

Г.В. Андреева
G.V. Andreeva

ТРУДОВА МОТИВАЦІЯ ПРАВООХОРОНЦІВ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ В ОВС УКРАЇНИ

Abstract. The author proposes to realize the target motivative influence on militiamen as an important component of the process of management in Ukraine's internal affairs agencies (IAA) and gives some recommendations about the peculiarities of its organization. The purposeful influence on the labor motivation of militiamen will allow one to coordinate personal purposes of an employee and the targets of IAA, to realize more completely the potential of each law-enforcement officer, to reveal and to eliminate the factors negatively affecting the attitude of militiamen to their work, and to prevent the domination of the enforced labor motivation.

Із розширенням сфери діяльності правоохоронної системи, ускладненням криміногенної ситуації, поглибленням розподілу праці правоохоронців за функціональними і посадовими ознаками набуває все більшого значення управління і організація праці в органах внутрішніх справ України [1, с. 5]. Цим зумовлюється необхідність пошуку нових та удосконалення існуючих способів підвищення ефективності діяльності правоохоронних органів. Одним із чинників, що визначають активне виконання професійних завдань працівників ОВС, є їх мотивація до служби. Важливою умовою успішної діяльності правоохоронної системи є зацікавлена участь всього особового складу органів та підрозділів внутрішніх справ у підвищенні результативності та якості праці. У зв'язку із цим набуває особливого значення дослідження трудової мотивації міліціонерів. Крім того, управління трудовою мотивацією дозволить забезпечити єдність особистої мети правоохоронців та мети системи ОВС. Отже, вивчення мотивів праці міліціонерів та налагодження успішного процесу управління їх трудовою мотивацією є актуальним і важливим для підвищення ефективності діяльності правоохоронної системи.

Вивченню методологічних проблем мотивації трудової діяльності присвячено ряд досліджень. Це роботи А. Гастева, П. Керженцова, Д. Макгрегора, Е. Мейо, Д. Мельничука, Ф. Скіннера, Ф. Тейлора, О. Шкаратана, В. Ядова та ін. Значна частина сучасних праць з проблем мотивації належить політологам і соціологам: Л. Бондаренко, В. Верховину, Б. Корольову, І. Мартинюку, С. Наумовій, В. Патрушеву, Н. Поляковій, А. Ульмасову та ін. Дослідженням мотиваційної сфери працівника ОВС також було присвячено ряд наукових праць (В.Г. Андросюк, В.Л. Васильєв, Л.І. Казміренко, Д.О. Кобзін, В.С. Медведєв, А.П. Москаленко). Однак науковий інтерес цих дослідників викликали передусім мотиви вибору професії правоо-

хоронця. А які ж мотиви до служби тих міліціонерів, котрі вже працюють в органах та підрозділах внутрішніх справ? Слід зауважити, що широкомасштабних досліджень мотиваційної структури працівників практичних підрозділів внутрішніх справ України ще не проводилось.

Тому мета даної статті – описати трудові мотиви працівників практичних підрозділів системи ОВС і надати рекомендації щодо організації управління трудовою мотивацією правоохоронців як складової цілеспрямованого процесу управління в органах внутрішніх справ.

Мотивація – це відносно стабільна система стимулів і мотивів, які визначають поведінку конкретного працівника. До стимулів відносять ті фактори, що впливають на ставлення особистості до службової діяльності (організація праці, заробітна плата, премії тощо). Мотиви – це такі фактори, що безпосередньо впливають на зміст праці (наприклад, задоволення творчим, інноваційним характером праці, відчуття поваги виконуючого обов'язки з боку оточуючих, визнання результатів праці, можливість просування по службі, професії тощо) [2, с. 340–341].

Професійна мотивація працівників органів внутрішніх справ – це прагнення працівника задовольнити свої потреби за допомогою службово-трудової діяльності щодо виконання своїх правоохоронних та правозабезпечуючих завдань та функцій [3, с. 104].

Система мотивації характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, що стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому на досягнення індивідуальних та спільних цілей діяльності підрозділу. З'ясовуючи мотиви праці, можна частково відповісти на запитання: чому правоохоронці працюють добре або ж погано, "викладаються" у праці сповна чи частково, отримують від роботи більше чи менше задоволення або ж взагалі його не відчують.

Процес управління трудовою мотивацією міліціонерів характеризує взаємодію правоохоронців та керівників органів та підрозділів ОВС. Від правильного стилю керівництва підлеглими, стосунків між керівником та підлеглими в багатьох випадках залежить якість виконуваної роботи і стан дисципліни в підрозділі. Тому детермінантою ефективної і результативної професійної роботи працівників ОВС у значній мірі є їх мотивація до служби. У зв'язку із цим керівникам всіх рівнів важливо здійснювати сприятливий вплив на трудову мотивацію підлеглих, тобто управляти нею.

Науковці включають до циклу управління такі етапи: одержання інформації, її аналіз, оцінку, визначення мети, постановку завдання, вироблення та прийняття рішення, організацію його виконання. Такий цикл повторюється безперервно [4; с. 117].

Для здійснення керівниками сприятливого впливу на трудову мотивацію підлеглих у першу чергу необхідно постійно аналізувати інформацію щодо умов праці та можливостей повноцінного виконання службових завдань співробітниками ОВС (об'єктивні чинники). Крім того, слід опитувати самих правоохоронців на предмет того, які фактори сприяють їхній ефективній роботі, а які не дають змоги повноцінно виконувати службові обов'язки, що їх заохочує до трудової активності, повної

віддачі і, навпаки, – відбиває бажання сумлінно працювати (суб'єктивні чинники). Необхідно вивчати, чого вони прагнуть досягнути, що вони цінують в житті, що їх хвилює, визначає їхні дії та поведінку взагалі. Тобто, вивчається структура цінностей і структура мотивів працівників міліції. На певному життєвому етапі в кожного працівника можуть домінувати різні цінності та в різний спосіб. Крім того, для кожного співробітника ОВС існує свій набір та ієрархія цінностей, а також шляхів їх досягнення. Тому сприятливий вплив на мотивацію правоохоронців повинен здійснювати їхній безпосередній керівник (начальник сектору, відділу), оскільки він може застосовувати індивідуальний підхід до підлеглих. Керівники вищих рівнів (начальник обласного управління, його заступник по роботі з особовим складом, працівники відділу роботи з персоналом) повинні моніторити процес управління трудовою мотивацією, тим самим оцінюючи ефективність проведених заходів. Постає питання: в який же спосіб здійснювати сприятливий мотиваційний вплив на працівників міліції?

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 ОВС способи впливу на трудову мотивацію.

На жаль, загальноукраїнських досліджень мотиваційної структури правоохоронців, з урахуванням специфіки діяльності різних служб та регіонів, не проводилося. Однак дослідження стану дотримання прав, основних свобод та соціальних гарантій працівників ОВС України¹ все ж таки дозволило знайти відповіді на деякі важливі для мотиваційної структури питання. Знаючи те, чим керуються міліціонери у своїй поведінці, що спонукає їх до активної діяльності, які мотиви лежать в основі їхніх дій, можна розробляти, впроваджувати і застосовувати ефективні методи управління трудовою мотивацією правоохоронців. Дослідження мотиваційної структури міліціонерів дозволяє виявляти і своєчасно усувати недоліки, що мають місце у процесі підвищення їх трудової активності, а також скерувати необхідні зусилля у тому напрямі мотивування, який потребує вдосконалення.

Серед заходів матеріального стимулювання правоохоронців до праці, що вивчались у ході вищезгаданого дослідження, фігурували заробітна плата та компенсація за понаднормову роботу. На момент опитування 96% співробітників міліції повідомили, що не вважають свою заробітну плату справедливою та достатньою для підтримки нормального рівня свого життя. Компенсацію за понаднормову роботу з ті-

¹ Загальноукраїнське опитування співробітників ОВС (3000 респондентів) було проведене навесні 2007 р. співробітниками науково-дослідної лабораторії соціальної та психологічної роботи в ОВС Харківського національного університету внутрішніх справ.

єю чи іншою регулярністю отримує лише кожен четвертий працівник. У зв'язку із цим правоохоронець задумується, чи варто йому проявляти надмірні зусилля, якщо робота понад норму гідно не оцінюється і не оплачується? Виходячи із вищезазначеного, можна стверджувати, що міліціонери часто виконують свою роботу через небажання/страх отримати стягнення, що, у свою чергу, сприяє виникненню загрози примусу до трудової діяльності.

До наступного важливого напрямку поліпшення трудової мотивації – покращення якості кадрів – слід віднести реалізацію права співробітників ОВС на освіту. У середньому по Україні 69% працівників міліції хотіли б продовжити вчитися. Отримані нові знання дають можливість застосовувати нові підходи у вирішенні службових завдань й удосконалювати вже існуючі методи роботи. Заохочення керівниками органів та підрозділів внутрішніх справ бажання своїх підлеглих поповнювати свій багаж знань дає змогу останнім реалізувати себе як особистість, сприяє їх успішному просуванню по службі. Тобто, мотив до саморозвитку особистості спрямовано на реалізацію здібностей та можливостей міліціонера у трудовому процесі, повноцінне використання трудового потенціалу кожного працюючого. А прояв успіхів по службі окремих працівників сприяє формуванню успіху всього підрозділу. Однак, як засвідчили результати проведеного дослідження, в деяких підрозділах у працівників ОВС виникають значні проблеми при спробі відпроситися на сесію, одержати необхідні дозволи й документи для вступу в навчальні заклади. У масштабах країни поширеність подібних явищ не можна назвати значною – 18% опитаних зазначили, що зіштовхнулись із цим. Проте в деяких регіонах ця практика поширена набагато більше: Київська область – 34% та Одеська – 21%.

Наступним, не менш важливим напрямом поліпшення мотивації трудового колективу, є вдосконалення організації праці. Проведене дослідження дало змогу виявити, в яких умовах працівники міліції виконують свої професійні обов'язки. Аналіз даних свідчить про низький рівень матеріально-технічного забезпечення служб та підрозділів органів внутрішніх справ. Більше половини респондентів зазначили, що їхні підрозділи не забезпечені канцелярськими товарами та паливно-мастильними матеріалами (55% та 50% відповідно), більше третини – автотранспортом та комп'ютерною технікою (37% та 35%), 28% – меблями. Недостатнє матеріально-технічне забезпечення проектує ситуацію, коли правоохоронці вимушені забезпечувати результативність своєї роботи в умовах, що не сприяють цьому. Крім того, як показало дослідження, тривалість робочого дня лише кожного десятого опитаного працівника відповідає нормам, передбаченим діючим законодавством. Решта працює понад встановлений час. В основному, це працівники оперативних підрозділів. 53% опитаних не вважають, що тривалість їхнього робочого дня і робочого тижня виправдані службовою необхідністю. А це аж ніяк не сприяє виникненню у них бажання досягати вищих показників і виконувати більш складну роботу. Тобто, явно простежується негативний вплив на трудову мотивацію. Внаслідок неналежної організації робочого часу та відпочинку відбувається зниження працездатності працівника, а в подальшому знижується ефективність діяльності підрозділу [5].

Інші напрями поліпшення трудової мотивації (залучення особового складу в процес управління та негрошове (моральне) стимулювання) в даному дослідженні не розглядалися. Однак вони не втрачають актуальності для подальших широко-масштабних досліджень мотиваційної структури українських правоохоронців.

Які ж можна виділити специфічні засоби впливу на трудову мотивацію міліціонерів? Для відповіді на це запитання необхідно виходити з того, що є цінним для конкретного працівника в певний трудовий період, яким чином він прагне добитися бажаного, чим він керується при виборі шляхів досягнення своїх цілей. Ціннісна структура працівника та мотиви його дій мають динамічний характер. Тобто цінності варіюють за ступенем важливості. Тому при здійсненні постійного впливу на поведінку підлеглих брати за основу лише одну важливу для працівника цінність неефективно. Наприклад, учорашній випускник ВНЗ, у якого за 4–5 років навчання сформувалась певним чином ціннісна структура особистості та життєві пріоритети, переступивши поріг практичного підрозділу, стикається із потребою їх переоцінки. Це не означає, що орієнтири першочергового значення вчорашнього курсанта втрачають свою цінність. Вони просто переміщуються на дальній план, а їх високе місце займають ті, потреба досягнення яких викликана набуттям соціального статусу працівника практичного підрозділу та особливостями нового трудового середовища. Переоцінку своїх потреб і необхідних благ може також викликати зміна сімейного стану, проблеми в сім'ї, перехід в інший підрозділ, переміщення на іншу посаду, зміна місця проживання, втрата близької людини, інші причини. Наприклад, після одруження для людини цінним є проведений час із сім'єю. Тому ефективним впливом на мотивацію такого співробітника будуть додаткові вихідні дні. Тобто, бажаючи отримати можливість більше часу провести в родинному колі, працівник докладатиме більше зусиль при виконанні службових завдань.

Управляючи трудовою мотивацією підлеглих, керівники структурних підрозділів повинні комплексно застосовувати різні засоби впливу. Адже працівника можна утримувати на роботі зарплатою, задовільними умовами праці до тих пір, доки це є актуальним для нього. Якщо він не має можливості реалізувати на службі свої здібності й інтереси, важливі для нього, він веде себе пасивно, опирається змінам, проявляє безвідповідальність, висуває неприйнятні умови.

Отже, мотивація – важливий чинник, що визначає трудову активність працівників у будь-якій сфері. Актуальним є вивчення трудової мотивації правоохоронців як особливої групи працюючих. Оскільки мотивація до праці визначає до певної міри результативність та ефективність трудового процесу, керівники органів та підрозділів ОВС повинні бути зацікавлені в налагодженні цілеспрямованого мотиваційного впливу на трудову мотивацію підлеглих. Аналіз мотивів праці частково дозволяє визначити причини того, чому правоохоронці працюють добре або ж погано, які фактори формують їх позитивне/негативне ставлення до виконання службових завдань. Постійний моніторинг рівня мотивації працівників ОВС дозволить своєчасно виявляти і усувати фактори, які негативно впливають на ставлення міліціонерів до служби, а також оцінювати ефективність проведених заходів.

Управління мотивацією, як і будь-який інший процес управління в ОВС, має здійснюватись циклічно і включати в себе збір інформації (об'єктивного і суб'єктивного характеру), її аналізування, визначення необхідних для проведення заходів, їх реалізацію, оцінку результатів.

Процес управління трудовою мотивацією правоохоронців має за мету індивідуальний підхід у застосуванні безпосередніми керівниками мотиваційних заходів, в основі яких лежать актуальні для працівників цінності. Налагоджений сприятливий вплив на мотивацію до служби дозволить попередити фактори, що визначають примус до здійснення трудової діяльності, успішно використовувати потенціал кожного співробітника, узгоджувати цілі окремого працівника і системи ОВС України і в результаті підвищити ефективність діяльності правоохоронних органів.

-
1. *Бандурка О.М.* Управління в органах внутрішніх справ України : підруч. / О.М. Бандурка – Х. : Ун-т внутр. справ, 1998. – 480 с.
 2. *Соболев В.О.* Менеджмент персоналу в органах внутрішніх справ : навч. посіб. / В.О. Соболев, О.В. Соболев – Х. : Еспада, 2007. – 472 с.
 3. *Венедиктов С.В.* Професійна мотивація як передумова стимулювання та підвищення активності в службово-трудовах відносинах працівників ОВС / С.В. Венедиктов // *Право і безпека : наук. журн.* – 2004. – № 3 – С. 103–105.
 4. *Бандурка О.М.* Основи управління в органах внутрішніх справ України : теорія, досвід, шляхи удосконалення / О.М. Бандурка – Х. : "Основа", 1999. – 440 с.
 5. Стан захищеності прав, основних свобод і соціальних гарантій працівників ОВС України : моногр. / Ю.Л. Белоусов, Д.О. Кобзін, Ю.О. Свєженцева та ін. ; заг. ред. К.Б. Левченко – К. : "Агентство "Україна", 2008. – 204 с.