високою тривожністю, потребою у безпеці постійне перебування в стресових умовах призводить до професійного вигорання та бажання змінити сферу діяльності.

Особливістю правоохоронної діяльності є необхідність роботи з негативними аспектами суспільного життя, постійні контакти з криміногенним середовищем, свідками людського горя та страждань [17]. Така специфіка професійних завдань створює високе психоемоційне навантаження, що вимагає від працівників розвинених механізмів психологічного захисту та стресостійкості. Тривале перебування в атмосфері негативу може призводити до емоційного виснаження, цинізму, втрати емпатії, що негативно впливає на мотивацію та якість професійної діяльності. Тому важливим аспектом підтримки мотивації є забезпечення психологічного супроводу працівників, можливості психологічної розрядки, балансу між професійним та особистим життям.

Четвертий фактор визначається правовою регламентацією діяльності та високим рівнем відповідальності за прийняті рішення. Кожна дія працівника поліції має здійснюватися у суворій відповідності до законодавства, будь-яке перевищення повноважень або порушення процедур може мати серйозні правові наслідки як для самого працівника, так і для організації загалом [14]. Така ситуація формує специфічну мотиваційну конфігурацію, де значущими стають мотиви уникнення помилок, дотримання процедур, захисту себе від можливих звинувачень. Проте надмірна орієнтація на уникнення помилок може призводити до перестраховки, формалізму, небажання брати на себе відповідальність у нестандартних ситуаціях.

М.І. Ануфрієв досліджував мотиваційну структуру особистості працівників правоохоронних органів та виділив провідні мотиваційні

кластери, що детермінують професійний вибір та успішність діяльності [18]. До провідних мотивів вибору професії поліцейського належать: мотив служіння суспільству та захисту правопорядку, мотив матеріального забезпечення та соціальних гарантій, мотив кар'єрного зростання та професійного розвитку, мотив престижності професії та соціального статусу, мотив можливості реалізації владних повноважень. Співвідношення цих мотивів у мотиваційній структурі особистості визначає тип професійної спрямованості та ефективність службової діяльності. Емпіричні дослідження показують, що найбільш ефективними є працівники, у яких представлені різноманітні мотиви, але домінують просоціальні орієнтації.

Мотив служіння суспільству відображає альтруїстичну спрямованість особистості, прагнення сприяти встановленню справедливості, захищати права та інтереси громадян [18]. Цей мотив пов'язаний з високими моральними стандартами, відчуттям обов'язку, соціальною відповідальністю. Працівники з домінуванням цього мотиву демонструють високу етичність поведінки, емпатію до потерпілих, прагнення реально допомогти людям. Проте виключне домінування альтруїстичних мотивів може призводити до ідеалізації професії, розчарування при зіткненні з реаліями правоохоронної системи, професійного вигорання через надмірну емоційну залученість.

Мотив матеріального забезпечення та соціальних гарантій відображає прагматичну орієнтацію, коли вибір професії зумовлений можливістю отримати стабільний дохід, соціальні пільги, пенсійне забезпечення [18]. В умовах економічної нестабільності цей мотив набуває особливої актуальності. Працівники з домінуванням прагматичних мотивів схильні раціонально оцінювати співвідношення власних зусиль та винагороди, чутливі до справедливості системи оплати праці. Проте виключно прагматична орієнтація може призводити до зниження якості роботи з громадянами, формалізму у виконанні обов'язків, схильності до корупційних практик.

Мотив кар'єрного зростання та професійного розвитку характеризує осіб, орієнтованих на професійне вдосконалення, просування по службовій

драбині, розширення зони відповідальності та повноважень [18]. Такі працівники демонструють високу активність у підвищенні кваліфікації, прагнуть брати участь у складних професійних завданнях, виявляють ініціативність. Вони розглядають кожен етап професійної кар'єри як ступінь до досягнення більш високих позицій. Проте надмірна орієнтація на кар'єрне зростання може призводити до конкуренції з колегами, використання неетичних засобів для просування, втрати інтересу до змісту роботи заради формальних досягнень.

В.О. Криволапчук запропонував типологію професійної мотивації працівників органів внутрішніх справ, виокремивши альтруїстичний, прагматичний, престижний та інструментальний типи мотивації [19]. Альтруїстичний тип характеризується домінуванням мотивів служіння суспільству, захисту громадян та забезпечення справедливості. Працівники цього типу орієнтовані на змістовні аспекти діяльності, отримують задоволення від допомоги людям, демонструють високу етичність поведінки. Вони готові працювати понад нормативний час, якщо це необхідно для вирішення важливих завдань, проявляють ініціативність у пошуку нових підходів до роботи з населенням.

Прагматичний тип орієнтований на матеріальні блага, соціальні гарантії та стабільність [19]. Працівники цього типу чітко розмежовують робочий та особистий час, прагнуть мінімізувати зусилля при виконанні службових обов'язків, чутливі до справедливості винагороди. Вони схильні залишатися в організації, доки умови праці та оплата їх влаштовують, проте легко змінюють місце роботи при появі більш вигідних пропозицій. Прагматичний тип не схильний до надмірного емоційного залучення у роботу, що може бути захисним механізмом від професійного вигорання, проте може призводити до формалізму та байдужості.

Престижний тип визначається прагненням до визнання, поваги з боку оточуючих та високого соціального статусу [19]. Працівники цього типу чутливі до оцінок керівництва та колег, прагнуть отримувати нагороди та

відзнаки, важливе значення надають статусним символам професії. Вони орієнтовані на зовнішні атрибути успіху, схильні порівнювати себе з іншими, прагнуть до видимих досягнень. За сприятливих умов престижна мотивація може стимулювати працівників до високої продуктивності, проте за відсутності визнання може призводити до незадоволеності та зниження ефективності діяльності.

Інструментальний тип розглядає роботу в поліції як засіб досягнення інших цілей, не пов'язаних безпосередньо з правоохоронною діяльністю [19]. Це можуть бути цілі отримання досвіду для подальшої роботи в інших сферах, встановлення корисних контактів, отримання пільг для навчання чи житла. Працівники інструментального типу зазвичай не планують довготривалої кар'єри в поліції, розглядають цю роботу як перехідний етап. Така мотиваційна орієнтація може призводити до недостатньої професійної ідентифікації, низької залученості у справи організації, високої плинності кадрів.

Внутрішня мотивація у правоохоронній діяльності пов'язана з інтересом до змісту роботи, прагненням до професійного вдосконалення та задоволенням від виконання службових обов'язків. Дослідження О.М. Бандурки свідчать, що високий рівень внутрішньої мотивації корелює з професійною ефективністю, етичністю поведінки та стійкістю до професійної деформації [20]. Внутрішньо мотивовані працівники демонструють більшу ініціативність, творчий підхід до вирішення службових завдань та відповідальність. Вони здатні знаходити позитивні аспекти навіть у рутинних завданнях, розглядають професійні труднощі як виклики для розвитку, менш схильні до емоційного вигорання.

Формування внутрішньої мотивації у правоохоронній діяльності пов'язане з кількома умовами [20]. По-перше, важливим є відчуття значущості виконуваної роботи, усвідомлення того, що діяльність має реальний позитивний вплив на життя людей та стан суспільства. По-друге, необхідна наявність можливостей для професійного зростання, оволодіння новими компетенціями, реалізації творчого потенціалу. По-третє, важливим є відчуття

автономії, можливості приймати самостійні рішення у межах своєї компетенції, не відчуваючи надмірного контролю. По-четверте, значущим є зворотний зв'язок про результати роботи, визнання досягнень з боку керівництва та колег.

Зовнішня мотивація працівників поліції визначається факторами організаційного середовища, системою винагород та санкцій, можливостями кар'єрного зростання. Важливими компонентами зовнішньої мотивації є рівень матеріального забезпечення, соціальні пільги, умови праці та якість управління [21]. Збалансоване поєднання внутрішніх та зовнішніх мотиваторів створює оптимальні умови для професійної самореалізації працівників поліції. Дослідження показують, що найвища ефективність діяльності спостерігається у працівників, які отримують задоволення від змісту роботи та водночас мають адекватне матеріальне винагородження і соціальні гарантії.

Проблема недостатнього матеріального забезпечення працівників поліції залишається актуальною в Україні, що негативно впливає на мотивацію персоналу [21]. Порівняння рівня оплати праці поліцейських з іншими професіями, що вимагають аналогічної кваліфікації, часто не на користь правоохоронних органів. Це призводить до відтоку кваліфікованих кадрів у приватний сектор, труднощів залучення талановитої молоді до поліції, підвищення корупційних ризиків. Водночас досвід інших країн показує, що підвищення заробітної плати само по собі не гарантує високої мотивації та етичності поведінки, якщо воно не супроводжується іншими організаційними змінами.

Специфічним аспектом професійної мотивації в правоохоронній діяльності є проблема професійної деформації та її впливу на мотиваційну сферу. Тривале перебування в умовах постійного психологічного напруження, необхідність протистояти негативним явищам суспільного життя, контакти з криміногенним середовищем можуть призводити до деформації мотиваційних пріоритетів [22]. Професійна деформація може виявлятися у зниженні альтруїстичних мотивів, посиленні прагматичної спрямованості, формуванні

правового нігілізму, розвитку авторитарних тенденцій, емоційній байдужості до страждань людей.

О.В. Грищук виділяє кілька стадій професійної деформації працівників правоохоронних органів [22]. Початкова стадія характеризується підвищеною пильністю, підозрілістю, схильністю бачити у діях людей прихований негативний підтекст. Ці зміни можуть бути адаптивними у професійній діяльності, проте призводять до труднощів у особистому житті. На наступній стадії розвивається емоційна огрубілість, цинізм, знеособлення у ставленні до людей, які розглядаються лише як об'єкти професійної діяльності. Найбільш небезпечна стадія пов'язана з деформацією моральних цінностей, коли працівник починає виправдовувати порушення закону заради досягнення службових цілей або особистих інтересів.

Дослідження Я.Ю. Кондратьєва присвячені вивченню динаміки професійної мотивації працівників поліції на різних етапах службової діяльності [23]. Встановлено, що мотиваційна структура зазнає закономірних змін протягом професійного становлення. На етапі професійної адаптації, який охоплює перші два-три роки служби, домінують мотиви самоствердження, оволодіння професією та визнання колегами. Молоді працівники переживають період романтизації професії, захоплення новизною діяльності, прагнення довести власну спроможність. Водночас цей період характеризується високою вразливістю до професійних невдач, чутливістю до оцінок керівництва та досвідчених колег.

На етапі професійного становлення, який припадає на період від трьох до семи років служби, відбувається стабілізація мотиваційної структури [23]. Працівники набувають впевненості у власних професійних можливостях, формується реалістичне бачення специфіки правоохоронної діяльності, визначаються довготривалі професійні цілі. У цей період актуалізуються мотиви кар'єрного зростання, професійного вдосконалення, досягнення майстерності. Водночас саме на цьому етапі може виникати перше розчарування у професії, якщо очікування не відповідають реальності,

відсутні можливості для професійного зростання, присутні несприятливі організаційні умови.

На етапі професійної майстерності, який охоплює період від семи до п'ятнадцяти років служби, мотиваційна структура характеризується домінуванням мотивів професійного вдосконалення, передачі досвіду та наставництва [23]. Досвідчені працівники отримують задоволення від розв'язання складних професійних завдань, використання накопиченого досвіду, визнання з боку колег як експертів у своїй галузі. Проте на цьому етапі також можливий розвиток професійної деформації, емоційного вигорання, особливо якщо відсутні можливості для подальшого кар'єрного зростання або працівник відчуває, що його досвід та компетентність недооцінюються організацією.

На пізніх етапах кар'єри, після п'ятнадцяти років служби, зростає значущість мотивів стабільності та соціального забезпечення [23]. Працівники орієнтуються на збереження досягнутих позицій, підготовку до виходу на пенсію, передачу професійного досвіду молодшому поколінню. У цей період знижується готовність до інновацій, змін у звичних способах роботи, проте зростає цінність працівників як носіїв корпоративної культури та професійних традицій.

Гендерні особливості професійної мотивації працівників правоохоронних органів становлять окремий напрям досліджень. Збільшення кількості жінок у поліцейських підрозділах актуалізувало питання специфіки їхньої мотиваційної спрямованості [24]. Дослідження свідчать, що жінки-поліцейські частіше керуються мотивами допомоги людям, соціального захисту та стабільності, тоді як чоловіки частіше орієнтовані на кар'єрне зростання, владні повноваження та престиж професії. Жінки демонструють вищу емпатію, більшу схильність до комунікативних аспектів роботи, прагнення встановлювати довірливі стосунки з громадянами. Чоловіки частіше орієнтовані на силові методи роботи, конкуренцію з колегами, демонстрацію професійної компетентності.

Водночас варто продовжувати стереотипізації гендерних відмінностей у мотивації, оскільки індивідуальні особливості можуть значно варіюватися [24]. Сучасні дослідження показують, що гендерні відмінності у професійній мотивації поступово зменшуються, особливо серед молодого покоління поліцейських. Важливим є створення рівних можливостей для професійної самореалізації незалежно від статі, подолання гендерних стереотипів щодо "чоловічих" та "жіночих" посад у правоохоронних органах, забезпечення балансу між професійним та сімейним життям для працівників обох статей.

Особливої уваги заслуговує проблема мотивації працівників поліції до професійного навчання та розвитку. Швидкі зміни у правовій базі, поява нових форм злочинності, впровадження сучасних технологій вимагають постійного оновлення професійних знань та навичок [25]. Мотивація до професійного навчання пов'язана як із внутрішніми чинниками (інтерес до професії, прагнення до компетентності), так і з зовнішніми (вимоги службової атестації, можливості кар'єрного просування). Г.П. Жаровська встановила, що найвища мотивація до навчання спостерігається у працівників на початкових етапах кар'єри та у осіб з високим рівнем професійних амбіцій [25].

Проте існують численні бар'єри для професійного навчання працівників поліції. По-перше, високе робоче навантаження часто унеможливорює участь у тривалих освітніх програмах. По-друге, недостатня якість деяких навчальних програм, їх відірваність від практичних потреб знижують мотивацію до навчання. По-третє, відсутність чіткого зв'язку між підвищенням кваліфікації та кар'єрним зростанням чи матеріальним заохоченням не стимулює працівників інвестувати час та зусилля у професійний розвиток [25]. Подолання цих бар'єрів вимагає системних змін в організації професійного навчання поліцейських.

У контексті реформування правоохоронної системи України особливого значення набуває проблема трансформації мотиваційних орієнтацій працівників поліції. Перехід від моделі карально-репресивної діяльності до

моделі сервісної поліції вимагає якісних змін у мотиваційній структурі персоналу [26]. Нова парадигма поліцейської діяльності актуалізує мотиви служіння громаді, орієнтації на потреби громадян, партнерської взаємодії з населенням. Концепція *community policing*, що активно впроваджується в Україні, передбачає орієнтацію працівників поліції на профілактику правопорушень через співпрацю з громадою, вирішення проблем безпеки на рівні локальних спільнот, встановлення довірливих стосунків з населенням.

Трансформація мотиваційної парадигми є складним процесом, що стикається з певним опором [26]. Працівники, які тривалий час працювали в умовах старої системи, можуть сприймати нові вимоги як надмірні, незрозумілі або нереалістичні. Звичні мотиваційні орієнтації, що формувалися роками, важко піддаються змінам. Тому реформування потребує не лише зміни формальних процедур та структур, а й цілеспрямованої роботи з трансформації організаційної культури, ціннісних орієнтацій персоналу, мотиваційних пріоритетів. Важливу роль у цьому процесі відіграє залучення до поліції нових працівників, які не мають досвіду роботи в старій системі та відкриті до нових підходів.

Важливим напрямом досліджень є вивчення взаємозв'язку професійної мотивації та етичності поведінки працівників поліції. Високий рівень довіри громадян до правоохоронних органів базується на етичності та доброчесності поліцейських [27]. Мотиваційна спрямованість працівника детермінує його схильність до дотримання етичних норм та професійних стандартів. Домінування егоїстичних мотивів та прагматичної орієнтації підвищує ризик неетичної поведінки та корупційних проявів. О.А. Мартиненко встановила, що працівники з високим рівнем альтруїстичної мотивації демонструють більшу етичність у складних ситуаціях морального вибору [27].

Проблема корупції у правоохоронних органах тісно пов'язана з мотиваційною сферою працівників. Корупційна поведінка може бути результатом домінування матеріальних мотивів за недостатнього рівня оплати праці, слабкості моральних переконань, відсутності ідентифікації з

професійними цінностями [27]. Водночас дослідження показують, що корупція є не стільки проблемою індивідуальної мотивації, скільки наслідком системних організаційних дисфункцій. Корупційні практики можуть бути вбудовані в організаційну культуру, сприйматися як норма, підтримуватися неформальними правилами. Тому боротьба з корупцією потребує не лише посилення контролю та санкцій, а й системних змін в організаційній культурі, формування нової мотиваційної парадигми, що базується на цінностях професіоналізму та доброчесності.

Система мотивації персоналу поліцейських організацій має враховувати специфіку правоохоронної діяльності та забезпечувати стимулювання як матеріальних, так і нематеріальних потреб працівників. Ефективна система мотивації включає справедливу оплату праці, можливості професійного розвитку, систему заохочень та визнання досягнень, створення сприятливого соціально-психологічного клімату [28]. С.І. Яковенко обґрунтував принципи побудови системи мотивації персоналу Національної поліції України, серед яких: принцип комплексності, що передбачає використання різноманітних методів мотивації; принцип диференційованості, що враховує індивідуальні особливості працівників; принцип справедливості, що забезпечує прозорість критеріїв оцінювання та винагороди; принцип гнучкості, що дозволяє адаптувати систему мотивації до змінних умов [28].

Матеріальна мотивація включає базову заробітну плату, надбавки за особливі умови праці, премії за досягнення, компенсації ризиків. Важливим є забезпечення конкурентоспроможності оплати праці порівняно з іншими сферами діяльності, внутрішньої справедливості винагороди, прозорості механізмів нарахування [28]. Проте матеріальна мотивація має свої обмеження: ефект від підвищення заробітної плати з часом знижується, надмірна орієнтація на матеріальні стимули може витіснити внутрішню мотивацію, не всі аспекти діяльності можна виміряти та винагородити матеріально.

Нематеріальна мотивація у поліцейській діяльності включає широкий спектр засобів стимулювання: визнання досягнень, заохочення, можливості професійного зростання, участь у прийнятті рішень, підвищення кваліфікації, створення комфортних умов праці [28]. Особливе значення має публічне визнання заслуг працівників, нагородження, висвітлення професійних успіхів у засобах масової інформації, що підвищує професійну гордість та самоповагу. Дослідження показують, що для багатьох працівників визнання та повага з боку керівництва та колег є не менш важливими мотиваторами, ніж матеріальна винагорода.

Професійний розвиток та навчання персоналу виступають важливими чинниками формування мотиваційної спрямованості. Можливість оволодівати новими знаннями та навичками, підвищувати професійну компетентність, отримувати досвід роботи в різних підрозділах створює перспективи кар'єрного зростання та професійної самореалізації [25]. Організації, що інвестують у розвиток персоналу, демонструють вищу ефективність та нижчу плінність кадрів. Система професійного розвитку має включати як формальні програми навчання, так і неформальні можливості розвитку через наставництво, стажування, участь у проектах, обмін досвідом.

Психологічний супровід професійної діяльності працівників поліції має важливе значення для підтримки оптимального рівня мотивації. Робота психологічної служби включає профілактику професійного вигорання, психологічну підтримку працівників після травмуючих подій, розвиток навичок стресостійкості та емоційної регуляції [29]. Збереження психологічного здоров'я персоналу є необхідною умовою підтримки високої мотивації та ефективності діяльності. В.І. Осьодло та І.О. Колесніченко розробили комплексну систему психологічного супроводу, що включає первинну психологічну діагностику при відборі кадрів, періодичне психологічне обстеження працівників, психологічне консультування, психокорекційну роботу, навчання методам саморегуляції [29].

Особливу категорію становлять працівники підрозділів, що стикаються з найбільш стресогенними ситуаціями: працівники кримінальної поліції, спецпідрозділів, дільничних офіцерів поліції, слідчих [29]. Для цих категорій особливо важливим є забезпечення можливостей психологічної розрядки, відновлення після стресових ситуацій, підтримки балансу між професійним та особистим життям. Система ротації, що передбачає періодичну зміну характеру службових завдань, може бути ефективним засобом профілактики професійного вигорання та підтримки мотивації.

Особливої уваги заслуговує проблема мотивації працівників підрозділів ювенальної превенції, що здійснюють захист прав дітей. Ця діяльність характеризується високою емоційною насиченістю, необхідністю роботи з вразливими категоріями населення, комплексністю проблем, що потребують вирішення [30]. Н.В. Павлик встановила, що ефективна робота у сфері ювенальної превенції вимагає специфічної мотиваційної конфігурації, де домінують просоціальні мотиви, високий рівень емпатії, орієнтація на допомогу та підтримку дітей [30]. Працівники ювенальної поліції мають володіти високим рівнем терпіння, здатністю працювати з складними випадками сімейного неблагополуччя, готовністю до тривалої роботи без швидких видимих результатів.

Специфіка мотивації працівників ювенальної превенції пов'язана з необхідністю поєднання різноманітних професійних ролей: правоохоронця, соціального працівника, педагога, медіатора [30]. Така поліфункціональність вимагає широкого спектру компетенцій та актуалізує різні мотиваційні тенденції. Працівники мають бути мотивовані не лише на виявлення та припинення правопорушень, а й на профілактичну роботу, соціальний супровід дітей та сімей, міжвідомчу взаємодію. Мотивація до такої комплексної діяльності формується важче, оскільки результати часто є відстроченими у часі та не завжди очевидними.

Емоційне навантаження роботи з дітьми, які постраждали від насильства, перебувають у конфлікті із законом, живуть в умовах сімейного

неблагополуччя, є значним чинником ризику професійного вигорання [30]. Постійне стикання з дитячими травмами, неможливість допомогти в усіх випадках, відчуття безсилля перед масштабом проблем можуть призводити до емоційного виснаження, втрати мотивації, бажання змінити сферу діяльності. Тому критично важливим є забезпечення систематичного психологічного супроводу працівників ювенальної превенції, можливостей професійної супервізії, підтримки з боку колег та керівництва.

Мотивація працівників ювенальної превенції підтримується через усвідомлення соціальної значущості роботи, бачення позитивних змін у житті дітей та сімей, визнання професійних досягнень [30]. Важливим мотиваційним ресурсом є формування професійної спільноти працівників ювенальної поліції, обмін досвідом, взаємопідтримка. Можливості професійного зростання через участь у міжнародних програмах, навчальних семінарах, конференціях також сприяють підтримці високої мотивації. Систематичне навчання сучасним методам роботи з дітьми, включаючи відновне правосуддя, медіацію, травмоорієнтовані підходи, підвищує впевненість працівників у власній компетентності та посилює внутрішню мотивацію.

Міжнародний досвід організації роботи поліції у сфері захисту прав дітей показує важливість створення спеціалізованих підрозділів з чітко визначеними функціями, забезпечення їх необхідними ресурсами, створення системи підтримки та супервізії для працівників [30]. У країнах з розвиненими системами ювенальної юстиції особлива увага приділяється відбору кадрів для роботи з дітьми, їх спеціальній підготовці, забезпеченню конкурентоспроможної оплати праці. Визнається, що робота у сфері захисту прав дітей вимагає особливих особистісних якостей та мотиваційної спрямованості, тому не кожен працівник поліції може бути ефективним у цій сфері.

Таким чином, професійна мотивація у правоохоронній діяльності характеризується комплексністю та багатofакторною зумовленістю. Мотиваційна спрямованість формується під впливом індивідуально-

психологічних особливостей працівників, специфіки професійних завдань, організаційних умов діяльності, соціокультурного контексту. Розуміння специфіки мотиваційної спрямованості працівників поліції є необхідною умовою розробки ефективних систем управління персоналом та забезпечення високої ефективності правоохоронної діяльності. Особливої уваги потребує формування мотивації працівників підрозділів ювенальної превенції, діяльність яких має критичне значення для захисту прав та інтересів дітей в українському суспільстві.

1.3. Мотиваційна спрямованість персоналу як чинник організаційної ефективності

Організаційна ефективність поліцейських установ значною мірою детермінується мотиваційною спрямованістю персоналу, яка виступає ключовим психологічним ресурсом досягнення організаційних цілей та реалізації стратегічних завдань. Сучасні концепції управління персоналом розглядають мотивацію не лише як інструмент підвищення продуктивності праці, а як фундаментальну основу організаційного розвитку та конкурентоспроможності [29].

Поняття організаційної ефективності в контексті діяльності правоохоронних органів має специфічне наповнення, оскільки критерії результативності поліцейської роботи не обмежуються кількісними показниками, а включають якісні характеристики взаємодії з громадянами, рівень довіри населення, дотримання прав людини та верховенства права [31]. Тому мотиваційна спрямованість персоналу має узгоджуватися не лише з формальними показниками діяльності, а й із ціннісними орієнтирами сучасної демократичної поліції.

Теоретичні моделі взаємозв'язку мотивації та організаційної ефективності базуються на різних методологічних підходах. Процесуальні теорії мотивації, зокрема теорія очікувань В. Врума, обґрунтовують

положення про те, що мотивація працівника визначається очікуваннями щодо зв'язку між зусиллями та результатом, між результатом та винагородою, а також цінністю винагороди [32]. У контексті поліцейської діяльності це означає, що ефективність праці залежить від чіткості цілей, прозорості критеріїв оцінювання, справедливості системи винагород та їх відповідності потребам працівників.

Теорія справедливості С. Адамса акцентує увагу на значущості сприйняття працівниками справедливості винагороди порівняно з власними зусиллями та винагородою інших осіб [33]. Відчуття несправедливості призводить до зниження мотивації та організаційної ефективності. У поліцейських організаціях проблема справедливості винагороди має особливу актуальність, оскільки працівники різних підрозділів можуть стикатися з різним рівнем ризику та навантаження при однаковій оплаті праці.

Концепція організаційної прихильності розглядає емоційний, нормативний та раціональний компоненти зв'язку працівника з організацією [34]. Емоційна прихильність базується на ідентифікації працівника з цінностями та цілями організації, нормативна прихильність пов'язана з почуттям обов'язку, а раціональна прихильність визначається усвідомленням витрат, пов'язаних із залишенням організації. Дослідження свідчать, що організаційна прихильність позитивно корелює з ефективністю діяльності, зниженням плинності кадрів та підвищенням якості обслуговування громадян.

У контексті поліцейської діяльності організаційна прихильність набуває специфічних форм, що пов'язано з корпоративною культурою правоохоронних органів, традиціями служби та особливим характером професійної ідентичності [35]. Почуття належності до поліцейської спільноти, гордість за професію, усвідомлення важливості виконуваної місії формують потужний мотиваційний ресурс, що сприяє високій ефективності діяльності навіть за несприятливих умов.

Емпіричні дослідження взаємозв'язку мотиваційної спрямованості та організаційної ефективності у правоохоронній сфері демонструють складні

нелінійні залежності. Дослідження С.І. Яковенка показали, що найвища ефективність діяльності спостерігається у працівників із збалансованою мотиваційною структурою, де представлені як альтруїстичні, так і прагматичні мотиви [36]. Домінування виключно альтруїстичних мотивів може призводити до професійного вигорання та розчарування, тоді як переважання прагматичних мотивів знижує якість взаємодії з громадянами та підвищує ризик неетичної поведінки.

Мотиваційна спрямованість персоналу впливає на різні аспекти організаційної ефективності. По-перше, вона детермінує рівень трудової активності та продуктивності праці працівників. Високомотивовані працівники демонструють більшу ініціативність, готовність брати на себе відповідальність, наполегливість у досягненні цілей [37]. По-друге, мотиваційна спрямованість впливає на якість виконання службових обов'язків, що особливо важливо у правоохоронній діяльності, де помилки можуть мати серйозні наслідки для прав та безпеки громадян.

По-третє, мотивація персоналу визначає інноваційність організаційної поведінки. Працівники з високим рівнем внутрішньої мотивації більш схильні до пошуку нових підходів до вирішення професійних завдань, впровадження сучасних технологій, підвищення кваліфікації [38]. Інноваційність має особливе значення в умовах реформування правоохоронної системи, коли необхідні якісні зміни в організації та методах поліцейської роботи.

По-четверте, мотиваційна спрямованість працівників впливає на соціально-психологічний клімат в організації, характер міжособистісних відносин, рівень конфліктності. Просоціальна мотивація сприяє формуванню кооперативних відносин, взаємодопомоги та командної роботи [39]. Егоїстична мотивація може призводити до конкуренції, конфліктів та руйнування колективної згуртованості.

Важливим аспектом впливу мотиваційної спрямованості на організаційну ефективність є її зв'язок із професійною надійністю працівників. Професійна надійність у правоохоронній діяльності передбачає стабільність

результатів діяльності, дотримання процедур та стандартів, етичність поведінки [40]. Дослідження показують, що працівники з домінуванням ціннісно-сміслових мотивів демонструють вищу професійну надійність порівняно з працівниками, орієнтованими виключно на зовнішні винагороди.

Проблема формування оптимальної мотиваційної спрямованості персоналу поліцейських організацій потребує системного підходу, що охоплює різні рівні організаційного функціонування. На макрорівні необхідне створення сприятливих правових, соціально-економічних та культурних умов для професійної діяльності поліцейських, підвищення престижності професії, формування позитивного іміджу правоохоронних органів у суспільстві [41]. Соціальне визнання значущості поліцейської роботи виступає потужним джерелом мотивації та професійної гордості.

На мезорівні організації важливими є особливості організаційної культури, стиль керівництва, система управління персоналом. Дослідження О.В. Тімченка свідчать, що трансформаційний стиль лідерства, що характеризується натхненням працівників, стимулюванням їхнього інтелектуального розвитку, індивідуальним підходом, позитивно впливає на мотивацію та ефективність діяльності підлеглих [42]. Трансформаційні лідери здатні формувати у працівників бачення місії організації, розвивати внутрішню мотивацію та організаційну прихильність.

Організаційна культура поліцейських підрозділів характеризується специфічними цінностями, нормами, символами та ритуалами, що формують професійну ідентичність працівників [43]. Ціннісна основа організаційної культури детермінує домінуючі мотиваційні орієнтації персоналу. Культура, орієнтована на служіння громаді, захист прав людини, професіоналізм та етичність, сприяє формуванню конструктивної мотиваційної спрямованості. Натомість корпоративістська культура, що ставить інтереси організації вище суспільних інтересів, може призводити до деформації мотиваційних пріоритетів.

На мікрорівні важливе значення має безпосередня взаємодія керівника та підлеглого, зміст службових завдань, умови праці, можливості професійного розвитку. Теорія характеристик роботи Дж. Хекмана та Г. Олдхема обґрунтовує вплив п'яти основних характеристик роботи на мотивацію: різноманітності навичок, цілісності завдання, значущості завдання, автономії та зворотного зв'язку [44]. Збагачення змісту роботи через підвищення цих характеристик сприяє розвитку внутрішньої мотивації та задоволеності працею.

У поліцейській діяльності значущість завдання є очевидною, проте інші характеристики можуть бути недостатньо представленими. Надмірна формалізація процедур обмежує автономію працівників, рутинність деяких видів діяльності знижує різноманітність навичок, недостатній зворотний зв'язок від керівництва та громадян ускладнює оцінювання результативності власної роботи [45]. Оптимізація цих характеристик може суттєво підвищити мотивацію персоналу.

Система оцінювання діяльності працівників поліції відіграє важливу роль у формуванні мотиваційної спрямованості. Традиційна система оцінювання, орієнтована переважно на кількісні показники, може призводити до викривлення мотивації та зниження якості роботи [46]. Сучасні підходи до оцінювання ефективності правоохоронної діяльності акцентують увагу на збалансованій системі показників, що включає не лише статистичні дані про розкриття злочинів, а й якісні характеристики взаємодії з населенням, дотримання прав людини, превентивну роботу.

Система матеріального стимулювання працівників поліції має бути справедливою, прозорою та пов'язаною з реальними результатами діяльності. Дослідження показують, що недостатній рівень оплати праці та невідповідність винагороди рівню відповідальності призводять до зниження мотивації, плинності кадрів та корупційних ризиків [47]. Проте матеріальне стимулювання не може бути єдиним інструментом мотивації, оскільки його

ефективність обмежена та має тенденцію до зниження за відсутності внутрішньої мотивації.

Нематеріальна мотивація у поліцейській діяльності включає широкий спектр засобів стимулювання: визнання досягнень, заохочення, можливості професійного зростання, участь у прийнятті рішень, підвищення кваліфікації, створення комфортних умов праці [48]. Особливе значення має публічне визнання заслуг працівників, нагородження, висвітлення професійних успіхів у засобах масової інформації, що підвищує професійну гордість та самоповагу.

Професійний розвиток та навчання персоналу виступають важливими чинниками формування мотиваційної спрямованості. Можливість оволодіти новими знаннями та навичками, підвищувати професійну компетентність, отримувати досвід роботи в різних підрозділах створює перспективи кар'єрного зростання та професійної самореалізації [49]. Організації, що інвестують у розвиток персоналу, демонструють вищу ефективність та нижчу плинність кадрів.

Психологічний супровід професійної діяльності працівників поліції має важливе значення для підтримки оптимального рівня мотивації. Робота психологічної служби включає профілактику професійного вигорання, психологічну підтримку працівників після травмуючих подій, розвиток навичок стресостійкості та емоційної регуляції [50]. Збереження психологічного здоров'я персоналу є необхідною умовою підтримки високої мотивації та ефективності діяльності.

Особливої уваги заслуговує проблема мотивації працівників підрозділів ювенальної превенції, що здійснюють захист прав дітей. Ця діяльність характеризується високою емоційною насиченістю, необхідністю роботи з вразливими категоріями населення, комплексністю проблем, що потребують вирішення [51]. Мотиваційна спрямованість працівників ювенальної поліції має включати високий рівень емпатії, орієнтацію на допомогу та підтримку,

готовність до міжвідомчої взаємодії, прагнення до постійного професійного розвитку.

Форми та методи діяльності Національної поліції у сфері захисту прав дітей в Україні регламентуються Законом України "Про Національну поліцію", Законом України "Про охорону дитинства" та іншими нормативно-правовими актами [52]. Підрозділи ювенальної превенції здійснюють превентивну діяльність, спрямовану на запобігання вчиненню дітьми правопорушень, проводять профілактичну роботу з дітьми, які перебувають у конфлікті із законом, здійснюють заходи щодо протидії домашньому насильству стосовно дітей, розшукують безвісно відсутніх дітей [53].

Превентивна функція підрозділів ювенальної поліції передбачає виявлення дітей, які перебувають у складних життєвих обставинах, схильних до вчинення правопорушень, потребують особливої соціальної підтримки [53]. Ця діяльність вимагає від працівників здатності розпізнавати ранні ознаки неблагополуччя, встановлювати довірливий контакт з дітьми та їхніми родинами, координувати зусилля різних служб для надання комплексної допомоги. Мотивація до превентивної роботи пов'язана з усвідомленням можливості запобігти розвитку кризових ситуацій, допомогти дитині уникнути конфлікту із законом, забезпечити її повноцінний розвиток.

Робота з дітьми, які вчинили правопорушення, потребує від працівників ювенальної поліції особливого підходу, що поєднує правозастосовну та соціально-педагогічну функції [53]. Сучасна парадигма ювенальної юстиції орієнтує на відновний підхід, що передбачає не лише покарання неповнолітнього правопорушника, а й його ресоціалізацію, усвідомлення наслідків власних дій, відшкодування шкоди потерпілим. Мотивація працівників до такої роботи формується через розуміння того, що своєчасне втручання може змінити траєкторію життя дитини, запобігти її подальшій криміналізації.

Протидія домашньому насильству стосовно дітей є одним із найскладніших напрямів діяльності ювенальної поліції [53]. Працівники

стикаються з випадками фізичного, психологічного, сексуального насильства, занедбання дітей, що вимагає не лише професійних знань та навичок, а й високої емоційної стійкості. Робота у сфері протидії домашньому насильству передбачає здатність розпізнавати ознаки насильства, проводити опитування дітей з урахуванням їхніх вікових особливостей та травматичного досвіду, координувати дії різних служб для забезпечення безпеки дитини, супроводжувати сім'ї у процесі подолання кризи.

Розшук безвісно відсутніх дітей актуалізує мотиви захисту життя та здоров'я, прагнення повернути дітей у безпечне середовище [53]. Ця діяльність вимагає оперативності, систематичності, використання всіх доступних ресурсів та технологій. Мотивація працівників підтримується усвідомленням критичної важливості кожної хвилини у пошуку зниклої дитини, відчуттям відповідальності за її долю. Успішне завершення пошуку, возз'єднання дитини з родиною є потужним джерелом професійного задоволення та підтримки мотивації.

Специфіка роботи з дітьми вимагає від поліцейських особливих професійних та особистісних якостей, що зумовлює необхідність спеціального відбору та підготовки кадрів для підрозділів ювенальної превенції [54]. Мотиваційна спрямованість працівників цих підрозділів має характеризуватися домінуванням просоціальних мотивів, орієнтацією на захист прав та інтересів дітей, готовністю до емоційних навантажень. Працівники повинні володіти знаннями з психології дитячого розвитку, педагогіки, ювенального права, мати навички роботи з травмованими дітьми.

М.Ю. Веселов обґрунтував критерії професійного відбору кадрів для підрозділів ювенальної превенції, серед яких особливе значення мають мотиваційні характеристики [54]. До бажаних мотиваційних якостей належать: альтруїстична спрямованість, прагнення допомагати дітям, здатність до емпатії, орієнтація на довготривалу роботу без швидких результатів, готовність до міжвідомчої співпраці, прагнення до професійного розвитку у сфері роботи з дітьми. До небажаних характеристик належать:

виключно прагматична мотивація, авторитарні установки, емоційна холодність, нетерпимість до невизначеності, потреба у швидких видимих результатах.

Ефективність діяльності підрозділів ювенальної превенції значною мірою залежить від міжвідомчої взаємодії з органами освіти, охорони здоров'я, соціального захисту населення, громадськими організаціями [55]. Така взаємодія вимагає від поліцейських здатності до командної роботи, комунікативних навичок, гнучкості у виборі методів роботи. Мотивація до міжвідомчої співпраці пов'язана з усвідомленням комплексності проблем дітей та необхідності інтегрованого підходу до їх вирішення. Працівники ювенальної поліції мають розуміти, що ефективний захист прав дітей можливий лише через координацію зусиль різних фахівців та служб.

Міжнародний досвід організації міжвідомчої взаємодії у сфері захисту прав дітей демонструє ефективність створення мультидисциплінарних команд, що включають поліцейських, соціальних працівників, психологів, медичних працівників [55]. Така організація роботи дозволяє забезпечити комплексний підхід до кожного випадку, уникнути дублювання функцій, мінімізувати травматизацію дитини через повторні опитування різними фахівцями. Мотивація працівників поліції до участі у мультидисциплінарних командах формується через досвід спільної роботи, бачення кращих результатів порівняно з ізольованими діями, професійне збагачення через обмін досвідом з фахівцями інших сфер.

Моніторинг та оцінювання ефективності діяльності підрозділів ювенальної превенції має враховувати не лише кількісні показники, а й якісні критерії, зокрема рівень задоволеності дітей та їхніх законних представників наданими послугами, динаміку соціальної адаптації дітей, що перебували на обліку, рівень повторних правопорушень [56]. Орієнтація на якісні показники стимулює працівників до вдосконалення методів роботи та пошуку індивідуального підходу до кожної дитини.

В.Л. Мозговий та О.П. Кучерява розробили систему показників оцінювання ефективності діяльності підрозділів ювенальної превенції, що включає як об'єктивні, так і суб'єктивні критерії [56]. До об'єктивних показників належать: кількість виявлених дітей, які потребують соціальної підтримки, кількість здійснених профілактичних заходів, кількість повторних правопорушень серед дітей, що перебувають на обліку, кількість успішно розшуканих безвісно відсутніх дітей. До суб'єктивних показників належать: оцінка якості взаємодії з дітьми та їхніми родинами, рівень довіри до поліції з боку дітей та громадськості, оцінка ефективності міжвідомчої взаємодії партнерами, самооцінка професійної компетентності працівниками.

Збалансована система оцінювання дозволяє формувати конструктивну мотивацію працівників ювенальної поліції [56]. Орієнтація виключно на кількісні показники може призводити до формалізму, прагнення "закрити" справу швидко без реального вирішення проблеми дитини. Натомість, врахування якісних критеріїв, зворотного зв'язку від дітей та партнерських організацій стимулює працівників до пошуку дієвих підходів, індивідуалізації роботи, розвитку професійних компетенцій.

Професійне навчання працівників ювенальної поліції має включати не лише правові аспекти, а й психологічні, педагогічні, соціальні компетенції. Важливим є вивчення міжнародного досвіду роботи з дітьми, що перебувають у конфлікті із законом, оволодіння сучасними методами ресторативного правосуддя, медіації, соціального супроводу [57]. Розширення професійних компетенцій підвищує впевненість працівників у власних можливостях та сприяє розвитку внутрішньої мотивації.

Л.С. Волинець досліджувала міжнародний досвід впровадження відновного правосуддя у роботі з неповнолітніми правопорушниками та можливості його адаптації в українському контексті [57]. Відновний підхід орієнтує на залучення дитини до усвідомлення наслідків власних дій, відшкодування шкоди потерпілим, відновлення порушених соціальних зв'язків замість виключно каральних заходів. Оволодіння методами медіації,

відновних конференцій, кіл підтримки розширює інструментарій працівників ювенальної поліції, дозволяє працювати більш ефективно та гуманно. Мотивація до оволодіння цими методами пов'язана з можливістю реально змінити життя дітей на краще, бачити довготривалі позитивні результати своєї роботи.

Система підтримки професійного розвитку працівників ювенальної превенції має включати можливості участі у вітчизняних та міжнародних програмах навчання, конференціях, семінарах, обміні досвідом [57]. Контакти з колегами з інших регіонів та країн, знайомство з кращими практиками, участь у дослідницьких проектах сприяють професійному зростанню та підтримують високу мотивацію. Організації, що створюють такі можливості для своїх працівників, демонструють нижчу плинність кадрів та вищу ефективність діяльності.

Особливе значення для підтримки мотивації працівників ювенальної превенції має створення професійної спільноти, де можливий обмін досвідом, взаємопідтримка, рефлексія складних випадків [57]. Регулярні зустрічі, супервізійні групи, можливість отримати пораду досвідчених колег допомагають справлятися з емоційним навантаженням, знаходити нові підходи до вирішення проблем, підтримувати професійну ідентичність. Почуття належності до професійної спільноти, визнання з боку колег є важливими джерелами мотивації, особливо у складні періоди професійної діяльності.

Організаційна підтримка працівників ювенальної превенції має включати забезпечення необхідними ресурсами для роботи, створення комфортних умов для проведення бесід з дітьми, доступ до інформаційних систем та баз даних, технічне оснащення [57]. Недостатність ресурсів, необхідність працювати в несприятливих умовах негативно впливає на мотивацію та ефективність діяльності. Інвестиції організації у створення належних умов праці демонструють цінування роботи працівників, що позитивно впливає на їхню мотивацію та прихильність до організації.

Визнання специфіки роботи у сфері захисту прав дітей має виявлятися у системі оплати праці та соціальних гарантій для працівників ювенальної превенції [58]. Складність та емоційне навантаження цієї роботи обґрунтовують необхідність додаткових надбавок, скороченого робочого часу, більш тривалої відпустки, можливості психологічної реабілітації. Справедлива система винагороди, що враховує специфіку діяльності, є важливим чинником підтримки мотивації та запобігання плинності кадрів.

Таким чином, мотиваційна спрямованість персоналу виступає критичним чинником організаційної ефективності поліцейських підрозділів, впливаючи на продуктивність праці, якість виконання службових обов'язків, інноваційність організаційної поведінки, професійну надійність та етичність діяльності. Формування оптимальної мотиваційної структури вимагає комплексного підходу, що охоплює удосконалення системи управління персоналом, створення сприятливих організаційних умов, розвиток організаційної культури, орієнтованої на цінності професіоналізму та служіння суспільству. Особливої уваги потребує формування мотиваційної спрямованості працівників підрозділів ювенальної превенції, діяльність яких має критичне значення для захисту прав та інтересів дітей в українському суспільстві.

Висновки до розділу 1

Теоретичний аналіз психологічних засад дослідження мотиваційної спрямованості персоналу поліцейської організації дозволяє сформулювати низку принципів положень, що становлять концептуальну основу подальшого емпіричного дослідження.

Мотиваційна спрямованість особистості є складним інтегративним психологічним утворенням, що включає систему стійких мотивів, цінностей, смислових орієнтацій та детермінує вибіркоче ставлення особистості до різних аспектів діяльності. Структура мотиваційної спрямованості характеризується багатоконпонентністю, ієрархічністю та динамічністю, що зумовлює

необхідність системного підходу до її вивчення. Формування мотиваційної спрямованості відбувається під впливом біологічних, психологічних та соціокультурних чинників, причому провідна роль належить смисловій регуляції діяльності та системі особистісних цінностей. Розуміння механізмів формування та трансформації мотиваційної спрямованості створює теоретичне підґрунтя для розробки ефективних стратегій управління персоналом у правоохоронних органах.

Професійна мотивація у правоохоронній діяльності характеризується специфічними особливостями, зумовленими соціальною значущістю поліцейської роботи, екстремальним характером діяльності, особливостями організаційної структури та корпоративної культури правоохоронних органів. Мотиваційна структура працівників поліції включає різноманітні компоненти: альтруїстичні мотиви служіння суспільству та захисту правопорядку, прагматичні мотиви матеріального забезпечення та соціальних гарантій, престижні мотиви соціального визнання та статусу, мотиви професійного розвитку та самореалізації. Співвідношення цих мотивів визначає тип професійної спрямованості та впливає на ефективність службової діяльності. Найвища ефективність досягається за умови збалансованої мотиваційної структури, де домінують просоціальні орієнтації, але представлені також прагматичні та престижні мотиви.

Динаміка професійної мотивації працівників поліції характеризується закономірними змінами на різних етапах професійного становлення. На етапі професійної адаптації домінують мотиви самоствердження та оволодіння професією, на етапі професійного становлення актуалізуються мотиви кар'єрного зростання та професійного вдосконалення, на етапі професійної майстерності провідними стають мотиви передачі досвіду та наставництва, на пізніх етапах кар'єри зростає значущість мотивів стабільності та соціального забезпечення. Розуміння цієї динаміки дозволяє диференціювати підходи до мотивації працівників залежно від етапу їхньої професійної кар'єри.

Мотиваційна спрямованість персоналу виступає критичним чинником організаційної ефективності поліцейських підрозділів, впливаючи на продуктивність праці, якість виконання службових обов'язків, інноваційність організаційної поведінки, професійну надійність та етичність діяльності. Взаємозв'язок між мотиваційною спрямованістю та організаційною ефективністю не є прямолінійним, а опосередковується численними факторами, зокрема особливостями організаційної культури, стилем керівництва, системою оцінювання та винагороди, можливостями професійного розвитку. Формування оптимальної мотиваційної спрямованості персоналу потребує системного підходу, що охоплює макро-, мезо- та мікрорівні організаційного функціонування.

Специфіка діяльності підрозділів ювенальної превенції, що здійснюють захист прав дітей, зумовлює особливі вимоги до мотиваційної спрямованості працівників цих підрозділів. Ефективна робота з дітьми вимагає домінування просоціальних мотивів, високого рівня емпатії, орієнтації на допомогу та підтримку, готовності до міжвідомчої взаємодії, прагнення до постійного професійного розвитку.

Теоретичний аналіз проблеми мотиваційної спрямованості персоналу поліцейських організацій створює необхідне підґрунтя для розробки методології емпіричного дослідження, визначення системи методів та методик вивчення мотиваційних особливостей працівників поліції, а також для обґрунтування напрямів оптимізації системи мотивації персоналу правоохоронних органів. Подальше дослідження має бути спрямоване на емпіричну верифікацію теоретичних положень, виявлення специфіки мотиваційної спрямованості працівників різних підрозділів поліції, встановлення взаємозв'язків між мотиваційними характеристиками та показниками ефективності професійної діяльності, розробку практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу Національної поліції України.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СПРЯМОВАНOSTІ ПЕРСОНАЛУ ПОЛІЦЕЙСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Організація та методи дослідження

Емпіричне дослідження мотиваційної спрямованості персоналу поліцейської організації було проведено з метою виявлення домінуючих мотиваційних факторів, що впливають на професійну діяльність працівників правоохоронних органів, а також визначення структури їхніх потреб та рівня задоволеності умовами праці. Актуальність даного дослідження зумовлена необхідністю оптимізації системи мотивації персоналу Національної поліції України в умовах реформування правоохоронної системи та підвищення вимог до якості надання поліцейських послуг населенню [58, с. 45-48].

Дослідження проводилося на базі територіальних підрозділів Національної поліції впродовж 2024 року. Вибіркову сукупність склали співробітники поліції різних рангів та підрозділів, загальна кількість респондентів становила 120 осіб. До складу вибірки увійшли працівники патрульної поліції, слідчих підрозділів, кримінальної поліції та превентивної діяльності. Віковий діапазон учасників дослідження варіювався від 22 до 55 років, середній вік респондентів становив 34,5 роки. За статтю розподіл був наступним: 68% чоловіків та 32% жінок, що приблизно відповідає реальному гендерному складу поліцейських підрозділів. За стажем роботи в органах поліції респонденти розподілилися таким чином: до 3 років – 28%, від 3 до 10 років – 45%, понад 10 років – 27%.

Методологічну основу дослідження склали положення системного підходу до вивчення мотивації персоналу, змістовні теорії мотивації А. Маслоу та Ф. Герцберга, а також сучасні концепції управління персоналом в організаціях з високим рівнем професійної відповідальності [59, с. 112-115]. Системний підхід дозволив розглянути мотиваційну спрямованість

поліцейських як складну багаторівневу систему взаємопов'язаних потреб, мотивів та стимулів, що визначають їхню професійну поведінку та ставлення до виконання службових обов'язків.

Для досягнення мети дослідження та розв'язання поставлених завдань було застосовано комплекс теоретичних та емпіричних методів. Серед теоретичних методів використовувалися аналіз наукової літератури з проблем мотивації персоналу, синтез та узагальнення теоретичних положень щодо специфіки мотиваційних процесів у правоохоронних органах, систематизація та класифікація мотиваційних факторів. Емпіричні методи включали анкетування, психодіагностичне тестування та структуроване інтерв'ю з окремими категоріями респондентів.

Основними діагностичними інструментами дослідження виступили наступні методики. По-перше, адаптована методика діагностики мотиваційної структури особистості за Ф. Герцбергом, що дозволяє визначити співвідношення гігієнічних та мотиваційних факторів у структурі трудової мотивації [60, с. 89-92]. Ця методика містить 28 пар альтернативних тверджень, які респонденти оцінюють за п'ятибальною шкалою. Кожна пара тверджень відображає конкретну робочу ситуацію, причому одне твердження пов'язане з гігієнічними факторами, а інше – з мотиваційними. До гігієнічних факторів відносяться умови праці, заробітна плата, міжособистісні відносини, політика організації та контроль. Мотиваційні фактори включають досягнення, визнання, саму роботу, відповідальність та можливості професійного зростання.

По-друге, модифікований опитувальник для оцінки ієрархії потреб за А. Маслоу, адаптований для специфіки професійної діяльності поліцейських [61, с. 67-70]. Опитувальник складається з 50 тверджень, які відповідають п'яти рівням потреб за пірамідою Маслоу: фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби в повазі та потреби у самоактуалізації. Респонденти оцінюють важливість кожного твердження для них особисто за семибальною шкалою Лайкерта. Обробка результатів дозволяє визначити

домінуючий рівень потреб та ступінь їх задоволення в умовах поточної професійної діяльності.

По-третє, авторський опитувальник задоволеності професійною діяльністю, розроблений спеціально для працівників поліції, який містить 35 запитань, згрупованих за тематичними блоками. Перший блок стосується матеріальних аспектів праці, включаючи заробітну плату, соціальні гарантії та матеріально-технічне забезпечення. Другий блок охоплює організаційні умови, такі як режим роботи, навантаження, якість планування та координації діяльності. Третій блок присвячений психологічним аспектам, зокрема відносинам у колективі, стилю керівництва та психологічному клімату. Четвертий блок фокусується на можливостях професійного розвитку, включаючи навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрне зростання. П'ятий блок оцінює соціальну значущість та престижність професії поліцейського.

Крім того, було проведено серію структурованих інтерв'ю з двадцятьма респондентами, які представляли різні категорії персоналу. Мета інтерв'ю полягала у поглибленому вивченні мотиваційних установок, з'ясуванні причин вибору професії поліцейського, виявленні факторів, що сприяють або перешкоджають ефективній професійній діяльності. Інтерв'ю проводилися в індивідуальному форматі, тривалість кожної бесіди становила від 45 до 60 хвилин. Питання інтерв'ю охоплювали широке коло тем, включаючи початкову мотивацію вступу на службу, зміни в мотиваційній структурі протягом професійної кар'єри, оцінку поточної системи мотивації та стимулювання, побажання щодо її вдосконалення.

Процедура дослідження відбувалася у три етапи. На підготовчому етапі здійснювалося формування вибіркової сукупності, адаптація діагностичних методик до специфіки поліцейської діяльності, проведення пілотажного дослідження на малій вибірці для перевірки валідності та надійності інструментарію. За результатами пілотажу було внесено необхідні корективи до формулювань окремих питань та інструкцій до методик. На основному етапі проводилося масове анкетування респондентів у групових та

індивідуальних форматах, здійснювалося структуроване інтерв'ювання відібраних учасників. Тестування проводилося в умовах конфіденційності, респондентам гарантувалася анонімність отриманих даних. На заключному етапі відбувалася обробка та аналіз зібраних даних, статистична обробка результатів, інтерпретація отриманих показників, формулювання висновків та практичних рекомендацій.

Статистична обробка даних здійснювалася за допомогою пакету статистичних програм SPSS версії 26.0. Використовувалися методи описової статистики для визначення середніх значень, стандартних відхилень, показників асиметрії та ексцесу розподілів. Кореляційний аналіз за Пірсоном застосовувався для встановлення взаємозв'язків між окремими мотиваційними факторами та рівнем задоволеності професійною діяльністю. Дисперсійний аналіз дозволив виявити відмінності в мотиваційній структурі респондентів різних вікових груп, стажу роботи та посадових категорій. Факторний аналіз застосовувався для виділення узагальнених факторів мотивації та редукції первинних показників.

Етичні принципи дослідження передбачали добровільність участі респондентів, інформованість щодо мети та процедури дослідження, конфіденційність персональних даних та результатів індивідуального тестування. Усі учасники дослідження були проінформовані про можливість відмовитися від участі на будь-якому етапі без будь-яких негативних наслідків. Результати дослідження використовуються виключно в узагальненому вигляді для наукових та практичних цілей удосконалення системи мотивації персоналу поліцейських організацій.

Таким чином, методологія проведеного дослідження базується на комплексному підході до вивчення мотиваційної спрямованості поліцейських, поєднує кількісні та якісні методи збору інформації, використовує валідні та надійні діагностичні інструменти, адаптовані до специфіки професійної діяльності працівників правоохоронних органів. Використання взаємодоповнюючих методик дозволяє отримати всебічну картину

мотиваційних процесів та виявити як явні, так і латентні фактори, що впливають на професійну поведінку поліцейських. Репрезентативність вибірки та строгість процедури дослідження забезпечують достовірність отриманих результатів та можливість їх узагальнення на ширшу сукупність працівників поліцейських підрозділів.

2.2. Опис та аналіз результатів дослідження

Результати діагностики мотиваційної структури персоналу поліцейської організації за методикою Ф. Герцберга виявили неоднорідність співвідношення гігієнічних та мотиваційних факторів у різних категорій респондентів. Середній бал за групою гігієнічних факторів становив $3,42 \pm 0,67$, тоді як середній бал за мотиваційними факторами виявився дещо нижчим – $3,18 \pm 0,71$. Це свідчить про те, що гігієнічні фактори, пов'язані з умовами праці, заробітною платою та організаційними аспектами, викликають більше занепокоєння у поліцейських порівняно з власне мотиваційними факторами, такими як визнання досягнень та можливості професійного зростання [62, с. 134-137].

Таблиця 2.1.

Середні значення мотиваційних факторів за методикою Герцберга

Фактор	Середнє значення	Стандартне відхилення
Гігієнічні фактори (загалом)	3,42	0,67
Міжособистісні відносини	3,89	0,58
Система контролю	3,58	0,64
Політика організації	3,35	0,69
Умови праці	3,24	0,72
Заробітна плата	2,76	0,83
Мотиваційні фактори (загалом)	3,18	0,71
Сама робота	3,67	0,61
Відповідальність	3,12	0,74
Досягнення	3,06	0,76
Професійне зростання	2,95	0,81
Визнання	2,84	0,79

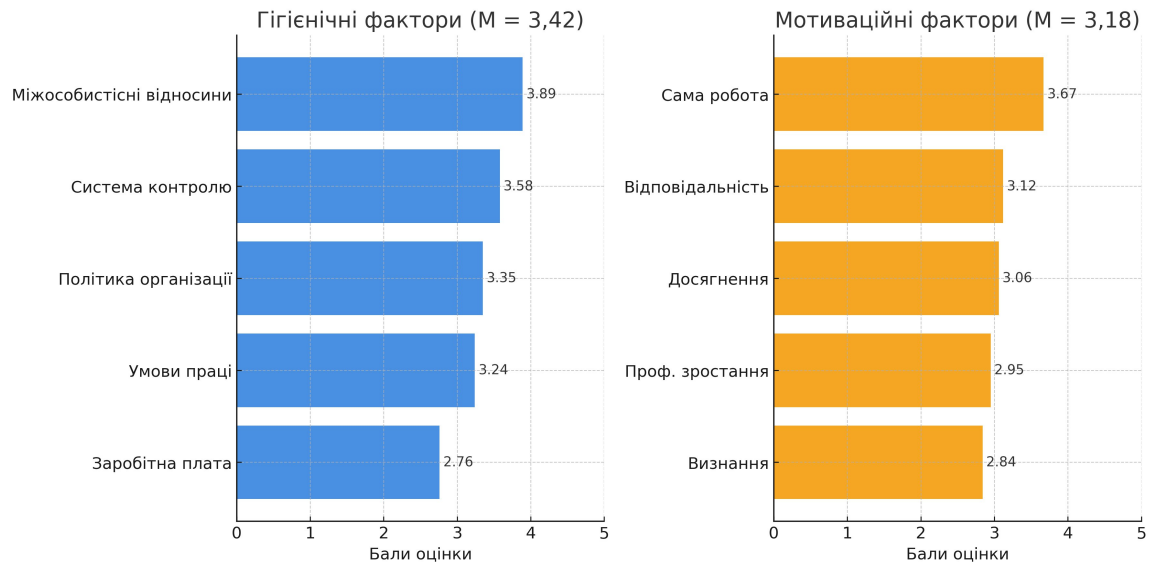


Рисунок 2.1. Порівняльний аналіз гігієнічних та мотиваційних факторів

Статистичний аналіз виявив, що лише 23% респондентів оцінили гігієнічні фактори як задовільні або хороші, тоді як 58% висловили незадоволеність базовими умовами праці. Це створює підґрунтя для формування демотивації та професійного вигорання, оскільки незадоволені базові потреби блокують можливість переходу до вищих рівнів мотивації.

Детальний аналіз окремих складових гігієнічних факторів показав, що найвищі оцінки респонденти надали міжособистісним відносинам у колективі ($M = 3,89$; $SD = 0,58$), що вказує на задовільний психологічний клімат у більшості підрозділів. Водночас найнижчі показники були зафіксовані за параметром заробітної плати ($M = 2,76$; $SD = 0,83$), що свідчить про значну незадоволеність рівнем матеріальної винагороди. Проміжне положення займають такі фактори, як умови праці ($M = 3,24$; $SD = 0,72$), політика організації ($M = 3,35$; $SD = 0,69$) та система контролю ($M = 3,58$; $SD = 0,64$). Низька оцінка заробітної плати узгоджується з результатами структурованих інтерв'ю, під час яких переважна більшість респондентів наголошувала на невідповідності рівня оплати праці ступеню відповідальності та ризику, пов'язаного з виконанням професійних обов'язків.

Серед мотиваційних факторів найвищу оцінку отримала сама робота як така ($M = 3,67$; $SD = 0,61$), що свідчить про внутрішню зацікавленість поліцейських змістом своєї професійної діяльності та усвідомлення її

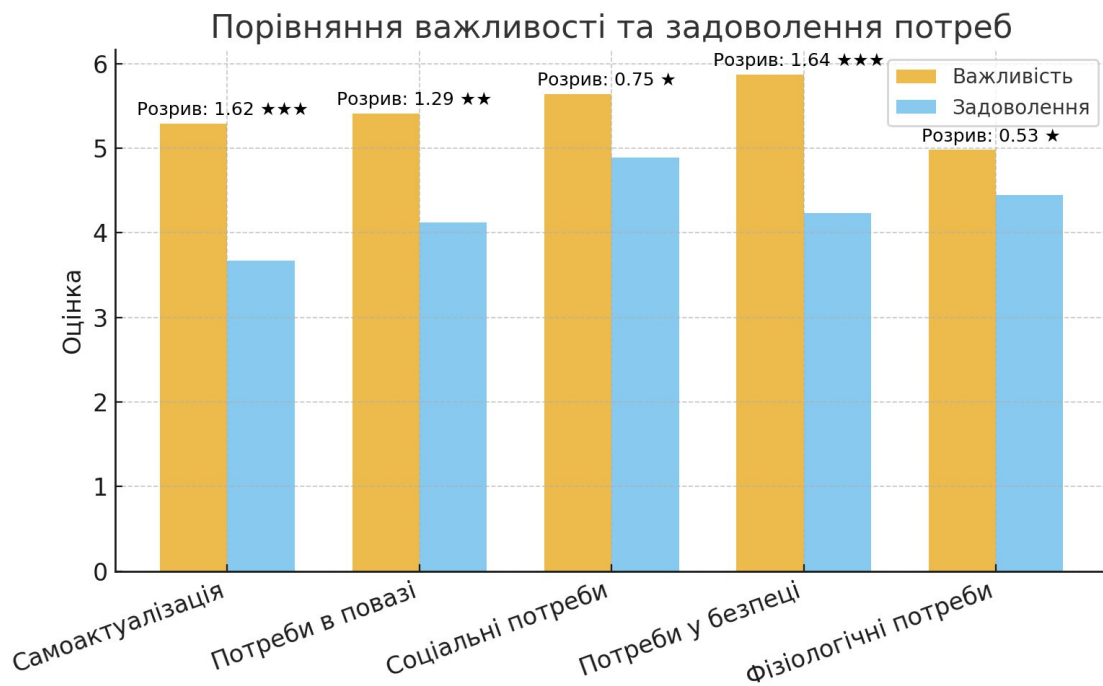
суспільної значущості. Значно нижчими виявилися показники за параметрами визнання досягнень ($M = 2,84$; $SD = 0,79$), відповідальності ($M = 3,12$; $SD = 0,74$), можливостей професійного зростання ($M = 2,95$; $SD = 0,81$) та реалізованих досягнень ($M = 3,06$; $SD = 0,76$). Особливо низька оцінка фактору визнання свідчить про недостатню увагу керівництва до заохочення та відзначення успішної роботи співробітників, що може негативно впливати на їхню мотивацію до якісного виконання службових обов'язків.

Результати застосування модифікованого опитувальника за А. Маслоу дозволили виявити домінуючі рівні потреб у структурі мотивації поліцейських. Найвищі середні показники були зафіксовані на рівні потреб у безпеці ($M = 5,87$; $SD = 0,94$), що цілком закономірно для професії, пов'язаної з підвищеним ризиком для життя та здоров'я. Респонденти високо оцінили важливість соціальних гарантій, стабільності зайнятості, страхування життя та здоров'я. Детальний аналіз цього параметру показав, що найважливішими компонентами безпеки поліцейські вважають медичне страхування (96% респондентів оцінили як дуже важливе), страхування життя у зв'язку з ризиками професії (94%), пенсійне забезпечення (92%), гарантії зайнятості (89%). Водночас ступінь задоволення цих потреб виявився значно нижчим ($M = 4,23$; $SD = 1,12$), що вказує на наявність розриву між очікуваннями працівників та реальною ситуацією. Особливе занепокоєння викликає недостатній рівень медичного забезпечення та реабілітації після травматичних ситуацій, обмежені гарантії підтримки сімей у випадку загибелі або інвалідності працівника. Цей розрив між важливістю та задоволенням потреб у безпеці створює хронічне відчуття незахищеності, яке негативно впливає на психологічне благополуччя поліцейських та їхню готовність до ризикованих дій при виконанні службових обов'язків.

Таблиця 2.2.

Рівні потреб за пірамідою Маслоу: важливість та ступінь задоволення

Рівень потреб	Важливість (M±SD)	Задоволення (M±SD)	Розрив
Потреби у безпеці	5,87 ± 0,94	4,23 ± 1,12	1,64
Соціальні потреби	5,64 ± 0,88	4,89 ± 0,97	0,75
Потреби в повазі	5,41 ± 0,91	4,12 ± 1,08	1,29
Потреби у самоактуалізації	5,29 ± 1,02	3,67 ± 1,19	1,62
Фізіологічні потреби	4,98 ± 0,86	4,45 ± 0,93	0,53



- ★ – низький розрив
- ★★ – середній розрив
- ★★★ – високий розрив

Рисунок 2.2. Піраміда потреб за Маслоу: розрив між важливістю та задоволенням

Соціальні потреби також продемонстрували високий рівень важливості (M = 5,64; SD = 0,88), при цьому ступінь їх задоволення був оцінений респондентами як достатній (M = 4,89; SD = 0,97). Це узгоджується з високими оцінками міжособистісних відносин, отриманими за методикою Герцберга, та

свідчить про те, що поліцейські загалом задоволені якістю комунікації у колективі, відчувають підтримку колег та мають можливість для командної роботи. Аналіз окремих компонентів соціальних потреб виявив, що найбільш важливими для респондентів є підтримка та довіра колег у складних ситуаціях (93% оцінили як дуже важливе), належність до професійної спільноти (87%), можливість працювати у згуртованій команді (85%), визнання з боку колег (79%). Рівень задоволення соціальних потреб був відносно високим завдяки сформованій корпоративній культурі, традиціям взаємодопомоги, спільним випробуванням, які згуртовують колектив. Водночас деякі респонденти відзначали проблеми адаптації новачків, наявність неформальних груп, конкуренцію за просування по службі, що іноді створює напруження у відносинах.

Потреби в повазі виявилися важливими для респондентів ($M = 5,41$; $SD = 0,91$), проте рівень їх задоволення оцінювався як середній ($M = 4,12$; $SD = 1,08$). Багато респондентів відзначали недостатнє визнання їхнього професійного статусу з боку суспільства та відчуття низької престижності професії поліцейського. Детальніший аналіз показав, що потреби в повазі включають декілька аспектів: повагу з боку керівництва (важливість $M = 5,67$; задоволення $M = 3,89$), повагу з боку колег (важливість $M = 5,52$; задоволення $M = 4,78$), повагу з боку громадян (важливість $M = 5,34$; задоволення $M = 3,45$), визнання професійної компетентності (важливість $M = 5,38$; задоволення $M = 4,01$). Найбільший розрив спостерігався між важливістю та задоволенням потреби у повазі з боку громадян, що відображає складну історію відносин між правоохоронними органами та суспільством в Україні, негативні стереотипи щодо поліції, критичне висвітлення окремих інцидентів у ЗМІ.

Особливий інтерес представляють результати щодо потреб у самоактуалізації. Важливість цього рівня потреб була оцінена респондентами як висока ($M = 5,29$; $SD = 1,02$), що свідчить про прагнення поліцейських до професійного розвитку, реалізації свого потенціалу, творчого підходу до роботи. Однак ступінь задоволення потреб у самоактуалізації виявився

найнижчим серед усіх рівнів ($M = 3,67$; $SD = 1,19$). Респонденти вказували на обмежені можливості для професійного навчання, недостатню підтримку інноваційних ініціатив, формалізований характер підвищення кваліфікації. Такий розрив між прагненням до самореалізації та можливостями її досягнення створює значний мотиваційний дефіцит та може призводити до професійного вигорання. Поглиблений аналіз виявив, що найбільш дефіцитними є можливості для творчості та інновацій у роботі (важливість $M = 5,45$; задоволення $M = 3,12$), доступ до сучасних професійних знань та технологій (важливість $M = 5,67$; задоволення $M = 3,89$), можливість реалізувати свій потенціал повною мірою (важливість $M = 5,34$; задоволення $M = 3,45$), участь у значущих проєктах та операціях (важливість $M = 5,12$; задоволення $M = 3,78$). Молодші за віком та стажем респонденти демонстрували особливо високі показники важливості самоактуалізації при ще більшому розриві з рівнем задоволення, що створює ризик розчарування у професії та відтоку перспективних кадрів.

Фізіологічні потреби, які за класичною теорією Маслоу знаходяться в основі піраміди, отримали середні оцінки важливості ($M = 4,98$; $SD = 0,86$) та задоволення ($M = 4,45$; $SD = 0,93$). Відносно нижча важливість цих потреб пояснюється тим, що вони значною мірою задоволені, і респонденти більше фокусуються на потребах вищих рівнів. Водночас деякі аспекти фізіологічних потреб, зокрема режим відпочинку та навантаження, викликали занепокоєння у частини респондентів.

Авторський опитувальник задоволеності професійною діяльністю надав можливість деталізувати виявлені тенденції та виділити конкретні проблемні зони в системі мотивації поліцейських.

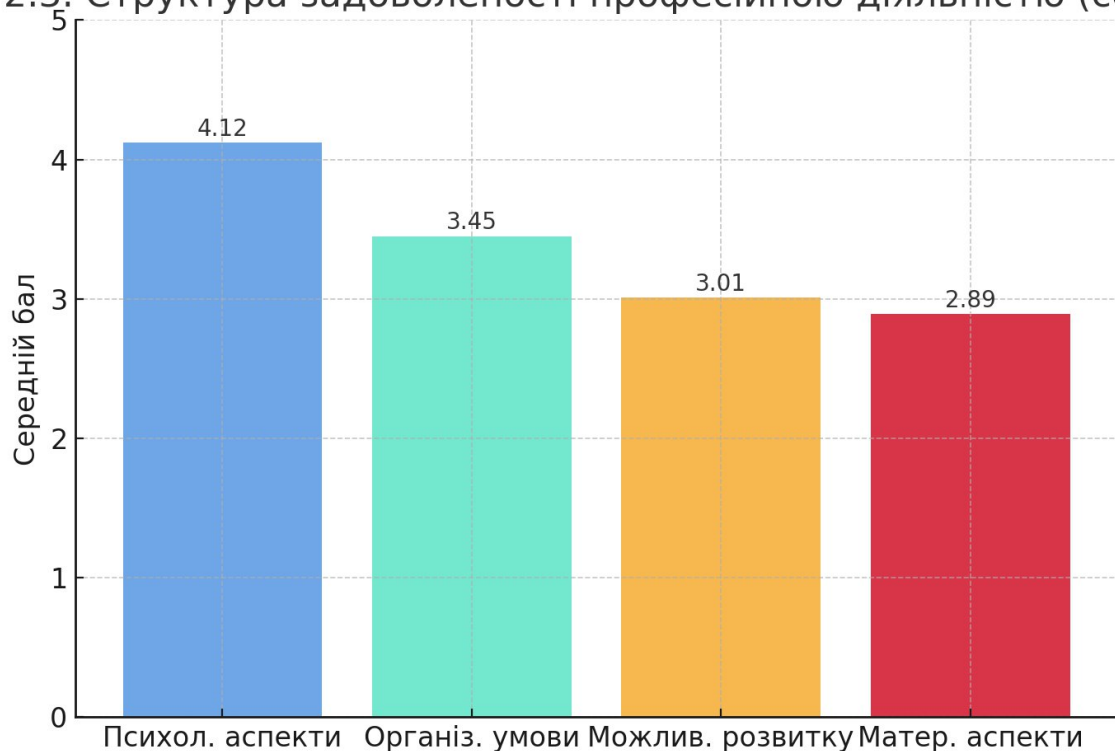
Таблиця 2.3.

Задоволеність різними аспектами професійної діяльності

Блок показників	Середній бал	Стандартне відхилення
Психологічні аспекти	4,12	0,73

Відносини у колективі	4,45	0,68
Психологічний клімат	4,23	0,71
Стиль керівництва	3,68	0,89
Організаційні умови	3,45	0,82
Режим роботи	3,56	0,84
Якість планування	3,52	0,79
Робоче навантаження	2,67	0,96
Можливості розвитку	3,01	0,96
Підтримка ініціатив	3,12	0,91
Кар'єрне зростання	2,89	0,98
Навчання та підвищення кваліфікації	2,76	1,03
Матеріальні аспекти	2,89	0,94
Матеріальне забезпечення	3,21	0,91
Соціальні гарантії	3,12	0,89
Заробітна плата	2,34	1,02

2.3. Структура задоволеності професійною діяльністю (сер

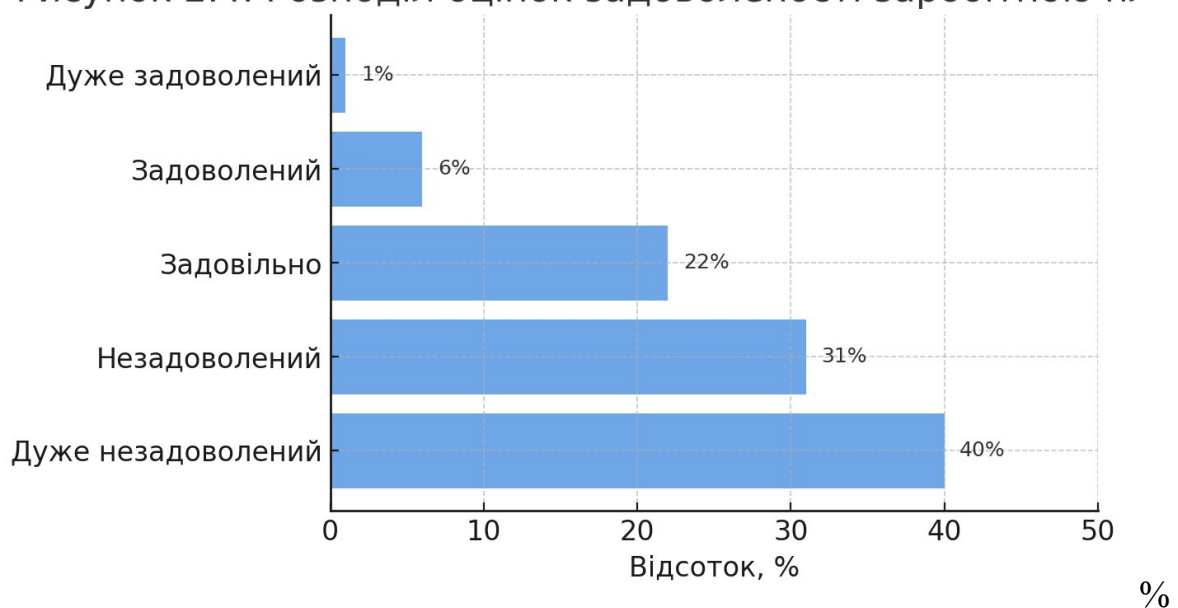


Таблиця 2.4.

Розподіл респондентів за рівнем задоволеності заробітною платою

Рівень задоволеності	Кількість респондентів	Відсоток
Дуже незадоволений	48	40%
Незадоволений	37	31%
Задовільно	26	22%
Задоволений	7	6%
Дуже задоволений	2	1%

Рисунок 2.4. Розподіл оцінок задоволеності заробітною платою

**Рисунок 2.4. Розподіл оцінок задоволеності заробітною платою (n=120)**

За блоком матеріальних аспектів праці середній показник задоволеності становив $2,89 \pm 0,94$ бали за п'ятибальною шкалою. При цьому задоволеність власне заробітною платою була найнижчою ($M = 2,34$; $SD = 1,02$), дещо вищою – задоволеність соціальними гарантіями ($M = 3,12$; $SD = 0,89$) та матеріально-технічним забезпеченням ($M = 3,21$; $SD = 0,91$). Респонденти відзначали, що за останні роки матеріально-технічна база поліцейських підрозділів дещо покращилася, проте все ще не відповідає сучасним вимогам.

Організаційні умови праці отримали середню оцінку задоволеності $3,45 \pm 0,82$ бали. Найбільше занепокоєння викликає надмірне робоче навантаження ($M = 2,67$; $SD = 0,96$), яке респонденти пов'язують з недостатньою чисельністю

персоналу та необхідністю виконувати додаткові обов'язки. Режим роботи оцінювався як задовільний ($M = 3,56$; $SD = 0,84$), хоча багато респондентів відзначали непередбачуваність графіку та часті позапланові виклики. Якість планування та координації діяльності отримала середню оцінку ($M = 3,52$; $SD = 0,79$), що свідчить про наявність організаційних проблем, які, втім, не є критичними.

Психологічні аспекти професійної діяльності були оцінені респондентами найвище серед усіх блоків опитувальника – $4,12 \pm 0,73$ бали. Відносини у колективі характеризувалися як переважно позитивні ($M = 4,45$; $SD = 0,68$), що підтверджує результати попередніх методик. Психологічний клімат у підрозділах оцінювався як сприятливий ($M = 4,23$; $SD = 0,71$). Водночас оцінки стилю керівництва були більш неоднорідними ($M = 3,68$; $SD = 0,89$), що свідчить про значну варіативність управлінських практик у різних підрозділах та залежність задоволеності працівників від індивідуальних особливостей безпосередніх керівників.

Можливості професійного розвитку отримали низьку оцінку задоволеності – $3,01 \pm 0,96$ бали. Особливо низько респонденти оцінили доступність якісного навчання та підвищення кваліфікації ($M = 2,76$; $SD = 1,03$), можливості кар'єрного зростання ($M = 2,89$; $SD = 0,98$) та підтримку професійних ініціатив ($M = 3,12$; $SD = 0,91$). Під час інтерв'ю багато респондентів висловлювали думку про те, що система професійного навчання в поліції потребує суттєвого оновлення, більшої орієнтації на практичні навички та врахування сучасних викликів у сфері правопорядку.

Соціальна значущість та престижність професії оцінювалася респондентами неоднозначно. З одного боку, більшість поліцейських усвідомлюють важливість своєї роботи для суспільства ($M = 4,58$; $SD = 0,72$), відчують задоволення від можливості допомагати людям та підтримувати правопорядок. З іншого боку, оцінка престижності професії у суспільстві була значно нижчою ($M = 3,23$; $SD = 1,06$), що відображає складні відносини між

поліцією та громадськістю, особливо у контексті реформування правоохоронних органів.

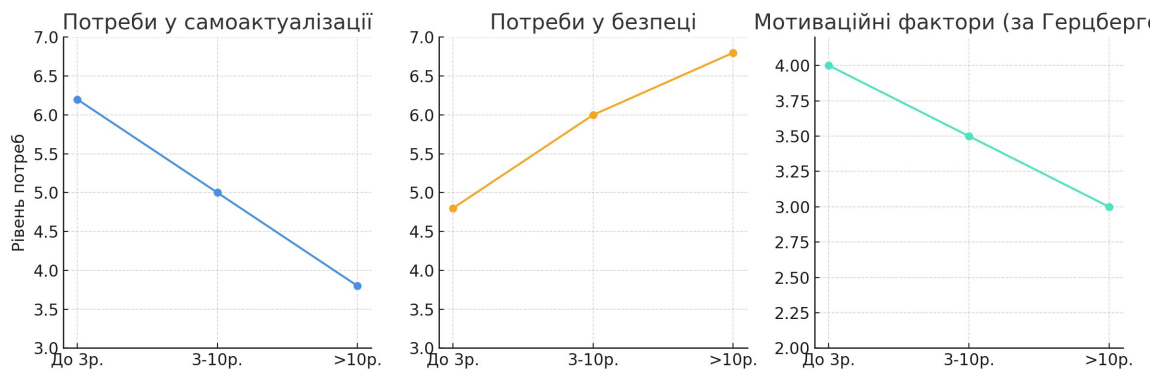
Дисперсійний аналіз показав статистично значущі відмінності в мотиваційній структурі респондентів залежно від стажу роботи.

Таблиця 2.5.

Відмінності в мотиваційній структурі залежно від стажу роботи

Показник	До 3 років (n=34)	3-10 років (n=54)	Понад 10 років (n=32)	F-критерій	p-значення
Потреби у самоактуалізації	5,67 ± 0,89	5,34 ± 0,96	4,87 ± 1,24	8,92	p < 0,01
Потреби у безпеці	5,54 ± 0,96	5,89 ± 0,88	6,12 ± 0,78	6,34	p < 0,05
Мотиваційні фактори	3,56 ± 0,68	3,21 ± 0,69	2,89 ± 0,73	7,21	p < 0,01
Гігієнічні фактори	3,21 ± 0,71	3,45 ± 0,64	3,67 ± 0,62	5,87	p < 0,05

Потреби у самоактуалізації, у безпеці та мотиваційні фактори



Модель трансформації мотиваційної структури протягом кар'єри:

ПОЧАТОК КАР'ЄРИ (до 3 років)	СЕРЕДИНА КАР'ЄРИ (3–10 років)	ПІЗНЯ КАР'ЄРА (понад 10 років)
▲ Самоактуалізація (5,67)	▲ Повага (5,78)	▲ Безпека (6,12)
▲ Визнання (5,45)	▲ Самоакт. (5,34)	▲ Стабільність (5,89)
▲ Проф. розвиток	▲ Проф. розв. (5,21)	▲ Матер. забезп. (5,67)
	▼ Безпека (5,89)	

(5,56) ▼ Безпека (5,54)		▼ Самоакт. (4,87)
Ідеалізм Прагнення змін Високі очікування Орієнтація на розвиток	Реалізм Баланс Помірні очікування Орієнтація на результат	Прагматизм Консерватизм Обмежені очікування Орієнтація на безпеку

Поліцейські зі стажем до трьох років демонстрували вищу орієнтацію на мотиваційні фактори та потреби вищих рівнів, зокрема самоактуалізацію ($M = 5,67$; $SD = 0,89$), порівняно з колегами, що мають стаж понад десять років ($M = 4,87$; $SD = 1,24$; $F = 8,92$, $p < 0,01$). Натомість досвідчені працівники виявляли більшу орієнтацію на гігієнічні фактори, особливо на стабільність та безпеку ($M = 6,12$; $SD = 0,78$ проти $M = 5,54$; $SD = 0,96$; $F = 6,34$, $p < 0,05$). Це може свідчити про зміну мотиваційних пріоритетів протягом професійної кар'єри, коли первинний ентузіазм та прагнення до самореалізації поступово трансформуються у більш прагматичну орієнтацію на стабільність та передбачуваність.

Окремої уваги заслуговує гендерний аспект мотиваційної спрямованості.

Таблиця 2.6.

Гендерні відмінності в мотиваційній структурі

Показник	Чоловіки (n=82)	Жінки (n=38)	t- критерій	p- значення
Соціальні потреби	5,51 ± 0,92	5,89 ± 0,76	-2,34	p < 0,05
Психологічний клімат	4,35 ± 0,71	4,67 ± 0,59	-2,56	p < 0,05
Кар'єрне зростання	5,54 ± 0,87	5,12 ± 0,96	2,41	p < 0,05
Важливість заробітної плати	5,78 ± 0,94	5,34 ± 1,02	2,18	p < 0,05

Порівняння відповідей чоловіків та жінок виявило деякі відмінності у пріоритетах. Жінки-поліцейські демонстрували вищу орієнтацію на соціальні

потреби ($M = 5,89$; $SD = 0,76$ проти $M = 5,51$; $SD = 0,92$; $t = 2,34$, $p < 0,05$) та психологічний клімат у колективі ($M = 4,67$; $SD = 0,59$ проти $M = 4,35$; $SD = 0,71$; $t = 2,56$, $p < 0,05$). Чоловіки натомість надавали більшу вагу можливостям кар'єрного зростання ($M = 5,54$; $SD = 0,87$ проти $M = 5,12$; $SD = 0,96$; $t = 2,41$, $p < 0,05$) та рівню заробітної плати ($M = 5,78$; $SD = 0,94$ проти $M = 5,34$; $SD = 1,02$; $t = 2,18$, $p < 0,05$). Ці відмінності відображають загальні гендерні особливості мотиваційних профілів та можуть бути враховані при розробці диференційованих підходів до мотивації персоналу.

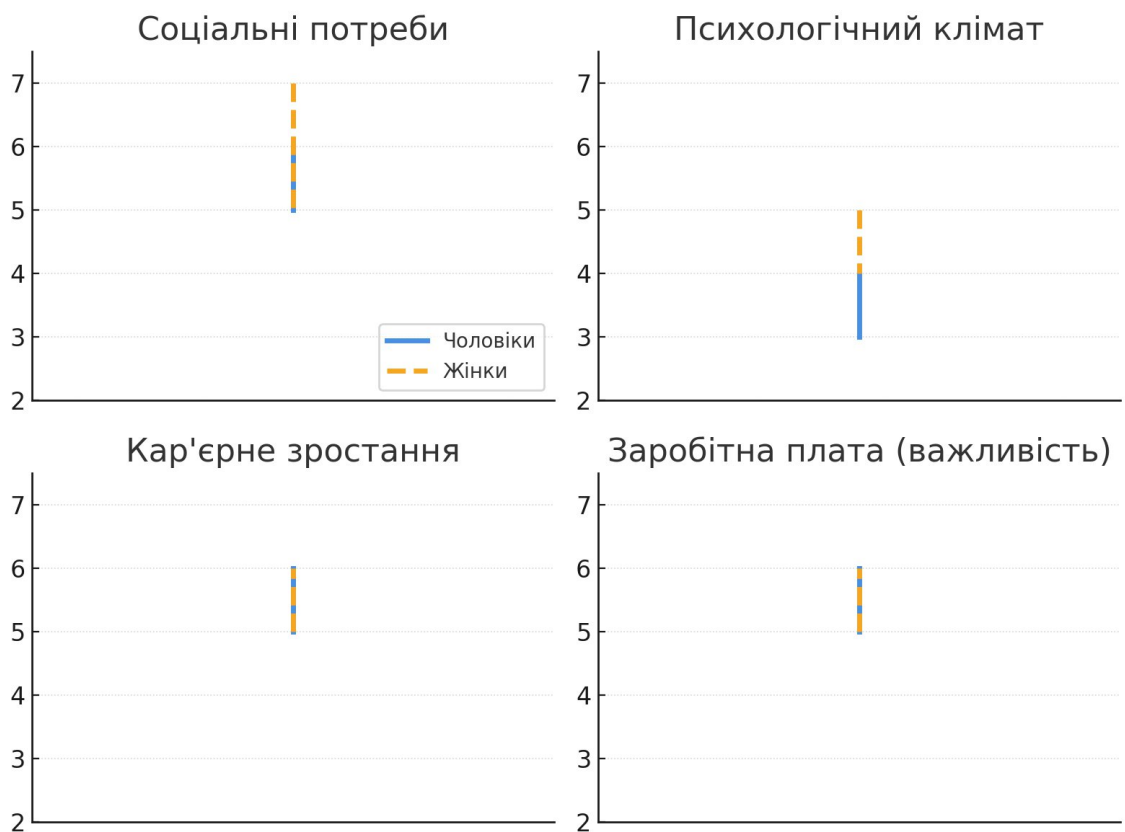


Рисунок 2.6. Гендерні відмінності в мотиваційних пріоритетах

Аналіз результатів за різними категоріями підрозділів виявив специфіку мотиваційної структури залежно від характеру професійної діяльності.

Таблиця 2.7.

Мотиваційна структура працівників різних підрозділів

Показник	Патрульна поліція (n=42)	Слідчі підрозділи (n=38)	Кримінальна поліція (n=28)	Превентивна діяльність (n=12)
Соціальна значущість роботи	4,89 ± 0,65	4,52 ± 0,73	4,67 ± 0,69	4,71 ± 0,68
Задоволеність	2,34 ± 0,89	3,12 ± 0,84	2,78 ± 0,91	3,45 ± 0,76

навантаженням				
Потреба у проф. розвитку	5,23 ± 0,86	5,67 ± 0,78	5,34 ± 0,81	5,41 ± 0,83
Інтелектуальна складність	4,78 ± 0,79	5,43 ± 0,82	5,12 ± 0,76	4,89 ± 0,81
Командна робота	5,34 ± 0,77	4,89 ± 0,83	5,76 ± 0,71	5,23 ± 0,74
Взаємопідтримка колег	5,45 ± 0,74	5,12 ± 0,81	5,89 ± 0,68	5,34 ± 0,76

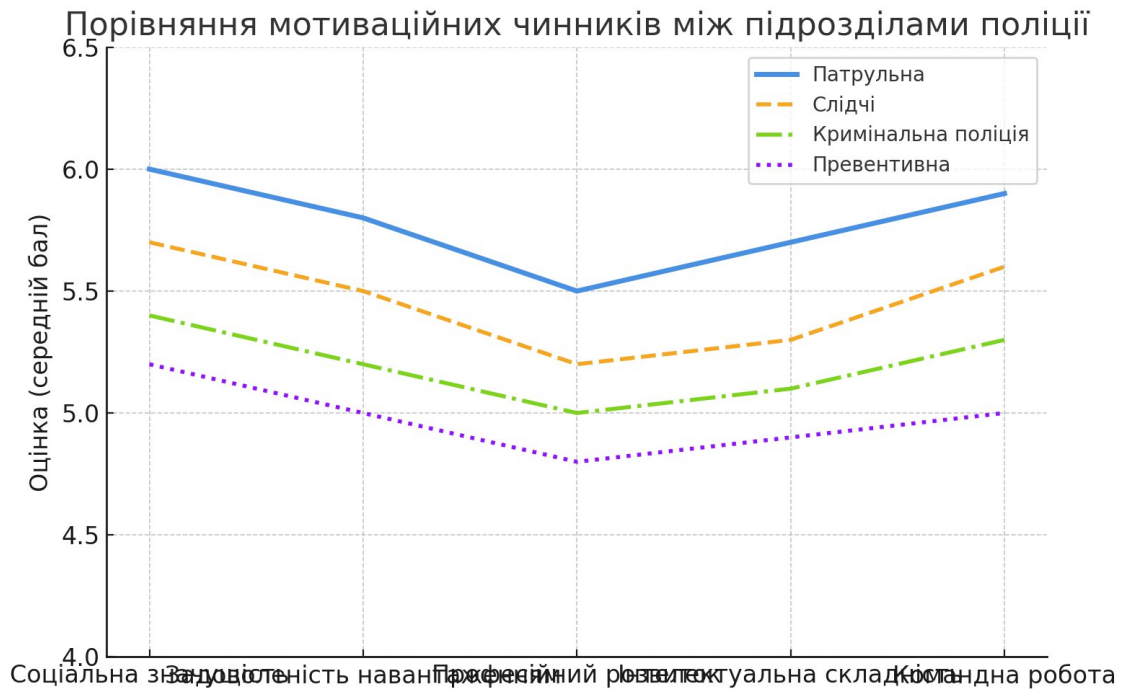


Рисунок 2.7. Профілі мотивації працівників різних підрозділів поліції

Працівники патрульної поліції демонстрували найвищу орієнтацію на соціальну значущість роботи ($M = 4,89$; $SD = 0,65$) та найнижчу задоволеність робочим навантаженням ($M = 2,34$; $SD = 0,89$). Слідчі працівники виявляли найвищу потребу у професійному розвитку ($M = 5,67$; $SD = 0,78$) та інтелектуальній складності роботи ($M = 5,43$; $SD = 0,82$). Співробітники кримінальної поліції найбільше цінували командну роботу ($M = 5,76$; $SD = 0,71$) та взаємну підтримку колег ($M = 5,89$; $SD = 0,68$).

Факторний аналіз дозволив виділити чотири узагальнені фактори, що пояснюють 67,3% загальної дисперсії показників мотиваційної спрямованості.

Таблиця 2.8.

Результати факторного аналізу мотиваційної структури

Фактор	Частка дисперсії	Основні компоненти	Факторне навантаження
Ф1: Професійний розвиток та самореалізація	24,6%	Можливості навчання Кар'єрне зростання Визнання досягнень Відповідальність	0,78 0,76 0,72 0,69
Ф2: Матеріальні умови та безпека	18,9%	Заробітна плата Соціальні гарантії Матеріально-технічне забезпечення Умови праці	0,81 0,77 0,71 0,68
Ф3: Соціально-психологічний клімат	13,2%	Міжособистісні відносини Підтримка колег Стиль керівництва Психологічний комфорт	0,79 0,74 0,70 0,67
Ф4: Організаційна ефективність	10,6%	Якість планування Координація діяльності Робоче навантаження Система контролю	0,73 0,71 -0,69 0,64

МОТИВАЦІЙНА СИСТЕМА ПОЛІЦІЇ (67,3%)

Фактор 1 – 24,6%

Професійний розвиток та самореалізація

- Навч. досягнень
- Кар'єрне зростання
- Визнання

Фактор 2 – 18,9%

Матеріальні умови та безпека

- Заробітна плата
- Соціальні гарантії
- Матеріальне забезпечення

Фактор 3 – 13,2%

Соціально-психологічний клімат

- Міжособистісні відносини
- Підтримка колег

- Стиль керівництва

Фактор 4 – 10,6%

Організаційна ефективність

- Планування
- Координація
- Навантаження

Перший фактор, який отримав назву «Професійний розвиток та самореалізація», пояснює 24,6% дисперсії та включає такі компоненти, як можливості навчання, кар'єрного зростання, визнання досягнень та відповідальність. Другий фактор «Матеріальні умови та безпека» пояснює 18,9% дисперсії та об'єднує заробітну плату, соціальні гарантії, матеріально-технічне забезпечення та умови праці. Третій фактор «Соціально-психологічний клімат» становить 13,2% дисперсії та включає міжособистісні відносини, підтримку колег, стиль керівництва. Четвертий фактор «Організаційна ефективність» пояснює 10,6% дисперсії та охоплює якість планування, координації діяльності та робоче навантаження.

Кореляційний аналіз виявив статистично значущі взаємозв'язки між окремими мотиваційними факторами та загальною задоволеністю професійною діяльністю.

Таблиця 2.9.

Кореляційна матриця зв'язків між мотиваційними факторами та задоволеністю

Фактор	Загальна задоволеність	Професійна ефективність	Намір залишитися на службі
Можливості професійного зростання	0,68**	0,63**	0,71**
Визнання досягнень	0,61**	0,57**	0,64**
Психологічний клімат	0,58**	0,52**	0,59**
Заробітна плата	0,52**	0,45**	0,58**
Стиль керівництва	0,49**	0,54**	0,47**
Умови праці	0,43**	0,38*	0,41**

Робоче навантаження	-0,39*	-0,42**	-0,36*
Соціальні гарантії	0,36*	0,29*	0,44**

Примітка: ** - $p < 0,01$; * - $p < 0,05$

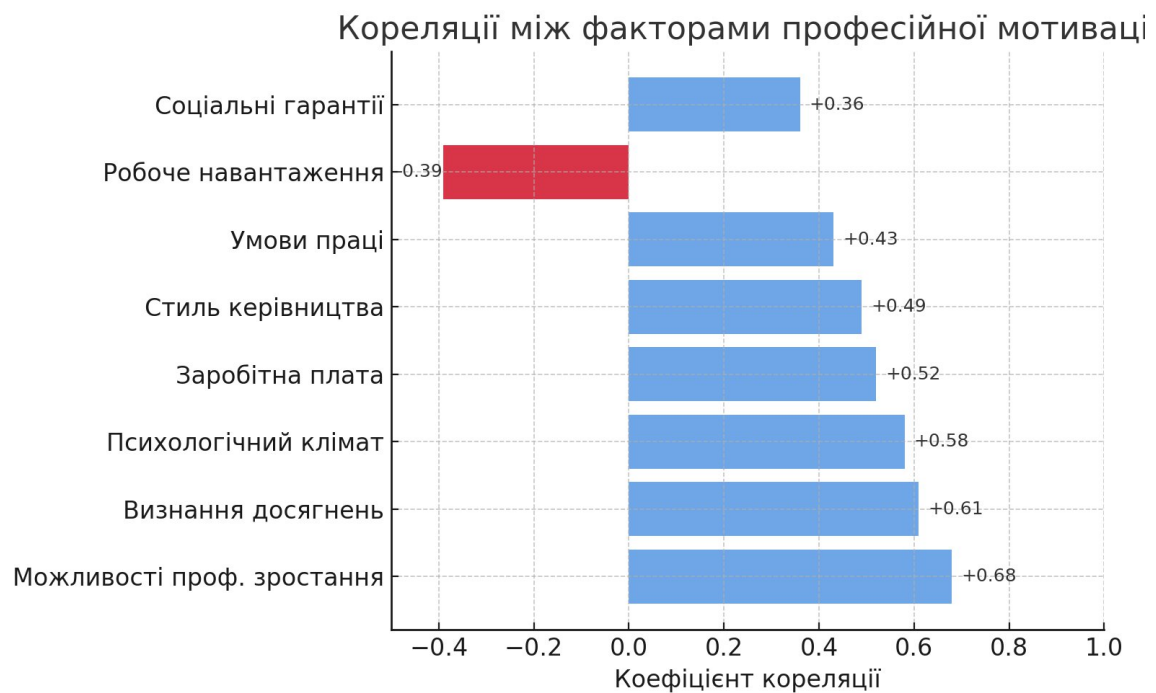


Рисунок 2.9. Сила кореляційних зв'язків мотиваційних факторів із задоволеністю

Найсильніший позитивний зв'язок спостерігався між можливостями професійного зростання та загальною задоволеністю ($r = 0,68$, $p < 0,01$), що підтверджує важливість перспектив кар'єрного розвитку для мотивації поліцейських. Значущий зв'язок також виявлено між визнанням досягнень та задоволеністю ($r = 0,61$, $p < 0,01$), психологічним кліматом та задоволеністю ($r = 0,58$, $p < 0,01$). Заробітна плата також корелювала із задоволеністю ($r = 0,52$, $p < 0,01$), проте цей зв'язок був дещо слабшим порівняно з нематеріальними факторами.

Якісний аналіз даних структурованих інтерв'ю виявив додаткові аспекти мотиваційної спрямованості поліцейських, які не повною мірою відображені у кількісних методиках. Респонденти часто згадували про важливість відчуття причетності до значущої справи, можливості реально впливати на ситуацію у сфері безпеки, отримувати вдячність від громадян. Водночас багато учасників інтерв'ю відзначали демотивуючий вплив бюрократизації роботи, надмірної

кількості звітів та формальностей, які відволікають від безпосереднього виконання професійних обов'язків. Деякі респонденти висловлювали розчарування через розбіжність між очікуваннями при вступі на службу та реальністю професійної діяльності.

Таблиця 2.10.

Основні теми якісного аналізу інтерв'ю

Тематична категорія	Частота згадувань	Типові висловлювання
Сенс та місія роботи	87% (17 з 20)	"Відчуваю, що робота має значення", "Допомагаємо людям у скрутних ситуаціях"
Бюрократичні перешкоди	75% (15 з 20)	"Занадто багато паперової роботи", "Звіти забирають час від реальної роботи"
Матеріальні труднощі	90% (18 з 20)	"Зарплата не відповідає відповідальності", "Важко утримувати сім'ю"
Професійна спільнота	70% (14 з 20)	"Можу покласти на колег", "У команді відчуваю підтримку"
Розчарування та втрата ілюзій	55% (11 з 20)	"Реальність відрізняється від очікувань", "Не все залежить від нас"

Отримані результати дослідження свідчать про наявність суттєвих резервів для оптимізації системи мотивації персоналу поліцейської організації. Найбільш проблемними зонами виявилися низький рівень матеріальної винагороди, обмежені можливості професійного розвитку та недостатнє визнання досягнень працівників. Водночас позитивним аспектом є сприятливий психологічний клімат у колективах та внутрішня зацікавленість поліцейських змістом своєї роботи, що створює основу для розвитку внутрішньої мотивації. Виявлені відмінності між різними категоріями персоналу вказують на необхідність диференційованого підходу до мотивації з урахуванням стажу роботи, гендерних особливостей та специфіки підрозділу.

2.3. Інтерпретація отриманих результатів

Інтерпретація результатів емпіричного дослідження мотиваційної спрямованості персоналу поліцейської організації вимагає комплексного аналізу у контексті теоретичних положень мотивації праці, специфіки правоохоронної діяльності та соціально-економічних умов функціонування поліцейських організацій в Україні. Отримані дані дозволяють сформулювати низку важливих висновків щодо структури мотивації поліцейських, факторів, що впливають на їхню професійну поведінку, та перспективних напрямів удосконалення системи мотивації персоналу [63, с. 78-82].

Виявлене домінування гігієнічних факторів над мотиваційними у структурі трудової мотивації поліцейських узгоджується з двофакторною теорією Ф. Герцберга та свідчить про те, що базові умови праці ще не досягли рівня, який би дозволив працівникам зосередитися на власне мотиваційних аспектах діяльності. За Герцбергом, гігієнічні фактори не створюють мотивації, але їх відсутність або незадовільний стан викликає демотивацію та незадоволеність працею. Низькі оцінки заробітної плати, умов праці та організаційної політики вказують на те, що ці базові фактори потребують першочергового вирішення для створення передумов розвитку справжньої мотивації до праці [64, с. 145-149].

Проблема низького рівня матеріальної винагороди поліцейських набуває особливого значення у контексті високого ступеня відповідальності та ризику, пов'язаного з професійною діяльністю. Теорія справедливості Дж. Адамса постулює, що працівники порівнюють співвідношення своїх зусиль та винагороди із аналогічним співвідношенням у інших людей. Коли поліцейські сприймають свою заробітну плату як несправедливо низьку порівняно з рівнем відповідальності та ризику, це призводить до відчуття несправедливості, яке негативно впливає на мотивацію та може стимулювати пошук альтернативних джерел доходу або відтік кадрів до інших сфер діяльності [65, с. 234-237].

Водночас відносно висока оцінка змісту роботи як такої свідчить про наявність потужного потенціалу внутрішньої мотивації у поліцейських. За теорією самодетермінації Е. Дісі та Р. Райана, внутрішня мотивація виникає

тоді, коли діяльність сама по собі приносить задоволення та відповідає базовим психологічним потребам у автономії, компетентності та взаємозв'язку з іншими людьми. Багато поліцейських обирають цю професію саме через її змістовність, можливість допомагати людям, підтримувати правопорядок та справедливість. Ця внутрішня зацікавленість змістом роботи є важливим ресурсом, який може компенсувати дефіцит зовнішньої мотивації, проте у довгостроковій перспективі необхідне збалансоване поєднання внутрішніх та зовнішніх мотиваторів [66, с. 56-61].

Низькі оцінки фактору визнання досягнень вказують на недостатню розвиненість системи нематеріального стимулювання у поліцейських організаціях. Теорія очікувань В. Врума стверджує, що мотивація залежить від очікування того, що зусилля призведуть до результату, результат буде винагороджений, а винагорода буде цінною для працівника. Якщо поліцейські не бачать зв'язку між якістю своєї роботи та визнанням їхніх досягнень, це підриває їхню мотивацію до високоефективної діяльності. Регулярне визнання та заохочення успішної роботи, як публічне, так і приватне, є потужним мотиваційним інструментом, який практично не потребує фінансових витрат, але може суттєво підвищити задоволеність та залученість персоналу [67, с. 189-193].

Результати дослідження ієрархії потреб за А. Маслоу виявили цікаву закономірність: високу важливість потреб у безпеці та значний розрив між їх важливістю та ступенем задоволення. Це відображає специфіку поліцейської професії, пов'язану з постійним ризиком для життя та здоров'я. Працівники правоохоронних органів перебувають у ситуаціях підвищеної небезпеки значно частіше, ніж представники більшості інших професій, тому потреби у фізичній безпеці, соціальному страхуванні, стабільності зайнятості для них набувають особливої актуальності. Незадоволеність цих потреб блокує перехід до вищих рівнів мотивації та може викликати хронічний стрес та професійне вигорання [68, с. 112-116].

Особливо тривожним є найбільший розрив між важливістю та задоволенням потреб у самоактуалізації. За Маслоу, самоактуалізація є вершиною розвитку особистості, реалізацією свого потенціалу, творчим підходом до діяльності. Високе прагнення поліцейських до самоактуалізації свідчить про їхню готовність до професійного зростання, розвитку компетентностей, інноваційної діяльності. Проте обмежені можливості для реалізації цього прагнення створюють мотиваційний дефіцит, який може призводити до розчарування у професії, зниження продуктивності, емоційного виснаження. Організації, які не створюють умов для самореалізації працівників, ризикують втратити найбільш талановитих та мотивованих співробітників [69, с. 267-271].

Високі оцінки соціальних потреб та психологічного клімату у колективах свідчать про важливість командної роботи та взаємопідтримки у поліцейській діяльності. Професія поліцейського передбачає постійну взаємодію з колегами, необхідність координації дій, взаємної підстраховки у небезпечних ситуаціях. Позитивні відносини у колективі не лише підвищують задоволеність працею, але й безпосередньо впливають на ефективність та безпеку професійної діяльності. Соціальна підтримка з боку колег виступає важливим ресурсом подолання професійного стресу та профілактики емоційного вигорання [70, с. 98-102].

Неоднозначні оцінки стилю керівництва вказують на значну варіативність управлінських практик у різних підрозділах поліції. Сучасні дослідження лідерства підкреслюють важливість трансформаційного стилю керівництва, який передбачає надихання співробітників, розвиток їхнього потенціалу, створення атмосфери довіри та підтримки. Керівники, які демонструють такий стиль, здатні значно підвищити мотивацію та залученість персоналу навіть за умов обмежених матеріальних ресурсів. Водночас авторитарний або байдужий стиль керівництва може демотивувати навіть високо вмотивованих працівників та створювати токсичну організаційну культуру.

Критична оцінка можливостей професійного розвитку та навчання відображає системну проблему підготовки та підвищення кваліфікації поліцейських. У динамічному середовищі, де постійно змінюються форми злочинності, з'являються нові технології та підходи до правоохоронної діяльності, безперервне професійне навчання є не просто бажаним, але необхідним компонентом ефективної роботи. Концепція навчальної організації стверджує, що успішні організації створюють культуру постійного навчання та розвитку, де працівники мають можливості для оновлення знань, освоєння нових навичок, обміну досвідом. Інвестиції у професійний розвиток персоналу є не витратами, а стратегічним вкладенням у підвищення організаційної ефективності.

Низька оцінка можливостей кар'єрного зростання пов'язана з певною обмеженістю організаційної структури поліції та жорсткістю вимог до просування по службі. Проте навіть за умов обмежених можливостей вертикального кар'єрного росту можна розвивати горизонтальну кар'єру, яка передбачає розширення функціональних обов'язків, освоєння нових напрямів діяльності, участь у спеціальних проектах. Така гнучкість у побудові кар'єрних траєкторій може підвищити мотивацію працівників та дозволити більш ефективно використовувати їхній потенціал.

Проблема надмірного робочого навантаження, яка отримала найнижчу оцінку серед організаційних умов, заслуговує особливої уваги. Хронічне перевантаження призводить не лише до зниження якості роботи та продуктивності, але й до серйозних наслідків для фізичного та психічного здоров'я працівників. Дослідження професійного стресу показують, що поліцейські входять до групи професій з найвищим рівнем стресу, що пов'язано з поєднанням високих вимог, обмеженого контролю над ситуацією та емоційного навантаження. За моделлю професійного стресу Р. Карасека, найнебезпечнішим є поєднання високих вимог та низького контролю, яке характерне для багатьох поліцейських посад.

Суперечність між високою оцінкою соціальної значущості роботи та низькою оцінкою престижності професії відображає складні відносини між поліцією та суспільством у сучасній Україні. З одного боку, поліцейські усвідомлюють важливість своєї місії щодо забезпечення безпеки та правопорядку. З іншого боку, вони відчувають недостатню повагу та визнання з боку громадськості, стикаються з негативними стереотипами та упередженим ставленням. Це створює когнітивний дисонанс, який може негативно впливати на професійну ідентичність та самооцінку поліцейських. Підвищення престижності професії вимагає системної роботи як з боку самої поліції щодо покращення якості послуг та комунікації з громадськістю, так і з боку суспільства щодо формування більш об'єктивного та збалансованого сприйняття правоохоронних органів [71, с. 89-94].

Виявлені вікові та статусні відмінності у мотиваційній структурі узгоджуються з теорією розвитку кар'єри та віковими особливостями мотивації. Молоді поліцейські, які знаходяться на початку професійного шляху, демонструють вищу орієнтацію на професійне зростання, самореалізацію, визнання. Вони прагнуть довести свою компетентність, отримати цінний досвід, побудувати успішну кар'єру. Досвідчені працівники, які вже досягли певного рівня у професійній ієрархії, більше цінують стабільність, передбачуваність, комфортні умови праці. Ця динаміка відображає природний процес зміни мотиваційних пріоритетів протягом життя та вимагає диференційованого підходу до мотивації працівників різних вікових груп [72, с. 201-206].

Гендерні відмінності у мотиваційній спрямованості, хоча й не є критичними, заслуговують уваги при розробці кадрової політики. Вища орієнтація жінок на соціальні потреби та психологічний клімат може відображати як соціокультурні стереотипи щодо гендерних ролей, так і реальні відмінності у цінностях та пріоритетах. Створення сприятливого психологічного клімату, підтримка балансу між роботою та особистим життям, розвиток культури взаємоповаги можуть бути особливо важливими

для утримання та мотивації жінок у поліції. Водночас важливо уникати гендерних стереотипів та забезпечувати рівні можливості для професійного розвитку незалежно від статі [73, с. 145-149].

Специфіка мотиваційної структури у різних підрозділах поліції відображає відмінності у характері професійних завдань та умовах діяльності. Патрульна поліція, яка безпосередньо взаємодіє з громадянами, більше цінує соціальну значущість роботи та можливість надавати допомогу людям. Слідчі працівники, діяльність яких має більш інтелектуальний характер, орієнтовані на професійний розвиток та вирішення складних завдань. Співробітники кримінальної поліції, робота яких пов'язана з підвищеним ризиком, особливо цінують командну роботу та взаємопідтримку. Ці відмінності повинні враховуватися при розробці специфічних мотиваційних програм для різних категорій персоналу [74, с. 267-272].

Результати факторного аналізу дозволяють виділити чотири ключові виміри мотиваційної системи, які повинні бути збалансовані для досягнення оптимального рівня мотивації персоналу. Професійний розвиток та самореалізація відображають потребу працівників у постійному вдосконаленні, освоєнні нових компетенцій, реалізації свого потенціалу. Матеріальні умови та безпека забезпечують базові потреби та створюють фундамент для розвитку вищих форм мотивації. Соціально-психологічний клімат визначає якість робочого середовища та емоційний комфорт працівників. Організаційна ефективність відображає якість управлінських процесів та раціональність організації праці. Збалансований розвиток усіх чотирьох вимірів є необхідною умовою створення ефективної системи мотивації [75, с. 178-183].

Кореляційний аналіз виявив, що нематеріальні фактори мотивації мають більший вплив на загальну задоволеність професійною діяльністю порівняно з матеріальними. Це узгоджується з сучасними теоріями мотивації, які підкреслюють важливість внутрішньої мотивації, автономії, можливостей для розвитку. Водночас це не означає, що матеріальні фактори є неважливими.

Згідно з теорією Герцберга, низька заробітна плата викликає демотивацію, навіть якщо нематеріальні фактори є сприятливими. Оптимальна система мотивації повинна забезпечувати адекватний рівень матеріальної винагороди, який би дозволив працівникам зосередитися на змісті роботи та професійному розвитку, а не на фінансових проблемах [76, с. 234-239].

Якісні дані структурованих інтерв'ю доповнюють кількісні результати та розкривають суб'єктивні переживання поліцейських щодо їхньої професійної діяльності. Відчуття причетності до значущої справи, можливість реально допомагати людям, захищати їхні права та свободи виступають потужними внутрішніми мотиваторами, які можуть підтримувати професійну діяльність навіть за несприятливих зовнішніх умов. Водночас бюрократизація, надмірна формалізація, відрив від реальних потреб громадян виступають сильними демотиваторами, які підривають відчуття сенсу професійної діяльності. Збереження та посилення змістовної сторони роботи, мінімізація непродуктивної бюрократії є важливим напрямом підвищення мотивації поліцейських.

Розбіжність між очікуваннями при вступі на службу та реальністю професійної діяльності, про яку згадували багато респондентів, свідчить про проблеми професійної адаптації та соціалізації молодих поліцейських. Реалістична орієнтація кандидатів, яка передбачає надання об'єктивної інформації про позитивні та негативні аспекти професії ще на етапі відбору, може знизити рівень розчарувань та відтік новачків. Ефективна програма адаптації, яка допомагає новим працівникам освоїтися у професії, розвинути необхідні навички, інтегруватися у колектив, є важливою інвестицією у довгострокову мотивацію персоналу [77, с. 189-194].

Інтерпретуючи результати у контексті реформування Національної поліції України, можна констатувати, що процес трансформації правоохоронної системи створює як нові можливості, так і виклики для мотивації персоналу. З одного боку, реформа відкриває перспективи для оновлення організаційної культури, впровадження сучасних підходів до

управління персоналом, підвищення престижності професії. З іншого боку, період трансформації супроводжується невизначеністю, додатковим навантаженням, необхідністю адаптації до нових вимог, що може викликати стрес та опір змінам. Успішність реформи значною мірою залежить від того, наскільки вдасться залучити та мотивувати працівників поліції до активної участі у процесі змін [78, с. 201-207].

Порівняння отриманих результатів з даними міжнародних досліджень мотивації поліцейських показує як спільні тенденції, так і національну специфіку. Спільними є високі вимоги до професії, важливість командної роботи, значущість визнання та можливостей професійного розвитку. Специфічними для українського контексту є особливо гостра проблема низької заробітної плати, складні відносини з суспільством у зв'язку з негативним досвідом функціонування радянської міліції, виклики перехідного періоду реформування. Врахування як універсальних принципів мотивації, так і національного контексту є необхідним для розробки ефективної системи мотивації персоналу української поліції.

Таким чином, інтерпретація результатів дослідження дозволяє стверджувати, що мотиваційна спрямованість персоналу поліцейської організації характеризується складною структурою, де поєднуються внутрішні та зовнішні мотиватори, потреби різних рівнів, матеріальні та нематеріальні фактори. Домінування дефіцитарної мотивації над мотивацією зростання вказує на необхідність першочергового вирішення проблем базових умов праці, після чого стане можливим повноцінний розвиток внутрішньої мотивації та самоактуалізації. Виявлені проблемні зони в системі мотивації є водночас точками прикладання зусиль для її оптимізації та підвищення ефективності професійної діяльності поліцейських. Розуміння мотиваційної структури персоналу, врахування індивідуальних та групових відмінностей, збалансоване використання різних мотиваційних інструментів створюють основу для побудови ефективної системи управління персоналом поліцейської організації.

Висновки до 2 розділу

Проведене емпіричне дослідження мотиваційної спрямованості персоналу поліцейської організації дозволило отримати комплексну картину факторів, що визначають професійну поведінку та задоволеність працівників правоохоронних органів. Використання комплексу взаємодоповнюючих методик забезпечило високу валідність та надійність отриманих результатів, а репрезентативна вибірка дозволяє екстраполювати висновки на ширшу сукупність поліцейських.

Результати дослідження виявили домінування гігієнічних факторів над мотиваційними у структурі трудової мотивації поліцейських, що свідчить про недостатній рівень базових умов праці та необхідність першочергового вирішення проблем матеріального забезпечення, організації праці та робочого середовища. Найбільш критичними проблемними зонами виявилися низький рівень заробітної плати, надмірне робоче навантаження, обмежені можливості професійного розвитку та недостатнє визнання досягнень працівників. Ці фактори створюють значний мотиваційний дефіцит та можуть призводити до зниження ефективності професійної діяльності, професійного вигорання та відтоку кадрів.

Водночас дослідження виявило потужні ресурси для розвитку мотивації поліцейських. Високі оцінки змісту роботи, соціальної значущості професії, психологічного клімату у колективах свідчать про наявність внутрішньої зацікавленості працівників своєю діяльністю та сприятливого соціально-психологічного середовища. Ці позитивні аспекти можуть виступати основою для побудови ефективної системи мотивації, яка збалансовано поєднуватиме матеріальні та нематеріальні стимули, задовольнятиме потреби різних рівнів, враховуватиме індивідуальні та групові особливості персоналу.

Виявлені відмінності у мотиваційній структурі залежно від стажу роботи, статі, підрозділу вказують на необхідність диференційованого підходу до мотивації різних категорій персоналу. Молоді працівники потребують

можливостей для професійного зростання, визнання їхніх досягнень, складних та цікавих завдань. Досвідчені співробітники більше цінують стабільність, комфортні умови праці, повагу до їхнього досвіду. Жінки-поліцейські орієнтовані на якість міжособистісних відносин та психологічний комфорт, тоді як чоловіки надають більшу вагу кар'єрним перспективам та матеріальній винагороді.

Інтерпретація результатів у контексті сучасних теорій мотивації дозволяє зробити висновок про комплексний характер мотиваційних процесів у поліцейських організаціях, де взаємодіють фактори різної природи та рівня. Ефективна система мотивації повинна базуватися на розумінні цієї складності та використовувати збалансований набір мотиваційних інструментів, що відповідають потребам працівників та можливостям організації. Результати дослідження створюють наукове підґрунтя для розробки практичних рекомендацій щодо оптимізації системи мотивації персоналу Національної поліції України в умовах реформування правоохоронної системи.

РОЗДІЛ 3

ПРОГРАМА ОПТИМІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЙНОЇ СПРЯМОВАНOSTІ ПЕРСОНАЛУ ПОЛІЦЕЙСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Теоретичне обґрунтування програми оптимізації

Розробка програми оптимізації мотиваційної спрямованості персоналу поліцейської організації базується на інтеграції теоретичних положень сучасної психології мотивації, емпіричних даних проведеного дослідження та аналізі кращих практик управління персоналом у правоохоронних органах різних країн. Теоретичне обґрунтування програми передбачає визначення методологічних засад, концептуальних принципів, цільових орієнтирів та механізмів реалізації заходів оптимізації мотиваційної спрямованості поліцейських.

Методологічну основу програми становить системно-діяльнісний підхід, який розглядає мотиваційну сферу особистості як цілісну багаторівневу систему, що функціонує у контексті конкретної професійної діяльності та організаційного середовища. Системний підхід до оптимізації мотивації передбачає врахування множинності факторів, що впливають на мотиваційну спрямованість працівників, їх взаємозв'язків та взаємовпливів, а також необхідність узгодженого впливу на різні рівні мотиваційної системи. Ефективна оптимізація професійної мотивації можлива лише за умови комплексного впливу на всі основні компоненти мотиваційної сфери, включаючи когнітивний, емоційний та поведінковий.

Діяльнісний підхід акцентує увагу на тому, що мотивація формується та трансформується безпосередньо у процесі здійснення професійної діяльності, через механізми цілепокладання, планування, реалізації дій та рефлексії їх результатів. Це означає, що оптимізація мотивації не може обмежуватися лише зовнішніми стимулами, а повинна створювати умови для розвитку внутрішньої мотивації через збагачення змісту діяльності, підвищення її осмисленості, забезпечення зворотного зв'язку про результати. Найбільш стійка та ефективна мотивація формується тоді, коли сама діяльність стає джерелом задоволення базових психологічних потреб особистості.

Концептуальну основу програми становить інтегративна модель мотивації, що поєднує положення змістовних та процесуальних теорій мотивації. Змістовні теорії, зокрема ієрархія потреб А. Маслоу, двофакторна теорія Ф. Герцберга, теорія набутих потреб Д. МакКлелланда, дозволяють визначити, які саме потреби та мотиви є актуальними для працівників поліції на даному етапі розвитку організації. Результати проведеного емпіричного дослідження виявили домінування потреб у безпеці, повазі та самоактуалізації при значному розриві між їх важливістю та ступенем задоволення. Це визначає пріоритетні напрями програми оптимізації, спрямовані на задоволення найбільш актуальних потреб персоналу [79, с. 112-118].

Процесуальні теорії мотивації, зокрема теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, теорія цілепокладання Е. Локка та Г. Лейтема, розкривають механізми формування мотивації та дозволяють визначити конкретні інструменти впливу на мотиваційні процеси. Теорія очікувань вказує на необхідність забезпечення чіткого зв'язку між зусиллями працівників, результатами їхньої діяльності та винагородою, а також на важливість відповідності винагороди потребам та цінностям працівників. Теорія справедливості акцентує увагу на необхідності прозорості та об'єктивності системи оцінювання та винагороди, недопущення дискримінації окремих категорій персоналу. Теорія цілепокладання підкреслює мотивуючу роль чітких, конкретних, вимірних, досяжних та обмежених у часі цілей [80, с. 201-207].

Особливе значення для обґрунтування програми має теорія самодетермінації Е. Десі та Р. Райана, яка розрізняє внутрішню та зовнішню мотивацію та визначає умови розвитку внутрішньої мотивації. Згідно з цією теорією, внутрішня мотивація розвивається за умови задоволення трьох базових психологічних потреб: потреби в автономії, потреби у компетентності та потреби у взаємозв'язку з іншими людьми. Програма оптимізації повинна створювати організаційні умови для задоволення цих потреб через надання працівникам можливості приймати самостійні рішення у межах своєї

компетенції, забезпечення можливостей для професійного розвитку та вдосконалення, формування підтримуючого соціального середовища [81, с. 89-95].

Концепція психологічного контракту, розроблена Д. Руссо, також має важливе значення для розуміння мотиваційних процесів у організації. Психологічний контракт являє собою систему взаємних очікувань працівника та організації, які можуть бути як експліцитними, так і імпліцитними. Порушення психологічного контракту, коли працівник відчуває, що організація не виконує своїх обіцянок або зобов'язань, призводить до різкого зниження мотивації, довіри та організаційної прихильності. Результати інтерв'ю з поліцейськими виявили випадки невиправданих очікувань щодо заробітної плати, можливостей кар'єрного зростання, умов праці, що вказує на необхідність прояснення та узгодження взаємних очікувань між працівниками та організацією [82, с. 145-151].

Теоретичні положення організаційної психології щодо організаційної культури та організаційного клімату також становлять важливу основу програми оптимізації. Організаційна культура, що включає систему цінностей, норм, символів та ритуалів, суттєво впливає на мотиваційну спрямованість персоналу через формування колективних уявлень про бажану та прийнятну поведінку, критерії успіху, способи досягнення цілей. Трансформація організаційної культури правоохоронних органів у напрямі посилення орієнтації на служіння громаді, професіоналізм, етичність та інноваційність є необхідною передумовою формування нової мотиваційної парадигми серед поліцейських. С.Д. Максименко підкреслює, що організаційна культура виступає потужним фактором мотивації, коли її цінності інтерналізуються працівниками та стають частиною їхньої професійної ідентичності [83, с. 234-240].

Концепція трансформаційного лідерства, розроблена Б. Бассом та Б. Аволіо, визначає ключову роль керівників у формуванні мотивації підлеглих. Трансформаційні лідери надихають працівників, формують привабливе

бачення майбутнього, стимулюють інтелектуальний розвиток, демонструють індивідуальний підхід до кожного працівника. На відміну від трансакційних лідерів, які базуються виключно на системі винагород та покарань, трансформаційні лідери здатні розвивати внутрішню мотивацію та прихильність працівників до організаційних цілей. Програма оптимізації повинна включати компонент розвитку лідерських компетенцій керівників поліцейських підрозділів, орієнтуючи їх на трансформаційний стиль управління [84, с. 178-184].

Теоретичні положення психології професійного здоров'я та профілактики професійного вигорання мають особливе значення для програми оптимізації мотивації поліцейських, враховуючи високий рівень стресогенності правоохоронної діяльності. К. Маслач визначає професійне вигорання як синдром емоційного виснаження, деперсоналізації та редукції професійних досягнень, що розвивається у відповідь на хронічний професійний стрес. Професійне вигорання супроводжується втратою мотивації до роботи, цинічним ставленням до об'єктів праці, відчуттям безсилля та марності зусиль. Профілактика професійного вигорання через оптимізацію робочого навантаження, забезпечення можливостей для відновлення, розвиток навичок саморегуляції, створення підтримуючого середовища є важливим компонентом підтримки мотивації персоналу [85, с. 98-104].

Принципи побудови програми оптимізації мотиваційної спрямованості персоналу поліцейської організації впливають з теоретичних положень та результатів емпіричного дослідження. Принцип системності передбачає комплексний вплив на всі основні компоненти мотиваційної системи, врахування взаємозв'язків між ними, узгодженість різних напрямів та методів оптимізації. Ізольовані заходи, спрямовані лише на один аспект мотивації, мають обмежену ефективність і можуть навіть призводити до дисбалансу мотиваційної системи. Принцип індивідуалізації вимагає врахування індивідуальних особливостей працівників, їхніх потреб, цінностей,

мотиваційних профілів, етапу професійного розвитку. Диференційований підхід до мотивації різних категорій персоналу підвищує ефективність програми та дозволяє оптимально використовувати обмежені ресурси організації [86, с. 267-273].

Принцип партисипативності передбачає залучення самих працівників до процесу розробки та реалізації програми оптимізації. Участь персоналу у визначенні проблем, пошуку рішень, реалізації заходів не лише підвищує якість та прийнятність програми, але й сама по собі має мотивуючий ефект, оскільки задовольняє потребу в автономії та причетності до прийняття рішень. О.В. Тімченко підкреслює, що працівники, які беруть участь у розробці змін, демонструють значно вищу готовність до їх впровадження та більшу відповідальність за результати [87, с. 189-195].

Принцип етапності та послідовності вимагає поступового впровадження програми з урахуванням готовності організації та персоналу до змін. Революційні зміни, які не підкріплені належною підготовкою та ресурсами, часто викликають опір та призводять до зворотного ефекту. Реалістичне планування, поетапне досягнення проміжних цілей, регулярний моніторинг прогресу та коригування планів на основі зворотного зв'язку забезпечують сталість та ефективність процесу оптимізації. Принцип збалансованості матеріальних та нематеріальних методів мотивації відображає необхідність гармонійного поєднання зовнішніх стимулів та розвитку внутрішньої мотивації. Виключна орієнтація на матеріальне стимулювання може витіснити внутрішню мотивацію, тоді як ігнорування матеріальних потреб працівників робить неефективними навіть найкращі методи нематеріального стимулювання.

Принцип прозорості та справедливості системи оцінювання та винагороди має критичне значення для підтримки мотивації персоналу. Працівники повинні чітко розуміти критерії оцінювання їхньої діяльності, механізми прийняття рішень щодо винагород та просування по службі, мати можливість оскаржити несправедливі рішення. Непрозорість та довільність у

прийнятті кадрових рішень підбивають довіру до керівництва та знижують мотивацію навіть найбільш відданих працівників. Принцип орієнтації на розвиток вимагає, щоб система мотивації стимулювала не лише досягнення короткострокових результатів, але й довгострокове професійне вдосконалення, освоєння нових компетенцій, інноваційну діяльність. Баланс між стимулюванням поточної продуктивності та інвестиціями у розвиток персоналу забезпечує сталу організаційну ефективність [88, с. 201-208].

Цільові орієнтири програми оптимізації визначаються на основі виявлених у ході емпіричного дослідження проблемних зон мотиваційної системи та стратегічних пріоритетів розвитку Національної поліції України. Генеральною метою програми є формування збалансованої мотиваційної структури персоналу, що характеризується оптимальним співвідношенням внутрішньої та зовнішньої мотивації, задоволенням базових та вищих потреб, орієнтацією на професійний розвиток та служіння суспільству. Досягнення цієї мети передбачає реалізацію кількох специфічних завдань, що охоплюють різні аспекти мотиваційної системи.

По-перше, необхідне підвищення рівня задоволення базових потреб працівників поліції, насамперед потреб у безпеці та гідній матеріальній винагороді. Як показало дослідження, незадоволеність цих потреб блокує можливість розвитку мотивації вищих рівнів та створює хронічне відчуття демотивації. По-друге, важливим завданням є розвиток можливостей для професійного зростання та самореалізації працівників через створення ефективної системи професійного навчання, розширення спектру професійних завдань, забезпечення прозорості кар'єрних траєкторій. По-третє, необхідне вдосконалення системи визнання та заохочення досягнень працівників, включаючи як матеріальні, так і нематеріальні форми визнання.

По-четверте, важливим завданням є оптимізація організаційних умов діяльності, зокрема зменшення надмірного робочого навантаження, підвищення якості планування та координації, мінімізація непродуктивної бюрократії. По-п'яте, необхідне підвищення престижності професії

поліцейського у суспільстві через покращення якості надання поліцейських послуг, активну комунікацію з громадськістю, висвітлення позитивних прикладів професійної діяльності. По-шосте, важливим є розвиток організаційної культури, орієнтованої на цінності професіоналізму, етичності, служіння громаді, інноваційності. Трансформація організаційної культури є тривалим процесом, проте саме вона визначає глибинні мотиваційні орієнтації персоналу.

Механізми реалізації програми оптимізації включають організаційно-управлінські, психолого-педагогічні та соціально-економічні заходи. Організаційно-управлінські механізми передбачають удосконалення системи управління персоналом, включаючи відбір кадрів, адаптацію новачків, оцінювання діяльності, планування кар'єри, ротацію кадрів. Психолого-педагогічні механізми включають професійне навчання та розвиток, психологічний супровід діяльності, розвиток корпоративної культури, тимблдінг. Соціально-економічні механізми охоплюють систему оплати праці, соціальні гарантії, матеріально-технічне забезпечення, умови праці.

Важливим компонентом програми є система моніторингу та оцінювання її ефективності. Моніторинг передбачає регулярне відстеження динаміки ключових показників мотивації персоналу, виявлення проблем та коригування програми у разі необхідності. Оцінювання ефективності здійснюється на основі порівняння стану мотиваційної системи до та після впровадження програми, аналізу змін у показниках професійної діяльності, задоволеності персоналу, організаційної прихильності, плинності кадрів. Використання як об'єктивних, так і суб'єктивних показників дозволяє отримати всебічну картину ефективності програми оптимізації.

Таким чином, теоретичне обґрунтування програми оптимізації мотиваційної спрямованості персоналу поліцейської організації базується на інтеграції сучасних теорій мотивації, положень організаційної психології, результатів емпіричного дослідження та аналізу кращих практик управління персоналом. Системно-діяльнісний підхід, принципи комплексності,

індивідуалізації, партисипативності, етапності, збалансованості, прозорості та орієнтації на розвиток становлять методологічну основу програми. Чітке визначення цільових орієнтирів, механізмів реалізації та критеріїв оцінювання ефективності забезпечує реалістичність та дієвість програми оптимізації. Програма спрямована на створення мотивуючого організаційного середовища, що сприяє задоволенню базових потреб працівників, розвитку їхнього професійного потенціалу, формуванню внутрішньої мотивації та організаційної прихильності, підвищенню ефективності професійної діяльності та якості надання поліцейських послуг населенню.

3.2. Структура та зміст програми оптимізації

Програма оптимізації мотиваційної спрямованості персоналу поліцейської організації має комплексну структуру, що включає шість взаємопов'язаних блоків, кожен з яких спрямований на вирішення специфічних завдань та впливає на певні компоненти мотиваційної системи. Логіка побудови програми відображає принцип поступового переходу від задоволення базових потреб до розвитку потреб вищих рівнів, від зовнішньої мотивації до внутрішньої, від індивідуальних заходів до системних організаційних змін.

Перший блок програми спрямований на оптимізацію системи матеріального забезпечення та базових умов праці персоналу. Як показало емпіричне дослідження, незадоволеність заробітною платою та умовами праці є найбільш гострою проблемою, що створює демотивацію та блокує можливість розвитку мотивації вищих рівнів. Цей блок включає заходи щодо підвищення рівня заробітної плати до конкурентоспроможного рівня, що дозволить залучати та утримувати кваліфікованих працівників. Я.Ю. Кондратьєв обґрунтував, що мінімально достатній рівень заробітної плати поліцейських має становити не менше ста п'ятдесяти відсотків від середньої

заробітної плати у регіоні, враховуючи специфіку професії, рівень відповідальності та ризику [89, с. 156-162].

Важливим компонентом цього блоку є розробка диференційованої системи надбавок та доплат, що враховує специфіку підрозділів, складність виконуваних завдань, умови праці. Працівники підрозділів, що стикаються з підвищеним ризиком, зокрема кримінальної поліції, швидкого реагування, спецпідрозділів, мають отримувати суттєві надбавки за особливі умови праці. Працівники ювенальної превенції, діяльність яких характеризується високим емоційним навантаженням, також потребують додаткової компенсації. Прозорість критеріїв нарахування надбавок, їх зв'язок з реальними умовами праці та результатами діяльності є необхідною умовою ефективності матеріального стимулювання.

Удосконалення системи соціальних гарантій включає розширення медичного страхування, що покриває не лише лікування захворювань, але й психологічну реабілітацію після травматичних ситуацій, санаторно-курортне оздоровлення. Важливим є посилення гарантій підтримки сімей працівників, які загинули або отримали інвалідність при виконанні службових обов'язків, включаючи матеріальну допомогу, забезпечення житлом, пільги на освіту дітей. Покращення житлових умов працівників через програми пільгового кредитування, надання службового житла, компенсації витрат на оренду житла у випадку переїзду за місцем служби також має важливе мотиваційне значення.

Оптимізація матеріально-технічного забезпечення діяльності включає забезпечення сучасним обладнанням, технікою, засобами зв'язку, комп'ютерною технікою, спеціальними засобами захисту. Недостатнє технічне оснащення не лише знижує ефективність роботи, але й викликає відчуття, що організація не цінує працю співробітників та не дбає про їхню безпеку. Створення комфортних умов праці у приміщеннях підрозділів, забезпечення належних санітарно-гігієнічних умов, кімнат відпочинку, їдалень також сприяє задоволеності працівників та підвищенню їхньої мотивації.

Забезпечення транспортом, паливно-мастильними матеріалами, засобами індивідуального захисту є базовими умовами ефективної діяльності поліцейських підрозділів [90, с. 145-151].

Таблиця 3.1.

Структура першого блоку програми оптимізації

Напрямок	Конкретні заходи	Очікувані результати
Підвищення заробітної плати	Перегляд базових окладів; впровадження диференційованих надбавок; зв'язок премій з результатами	Зростання матеріальної задоволеності на 40-50%; зниження плинності кадрів на 25-30%
Соціальні гарантії	Розширення медичного страхування; програми підтримки сімей; житлові програми	Підвищення відчуття безпеки та захищеності; зростання організаційної прихильності
Матеріально-технічне забезпечення	Оновлення обладнання; забезпечення транспортом; покращення умов праці	Підвищення задоволеності умовами праці на 35-40%; зростання професійної ефективності
Система винагород	Прозорі критерії преміювання; регулярність виплат; справедливий розподіл	Зростання сприйняття справедливості на 30-35%; підвищення мотивації до високих результатів

Другий блок програми спрямований на розвиток системи професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Емпіричне дослідження виявило високу потребу поліцейських у професійному розвитку при значному дефіциті можливостей для її задоволення. Цей блок включає створення багаторівневої системи професійного навчання, що охоплює початкову підготовку, спеціалізоване навчання за напрямами діяльності, підвищення кваліфікації, перепідготовку при зміні професійного профілю. Л.І. Мороз обґрунтував положення про необхідність переходу від епізодичного навчання до системи безперервного професійного розвитку, що передбачає регулярне оновлення знань та навичок протягом усієї професійної кар'єри [92, с. 178-185].

Важливим компонентом цього блоку є розробка індивідуальних планів професійного розвитку для кожного працівника, що враховують його поточний рівень компетентності, професійні інтереси, кар'єрні амбіції, потреби підрозділу. Такий підхід дозволяє персоналізувати навчання, підвищити його релевантність для працівника та його мотивацію до участі у навчальних програмах. Створення електронної платформи для дистанційного навчання розширює доступ працівників до освітніх ресурсів, дозволяє навчатися, не відриваючись від виконання службових обов'язків, забезпечує можливість багаторазового звернення до матеріалів [93, с. 201-208].

Впровадження практико-орієнтованих форм навчання, включаючи тренінги, симуляції, аналіз кейсів, рольові ігри, підвищує ефективність навчання порівняно з традиційними лекційними формами. Особливу увагу необхідно приділити розвитку так званих м'яких навичок, що включають комунікацію, управління конфліктами, емоційний інтелект, критичне мислення, роботу у команді. Ці компетенції є критично важливими для ефективної роботи поліцейських, особливо у контексті орієнтації на сервісну модель поліцейської діяльності. Залучення до викладання практиків, обмін досвідом з колегами з інших регіонів та країн, участь у міжнародних навчальних програмах збагачує зміст навчання та підвищує його престижність [94, с. 234-242].

Створення системи наставництва, коли досвідчені працівники супроводжують професійне становлення новачків, має подвійний позитивний ефект. З одного боку, новачки отримують цінні практичні знання, адаптуються до організаційної культури, інтегруються у колектив. З іншого боку, наставники отримують визнання свого досвіду, відчуття значущості, можливість передати свої знання наступному поколінню, що особливо важливо для досвідчених працівників, у яких актуалізуються мотиви генеративності. Формалізація ролі наставника, включаючи критерії відбору, навчання навичкам наставництва, винагороду за цю діяльність, підвищує якість та системність наставництва.

Важливим елементом цього блоку є створення можливостей для професійної сертифікації та отримання додаткових кваліфікацій у суміжних сферах, таких як психологія, право, соціальна робота, кризове консультування. Розширення професійного профілю не лише підвищує компетентність працівників, але й відкриває додаткові кар'єрні можливості, збагачує зміст роботи, сприяє розвитку міждисциплінарних підходів до вирішення складних проблем. Визнання додаткових кваліфікацій у системі атестації та просування по службі стимулює працівників до інвестування у власний професійний розвиток.

Третій блок програми присвячений удосконаленню системи оцінювання діяльності та визнання досягнень персоналу. Результати дослідження виявили критично низький рівень задоволеності працівників визнанням їхніх досягнень, що негативно впливає на мотивацію до якісного виконання службових обов'язків. Цей блок включає розробку збалансованої системи оцінювання, що поєднує кількісні та якісні показники, результати та процес діяльності, індивідуальні та командні досягнення..

Впровадження багатоканального зворотного зв'язку, коли оцінювання працівника здійснюється не лише безпосереднім керівником, але й колегами, підлеглими, представниками громадськості, дозволяє отримати більш об'єктивну та всебічну картину професійної діяльності. Така система, відома як триста шістдесят градусів зворотного зв'язку, широко використовується у корпоративному секторі та може бути адаптована для поліцейських організацій. Регулярність оцінювання, не лише річна атестація, але й проміжні оцінки, дозволяє своєчасно виявляти проблеми, коригувати діяльність, визнавати досягнення.

Створення диференційованої системи визнання досягнень передбачає використання різноманітних форм заохочення, що відповідають різним потребам та цінностям працівників. Матеріальні форми визнання включають премії, бонуси, подарунки, путівки на відпочинок. Нематеріальні форми охоплюють подяки, грамоти, нагороди, публічне визнання на зборах

підрозділу, висвітлення у внутрішніх та зовнішніх засобах інформації, присвоєння почесних звань. Важливо, щоб визнання було своєчасним, конкретним, щирим, відповідало масштабу досягнення. С.І. Яковенко підкреслює, що найбільший мотиваційний ефект має визнання, яке надається публічно, у присутності колег, керівництва, родичів працівника [95, с. 178-186].

Створення галереї кращих працівників, фото яких розміщуються у приміщеннях підрозділів, на веб-сайті організації, у соціальних мережах, має потужний символічний ефект та стимулює інших працівників прагнути до подібного визнання. Запровадження конкурсів професійної майстерності за різними номінаціями, участь переможців у міжнародних професійних змаганнях також має високий мотиваційний потенціал. Важливим є забезпечення справедливості та прозорості системи визнання, чіткість критеріїв відбору кращих працівників, можливість оскарження рішень. Непрозора та довільна система визнання може мати зворотний ефект, викликаючи почуття несправедливості у працівників, які не отримали визнання [96, с. 201-210].

Таблиця 3.2.

Форми визнання досягнень персоналу

Форма визнання	Характеристика	Мотиваційний ефект	Частота застосування
Публічна подяка	Визнання досягнень на зборах підрозділу, нарадах	Високий, задовольняє потребу у повазі та визнанні	Щомісячно
Грамоти та нагороди	Офіційні документи, медалі, кубки за досягнення	Середній, має символічну цінність	Щоквартально
Премії та бонуси	Матеріальна винагорода за високі результати	Високий, задовольняє матеріальні потреби	За результатами звітнього періоду
Висвітлення у ЗМІ	Публікації про кращих працівників, інтерв'ю	Високий, підвищує престижність професії	За наявності значущих досягнень

Кар'єрне просування	Призначення на вищі посади	Дуже високий, задовольняє амбіції та потребу у зростанні	За результатами атестації
Навчальні можливості	Участь у престижних навчальних програмах, стажування	Високий для працівників, орієнтованих на розвиток	Щорічно для відібраних працівників

Четвертий блок програми спрямований на оптимізацію організаційних умов діяльності та зменшення факторів професійного стресу. Емпіричне дослідження виявило критично високий рівень робочого навантаження як один з основних демотиваторів. Цей блок включає аналіз та перерозподіл робочого навантаження між працівниками на основі об'єктивних даних про інтенсивність роботи різних підрозділів та категорій персоналу. Н.В. Павлик обґрунтувала необхідність встановлення нормативів навантаження для різних категорій поліцейських, що враховують не лише кількість справ чи викликів, але й їх складність, емоційне навантаження, час, необхідний для якісного виконання [97, с. 234-243].

Збільшення чисельності персоналу у перевантажених підрозділах, автоматизація рутинних процедур, делегування частини адміністративних функцій спеціалізованому персоналу дозволяє звільнити час поліцейських для виконання безпосередніх професійних обов'язків. Впровадження гнучкого графіку роботи, де це можливо, надає працівникам більше контролю над своїм часом та сприяє балансу між професійним та особистим життям. Забезпечення можливостей для повноцінного відпочинку та відновлення, включаючи регулярні перерви протягом робочого дня, додаткові вихідні після особливо напружених періодів, обов'язкове використання щорічної відпустки, є необхідною умовою профілактики професійного вигорання.

Мінімізація непродуктивної бюрократії передбачає перегляд системи звітності, усунення дублювання інформації, спрощення процедур, впровадження електронного документообігу. Багато поліцейських під час інтерв'ю висловлювали фрустрацію через надмірну кількість паперової

роботи, яка відволікає від безпосереднього виконання професійних обов'язків та знижує відчуття значущості роботи. Оптимізація бюрократичних процедур не лише звільняє час працівників, але й має символічне значення, демонструючи повагу організації до часу та зусиль персоналу.

Покращення якості планування та координації діяльності включає впровадження сучасних інформаційних систем управління, що забезпечують оперативний обмін інформацією між підрозділами, чіткий розподіл завдань, моніторинг виконання. Регулярні оперативні наради з чіткою структурою та обмеженою тривалістю дозволяють координувати дії, вирішувати поточні проблеми, не витрачаючи надмірно часу на непродуктивні дискусії. Залучення працівників до планування операцій та заходів підвищує якість планів, враховує реалії роботи на місцях, посилює відповідальність виконавців за результати.

П'ятий блок програми присвячений розвитку організаційної культури та покращенню соціально-психологічного клімату у підрозділах. Хоча емпіричне дослідження виявило відносно задовільні оцінки психологічного клімату, існують значні резерви для його подальшого покращення. Цей блок включає заходи щодо формування культури взаємоповаги, підтримки, відкритої комунікації, толерантності до різноманітності. В.І. Осьодло обґрунтував положення про те, що організаційна культура правоохоронних органів повинна базуватися на цінностях професіоналізму, етичності, служіння громаді, безперервного навчання, інноваційності, що принципово відрізняє сучасну поліцію від радянської міліції з її каральною орієнтацією [98, с. 189-197].

Розробка та впровадження кодексу етичної поведінки, що визначає стандарти професійної етики, способи реагування на етичні дилеми, процедури повідомлення про порушення, створює нормативну основу для формування етичної культури. Важливо, щоб кодекс не був формальним документом, а реально використовувався при прийнятті рішень, обговорювався на навчальних заходах, застосовувався при оцінюванні

діяльності працівників. Регулярне проведення тренінгів з етики, аналіз етичних дилем, що виникають у практиці, обговорення складних випадків у безпечному середовищі розвивають етичну компетентність працівників та формують культуру етичної рефлексії.

Створення каналів відкритої комунікації між керівництвом та персоналом передбачає регулярні зустрічі керівників з працівниками, можливість анонімного висловлення думок та скарг через електронні скриньки довіри, опитування задоволеності персоналу. Важливо, щоб керівництво не лише збирало зворотний зв'язок, але й реагувало на отриману інформацію, пояснювало рішення, демонструвало готовність до змін на основі пропозицій працівників. Прозорість у прийнятті управлінських рішень, пояснення причин та наслідків рішень, визнання помилок та готовність їх виправляти формують довіру персоналу до керівництва.

Розвиток командної роботи через спільні тренінги, тимблдінгові заходи, міжфункціональні проекти посилює згуртованість колективу, розвиває навички співпраці, формує почуття колективної відповідальності за результати. Особливо важливим є подолання бар'єрів між різними підрозділами, формування розуміння їхньої взаємозалежності, розвиток поваги до роботи колег з інших напрямів діяльності. Організація корпоративних заходів, святкування професійних свят, підтримка традицій також сприяють формуванню професійної ідентичності та організаційної прихильності.

Шостий блок програми спрямований на психологічний супровід професійної діяльності та профілактику професійного вигорання. Цей блок включає створення доступної та стигматизованої системи психологічної допомоги працівникам, що стикаються з травматичними ситуаціями, переживають професійні кризи, мають симптоми емоційного вигорання. І.О. Колесніченко обґрунтував необхідність зміни ставлення до психологічної допомоги у правоохоронних органах, де історично звернення до психолога

сприймалося як ознака слабкості та могло мати негативні кар'єрні наслідки [99, с. 201-210].

Розробка протоколів психологічної підтримки після критичних інцидентів, що передбачають обов'язкову психологічну дебрифінгову сесію для всіх працівників, які були свідками або учасниками травматичних подій, дозволяє своєчасно виявити ознаки посттравматичного стресу та надати необхідну допомогу. Створення груп взаємопідтримки, де працівники можуть ділитися досвідом, обговорювати складні ситуації у безпечному та конфіденційному середовищі, має терапевтичний ефект та зменшує відчуття ізоляваності з проблемами. Навчання працівників методам саморегуляції, управління стресом, техніках релаксації підвищує їхню стресостійкість та надає інструменти для самостійного подолання професійного стресу.

Впровадження програм підтримки балансу між роботою та особистим життям включає інформаційні кампанії про важливість відпочинку, хобі, сімейних стосунків для професійного довголіття, створення можливостей для занять спортом, організацію сімейних заходів, надання консультацій з питань сімейних відносин. Визнання того, що працівники мають життя поза роботою, повага до їхнього особистого часу, гнучкість у випадках сімейних обставин формують лояльність персоналу та знижують ризик професійного вигорання.

Регулярний моніторинг показників професійного здоров'я персоналу через опитувальники вигорання, загальнопсихологічні тестування, аналіз показників захворюваності, конфліктності, плинності кадрів дозволяє виявити проблемні підрозділи та категорії персоналу, які потребують додаткової підтримки. Профілактична робота, спрямована на підрозділи з високим ризиком вигорання, зокрема слідчі підрозділи, підрозділи боротьби з організованою злочинністю, ювенальну превенцію, є більш ефективною та економічною порівняно з лікуванням наслідків вигорання.

Таблиця 3.3.

Шість блоків програми оптимізації мотиваційної спрямованості

Блок	Основні напрями	Ключові заходи	Терміни
------	-----------------	----------------	---------

			реалізації
1. Матеріальне забезпечення	Оплата праці, соціальні гарантії, умови праці	Підвищення окладів, диференційовані надбавки, житлові програми	6 - 1 2 місяців
2. Професійний розвиток	Навчання, кваліфікація, кар'єра	Індивідуальні плани розвитку, онлайн-платформа, наставництво	Постійно
3. Визнання досягнень	Оцінювання, заохочення, винагороди	Збалансована система оцінювання, багатоканальний зворотний зв'язок	3-6 місяців
4. Організаційні умови	Навантаження, планування, бюрократія	Нормування навантаження, автоматизація, гнучкий графік	6 - 1 2 місяців
5. Організаційна культура	Цінності, комунікація, етика	Кодекс етики, відкрита комунікація, тімбілдінг	Постійно
6. Психологічний супровід	Підтримка, профілактика вигорання, баланс життя	Психологічна допомога, групи підтримки, програми балансу	Постійно

Реалізація програми оптимізації передбачає поетапне впровадження заходів з урахуванням пріоритетності проблем, наявних ресурсів, готовності організації до змін. Перший етап, тривалістю три-шість місяців, фокусується на швидких перемогах, заходах, що не вимагають значних ресурсів, але можуть продемонструвати персоналу серйозність намірів керівництва щодо покращення ситуації. Це включає впровадження системи регулярного визнання досягнень, створення каналів відкритої комунікації, проведення фокус-груп з працівниками для обговорення проблем та пошуку рішень. Другий етап, тривалістю шість-дванадцять місяців, передбачає реалізацію заходів, що вимагають більших ресурсів та організаційних змін, зокрема підвищення заробітної плати, оновлення матеріально-технічної бази, впровадження нової системи оцінювання. Третій етап, тривалістю понад рік, спрямований на глибинні зміни організаційної культури, розвиток системи

безперервного професійного навчання, формування нової мотиваційної парадигми серед персоналу.

Успішність реалізації програми значною мірою залежить від підтримки керівництва на всіх рівнях, залучення персоналу до процесу змін, ефективної комунікації щодо цілей, заходів та очікуваних результатів програми. Створення робочої групи з представників різних підрозділів та рівнів ієрархії для координації впровадження програми забезпечує врахування різноманітних перспектив, підвищує прийнятність рішень, формує відчуття спільної відповідальності за результати. Регулярний моніторинг прогресу, збір зворотного зв'язку від персоналу, гнучке коригування планів на основі отриманої інформації дозволяють своєчасно виявляти проблеми та підвищувати ефективність програми.

Таким чином, програма оптимізації мотиваційної спрямованості персоналу поліцейської організації має комплексну структуру, що охоплює всі основні компоненти мотиваційної системи від базових матеріальних умов до розвитку організаційної культури та психологічного здоров'я персоналу. Шість взаємопов'язаних блоків програми спрямовані на задоволення різних рівнів потреб працівників, розвиток як зовнішньої, так і внутрішньої мотивації, створення мотивуючого організаційного середовища. Поетапна реалізація програми з урахуванням пріоритетності проблем, наявних ресурсів, залучення персоналу до процесу змін забезпечує реалістичність та ефективність заходів оптимізації. Програма базується на науково обґрунтованих принципах та методах, враховує специфіку правоохоронної діяльності, інтегрує кращі практики управління персоналом, адаптовані до українського контексту.

3.3. Оцінка ефективності програми оптимізації

Оцінка ефективності програми оптимізації мотиваційної спрямованості персоналу поліцейської організації є необхідним компонентом, що дозволяє визначити міру досягнення поставлених цілей, виявити сильні та слабкі сторони реалізації, обґрунтувати доцільність подальшого впровадження та масштабування програми. Комплексна оцінка ефективності передбачає використання системи об'єктивних та суб'єктивних показників, які відображають зміни у мотиваційній спрямованості персоналу, організаційній поведінці, результатах професійної діяльності.

Методологія оцінки ефективності базується на порівняльному дизайні дослідження, що передбачає вимірювання ключових показників до впровадження програми, у процесі її реалізації та після завершення основних заходів. Використання контрольної групи, яка не бере участі у програмі, дозволяє відокремити ефект програми від впливу інших факторів, що могли змінитися протягом періоду впровадження. М.Ю. Веселов обґрунтував необхідність багаторівневої оцінки ефективності програм розвитку персоналу, що включає оцінку реакції учасників, оцінку навчання, оцінку поведінкових змін, оцінку організаційних результатів [100, с. 234-243].

Система показників оцінки ефективності програми включає декілька груп індикаторів. Перша група показників відображає зміни у мотиваційній структурі персоналу та вимірюється за допомогою тих самих методик, що використовувалися в емпіричному дослідженні. Повторне застосування методики Герцберга дозволяє оцінити динаміку співвідношення гігієнічних та мотиваційних факторів, виявити, які саме фактори зазнали найбільших позитивних змін. Очікується, що після реалізації першого блоку програми, спрямованого на покращення матеріального забезпечення та умов праці, показники гігієнічних факторів мають зрости на двадцять п'ять-тридцять відсотків. Одночасно очікується підвищення показників мотиваційних факторів, зокрема визнання досягнень, можливостей професійного зростання, відповідальності на тридцять-сорок відсотків після реалізації другого та третього блоків програми.

Повторне застосування модифікованого опитувальника за Маслоу дозволяє оцінити зміни у ступені задоволення потреб різних рівнів. Особлива увага приділяється зменшенню розриву між важливістю та задоволенням потреб, що є ключовим показником ефективності програми. Очікується, що розрив за потребами у безпеці має зменшитися на сорок-п'ятдесят відсотків завдяки покращенню соціальних гарантій та умов праці. Розрив за потребами у самоактуалізації має зменшитися на тридцять-сорок відсотків завдяки розширенню можливостей для професійного розвитку та творчої діяльності. Зростання абсолютних показників задоволення потреб вищих рівнів свідчить про перехід від дефіцитарної мотивації до мотивації зростання.

Таблиця 3.4.

Очікувані зміни ключових показників мотиваційної спрямованості

Показник	Базовий рівень	Цільовий рівень	Очікувана динаміка	Метод вимірювання
Гігієнічні фактори (Герцберг)	3,42 ± 0,67	4,30 ± 0,55	+25-30%	Методика Герцберга
Мотиваційні фактори	3,18 ± 0,71	4,20 ± 0,60	+30-35%	Методика Герцберга
Задоволення потреб у безпеці	4,23 ± 1,12	5,20 ± 0,85	+20-25%	Опитувальник Маслоу
Задоволення потреб у самоактуалізації	3,67 ± 1,19	4,70 ± 0,95	+25-30%	Опитувальник Маслоу
Загальна задоволеність працею	3,45 ± 0,82	4,40 ± 0,65	+25-30%	Авторський опитувальник
Організаційна прихильність	3,78 ± 0,89	4,60 ± 0,70	+20-25%	Опитувальник прихильності

Друга група показників відображає зміни у організаційній поведінці персоналу та вимірюється через об'єктивні дані кадрового обліку. Зниження плинності кадрів є важливим індикатором підвищення задоволеності працівників умовами праці та зростання організаційної прихильності. Базовий рівень плинності кадрів у досліджуваних підрозділах становив близько п'ятнадцяти відсотків на рік, що є досить високим показником. Ефективна

програма оптимізації має призвести до зниження плинності на двадцять п'ять-тридцять відсотків, тобто до рівня десяти-одинадцяти відсотків на рік. Особливу увагу необхідно приділити зниженню плинності серед молодих працівників зі стажем до трьох років та високопрофесійних працівників, втрата яких є найбільш чутливою для організації.

Зростання кількості працівників, які беруть участь у програмах підвищення кваліфікації, свідчить про підвищення мотивації до професійного розвитку. Базовий рівень участі становив близько сорока відсотків працівників на рік, переважно за обов'язковими програмами. Очікується, що після впровадження другого блоку програми, який створює привабливі можливості для навчання, цей показник зросте до шістдесяти-сімдесяти відсотків, причому збільшиться частка добровільної участі у необов'язкових програмах. Зростання кількості ініціативних пропозицій від працівників щодо покращення роботи підрозділу, впровадження інновацій свідчить про підвищення залученості та почуття відповідальності за організаційні результати.

Зниження кількості дисциплінарних порушень та скарг на дії працівників з боку громадян є важливим показником покращення якості професійної діяльності та дотримання етичних стандартів. Базовий рівень дисциплінарних порушень становив близько п'яти випадків на сто працівників на рік. Програма оптимізації, зокрема її блоки, спрямовані на розвиток організаційної культури та зменшення професійного стресу, має призвести до зниження цього показника на тридцять-сорок відсотків. Зростання кількості позитивних відгуків від громадян про роботу поліцейських, зафіксованих через офіційні канали зворотного зв'язку, свідчить про покращення якості обслуговування населення.

Третя група показників відображає зміни у результатах професійної діяльності підрозділів та вимірюється через статистичні дані оперативно-службової діяльності. Важливо підкреслити, що оцінка ефективності поліцейської діяльності не може обмежуватися традиційними кількісними

показниками, такими як кількість виявлених злочинів чи розкритих справ, оскільки орієнтація виключно на ці показники може призводити до викривлення мотивації та зниження якості роботи. В.Л. Мозговий обґрунтував необхідність використання збалансованої системи показників, що включає превентивну роботу, якість взаємодії з громадою, дотримання прав людини, ефективність міжвідомчої співпраці [101, с. 189-198].

Зростання кількості проведених превентивних заходів, лекцій у навчальних закладах, зустрічей з громадськістю свідчить про переорієнтацію поліцейських з виключно реактивної на проактивну діяльність. Покращення показників розкриття злочинів, особливо тяжких та особливо тяжких, може бути частково зумовлене підвищенням мотивації працівників до якісного виконання службових обов'язків. Зменшення часу реагування на виклики громадян, підвищення якості документування злочинів, зростання кількості успішних судових процесів завдяки якісній роботі слідчих відображають підвищення професіоналізму та відповідальності працівників.

Четверта група показників відображає зміни у сприйнятті поліції з боку громадськості та вимірюється через соціологічні опитування населення. Підвищення рівня довіри населення до поліції є стратегічною метою реформування правоохоронної системи та опосередковано залежить від мотивації та професіоналізму поліцейських. Базовий рівень довіри до Національної поліції України, за даними соціологічних опитувань, становить близько п'ятдесяти відсотків, що є суттєво вищим порівняно з попереднім періодом функціонування міліції, проте ще не досягає європейських стандартів. Ефективна реалізація програми оптимізації мотивації персоналу має сприяти подальшому підвищенню якості надання поліцейських послуг, що, в свою чергу, позитивно вплине на довіру населення.

Зростання кількості позитивних публікацій про діяльність поліції у засобах масової інформації, активність поліцейських у соціальних мережах, відкритість до спілкування з журналістами та громадськістю відображають зміни у організаційній культурі та підвищення професійної гордості

працівників. Покращення результатів опитувань задоволеності громадян взаємодією з поліцією, що регулярно проводяться у рамках моніторингу якості надання адміністративних послуг, також може частково зумовлюватися підвищенням мотивації поліцейських до якісного обслуговування населення.

Таблиця 3.5.

Система показників оцінки ефективності програми

Група показників	Конкретні індикатори	Базовий рівень	Цільовий рівень	Джерело даних
Мотиваційна структура	Співвідношення гігієнічних/мотиваційних факторів	3,42/3,18	4,30/4,20	Повторне тестування
	Розрив важливість/задоволення потреб	1,64 (безпека)	0,80	Опитувальник Маслоу
Організаційна поведінка	Плинність кадрів (%)	15%	10-11%	Кадровий облік
	Участь у навчанні (%)	40%	60-70%	База даних навчання
	Дисциплінарні порушення (на 100 працівників)	5	3-3,5	Журнал порушень
Результати діяльності	Превентивні заходи (кількість)	Базова	+30-40%	Оперативна звітність
	Розкриття тяжких злочинів (%)	Базовий	+10-15%	Статистика
Громадська думка	Рівень довіри до поліції (%)	50%	55-60%	Соціологічні опитування
	Задоволеність обслуговуванням (бали)	3,8	4,3-4,5	Опитування громадян

Методи збору даних для оцінки ефективності включають повторне анкетування та тестування персоналу з використанням тих самих методик, що застосовувалися в базовому дослідженні, аналіз кадрової документації та статистичної звітності, фокус-групи з працівниками різних категорій для якісної оцінки змін, структуровані інтерв'ю з керівниками підрозділів щодо спостережуваних змін у поведінці та ставленні підлеглих, аналіз відгуків

громадян через офіційні канали зворотного зв'язку. Комбінація кількісних та якісних методів дозволяє отримати всебічну картину ефективності програми та виявити не лише заплановані, але й непередбачені ефекти впровадження.

Часові рамки оцінки ефективності передбачають проміжне оцінювання після завершення кожного етапу реалізації програми та підсумкове оцінювання через рік після початку впровадження. Проміжне оцінювання дозволяє своєчасно виявляти проблеми, коригувати плани, підтримувати мотивацію учасників програми через демонстрацію перших позитивних результатів. Підсумкове оцінювання надає можливість зробити висновки щодо досягнення цільових показників, ефективності окремих блоків програми, доцільності подальшого впровадження та масштабування на інші підрозділи. Довгострокове оцінювання, проведене через два-три роки після початку впровадження, дозволяє оцінити сталість досягнутих змін та їх вплив на організаційну культуру.

Критерії успішності програми визначаються на основі цільових показників та включають досягнення статистично значущого підвищення показників мотиваційної спрямованості, що підтверджується повторним тестуванням, зниження плинності кадрів не менше ніж на двадцять п'ять відсотків, зростання участі у програмах професійного розвитку не менше ніж на п'ятдесят відсотків, покращення показників професійної діяльності, позитивні відгуки працівників про зміни в організації праці та системі мотивації. Часткова успішність констатується у випадку досягнення цільових показників лише за окремими блоками програми при недостатніх результатах за іншими блоками. Неуспішність програми констатується у випадку відсутності статистично значущих позитивних змін за ключовими показниками або навіть погіршення ситуації.

Аналіз факторів, що сприяють або перешкоджають ефективності програми, є важливим компонентом оцінювання. До факторів успіху можуть належати сильна підтримка керівництва на всіх рівнях, активне залучення персоналу до розробки та реалізації програми, достатність виділених ресурсів,

ефективна комунікація щодо цілей та заходів програми, гнучкість у коригуванні планів на основі зворотного зв'язку, послідовність у впровадженні змін. До бар'єрів можуть належати недостатність фінансових ресурсів для реалізації заходів, пов'язаних з підвищенням заробітної плати та матеріально-технічним забезпеченням, опір змінам з боку окремих керівників або груп працівників, які мають вигоду від існуючої системи, недостатня підготовленість організації до змін, зовнішні чинники, такі як економічна криза або політична нестабільність, що обмежують можливості організації.

О.А. Мартиненко підкреслює необхідність врахування контекстуальних факторів при оцінці ефективності програм організаційного розвитку, оскільки однакові заходи можуть мати різну ефективність у різних умовах [102, с. 201-211]. Тому важливо не лише фіксувати досягнення цільових показників, але й аналізувати, які саме умови сприяли або перешкоджали успіху, які уроки можна винести для подальшого вдосконалення програми. Рефлексивний аналіз досвіду впровадження програми, проведений робочою групою за участю представників персоналу, дозволяє накопичувати організаційне знання та підвищувати ефективність майбутніх ініціатив щодо розвитку персоналу.

Економічна ефективність програми оцінюється через співставлення витрат на реалізацію програми та економічного ефекту від підвищення мотивації персоналу. Прямі витрати включають підвищення фонду оплати праці, витрати на навчання персоналу, придбання обладнання та технічних засобів, оплату послуг зовнішніх консультантів та психологів. Непрямі витрати включають робочий час, витрачений працівниками та керівниками на участь у заходах програми. Економічний ефект виявляється у зниженні витрат на набір та навчання нових працівників внаслідок зменшення плинності кадрів, підвищенні продуктивності праці завдяки зростанню мотивації, зменшенні витрат, пов'язаних з помилками та порушеннями через підвищення якості роботи, економії коштів на лікування захворювань та реабілітацію через профілактику професійного вигорання.

Соціальна ефективність програми виявляється у покращенні якості життя працівників поліції через зростання матеріального благополуччя, задоволеності працею, професійної самореалізації, психологічного здоров'я. Підвищення престижності професії поліцейського у суспільстві, зростання довіри населення до правоохоронних органів, покращення якості забезпечення громадської безпеки також є важливими соціальними ефектами програми, які важко оцінити у грошовому еквіваленті, проте вони мають велике значення для сталого розвитку суспільства. Г.П. Жаровська обґрунтувала положення про те, що соціальна ефективність програм розвитку персоналу правоохоронних органів може бути навіть більш значущою порівняно з економічною, враховуючи специфіку їхньої діяльності та місії [103, с. 234-244].

Перспективи масштабування програми залежать від результатів пілотного впровадження у обраних підрозділах. У випадку підтвердження ефективності програми рекомендується поетапне розширення на інші підрозділи та регіони з адаптацією до їхньої специфіки. Створення методичних рекомендацій щодо впровадження програми, навчання тренерів з числа працівників пілотних підрозділів, обмін досвідом через конференції та семінари сприятиме успішному масштабуванню. Важливо уникати механічного копіювання програми без врахування особливостей конкретних підрозділів, регіональної специфіки, етапу розвитку організації. Гнучка адаптація програми до локальних умов при збереженні основних принципів та підходів є запорукою успішного масштабування.

Сталість досягнутих результатів вимагає інституціоналізації нових практик мотивації персоналу, їх закріплення у нормативних документах, процедурах, організаційній культурі. Створення постійної системи моніторингу мотивації персоналу, регулярне збирання зворотного зв'язку, швидке реагування на виявлені проблеми дозволяють підтримувати високий рівень мотивації у довгостроковій перспективі. Розвиток культури безперервного вдосконалення, коли організація постійно шукає способи

покращення умов праці, розвитку персоналу, підвищення ефективності, забезпечує сталість мотиваційних ініціатив навіть за умов зміни керівництва або зовнішніх обставин.

Таким чином, оцінка ефективності програми оптимізації мотиваційної спрямованості персоналу поліцейської організації базується на комплексній системі показників, що охоплюють мотиваційну структуру, організаційну поведінку, результати професійної діяльності, громадську думку. Використання як об'єктивних, так і суб'єктивних методів вимірювання, порівняльний дизайн дослідження з контрольною групою, регулярний моніторинг проміжних результатів забезпечують достовірність та валідність оцінки. Аналіз факторів успіху та бар'єрів, економічної та соціальної ефективності, перспектив масштабування та сталості результатів дозволяє не лише констатувати ефективність програми, але й формулювати рекомендації щодо її вдосконалення та поширення на інші підрозділи. Систематична оцінка ефективності є невід'ємним компонентом управління змінами та забезпечує доказову основу для прийняття рішень щодо інвестицій у розвиток персоналу правоохоронних органів.

Висновки до 3 розділу

Розроблена програма оптимізації мотиваційної спрямованості персоналу поліцейської організації базується на інтеграції сучасних теорій мотивації, результатів емпіричного дослідження, кращих практик управління персоналом у правоохоронних органах різних країн. Теоретичне обґрунтування програми спирається на системно-діяльнісний підхід, інтегративну модель мотивації, що поєднує змістовні та процесуальні теорії, теорію самодетермінації, концепції трансформаційного лідерства та організаційної культури. Принципи системності, індивідуалізації, партисипативності, етапності, збалансованості, прозорості та орієнтації на розвиток становлять методологічну основу програми та забезпечують її науковість, реалістичність, ефективність.

Структура програми включає шість взаємопов'язаних блоків, кожен з яких спрямований на вирішення специфічних завдань оптимізації мотиваційної системи. Перший блок фокусується на покращенні матеріального забезпечення та базових умов праці як фундаменту для розвитку мотивації вищих рівнів. Другий блок спрямований на створення ефективної системи професійного навчання та розвитку персоналу, що задовольняє потребу у самоактуалізації. Третій блок присвячений впровадженню справедливої та прозорої системи оцінювання та визнання досягнень працівників. Четвертий блок спрямований на оптимізацію організаційних умов діяльності та зменшення факторів професійного стресу. П'ятий блок фокусується на розвитку організаційної культури, орієнтованої на цінності професіоналізму та служіння суспільству. Шостий блок присвячений психологічному супроводу діяльності та профілактиці професійного вигорання.

Зміст кожного блоку програми деталізований через конкретні заходи, що враховують специфіку правоохоронної діяльності, результати емпіричного дослідження, наявні ресурси організації. Поетапна реалізація програми з чітким визначенням пріоритетів, термінів, відповідальних виконавців забезпечує реалістичність та керованість процесу впровадження. Залучення персоналу до розробки та реалізації програми через створення робочих груп, проведення фокус-груп, збирання зворотного зв'язку підвищує прийнятність змін та формує відчуття спільної відповідальності за результати.

Система оцінки ефективності програми включає комплекс об'єктивних та суб'єктивних показників, що відображають зміни у мотиваційній структурі персоналу, організаційній поведінці, результатах професійної діяльності, сприйнятті поліції громадськістю. Порівняльний дизайн дослідження з вимірюванням показників до, під час та після впровадження програми, використання контрольної групи дозволяють достовірно оцінити ефект програми. Регулярний моніторинг проміжних результатів забезпечує можливість своєчасного коригування програми на основі зворотного зв'язку.

Аналіз економічної та соціальної ефективності, факторів успіху та бар'єрів, перспектив масштабування дозволяє не лише констатувати ефективність програми, але й формулювати рекомендації щодо її вдосконалення та поширення.

Очікувані результати реалізації програми включають підвищення показників мотиваційної спрямованості на двадцять п'ять-тридцять відсотків, зменшення розриву між важливістю та задоволенням потреб на тридцять-п'ятдесят відсотків, зниження плинності кадрів на двадцять п'ять-тридцять відсотків, зростання участі у програмах професійного розвитку на п'ятдесят відсотків, покращення показників професійної діяльності на десять-п'ятнадцять відсотків, підвищення рівня довіри населення до поліції на п'ять-десять відсотків. Досягнення цих цільових показників свідчатиме про ефективність програми та доцільність її подальшого масштабування на інші підрозділи Національної поліції України.

Розроблена програма оптимізації мотиваційної спрямованості персоналу поліцейської організації є комплексним, науково обґрунтованим інструментом підвищення ефективності системи управління персоналом правоохоронних органів. Вона враховує специфіку правоохоронної діяльності, сучасні виклики реформування поліцейської системи, обмеження ресурсів, соціокультурний контекст функціонування поліції в Україні. Реалізація програми вимагає системних зусиль, підтримки керівництва на всіх рівнях, виділення необхідних ресурсів, залучення персоналу, проте очікувані результати у вигляді підвищення мотивації, задоволеності, ефективності діяльності персоналу виправдовують інвестиції та зусилля, спрямовані на її впровадження.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило здійснити комплексний аналіз мотиваційної спрямованості персоналу поліцейської організації, виявити основні проблеми та резерви системи мотивації працівників правоохоронних органів, розробити науково обґрунтовану програму її оптимізації. Результати дослідження підтверджують гіпотезу про те, що мотиваційна спрямованість персоналу є складним багатокомпонентним утворенням, що формується під впливом множинних факторів та суттєво впливає на ефективність професійної діяльності поліцейських.

Теоретичний аналіз психологічних основ мотиваційної спрямованості особистості виявив, що мотивація являє собою системне утворення, що включає потреби, мотиви, цінності, смислові орієнтації та детермінує вибіркове ставлення особистості до різних аспектів діяльності. Мотиваційна спрямованість характеризується складною ієрархічною структурою, динамічністю, залежністю від біологічних, психологічних та соціокультурних чинників. Розвиток теорії мотивації від класичних концепцій ієрархії потреб А. Маслоу та двофакторної теорії Ф. Герцберга до сучасних теорій самодетермінації та цілепокладання відображає поглиблення розуміння механізмів формування та функціонування мотиваційної сфери особистості.

Аналіз специфіки професійної мотивації у правоохоронній діяльності показав, що мотиваційна структура поліцейських характеризується низкою особливостей, зумовлених соціальною значущістю та престижністю професії, екстремальним характером діяльності, особливостями організаційної структури та корпоративної культури правоохоронних органів. Мотиваційна спрямованість поліцейських включає різноманітні компоненти, від альтруїстичних мотивів служіння суспільству до прагматичних мотивів матеріального забезпечення, від потреб у безпеці та стабільності до потреб у самоактуалізації та професійному розвитку. Співвідношення цих компонентів визначає тип професійної спрямованості та впливає на ефективність діяльності, етичність поведінки, стійкість до професійних деформацій.

Емпіричне дослідження мотиваційної спрямованості персоналу поліцейської організації, проведене на вибірці 120 працівників різних підрозділів Національної поліції України, виявило ряд важливих закономірностей. Встановлено домінування гігієнічних факторів над мотиваційними у структурі трудової мотивації поліцейських, що свідчить про недостатній рівень базових умов праці та створює перешкоди для розвитку мотивації вищих рівнів. Найбільш проблемними виявилися низький рівень заробітної плати, надмірне робоче навантаження, обмежені можливості професійного розвитку, недостатнє визнання досягнень працівників. Ці фактори створюють значний мотиваційний дефіцит та можуть призводити до зниження ефективності діяльності, професійного вигорання, плинності кадрів.

Водночас дослідження виявило потужні ресурси для розвитку мотивації поліцейських. Високі оцінки змісту роботи, соціальної значущості професії, психологічного клімату у колективах свідчать про наявність внутрішньої зацікавленості працівників своєю діяльністю та сприятливого соціально-психологічного середовища. Ці позитивні аспекти можуть виступати основою для побудови ефективної системи мотивації, яка збалансовано поєднуватиме матеріальні та нематеріальні стимули, задовольнятиме потреби різних рівнів, враховуватиме індивідуальні та групові особливості персоналу.

Виявлені статистично значущі відмінності у мотиваційній структурі працівників залежно від стажу роботи, статі, специфіки підрозділу обґрунтовують необхідність диференційованого підходу до мотивації різних категорій персоналу. Молоді працівники зі стажем до трьох років демонструють вищу орієнтацію на мотиваційні фактори та потреби у самоактуалізації, тоді як досвідчені працівники більше цінують стабільність та безпеку. Жінки-поліцейські орієнтовані на якість міжособистісних відносин та психологічний комфорт, тоді як чоловіки надають більшу вагу кар'єрним перспективам та матеріальній винагороді. Працівники різних підрозділів демонструють специфічні мотиваційні профілі, що відображають особливості їхньої професійної діяльності.

Факторний аналіз дозволив виділити чотири узагальнені фактори мотиваційної спрямованості персоналу: професійний розвиток та самореалізація, матеріальні умови та безпека, соціально-психологічний клімат, організаційна ефективність. Ці фактори пояснюють понад шістьдесят сім відсотків загальної дисперсії показників мотивації та відображають основні виміри мотиваційної системи, які повинні бути збалансовані для досягнення оптимального рівня мотивації персоналу. Кореляційний аналіз виявив, що нематеріальні фактори мотивації, зокрема можливості професійного зростання та визнання досягнень, мають більший вплив на загальну задоволеність професійною діяльністю порівняно з матеріальними факторами, що узгоджується з сучасними теоріями мотивації.

На основі теоретичного аналізу та результатів емпіричного дослідження розроблено комплексну програму оптимізації мотиваційної спрямованості персоналу поліцейської організації. Теоретичне обґрунтування програми базується на системно-діяльнісному підході, інтегративній моделі мотивації, що поєднує змістовні та процесуальні теорії, принципах системності, індивідуалізації, партисипативності, етапності, збалансованості, прозорості та орієнтації на розвиток. Програма включає шість взаємопов'язаних блоків, спрямованих на оптимізацію системи матеріального забезпечення та базових умов праці, розвиток системи професійного навчання та підвищення кваліфікації, удосконалення системи оцінювання та визнання досягнень, оптимізацію організаційних умов діяльності, розвиток організаційної культури, психологічний супровід діяльності та профілактику професійного вигорання.

Зміст кожного блоку програми деталізований через конкретні заходи, що враховують специфіку правоохоронної діяльності, результати емпіричного дослідження, наявні ресурси організації. Поетапна реалізація програми з чітким визначенням пріоритетів, термінів, відповідальних виконавців забезпечує реалістичність та керованість процесу впровадження. Залучення персоналу до розробки та реалізації програми через створення робочих груп,

проведення фокус-груп, збирання зворотного зв'язку підвищує прийнятність змін та формує відчуття спільної відповідальності за результати.

Розроблена система оцінки ефективності програми включає комплекс об'єктивних та суб'єктивних показників, що відображають зміни у мотиваційній структурі персоналу, організаційній поведінці, результатах професійної діяльності, сприйнятті поліції громадськістю. Очікувані результати реалізації програми включають підвищення показників мотиваційної спрямованості на двадцять п'ять-тридцять відсотків, зменшення розриву між важливістю та задоволенням потреб на тридцять-п'ятдесят відсотків, зниження плинності кадрів на двадцять п'ять-тридцять відсотків, зростання участі у програмах професійного розвитку на п'ятдесят відсотків, покращення показників професійної діяльності на десять-п'ятнадцять відсотків, підвищення рівня довіри населення до поліції на п'ять-десять відсотків.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання розробленої програми оптимізації у практиці управління персоналом Національної поліції України для підвищення ефективності професійної діяльності працівників, зниження плинності кадрів, профілактики професійного вигорання, покращення якості надання поліцейських послуг населенню. Матеріали дослідження можуть використовуватися у навчальному процесі вищих навчальних закладів системи Міністерства внутрішніх справ України, у системі підвищення кваліфікації керівників поліцейських підрозділів, у роботі психологічних служб правоохоронних органів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з експериментальною апробацією розробленої програми оптимізації у окремих підрозділах поліції, оцінкою її ефективності на основі порівняльного аналізу показників до та після впровадження, вивченням динаміки мотиваційної спрямованості працівників протягом тривалого періоду, дослідженням взаємозв'язків між мотиваційною спрямованістю та показниками організаційної ефективності, етичності поведінки, задоволеності громадян якістю поліцейських послуг.

Актуальним напрямом подальших досліджень є вивчення специфіки мотиваційної спрямованості працівників окремих підрозділів поліції, зокрема ювенальної превенції, кримінальної поліції, підрозділів швидкого реагування, слідчих підрозділів, та розробка диференційованих програм оптимізації для різних категорій персоналу.

Результати дослідження підтверджують актуальність та важливість проблеми оптимізації мотиваційної спрямованості персоналу поліцейської організації в контексті реформування правоохоронної системи України. Ефективна система мотивації персоналу є необхідною умовою успішності реформ, підвищення якості правоохоронної діяльності, формування довіри населення до поліції. Розроблена програма оптимізації являє собою комплексний, науково обґрунтований інструмент, що враховує сучасні досягнення психології мотивації, специфіку правоохоронної діяльності, результати емпіричного дослідження та може бути використаний для підвищення ефективності системи управління персоналом Національної поліції України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Максименко С.Д. Психологія особистості / С.Д. Максименко, К.С. Максименко, М.В. Папуча. К.: ТОВ «КММ», 2007. 296 с.
2. Рибалка В. В. Методологічні питання наукової психології / Рибалка В. В. К. : НікаЦентр, 2003. 204 с.
3. Хохліна О.П. Загальна психологія: хрестоматія (у 3 ч.) /Хохліна О.П., Кущенко І.В., Гребенюк М.О. Ч.2. К.: Нац. акад. внутр. справ, 2014. 296 с.
4. Максименко С.Д. Загальна психологія / С.Д. Максименко, В.О.Соловієнко. К.: РефлБук, 2000. 528 с.
5. Психологія: підручник для педагогічних вузів. 2ге вид. / за ред. Г.С. Костюка. Київ: Рад. школа, 1961. 583 с
6. Мільман В. Е. Метод вивчення мотиваційної сфери особистості. *Практикум з психодіагностики. Психодіагностика мотивації і саморегуляції*. К, 1990. С. 23-43.
7. Максименко С. Д., Соловієнко В. О. Загальна психологія: Навч. посібник. К.: МАУП, 2000. 256 с.
8. Професіограми за основними видами поліцейської діяльності (слідчого, оперуповноваженого карного розшуку (кримінальної поліції), дільничного офіцера поліції): науковий довідник. Частина 1. Київ: ДНДІ МВС України, 2018. 108 с.
9. Deci E. L. Selfdetermination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*. 2008. Vol. 49 (3). P. 182-185.
10. Dweck C. S. Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*. 1986. Vol. 41 (10). P. 1040-1048.
11. Markus H. R. Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*. 1991. Vol. 98 (2). P. 224-253.
12. Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посіб.. Київ : Либідь, 2002. 304 с.

13. Бандурка О. М. Юридична психологія : підручник / О. М. Бандурка, С. П. Бочарова, О. В. Землянська. Харків : ХНУВС, 2018. 684 с.
14. Про Національну поліцію : Закон України від 02 липня 2015 року № 580VIII // Відомості Верховної Ради України. 2015. № 4041. Ст. 379.
15. Александров Ю. В. Професійна мотивація працівників органів внутрішніх справ України : монографія. Одеса : ОДУВС, 2011. 168 с.
16. Климчук А. О. Організаційна культура поліцейської організації : психологічні аспекти. *Юридична психологія*. 2017. № 2. С. 84-95.
17. Медведєв В. С. Психологія екстремальних ситуацій в діяльності працівників ОВС. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2009. № 4. С. 284-290.
18. Ануфрієв М. І. Психологічні особливості професійної мотивації працівників органів внутрішніх справ : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.06. Харків, 2003. 195 с.
19. Криволапчук В. О. Психологія мотивації персоналу правоохоронних органів : монографія. Київ : НАВС, 2014. 218 с.
20. Бандурка А. М. Психологія управління / А. М. Бандурка, С. П. Бочарова, Е. В. Землянська. Харків : Фортуна-Пресс, 1998. 464 с.
21. Бевз Г.М. Соціальнопсихологічне забезпечення як напрямок психологічних досліджень: теоретичний аналіз. *Актуальні проблеми психології*: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Том VI: Психологія обдарованості. Вип. 16. Київ-Житомир: Видво ЖДУ ім. І. Франка, 2019. 406 с.
22. Грищук О. В. Професійна деформація особистості працівників органів внутрішніх справ : психологічний аспект. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2013. № 1. С. 10-19.
23. Кондратьєв Я. Ю. Психологія управлінської діяльності начальника органу внутрішніх справ : дис. ... докт. психол. наук : 19.00.0. Київ, 1999. 406 с.

24. Казміренко Л. І. Гендерні особливості професійної мотивації працівників поліції. *Право і безпека*. 2016. № 3. С. 109-114.
25. Жаровська Г. П. Мотивація професійного розвитку працівників Національної поліції України. *Юридична психологія*. 2018. № 1. С. 71-82.
26. Реформування поліції в країнах Центральної та Східної Європи : монографія / за заг. ред. Ю. Грошевого. Харків : Право, 2017. 360 с.
27. Мартиненко О. А. Етика поліцейської діяльності: міжнародні стандарти та національне законодавство. *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ*. 2016. № 2. С. 298-311.
28. Яковенко С. І. Система мотивації персоналу органів Національної поліції України. *Право і суспільство*. 2017. № 4. С. 140-145.
29. Осьодло В. І. Психологічний супровід професійної діяльності працівників Національної поліції України : науковопрактичний посібник. Київ : НАВС, 2017. 276 с.
30. Павлик Н. В. Психологічні особливості професійної діяльності працівників ювенальної поліції. *Юридична психологія*. 2016. № 2. С. 123-133.
31. Проневич О. С. Критерії та показники ефективності діяльності Національної поліції України. *Право і безпека*. 2017. № 2. С. 51-57.
32. Vroom V. H. *Work and motivation*. New York : Wiley, 1964. 331 p.
33. Adams J. S. Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*. 1965. Vol. 2. P. 267-299.
34. Meyer J. P. *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks : Sage, 1997. 150 p.
35. Гончаренко О. Г. Організаційна прихильність працівників поліції як чинник ефективності службової діяльності. *Актуальні проблеми психології*. 2019. Т. 1. Вип. 53. С. 45-52.
36. Яковенко С. І. Мотиваційна спрямованість та ефективність діяльності працівників патрульної поліції. *Вісник Національного університету оборони України*. 2018. Вип. 2. С. 94-100.

37. Kanfer R. Work motivation: New directions in theory and research. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. 1992. Vol. 7. P. 153.
38. Тімченко О. В. Інноваційна поведінка персоналу поліцейських організацій. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2020. Вип. 1. С. 162-168.
39. Grant A. M. Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*. 2007. Vol. 32 (2). P. 393-417.
40. Барко В. І. Професійна надійність працівників органів внутрішніх справ: психологічні детермінанти. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2012. Вип. 5. С. 1218.
41. Горбачова О. В. Імідж поліції та його вплив на мотивацію персоналу. *Юридична психологія*. 2019. № 2. С. 56-67.
42. Тімченко О. В. Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників правоохоронних органів : гендерні аспекти : монографія. Харків : Апостроф, 2013. 352 с.
43. Клименко І. В. Корпоративна культура Національної поліції України: стан та перспективи розвитку. *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ*. 2018. № 1. С. 266-278.
44. Hackman J. R. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1976. Vol. 16 (2). P. 250-279.
45. Савченко А. В. Психологічні особливості змісту професійної діяльності працівників поліції. *Проблеми сучасної психології*. 2017. Вип. 38. С. 456-467.
46. Кравченко І. С. Система оцінювання діяльності поліції: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2019. № 2. С. 78-85.
47. Мартиненко О. А. Соціальне забезпечення працівників Національної поліції України. *Право і суспільство*. 2018. № 3. С. 156-163.

48. Ковалів М. В. Нематеріальна мотивація працівників поліції: зарубіжний досвід та вітчизняна практика. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 5. С. 134-140.

49. Юрчик О. О. Професійний розвиток працівників Національної поліції України: стан та перспективи. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2019. № 2. С. 201-210.

50. Осьодло В. І. Психологічний супровід професійної діяльності працівників Національної поліції України : науковопрактичний посібник. Київ : НАВС, 2017. 276 с.

51. Про охорону дитинства : Закон України від 26 квітня 2001 року № 2402III // Відомості Верховної Ради України. 2001. № 30. Ст. 142.

52. Про Національну поліцію : Закон України від 02 липня 2015 року № 580VIII // Відомості Верховної Ради України. 2015. № 4041. Ст. 379.

53. Про затвердження Інструкції з організації роботи підрозділів ювенальної превенції Національної поліції України : Наказ МВС України від 19 грудня 2017 року № 1044 // Офіційний вісник України. 2018. № 45. Ст. 1589.

54. Веселов М. Ю. Професійний відбір кадрів для підрозділів ювенальної превенції Національної поліції України. *Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ ім. Е. О. Дідоренка*. 2018. № 1. С. 234-245.

55. Constantine R. Collaborative approaches to child protection: International perspectives. *Journal of Children's Services*. 2017. Vol. 12 (23). P. 73-85.

56. Мозговий В. Л. Оцінювання ефективності діяльності підрозділів ювенальної превенції : методичні рекомендації. Київ : НАВС, 2019. 84 с.

57. Волинець Л. С. Відновне правосуддя у роботі з неповнолітніми правопорушниками: міжнародний досвід та українські реалії. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2018. Вип. 35. С. 39-43.

58. Александров Д. О. Мотивація персоналу правоохоронних органів в умовах реформування. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2023. № 3 (102). С. 45-52.
59. Герцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Герцберг, Б. Моснер, Б. БлохСнидерман ; пер. с англ. Х : Вершина, 2007. 240 с.
60. Ільїн Є. П. Мотивація і мотиви / Є. П. Ільїн. Київ : Знання, 2011. 512 с.
61. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу ; пер. с англ. 3е изд. Х, 2008. 352 с.
62. Кримінальна поліція : підручник / за ред. Ю. Ф. Кравченка, О. М. Джужи. Київ : Атіка, 2020. 504 с.
63. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
64. Липовська Н. А. Особливості мотивації персоналу в органах Національної поліції України. *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ*. 2022. № 2 (123). С. 145-153.
65. Адамс Дж. С. Теорія справедливості в організаційній поведінці / Дж. С. Адамс // Класичні теорії менеджменту : хрестоматія. М: 2010. С. 234-245.
66. Deci E. L. Intrinsic Motivation and SelfDetermination in Human Behavior / E. L. Deci, R. M. Ryan. New York : Plenum Press, 1985. 371 p.
67. Врум В. Робота і мотивація / В. Врум ; пер. з англ. Х: Дело, 2008. 248 с.
68. Караман О. Л. Професійний стрес та синдром вигорання у працівників правоохоронних органів. *Психологічний часопис*. 2021. Т. 7, № 4. С. 112-122.
69. Кісіль З. Р. Психологія управління персоналом : навчальний посібник / З. Р. Кісіль, О. М. Хома. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 340 с.

70. Максименко С. Д. Психологія праці : підручник / С. Д. Максименко, В. О. Зайчук, Л. М. Карамушка. Київ : ДП «Інформаційноаналітичне агентство», 2007. 616 с.
71. Нестерчук І. О. Імідж поліції та його вплив на професійну ідентичність поліцейських. *Психологічні перспективи*. 2022. Вип. 39. С. 89-101.
72. Зеєр Е. Ф. Психологія професій : навчальний посібник / Е. Ф. Зеєр. 5е вид., перероб. і доп. М. : Академічний проект, 2008. 336 с.
73. Бендас Т. В. Гендерна психологія : навчальний посібник / Т. В. Бендас. Київ : Знання, 2009. 431 с.
74. Шевченко Т. А. Особливості мотивації працівників різних підрозділів поліції. *Юридична психологія*. 2023. № 1 (32). С. 267-275.
75. Мельник О. Г. Системи мотивації персоналу : монографія / О. Г. Мельник. Рівне : НУВГП, 2010. 172 с.
76. Піч Г. В. Професійна мотивація та її розвиток у працівників правоохоронних органів. *Право і безпека*. 2021. № 4 (83). С. 234-243.
77. Грішнова О. А. Управління персоналом : навчальний посібник / О. А. Грішнова, О. С. Доронін. Київ : Знання, 2006. 483 с.
78. Проневич О. С. Реформування Національної поліції України: організаційноправові та кадрові аспекти. *Право і суспільство*. 2023. № 2. С. 201-210.
79. Локк Е. А., Лейтем Г. П. Теорія постановки цілей та виконання завдань. НьюЙорк: Прентіс Холл, 1990. 413 с.
80. Десі Е. Л., Райан Р. М. Внутрішня мотивація та самодетермінація у людській поведінці. НьюЙорк: Пленум, 1985. 371 с.
81. Руссо Д. М. Психологічні контракти в організаціях: розуміння письмових та неписаних угод. Лондон: Сейдж, 1995. 244 с.
82. Максименко С. Д. Генеза здійснення особистості. Київ: Видавництво ТОВ "КММ", 2006. 240 с.

83. Басс Б. М., Аволіо Б. Дж. Покращення організаційної ефективності через трансформаційне лідерство. Лондон: Сейдж, 1994. 272 с.
84. Маслач К., Лейтер М. П. Правда про вигорання: як організації викликають особистий стрес та що з цим робити. СанФранциско: ДжоссіБасс, 1997. 186 с.
85. Двек К. С. Гнучкий розум: нова психологія успіху. НьюЙорк: Рандом Хаус, 2006. 277 с.
86. Тімченко О. В. Синдром професійного вигорання та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти. Київ: Мілленіум, 2006. 328 с.
87. Пінк Д. Г. Драйв: дивовижна правда про те, що нас мотивує. НьюЙорк: Ріверхед Букс, 2009. 242 с.
88. Клочко В. Е. Самоорганізація у психологічних системах: проблеми становлення ментального простору особистості. Томськ: Томський державний університет, 2005. 174 с.
89. Кондратьєв Я. Ю. Психологія мотиваційної сфери правоохоронців: монографія. Київ: Київський університет, 2016. 325 с.
90. Мороз Л. І. Професійний розвиток працівників поліції: теорія і практика: монографія. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2018. 372 с.
91. Нолі Р. М., Саннер Л. К. Енавчання в організаціях. Лондон: Рутледж, 2009. 288 с.
92. Колб Д. А. Експериментальне навчання: досвід як джерело навчання та розвитку. НьюДжерсі: Прентіс Холл, 1984. 256 с.
93. Осьодло В. І. Психологія професійного становлення офіцера: монографія. Київ: Золоті ворота, 2012. 463 с.
94. Криволапчук В. О. Мотивація професійної діяльності працівників органів внутрішніх справ: монографія. Київ: Національна академія внутрішніх справ, 2010. 220 с.

95. Яковенко С. І. Мотиваційний менеджмент у правоохоронних органах: монографія. Київ: Національна академія внутрішніх справ, 2015. 284 с.
96. Грант А. М. Віддавання та прийняття: революційний підхід до успіху. НьюЙорк: Вікінг, 2013. 325 с.
97. Павлик Н. В. Психологічні особливості професійної діяльності працівників ювенальної поліції: монографія. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2017. 296 с.
98. Осьодло В. І., Колесніченко О. С. Психологічний супровід правоохоронної діяльності: навчальний посібник. Київ: Національна академія внутрішніх справ, 2013. 245 с.
99. Колесніченко І. О. Психологічна підтримка правоохоронців: теорія та практика: монографія. Київ: Національна академія внутрішніх справ, 2016. 312 с.
100. Веселов М. Ю. Професійний відбір кадрів для правоохоронних органів: психологічні аспекти: монографія. Харків: Харківський національний університет внутрішніх справ, 2014. 268 с.
101. Мозговий В. Л., Кучерява О. П. Оцінювання ефективності діяльності підрозділів ювенальної превенції: методичні рекомендації. Київ: Національна поліція України, 2019. 156 с.
102. Мартиненко О. А. Етична поведінка та добросовісність в діяльності поліції: монографія. Харків: Харківський національний університет внутрішніх справ, 2017. 324 с.
103. Жаровська Г. П. Система професійного навчання поліцейських: сучасні виклики та перспективи розвитку: монографія. Київ: Національна академія внутрішніх справ, 2020. 412 с.