

References:

1. Victorov, V.G. *Management of quality of education (socio-philosophical analysis)*. Dnipro: Porogy, 2005. Print.
2. Karpeko, N.M. "Problems and directions of improvement of the economic mechanism of state regulation of education." *Public Administration and Customs Administration* 2 (16) (2016): 77–82. Print.
3. Sadkovy, V.P. "State formation of educational policy in the direction of the introduction of European educational standards." *Higher Education of Ukraine* 3 (2013): 79–83. Print.
4. *Website of the Ministry of Education and Science of Ukraine*. Web. 03 Oct. 2018. <<http://mon.gov.ua/activity/education/zagalna-serednya/statistichni-dani-pro-zagalnoosvitni-navchalni-zakladi-ukrayini-za-2014/2015-ta-2015/2016-n.-r.html>>.
5. Ukraine. The Verkhovna Rada of Ukraine. *About the National Strategy for the Development of Education in Ukraine until 2021*. Web. 03 Oct. 2018. <<http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>>.
6. Postupna, O. "Legal support of higher education in Ukraine in the context of European integration." Web. 03 Oct. 2018. <<http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2007-2/doc/5/06.pdf>>.
7. Shestakovskaya, T.L. "Conceptual principles of the functioning of the organizational and economic mechanism for the development of the national education system." *Scientific bulletin Polesie* 1 (1) (2015): 12–17. Print.

DOI: 10.5281/zenodo.1492073

УДК 342.951:351.82

*Клочко А. М., д.ю.н., доц., ХНУВС, м. Харків,
Собина В. О., к.т.н., доц., НУЦЗУ, м. Харків,
Христенко К. М., магістр, НУЦЗУ, м. Харків*

*Klochko A., Doctor in Law Sciences, Associate Professor, Vice-Rector, Kharkiv National University of Internal Affairs, Kharkiv,
Sobina V., PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Logistics and Technical Support of Rescue Operations, National University of Civil Protection of Ukraine, Kharkiv,
Khrystenko K., student of the magistracy, National University of Civil Defence of Ukraine, Kharkiv*

**ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
В ОРГАНАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ**

**PROBLEM ISSUES OF PERSONNEL MOTIVATION
IN NATIONAL POLICE**

У статті проведено аналіз мотивації персоналу в органах Національної поліції України, дисциплінарних заохочень та вимог, які до них ставляться, наявних проблемних питань у сфері мотивації персоналу в органах Національної поліції та шляхів їх подолання.

Ключові слова: мотивація персоналу, дисциплінарні заохочення, проблемні питання мотивації персоналу в органах Національної поліції.

The article analyzes the motivation of personnel in the bodies of the National Police of Ukraine, disciplinary incentives and requirements that are addressed to them, the existing problem issues in the field of personnel motivation in the bodies of the National Police and ways to overcome them.

Keywords: personnel motivation, disciplinary incentives, problem issues of personnel motivation in the bodies of the National Police.

Постановка проблеми. Мотивація персоналу є ключовим аспектом забезпечення ефективної та законної діяльності будь-якого трудового колективу. Національна поліція України не є виключенням, більше того поліцейські потребують додаткових стимулів з огляду на особливий характер проходження їх служби. Незважаючи на прогресивне реформування Національної поліції, зокрема у сфері мотивації персоналу, все одно наявні певні проблемні питання, які потребують проведення комплексних досліджень у напрямку вдосконалення управління персоналом загалом та його мотивації до праці зокрема.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика теорії мотивації та мотивування у державних органах влади загалом є предметом наукових пошуків таких учених, як Г. Андреева, В. Бондар, К. Бондаревська, В. Венедиктов, А. Горенко, О. Дьякова, Е. Ільїн, Т. Колеснік, О. Магопець, В. Мельник, К. Нітута, К. Платонов, К. Рудой, І. Руколайніна, І. Святокум, В. Соболев, Д. Узнадзе, Л. Ухова, Д. Швець, Л. Шелег, О. Шовгеля, О. Яцків. Проте навіть в умовах кардинального оновлення адміністративного законодавства України нагальною потребою є наукове переосмислення питань, пов'язаних із мотивуванням персоналу у підрозділах Національної поліції, про що свідчить існування невирішених теоретичних та практичних проблем.

Останні наукові напрацювання та соціальні дослідження вказують на наявність радянських методів та підходів щодо управління персоналом, що нажалі і успадкувала Національна поліція. Досить багато керівників у своєму стилі управління використовують авторитарний стиль, де єдиним заохоченням за виконану роботу є відсутність покарання. Згаданий стан речей зумовлює проведення додаткових досліджень щодо особливостей засобів та методів мотивування у підрозділах Національної поліції.

Постановка завдання. Мета статті полягає в тому, щоб на основі системного аналізу положень законодавства України та практики його застосування, вивчення наукових джерел визначити проблемні питання мотивації

персоналу в органах Національної поліції, з урахуванням чого розробити науково обґрунтовані пропозиції щодо вирішення окресленої проблематики.

Виклад основного матеріалу. Мотиваційна складова під час управління персоналом Національної поліції являє собою досить проблемне поле в законодавчому та організаційному плані.

Учений А. Горенко під мотивацією розуміє процес спонукання працівників до ефективної діяльності для досягнення цілей підприємства шляхом задоволення потреб кожного працівника. Ефективна реалізація функції мотивації потребує усвідомлення того, що саме спонукає робітника до праці. У основі стимулювання лежить взаємодія зовнішніх умов і внутрішніх характеристик особи. Через, що як зазначає загаданий науковець, мотивація може бути направлена в різний час на різні цілі, досягаючи які керівник зобов'язаний приймати до уваги масу особових і міжособових чинників, що мають зовнішню і внутрішню спрямованість і які впливають як на кінцевий результат, так і на роботу підприємства в цілому [2, с. 81].

Таким чином, організація може лише впливати на мотивацію співробітників за допомогою стимулів, а не виробляти мотивацію. У зв'язку з цим зовнішньоорганізовану мотивацію працівника можна розуміти як процес створення умов, які регулюють трудові відносини, у межах яких у даного працівника виникає мотив самовіддано працювати, оскільки це є оптимумом з погляду задоволення його потреб [7, с. 225].

На основі сказаного, ми підтримуємо позицію науковців, що розглядають мотивацію як процес чи систему, яку можна використовувати у системі управління, зокрема управління державними органами.

Поряд із тим, як зазначає І. Руколайніна сутність кадрового забезпечення органів Національної поліції України полягає у здійсненні уповноваженими суб'єктами управління процесу заповнення організаційних структур кваліфікованими кадрами, створення сприятливих умов праці для ефективного використання знань, умінь, навичок, досвіду та мотивації до ефективної праці, з урахуванням можливостей для розвитку, підвищення кваліфікації та професійного зростання, яке здійснюється на основі демократичних засад побудови нашої держави та принципу забезпечення прав, свобод та законних інтересів особи [4, с. 105].

Зважаючи на велику кількість завдань, які кожен працівник поліції щоденно виконує, результат правозастосовної діяльності працівника має задовольняти і його особисті інтереси та інтереси членів його сім'ї, що полягає у підтриманні гідного рівня життя поліцейського.

У такій ситуації мотивація поліцейського до ефективної та законної діяльності зростає, формується позитивна правосвідомість, і через це зменшуються її деформаційні прояви.

Законну діяльність варто розглядати як одну з форм поваги до права поліцейським, якісного усвідомлення ним правових приписів, що регулюють його діяльність та втілення ним цих приписів у повсякденній діяльності.

Щодо ефективної діяльності, то під нею ми розуміємо здійснення поліцейським покладених на нього професійних обов'язків в обсязі, закріпленому в нормативно-правових актах, та такому, що забезпечує належний рівень довіри населення до поліції. Тому постає питання забезпечення та можливого поліпшення мотивації поліцейського до здійснення законної та ефективної діяльності.

Фахівці в галузі управління виділяють п'ять відносно самостійних напрямів поліпшення трудової мотивації працівників: 1) матеріальне стимулювання, 2) поліпшення якості робочої сили, 3) удосконалення організації праці, 4) залучення персоналу в процес управління, 5) не грошове (моральне) стимулювання.

Однак правоохоронна система характеризується специфічним робочим середовищем, має особливу організацію трудового процесу. У зв'язку із цим необхідно, по можливості, "підстроювати" вже відомі та розробляти і впроваджувати особливі, характерні для системи Національної поліції способи впливу на трудову мотивацію [5, с. 373].

У ході мотивування персоналу Національної поліції провідну відіграють трудові дисциплінарні заохочення. Досліджуючи вказану проблематику, обґрунтовану позицію бачимо в Л. Ухової, яка зазначає, що трудове дисциплінарне заохочення, будучи зумовленим економічним змістом, повинно відповідати наступним вимогам (які визначають його ефективність):

1) за характером впливу заохочення повинно діяти не підкоряючи, а направляючи волю суб'єктів заохочення на корисні дії, спонукаючи до свідомого, добровільного, вольового вибору варіанту корисної поведінки;

2) заохочення при доведенні до учасників трудових відносин інформації про можливі сприятливі наслідки тих чи інших дій повинно мати ціннісно-орієнтаційний вплив на поведінку суб'єктів: формувати позитивне уявлення про варіант соціально-корисної, економічно значущої поведінки, створювати умови для задоволення потреб та інтересів учасників трудових відносин, забезпечувати зацікавленість як мотив сумлінного ставлення до праці з усвідомленням заслуги, що підлягає заохоченню;

3) заохочення має відповідати потребам та інтересам працівників (тоді воно проявляє свою стимулювальну функцію вже на інформаційному рівні дії права в декларативній формі);

4) усвідомлення працівником значущості варіантів корисної поведінки можливе лише за умови нормативної фіксації зовні оформленого стимулу в правовій нормі й підстав для її реалізації;

5) заохочення повинно орієнтувати суб'єктів не на дотримання дисципліни праці як такої, а на активну правомірну поведінку працівників у процесі трудової діяльності, яка вже містить у собі всі характеристики дисциплінованої праці;

6) заохочення повинно бути постійно дієвим фактором, забезпечувати визнання трудових заслуг за виконану роботу, закріплювати варіант корисної

поведінки працівників, сприяти розвитку трудової активності та ініціативи у майбутньому;

7) активний вплив норм заохочення повинен бути спрямованим не тільки на дотримання правил поведінки, але й на стимулювання трудових відносин певного виду, залучення в цей процес основного адресата – роботодавця, оскільки заохочення є належним схваленням;

8) заохочення повинно виражати економіко-правову і соціальну оцінку обґрунтованості результатів праці через індивідуальні його характеристики [6, с. 6].

Підсумовуючи вищевказане, для забезпечення мотивації поліцейського до законної та ефективної діяльності необхідною є наявність системи матеріальних та нематеріальних стимулів.

Звертаючи до нормативних документів, що регулюють дане питання слід зазначити, що ст. 6 Закон України «Про Дисциплінарний статут Національної Поліції України», вказує, що заохочення є засобом підтримання службової дисципліни, що полягає у відзначенні поліцейського за успішне виконання ним обов'язків, а також за інші заслуги перед державою та суспільством. До поліцейських, відповідно до зазначених положень, можуть застосовуватися такі види заохочень, як: 1) дострокове зняття дисциплінарного стягнення; 2) занесення на дошку пошани; 3) заохочення грошовою винагородою; 4) заохочення цінним подарунком; 5) надання додаткової оплачуваної відпустки тривалістю до п'яти діб; 6) заохочення відомчими заохочувальними відзнаками Національної поліції України; 7) заохочення відомчими заохочувальними відзнаками Міністерства внутрішніх справ України; 8) дострокове присвоєння чергового спеціального звання; 9) присвоєння спеціального звання, вищого на один ступінь від звання, передбаченого займаною штатною посадою; 10) заохочення відомчою заохочувальною відзнакою Міністерства внутрішніх справ України "Вогнепальна зброя"; 11) заохочення відомчою заохочувальною відзнакою Міністерства внутрішніх справ України "Холодна зброя" [8].

Ключовим питанням щодо застосування положень ст. 6 Закону України «Про дисциплінарний статут Національної поліції» є відсутність чітких критеріїв оцінювання працівника, якого необхідно заохотити. Вироблення чітких критеріїв сприятиме більш прозорому та об'єктивному заохоченню поліцейських. З нашої точки зору необхідно розглянути питання щодо створення окремого підрозділу, котрий би аналізував психологічний клімат колективу, визначав мотиваційні проблеми працівників, а також здійснював аналіз результатів діяльності кожного працівника (необхідна реальна робота).

Зазначені заохочення мають сприяти виробленню матеріальної та нематеріальної зацікавленості поліцейського у виконанні професійних обов'язків. У свою чергу матеріальне заохочення найбільш очевидний спосіб винагороди працівників. Воно представляє собою систему матеріальних стимулів праці, метою якої є забезпечення співвідношення заробітної плати

працівників з кількістю і якістю праці. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці. Особливо актуальною є проблема матеріальної мотивації для країн з ринковою економікою, до яких належить і Україна. Розглядаючи зміст матеріальної мотивації та її дієвість, варто наголосити, що реформування системи Міністерства внутрішніх справ України призвело до позитивних змін на цьому поприщі. Були змінені посадові оклади, враховано підвищення по службі та порядок преміювання [3, с. 133].

Похожу точку зору викладає Д.В. Швець, включаючи до матеріальних стимулів грошове забезпечення поліцейських та премії. Останні за законодавством віднесені до складу грошового забезпечення, однак, з точки зору мотивації, є самостійним чинником, адже залежать від результатів службової діяльності поліцейського. Механізм дії і ефективність грошового забезпечення як мотиву відома та досліджена. Як зазначає вказаний дослідник, практично завжди в органах національної поліції є незаміщені посади поліцейських, а обсяг функцій такого працівника розподіляється між іншими працівниками або покладається на одного. Непоодинокі випадки, коли дільничні інспектори обслуговують дві та навіть три зони. Тобто працівник працює за двох. При цьому грошове утримання отримує за однією посадою, а за додатковий обсяг отримує премії. Однак преміювання не є належним механізмом компенсації додаткового навантаження, адже залежить значною мірою від волі керівника. Таким чином, складається ситуація, коли премія розглядається не як заохочення, а як додатковий засіб застосування стягнень. За певні недоліки в роботі накладається не стягнення, а «знімається» преміювання. Це, у свою чергу, призводить до того, що поліцейський працює понад обсяг навантаження, а заробітну плату за це не отримує [1, с. 60].

Не заважаючи на позитивні та негативні бачення відповідної проблематики, автор дотримується позиції, відповідно до якої кадрова робота щодо стимулювання праці працівника Національної поліції проводиться не в достатній мірі. Слід зауважити, що кожному підрозділу Національної поліції притаманні свої особливості реалізації функцій. Зокрема працівники оперативного підрозділу піддаються взаємодії із низкою груп людей, яким притаманна девіантна поведінка, що зумовлює значні ризики професійної деформації, натомість слідчі як особи, що займають особливо відповідальне становище несуть у психологічному плані значне навантаження, що тільки посилюється недосконалістю кримінального-процесуального законодавства (зокрема наявність більше 300 кримінальних проваджень в працівника слідчого підрозділу). Такий стан речей, не можливо регулювати універсальними нормами, мова йде про положення Закону України «Про Національну поліцію», де, наприклад відпустки передбачаються не по видах підрозділу в якому працює особа, а загалом для поліцейських. Вносячи свій вклад, автор пропонує, з метою зменшення психологічного навантаження на працівників

слідчих та оперативних підрозділів Національної поліції збільшити кількість відпустки до 40 календарних днів із обов'язковим поділом приблизно по 20 днів раз у пів року.

Разом із тим на мотивування поліцейських впливає і ставлення суспільства до Національної поліції, повага та авторитет професії поліцейського у суспільстві. Тому необхідним кроком є висвітлення у ЗМІ більшої кількості соціальної реклами щодо служби в Національній поліції, виготовлення та поширення а публічних місцях інформаційних листівок, проведення спільних заходів за участю поліції та громадськості.

Висновки. Можемо зробити висновок про недосконалість відповідного законодавства, організаційних моделей та економічних гарантій (заробітна плата, робоче устаткування, робочий графік). Вказане зумовлює плідний ґрунт для розвитку негативних тенденцій у підрозділах Національної поліції, що потребує подальших наукових розробок для вироблення шляхів вирішення цієї проблеми.

Список використаних джерел:

1. Бондар В.Д. Теоретичні засади мотивації в контексті підвищення ефективності державного управління / Ефективність державного управління: збірник наукових праць Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України / За заг. ред. І.Р. Залуцького. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2006. № 11. 388 с. – С. 11–17.

2. Горенко А.І. Теоретичні основи мотивації найманих працівників. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2016. Вип. 177. С. 79–91.

3. Дьякова О. О. Мотивація як суб'єктивний чинник протидії правовому нігілізму в діяльності поліції. Форум права: електрон. наук. фахове вид. 2017. № 5. С. 132–138.

4. Руколайніна І.Є. Формування та підготовка кадрів (персоналу) до органів національної поліції України. Юридичний науковий електронний журнал. 2017. №1. С. 104-106

5. Соболев В.О. Менеджмент персоналу в органах внутрішніх справ : навч. посіб. В.О. Соболев, О.В. Соболев – Х. : Еспада, 2007. – 472 с.

6. Ухова Л.Д. Правовое регулирование поощрения добросовестного труда по российскому трудовому законодательству: автореф. дис. к. ю. н., специальность: 12.00.05. Екатеринбург, 2006. 26 с.

7. Шовгеля О. Мотивація державних службовців: теоретичні аспекти. Державне управління та місцеве самоврядування. 2012. Вип. 3(14). с. 223-231

8. Про дисциплінарний статут Національної поліції : Закон України від: Закон України від 10.02.2010 № 1861-VI. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2337-viii>.

References:

1. Bondar, V.D. "Theoretical principles of motivation in the context of increasing the efficiency of public administration [Teoretychni zasady motyvatsii v konteksti pidvyshchennia efektyvnosti derzhavnoho upravlinnia]." *Efektivnist derzhavnoho up-*

ravlinnia 11 (2006): 11–17. Print.

2. Horenko, A.I. "Theoretical basis for the motivation of hired workers [Teoretychni osnovy motyvatsii naimanykh pratsivnykiv]." *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka* 1(2016): 79-91. Print.

3. Diakova, O. O. "Motivation as a subjective factor in counteracting legal nihilism in police activities [Motyvatsiia yak subiektyvnyi chynnyk protydii pravovomu nihilizmu v diialnosti politsii]." *Forum prava* 5 (2017): 132–138. Print.

4. Rukolainina, I.Ie. "Formation and training of personnel (personnel) to the bodies of the national police of Ukraine [Formuvannia ta pidhotovka kadriv (personalu) do orhaniv natsionalnoi politsii Ukrainy]." *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal* 1 (2017): 104–106. Print.

5. Soboliev, V.O. *Personnel management in internal affairs bodies [Menedzhment personalu v orhanakh vnutrishnikh sprav]*. Kharkiv : Espada, 2007. Print.

6. Ukhova, L.D. Legal regulation of the promotion of fair work under Russian labor law [Pravovoe rehulyrovanye pooshchrenyia dobrosovestnoho truda po rossiyskomu trudovomu zakonodatelstvu]: avtoref. dys. k. yu. n., 12.00.05. Ekaterynburh, (2006): 26. Print.

7. Shovhelia, O. "Motivation of civil servants: theoretical aspects [Motyvatsiia derzhavnykh sluzhbovtziv: teoretychni aspekty]." *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia* 3 (14) (2012): 223-231. Print.

8. Ukraine. The Verkhovna Rada of Ukraine. *About the disciplinary statute of the National Police [Pro dystsyplinarnyi statut Natsionalnoi politsii]*. Web. 13 Nov. 2018 <<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2337-viii>>.

DOI: 10.5281/zenodo.1492035

УДК 351.37.047.16

Марусіна О. С., аспірантка, МАУП, м. Київ
Marusina O., Postgraduate student, of the Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv

**ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ ДЕРЖАВНОГО
УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ ЯК БАЗОВА ЗАСАДА
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКІСНОЇ ОСВІТНЬОЇ ТА ПРОФЕСІЙНОЇ
ПІДГОТОВКИ СУЧАСНОГО ФАХІВЦЯ**

**TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION
MODELS OF HIGHER EDUCATION AS A BASIS FOR
PROVIDING HIGH-QUALITY EDUCATION AND TRAINING
OF A MODERN SPECIALIST**