

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА
ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ
В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

здобувача вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Інні ЧУБАЄВСЬКОЇ

Науковий керівник:

к.е.н., доц. Ольга МАРЧЕНКО

Рецензент

к.е.н., доц. Михайло ОРОБЧУК
(ПІБ рецензента)

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

« ___ » _____ 2022 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

(підпис)

Львів – 2022

АНОТАЦІЯ

Чубаєвська І. І. Мотивація та стимулювання праці в управлінні організацією. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2022.

У першому розділі узагальнені теоретичні основи мотивації та стимулювання праці в управлінні організацією.

Другий розділ містить аналіз мотивації праці у Відділенні № 2 Дубенського РВП ГУНП у Рівненській області.

На основі дослідження теоретичних положень мотивації і стимулювання праці та їх практичної реалізації у діяльності Відділення № 2 Дубенського РВП ГУНП у Рівненській області надано пропозиції щодо підвищення вмотивованості працівників

Ключові слова: мотивація, потреби, стимулювання, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація.

ANNOTATION

Chubaevskaya I. I. Motivation and stimulation of work in the management of the organization. Manuscript.

Research for the bachelor's degree in specialty 073 "Management", Lviv, 2022. The first section summarizes the theoretical foundations of motivation and stimulation of work in the management of the organization.

The second section contains an analysis of work motivation in Department № 2 of the Dubna RVP GUNP in Rivne region.

On the basis of research of theoretical positions of motivation and stimulation of work and their practical realization in activity of Branch № 2 of the Dubna RVP GUNP in the Rivne area offers concerning increase of motivation of workers are given.

Key words: motivation, needs, stimulation, material motivation, intangible motivation.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ	7
1.1. Поняття та процес мотивації праці	7
1.2. Основні мотиваційні теорії	11
1.3. Характеристика основних методів стимулювання персоналу	17
Висновки до першого розділу	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В УПРАВЛІННІ ВІДДІЛЕННЯМ ПОЛІЦІЇ № 2 ДУБЕНСЬКОГО РВП ГУНП У РІВНЕНСЬКІЙ ОБЛАСТІ	22
2.1. Загальна характеристика діяльності Відділення поліції № 2 Дубенського РВП ГУНП у Рівненській області	22
2.2. Аналіз мотивації праці у Відділенні № 2 Дубенського РВП ГУНП у Рівненській області	33
2.3. Пропозиції щодо підвищення мотивації праці у Відділенні № 2 Дубенського РВП ГУНП у Рівненській області	40
Висновки до другого розділу	47
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52

ВСТУП

Сьогодні персонал є ключовим чинником успіху будь-якої організації, а тому мотивація та стимулювання праці відіграє вкрай важливу роль в управлінні нею. З точки зору інтересів суспільства, особливе значення має спонукання до якісного виконання професійних завдань працівниками тих його інститутів, які забезпечують всезагальні блага та безпеку.

Не винятком є і структурні підрозділи правоохоронних органів України, зокрема, Національної поліції. Більше того, зважаючи на особливі умови роботи поліцейських (напруженість та ризики для життя і здоров'я), формування ефективної системи їхньої мотивації, забезпечення додаткових, окрім матеріальних, стимулів до праці є особливим завданням керівництва.

Не зважаючи на проведені реформи, питання мотивації та стимулювання праці поліцейських залишається проблемним та актуальним питанням, з огляду на це, тема кваліфікаційної роботи є *актуальною*.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження та узагальнення теоретичних положень, що стосуються мотивації та стимулювання праці; аналіз практики мотивації персоналу у Відділенні № 2 Дубенського РВП ГУНП у Рівненській області та обґрунтування практичних рекомендації щодо її вдосконалення.

Мета кваліфікаційної роботи окреслила такі її *завдання*:

- узагальнити теоретичні засади мотивації та стимулювання праці;
- дати характеристику діяльності Відділенні № 2 Дубенського РВП ГУНП у Рівненській області;
- проаналізувати головні засоби мотивації та стимулювання праці працівників у Відділенні № 2 Дубенського РВП ГУНП у Рівненській області;
- розробити конкретні пропозиції щодо підвищення вмотивованості працівників Відділення № 2 Дубенського РВП ГУНП у Рівненській області до ефективного виконання професійних завдань.

Об'єктом дослідження є мотивація як функція управління.

Предметом дослідження є методи та засоби мотивації і стимулювання праці.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі застосовувалися такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз та синтез, індукція та дедукція, логічний, методи наукової абстракції, логіки та порівняння (для узагальнення теоретичних підходів до мотивації працівників та розроблення конкретних пропозицій щодо її удосконалення у Відділенні № 2 Дубенського РВП ГУНП у Рівненській області); метод SWOT-аналізу (для аналізу діяльності Відділення № 2 Дубенського РВП ГУНП у Рівненській області); метод анкетування (для оцінки мотивації та стимулів до роботи працівників Відділення № 2 Дубенського РВП ГУНП у Рівненській області).

Інформаційна база кваліфікаційної роботи охоплює: навчальні посібники, монографії, статті фахових періодичних видань з менеджменту, зокрема, які стосуються мотивації як функції управління; нормативно-правова база, яка регламентує мотивацію працівників Національної поліції України; статистична інформація та дані соціологічних досліджень; звіти начальника та результати анкетування працівників Відділення № 2 Дубенського РВП ГУНП у Рівненській області.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Основні результати та висновки кваліфікаційної роботи були озвучені у доповіді на науково-практичній інтернет-конференції «Менеджмент і безпека: теоретичні і прикладні аспекти» (13 травня 2022 р., м. Львів) та отримали схвальні відгуки.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з двох розділів, висновків, списку використаних джерел. У роботі міститься 5 рисунків, 6 таблиць. Список використаної літератури складається з 57 джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ

1.1. Поняття та процес мотивації праці

Питання мотивації праці актуалізувалася в кінці XIX ст. внаслідок процесів індустріалізації та розвитку технологій. У наш час вона не втрачає своєї актуальності, оскільки саме персонал сьогодні є головним активом і чинником конкурентоспроможності компанії.

Вперше поняття «мотивації» згадується у праці «Чотири принципи достатньої причини» німецького філософа Артура Шопенгауера [10, с. 59]. Далі вже можемо знайти багато трактувань терміну українських та світових вчених.

Скажімо, Майкл Армстронг вважає, що мотивація залежить спрямованості (що ми намагаємося зробити), зусиллі (наскільки ми стараємося) та наполегливості (як довго ми щось робимо). Автор вважає, що мотивація – це цілеспрямована діяльність особи, яка має потрібний для неї наслідок та задовольняє її потреби (рис. 1.1)[1, с. 154].

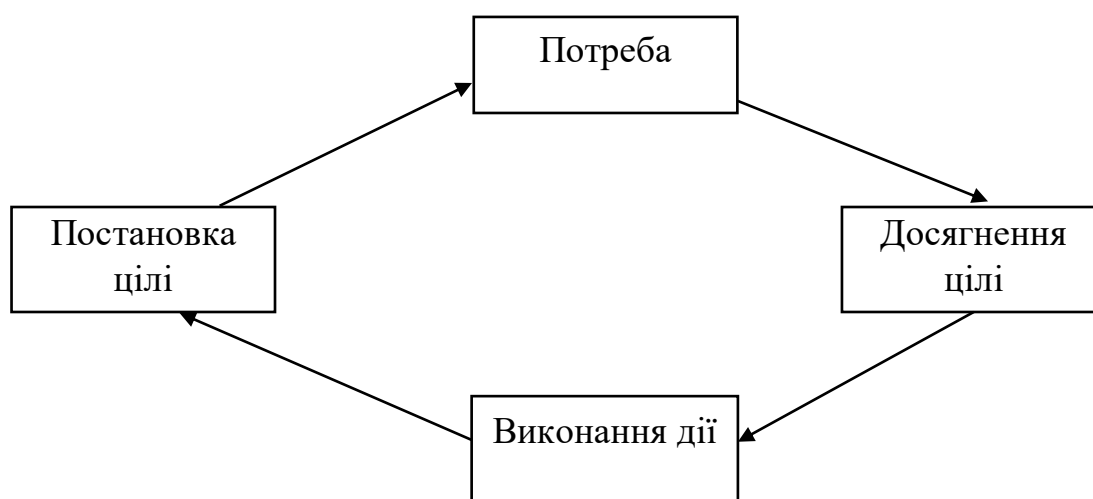


Рис. 1.1. Процес мотивації [1, с. 154]

Український вчений В. Данюк вважає, що на поведінку людини під час

трудової діяльності впливають як зовнішні (на рівні держави, галузі, регіону та підприємства), так і внутрішні чинники (які визначають особистість працівника: потреби, інтереси, цінності та пов'язані з ними та соціокультурним середовищем особливості трудової ментальності) [13, с. 295].

Те саме говорить і психологія: індивідуальна мотивація особи залежить від її потреб, мотивів та цінностей (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Мотивація людей до праці, виходячи з потреб [26, с. 34]

При цьому, потребою вважається відчуття людини необхідності, нестачі, дефіциту чогось, що змушує її до активних дій (рис. 1.2) [46, с. 49].

Під мотивами психологи розуміють спонукання до діяльності, пов'язане з задоволенням потреб [45, с. 51]. Вони можуть бути усвідомленими (потяг, переконання, інтереси, прагнення) та неусвідомленими.

Коли йдеться про мотивацію до праці, то окрім поняття «мотив» вживається ще поняття «стимул». Ці поняття не є тотожними. Мотив є результатом взаємодії зовнішнього стимулу і внутрішньої мотивації людини, викликаної її потребами. Тобто стимул активізує трудову діяльність особи і формує безліч мотивів. Стимул спонукає людину до дії тільки тоді, коли усвідомлюється нею. Наприклад, два працівники мають однаковий стимул –

премію. Але один з них усвідомлює, що може її отримати і це стає мотивом його трудової активності, а інший сподівається на її отримання через невіру у власні сили, неорганізованість, низьку кваліфікацію тощо і тому не активізує свої трудові зусилля. Таким чином, для другого працівника премія залишається стимулом, не перетворюючись на мотив, який стимулюватиме до дії.

Таким чином, під мотивацією розуміють систему мотивів або рушійних сил (стимулів), яка визначає і викликає конкретні форми діяльності або поведінки особи, [11, с. 104; 45, с. 52].

Слід зазначити, що у теорії психології та менеджменту вирізняють зовнішню (викликану зовнішнім стимулюванням, чийось схваленням) та внутрішню мотивацію (яка базується на власному бажанні та виборі).

Внутрішня мотивація може бути викликана почуттям корисності своєї роботи для суспільства, гордості за свої досягнення, бажанням приймати виклик у формі важких для виконання завдань, професійно розвиватися тощо.

Тоді як зовнішня мотивація охоплює матеріальну винагороду, схвалення керівництва, кар'єрний ріст, дисциплінарні стягнення тощо.

Вагому роль у внутрішній мотивації особи відіграють її цінності, тобто той сенс, який мають для неї певні явища навколишньої дійсності.

Зокрема, якщо цінністю для людини є істина – то вона з задоволенням займається наукою; якщо матеріальні блага – орієнтована побільше грошей; якщо гармонія та естетична насолода – прагне виражати себе через мистецтво; якщо любов та схвалення інших - волонтерить або дотична до благодійності.

Окрім фундаментальних цінностей, кожна людина має особисті ціннісні орієнтації або «вибіркову, відносно стійку систему спрямованості інтересів і потреб особистості, напружена на певний аспект соціальних цінностей» [45, с. 53]. Саме вони часто визначають діяльність людини, її вчинки у житті та на роботі. Окрім того, якщо людина на роботі відчуває, що реалізовує свої цінності, покращує частину життя суспільства, допомагає людям, тоді вона буде більш мотивована та ефективніше виконуватиме свої обов'язки.

Отже, точки зору управління під мотивацією розуміють вид управлінської діяльності, пов'язаний з спонукання самого себе та інших до такої діяльності, яка спрямована на досягнення особистих цілей або ж цілей організації [11, с. 104; 57, с. 255]. Тобто, ефективна мотивація повинна забезпечувати не тільки досягнення цілей організації за допомогою трудової діяльності працівника, але й забезпечувати задоволення його власних потреб.

Тут варто зазначити, що мотивація є однією з функцій управління, яка покликана спонукати персонал до ефективної роботи для реалізації цілей підприємства. У процесі мотивування менеджери мають звертати увагу на потреби працівників, застосовувати актуальні для них стимули, щоб зацікавлювати до ефективної роботи.

А. Колот вважає, що мотивація персоналу включає такі основні складові: «мотивацію трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні проблеми; мотивацію стабільної та продуктивної зайнятості; мотивацію розвитку конкурентоспроможності працівника; мотивацію володіння засобами виробництва; мотивацію вибору нового місця роботи» [27, с. 17].

Отже, мотивація праці та мотивації діяльності не тотожні поняття. На думку А. Колота: «Праця – це цілеспрямована діяльність людини з видозміни і пристосування предметів природи для задоволення своїх потреб. Процес праці включає три моменти: власне працю, предмети праці й засоби праці. Але трудова діяльність не обмежується лише процесом праці. Діяльність – це специфічна форма ставлення до навколишнього світу, змістом якої є його доцільна зміна і перетворення в інтересах людей, зміна, яка включає мету, засоби, результат і сам процес» [26, с. 39].

Отже, мотивація праці включає спонукання працівника до ефективної діяльності, а мотивація трудової діяльності охоплює мотивацію праці, зайнятості, володіння засобами виробництва, підготовки до трудового процесу, до розвитку конкурентоспроможності працівника тощо» [26, с. 39].

1.2. Основні мотиваційні теорії

Раніше вважалось, що людей мали б мотивувати до дії два типи мотивів: біологічні - голод, спрага, тілесна хіть; зовнішні чинники - винагороди чи покарання [47, с.6]. У XVIII столітті Адам Сміт (засновник економічної теорії) вивів концепцію «економічної людини» (з англійської – Homo Economicus), згідно якої кожна людина, маючи можливість, намагатиметься поліпшити свій стан, оскільки головним мотивом її діяльності є економічний інтерес, потяг до економічної вигоди та максимального прибутку.

Довший час вважало, що основною мотивацією людини є зовнішній стимул чи покарання: людина не зацікавлена працювати, а тому її трудова діяльність зумовлює постійний зовнішній контроль. Так, у XIX столітті американський інженер Фредерік Тейлор у своїй праці «Наукова організація праці» визначає закони управління, які по суті є відображенням методу «Батога і пряника»: якщо працівник справляється з дорученими завданнями, його винагороджують, якщо ні - карають [24, с. 25].

Проте, з розвитком теорії управління стало зрозуміло, що «пряник» не завжди мотивує людину до праці.

Це остаточно стало зрозуміло внаслідок експериментів американського вченого-соціолога та психолога Елтона Мейо, які показали, що плінність кадрів на підприємстві знизило не покращення матеріального стимулювання, а умов праці (організація перерв, на яких працівники мали можливість поспілкуватися між собою). Мейо з групою колег зробили висновок, що вирішальний вплив на трудову активність і збільшення виробітку чинять не матеріально-речові, а морально-психологічні чинники. А праця, окрім техніко-економічного процесу є ще й соціально-психологічним, який охоплює міжособистісні стосунки працівників та задоволення нематеріальних потреб [27, с. 26].

Коли стало зрозуміло, що метод «батога і пряника» не спрацьовує, серед науковців та практиків управління розпочалися пошуки ефективніших методів мотивації.

Зокрема, американський соціолог та психолог Дуглас Мак-Грегор запропонував «теорію співучасті» за якою працівники мали б приймати участь в управлінні компанії, а робота відбувалась б на засадах демократії. Крім того, вчений формулює так звані «теорію Х» та «теорію Y». За першою «пересічний індивід лінивий і прагне на роботі уникнути трудових зусиль, тому його треба жорстко контролювати і примушувати» [27, с. 26]. За другою, працівники, маючи професійну підготовку та належні умови, можуть бути відповідальними, творчими та винахідливими. Завдяки поглядам Дугласа Мак-Грегора, чимало підприємств змінили підходи до мотивації персоналу, надаючи більше самостійності та можливостей до професійного зростання працівникам. Але подібні вдосконалення було невеликим покращенням, аніж кардинальним апгрейдом підходу до мотивації [27, с. 21].

Тільки у XXI ст. у теорії та практиці управління дійшли розуміння, що саме персонал є одним з ключових чинників потенціалу організації, а мотивація має опиратися на індивідуальний підхід до кожного працівника.

У науковій спадщині теорії менеджменту є декілька груп теорій мотивації, які намагаються пояснити людську поведінку, у тім числі, в процесі трудової діяльності.

Одна з груп – це мотиваційні теорії, які ґрунтуються на потребах.

Першою та базовою з них є ієрархія потреб американського психолога Абрагама Маслоу. У 1954 р. вчений створив піраміду, яка потреби людини розподіляє на її сходинках: фізіологічні (на підприємстві – це заробітна плата, комфорт робочого місця тощо); потреба в безпеці (на підприємстві – це безпечні умови праці, страхування, медичне обслуговування, пенсійне забезпечення, соціальні гарантії тощо); потреба в приналежності та причетності (на підприємстві – це потреба бут и членом колективу,

спілкуватись та підтримувати дружні стосунки); потреба у визнанні та самоствердженні (бажання людини мати авторитет та повагу); потреба у самовираженні (бажання людини максимально реалізувати творчий потенціал, використовувати свої здібності, знання, вміння тощо).

Вважається, що тільки задовольнивши потреби, які знаходяться на нижчих сходинках, людина переходить до задоволення потреб вищого рівня.

Проте, подальший розвиток теорії та практики управління дав ясне розуміння, що не завжди люди у задоволенні своїх потреб рухаються по сходинках піраміди, інколи вони прагнуть задовольняти потреби вищого рівня, не задовольнивши потреби нижчого рівня. Крім того, статистичні дані свідчать, що лише 10 % людей мають бажання самоствердитися (при чому, лише 1 % досягає мети); 40 % – прагнуть поваги, 50 % – соціальних контактів, 70 % – безпеки, 85 % – воліють задовольнити фізіологічні потреби.

Ще однією теорією, яка базується на потребах людини є «Теорія ERG» американського психолога Клейтона Альдерфера (з англ. existence – існування, relatedness – взаємозв'язки і growth – ріст). За цією теорією потреби діляться на три групи: існування (базові потреби для безпечного життя); зв'язку (потреба контактів з навколишнім світом); зростання (потреба творити та виконувати цікаву роботу) [27, с. 31].

Основна відмінність теорії Альдерфера з теорією Маслоу в тому, що у піраміді Маслоу задоволення потреб відбувається знизу і догори (після задоволення нижчої потреби людина послідовно рухається до задоволення вищої), а Альдерфер вважає, що «незадоволення потреби верхнього рівня збільшує силу впливу потреби нижчого рівня і на задоволення її переключаються свідомі дії людини» [27, с. 32]. Головний висновок для менеджерів – якщо якусь з потреб працівника підприємство не може задовольнити, треба прагнути задовольнити ту потребу, яку можливо.

У 50-60-их рр.. ХХ ст. соціальний психолог Фредерік Герцберг, досліджуючи мотивацію працівників дійшов цікавого висновку: ліквідація

чинників незадоволення необов'язково призведе до збільшення задоволення, і навпаки, якщо усунути чинник задоволення, то необов'язково викличе незадоволення [27, с. 33].

Герцберг встановив, що мотивація в більшій мірі залежить від змісту роботи, а чинниками задоволення є досягнення, визначання, відчуття відповідальності, творчий характер праці [27, с. 33]. Тоді, як чинниками незадоволення є такі зовнішні фактори як стосунки з колегами, керівництвом, заробітна плата, умови праці, графік роботи, ступінь контролю.

Отже, сприяти підвищенню внутрішньої вмотивованості можна за допомогою поглиблення змістовності праці, доручаючи складніші та цікавіші завдання працівнику.

Ще однією змістовною теорією мотивації є теорія набутих (внаслідок виховання та в процесі життя) потреб Девіда Мак-Клелланда, яку він сформулював у 1962 р. Він об'єднав потреби людини у три групи: досягнення успіху, співучасті, влади [10, с. 60].

Виходячи з цієї теорії для менеджера вадливо, що саме стимулює конкретного працівника, і виходячи з цієї інформації давати йому відповідні завдання. Так, тим працівникам, які найбільше прагнуть успіху, слід доручати завдання, що передбачають персональну відповідальність, чіткий та оперативний зворотній зв'язок, невисокий ризик невдачі. Якщо для когось визначальною є потреба у співучасті, то його слід залучати до такої роботи, які передбачає постійну взаємодію з людьми. Особам, які сконцентровані на прагненні влади підійдуть посади, що передбачають високий рівень відповідальності, лідерство, статус.

Іншою групою теорій мотивації є процесійні теорії, які розглядають поведінку людини та її можливість обрати максимальні ефективні дії, що призведуть до бажаного результату. Не заперечуючи вплив потреб на поведінку людини, вони стверджують, що кожна людина, маючи аналогічну потребу, діятиме по-іншому.

Основними процесійними теоріями є теорія очікувань (сподівань) В. Врума, теорію справедливості С. Адамса та модель Портера-Лоулера [9, с. 38].

Теорія очікувань (сподівань) Віктора Врума (1964 р.) стверджує, що сила трудових зусиль працівника залежатиме від ступеня відповідності отриманої винагороди його очікуванням та міри задоволення винагородою (валентності) [27, с. 40].

Теорія справедливості Джона Стейсі Адамса (1965 р.) стверджує, що в основі мотивації є результат порівняння співвідношення власної винагороди та докладених зусиль і винагороди інших відносно їхніх трудових зусиль. Якщо результат такого порівняння свідчатиме про несправедливість винагороди (на суб'єктивну думку) працівника, то він припинить збільшувати трудову активність. І, навпаки, відчуття, що його зусилля справедливо оцінені відносно інших, додатково його змотивує.

Реакцією працівника на несправедливу винагороду може бути: зниження інтенсивності роботи та трудової активності відповідно до винагороди; вимога збільшити винагороду; втрата впевненості у власних силах; вплив на колег з метою збільшення їхніх трудових зусиль або на керівництво з метою зменшення їхньої винагороди; зміна об'єкта порівняння; спроба змінити робоче місце в межах організації або звільнення [26, с. 62].

Головний висновок, який слід зробити на основі цієї теорії менеджерам – необхідно забезпечувати прозорість системи мотивації, критеріїв та розмірів винагороди. Це дасть змогу сформувати атмосферу рівності та справедливості.

Ще однією моделлю мотивації, які пов'язує результати працівника з витраченими зусиллями (що залежать від здібностей працівника і усвідомлення ним своєї ролі в процесі праці), є теорія Лаймана Портера та Едварда Лоуренса (1968 р.). Вона оперує п'ятьма категоріями: зусилля, сприйняття, отримані результати, винагороду, ступінь задоволення (рис. 1.3.) [26, с. 66].

Рівень витрачених зусиль залежить від цінності винагороди (1) і від зв'язку, який, на думку працівника, існує між зусиллям (3) та можливою

винагородою (2). Результати (6) є підставою для внутрішньої (7а) та зовнішньої (7б) винагород. Внутрішня визначається значенням роботи для людини. Зовнішня – (заробітна плата, премії, похвала чи підвищенні у посаді) є відносною і залежить від організації та її можливостей. Пунктир зображає ймовірний зв'язок між результатом роботи та винагородою.

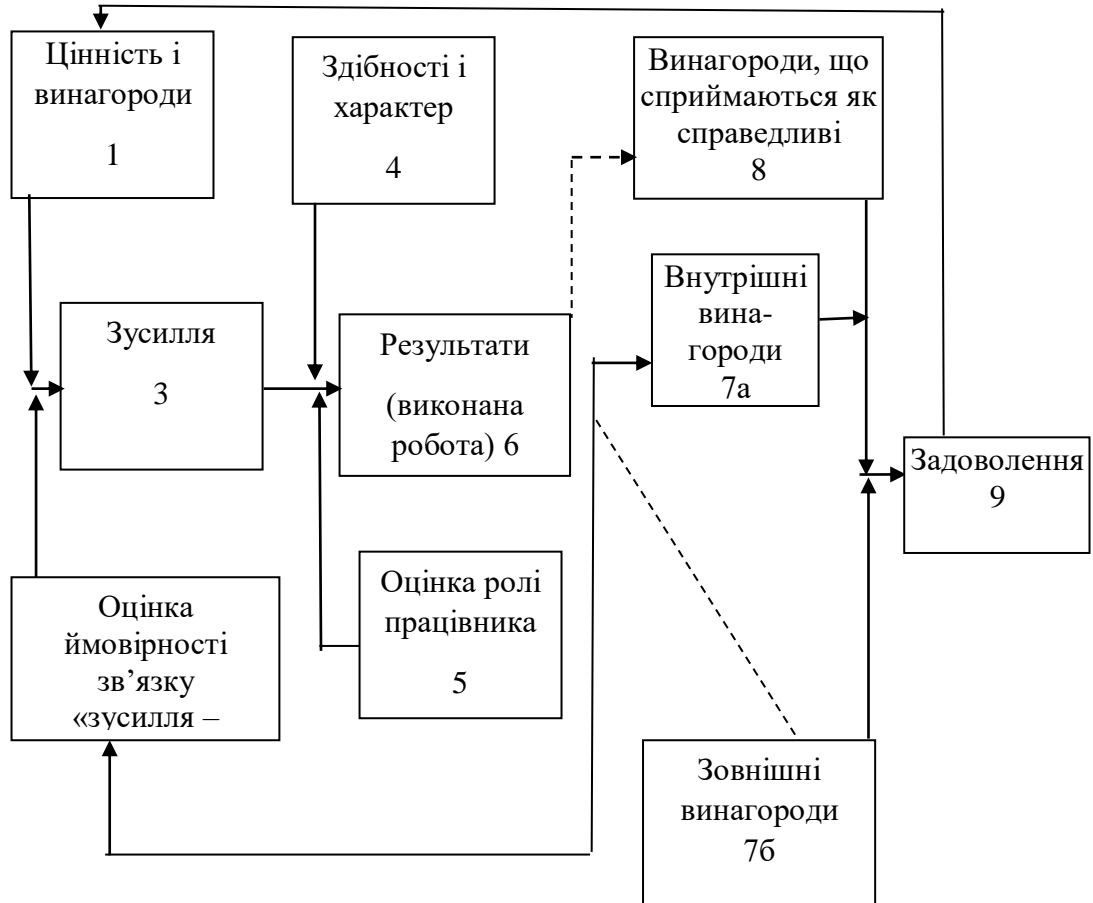


Рис. 1.3 Модель Портера-Лоулера [26, с. 66]

Сприйняття винагороди (справедлива чи несправедлива) визначатиме подальшу поведінку працівника. Якщо працівник сприйматиме винагороду як справедливу (що є суб'єктивною оцінкою), то отримає задоволення від роботи, що в свою чергу спонукатиме його нарощення зусиль. спонукатиме чи не спонукатиме працівника до діяльності.

Таким чином, результативна праця здатна приносити задоволення та мотивувати працівників докладати все більше зусиль.

1.3. Характеристика основних методів стимулювання персоналу

Сучасні системи мотивації праці в організаціях поєднують накопичені історично теорією і практикою менеджменту ефективні мотиваційні прийоми та способи, які можна об'єднати у дві великі групи: матеріальні (пов'язані з матеріальною винагородою) та нематеріальні (соціально-психологічні)[16, с. 162].

Окрім того, розрізняють методи мотивації прямої (ті, які збільшують дохід підприємства) та непрямой (ті, які формують сприятливу організаційну культуру) дії (рис. 1.4).

Прямой дії:	Непрямой дії:
<p>Матеріальні</p> <ul style="list-style-type: none"> - розмір заробітної плати; - надбавки; - премії; - разові винагороди; - пільги; - страхування 	<p>Матеріальні</p> <ul style="list-style-type: none"> - придбання акцій компаній; - оплата членства в наукових товариствах; - оплата участі в наукових конференціях; - оплата участі у програмах професійного розвитку в суміжних галузях; - право на інтрапренерство
<p>Нематеріальні</p> <ul style="list-style-type: none"> - зміна статусу підрозділу і керівництва залежно від результативності; - розвиток кар'єри 	<p>Нематеріальні</p> <ul style="list-style-type: none"> - політика стабільності персоналу і розвитку професіоналізму усіх працівників підприємства; - залучення до участі в нарадах вищого рівня управління, доступ до конфіденційної інформації; - право самостійності у виборі наукової тематики досліджень, в т. ч. поза межами основного профілю діяльності; - заохочення групової роботи, вільного обміну думками між керівником і підлеглими; - культивування організаційних цінностей, що заохочують інноваційне активну поведінку персоналу.

Рис. 1.4. Форми і методи стимулювання праці в організації [16, с. 162]

Очевидно, що головними методами мотивації є матеріальні, тобто оплата праці, оскільки лише маючи належне матеріальне забезпечення, людина зосереджує свою увагу на ефективній роботі, а не на базових потребах.

В Україні практикують різні форми оплати праці, проте найбільш розповсюдженою є тарифна система, яка визначає розмір заробітної плати, яка встановлюється залежно від кваліфікації працівників та умов праці [13, с. 310].

Тарифна система базується на:

- тарифній сітці (залежність тарифної ставки від кваліфікаційного рівня працівника);
- тарифній ставці або заробітку працівника за одиницю часу (годину, день чи тиждень), яка не може бути меншою за мінімальну заробітну плату, затверджену Верховною Радою України;
- Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників (що вміщує опис професій і за допомогою якого з довідника встановлюють рівень заробітної плати та категорію роботи працівника);
- посадовому окладі або місячному розмірі оплати праці, що сплачує підприємство за певну норму виконаних робіт;
- надбавках до заробітної плати слугують додатковою оплатою за більшу кількість праці і мають мотиваційний та заохочувальний характер [13, с. 322].

Така «традиційна система» оплати праці базується на принципі «батога та пряника» і може бути дієвою, як стверджують дослідники у випадку алгоритмічних (у визначеній послідовності, за певною схемою) робочих завдань. Якщо ж робота має евристичний (творчий) характер і вимагає від працівника прояву креативності, то «батіг та пряник» або зовнішня мотивація може бути навіть згубною. Дослідження встановили, що умова «якщо-тоді» не спрацьовує для творчих професій, а люди відчують себе обмеженими та не можуть активно і творчо працювати [47, с. 37].

Чимало наукових досліджень підтверджують дієвість внутрішньої мотивації людини, особливо для творчих професій.

Так, професор психології Гарі Фредерік Гарлоу у 1940 р. довів, однією з причин мотивації є внутрішня винагорода, внутрішнє задоволення, яке людина відчуває, виконавши завдання [47, с. 7]. На той час, вчений тільки висловив припущення, що внутрішня мотивація може бути рівнозначною зовнішнім.

Лише у 1969 р. Едвард Деці на основі експерименту довів, що грошова винагорода дає короткочасний стимул, а внутрішня мотивація яка полягає у бажанні людини викликів та новизни, удосконалення, досліджень та навчання є довготривалою [47, с. 11].

В сучасній практиці управління під внутрішньою мотивацією розуміють «...формування у працівників свідомої причетності до кінцевих результатів діяльності підприємства, посилення зацікавленості у підвищенні ефективності праці, орієнтація на розвиток творчої ініціативи та заповзятливості, спонукання до саморозвитку, підвищення професійної компетенції, кар'єрного зростання» [7, с. 343]. Саме вона вважається основним стимулом до результативної праці.

Проте, матеріальну мотивацію не можна заперечувати, вона потрібна і може відігравати позитивну роль. Але винагорода не повинна надаватися виключно на визначених умовах, а повинна бути «бонусною», свого роду неочікуваною. Її слід доповнювати нематеріальними мотиваційними засобами: визнанням, демонстрацією приязного ставлення, підтримкою, заохоченням до професійного навчання [47, с. 62].

Поширеними в сучасній практиці управління методами нематеріальної мотивації є:

1. Публічне, «офіційне» визначання досягнень: нагородження почесними грамотами, медалями, відзнаками; вшанування на дошці пошани, оголошення подяки; присвоєння звань (кращого працівника у певному часовому проміжку, в певній сфері професійної діяльності або за типом поведінки).

2. Підвищення статусу працівника: включення до кадрового резерву, підвищення в посаді, розряді чи кваліфікаційній категорії; переведення в інший підрозділ; надання додаткових повноважень та ін.

3. Залучення до управління: надання можливості вносити пропозиції щодо поліпшення діяльності структурних підрозділів і підприємства загалом; ініціювання участі у обговоренні стратегічних питань та управлінських рішень; включення у робочі комітети, дорадчі групи, комісії, діяльність яких спрямована на вироблення пропозицій щодо розвитку підприємства, підвищення якості трудового життя, згуртованості колективу та ін.

4. Збагачення змістовності праці та створення умов для творчості: звільнення від функцій та обов'язків, що унеможливають інноваційний розвиток і творче зростання; доручення, які дають свободу для творчої активності, новаторства; надання необхідних ресурсів для розв'язання завдань інноваційного характеру; створення творчих груп; призначення керівником проекту з розроблення та впровадження нововведень та ін.

5. Створення умов для прояву індивідуальності та самостійності в роботі.

6. Комфортні умови праці: поліпшення психофізіологічних та ергономічних характеристик робочого місця; упровадження нових технологій, прогресивних форм організації праці та управління виробництвом.

7. Реалізація програм професійного розвитку персоналу.

8. Удосконалення стилю керівництва та методів управління.

9. Формування корпоративної культури.

10. Інформування про діяльність підприємства.

11. Стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом роботи

12. Підтримка та увага з боку керівництва, визнання цінності кожного працівника, його результатів праці та особистих досягнень, внеску в результати діяльності підприємства та досягнення корпоративних цілей, підтримка та допомога в разі невдач і помилок тощо [24, с. 391].

Вагомим чинником нематеріальної мотивації є корпоративна культура, яка часто поряд з цінностями організації мотивує людей виконувати певну діяльність. Саме цінності, ідеї здатні найбільше надихати, а саме натхнення праця є чинником креативності працівника.

Висновки до першого розділу

Мотивація є ключовим чинником результативної та ефективної праці та досягнення цілей організації. Вона базується на потребах та зовнішніх стимулах, які спонукають працівника до активних дій у сфері трудової діяльності.

Впродовж історії розвитку теорії та практики менеджменту сформувалися різні мотиваційні теорії, які намагаються пояснити та визначити що впливає на трудову поведінку особи. Усі вони розглядають різні аспекти мотивації, не заперечують, а розвивають одна одну та можуть використовуватися у сучасній практиці управління.

Зокрема, мотиваційні теорії, які пояснюють мотивацію людини її незадоволеними потребами спонукають менеджера до пошуку відповіді на питання, які саме потреби для конкретного працівника є найбільш значущими і які з них, він прагне, насамперед, задовольнити у даний час.

Процесійні теорії мотивації змушують менеджера дати відповідь на питання, на яку саме винагороду сподівається працівник, чи вважатиме він її справедливою для себе відносно його колег, чи отримає він внутрішнє задоволення від отриманої (хай навіть очікуваної і справедливої, на його погляд, винагороди).

На основі різних мотиваційних теорій сучасна практика управління накопичила досвід формування різних систем мотивації, які комбінують її матеріальні (заробітну плату та інші способи грошового або матеріального заохочення) та нематеріальні (похвала, визнання, вільний графік роботи та інші соціально-психологічні) методи (засоби).

З розвитком суспільства, серед мотиваційних засобів все більшу роль відіграють нематеріальні засоби, які в більшій мірі впливають на внутрішню мотивацію людини, створюючи сприятливі умови для прояву її креативності та нестандартного підходу до вирішення професійних завдань.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В УПРАВЛІННІ ВІДДІЛЕННЯМ ПОЛІЦІЇ № 2 ДУБЕНСЬКОГО РВП ГУНП У РІВНЕНСЬКІЙ ОБЛАСТІ

2.1. Загальна характеристика діяльності Відділення поліції № 2 Дубенського РВП ГУНП у Рівненській області

Відділення поліції № 2 Дубенського РВП підпорядковується ГУНП у Рівненській області.

Його діяльність регулюється значною кількістю нормативних актів, які стосуються органів внутрішніх справ та Національної поліції України, зокрема:

- Конституцією України, міжнародними договорами України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України;
- Законом України «Про Національну поліцію» від 2 липня 2015 року № 580-VIII;
- Положенням Про Міністерство внутрішніх справ України: ПКМУ від 13.08.2014 № 401;
- Положенням Про Національну поліцію: ПКМУ від 28.10.2015 № 877;
- Наказами МВС: Положенням Про патрульну службу: Наказ МВС України від 02.07.2015 № 796; Про затвердження Інструкції з оформлення матеріалів про адміністративні правопорушення в органах поліції: Наказ МВС України від 06.11.2015 № 1376; Про затвердження Порядку ведення єдиного обліку в органах (підрозділах) поліції заяв і повідомлень про кримінальні правопорушення та інші події: Наказ МВС України 08.02.2019 № 100; Про підтвердження Інструкції про порядок виявлення у водіїв транспортних засобів ознак алкогольного, наркотичного чи іншого сп'яніння або перебування під впливом лікарських препаратів, що знижують увагу та швидкість реакції: Наказ МВС, МОЗ України від 09.11.2015 № 1452/735; Про затвердження Інструкції з оформлення поліцейськими матеріалів про адміністративні правопорушення у

сфері забезпечення безпеки дорожнього руху, зафіксовані не в автоматичному режимі: Наказ МВС України від 07.11.2015 № 1395; Про реалізацію повноважень Національної поліції з видачі та анулювання дозволів: наказ МВС України від 29.12.2015 № 1644.

Відповідно до ст. 23 Закону України «Про Національну поліцію», поліція відповідно до покладених на неї завдань:

1) здійснює превентивну та профілактичну діяльність, спрямовану на запобігання вчиненню правопорушень;

2) виявляє причини та умови, що сприяють вчиненню кримінальних та адміністративних правопорушень, вживає у межах своєї компетенції заходів для їх усунення;

3) вживає заходів з метою виявлення кримінальних, адміністративних правопорушень;

4) припиняє виявлені кримінальні та адміністративні правопорушення [50].

Відділення поліції № 2 Дубенського РВП підпорядковується ГУНП у Рівненській області здійснює превентивну або профілактичну діяльність.

В системі Національної поліції основним суб'єктом, який виконує повноваження з профілактики правопорушень та злочинів є дільничний офіцер.

Профілактика правопорушень – це обов'язкова діяльність, яка спрямована на виявлення та усунення причин і умов, які сприяють учиненню правопорушень (як кримінальних, так і адміністративних), а також виявлення осіб, які схильні до вчинення правопорушень, та застосування заходів, щодо виправлення таких осіб.

Профілактична діяльність має базуватися на наступних принципах:

– законності – дільничний офіцер при здійсненні профілактичної роботи має суворо дотримуватися вимог Конституції та законів України (зокрема, Закону України «Про Національну поліцію», Кримінального процесуального кодексу України, Кодексу України про адміністративні правопорушення та

інших). Здійснюючи профілактичну роботу, дільничний офіцер повинен здійснювати лише ті заходи, які передбачені законодавством;

- гуманізму – всебічний захист прав та свобод громадян під час здійснення профілактичної діяльності;

- гласності – систематичного висвітлення у статистичних даних, засобах масової інформації відомості про профілактику правопорушень. Постійно інформувати громадськість, жителів дільниці про стан правопорушень, які вчиняються та про здійсненні заходи у їх профілактиці;

- диференційованого підходу – під час здійснення профілактичних заходів, застосування певних обмежень, пов'язаних з ними, враховувати індивідуальні особливості осіб, які перебувають на обліках, або які схильні до вчинення правопорушень (тяжкість порушення, каяття тощо).

- плановості та прогнозування – дільничний офіцер повинен бути обізнаний стосовно стану та видів правопорушень (кримінальних чи адміністративних), які вчиняються на дільниці та у регіоні задля того, щоб здійснювати прогноз їх зростання чи зменшення, що дозволить розробити та спланувати відповідні профілактичні заходи на адміністративній дільниці;

- взаємодії та координації зусиль з профілактики правопорушень з громадськістю, іншими суб'єктів профілактики правопорушень;

Здійснюючи профілактику правопорушень дільничний офіцер займається профілактичною роботою.

Отже, здійснюючи профілактичну роботу, дільничний офіцер виконує організаційно практичні заходи з проведення таких видів профілактики правопорушень: загальна профілактика; індивідуальна профілактика.

Загальна профілактична робота - комплекс заходів, спрямованих на виявлення причин та умов, які призводять до скоєння правопорушень, їх усунення в межах своєї компетенції, проведення профілактично-роз'яснювальної роботи серед громадян.

Заходи загальної профілактики спрямовуються на усунення загальних причин та умов, що сприяють вчиненню правопорушень (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Загальні профілактичні заходи Відділення № 2 Дубенського РВП підпорядковується ГУНП у Рівненській області

Метою здійснення індивідуальної профілактичної роботи дільничним офіцером є недопущення вчинення правопорушень (кримінальних чи адміністративних) особами, які схильні до їх вчинення та виховання таких осіб у дусі поваги до закону, зміни їх антисоціальних поглядів. Індивідуальна профілактична робота полягає не лише в тому, щоб максимально обмежити дії особи, яка стала об'єктом профілактичного впливу, і цим самим за допомогою усіх можливих та доступних за даних умов способів і засобів позбавити її

можливості вчинити злочин чи адміністративне правопорушення, але й у тому, щоб повернути її до нормального, суспільно вигідного способу життя.

Завдання, які виконує підрозділ превентивної діяльності при здійсненні індивідуально-профілактичної роботи:

- усунення факторів, які негативно впливають на особу і можуть призвести до формування в неї антисоціальної спрямованості та протиправної поведінки;

- зміни в особі антисоціальних поглядів, звичок, інтересів, що може попередити вчинення особою не тільки адміністративних проступків, але й кримінальних правопорушень;

- застосування невідкладних заходів з попередження підготовлюваних правопорушень та припинення спроб їх вчинення.

До заходів індивідуальної профілактики відносяться: роз'яснення особі наслідки її суспільної небезпечної поведінки; усне попередження про неприпустимість протиправних і антигромадських дій; соціальна реабілітація; офіційне застереження про неприпустимість протиправної поведінки; взяття на профілактичний облік; адміністративний нагляд;

Індивідуальна профілактична робота включає у себе ряд послідовних, взаємопов'язаних стадій: виявлення осіб, від яких можливо очікувати вчинення правопорушень; спостереження за такими особами; здійснення на них профілактичного впливу.

Потенційними споживачами послуг поліцейського сервісу Відділення поліції № 2 Дубенського РВП ГУНП у Рівненській області є, по суті, все населення міста Дубно.

Дубно - місто обласного підпорядкування (згідно Указу Президій Верховної Ради УРСР від 30 грудня 1977 р. №2880-IX), районний центр Рівненської області, розташоване в південно-західній частині області на Волино-Подільській височині, на річці Іква. Сусідніми містами є Кременець, Радивилів, Рівне, Луцьк, Млинів, Здолбунів, Острог.

Населення міста станом на 01.06.2017 р. складає 37993 осіб. Густота населення становить 1405 осіб/км². Динаміка чисельності населення міста співвідноситься з динамікою чисельності населення всієї Рівненської області, адже місто у період з 2016 р. по 2017 р. займає 3,27% від загальної чисельності населення області. Згідно даними Всеукраїнського перепису населення 2001 р. у місті 95,2% українці, 3,6% - росіяни, 0,3% - білоруси та 0,2% - поляки, 0,7% - інші національності. Статевий розподіл населення Дубна становить 45,1% чоловіків та 54,9% жінок. Вікова структура за період з 2012 р. по 2016 р. є фактично незмінною. Однак, наявні тенденція до зменшення кількості населення працездатного віку. Найбільшу частку займає населення працездатного віку (з 62,12% до 61,31%), що відповідає середньо національним тенденціям. Частка населення, старшого за працездатний вік в м. Дубно збільшилась з 18,14 % до 18,84 % у період 2012-2017 рр.

У Дубенському районі на обліку поліції перебувають 453 особи.

Серед них: 140 раніше засуджених; 197 сімейних бешкетників; 11 особи під адміністративним наглядом; 98 осіб, що засуджені до покарання, не пов'язаного з позбавленням волі; 7 осіб перебували під домашнім арештом.

Суттєвою зовнішньою загрозою в сучасному світі є пандемія коронавірусу. Поліція, яка зазвичай використовується для запобігання і виявлення злочинів, для підтримки громадського порядку і надання послуг суспільству, історично відіграла певну роль у забезпеченні дотримання законів про охорону здоров'я, що вимагають від поліції дотримуватися карантину, соціального дистанціювання і вживати заходів із припинення поширення хвороби. Національна поліція України також брала активну участь у боротьбі з пандемією COVID-19. Отже, поліції було доручено щоденне спостереження за людьми, які перебувають на карантині або самоізоляції. Люди, які перебувають на обов'язковому карантині, були зобов'язані залишатися вдома, а працівникам поліції доручено щоденний контроль за дотриманням карантину.

Окрім того, поліція брала активну участь в охороні масових зібрань. Через велику кількість міжособистісних контактів, пов'язаних із професійним впливом, працівники поліції були піддані високому ризику зараження.

Домашній карантин, соціальне дистанціювання і карантин є основними заходами, які вживаються різними країнами для реагування на пандемію.

Внаслідок аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища Дубенського відділення поліції ми його сильні, слабкі сторони, загрози та можливості з боку зовнішнього середовища (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**SWOT-аналіз Відділення поліції № 2 Дубенського РВП ГУНП
у Рівненській області**

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Кваліфікованість персоналу . Члени громадського об'єднання «Козацька варта».	Плинність кадрів Недостатнє матеріальне забезпечення .
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
Додаткове навчання для протидії та профілактики домашнього насильства Посилення довіри до поліції внаслідок зростання кількості контактів з населенням, залучення громадян до охорони публічного порядку, підвищення якості інформування громади про безпекову ситуацію та роботу поліції в районі.	Військовий стан та військова агресія РВ на території України Нестабільність політичної та економічної ситуації в країні. Зростання соціальної напруги в суспільстві. Відсутність освітлення у місцях, де скоюють злочини. Збільшення навантаження через впровадження карантину у зв'язку з COVID-19. Зростання кількості людей, які зловживають алкоголем.

Протягом 2021 р. працівниками Відділення поліції № 2 Дубенського РВП ГУНП у Рівненській області було здійснено 4117 відвідувань за місцем проживання; проведено 2187 профілактичних бесід, у тім числі 127 зустрічей з мешканцями району для роз'яснення ризиків, за яких можна стати жертвою злочину.

Місцями підвищеної небезпеки у м Дубно є залізнична станція; - комунальний ринок; центр міста.

Однією з стратегічних цілей розвитку міста Дубно за стратегічним напрямком А «Добре самоврядування та високі стандарти життя» відповідно до Стратегії сталого розвитку міста Дубно до 2022 року є підвищення рівня суспільної безпеки.

Її реалізація передбачає вирішення таких завдань:

- підготовка та впровадження заходів з підвищення рівня суспільної безпеки в місті;
- розробка та впровадження комплексного підходу в організації руху та управління транспортом в місті;
- підтримки громадського формування з охорони громадського порядку «Козацька варта»;
- встановлення систем відеоспостереження в місцях особливого скупчення містян та активного транспортного навантаження;
- реалізація заходів з профілактики злочинності та правопорушень в місті;
- реалізація заходів з підвищення рівня безпеки дорожнього руху;
- підвищення якості та дорожньотранспортної безпеки руху водіїв та пішоходів центральної частини міста шляхом заміни лампових світлофорів енергозберігаючими світлодіодними.

Індикаторами досягнення цілей визначено: відчуття безпеки; функціонування громадського формування з охорони громадського порядку «Козацька варта»; кількість встановлених засобів відеоспостереження; кількість

заходів з профілактики злочинності та правопорушень; кількість заходів з підвищення рівня безпеки дорожнього руху; кількість оновлених світлофорів у місті.

Підrozділами поліції Головного управління Національної поліції в Рівненській області завдяки покращенню взаємодії між правоохоронними органами, підвищенню оперативного реагування на повідомлення про кримінальні правопорушення, ефективної діяльності ситуаційного центру, удосконаленню системи відеоспостереження, досягнуто стабільності та контрольованості криміногенної ситуації в області.

У 2021 році до підрозділів поліції ГУНП надійшло 165 тис. 507 заяв та повідомлень про вчинення кримінальних правопорушень та інших подій, що на 1 % менше порівняно з 2020 роком (166 тис. 818). 78 % заяв було розглянуто відповідно до ЗУ «Про звернення громадян», 13 % звернень громадян містили ознаки кримінального правопорушення та по 9 % – складено адміністративні протоколи.

Також, слід зауважити, що знизилася майже на 8 % кількість облікованих злочинів (усього їх вчинено 8545 проти 9258 за аналогічний період 2020 року).

Завдяки вжитим заходам, працівниками поліції викрито 1580 осіб (2020 - 1906), які вчинили кримінальні правопорушення, з них 213 жінок (2020 - 257), 29 неповнолітніх осіб (2020 - 70), 30 осіб, які на момент учинення протиправного діяння перебували у стані алкогольного сп'яніння (2020 - 67), 304 особи, які раніше скоювали злочини (2020 - 418) та 5 іноземців (2020 - 7).

Злочини вчинено відносно 85 дітей, 1503 жінок, 398 пенсіонерів, 1 працівника ЗМІ, 2 працівників пошти та 18 іноземців.

Унаслідок учинення відносно них кримінальних правопорушень загинуло 115 осіб (2020 - 130), спостерігається зменшення скоєних тяжких та особливо тяжких злочинів (з 3091 до 2919).

Поряд із зменшенням реєстрації кримінальних правопорушень, відбулось зменшення вчинених умисних убивств на 17 % (з 29 до 24), ТТУ, що

спричинили смерть потерпілого на 17 % (з 12 до 10), зґвалтувань на 40% (з 15 до 9), крадіжок на 9 % (з 3572 до 3266), крадіжок з квартир, приватних будинків, дач, садових будинків на 9 % (з 486 до 442), кишенькових крадіжок на 77 % (з 39 до 9), пограбувань на 18 % (з 113 до 93), розбійних нападів на 10 % (з 21 до 19), шахрайств на 46% (з 779 до 420), хуліганств на 42 % (з 67 до 39), незаконних заволодінь транспортними засобами на 26 % (з 110 до 82) та дорожньо-транспортних пригод, що спричинило смерть потерпілого на 26 % (з 74 до 55) [51].

Знизилась на динаміка 36 % вчинення кримінальних правопорушень у громадських місцях (з 933 до 596), зокрема на 35 % на вулицях, площах, в парках, скверах (з 745 до 483).

Крім цього, порівняно з 2020 роком покращився стан протидії незаконному обігу зброї. На 5 % більше задокументовано таких злочинів (з 221 до 231).

На 7 % більше виявлено кримінальних правопорушень у сфері незаконного обігу наркотичних засобів (з 672 до 717). На 63 % більше задокументовано фактів збуту наркотичних речовин (з 170 до 277). На 600 % більше виявлено нарколабораторій (з 1 до 7) та на 80 % наркопритонів (з 5 до 9). З незаконного обігу вилучено 8 кг 968 гр канабісу, 546 рослин конопель, 1 кг 9 гр макової соломи, 7762 рослин маку та 113 гр психотропних речовин.

Ужито заходи з ефективності протидії організованій злочинності: у 2021 р. проводилось досудове розслідування по 11 кримінальних правопорушеннях щодо незаконної діяльності організованих злочинних груп, з яких повідомлено про підозру 50 особам за вчинення 89 кримінальних правопорушень та до суду направлено 9 справ.

Відбулось покращення ефективності роботи з протидії, виявлення та розкриття фактів пов'язаних з незаконним видобутком бурштину: закінчено досудове розслідування у 258 кримінальних провадженнях, з яких 58 скеровано до суду.

Відбулось покращення ефективності проведення досудового розслідування злочинів в частині оголошення підозр, кількість яких збільшилась на 9% (з 4638 до 5065).

Позитивною тенденцією є 100% розкриття працівниками поліції злочинів, пов'язаних із вчиненням тяжких тілесних ушкоджень та тілесних ушкоджень, що спричинили смерть потерпілого, розбійних нападів та зґвалтувань. Розкрито 96 % вчинених умисних вбивств (з 24 розкрито 23), 59 % крадіжок (з 3266 розкрито 1920), 77 % крадіжок з квартир і приватних будинків (з 442 розкрито 338), 88 % пограбувань (з 93 розкрито 82), 35 % шахрайств (з 420 розкрито 147), 59 % хуліганств (з 39 розкрито 23), 73 % угонів (з 82 розкрито 60), 94 % злочинів пов'язаних із незаконним обігом зброї (з 231 розкрито 214) та 40 % дорожньо-транспортних пригод із смертельним наслідком (з 55 розкрито 22).

Відповідно до Звіту начальника Дубенського РВП ГУНП в Рівненській області перед населенням, до відділу надійшло 10768 повідомлень про правопорушення; здійснено 9261 виїздів на місце події; зареєстровано 1161 злочинів; 9766 адміністративних правопорушень; розкрито 72 тяжких злочинів та 8 особливо тяжких злочинів [51].

Структура розкритих злочинів Дубенського РВП ГУНП в Рівненській області наступна: пограбування – 1,02 % (5); розбої – 0,6 % (3); крадіжки – 37,2 % (182); викрадення автомобіля – 1,4 % (7); шахрайство – 1,6 % (8); побиття – 5,7 % (28); у сфері обігу наркотиків – 7,8 % (38) [51].

Про результативність роботи Відділення поліції свідчать такі дані: 14721 контакти поліції з населенням; участь у 7 робочих групах з публічної безпеки; 66 % довіра до поліції; 54 % задоволеність роботою поліції; 59 скарг на роботу поліції [51].

Щомісячно начальник поліції виступає на телебаченні, де інформує населення про стан криміногенної обстановки в місті, за участю керівництва поліції проводяться брифінги, пресконференції, круглі столи тощо за участю ЗМІ та громадськості.

2.2. Аналіз мотивації праці у Відділенні № 2 Дубенського РВП ГУНП у Рівненській області

Мотивація праці у Дубенському РВП ГУНП у Рівненській області з превентивної діяльності здійснюється згідно відповідних нормативно-правових актів.

Зокрема, матеріальну мотивацію поліцейських регулює ст. 94 «Грошове забезпечення поліцейських» Закону України «Про Національну поліцію» від 2 липня 2015 року № 580-VIII.

Згідно згаданої статті, поліцейські отримують грошове забезпечення, розмір якого визначається залежно від посади, спеціального звання, строку служби в поліції, інтенсивності та умов служби, кваліфікації, наявності наукового ступеня або вченого звання.

Порядок виплати грошового забезпечення визначає Міністр внутрішніх справ України.

За поліцейськими, які тимчасово проходять службу за межами України, зберігається виплата грошового забезпечення в національній валюті та виплачується винагорода в іноземній валюті за нормами і в порядку, що визначаються Кабінетом Міністрів України.

Поліцейські, відряджені до інших органів державної влади, установ, організацій та прикомандировані відповідно до цього Закону, отримують грошове забезпечення, враховуючи посадовий оклад за посадою, яку вони займають в органі, установі чи організації, до якої вони відряджені, а також інші види грошового забезпечення, визначені цим Законом.

Грошове забезпечення поліцейських індексується відповідно до закону.

Відповідно до Порядку та умов виплати грошового забезпечення поліцейським Національної поліції та здобувачам вищої освіти закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, що здійснюють підготовку поліцейських, затвердженого Наказом Міністерства внутрішніх справ України

06.04.2016 № 2603, грошове забезпечення поліцейських визначається залежно від посади, спеціального звання, стажу служби в поліції, інтенсивності та умов служби, кваліфікації, наукового ступеня або вченого звання [49].

До складу грошового забезпечення входять:

- 1) посадовий оклад;
- 2) оклад за спеціальним званням;
- 3) щомісячні додаткові види грошового забезпечення (підвищення посадового окладу, надбавки, доплати, які мають постійний характер);
- 4) премії;
- 5) одноразові додаткові види грошового забезпечення.

Відповідно, до Постанови Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 р. № 998 «Про грошове забезпечення поліцейських» один раз на поліцейським надається:

- матеріальна допомога для оздоровлення, розмір якої повинен бути не менше їх посадового окладу та не більше місячного грошового забезпечення;
- матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань, розмір якої не повинен перевищувати їх місячного грошового забезпечення.

Виплата матеріальної допомоги для оздоровлення та для вирішення соціально-побутових питань Голові Національної поліції та заступникам Голови здійснюється з дозволу Міністра внутрішніх справ.

Окрім того, згідно вище згаданої постанови, поліцейським виплачується:

- 1) надбавка за стаж служби в поліції в розмірах;
- 2) надбавка за виконання функцій державного експерта з питань таємниць та надбавку за службу в умовах режимних обмежень - у розмірах та порядку, визначених законодавством;
- 3) доплата за службу в нічний час у розмірі 35 % посадового окладу з розрахунку за кожен годину служби в нічний час;
- 4) надбавка за безперервний стаж на шифрувальній роботі у розмірі до 20 % (виплачується особам, які безпосередньо зайняті на шифрувальній роботі);

5) доплата за науковий ступінь кандидата або доктора наук з відповідної спеціальності, якщо діяльність за профілем відповідає науковому ступеню, у розмірі відповідно 5 і 10 % посадового окладу (за наявності двох наукових ступенів доплата встановлюється за одним (вищим) науковим ступенем);

б) доплата за вчене звання у разі, коли особа займає посаду, що пов'язана з педагогічною або науковою діяльністю, і має вчене звання доцента (старшого наукового співробітника), у розмірі 5, професора – 10 % посадового окладу (якщо наявні два або більше вчених звань доплата встановлюється за одним (вищим) званням);

7) надбавка за почесне звання «заслужений» у розмірі 10 % посадового окладу (виплачується якщо виконання поліцейськими службових обов'язків згідно з посадами збігається за профілем з почесним званням).

Таким чином, розмір заробітної плати працівника Відділення № 2 Дубенського РВП ГУНП у Рівненській області складається з:

1) фіксованої частини або основного посадового окладу, який залежить від займаної посади та щорічно підлягає індексації залежно від рівня інфляції;

2) надбавок за присвоєні звання (чим вище звання – тим більший її розмір);

3) надбавки за стаж, тобто вислугу років;

4) надбавок за клас (рівень кваліфікації), присвоєний конкретному працівнику, чим він вищий, тим більший розмір заробітної плати;

5) доплат за особливі умови трудової професійної діяльності: ненормований робочий графік (нічні або додаткові зміни, часті термінові виклики на службу), складність виконання посадових обов'язків, підвищений ризик загрози життю або здоров'ю;

б) призначеної премії, розмір якої визначається керівництвом залежно від будь-яких досягнень, отримання медалей або нагород, відмінне виконання професійних обов'язків;

7) надбавок за здобуття вищої освіти, отримання наукових ступенів або вчених звань.

Посадові оклади поліцейських згідно додатку 1 до постанови Кабінету Міністрів України від 11.12. 2015 р. № 998 за спеціальними званнями наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Посадові оклади поліцейських за спеціальними званнями [48]

Спеціальні звання	Розмір окладу, грн
Вищий склад:	
генерал поліції першого рангу	3000
генерал поліції другого рангу	2800
генерал поліції третього рангу	2600
Середній склад:	
полковник поліції	2400
підполковник поліції	2200
майор поліції	2000
капітан поліції	1800
старший лейтенант поліції	1600
лейтенант поліції	1400
молодший лейтенант поліції	1200
Молодший склад:	
старший сержант поліції	1000
сержант поліції	800
капрал поліції	600
рядовий поліції	400

Посадові оклади поліцейських міжрегіональних територіальних органів Національної поліції згідно додатку 5 до постанови Кабінету Міністрів України від 11.12. 2015 р. № 998 за спеціальними званнями наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

**Посадові оклади поліцейських міжрегіональних територіальних органів
Національної поліції [48]**

Найменування посади	Розмір посадового окладу, грн.		
	центральний орган	територіальні органи	
		м. Київ	Інші
Начальник Департаменту	8000		
Перший заступник начальника Департаменту	7600		
Заступник начальника Департаменту	7400		
Начальник управління; начальник територіального (відокремленого) управління:	4800	3800	
поза групою			3600
I група			3550
II група			3500
Заступник начальника управління; заступник начальника територіального управління; начальник територіального відділу:	4400	3600	
поза групою:			3400
I група			3350
II група			3300
Начальники: відділу, чергової частини; заступник начальника територіального відділу	4000	3200	3100
Заступники начальника: відділу, чергової частини; начальник сектору	3800	3100	3000
Головні: оперуповноважений, інспектор, спеціаліст, психолог	3000		
Старші: оперуповноважений в особливо важливих справах, дізнавач з особливих доручень, психолог з особливих доручень, юрисконсульт з особливих доручень, інспектор з особливих доручень; помічник начальника Департаменту; головний спеціаліст територіального відділу	2900	2800	2700
Старші: оперуповноважений, дізнавач, психолог, інспектор, інженер, юрисконсульт	2800	2700	2600
Оперуповноважений, дізнавач, психолог, інспектор, інженер, агент, юрисконсульт	2700	2600	2500

Розміри надбавки за стаж служби в поліції згідно додатку 11 до постанови Кабінету Міністрів України від 11.12. 2015 р. № 998 за спеціальними званнями наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Розміри надбавки за стаж служби в поліції [48]

Стаж служби	Розмір надбавки, % посадового окладу з урахуванням окладу за спеціальним званням
Від 1 до 2 років	5
Від 2 до 4 років	10
Від 4 до 7 років	5
Від 7 до 10 років	20
Від 10 до 13 років	25
Від 13 до 16 років	30
Від 16 до 19 років	35
Від 19 до 22 років	40
Від 22 до 25 років	45
Понад 25 років	50

На жаль, на даний момент матеріальна мотивація поліцейських є недостатньою з огляду на кадровий голод у органах поліції та специфічні умови праці, пов'язані з перевантаженням, ненормованим робочим днем, ризиками для життя і здоров'я. Так, за даними Національної поліції, протягом 2019-2021 рр. з роботи звільнялося 10-13 тис. поліцейських щороку.

Нестача кадрів також характерна і для Відділення №2 Дубенського РВП ГУНП у Рівненській області. За даними звіту його керівництва, у 2020-2021 рр. некомплект складав 8 працівників (13 %), це більше, ніж у Дубенському РВП ГУНП у Рівненській області (де некомплект складає 6 працівників – 5,2 %).

Серед головних проблем відділення, які не сприяють стимулюють поліцейських до ефективної є перевантаження, що призводить до перевтоми та неможливість надати працівникам повноцінний відпочинок згідно трудового законодавства.

Як видно з даних табл.2.5, у 2021 р. якщо у 2020 р. лише один працівник звільнився з роботи з Дубенського РВП ГУНП у Рівненській області, то у 2021 р. таких було вже 5 (або 4,3 % від загальної кількості працюючих).

Проаналізуємо застосування засобів негативної та позитивної мотивації у Дубенському РВП ГУНП у Рівненській області та Відділення №2 Дубенського РВП ГУНП у Рівненській області (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Дисциплінарні стягнення та заохочення працівників Дубенського РВП ГУНП та Відділення №2 Дубенського РВП ГУНП у Рівненській області за 2020-2021 рр. [51]

Засіб мотивації	2020	2021
У Дубенському РВП ГУНП у Рівненській області		
Дисциплінарна відповідальність: у тім числі: за невиконання вимог кримінального процесуального законодавства	24 1	24 1
Заохочення за сумлінне виконання службових обов'язків	37	42
Звільнено: у тім числі за власним бажанням	3 1	7 5
Всього працюючих	97	116
Відділення №2 Дубенського РВП ГУНП у Рівненській області		
Дисциплінарна відповідальність, у тім числі: – за відсутність на службі без поважних причин; – за порушення вимог законодавства – за невиконання вимог кримінального процесуального законодавства.	12 1 3 2	15 1 4 3
Заохочено за сумлінне виконання службових обов'язків	23	23
Всього працюючих	55	49

Як бачимо з даних табл. 2.5, позитивна мотивація (заохочення) частіше застосовується для стимулювання роботи працівників у діяльності як

Дубенського РВП ГУНП, так і Відділення №2 Дубенського РВП ГУНП у Рівненській області.

Протягом 2020-2021 рр. заохочувалися 42-47 % працівників Відділення №2 Дубенського РВП ГУНП у Рівненській області, що значно більше, ніж у Дубенському РВП ГУНП у Рівненській області. (21-25 %).

Проте, як бачимо, заходи дисциплінарного стягнення у Відділенні №2 Дубенського РВП ГУНП у Рівненській області застосовувалися до доволі значної частки працівників: 22 % у 2020 р. та 32 % у 2021 р. (що трохи більше, ніж у Дубенському РВП ГУНП у Рівненській області – 21-25 %).

Для заохочення працівників цих двох структурних підрозділів Національної поліції використовуються премії, почесні грамоти, подяки від голови райдержадміністрації, тобто засоби нематеріальної мотивації.

2.3. Пропозиції щодо підвищення мотивації праці у Відділенні № 2 Дубенського РВП ГУНП у Рівненській області

Оскільки грошове забезпечення поліцейських регулюються відповідними нормативно-правовими актами, керівник територіального підрозділу поліції не має можливості вливати на розмір та форми матеріальної мотивації своїх підлеглих. Проте, у нього в арсеналі є цілий ряд нематеріальних методів впливу, які часто можуть бути дієвішими, ніж матеріальні. Результати опитування працівників Дубенського РВП ГУНП у Рівненській області з превентивної поліції щодо їхніх стимулів до роботи це підтверджують.

Так, чимало працівників відповіло, що їхнім стимулом до праці є стабільна зарплата та справедлива винагорода (75 % опитаних), соціальні блага, такі як житло, медичне обслуговування тощо (61 %). Але, разом з тим щ більший відсоток поліцейських зазначили, що для них вкрай важливі добрі

стосунки в колективі (83 %), відчуття корисності своєї праці (81 %), повага та визнання з боку керівництва (76 %), можливості для навчання (71 %), інформованість про плани, стан справ та перспективи організації (64 %).

Активне застосування нематеріальних методів мотивації у діяльності поліції є прикладом соціально-орієнтованого менеджменту. Успішним прикладом його реалізації є досвід поліцейського департаменту Медісона (США), який відійшов від традиційного бюрократичного управління на основі принципів «якісного лідерства»: віра у виховну й підтримуючу роль командної роботи; орієнтація на процес вирішення проблем, заснований на фактах, а не на емоціях; врахування думки персоналу департаменту перед прийняттям ключових рішень; віра в те, що найкращий спосіб покращання якості роботи персоналу – це опитування поліцейських і прислуховування до їх думки; прагнення розвивати всебічну довіру й повагу один до одного серед офіцерів поліції; опора на 95 % успішних працівників, а не на 5 % персоналу, який створює проблеми; справедливе поводження з усіма працюючими; удосконалення системи перевірки ефективності роботи поліцейського, уникнення необґрунтованих звинувачень працівників; уникнення силового прийняття рішень «зверху-вниз» всюди, де це можливо; заохочення творчого підходу працівників до справи, терпимість до ненавмисних помилок; розвиток атмосфери відкритості і постійного зворотного зв'язку у роботі з персоналом, наставницька, дорадча позиція керівника; розробка на основі командної роботи узгоджених з персоналом планів діяльності організації та шляхів їх здійснення [53].

Таким чином, можливими напрямками підвищення мотивації працівників у Дубенському РВП ГУНП у Рівненській області з превентивної діяльності можуть стати:

- розвиток корпоративної культури;
- демократичний, наставницький стиль управління;
- покращення зворотнього зв'язку;

– посилення внутрішньої мотивації.

Як відомо, під корпоративною культурою (corporate culture) розуміють атмосферу або соціальний клімат в організації.

Корпоративна культура – комплекс соціальних норм, установок, орієнтацій, стереотипів поведінки, вірувань, звичаїв, що напрацьовані та визнані колективом організації і примушують людину або групу поводитися певним чином у тих чи інших ситуаціях.

До елементів корпоративної культури структурного підрозділу системи органів внутрішніх справ України належать цінності та установки, які поділяють члени структурного підрозділу, стиль лідерства та вирішення конфліктів, діюча система комунікацій, соціальний стан індивіда в підрозділі, прийнята символіка (лозунги, ритуали, організаційні табу).

При цьому, ключовим елементом корпоративної культури є цінності, тобто певні світоглядні установки та ідеї.

На жаль, як зазначають дослідники, історично так склалося, що серед ціннісних установок, які переважають у системі органів внутрішніх справ є: установка на звинувачувальний підхід; установка на «закритість»; установка, що керівник має бути «жорстким, твердим, наполегливим»; «керівник завжди правий»; установка на оптимальну рольову поведінку керівника як вперте та непохитне відстоювання своєї думки.

Такі цінності відповідають авторитарному стилю керівництва, який базується на директиві, надмірному контролі, страху.

Частково, застосування такого стилю управління є виправданим з точки зору функцій, які покладаються на поліцію, необхідністю строго підпорядкування та субординації. Однак зловживання авторитарним стилем керівництва може привезти до погіршення психологічного клімату і, як наслідок, до відтоку кадрів

Тому, важливим завданням керівника практичного підрозділу поліції є створення здорового, спрямованого на результат клімату, елементами якого є залучення працівників до прийняття рішень, заохочення ініціативи.

Його формування головним чином залежить від здатності керівника налагодити ефективний зворотній зв'язок з підлеглими. Його значення для мотивації важко переоцінити.

З точки зору мотивації, ефективний зворотній зв'язок дає можливість:

- справедливо оцінити роботу підлеглих: відзначити проміжні успіхи, вчасно сформулювати рекомендації щодо усунення помилок;
- систематично інформувати працівників про цілі, плани роботи підрозділу, демонструвати цінність думки кожного працівника для керівника;
- оцінити рівень задоволеності роботою, що дасть змогу правильно побудувати або змінити мотивацію працівників;
- визначити потребу у професійному розвитку підлеглих, допомогти їм адекватно оцінити власні сильні та слабкі сторони, навички, знання, здібності та спланувати кар'єрний ріст.

Залежно від цілей зворотнього зв'язку можна порекомендувати такі його форми (табл. 2.6).

Як показав аналіз теоретичних положень мотивації та стимулювання праці, ключовою для активізації трудових зусиль є внутрішня мотивація.

Такою внутрішньою мотивацією для поліцейського може стати відчуття суспільної корисності своєї праці. Отже, необхідно формувати самоповагу поліцейського.

Наявність самоповаги є гарантією прийняття рішень на підставі законності та справедливості. Поліцейський з високим рівнем самоповаги не схильний до корупційних впливів, виконання незаконних наказів тощо.

Завдання розвитку самоповаги поліцейського вирішується в рамках формування його внутрішньої професійної мотивації.

Таблиця 2.6.

**Рекомендовані форси зворотнього зв'язку (ЗЗ) в управлінні Відділенням
№ 2 Дубенського РВП ГУНП у Рівненській області.**

Ціль ЗЗ	Метод ЗЗ	Періодичність
Оцінка роботи співробітників	Особисті зустрічі	Щомісяця або на розсуд керівника
Контроль виконання завдань	Особисті зустрічі або колективні збори	Щотижня або щомісяця
Лояльність і мотивація співробітників	Скриня з пропозиціями Спеціальні заходи Онлайн-чат Анкетування та опитування	Постійно Щомісячно Щотижня Раз на півроку або раз на рік
Оцінка рівня задоволеності співробітників	Анкетування та опитування	Раз на півроку або раз на рік
Професійний розвиток співробітників	Особисті зустрічі	Раз на півроку або раз на рік

З метою формування внутрішньої мотивації працівників Відділення № 2 Дубенського РВП ГУНП у Рівненській області його керівництву можна порекомендувати:

- забезпечувати визначання успішного досвіду на основі відчутного та негайного заохочення;
- за можливості мінімізувати звітність (з метою економії часу та сил, зниження незадоволення «паперовою роботою»);
- забезпечувати відповідність винагороди і складності виконуваних завдань;
- включати підлеглих у різні види діяльності на основі попереднього аналізу їхніх сильних та слабких сторін;
- заохочувати ініціативу та винахідливість при розробці нових проектів чи нововведень;

- стимулювати та налагоджувати контакти з колективом та між членами колективу;
- ставити перед колективом реальні і досяжні цілі, які відповідають можливостям його членів;
- особистим прикладом демонструвати внутрішню мотивацію;
- виявляти увагу до підлеглих та їхніх родин;
- нагороджувати (заохочувати) краще невеликими (масштабними), але частими заохоченнями.

Проф. В. Барко поділяє методи мотивації та стимулювання діяльності персоналу на дві групи часткових методів:

1. Методи мотивації та стимулювання на основі пізнавальних та професійних інтересів працівників.

2. Керівник підрозділу повинен враховувати наявність інтересу і мотивації до діяльності поліцейського ще на етапі професійного відбору працівників, у подальшій роботі зміцнювати таку мотивацію, застосовуючи такі часткові методи, як власний приклад, приклади діяльності інших професіоналів, аналіз професійних ситуацій, емоційне стимулювання, моральне заохочення, похвала працівника і позитивна оцінка його роботи, створення ситуацій успіху у професійній діяльності.

2. Методи стимулювання на основі почуттів обов'язку та відповідальності. У випадку відсутності у працівника інтересу до змісту професійної діяльності поліцейський управлінець використовує групу методів стимулювання на основі почуття обов'язку та відповідальності.

На думку В.Барка, найкращі результати у професійній діяльності спостерігаються у тому випадку, коли працівник діє під впливом мотивів пізнавального інтересу до змісту діяльності, відчуває позитивні емоції по відношенню до професійної діяльності [53].

На основі узагальнення емпіричних досліджень вчених, можна порекомендувати такі шляхи підвищення внутрішньої вмотивованості

працівників Відділення № 2 Дубенського РВП ГУНП у Рівненській області з низьким рівнем саморегуляції:

- поєднувати негативне підкріплення з позитивним моральним підкріпленням, що дасть змогу уникнути негативу у сприйнятті караючої особи;

- всіляко сприяти формуванню та розвитку інтересу до професійної діяльності з метою перетворення внутрішньої мотивації у природну потребу;

- підтримувати поведінку підлеглого після припинення дії підкріплення, змінюючи його на іншу форму.

З метою посилення внутрішньої вмотивованості працівників з високим та достатнім рівнем саморегуляції, можна порекомендувати:

- частіше використовувати зовнішнє позитивне стимулювання матеріального і морального характеру;

- уникати додаткових стимулів за умови достатньої вмотивованості;

- уникати зовнішнього негативного стимулювання (тобто покарання), оскільки це спрямовує підлеглих до саморозвитку, але не в професійній сфері.

Отже, з метою стимулювання працівників Відділення № 2 Дубенського РВП ГУНП у Рівненській області необхідно застосовувати комплекс різних форм заохочення до найбільш внутрішньо вмотивованих працівників з метою підтримки їхньої ініціативи та самостійності та визнання досягнених успіхів, а щодо менш внутрішньо вмотивованих – то у їхній мотивації слід підвищувати впевненість у власних силах, наполегливість у вирішенні завдань та обережно використовувати негативну мотивацію (покарання).

У випадку мотивації осіб, які працюють в організації тривалий час з метою зниження наслідків можливого професійного вигорання, доцільно їх скеровувати до участі в заходах, пов'язаних з обміном досвідом, підвищенням кваліфікації, що дасть можливість відчути свою значимість.

Висновки до другого розділу

Діяльність Відділення № 2 Дубенського РВП ГУНП у Рівненській області з превентивної діяльності зосереджена на превентивні та профілактичній діяльності із запобігання правопорушень.

Як і діяльність будь-якого іншого структурного підрозділу поліції, вона пов'язана з значними стресами професійної діяльності поліцейського та ризиками для його життя та здоров'я. З огляду на це, необхідна достатня зовнішня та внутрішня мотивація до праці працівників відділення.

Зовнішня мотивація працівників відділення охоплює матеріальні та нематеріальні засоби.

Матеріальна мотивація працівників поліції регулюється відповідними законодавчими (зокрема, Законом України «Про Національну поліцію» від 2 липня 2015 р. № 580-VIII) та іншими нормативно-правовими актами. Чинниками розміру матеріальної винагороди поліцейського є його посада, спеціальне звання, строк, інтенсивність та умови служби, кваліфікація, науковий ступінь або вчене звання. Вона складається з посадового окладу, окладу за спеціальним званням, щомісячних та одноразовим додаткових доплат.

Не зважаючи на спроби реформування системи мотивації поліцейських та підвищення розміру їхнього грошового забезпечення, у Національній поліції, у тім числі у Відділенні №2 Дубенського РВП ГУНП у Рівненській області, протягом останніх років спостерігається дефіцит плинність кадрів.

Аналіз використання мотиваційних засобів керівництвом Відділення №2 Дубенського РВП ГУНП у Рівненській області показав, що керівник в більшій мірі використовує інструменти позитивної мотивації (заохочення морально-психологічними інструментами), аніж негативної (дисциплінарна відповідальність), що можна оцінити позитивно, зважаючи на результати опитування членів колективу, які засвідчили, що для них нематеріальна мотивація (хороше ставлення керівництва, позитивний морально-

психологічний клімат) є не менше важливою, і навіть подекуди важливішою, аніж матеріальні.

З метою підвищення вмотивованості працівників Відділення №2 Дубенського РВП ГУНП у Рівненській області рекомендується, насамперед, посилення їхньої внутрішньої мотивації (розвиток самоповаги, гордості за професійну діяльність), застосування демократичного (наставницького) стилю менеджменту, зміцнення корпоративної культури, покращення зворотнього зв'язку з метою більшої замученості підлеглих до управління, активізацію ініціативи та формування сприятливого морально-психологічного клімату.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних засад та практичних аспектів реалізації мотивації та стимулювання праці в управлінні Відділенням № 2 Дубенського РВП ГУНП у Рівненській області з превентивної діяльності дало змогу зробити такі висновки.

1. Мотивація є важливим чинником трудової активності працюючих та досягнення цілей діяльності у будь-якій організації. Актуальним завданням є дослідження професійної мотивації у різних сферах, зокрема і у діяльності поліцейських, як такої, яка забезпечує одну з базових потреб суспільства – потребу у безпеці.

2. Мотивація формується внутрішніми потребами, цінностями, інтересами людини та зовнішніми стимулами керівника. Ефективний керівник повинен бути зацікавлений у покращенні вмотивованості його підлеглих, дослідженні їхніх індивідуальних особливостей, які впливають на мотивацію та застосуванні на основі мотиваційних теорій дієвих інструментів стимулювання.

3. Впродовж історії розвитку теорії та практики менеджменту сформувалися різні мотиваційні теорії, які намагаються пояснити та визначити що впливає на трудову поведінку особи. Усі вони розглядають різні аспекти мотивації, не заперечують, а розвивають одна одну та можуть використовуватися у сучасній практиці управління.

4. На основі змістовних (які базуються на потребах) та процесійних теоріях мотивації (які враховують очікування, сприйняття справедливості та інші аспекти поведінки працівника) сучасна теорія менеджменту використовує комплекс методів матеріальної (заробітна плата та інші види грошового або матеріального заохочення) та нематеріальної (похвала, подяка, визнання тощо) мотивації прямої та непрямой дії. Причому, в сучасній практиці діяльності організацій спостерігається підвищення ролі саме нематеріальних заморів

стимулювання, які в більшій мірі впливають на внутрішню мотивацію працюючих, формуючи простір для більшого прояву свого потенціалу.

5. Специфіка професійної діяльності працівників Відділення № 2 Дубенського РВП ГУНП у Рівненській області полягає у наявності стресових чинників, ризиків для життя і здоров'я, які виникають у процесі превентивної і профілактичної роботи із запобігання правопорушень. А тому, досягнення результативності роботи відділення зумовлює достатню зовнішню та внутрішню мотивацію його працівників.

6. Використання інструментів зовнішньої матеріальної мотивації в управлінні Відділенням № 2 Дубенського РВП ГУНП у Рівненській області обмежується вимогами та нормами грошового забезпечення поліцейських, встановленими відповідними законодавчими та нормативно-правовими актами. Вони охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні засоби. Зокрема, матеріальна винагорода поліцейського складається з посадового окладу, окладу за спеціальним званням, щомісячних та одноразових додаткових доплат, а її чинниками є посада, спеціальне звання, строк, інтенсивність та умови служби, кваліфікація, науковий ступінь або вчене звання.

7. Як свідчить практика управління структурними підрозділами Національної поліції, матеріальна мотивація поліцейських, поки що, не завжди є достатньою для формування задоволеності матеріальним станом та престижу праці поліцейського. Разом з тим, опитування працівників Відділення №2 Дубенського РВП ГУНП у Рівненській області засвідчило, що не менш дієвими для них є засоби нематеріальної мотивації: 83 % зазначили, що вони цінують добрі стосунки в колективі, 81 % - о їх мотивує відчуття корисності своєї праці, 76 % - повага та визнання з боку керівництва.

8. Позитивно, що в управлінні персоналом Відділення №2 Дубенського РВП ГУНП у Рівненській області вдвічі частіше застосовуються інструменти позитивної мотивації (заохочення морально-психологічними інструментами), аніж негативної (дисциплінарна відповідальність). З огляду на обмеженість

можливостей керівника щодо використанні зовнішніх стимулів, рекомендується зосередити увагу на підвищенні внутрішньої мотивації підлеглих.

9. Вдосконалення управління мотивацією працівників Відділення №2 Дубенського РВП ГУНП у Рівненській області зумовлює розвиток професійної внутрішньої мотивації (самоповаги, гордості за професійну діяльність), застосування демократичного (наставницького) стилю менеджменту, зміцнення корпоративної культури, покращення зворотнього зв'язку з метою більшої замученості підлеглих до управління, активізацію ініціативи та формування сприятливого морально-психологічного клімату. Управління мотивацією працівників повинно базуватися на індивідуальному підході, на основі вивчення та аналізу їхніх особистих цінностей, що дасть змогу уникнути примусу до службової діяльності, максимально розкрити потенціал кожного працюючого і таким чином, підвищити ефективність роботи організації колективу в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аблицова А. Бірюзова стежка: 6 принципів компаній майбутнього. *K.Fund Media*. 2017. URL: <https://kfund-media.com/biryuzova-stezhka-6-pryntsyviv-kompanij-majbutnogo/>. (дата звернення: 01.04.2022 р.)
2. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. 8-е изд. Москва: 2004. 825 с.
3. Базалійська Н., Казановська М. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2013. № 5. С. 103-105.
4. Бергер Й. Невидимий вплив. Київ: Наш формат, 2018. 240 с.
5. Бондаренко О. Значення компетентності персоналу у процесі впровадження системи менеджменту якості. *Економіка та держава*. 2009. №4. С. 70-72.
6. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 2. С. 33-39.
7. Виноградова О., Пілігрим К. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства. *Бізнесінформ*. 2013. №12. С. 339-347.
8. Гавловська Н., Рудніченко Є. Мотивація персоналу у системі інвестиційного менеджменту. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №4. С. 93-98.
9. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» («Менеджмент організацій і адміністрування»). Харків, 2013.
10. Грищенко Д. Історичні аспекти формування мотивації персоналу. *Молодий вчений*. 2015. №7. С. 58-62.
11. Грищенко В., Чернова М. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. №1. С. 103-112.
12. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Віват, 2018. 512 с.

13. Данюк В., Петюх В. Менеджмент персоналу: навч. Посібник. Київ: КНЕУ, 2004. 398 с.
14. Домброван Н. В., Ізбаш К. С. Превентивні заходи реагування поліції на правопорушення. *Соціально-правові студії*. 2020. Випуск 3 (9). С. 84-90.
15. Дороніна М. С., Голубєва Т. В. Трудовий менталітет як предмет менеджменту. *Культура народів Причорномор'я*. 2009. № 161. С. 90-95.
16. Дудар Т., Мельниченко В. Інноваційний менеджмент. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 256 с.
17. Дьолог Т. Управління мотивацією у вітчизняних підприємствах: мотиваційний механізм, мотиваційні фактори і критерії ефективності мотивації. *Економіка та держава*. 2013. №10. С. 16-18.
18. Ефективна система мотивації праці як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2015. №11. С. 104-108.
19. Єлець О. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. №2. С. 78-83.
20. Живко М.О., Мельникович В.М., Босах Х.З. Стратегія кадрової політики в органах внутрішніх справ України через призму методів дослідження. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція*. 2015. № 16 т.1. С. 57-60.
21. Жигайло Н. Комуникативний менеджмент: навчальний посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 368 с.
22. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. 2-ге вид., виправл., доповн. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.
23. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. - 3-тє вид., перероб. і доп. К.: Знання-Прес, 2002. 384 с.
24. Климчук А. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. №1.

25. Колот А., Цимбалюк С. Мотиваційний менеджмент. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.
26. Колот А. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Київ: КНЕУ, 1998. 224 с.
27. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Вид. 2-ге, без змін. Київ: КНЕУ, 2002. 340 с.
28. Колченко Г., Поскрипко Д. Практичні аспекти мотивації персоналу телекомунікаційного підприємства. *Телекомунікаційні та інформаційні технології*. 2017. № 4. С. 86-93.
29. Кулакова С. Ю. Мотивація трудової діяльності в системі управління персоналом підприємства. *Економіка і регіон*. 2017. № 2. С. 61-67.
[URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2017_2_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2017_2_11)
30. Курманська В. Мотивація персоналу у системі управління людськими ресурсами в сучасних умовах господарювання. *Економіка праці та проблеми зайнятості*. 2014. №3. С. 26-29.
31. Лалу Ф. Компанії майбутнього. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2017. 384 с.
32. Лебедь Т. Удосконалення мотиваційних механізмів в системі менеджменту організацій. *Молодий вчений*. 2015. №11. С. 65-68.
33. Леонтьев А. Н. Потребности, мотивы и эмоции. Москва: Педагогика, 1971. 279 с.
34. Лук'янченко Н.Д., Бунтовська Л.Л. Мотивація персоналу: Навчальний посібник. Донецьк, ДонНУ, 2004. 302 с
35. Маслова, В. М. Управління персоналом: підручник і практикум для академічного бакалаврату. 3-е изд., Перераб. і доп. Москва: Издательство Юрайт, 2018. 506 с.
36. Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. пер. с англ. СПб.: Питер, 2008. 352 с.

37. Мащенко М. Формування мотиваційного механізму на підприємстві. *Науково-технічний збірник*. 2012. № 102.- С. 365-369.
38. Моляко В. Психологічне дослідження творчого потенціалу особистості: монографія. Київ: Педагогічна думка, 2008. 208 с.
39. Мусін О.Р. Мотивація як інструмент розвитку та підвищення якості людини. URL:<http://delovoymir.biz/2014/01/28/motivaciya-kak-instrument-razvitiya-i-povysheniya-kachestva-cheloveka-chast-1.html>
40. Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2012. 105 с.
41. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посібник, для студентів вищих навчальних закладів. К.: «Кондор», 2003. URL: <https://library.if.ua/book/3/325.html> (дата звернення: 06.11.2019).
42. Оучи У. Г. Методи організації виробництва: японський і американський підходи. Москва: Економіка, 2000. 437 с.
43. Павелків Р.В. Загальна психологія. Підручник. Київ: Кондор, 2009. 576 с.
44. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посібник. Київ: Вид-во «Ліра-К». 2016. 338 с.
45. Партико, Т. Б. Загальна психологія: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Видавничий Дім «Ін Юре», 2008. 416 с.
46. Перевозчикова Н. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2014. №1528. С. 1-4.
47. Пінк Д. Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує. Харків, 2016.
48. Про грошове забезпечення поліцейських: постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 р. № 988. Дата оновлення: 10.11.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 02.02.2022 р.)
49. Про затвердження Порядку та умов виплати грошового забезпечення поліцейським Національної поліції та здобувачам вищої освіти закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, що здійснюють підготовку

- поліцейських: наказ МВС України від 06.04.2016 № 260. Дата оновлення: 21.08.2020 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0669-16#Text> (дата звернення: 04.02.2022 р.)
50. Про Національну поліцію: Закон України від 02.07.2015 р. № 580-VIII. Дата оновлення: 01.05.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19/conv#n977> (дата звернення: 12.02.2022 р.)
51. Річні звіти територіальних підрозділів поліції <https://rv.npu.gov.ua/activity/zviti/richni-zviti-teritorialnix-pidrozdiliv-policziji/#panel-8-1> (дата звернення: 02.04.2022 р.)
52. Стрижеус Л., Плахутіна Т. Сутність та необхідність оцінки мотивації праці персоналу. *Економіка та менеджмент*. 2013. № 10. С. 200-212.
53. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокурєнка ; [О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О.В. Джафарова та ін. ; передм. В. В. Сокурєнка] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: Стильна типографія, 2017. 580 с.
54. Устіловська А. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2017. №4. С. 112-115.
55. Харчишина В. Мотивація персоналу на основі теорії організаційної культури. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. №1.
56. Чебан А. Ефективна система мотивації праці як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Молодий вчений*. 2015. №11. С. 104-108.
57. Яцура В., Жук О. Менеджмент: навчальний посібник. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2008. 444 с.