

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ДУДАРЧУК ОЛЕКСАНДР ПЕТРОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту та
поведінкової економіки,
д.е.н., професор
_____ О.А. Дороніна
«__» _____ 2022 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ
ПРАЦІВНИКІВ СУДОВОЇ СФЕРИ**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент у судовій сфері»
Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Дороніна О.А., д.е.н., професор

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за школою ЄТКС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2022

АНОТАЦІЯ

Дударчук О.П. Удосконалення механізму трудової мотивації працівників судової сфери. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Менеджмент у судовій сфері». Донецький Національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

Кваліфікаційну (магістерську) магістерську роботу присвячено вивченню теоретичних основ формування механізму трудової мотивації та розробці рекомендацій щодо його удосконалення для організацій судової сфери. За результатами дослідження узагальнено теоретичні основи формування механізму трудової мотивації, вивчено особливості механізму мотивації персоналу в Територіальному управлінні Служби судової охорони у Хмельницькій області, обґрунтовано напрями удосконалення механізму трудової мотивації працівників судової сфери. Наукова новизна полягає у розробці удосконаленого механізму трудової мотивації та заходів щодо підвищення ефективності трудової мотивації працівників судової сфери в контексті теорії поколінь.

Ключові слова: мотив, стимул, мотивація, грошове забезпечення, теорія поколінь, механізм трудової мотивації

72 с., 9 табл., 10 рис., 45 джерел

Dudarchuk O. Improving the mechanism of labor motivation of judicial workers. Specialty 073 Management. Educational Program «Court Stanlishments Management». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

The master's thesis is devoted to the study of the theoretical foundations of the formation of the labor motivation mechanism and the development of recommendations for its improvement for organizations of the judicial sphere. According to the results of the research, the theoretical foundations of the formation of the labor motivation mechanism were summarized, the peculiarities of the personnel motivation mechanism in the Territorial Department of the Judicial Protection Service in the Khmelnytskyi region were studied, and the directions for improving the mechanism of labor motivation of judicial employees were substantiated. The scientific novelty consists in the development of an improved mechanism of labor motivation and measures to increase the efficiency of labor motivation of employees of the judicial sphere in the context of the theory of generations.

Key words: motive, stimulus, motivation, monetary support, theory of generations, labor motivation mechanism

72 p., 9 tabl., 10 fig., 45 sources

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ.....	7
1.1 Сутність поняття «мотивація» та його роль в управлінні трудовою поведінкою персоналу.....	7
1.2. Механізм трудової мотивації: сутність та структура.....	15
1.3 Демотивація персоналу як прояв недосконалості механізму трудової мотивації.....	22
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТЕРИТОРІАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ СЛУЖБИ СУДОВОЇ ОХОРОНИ.....	27
2.1 Характеристика діяльності Територіального управління Служби судової охорони у Хмельницькій області.....	27
2.2 Вивчення особливостей формування механізму трудової мотивації працівників ТУ ССО у Хмельницькій області.....	33
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ СУДОВОЇ СФЕРИ.....	47
3.1 Пропозиції щодо удосконалення механізму трудової мотивації працівників судової сфери.....	47
3.2 Заходи щодо підвищення ефективності трудової мотивації працівників судової сфери в контексті теорії поколінь.....	53
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми. Проблематика мотивування персоналу традиційно посідає вагомe місце в управлінні організаціями, оскільки саме якість чинного механізму мотивації персоналу та гнучкість його складових підтримують ефективну трудову поведінку персоналу, або навпаки – демотивують працівників, створюють ризики плинності кадрів тощо. Мотивація працівників є доволі динамічним явищем, що залежить як від зовнішньої ситуації, так і від зміни персональних характеристик персоналу. В судовій сфері та структурах, які підтримують її функціонування, зокрема в Службі судової охорони, людський ресурс відіграє виключно важливу роль, отже першочергова увага керівництва має приділятися розробці ефективного механізму трудової мотивації персоналу. Це обумовило вибір теми дослідження.

Огляд зарубіжних і вітчизняних наукових джерел, що стосуються теорії та методології мотивації персоналу, практичних аспектів управління мотивацією персоналу, свідчить про беззаперечну зацікавленість вчених цією проблематикою. Здобутки сучасної науки та практики в галузі мотивації та стимулювання праці персоналу базуються більш ніж на столітньому світовому досвіді роботи провідних фірм країн світу. Так, закономірності дії, побудови методів, механізмів мотивації та стимулювання трудової діяльності відображені в працях відомих економістів-класиків таких як: Ф. Тейлор, А. Маслоу, Ф. Герцберга, Е. Лоулера, Д. Мак-Грегора, Ф. Гілбрета. Методологічні основи використання мотиваційних інструментів та побудови відповідних механізмів упровадження на вітчизняній практиці відображаються в наукових працях таких науковців, як С. Дуда, А.Колот, Т.Костишина, Х. Кіцак, Г.Куліков, М. Клименко, Т. Коваленко, В. Літинська, Г.Назарова, В. Співак, Е.Степанова, Є. Стрельчук, О. Філатова та інші.

Метою кваліфікаційної (магістерської) роботи є вивчення теоретичних основ формування механізму трудової мотивації та розробка рекомендацій щодо його удосконалення для організацій судової сфери.

Для досягнення мети поставлено наступні **завдання**:

1. Вивчити теоретичні основи формування механізму трудової мотивації.
2. Дослідити особливості мотивації персоналу в Територіальному управлінні Служби судової охорони.
3. Запропонувати рекомендації щодо удосконалення механізму трудової мотивації працівників судової сфери.

Об'єкт дослідження – механізм трудової мотивації працівників Територіального управління Служби судової охорони.

Предметом дослідження виступають принципи формування механізму трудової мотивації працівників Служби судової охорони та його складові елементи.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становлять наукові розробки вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів з проблематики мотивування персоналу та управління трудовою поведінкою. При написанні роботи були використані наступні сучасні методи дослідження: узагальнення, синтезу, методи економічного та порівняльного аналізу, вивчення документів, експертний, графічний тощо.

Практична значущість результатів, викладених у кваліфікаційній (магістерській) роботі полягає у тому, що вони сприятимуть формуванню високого рівня трудової мотивації працівників до якісного виконання своїх службових (професійних) обов'язків у підрозділах Служби судової охорони.

Результати дослідження прийняті до впровадження у Територіальному управлінні Служби судової охорони у Хмельницькій області, що підтверджено відповідною довідкою.

Положення, що виносяться на захист:

пропозиції щодо удосконалення механізму трудової мотивації працівників судової сфери, що ґрунтуються на розробленій моделі формування трудової мотивації працівників судової сфери;

заходи щодо підвищення ефективності трудової мотивації працівників судової сфери в контексті теорії поколінь.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 72 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ

1.1 Сутність поняття «мотивація» та його роль в управлінні трудовою поведінкою персоналу

Важливим елементом відносин у сфері праці та регулювання трудової поведінки персоналу є мотивація, а точніше створення механізму мотивації за допомогою якого здійснюється певний вплив на працівника та на результати його роботи.

Дослідження в економічній науці сутності поняття «мотивація» пройшло тривалий час і сучасний етап розвитку теоретичних підходів до розуміння мотивації ґрунтується на об'єктивних законах пізнання, а за основу беруться моделі «етичної людини», «соціальної людини», яка прагне самореалізуватися та задовольнити свої потреби у самоактуалізації [15,с. 63].

Мотивація будується на такому взаємозв'язку: коли зміст потреби і можливість її реалізації добре усвідомлюються працівником, вони набирають форму інтересу цього працівника до різноманітних благ.

Певні інтереси обумовлюють появу спонукальних дій, мотивів. Отже, інтереси та мотиви є базовими категоріями при формуванні трудової мотивації персоналу

Інтереси – це усвідомлені потреби, джерело діяльності, об'єктивна необхідність виконання певних функцій для задоволення потреб [15,с. 64].

Мотиви – усвідомлені причини, які визначають поведінку людини у процесі праці (зміст і характер праці, економічні та соціальні стимули праці, соціальні відносини в колективі та ін.) [15,с. 64].

Мотиви, які спонукають людину до активної трудової діяльності можуть бути класифіковані за різними ознаками, що подальшому визначають

особливості наповнення мотиваційного механізму трудової поведінки. Один з підходів до класифікації мотивів представлено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 - Класифікація мотивів трудової діяльності [15,с. 64]

Мотиви проявляються у вигляді реакції людини на фактори її внутрішнього стану або впливу зовнішнього середовища, зовнішніх обставин, ситуацій, умов. Мотиви впливають на поведінку людини, спрямовують її діяльність в необхідний для організації бік, регулюють інтенсивність праці, трудовитрати, спонукають проявляти сумлінність, наполегливість, старанність у досягненні цілей [43, с.139].

Мотиви діяльності можуть бути внутрішніми і зовнішніми. Зовнішні зумовлені бажанням людини володіти неналежними їй об'єктами. Внутрішні мотиви пов'язані з одержанням задоволення від наявного об'єкта, який працівник бажає зберегти, або незручностей, які приносять володіння ним, а

відповідно, бажанням позбавитись його. Наприклад, цікава робота приносить людині задоволення, вона готова працювати більше часу; в іншому разі працівник на все готовий, аби позбавитись займаної посади.

Наведені на рис. 1.1 мотиви виконують у сфері праці такі функції:

орієнтуючу, тобто націлюючу працівника на певний варіант поведінки;

сутньостворюючу, яка відображає сутність поведінки працівника;

опосередковану, обумовлену результатом впливу на поведінку працівника як внутрішніх, так і зовнішніх збудників, що відображається у мотиві;

мобілізаційну, тобто коли мотив спонукає на виконання важливих справ;

виправдальну, що відображає в мотиві поведінки відношення працівника до загально прийнятого та встановленого зразка поведінки, до тієї чи іншої соціальної норми.

Таким чином мотив – це внутрішнє спонукання активності працівника до дії, але на нього може впливати стимул – зовнішнє спонукання активності працівника, ефект якого опосередкований психікою людини, її поглядами, інтересами, бажаннями. Стимул може набувати різних форм (винагорода, службове просування, адміністративна ухвала – наказ, розпорядження тощо).

Стимули стають мотивами у тому випадку, коли вони об'єктивно вагомі і відповідають потребам працівника, тобто стимул не тотожний мотиву, однак у ряді випадків може перетворюватися у мотив. Стимули пропонуються людині як компенсація за її дії (працю) [15,с. 65].

В економічній літературі є досить багато визначень поняття «мотивація».

А.М. Колот визначає мотивацію як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини [18].

Мотивація – це сукупність взаємопов’язаних заходів, які стимулюють працівника або колектив працівників до досягнення індивідуальних та спільних цілей діяльності підприємства.

Мотивація – це спонукання активності особи у визначеному напрямі для досягнення поставлених цілей; це процес, що характеризується сукупністю факторів, які можуть бути задані зовні чи формуватись особистістю відповідно до її ціннісних орієнтирів, інтересів та очікувань [43, с.138].

Таким чином, у теоретичному аспекті дослідження питань мотивації має здійснюватись у двох основних напрямках: по-перше, у розвитку теорії задоволеності працею, що визначають положення, які спонукають до діяльності та стимулюють її; по-друге, як спонукати суб’єктів діяльності (працівників чи організації загалом) до досягнення відповідних (заданих) цілей.

В науковій літературі та практичному управлінні часто ототожнюють поняття «мотивація» і «стимулювання». У науковій і навчальній літературі констатується, що мотив являє собою внутрішні психологічні причини поведінки, а стимул – зовнішні збуджувальні чинники впливу на мотивацію трудової діяльності людини, тому ці поняття – «мотив» і «стимул» – близькі за змістом, але неоднозначні [34].

Внутрішнім стимулом життєдіяльності людини є потреба. Водночас потреба постає як об’єктивні відношення між людиною і природою, що її оточує, та соціальним середовищем. Її особливістю є те, що вона, як вихідний стимул, значною мірою залежить від зовнішніх умов. «Потреба є властивість усього живого, що виражає початкову, вихідну форму його активного, виборчого відношення до умов зовнішнього середовища» [29].

Залежно від того, які потреби має працівник та демонструє в процесі трудової діяльності при формуванні механізму трудової мотивації слід використовувати різні методи мотивації.

Методи мотивації персоналу – сукупність прийомів і способів, що мотивують персонал на результативну працю і дозволяють більш повно використовувати мотиваційні резерви персоналу. Іншими словами – це способи управлінського впливу на персонал для досягнення мети організації. Ці методи ґрунтуються на дії законів і закономірностей управління; вони передбачають використання управлінським апаратом організації різних прийомів впливу на персонал для активізації його діяльності.

Разом з матеріальним та нематеріальним методами мотивації, в сучасних умовах зростає роль соціальної, моральної та психологічної мотивації. Соціальна мотивація являє собою потребу працівників у самоствердженні з їх прагненням займати якесь суспільне становище, з потребами в певному обсязі влади. Співробітникам слід доручати проекти, що передбачають необхідність проведення різних узгоджень всередині організації, розширюючи мережу своїх соціальних контактів. Це вимагатиме від них розвитку в собі вміння знаходити компроміси, долати опір, вирішувати конфлікти, дозволяючи колективу і керівництву оцінити ступінь значущості даного співробітника для організації. Моральна мотивація пов'язана з потребами людини в повазі з боку колективу, у визнанні його як працівника, як морально схвалюваної особистості. Ці стимули проявляються в таких формах, як усна й письмова подяка, різні нагородження, присвоєння відмінних звань і т.п. При організації морального стимулювання важливо забезпечити сполучення заходів заохочення з посиленням відповідальності за результати праці. Це спричинить ріст відповідальності в колективі.

Психологічна мотивація являє собою комфортний клімат у колективі, що забезпечує нормальне спілкування, є прекрасним стимулом до відчуття задоволеності працівника в праці [23].

Таким чином, слід зробити такий висновок: для активізації трудової діяльності по-перше необхідно, щоб людина усвідомила власні інтереси у ній, тобто інтереси – усвідомлені потреби.

Далі, об'єктивні інтереси особистості при їх реалізації вступають у взаємодію з організаційними (колективними) і суспільними інтересами. При цьому можуть виникати суперечності, які нерідко набувають антагоністичний характер. У зв'язку з цим виникає необхідність цілеспрямованого формування різнорівневих інтересів з метою їх збалансованості. Останнє робить необхідним створення механізму, що забезпечує даний баланс. Тут слід підкреслити, що в основі створення такого балансу лежить стимулювання. Якщо стимул побудований правильно, тобто відповідає інтересам працівників, то витрати праці, пов'язані з виробництвом продукції (робіт, послуг), будуть винагороджені тією мірою, яка забезпечує відтворення робочої сили.

Якщо ж взаємозв'язок інтересів суб'єктів трудових відносин викривлений, то знижується зацікавленість працівника у виконанні тієї чи іншої трудової функції й відповідно знижується результат діяльності та її ефективність в цілому.

Таким чином мотивація – це сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють працівника або колектив працівників до досягнення індивідуальних та спільних цілей діяльності підприємства. Стимулювати – означає спонукати до цільової дії. Мотиви і стимули об'єднують те, що вони спонукають до дії. Відмінності між ними залежать від чинників, які визначають причини, що спонукають до дії. Стимул обумовлюється інтересом, тобто конкретизованою потребою. Поняття мотиву є ширшим від поняття стимулу. Стимул стає мотивом, коли він усвідомлюється працівником та підтримується організацією через чинний механізм трудової мотивації.

Стимулювання не може бути ефективним без вмотивованості працівників. Часто ці два поняття сприймаються як синоніми, але вони мають різне смислове навантаження. Мотивація – це внутрішнє усвідомлення спонукання до дії, а стимулювання – це зовнішній вплив, який спрямований на суб'єкт. Чим більший ступінь відповідності стимулювання та мотивації

робітника, тим більший ефект цієї системи загалом. Головними важелями, що заохочують працівника до праці, є стимул та мотив. Стимул – це певна винагорода, а мотив – це внутрішнє бажання, спонукальна сила. Працівник відчуває себе комфортно й працює з більшою ефективністю, якщо обидва важелі перебувають в балансі [20, с. 68].

Система управління персоналом є складним механізмом, між елементами якого існує тісний та нерозривний взаємозв'язок. Кожна її складова частина повинна бути глибоко вивчена та вміло скерована на практику, і від того, на скільки кваліфіковано буде проведена ця робота, залежить життєздатність організації. Тому для того, щоб усі завдання, поставлені перед організацією, було вирішено, недостатньо тільки набору кваліфікованих кадрів, необхідно так організувати працю, щоб кожен працівник прикладав максимум зусиль для виконання поставлених завдань, незважаючи на свої особисті проблеми [43, с. 138]. Саме тому мотивацію трудової діяльності персоналу слід розглядати як ключовий складник системи управління трудовою поведінкою, що вирішальною мірою здатний впливати на конкурентоспроможність організації, його інноваційну активність.

Завдання, на вирішення яких спрямована системна мотивація в межах системи управління персоналом:

- визнання високих результатів праці співробітників;
- демонстрація позитивного ставлення до них та їх популяризація;
- моральне стимулювання персоналу, забезпечення трудової активності;
- постійне вдосконалення форм мотивації.

Недооцінка ролі й вагомості мотивації персоналу наражає на небезпеку втрати конкурентних переваг підприємства.

Сучасні підходи до мотивації праці базуються на тому, що працівник працює більш продуктивно і якісно, якщо він зацікавлений у діяльності організації, залучається до прийняття управлінських рішень, отримує від своєї праці задоволення. Прикладом для цього є три новітні теорії мотивації,

що характеризують відносини між працівником і організацією. До них належать [16]:

участь людей, які працюють, в управлінні організацією;

участь їх у прибутку організації;

участь їх у власності організації.

Між тим у судовій сфері новітні теорії мотивації можуть застосовуватися обмежено, тільки в частині використання неекономічних стимулів, що пов'язано не тільки з обмеженим обсягом матеріального стимулювання, а й з жорсткою регламентацією праці працівників органів судової сфери.

На завершення зазначимо, що мотивація як частина менеджменту базується на використанні досягнень різних наук: соціології, фізіології та психології, економіки праці, адміністративного та трудового права, публічного управління. При цьому, спираючись на розробки, що наявні в науковій літературі, слід зазначити, що в судовій сфері робиться акцент на питаннях співвідношення результатів роботи і заробітної плати працівників, плануванні потреб органів та установ судової сфери в людських ресурсах, нормуванні праці, управлінні персоналом.

1.2. Механізм трудової мотивації: сутність та структура

Мотивація є однією із найважливіших функцій менеджменту, що спонукає працівників до діяльності задля досягнення поставлених цілей. Формування дієвого мотиваційного механізму, який відповідає сучасним умовам і є гнучким до швидких економічних змін, дасть можливість ефективно використовувати людські ресурси організації [бориш, с.42]

В організації, мотивація персоналу охоплює цілу низку складових, а саме [4, с.65]:

мотивацію трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби (саме на цій складовій акцентується дослідження, що проводиться в рамках даної кваліфікаційної роботи);

мотивацію стабільної та продуктивної зайнятості;

мотивацію розвитку конкурентоспроможності працівника;

мотивацію володіння засобами виробництва;

мотивацію вибору нового місця роботи тощо.

Ці складові у процесі взаємодії створюють *мотиваційний механізм*, який представляє собою систему, що регулює трудові відносини між працівником і роботодавцем, на основі використання мотивів поведінки людини, її конкретних інтересів, пробуджуючи в ній потребу самовіддано працювати для досягнення цілей організації [15, с.66].

Сутність механізму мотивації праці як саморегульованої системи мотивів і стимулів, сформованої на базі індивідуальних потреб працівників, що реалізується через колективний інтерес більшості, через мету організації, визначається сукупністю відносин, що виникають як усередині організації, так і в зовнішньому середовищі: у взаєминах суб'єкта з іншими суб'єктами і органами. Механізм мотивації праці постійно змінюється під впливом зовнішніх чинників, має специфічні відмінності для кожної організації, вимагає постійного регулювання.

При цьому варто відзначити, що в кожній людини мотиваційна структура індивідуальна й зумовлюється безліччю факторів: соціальним статусом, рівнем добробуту, кваліфікацією, посадою тощо. А з'ясувати, що спонукає людину до праці, можна, лише, як вже зазначалось у п.1.1 кваліфікаційної роботи, розглянувши взаємозв'язок: потреба – інтерес – стимул.

Система взаємозв'язків, які відбуваються в межах мотиваційного механізму представлена на рис. 1.2, з якого видно, що формування трудової поведінки персоналу відбувається складним шляхом через поєднання

управлінського впливу роботодавця та активізації інтересів найманих працівників.

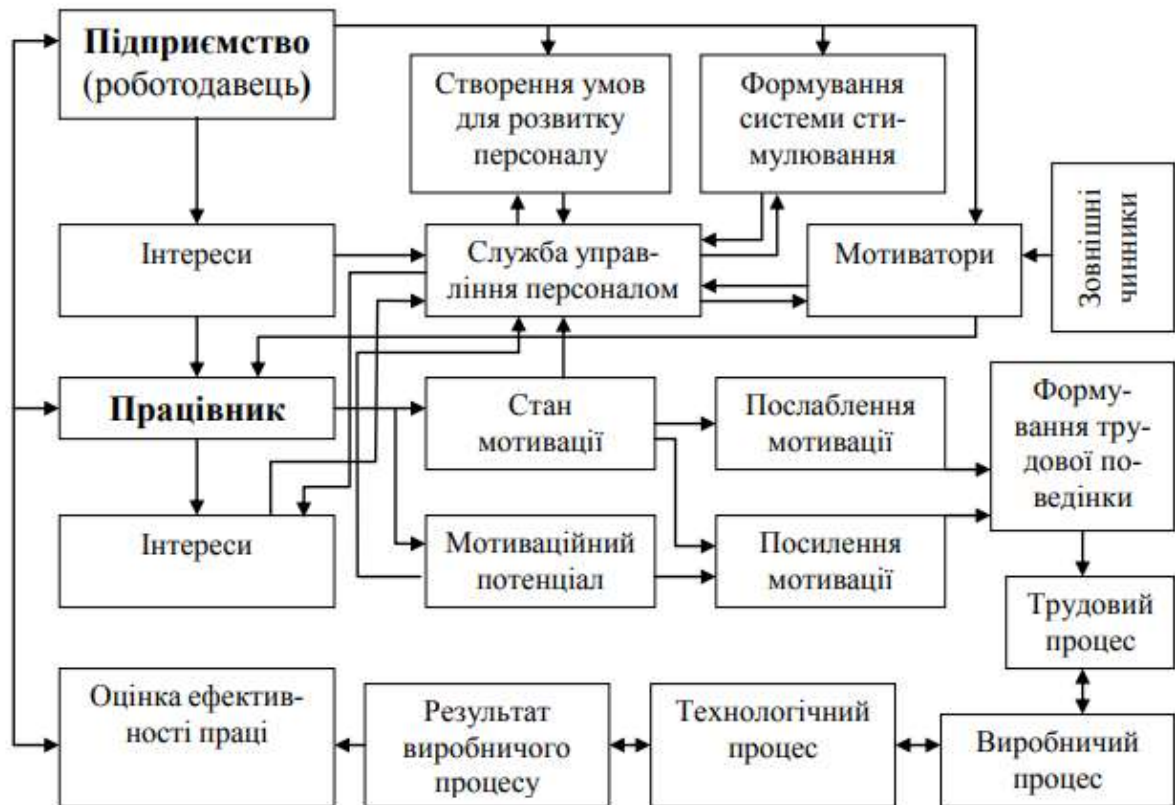


Рисунок 1.2 – Логіко-структурна схема мотиваційного механізму підвищення ефективності трудової діяльності [15, с.66].

Механізм формування трудової мотивації праці представлений трьома групами складових. Перша їх група – це особисті якості працівника, визначальний характер і сила його трудової поведінки (активний-пасивний, творець-виконавець, ведучий - ведомий, колективіст-індивідуаліст тощо). Сюди ж належать його приналежність до демографічних груп, стан здоров'я і рівень професійної підготовки.

Другу групу утворюють ціннісні орієнтації у сфері трудової діяльності, які пред'являються до праці працівником. Вони спонукають трудову активність людини через реалізацію в праці його особистих якостей і виявляють в тій чи іншій мірі у формі трудової самореалізації. Складаються з двох груп орієнтацій:

- матеріальні – це все те, що направлене на рівень і якість життя, на організаційний розвиток;

- соціальні орієнтації – направлені, головним чином, на творчі задатки праці, можливість творчої самореалізації, її суспільну значущість. Пов'язані з моральною, емоційно-психологічною «комфортністю» трудової діяльності.

Третя група складових трудової мотивації є, у свою, чергу, похідною від другої, обтяженою конкретною ситуацією в сім'ї, на виробництві, в суспільстві. Працівник сприймає її як в тій чи іншій мірі припустиму, прийнятну, але при цьому частіше – як тимчасову, яка може або покращати, або погіршати. Дана властивість третьої групи складових вносить до загальної системи мотивації праці елементи нестійкості. Але, з іншого боку, саме завдяки ній остання стає адаптивною, сприйнятливою до конкретної ситуації, і в цілому набуває властивості до розвитку [15, с.67].

Основою мотиваційного механізму управління персоналом організації є діюча система матеріального та нематеріального заохочення працівників (рис. 1.3). Матеріальна складова є найбільш очевидним засобом винагороди персоналу. Вона повинна включати в себе як пряме матеріальне заохочення до високоефективної продуктивної праці, так і непрямі матеріальні виплати у вигляді обов'язково соціального пакету та по можливості додаткових соціальних пільг.

Пряме матеріальне мотивування праці за своїм змістом є надбавкою за якісне і своєчасне виконання поставлених завдань, яке стимулює працівника виконувати власні функціональні обов'язки. На відмінну від прямої мотивації, непрямі матеріальні мотиваційні заходи являють собою сукупність додаткових пільг та можливостей матеріального характеру, що змушують працівників підтримувати досить високий рівень продуктивності праці. Рішення стосовно кількості і якості непрямих матеріальних виплат персоналу є дуже важливим і актуальним в менеджменті підприємства. Ефективна система компенсаційних виплат з грамотно побудованою системою матеріального заохочення дозволить підприємству забезпечувати

конкурентоспроможній бізнес, знаходити висококваліфікованих фахівців і мати значну конкурентну перевагу порівняно з іншими [21, с.43].



Рисунок 1.3. – Змістове наповнення мотиваційного механізму [21, с.43]

Нематеріальна складова мотиваційного механізму управління персоналом навпаки повинна сприяти формуванню сучасних корпоративних

відносин у колективі які б сприяли підвищенню зацікавленості персоналу в якості виконання службових завдань.

Таким чином, мотиваційний механізм забезпечує перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес.

У структурному відношенні мотиваційний механізм включає (рис. 1.4): фінансово-економічні методи і важелі; певне інформаційне забезпечення; норми і правила стимулювання, періодичність проведення моніторингу соціально-трудова відносин, тощо.

За допомогою сучасного та гнучкого механізму трудової мотивації керівництво організації може вирішувати ряд поточних і стратегічних питань через:

визнання праці співробітників, які добилися високих результатів, в цілях подальшого вдосконалення стимулювання їх творчої активності;

демонстрацію схвального ставлення організації до досягнутих результатів праці співробітників з метою підтримки їх бажання до творчої та плідної праці;

популяризацію результатів праці співробітників, що одержали визнання, використання їх методів і прийомів роботи;

вживання різних форм визнання заслуг;

поліпшення морального стану працівників через систему аудиту персоналу та відповідну форму визнання;

створення умов для підвищення трудової активності співробітників та підтримку їх за допомогою системи стимулювання.

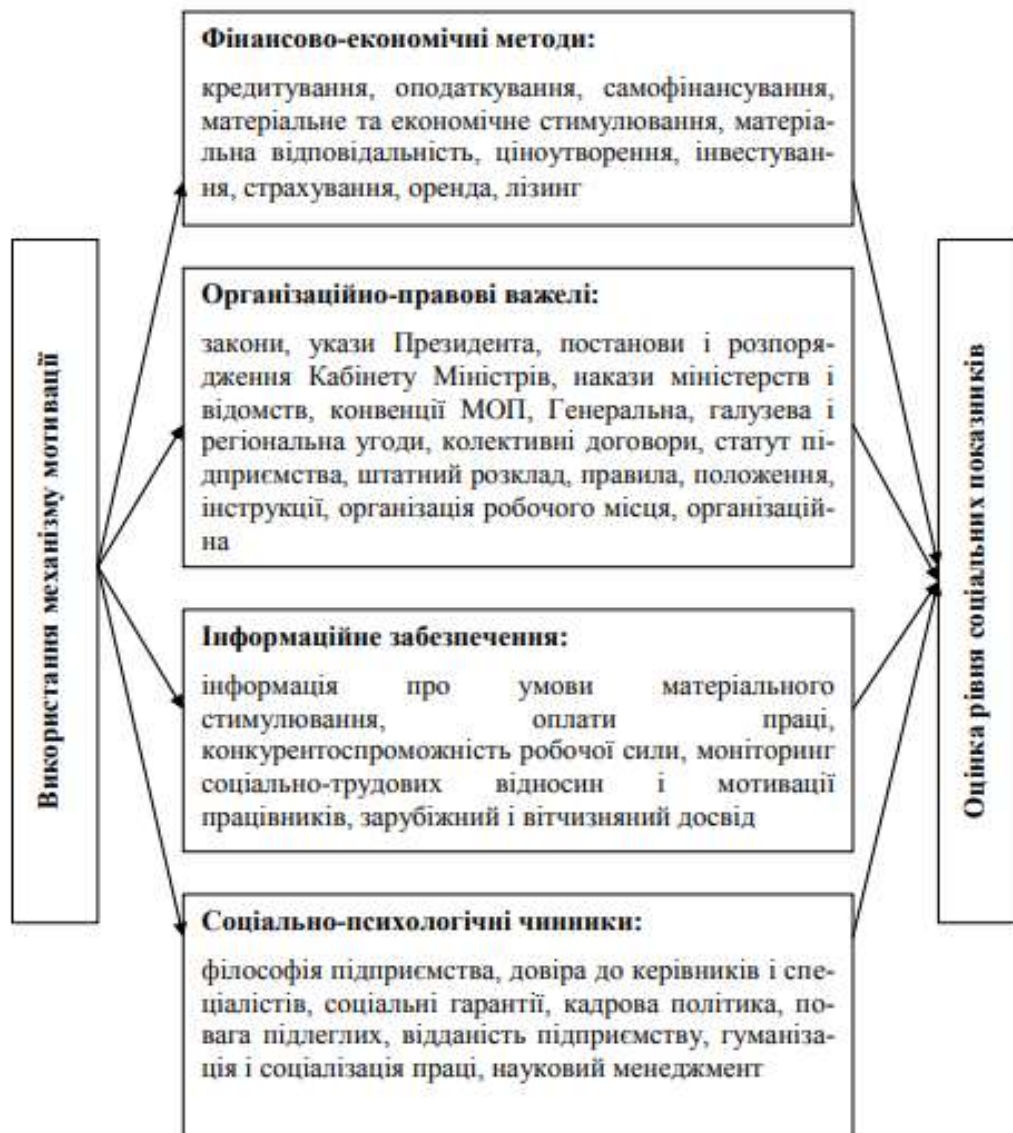


Рисунок 1.4 – Структура механізму трудової мотивації персоналу

[15, с.67]

Отже, ефективний мотиваційний механізм повинен формуватись на дієвій системі матеріального і нематеріального заохочення працівників до високо ефективної, продуктивної праці, а також бути узгодженим зі стратегією розвитку організації/підприємства [21, с.42]. Він є своєрідною силою мотивації, що забезпечує умови стимулювання роботи персоналу, перетворює мотивацію із можливості у реальність, відтворює єдність соціально-економічної функції праці як засобу до життя.

На завершення зазначимо, що під час управління персоналом та його мотивацією керівнику організації важливо не припускати помилок, що можуть не тільки знижувати мотивацію персоналу, але й стимулювати звільнення працівників за власним бажанням:

перевищення професійних меж з боку керівника. Якщо керівник часто підвищує голос на робочому місці, прагне присоромити співробітника перед колективом або практикує інші неприємні методи комунікації з персоналом, то це забезпечує мотивацію персоналу на низькому рівні;

відсутність заохочення за проміжні результати. Часто на шляху до великих цілей керівники забувають, що проміжний результат - теж результат, адже досягнення поставлених планів може зайняти роки, а закриття проектів розтягнутися на місяці;

незрозуміла для працівників система мотивації.

Крім того, заохочення несприятливої атмосфери на робочому місці, плітки, токсичність, відсутність підтримки та командної роботи – все це також знижує рівень мотивації. Отже, механізм трудової мотивації персоналу організації має включати відповідні заходи, спрямовані на попередження зазначених ситуацій.

1.3 Демотивація персоналу як прояв недосконалості механізму трудової мотивації

Проблема мотивації праці стає все гострішою, оскільки більшість керівників організацій не приділяє належної уваги даному питанню, користуючись, як правило, стандартними схемами матеріального стимулювання та штрафних санкцій, не враховуючи індивідуальних особливостей працівників та специфіки діяльності організації. Тому в разі появи чинників негативного впливу на трудову поведінку персоналу організація стикається з проблемою демотивації, яка проявляється у

зниженні мотивації працівника і характеризується комплексом переживань людини, зумовленим цими негативними факторами, зокрема: робота персоналу без належної енергії та ентузіазму, згасання концентрації на завданні, відстороненість, втрата ініціативи та відповідальності, небажання покращувати результати діяльності та байдужість, сприйняття працівниками перебування на робочому місці як просте проведення часу, апатія тощо.

Термін «демотивація» використовується в кількох значеннях: це зниження бажання щось робити або така «негативна» система методів впливу на персонал, що застосовується в організації. Вплив може бути матеріальним (наприклад, невиплата премії) або моральним (наприклад, дисциплінарне стягнення).

Демотивація - як хвороба, яка має початок та поступово загострюється, якщо не вжити заходів. Спочатку демотивація працівника майже не помітна, з'являється легка розгубленість, витрачається трішки більше (ніж зазвичай) часу на виконання завдань. Але з часом працівник стає роздратованим, починає вибірково виконувати завдання, сперечається, активно шукає іншу роботу. Ще гірше, коли його демотивація вже на такому рівні, коли він стає байдужим до компанії та працює в ній просто по інерції або ж не маючи іншого виходу.

Керівникам важливо побачити ще на початковій стадії демотивацію підлеглого, а ще краще — не допустити такої ситуації.

Демотивація – це не просто зниження мотивації, це цілий комплекс переживань людини, який своєрідно проявляється як у відносинах, так і в її діяльності. З іншого боку, демотивація, як зворотний процес мотивації, – це зниження стимулів для досягнення цілей організації, викликане ослабленням або повною відсутністю впливу сил, які могли б змусити співробітників працювати на необхідному рівні зусиль, старанності, наполегливості та сумлінності.

Проаналізуємо, що може демотивувати працівників в організації .

1. Несправедлива винагорода

Якщо рівень заробітної плати працівника є низьким порівняно із з/п фахівців такого ж сегменту або він вважає, що йому «не доплачують» (згадаймо теорію справедливості С. Адамса). Який вихід: моніторинг умов і заробітних плат по ринку та оцінка персоналу з аналізом впливу результатів роботи конкретного працівника на його дохід.

2. Невизначеність

Для людей, яким важлива структурованість в роботі, стабільність, стане демотивуючим фактором невизначеність. Будь-які зміни в системі будуть сприйматись негативно. Тому напередодні змін важливо провести «підготовчу роботу» з працівником, знизити його тривого щодо змін. Також перед початком та під час виконання задачі бажано надавати йому чіткі роз'яснення та орієнтири, а після закінчення — провести детальний аналіз результатів.

3. Відсутність визнання

Якщо потреба у визнанні — головний фактор мотивації, то ігнорування заслуг або нещира похвала будуть лише демотивувати працівника. Зустрічі 1-to-1, можливість виступити з доповіддю перед колегами, доручення навчати новачка будуть надихати такого працівника на високі результати в роботі.

4. Примусовий тімбілдинг

Є працівники-одинаки. Вони охоче працюють самостійно над проектом. Вимагати від таких працівників «влитися» в колектив — лише провокувати їхній стрес. Найкращий варіант — дозволити їм працювати наодинці та зменшити до мінімуму контакти з колегами.

5. Відсутність сенсу

Для багатьох людей, особливо покоління «Альфа», важливо, щоб проект/продукт, над яким вони працюють, був соціально значущим. Якщо такий працівник не буде бачити, яку користь його робота приносить суспільству, він швидко стане демотивованим. Тому компаніям важливо якісно презентувати продукт не лише зовнішнім клієнтам, але й своїм співробітникам.

6. Нерозуміння мети

Працівник, який орієнтований на досягнення, втрачає бажання працювати, якщо не бачить цілі. В такій ситуації йому немає чого досягати і він відчуває себе непотрібним. Керівництву слід не допускати моменту, коли такі працівники залишаються без цілей та обговорювати разом з ними їхні цілі та плани.

7. Одноманітність

Для креативних людей рутинні, однотипні задачі можуть бути демотивацією. Але якщо такі працівники довгий час не будуть отримувати результат, це також приведе до зниження їхнього бажання працювати. Найкращим варіантом взаємодії буде надання свободи дій, але з систематичним обговоренням результатів роботи.

8. Некоректне делегування

На перший погляд такий мотивуючий механізм, як делегування, доволі часто сприймається працівниками негативно. Чому? Через неправильну процедуру делегування: працівник змушений за установлений час виконати не лише свою роботу, але й додаткову (за яку ще й не заплатять); працівник не бачить сенсу в цій роботі, йому ніхто не пояснив, для чого її виконувати; після виконання завдання працівник не просто не отримає подяки, але ще залишиться винним в тому, що не правильно все виконав.

9. Неможливість реалізувати потенціал

Доволі часто демотивовані працівники звільняються та влаштовуються на більш високі позиції. Легко здогадатись, що основним фактором їхньої демотивації стало невикористання в роботі тих навичок, які так цінували в собі працівники. Інша компанія змогла оцінити ці навички та надала можливість реалізувати їх.

10. Конфлікти в команді

Для працівників, для яких важливими є взаємовідносини, демотиваторами будуть конфлікти в колективі, плітки, несправедливий розподіл завдань, непрозора система мотивації. З такими працівниками

обов'язково потрібно проводити зустрічі один-на-один, цікавитись їхнім настроєм, пояснювати незрозумілі для них ті чи інші дії. Важливо створювати сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі. Це позитивно позначиться на настрої та ефективності роботи всіх співробітників.

Є фактори, які негативно відзначаються на мотивації будь-якої людини, незалежно від її статусу, посади, достатку. До них відносяться: неповага, відсутність зворотного зв'язку, відчуття знецінення, неконструктивна критика.

Зазначимо, що нейтралізувати практично всі з перелічених вище причин демотивації персоналу можливо за умови формування в організації відповідного механізму трудової мотивації, що буде підтримувати інтереси працівників, актуалізувати їх мотиви та формувати продуктивну, комфортну робочу обстановку в колективі.

Процес демотивації носить накопичувальний характер і відбувається поступово в кілька етапів (табл. 1.1), але не можна сказати, що кожна особа проходить через усі етапи. Слід зазначити, що демотивація може поступово охопити більшу частину або навіть увесь колектив.

Таблиця 1.1 - Етапи демотивації персоналу [36]

Етап демотивації	Характеристика етапу
Перший етап – «легкий стрес» або скрита стадія	У співробітника легкий стрес або дискомфорт. Він намагається зрозуміти, з чим пов'язаний його дискомфорт – з керівництвом, колективом або організацією в цілому. Зовні це проявляється слабо, може бути непомітним, працівник, як і раніше, працює в робочих процесах, легко та позитивно контактує з колегами та керівництвом, але, водночас, переживає легкий стрес «в собі», його долають зсередини сумніви (чи цінують його в компанії, чи можливе кар'єрне зростання на займаній посаді, чи подобається взагалі сама діяльність тощо). Тому будь-які зміни чи відхилення від звичайної поведінки співробітника повинні насторожити безпосереднього керівника. В таких ситуаціях велике значення має управлінська та соціальна компетентність безпосереднього керівника, його вміння помітити те, що ще яскраво не виражено.
Другий етап – «відкрите невдоволення»	Співробітник може ігнорувати доручення, рекомендації і зворотний зв'язок з керівництвом, ухилятися від виконання завдань з незначних приводів, демонструвати агресивність, роздратування, вступати в спори з керівником та клієнтами, задавати провокаційні питання колегам тощо. На цьому етапі будь-які суперечливі вказівки керівника породжують у демотивованого працівника почуття власного безсилля, він починає застосовувати демонстративну поведінку, щоб зарекомендувати себе з кращого боку, і водночас, зробити керівника винним у невдачі, але при цьому підсвідомо такий працівник все ще сподівається на зміну ситуації. В цей період працівник намагається уникати контактів з безпосереднім керівником, більш активно цікавиться пошуками іншої роботи.
Третій етап – повне «відчуження» співробітника від керівництва та від компанії в цілому	Співробітник втрачає бажання до співпраці та інтерес виконувати роботу, частіше конфліктує з колегами через розчарування у керівництві, у компанії та у своїй роботі. Людина обмежує до мінімуму свої посадові обов'язки, не проявляє ініціативу, часто саботує роботу і повністю ігнорує рекомендації керівника, намагається відмежуватися від компанії.

Тому своєчасна реакція механізму трудової мотивації, який застосовується в організації на розвиток демотивації персоналу дозволить уникнути складнощів та зростання плинності кадрів, особливо високопрофесійних.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТЕРИТОРІАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ СЛУЖБИ СУДОВОЇ ОХОРОНИ

2.1 Характеристика діяльності Територіального управління Служби судової охорони у Хмельницькій області

Служба судової охорони в Україні є доволі новою державною структурою, що заснована у 2019 р. Служба судової охорони є державним органом у системі правосуддя України для забезпечення охорони та підтримання громадського порядку в судах. Служба судової охорони (далі - ССО) складається з центрального органу управління (Центральний апарат) і територіальних підрозділів (територіальні управління) Служби.

ССО підзвітна Вищій раді правосуддя та підконтрольна Державній судовій адміністрації [31]. Повноваження керівника державної служби у Службі судової охорони здійснюють:

голова Служби судової охорони;

керівники територіальних підрозділів (управлінь) Служби судової охорони.

Відповідно до Стратегії розвитку Служби судової охорони у 2022 року, було досягнуто кінцевий етап формування Служби, що вдалося досягти попри умови пандемії COVID-19 та обмеженого фінансування системи правосуддя. Організаційно-штатна структура Служби вибудувалася винятково під завдання, покладені на Службу. Зокрема, і центральний орган управління, і територіальні управління Служби в 2021 році приведені до більш ефективного штату шляхом реорганізації управлінської ланки. Це дало змогу зменшити штатну чисельність органів управління Служби на 42%.

Проведені ССО організаційно-штатні заходи, зміна тактики дій, форм і методів охорони дали змогу без збільшення чисельності персоналу забезпечити охорону 81 % об'єктів системи правосуддя. Під охороною

Служби перебувають 590 об'єктів системи правосуддя. У 2021 році під охорону прийнято 122 об'єкти, які розміщуються у 632 будівлях. На початок 2022 р. 100 % об'єктів прийнято під охорону у Вінницькій, Донецькій, Івано-Франківській, Закарпатській, Київській, Львівській, Рівненській та Тернопільській областях [24].

У 2021 р. забезпечено безпеку учасників судових процесів та підтримання громадського порядку під час проведення понад 4,3 млн судових засідань, з них майже 4 тис. судових засідань потребували вжиття додаткових заходів щодо забезпечення безпеки суддів. Окрім цього, реалізовано 100 % заявок за зверненнями голів судів щодо забезпечення безпеки під час резонансних судових засідань навіть у тих судах, які не перебували під охороною Служби.

Болючою проблемою є недостатнє фінансове забезпечення Служби судової охорони. У 2022 році Держбюджетом передбачено фінансування на рівні лише 33,3 % від потреби. Прийняття під охорону 144 об'єктів системи правосуддя зумовлює потребу додаткового комплектування кадрами.

З метою економічного та раціонального використання бюджетних коштів, виділених на розвиток та життєдіяльність Служби, на початку 2022 р. було розпочато розроблення Візії Служби судової охорони на 2023-2028 роки, яка мала стати основним стратегічним документом середньострокового планування. Проте, через повномасштабне вторгнення рф в Україну ця робота була припинена.

Територіальне управління ССО у Хмельницькій області засновано 16.10.2019 р. (штатною чисельністю 85 штатних одиниць). Управління є територіальним підрозділом Служби судової охорони, є юридичною особою, має печатку із зображенням Державного Герба України та своїм найменуванням, власні бланки, самостійний баланс та рахунки в органах Державної казначейської служби України.

Діяльність Управління ґрунтується на принципах верховенства права, дотримання прав і свобод людини, законності, відкритості й прозорості,

політичної нейтральності, взаємодії з населенням на засадах партнерства, а також безперервності.

У своїй діяльності Управління керується Конституцією України, Законом України «Про судоустрій і статус суддів», іншими законами України, міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, актами Президента України, постановами Кабінету Міністрів України, а також виданими відповідно до них нормативно-правовими актами Державної судової адміністрації України (далі - ДСА), Вищої ради правосуддя, іншими нормативно-правовими актами, наказами, розпорядженнями Голови Служби (далі - Голова) та Положенням про територіальне управління Служби судової охорони у Хмельницькій області (Додаток А).

ТУ ССО в Хмельницькій області в процесі виконання покладених на нього завдань взаємодіє з Головним управлінням Національної поліції у Хмельницькій області, Управлінням СБУ у Хмельницькій області, Прокуратурою Хмельницької області, Західним регіональним управлінням Державної прикордонної служби України, Головним управлінням ДСНС України у Хмельницькій області, Територіальним управлінням Державної судової адміністрації України у Хмельницькій області, військовими частинами Національної гвардії України й іншими державними органами, організаціями та установами. Управління підпорядковується безпосередньо Голові та його заступникам за напрямками діяльності.

Фінансова звітність ТУ ССО у Хмельницькій області за 2020 рік фіксує такі фінансові результати діяльності:

Дохід - 59 421 999 грн;

Чистий прибуток - 3 244 171 грн;

Активи - 18 332 444 грн;

Зобов'язання - 445 880 грн.

Юридично зареєстроване за адресою: м. Хмельницький, вулиця Свободи, будинок 36 (договір в наявності від 29.11.2019 № 2146) – розміщене

в орендованому приміщенні Донецького національного університету імені Василя Стуса – загальна площа становить 1222 м², з яких корисної площі – 1150 м²).

Станом на 01.09.2022 р. територіальним управлінням Служби забезпечується охорона 26 об'єктів системи правосуддя, які розміщені у 32 будівлях, від загальної кількості 26 об'єктів системи правосуддя в Хмельницькій області (100%).

На території Хмельницької області нараховується 24 суди, 1 орган та 1 установа системи правосуддя. Із зазначеної кількості станом на 01.09.2022 взято під охорону 24 суди, 1 орган та 1 установа системи правосуддя (всього 31 будівель, але 32 приміщень) розташованих на території обслуговування Територіального управління Служби судової охорони у Хмельницькій області. З них 9 приміщень перебуває під цілодобовою охороною та у 23 приміщеннях встановлено денний режим несення служби у робочі дні.

На охорону приміщень в середньому заступає 64 співробітників:

- 9 добових нарядів на пост пропуску та охорони у загальній кількості 18 співробітників;
- 19 денних (півдобових) нарядів на пост пропуску та охорони у кількості 40 співробітників
- 4 денних наряди на пост охорони у кількості 4 співробітників (контролери).

Управління очолює начальник, якого призначає на посаду та звільняє з посади Голова тільки за результатами конкурсу, що проводить ДСА України в порядку, визначеному Вищою радою правосуддя.

Начальник Управління підпорядковується безпосередньо Голові та здійснює безпосереднє керівництво Управлінням, забезпечує та організовує роботу його структурних підрозділів, їх взаємодію.

Організаційна структура управління ТУ ССО у Хмельницькій області представлена на рис.2.1.

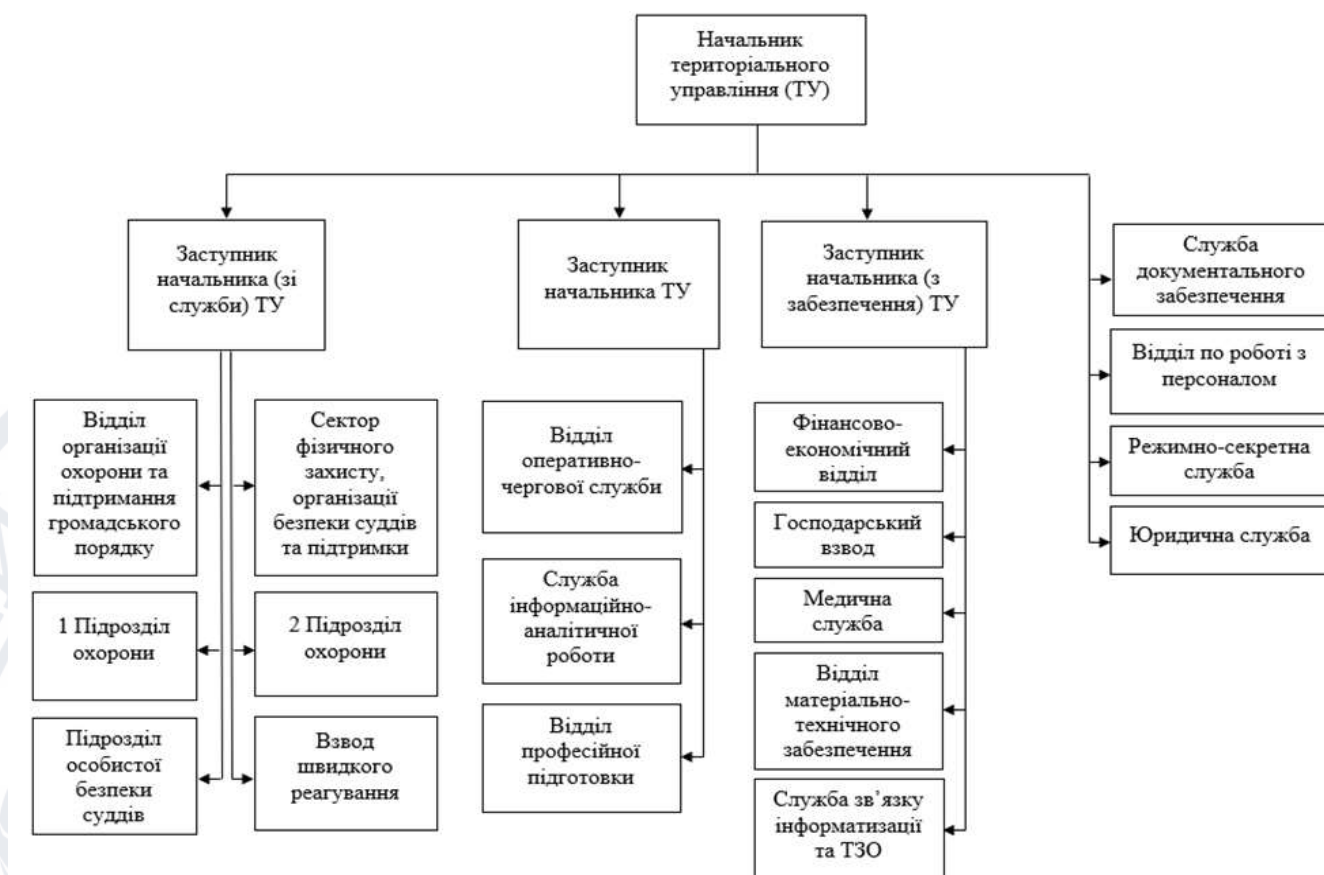


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління Територіальним управлінням ССО у Хмельницькій області

Зазначимо, що функції з формування та адміністрування механізму трудової мотивації працівників територіального управління здійснюються відділом по роботі з персоналом та фінансово-економічним відділом під безпосереднім керівництвом начальника ТУ.

До працівників Служби судової охорони належать:

- особи, яким присвоєно спеціальні звання співробітників Служби судової охорони;
- державні службовці;
- особи, які уклали трудовий договір із Службою судової охорони.

Відповідно, основні підходи до формування механізму трудової мотивації персоналу, що включає матеріальну та нематеріальну мотивацію, регулюються окремими нормативними документами. Наприклад, Законом

України «Про державну службу», «Про судоустрій і статус суддів», «Про національну поліцію» тощо.

Порядок проходження служби співробітниками Служби судової охорони затвердить Вища рада правосуддя за поданням голови Служби судової охорони, погодженим із Державною судовою адміністрацією.

На державних службовців Служби судової охорони поширюється дія Закону «Про державну службу». Посади державних службовців Служби судової охорони належать до відповідних категорій посад державної служби в порядку, встановленому законодавством.

Склад співробітників Служби поділяється на молодший, середній і вищий. Співробітникам присвоюються такі спеціальні звання:

- 1) молодший склад – рядовий Служби, капрал Служби, сержант Служби, старший сержант Служби;
- 2) середній склад – молодший лейтенант Служби, лейтенант Служби, старший лейтенант Служби, капітан Служби, майор Служби, підполковник Служби, полковник Служби;
- 3) вищий склад – генерал Служби.

Граничний вік перебування на службі за категоріями персоналу становить:

співробітники молодшого складу Служби, перебувають на службі до досягнення ними 55-річного віку;

особи, які мають спеціальні звання середнього та вищого складу Служби:

підполковника Служби – 55 років;

полковника Служби, генерала Служби – 60 років.

Призначення на посади співробітників здійснюється виключно за результатами конкурсу. На службу із зарахуванням до молодшого складу приймаються на конкурсній основі громадяни України з повною загальною середньою освітою, які досягли 18-річного віку, відповідають кваліфікаційним вимогам і здатні за своїми особистими, діловими і

моральними якостями, освітнім і професійним рівнем та станом здоров'я виконувати службові обов'язки. Зазначені особливості трудових відносин в ТУ ССО та Службі в цілому спричиняють безпосередній вплив на форми та методи мотивації персоналу, а також підходи, які застосовуються для заохочення працівників різних категорій та професійних груп.

2.2 Вивчення особливостей формування механізму трудової мотивації працівників ТУ ССО у Хмельницькій області

Особливості мотивації праці працівників органів судової сфери, зокрема працівників ССО пов'язані зі специфікою їхньої роботи й імперативністю інституту судової сфери. Механізм мотивації в судовій сфері здебільшого заснований на адміністративно-командних стимулах, пов'язаних із чіткою регламентацією праці працівників органів судової сфери, він являє собою складну систему відносин між ними.

В ході дослідження встановлено, що механізм трудової мотивації працівників ТУ ССО у Хмельницькій області поєднує матеріальне й нематеріальне стимулювання. Центральною ланкою системи матеріального стимулювання є принципи визначення грошового забезпечення працівників ССО. Рівень грошового забезпечення співробітників ССО чітко визначений і регламентується Постановою Кабінету міністрів України від 3 квітня 2019 р. № 289 “Про грошове забезпечення співробітників Служби судової охорони” [28].

Для працівників ТУ ССО передбачається два основних види забезпечення: щомісячні та одноразові (рис.2.2). Приймаючи до уваги, що Служба є державною установою дані питання в організації є чітко регламентовані та врегульовані на державному рівні.

Проаналізуємо особливості визначення окремих видів грошового забезпечення в складі мотиваційного механізму.



Рисунок 2.2 - Грошове забезпечення працівників ССО як елемент мотиваційного механізму

Посадові оклади співробітників затверджуються в штатних розписах (штатах) центрального органу управління Служби/територіального управління Служби у розмірах, визначених відповідно до Положення. За спеціальні звання співробітникам виплачуються спеціальним чином встановлені розміри посадових окладів.

Посадовий оклад працівників ССО визначається на основі схеми тарифних розрядів за основними типовими посадами співробітників Служби судової охорони, яка наведена в табл. 2.1. Таким чином, видно, що в межах Територіальних управлінь ССО діапазон розрядів працівників коливається від 7 до 54, що й обумовлює диференціацію рівня їх матеріальної винагороди.

Таблиця 2.1 – Схема розрядів за основними типовими посадами співробітників Служби судової охорони

Посада	Тарифний розряд	
	Центральний орган управління ССО	Територіальні підрозділи ССО
Директор департаменту, керівник апарату	58	-
Радник Голови	57	-
Начальник територіального підрозділу	-	51-54
Начальник: відділу у складі департаменту, самостійного управління; чергової частини; помічник першого заступника Голови, заступника Голови	47	44-45
Начальник служби, командир підрозділу	41	38-39
Головний спеціаліст	32	30-31
Провідний спеціаліст	30	28-29
Старший інспектор	28	26-27
Інспектор	26	24-25
Командир взводу	-	12-13
Командир відділення	-	11-12
Контролер I категорії	-	9-11
Контролер I категорії	-	7-9

Розміри посадових окладів, окладів за спеціальними званнями співробітників Служби судової охорони визначаються шляхом множення розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб, встановленого законом, на відповідний тарифний коефіцієнт згідно із схемою тарифних розрядів за основними типовими посадами співробітників Служби судової охорони та схемою тарифних коефіцієнтів за спеціальними званнями співробітників Служби судової охорони (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Схема тарифних коефіцієнтів за спеціальними званнями працівників Служби судової охорони

Військові (спеціальні) звання	Тарифний коефіцієнт
Генерал Служби судової охорони	1,62
Полковник Служби судової охорони	1,3
Підполковник Служби судової охорони	1,19
Майор Служби судової охорони	1,09
Капітан Служби судової охорони	0,98
Старший лейтенант Служби судової охорони	0,87
Лейтенант Служби судової охорони	0,76
Молодший лейтенант Служби судової охорони	0,66
Старший сержант Служби судової охорони	0,55
Сержант Служби судової охорони	0,44
Капрал Служби судової охорони	0,34
Рядовий Служби судової охорони	0,3

Співробітникам, яким спеціальне звання присвоєно одночасно з прийняттям на службу, оклади за спеціальними званнями виплачуються з дня призначення на посаду. У разі присвоєння спеціального звання під час проходження служби у Службі оклад за спеціальним званням співробітнику виплачується із дня видання наказу про присвоєння відповідного спеціального звання.

При переміщенні в разі призначення на іншу штатну посаду посадовий оклад за попередньою посадою виплачується співробітнику до дня прийняття справ та посади за новою штатною посадою.

Співробітникам, на яких покладено виконання функцій щодо державного забезпечення особистої безпеки суддів та членів їх сімей, працівників суду, посадові оклади підвищуються до 100 відсотків посадового окладу. Відсоток підвищення посадового окладу визначається кожному співробітнику індивідуально залежно від виконання завдань із забезпечення особистої безпеки суддів та членів їх сімей, працівників суду на підставі

мотивованого подання безпосереднього керівника та встановлюється відповідним наказом Служби або територіального управління Служби.

Надбавка за стаж служби співробітникам виплачується у відсотках до посадового окладу з урахуванням окладу за спеціальним званням. Надбавка за стаж служби (від 5 до 50% посадового окладу з урахуванням окладу за спеціальним званням) встановлюється наступним чином:

Від 1 до 2 років - 5%

Від 2 до 4 років - 10%

Від 4 до 7 років - 15 %

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 %.

Обчислення вислуги років для виплати надбавки за стаж служби співробітникам проводиться підрозділами кадрового забезпечення за матеріалами особової справи співробітника та оголошується відповідним наказом Служби або територіального управління Служби в разі призначення (переміщення) на посаду та щороку станом на 1 січня.

Обчислення вислуги років для виплати надбавки за стаж служби співробітникам проводиться підрозділами кадрового забезпечення за матеріалами особової справи співробітника та оголошується відповідним наказом Служби або територіального управління Служби в разі призначення (переміщення) на посаду та щороку станом на 1 січня.

До вислуги років для виплати співробітникам надбавки за стаж служби зараховуються періоди, які визначені Законом України "Про пенсійне забезпечення осіб, звільнених з військової служби, та деяких інших осіб".

Надбавка за особливості проходження служби співробітникам виплачується в розмірі до 100 відсотків посадового окладу з урахуванням окладу за спеціальним званням та надбавки за стаж служби за основною штатною або тимчасово виконуваною посадою.

Для працівників ТУ ССО передбачено доплату за службу в нічний час (35 % в посадового окладу з розрахунку за кожну годину служби в нічний час). Годинна ставка обчислюється шляхом ділення місячного посадового окладу на кількість годин фактичного часу служби з урахуванням норми тривалості службового часу за відповідний місяць при 40-годинному робочому тижні. Службою в нічний час вважається виконання співробітниками службових обов'язків у період з 22.00 до 06.00. Підставами для виконання службових обов'язків у нічний час є щоденні накази Служби або територіальних управлінь Служби по особовому складу, в яких зазначаються співробітники, які залучаються до охорони судів, органів та установ системи правосуддя.

За інформацією, що міститься в звіті Про діяльність Служби судової охорони у 2020 р. (враховуючи воєнний стан в Україні у 2022 р. та специфіку діяльності ССО більш актуальні статистичні дані не доступні до аналізу та опрацювання у відкритому доступі), обсяг коштів, виділених на матеріальне стимулювання (оплату праці) працівників ССО у 2020 р. становив 1564 537,42 тис грн або 95% всього обсягу фінансування Служби. Співвіднесши цей показник з кількістю працівників Служби за звітний період (5007 осіб) та врахувавши 12 місяців календарного року можна розрахувати, що середній розмір матеріальної винагороди працівника Служби становив близька 26 тис.грн. Цей показник практично вдвічі перевищує показник середньої заробітної плати в економіці України за 2020 р. (10340 грн), проте це усереднене значення по всіх категоріях працівників та підрозділах ССО.

Слід зазначити, що зі становленням ССО, розвивається й система мотивації персоналу. Так, у 2021 р. прийнято Закон № 1417-IX «Про внесення змін до Закону України «Про судоустрій і статус суддів» щодо

врегулювання окремих питань проходження служби у Службі судової охорони» (Закон набув чинності 23.05.2021 р.). Законом внесено зміни до окремих статей Закону України «Про судоустрій і статус суддів» в частині, що стосуються проходження служби у Службі судової охорони. Цим законом працівників Служби судової охорони, які працюють та працюватимуть у центральному апараті ССО, прирівняли по оплаті праці на рівні відповідного працівника апарату Верховного Суд, а працівників територіального підрозділу ССО — на рівні відповідного працівника апарату апеляційного суду. Тобто, матеріальне забезпечення співробітників ССО покращується (дата введення змін з 01.01.2022 р.) та з 1 січня 2022 року посадовий оклад працівника Служби судової охорони встановлюється на рівні відповідного працівника апарату апеляційного суду.

Закон поширює на співробітників Служби дію Дисциплінарного статуту Національної поліції, також на них поширено порядок військового обліку, встановлений для поліцейських. Крім того, працівникам Служби дозволили утворювати професійні об'єднання та професійні спілки відповідно до Закону України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності». Проте профспілкам та їх членам заборонено організовувати страйки або брати в них участь.

Для інформації в таблиці 2.3 представлено динаміку розміру оплати праці в апеляційних судах різних видів.

Таблиця 2.3 - Середній розмір заробітної плати працівників апаратів судів в Україні, грн

	2020 рік	2021 рік	Приріст (2021 відносно 2020)
Апеляційні загальні суди	19141	16 289	-2852
Апеляційні господарські суди	20991	15888	-5103
Апеляційні адміністративні суди	21204	15879	-5325

У Державній судовій адміністрації повідомили про те, що у 2023 році заробітна плата працівників апаратів судів дещо збільшиться, відповідно за умови наявності фінансування це має позитивно відобразитися на рівні матеріальної винагороди працівників ССО. Як зазначили у Судовій адміністрації, якщо у 2022 році середня зарплата у місцевих судах складала 11,2 тис. гривень (в апеляційних 13,8 тис. гривень) на місяць, то у 2023 році середня заробітна плата в апаратах місцевих судів буде складати 13,7 тис. гривень, а в апаратах апеляційних судів – 16,2 тис. гривень на місяць. Таким чином, в апеляційних судах заробітна плата працівників у 2023 році зросте на 2,4 тис. гривень. Відповідно на такому ж рівні має бути забезпечена й заробітна плата працівників ССО [41].

Втім, слід взяти до уваги, що мова йде про так звану «середню заробітну плату», яку вже традиційно вираховує ДСА для апаратів судів. Реальна заробітна плата більшості працівників апаратів судів в реальності можливо і збільшиться, але не надто суттєво.

Після введення в Україні воєнного стану, а саме: 28 лютого 2022 Кабінет Міністрів України прийняв постанову №168 «Питання деяких виплат військовослужбовцям, особам рядового і начальницького складу, поліцейським та їх сім'ям під час дії воєнного стану», яка підлягає застосуванню саме з 24 лютого 2022. У зазначеній постанові вказано, що на період дії воєнного стану військовослужбовцям Збройних Сил, Служби безпеки та інших спеціальних структур, зокрема - Служби судової охорони, що розташовані в межах адміністративно-територіальних одиниць, на території яких надається допомога в рамках Програми «єПідтримка», виплачується додаткова винагорода в розмірі 30 000 гривень щомісячно, а тим з них, які беруть безпосередню участь у бойових діях або забезпечують здійснення заходів з національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії, перебуваючи безпосередньо в районах у період здійснення зазначених заходів (у тому числі військовослужбовцям строкової служби), -

розмір цієї додаткової винагороди збільшується до 100 000 гривень в розрахунку на місяць пропорційно часу участі у таких діях та заходах [22].

Додаткова винагорода не входить до складових грошового забезпечення, які враховуються під час нарахування одноразової грошової допомоги при звільненні зі служби, грошової компенсації за невикористані дні основної, а також додаткової відпустки, а також є таким доходом, з якого не утримуються аліменти.

Додаткова винагорода виплачується співробітникам у період дії воєнного стану, за час проходження ними служби, зокрема тим, які виконують службові обов'язки за штатними посадами або на яких у встановленому порядку покладено тимчасове виконання обов'язків за іншими посадами згідно з умовами, передбаченими законодавством.

Співробітники Служби судової охорони щоденно виконують поставлені завдання та забезпечують безпеку суду. Однак на даний час постанова КМУ №168 від 28.02.2022 виконується не повністю, оскільки співробітники Служби судової охорони не отримують щомісячно додаткову винагороду в розмірі 30 000 гривень [22].

Враховуючи, що виплата зазначеної вище додаткової винагороди здійснюється на підставі наказів командирів, співробітники Служби судової охорони звертаються з відповідними рапортами щодо виплати грошових коштів до свого керівництва, однак на рахунки кошти так і не отримують, а лише читають відповіді, у яких зазначено, що коштів немає.

Разом з тим, у відповідях на адвокатські запити, що подавалися адвокатами в інтересах клієнтів – співробітників Служби судової охорони, Міністерство фінансів України зазначає, що під час розгляду питання збільшення на 2022 рік видатків за бюджетною програмою за КПКВК 0501020 «Забезпечення здійснення правосуддя місцевими, апеляційними судами та функціонування органів і установ системи правосуддя» для реалізації вимог постанови №168 Мінфін неодноразово інформував ДСА та Службу судової охорони, що в умовах воєнного стану для забезпечення

Служби судової охорони необхідними коштами ДСА як головний розпорядник коштів насамперед має використати всі внутрішні резерви.

Враховуючи зазначене вище, співробітники Служби судової охорони почали звертатися до суду з позовами про зобов'язання здійснити перерахунок та виплату додаткової винагороди у розмірі 30 000 гривень на підставі постанови КМУ №168 від 28.02.2022, починаючи з 24.02.2022 і до закінчення воєнного стану.

Щодо методів нематеріального заохочення працівників ССО, то за бездоганну та ефективну державну службу, за особливі заслуги до державних службовців застосовують такі види заохочень (рис.2.3):

- 1) оголошення подяки;
- 2) нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу;
- 3) дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному цим Законом;
- 4) представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота);
- 5) представлення до відзначення державними нагородами.



Рисунок 2.3 - Складові нематеріальної мотивації в мотиваційному механізмі трудової поведінки працівників ТУ ССО

В структурі мотиваційного механізму в підрозділах ССО велика увага належить професійному навчанню персоналу, що регламентовано Положенням про організацію професійного навчання співробітників Служби судової охорони, що набрало чинності з 1 лютого 2021 року.

Професійне навчання - це система організаційних і навчально-виховних заходів, спрямованих на первинну, службову підготовки та післядипломну освіту співробітників Служби з метою ефективного виконання ними службових обов'язків, формування в них високих моральних, психологічних і фізичних якостей, удосконалення на їх основі професійної майстерності, підтримання на високому рівні готовності структурних підрозділів центрального органу управління та територіальних управлінь Служби до виконання завдань.

Основними завданнями професійного навчання працівників ССО є:

підготовка кваліфікованих фахівців, здатних забезпечити виконання покладених на Службу завдань;

вивчення законодавчих, нормативно-правових актів та розпорядчих актів, які регламентують діяльність Служби, та забезпечення їх практичного застосування в службовій діяльності;

набуття співробітниками знань, умінь і навичок, необхідних для успішного виконання службових завдань, та постійне їх удосконалення;

удосконалення навичок керівників підрозділів з організації управління та навчання підпорядкованих співробітників, упровадження в практику службової діяльності сучасних форм та методів роботи на основі досягнень науки і провідного досвіду;

розвиток у співробітників Служби особистих моральних якостей, почуття відповідальності за власні дії, прагнення до постійного вдосконалення свого професійного та загальнокультурного рівня;

навчання співробітників Служби прийомів і способів забезпечення професійної та особистої безпеки під час виконання службових обов'язків, зокрема в екстремальних умовах;

забезпечення дотримання співробітниками Служби прав і свобод людини та громадянина під час виконання ними службових обов'язків.

Організаційне й методичне забезпечення, надання практичної допомоги та контроль за станом організації професійного навчання співробітників Служби в центральному органі управління й територіальних управліннях Служби здійснюється управлінням з професійної підготовки та підвищення кваліфікації центрального органу управління й відділами (службами) з професійної підготовки та підвищення кваліфікації відповідних територіальних управлінь Служби (далі - підрозділи з професійної підготовки).

Навчальний центр Служби судової охорони у 2021 р. провів чотирнадцять випусків високопрофесійних судових охоронців. Діяльність Центру була високо оцінена аташе з правоохоронних питань країн Європейського Союзу, Канади та Сполучених Штатів Америки. Протягом минулого року в кожному із судів, які перебувають під охороною, проведено тактико-спеціальні навчання щодо готовності співробітників Служби до дій у разі ускладнення обстановки. До навчань також залучався особовий склад Національної поліції України, Національної гвардії України, Державної служби України з надзвичайних ситуацій.

Крім того, протягом 2021 року понад 500 судових охоронців пройшли курси спеціалізації, майже 2 300 судових охоронців взяли участь у роботі 93 круглих столів, організованих Національною школою суддів України. А до проведення понад 500 тактико-спеціальних занять із представниками інших правоохоронних органів та силових структур було залучено майже 9 тисяч співробітників Служби. Для порівняння, у 2020 р. навчання та розвиток персоналу ССО характеризується такими показниками:

первинна професійна підготовка та стажування на об'єкта охорони – 888 осіб (17,8% персоналу);

спеціальна підготовка – 3037 осіб (60,6% персоналу);

92 спільні заняття з установами системи правосуддя;

198 спільних занять з іншими правоохоронними і взаємодіючими органами;

12 спільних тактико-спеціальних навчань;

197 навчально-тренувальних стрільб.

Інформація щодо організації навчання та підвищення кваліфікації працівників ССО у 2020 р. наведена на рис.2.4, з якого видно, що навчання співробітників реалізується за трьома основними формами.

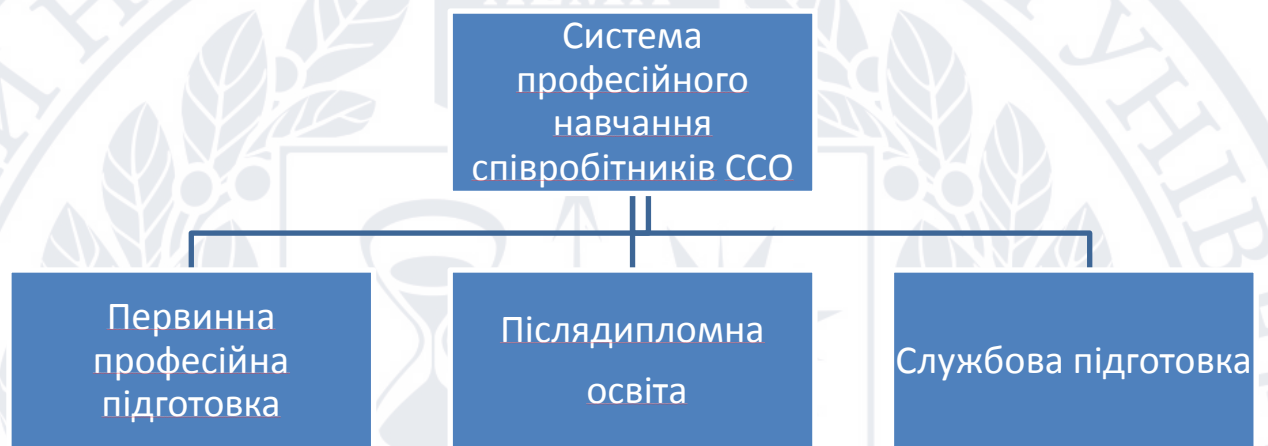


Рисунок 2.4 – Система професійного навчання співробітників Служби судової охорони

Розглянемо детальніше їх сутність та мотиваційний вплив на працівників.

Первинна професійна підготовка є видом професійного навчання та полягає в цілеспрямованому формуванні у співробітників, яких вперше прийнято на службу та призначено на посади молодшого складу Служби, комплексу професійних компетентностей, необхідних для освоєння нового виду професійної діяльності, досягнення належного професійного рівня та максимально якісного виконання службових обов'язків за конкретною посадою.

Післядипломна освіта передбачає набуття нових та вдосконалення раніше набутих компетентностей на основі здобутої вищої, професійної (професійно-технічної) або фахової передвищої освіти та практичного

досвіду. Післядипломна освіта включає: спеціалізацію; перепідготовку; підвищення кваліфікації; стажування.

Службова підготовка охоплює систему заходів, спрямованих на закріплення й оновлення в плановому порядку необхідних знань, умінь та навичок співробітників Служби для успішного виконання службових завдань. Організаційно-методичними навичками й уміннями керівника в організації службової підготовки є сукупність прийомів і дій, що дають йому змогу якісно, відповідно до встановлених вимог, організувати та на належному методичному рівні правильно навчати й виховувати співробітників підпорядкованого підрозділу залежно від покладених завдань.

В межах чинного мотиваційного механізму співробітникам ССО гарантується соціальний захист в обсягах та порядку, передбачених Законом України "Про Національну поліцію" для поліцейських, за рахунок коштів Державного бюджету України, передбачених на фінансування Служби.

Зокрема:

безоплатне медичне забезпечення у відомчих закладах охорони здоров'я;

пільгове реабілітаційне, санаторно-курортне лікування, оздоровлення та відпочинок у медичних реабілітаційних центрах, відомчих санаторіях, будинках відпочинку, пансіонатах та оздоровчих закладах (сплачують 25 відсотків, а члени їхніх сімей - 50 відсотків собівартості путівки в таких закладах);

щорічний комплексний медичний огляд (диспансеризацію), а за необхідності - цільові медичні огляди, психофізіологічні обстеження і тестування в визначеному порядку;

пільги щодо черговості надання житла тощо.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ СУДОВОЇ СФЕРИ

3.1 Пропозиції щодо удосконалення механізму трудової мотивації працівників судової сфери

Зростаючий вплив людського чинника на розвиток економіки широко проявляється через поняття якості інтелектуального капіталу персоналу. У сучасних умовах реалізація цінностей розвитку, підтримання та збереження інтелектуального потенціалу виступають ключовими факторами підвищення ефективного функціонування державних установ. У свою чергу, це визначається ступенем залученості та зацікавленості у якісній, ефективній праці працівників державних установ, в тому числі і судової сфери.

Нові концепції мотивації привносять принципово нове розуміння в механізми формування праці. Особливістю цих теорій є опора на мотиви до праці. Отже, сучасні теорії мотивації спрямовані на використання мотивів працівника до праці та враховують психологічні особливості індивіда.

Однак потрібно розділяти мотив та мотивацію. Мотив спонукає людину до дії та визначає, як буде здійснено цю дію. Мотиви відносяться до внутрішнього середовища людини, є усвідомленими та індивідуальними. Мотивація – це внутрішній процес свідомого та самостійного вибору самою людиною тієї чи іншої моделі поведінки, яка визначається комплексним впливом зовнішніх (стимулів) та внутрішніх (мотивів) факторів для задоволення своїх потреб [11].

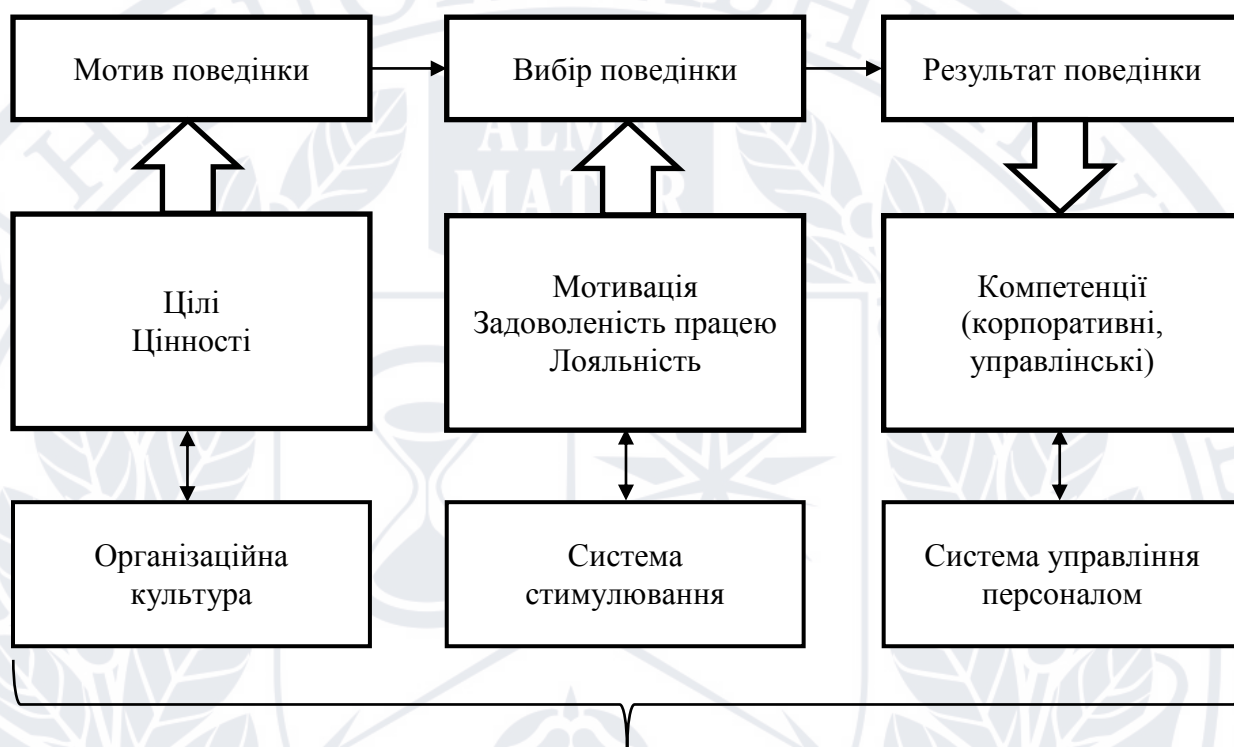
На мотиви впливають індивідуально-психологічні (характер, здібності, темперамент тощо), мотиваційні (цінності, цілі, потреби, інтереси, ідеали, ролі) та соціально-демографічні (вік, стать, сімейний стан, освіта, стаж роботи) характеристики особистості. Поведінка людей у конкретній ситуації зазвичай визначається сукупністю мотивів та його пріоритетом для людини [8]. Ця сукупність становить мотиваційну структуру поведінки людини.

Застосовувані в установах судової сфери стимули праці персоналу повинні співвідноситися з мотивами, що є у працівників. Таким чином, система стимулювання має співвідноситися із системою мотивації працівників. Оскільки властивості особистості можуть змінюватися у часі, то й система мотивації працівників теж змінюється. Таким чином, для ефективного функціонування системи стимулювання персоналу важливим є дотримання наступних умов: по-перше, важливо забезпечити підбір персоналу відповідно до існуючого в установах судової сфери набору мотивів, спрямованих на його розвиток; по-друге, слід вибирати такі стимули, які здатні дати найбільший результат і які найбільше впливають на мотиви працівників; по-третє, система стимулювання має бути гнучкою для успішної адаптації до змін мотивації працівника.

На основі аналізу різних підходів до визначення та побудови системи мотивації персоналу в установах судової сфери була розроблена авторська схема взаємодії елементів системи мотивації працівників (організаційно-мотиваційного механізму), що включає в якості трьох базових підсистем управління організаційну культуру, систему управління персоналом та систему стимулювання (рис. 3.1). Ці підсистеми мають єдину мету – підвищення віддачі від інтелектуального потенціалу персоналу, а головним завданням організаційної культури стає облік цінностей та персоналу для формування ефективної системи мотивації та стимулювання праці працівників в установах судової сфери.

Оцінка ступеня розвитку корпоративних та управлінських компетенцій дозволяє визначити особливості системи управління персоналом в установах судової сфери та результат сформованого досвіду працівників. Оцінка мотивації працівників до праці, рівня лояльності персоналу та задоволеності працею дозволяє визначити особливості системи стимулювання праці та ступінь зацікавленості у конкретній поведінці. Оцінка ціннісних пріоритетів працівника дозволяє визначити ефективність організаційної (корпоративної) культури та ступінь відповідності ціннісних установок персоналу ціннісним

установкам в установах судової сфери. Усі три представлені системи (система управління персоналом, система стимулювання праці та організаційна культура) є ключовими факторами посилення ступеня залучення персоналу у досягнення колективних цілей та підвищення продуктивності праці.



Трудова мотивація працівників до якісного виконання обов'язків

Рисунок 3.1 – Удосконалений механізм трудової мотивації працівників судової сфери (розроблено автором)

Вже давно встановлено, і сучасні дослідження у галузі мотивації підтверджують цей факт, що грошове стимулювання сприймається працівниками як гігієнічний фактор. Для справді ефективного впливу грошове стимулювання повинне мати пряму залежність від результатів праці працівника, а також забезпечувати досягнення двох базових цілей установ судової сфери, пов'язаних з активізацією трудової мотивації працівників: безперебійне функціонування існуючих процесів та підвищення продуктивності праці, створення нового знання, інновації. В установах

судової сфери підбираються необхідні стимули для активізації мотивів працівника, які умовно можна розділити на дві категорії: мотив винагороди за працю («хочу і можу отримати винагороду за працю») та мотив до праці («хочу та можу працювати») [40]. Мотив до праці якраз забезпечує активізацію творчого потенціалу працівників, мотив винагороди за працю – безперебійне функціонування процесів в установах судової сфери.

Мотив винагороди за працю передбачає отримання справедливої оцінки праці та відповідну винагороду за результати праці (грошова заробітна плата, натуральна заробітна плата, плату участь в управлінні). Мотив праці передбачає отримання самореалізації, самоактуалізації, саморозвитку. Існуюча двоїстість мотивів працівників закономірно передбачає і двоїстість моделі трудової мотивації персоналу (рис. 3.2).

Знаючи структуру зв'язків між мотивами різного типу та різної основи в мотиваційному комплексі трудової діяльності персоналу, можна прогнозувати зміни у трудовій поведінці працівників після конкретних змін у системі мотивації їхньої праці.

У сучасних умовах установи судової сфери застосовують різні види стимулювання мотивації працівників, створені задля забезпечення поставленої мети [3]. В даний час найчастіше використовують такі види стимулювання: моральні, патерналізм, організаційні, кар'єра та розвиток. Важливим аспектом у механізмі формування мотивації є управління трудовою поведінкою працівників на основі справедливої та адекватної оцінки результатів праці.

На успіх реалізації політики управління персоналом впливає і узгодження цінностей установ судової сфери та цінностей персоналу. Цінності установи впливають на формування стимулів та очікувану поведінку працівника, цінності працівника – на формування мотивів та очікуваний результат праці [32]. Відповідність цінностей установи цінностям самого працівника впливає на характеристики праці. Такі цінності, як справедливість та довіра, є базовими для всіх співробітників та будь-якого

виду трудової діяльності та повинні максимально повно реалізовуватись у системах управління персоналом в установах судової сфери.

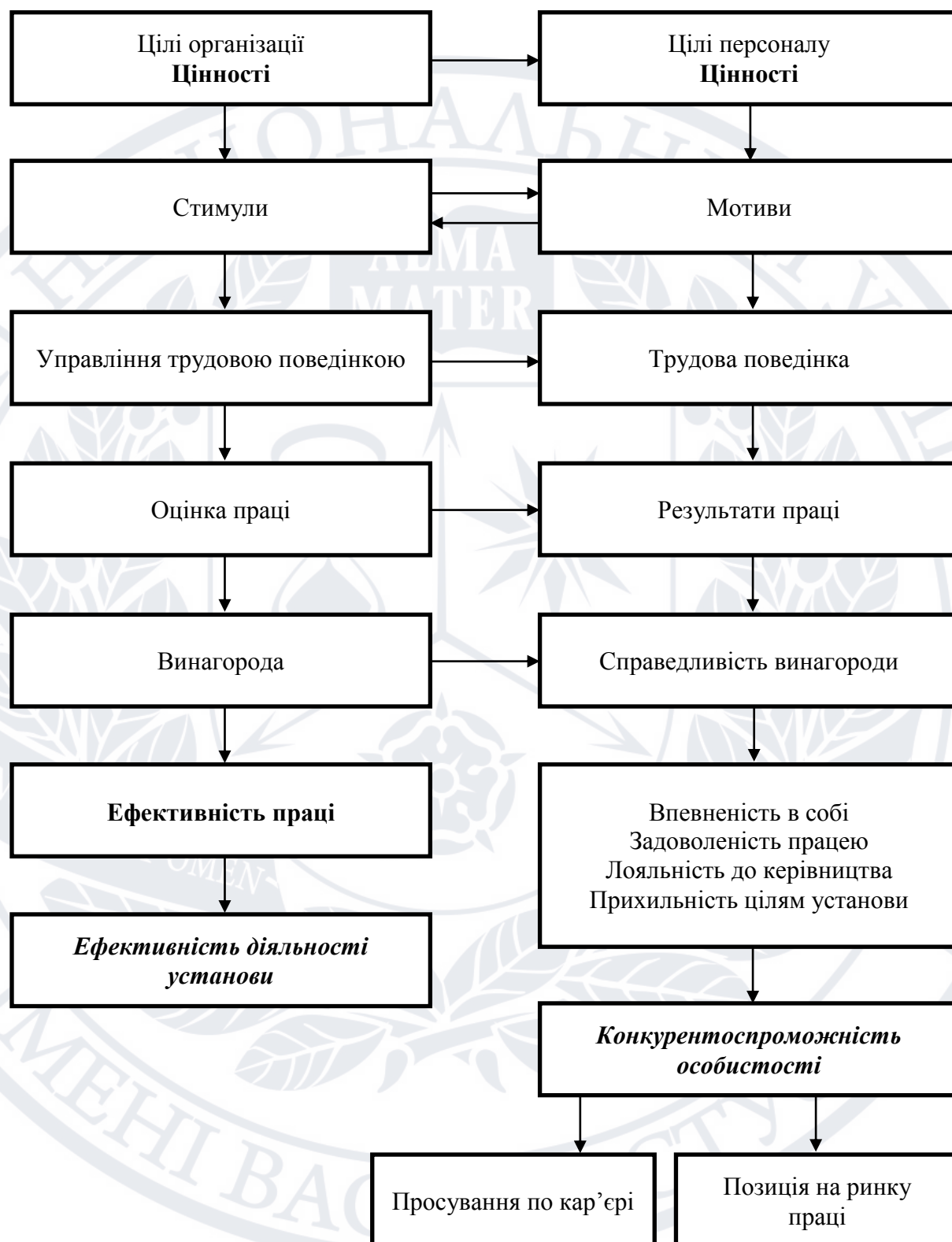


Рисунок 3.2 – Модель формування трудової мотивації працівників судової сфери

Інтелектуальна праця, масштаби та актуальність якої зростають у сучасних реаліях економіки, передбачає залучення працівників до проєктів та самостійне виконання все більшої кількості функцій та доручень. У результаті ключовими цінностями співробітників стають самостійність, відповідальність та команда, а актуальними навичками та вміннями – комунікабельність, робота в команді, виконання проєктів, вибір ресурсів та коштів, оцінка отриманих результатів. За виконання цих обов'язків працівник отримує винагороду за груповий та особистий результат праці. Працівник, який прагне успіху, проявлятиме ініціативу, шукатиме можливості поліпшення організаційного процесу, пропонуватиме заходи щодо такого покращення. Ототожнення працівником себе з результатами індивідуальної та колективної праці формує мислення професіонала. Основними цінностями професіонала є саморозвиток та самореалізація. Основний стимул для професіонала – визнання його досягнень.

Оскільки особистість має індивідуально-психологічні (здатність, темперамент, характер, воля), мотиваційні (цінності, установки, потреби), соціально-демографічні характеристики (стать, вік, сімейний стан, освіта), тому ціннісні орієнтири людей можуть змінюватися з часом. А оскільки організація діяльності в установах судової сфери схильні до певних змін зовнішнього та внутрішнього середовища, то ціннісні орієнтири установ також можуть змінюватися. У цьому випадку важливо постійно відстежувати відповідність цінностей установи та цінностей працівників та, відповідно, коригувати систему стимулювання праці.

Отже, сучасний механізм формування трудової мотивації повинен забезпечувати зв'язок між мотивами та стимулами, виходячи з цілей та цінностей установ судової сфери та працівників. Їх спільний розвиток дозволяє підвищити ефективність діяльності установ та продуктивність праці.

Інтелектуальний капітал співробітників нині формує конкурентну перевагу установ судової сфери. Сучасне суспільство вимагає від установ

судової сфери концептуальних змін у системі мотивації працівників та управління працею, особливо інтелектуальною. Це передбачає створення спеціального механізму зміни поведінки працівників (на основі мотивації та стимулів) для більш повної реалізації всіх їх здібностей у повсякденній практичній діяльності установи. Оскільки мотивація праці працівника залежить, головним чином, від мотиву до праці та мотиву винагороди за працю, то співвідношення цих двох мотивів формує зрештою результативність діяльності працівників з погляду досягнення базових цілей установи. При цьому саме мотив людини до праці визначає її включеність до поточної діяльності установи та перспективи її розвитку. Мотив винагороди за працю, своєю чергою, дозволяє забезпечувати більш високий рівень керованості персоналом і встановлює для установ стандарти якості.

В установах судової сфери система стимулювання праці в рамках єдиної системи управління персоналом ґрунтується на організаційно-мотиваційному механізмі, що складається з наступних елементів: організаційна культура, система управління знаннями та управління персоналом. Взаємодія організаційно-мотиваційного механізму та системи стимулювання забезпечує задоволеність працівників працею, що впливає на ефективне функціонування установ судової сфери.

3.2 Заходи щодо підвищення ефективності трудової мотивації працівників судової сфери в контексті теорії поколінь

У сучасних умовах для керівництва багатьох організацій, зокрема тих, що належать до бюджетної сфери, проблемними питаннями залишається розвиток системи мотивації та використання доцільних способів і методів мотивування працівників до діяльності. За умов мінливості зовнішніх умов з'являється додаткова складність, що пов'язана із формуванням персоналу із людей, що відносяться до різних поколінь та їх мотивуванням. Розроблений

механізм мотивації в організації повинен враховувати особливості різних поколінь.

Мотивація та стимулювання співробітників є одним із важливих факторів розвитку економічного прогресу, адже саме вони є ключовими інструментами максимально ефективного використання людського потенціалу.

Саме добре продумана система мотивації дозволяє об'єднати цілі та місію установи з інтересами та потребами працівників. При роботі з персоналом важливо враховувати їхні цінності, погляди та потреби, але для кожного співробітника вони будуть індивідуальні. Важливо при створенні системи мотивації та стимулювання враховувати особливості кожного покоління, що працює в установі. Теорія поколінь розглядає основні риси поколінь, їх цінності та зовнішні чинники (історичні та соціально-економічні), що вплинули на становлення представників кожного покоління. Якщо враховувати цю теорію під час створення системи мотивації і стимулювання, це дозволить установі підвищити продуктивність праці працівників, збільшити прибуток, знизити плинність кадрів і залучити нових співробітників, оптимізувати витрати, пов'язані зі стимулюванням працівників.

Активними представниками ринку праці є працівники чотирьох поколінь (бебі-бумери, X, Y та Z), між якими часто виникають конфліктні ситуації щодо цінностей, переконань та моделей поведінки, що в результаті призводить до проблем у колективі. Також варто зазначити, що представники покоління Z є відносно новими гравцями на ринку, що певною мірою впливає на загальний мікроклімат будь-яких організацій. Саме тому слід розумітися на головних відмінностях між поколіннями, щоб створити справді ефективний механізм мотивації праці для своїх підлеглих [4].

Теорія поколінь була створена американськими вченими Нейлом Хоувом (Neil Howe) та Вільямом Штраусом (William Strauss) у 1991 році. Детальний аналіз цієї теорії був здійснений у книзі «Четверте перетворення:

американське пророцтво». В основі даної моделі лежать цінності людей, які жили у різний період часу, і які формувалися під впливом різних подій [4]. Розробники теорії поколінь розглядають під поколінням сукупність людей, які народилися у проміжок часу, що складає близько 20 років, тобто одну фазу життя: дитинство, молодість, середній вік та старість. Для кожного покоління є характерними наступні три критерії:

- 1) представники одного покоління належать до однієї історичної епохи та зустрічаються з одними і тими важливими історичними подіями;
- 2) представники одного покоління поділяють певні моделі поведінки та загальні переконання;
- 3) представники одного покоління, володіючи знаннями про досвід та особливості, розділяють відчуття приналежності до певного покоління.

У своєму дослідженні Хоув і Штраус виявили певні періоди часу, де простежуються подібні цінності людей. Вони позначили покоління як певну сукупність людей, які народилися в один двадцятирічний період і мають загальне вікове становище в історії, єдині вірування, моделі поведінки й відчуття приналежності до певного покоління [42].

Кожне покоління людей є унікальним. Воно має свої власні цінності, світогляд, поведінку. На все це, безсумнівно, вплинули соціально-економічні та історичні чинники на той час, коли відбувалася соціалізація того чи іншого покоління. Незважаючи на унікальність та відмінності між ними, вони взаємопов'язані та взаємозалежні один від одного. На кожне нове покоління впливають цінності, досвід попереднього.

Відмінності між поколіннями утворюють складне завдання перед службами з управління персоналом, оскільки доводиться співвідносити цілі та завдання установи з інтересами людей, які мають різні цінності.

У табл. 3.1 представлена основна характеристика поколінь, що переважають на ринку праці, і тип суспільства та економічної системи того періоду, коли вони народилися.

Таблиця 3.1 – Основна характеристика поколінь

Покоління, період народження	Тип економічної системи	Тип суспільства	Характеристика
1	2	3	4
Бєбі-бумєри 1944–1963	Планова	Індустріальне	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ставлять роботу на перше місце. Готові працювати понаднормово. 2. Цінують командну роботу та передають свій досвід іншому поколінню. 3. Готові підлаштовуватися під робочий графік, поєднувати кілька професій та вчитися новому. 4. Покоління має великий досвід. Воно стабільне, лояльне, що цінують роботодавці
X (хоумлендєри) 1964–1984	Планова	Індустріальне	<ol style="list-style-type: none"> 1. Добре керують людьми та організовують роботу в команді. 2. Представники покоління працездатні, цілеспрямовані, гнучкі та стресостійкі. 3. Готові постійно розвивати свої професійні навички. 4. Їм необхідна стабільність та захищеність на робочому місці
Y (міленіуми) 1985–2003	Планова з переходом на ринкову	Індустріальне з переходом на постіндустріальне	<ol style="list-style-type: none"> 1. Готові працювати понаднормово. 2. Швидко пристосовуються та навчаються (висока адаптивність). 3. Мають схильність до вивчення іноземних мов та нових технологічних програм. 4. Здатні переключатися на різні завдання, люблять проектну та фрілансерську роботу, можуть одночасно працювати в кількох абсолютно різних сферах. 5. Готові розвивати свої професійні навички. 6. Їм важливо бачити перспективи своєї праці. 7. Погано справляються із стратегічними завданнями (завданнями на далеку перспективу). 8. Цінують дружню та невимушену атмосферу на роботі

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
Z (альфа) 2003–...	Ринкова	Постіндустріальне	<ol style="list-style-type: none"> 1. У них у пріоритеті саморозвиток та самовдосконалення. 2. Не готові працювати понаднормово та ставити роботу на перше місце. 3. Робота повинна приносити задоволення та високий дохід. 4. Не думають про суспільне благо, для них їхнє життя та життя близьких має бути комфортним. 5. Дуже комунікабельні особистості. 6. Бояться звичайного, рутинного життя. 7. Не думають про довгострокові плани та плани на перспективу. 8. Сильно залежні від мережі та сучасних гаджетів. 9. Змалку взаємодіють з усіма видами техніки. 10. Найдоросліші представники цього покоління ще тільки розпочинають трудову діяльність. 11. Запам'ятовується не сама інформація, а шлях, яким можна її знайти. Із цим пов'язана і низька концентрація уваги. 12. Інформація сприймається швидко, але коротшими «порціями»

На основі характеристики поколінь, що знаходяться на ринку праці, можна визначити їх основні цінності та співвіднести їх для кожного покоління за п'ятибальною системою, де 5 балів – пріоритетні цінності, 1 бал – найменш важливі.

У табл. 3.2 представлена оцінка значимості різних цінностей для кожного покоління, що отримана з використанням методу експертних оцінок.

Таблиця 3.2 – Оцінка значущості цінностей для поколінь

№ з/п	Цінності	Бєбі-бумери	X	Y	Z
I	2	3	4	5	6
1	Особистісне зростання, освіта	4	5	5	5
2	Гідна заробітна плата	5	4	4	5
3	Грошова винагорода	5	5	4	5
4	Командна робота	4	3	2	2
5	Соціальні гарантії	5	4	2	1
6	Визнання трудових успіхів	5	4	4	3
7	Можливість виявити творчі здібності	1	1	3	4
8	Стабільність та надійність професії	5	5	2	2
9	Гнучкий графік	3	1	5	4
10	Нормований робочий графік	3	5	1	1
11	Вільне, неформальне спілкування на роботі	1	1	5	4
12	Можливість працювати віддалено	1	2	5	5

На формування цінностей індивіда впливають історичні події часу його покоління. На основі оцінки значущості цінностей для кожного покоління можна визначити, які саме фактори більшою мірою впливають на мотивацію працівників тієї чи іншої вікової групи та соціально-історичний контекст, який вплинув на їхнє формування (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Пріоритетні цінності для поколінь

Покоління	Цінності	Соціально-історичний контекст
Бєбі-бумери	1. Гідна заробітна плата. 2. Грошова винагорода. 3. Соціальні гарантії. 4. Визнання трудових успіхів	Отримало свою назву у зв'язку зі сплеском народжуваності, характерним для 1943-1963 років. Їхні цінності почали формуватися в післявоєнний період, коли суспільство було налаштоване досить оптимістично, а основою успіху була лише командна робота
X	1. Особистісне зростання, освіта. 2. Грошова винагорода. 3. Стабільність та надійність професії. 4. Нормований робочий графік	Покоління сформувалося під час «великої ломки», бачило багато труднощів. Саме представники цього покоління прийняли він непросте завдання витягнути себе і сім'ю під час формування ринкової економіки. Вони будували свою кар'єру крок за кроком, довго і важко йшли до своїх цілей. Вони звикли добиватися, доводити, заробляти
Y	1. Особистісне зростання, освіта. 2. Гнучкий графік.	Покоління, що виростало у відносному добробуті, під опікою інтенсивно працюючих батьків, зовсім інакше дивиться

	3. Вільне, неформальне спілкування на роботі. 4. Можливість працювати віддалено	на життя. Вони не хочуть нікому нічого доводити, не готові заробляти кров'ю та згодом. Покоління виросло в відкритому світі, де всі межі умовні
Z	1. Особистісне зростання, освіта. 2. Гідна заробітна плата. 3. Грошова винагорода. 5. Можливість працювати віддалено	Зросли серед цифрових технологій. На їх соціальний та філософський світогляд вплинула світова економічна криза, розвиток мобільних технологій, Інтернет 2.0. Це покоління народилося в епоху постмодернізму та глобалізації

Слід зазначити, що подібними цінностями щодо різних поколінь є: гідна заробітна плата і особистісне зростання, освіта. Для кожного співробітника важливо отримувати достатньо грошей за свою роботу, для них це певна оцінка їхніх трудових досягнень. Якщо вони отримують високу заробітну плату, отже, начальство цінує їхній внесок у діяльність та розвиток установи, бачить їхню наполегливу роботу в цілому.

Особистісне зростання та освіту також цінують покоління, але даний фактор відіграє абсолютно різну роль для кожного з них. Покоління бейбумерів та X вважають освіту якимось інструментом підвищення своєї значущості та конкурентоспроможності в установі. На їхню думку, якщо вони постійно вдосконалюватимуть і поповнюватимуть свої знання та вміння, то це забезпечить їх високою заробітною платою і дозволить утриматися їм на своєму робочому місці. Покоління Y не прив'язане до матеріальних цінностей так, як їх попередники, з чого виходить, що стабільність не є визначальним фактором [6]. Найбільш важливим фактором при виборі роботи для представників покоління Y є набуття досвіду та підвищення кваліфікації, а можливість саморозвитку вважається критично важливою для майбутнього [7]. Для покоління Y і Z освіта не тільки спосіб бути конкурентоспроможним на ринку праці, а й у першу чергу спосіб життя, який диктує мода. В даний час модним є саморозвиток та самовдосконалення у всіх сферах життя [5].

При аналізі сутності поколінь не можна не розглянути їхню цінність з боку роботодавця (табл. 3.4). Кожне покоління відіграє особливу роль у діяльності установи за рахунок унікального набору якостей і поглядів. Вони мають свої слабкі та сильні сторони, які слід враховувати під час найму працівника на певну посаду.

Покоління бекі-бумерів та X в основному обіймають керівні посади у різних сферах праці. Вони досвідчені, стабільні, хочуть визнання, репутації та високої заробітної плати. Представники цього покоління готові багато працювати і ставити інтереси установи вище за власні, що, безсумнівно, цінує керівництво. Вони впевнені у таких працівниках та готові довіряти їм найскладніші завдання та делегувати свої повноваження. Покоління бекі-бумерів та X готові передавати свій досвід та спрямовувати у роботі менш досвідчених колег.

Таблиця 3.4 – Цінність працівників для установи

Покоління	Цінність для установи	Вид роботи
Бекі-бумери	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ставлять роботу на перше місце, для них цікаві цілі вище своїх власних. 2. Передають свій досвід молодим працівникам. 3. Стабільні, добре справляються зі своїми трудовими обов'язками 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Гарні керівники. 2. Формують командну роботу. 3. Наставництво
X	<ol style="list-style-type: none"> 1. Добре керують людьми. 2. Висока працездатність, цілеспрямованість та стресостійкість 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Керівництво вищої та середньої ланки
Y	<ol style="list-style-type: none"> 1. Швидке навчання та висока адаптивність. 2. Добре освоюють іноземні мови та нові технологічні програми. 3. Швидко переходять на різні завдання. 4. Можуть поєднувати кілька професій 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Для керівництва поколінню поки що не вистачає досвіду. 2. Беруть участь у різноманітних конференціях та інших заходах. 3. Пропонують нові ідеї для розвитку та вдосконалення установи
Z	<ol style="list-style-type: none"> 1. Талановиті та добре орієнтуються в сучасному світі, де переважають технології. 2. Швидко аналізують великий обсяг інформації. 3. Пропонують нестандартні, екстраординарні рішення. 4. Можуть вирішувати кілька завдань одночасно 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Їм необхідний наставник, який скоординує їхню роботу, правильно поставить завдання та пояснить нюанси

Покоління Y займає проміжне положення. Вони вже мають якийсь досвід у робочій сфері, але його недостатньо для керівної посади. Вони мають величезні амбіції і потенціал для розвитку своєї кар'єри. Представники цього покоління досить швидко засвоюють нові знання, необхідні їм у робочому процесі. Представники покоління Y заявляють, що кар'єра – це не все їхнє життя. Вони не готові жертвувати своїм особистим життям заради роботи, вони повинні залишатися вільний час на повсякденні речі [37]. Вони сповнені ідей та підходів, як реалізувати різні завдання, які ставить перед ними керівництво. Особливу увагу варто приділити мотивації даного покоління та покоління Z, тому що вони прагнуть спробувати себе у різних сферах і далеко не завжди готові присвятити своє життя розвитку та процвітанню установи.

Варто зазначити, що цінності працівника та роботодавця кардинально відрізняються. Роботодавцю важливим є якісне виконання працівником його посадових обов'язків, що, безсумнівно, впливає на діяльність установи. З іншого боку трудових відносин перебуває працівник, для якого його професія є інструментом для задоволення потреб у грошах, самовираженні, визнанні тощо. Саме система мотивації є сполучною ланкою між ними, що стимулює працівників досягати цілей, які перед ними ставить установа, а натомість вони отримують матеріальні та нематеріальні блага.

Для створення ефективної системи мотивації співробітників будь-якого віку необхідно враховувати їх пріоритетні цінності з теорії поколінь, які дозволять спрямувати витрати саме на стимули, необхідні конкретному співробітнику. Можна запропонувати стимули, які впливають на мотивацію поколінь (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Стимули, які впливають на мотивацію поколінь

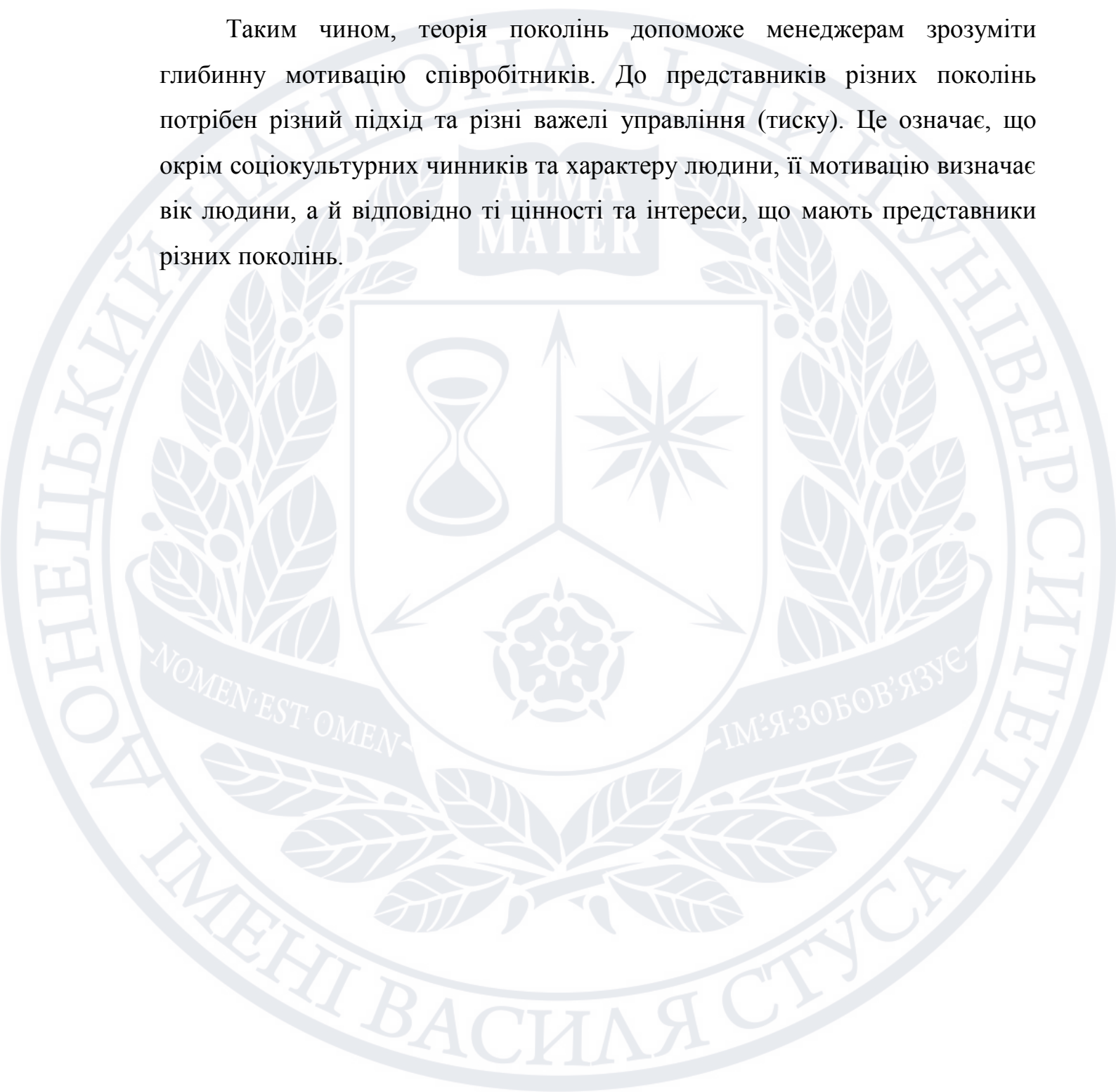
Покоління	Стимули, які впливають на мотивацію
Бєбі-бумєри	<ol style="list-style-type: none"> 1. Матеріальні винагороди (премії). 2. Соціальні гарантії (медичне обслуговування, харчування тощо). 3. Соціальні пільги. 4. Нагороди, грамоти за трудові здобутки. 5. Путівки та абонементи за рахунок установи
X	<ol style="list-style-type: none"> 1. Матеріальні винагороди із прозорою системою бонусів та премій. 2. Фіксований оклад. 3. Корисні подарунки (орієнтовані на їх потреби). 4. Курси, навчання за рахунок установи
Y	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неформальне спілкування у робочий час. 2. Гнучкий графік та можливість працювати віддалено. 3. Додаткові вихідні. 4. Відрядження, конференції у інших країнах, містах. 5. Можливість застосування соціальних мереж, корпоративного порталу, різних технологій у робочому процесі
Z (покоління Альфа)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Система наставництва. 2. Можливість реалізувати свій творчий потенціал. 3. Можливість застосування соціальних мереж, корпоративного порталу, різних технологій у робочому процесі

Провівши порівняльний аналіз основних характеристик, цінностей та їхньої значущості для бєбі-бумєрів, X, Y, Z, можна відзначити, що всі вони унікальні за своєю сутністю. При створенні системи мотивації та стимулювання варто враховувати ці особливості, щоб впровадити в діяльність установ судової сфери найефективніші методи впливу на співробітників. Це дозволить не тільки підвищити продуктивність праці, а й максимально оптимізувати витрати на мотивацію, оскільки роботодавець застосовуватиме саме ті стимули, які найбільше впливають на певне покоління. Застосування теорії поколінь у системі мотивації дає можливість задовольнити потреби як працівників, так і роботодавців.

Отже, важливе завдання керівництва сучасних організацій - сформувати таку систему мотивації праці працівників, що враховуватиме особливості усіх поколінь працівників, які працюють в організації. З метою формування цілісної системи мотивації у сучасних умовах, керівникам потрібно розуміти, що саме мотивує конкретного працівника, а що ні. Таким

чином, індивідуальний підхід до вибору мотиваційних факторів є ефективним інструментом, що значно підвищує рівень продуктивності праці працівників та їх лояльність [4].

Таким чином, теорія поколінь допоможе менеджерам зрозуміти глибинну мотивацію співробітників. До представників різних поколінь потрібен різний підхід та різні важелі управління (тиску). Це означає, що окрім соціокультурних чинників та характеру людини, її мотивацію визначає вік людини, а й відповідно ті цінності та інтереси, що мають представники різних поколінь.



ВИСНОВКИ

Проведене дослідження за проблематикою удосконалення механізму трудової мотивації працівників судової сфери дозволяє зробити низку висновків.

Мотиваційний механізм на сьогодні є вагомим важелем впливу на трудову поведінку персоналу. Він представляє собою систему, що регулює трудові відносини між працівником і роботодавцем, на основі використання мотивів поведінки людини, її конкретних інтересів, пробуджуючи в ній потребу самовіддано працювати для досягнення цілей організації. В межах мотиваційного механізму формування трудової поведінки персоналу відбувається складним шляхом через поєднання управлінського впливу роботодавця та активізації інтересів найманих працівників.

Основою сучасного мотиваційного механізму управління персоналом організації є діюча система матеріального та нематеріального заохочення працівників.

Спираючись на розробки, що наявні в науковій літературі, зроблено висновок, що в судовій сфері при запровадженні методів мотивації персоналу робиться акцент на питаннях співвідношення результатів роботи і заробітної плати працівників, плануванні потреб органів та установ судової сфери в людських ресурсах, нормуванні праці, управлінні персоналом. При цьому новітні теорії мотивації можуть застосовуватися обмежено, тільки в частині використання неекономічних стимулів, що пов'язано не тільки з лімітованим обсягом матеріального стимулювання, а й з жорсткою регламентацією праці працівників органів судової сфери.

В ході дослідження було акцентовано увагу на особливостях мотивації персоналу Служби судової охорони, й зокрема, Територіального управління ССО у Хмельницькій області.

Згідно наказу Центрального органу Служби судової охорони від 30.05.2019 р. № 31 «Про утворення територіальних підрозділів Служби

судової охорони» було розпочато утворення територіального управління Служби судової охорони у Хмельницькій області штатною чисельністю 85 штатних одиниць.

Структура персоналу Територіального управління включає три групи працівників (особи, яким присвоєно спеціальні звання співробітників Служби судової охорони; державні службовці; особи, які уклали трудовий договір із Службою судової охорони), отже основні підходи до формування механізму трудової мотивації персоналу, що включає матеріальну та нематеріальну мотивацію, регулюються окремими нормативними документами. Наприклад, Законом України «Про державну службу», «Про судоустрій і статус суддів», «Про національну поліцію» тощо.

У ході дослідження визначено, що базові складові матеріальної мотивації працівників ССО визначаються постановою Кабінету Міністрів України від "Про грошове забезпечення співробітників Служби судової охорони" та охоплюють щомісячні основні види грошового забезпечення, щомісячні додаткові види грошового забезпечення; одноразові додаткові його види. Приймаючи до уваги, що Служба є державною установою дані питання в організації є чітко регламентовані та врегульовані на національному рівні.

Слід зазначити, що зі становленням ССО, розвивається й система мотивації персоналу. Так, 2021 р. набув чинності Закон України Про внесення змін до Закону України «Про судоустрій і статус суддів» щодо врегулювання окремих питань проходження служби у Службі судової охорони», який передбачає, що з 01.01. 2022 р. посадовий оклад працівника Служби судової охорони встановлюється на рівні відповідного працівника апарату апеляційного суду. Проте, встановлено, що серйозною проблемою, яка гальмує практичне впровадження даної норми та розвиток системи матеріальної мотивації працівників ССО є недостатнє фінансове забезпечення Служби. У 2022 році Держбюджетом було передбачено фінансування на рівні лише 33,3 % від фактичної потреби ССО.

Після введення в Україні воєнного стану Кабінет Міністрів України прийняв постанову №168 «Питання деяких виплат військовослужбовцям, особам рядового і начальницького складу, поліцейським та їх сім'ям під час дії воєнного стану», яка підлягає застосуванню саме з 24 лютого 2022. Її дія розповсюджуються й на певні категорії працівників ССО та передбачає виплату додаткової винагороди в розмірі 30 000 гривень щомісячно, а тим з них, які беруть безпосередню участь у бойових діях або забезпечують здійснення заходів з національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії, перебуваючи безпосередньо в районах у період здійснення зазначених заходів розмір цієї додаткової винагороди збільшується до 100 тис гривень в розрахунку на місяць пропорційно часу участі у таких діях та заходах. Однак, як негативний момент слід зауважити, що фактично ця норма для працівників ССО виконується не в повній мірі, що провокує від них низку судових позовів.

Методи нематеріальної мотивації, які використовуються в територіальних управліннях ССО охоплюють наступне:

- 1) оголошення подяки;
- 2) нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу;
- 3) дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному цим Законом;
- 4) представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота);
- 5) представлення до відзначення державними нагородами.

Встановлено, що серед цих методів значна увага приділяється розвитку персоналу та його навчанню, що регламентовано Положенням про організацію професійного навчання співробітників Служби судової охорони, яке набрало чинності з 1 лютого 2021 року. Навчання співробітників Служби реалізується за трьома основними формами. Позитивним моментом є високий рівень залученості співробітників Служби до різних видів і програм навчання.

В цілому слід зауважити, що враховуючи специфіку досліджуваної установи, мотиваційний механізм є доволі стандартним, не завжди дозволяє врахувати індивідуальні мотиви окремих співробітників, що є підставою для його удосконалення.

За результатами проведеного дослідження було запропоновано удосконалений механізм трудової мотивації працівників судової сфери. Він ґрунтується на тому, що сучасні теорії мотивації спрямовані на використання мотивів працівника до праці та враховують психологічні особливості індивіда, а поведінка людей у конкретній ситуації зазвичай визначається сукупністю мотивів та його пріоритетом для людини. Пропонований механізм включає в якості трьох базових підсистем управління організаційну культуру, систему управління персоналом та систему стимулювання. Вони мають єдину мету – підвищення віддачі від персоналу, а головним завданням організаційної культури стає врахування цінностей персоналу для формування ефективної системи мотивації праці.

З метою удосконалення чинного механізму мотивації в роботі запропоновано використовувати напрацювання теорії поколінь та застосовувати стимули диференційовано для представників різних поколінь. При цьому слід зауважити, що представники кожного з поколінь представляють для організації специфічну цінність та є схильними для виконання певних видів робіт. Отже, важливе завдання керівництва сучасних організацій - це сформувати таку систему мотивації, що враховуватиме особливості усіх поколінь працівників, які працюють в ній. З метою формування цілісної системи мотивації, керівникам потрібно розуміти, що саме мотивує конкретного працівника, а що ні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акименко Н. В., Мамонтенко Н. С. Системна мотивація управлінського персоналу підприємства. *БІЗНЕСІНФОРМ*, № 1, 2019. С.364-370.
2. Александрова Р. А. Формування ефективного механізму мотивування праці управлінського персоналу організації. *Reporter of the priazovskyi state technical university*. 2019, Issue 37. С.148-155.
3. Базалійська Н. П., Батовський В. В. Управління трудовою поведінкою персоналу на засадах реалізації системи трудової мотивації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22(1). С. 10-15.
4. Бришкевич І., Якубів В. Вплив теорії поколінь на формування мотивації працівників. *Економіка і суспільство*. Випуск 41, 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1541/1482>
5. Василик А. В., Шкарбан Ю. П. Управління людським капіталом інноваційного типу з урахуванням теорії поколінь. *Бізнес Інформ*. 2018. № 2. С. 70-74.
6. Гриньова В.М. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом на підприємстві: монографія / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна. Х.: ХНЕУ, 2012. 298 с.
7. Денисенко М. П., Давиденко Н. В. Теорія поколінь та який її вплив на сучасний бізнес. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 46-49.
8. Долгіх Н. Удосконалення соціально-трудових відносин у сфері трудової мотивації. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 3. С. 80-84.
9. Дума О. І., Хім М. К. Управління ефективністю професійного та особистісного розвитку державних службовців на основі положень теорії поколінь. *Економіка та держава*. 2019. № 6. С. 74-78.

10. Елен Р. Даніелс, Кей Стаффорд. Залучення працівників до кращої праці: метод.реком. Львів: Надія, 2014. 256 с.
11. Жибак М. М., Літвінов В. І. Матеріальні фактори системи трудової мотивації як основний чинник мотиваційного механізму аграрних підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 4. С. 38-40.
12. З 1 січня 2022 року співробітникам судової охорони підвищать зарплати. URL: <https://yaizakon.com.ua/z-1-sichnya-2022-roku-spivrobitnikam-sudovoyi-ohoroni-pidvishhat-zarplati/>
13. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
14. Закон України «Про судоустрій та статус суддів» від 2 червня 2016 року № 1402-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text>
15. Калина А.В., Дороніна О.А. Організаційно-економічний механізм стимулювання праці в умовах інноваційного розвитку: монографія. Донецьк, 2013. 415 с.
16. Кієєв Є.В. Мотивація праці працівників органів публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 3(66)/2019. С. 188-196.
17. Климчук А.О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу: монографія. Хмельницький: ХНУ. 2018. 283 с.
18. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. Київ : КНЕУ, 2011. 345 с.
19. Корольова К. Взаємозв'язок мотивації і рівня професійних досягнень. *Персонал*. 2012. №2. С.50 – 55.
20. Лазоренко Т.В., Місяйло О.В. Міжнародний досвід мотивації праці та можливості його застосування в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 22, частина 2, 2018. С. 67-71.

21. Лозовський О.М. Мотивація як складова ефективного управління персоналом. *Международный научный журнал «Интернаука»*. № 7 (47), 2 т., 2018. С. 41-44.
22. Малик О. 30 000 грн. грошової винагороди для Служби судової охорони: постанова КМУ №168. URL: <https://www.malyk.com.ua/news/publication/vyplata-groshovoi-vynagorody-sydovii-ohoroni#:~:text=>
23. Михайличенко В.В., Ещенко М.Г. Мотивація як спосіб активізації діяльності персоналу. *Збірник наукових праць ДонНАБА*, № 1,2019 (15). С.174-178.
24. Офіційний сайт Державної судової адміністрації. URL: https://dsa.court.gov.ua/dsa/about_dsa/about
25. Погорелова Т. О., Юрченко В. А. Моральне та матеріальне стимулювання праці на сучасному етапі ринкових відносин. *Вісник НТУ*. 2015. № 26 (1135). URL: <http://vestnik.kpi.kharkov.ua/>
26. Подольська О. В., Оберемок В.В. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємствах. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 3. С. 62–67.
27. Положення про Територіальне управління Служби судової охорони у Хмельницькій області.
28. Постанова Кабінету Міністрів України від 03 квітня 2019 р. № 289 «Про грошове забезпечення співробітників Служби судової охорони».
29. Потьомкін Л. Н. Матеріальна мотивація найманого персоналу: сучасні проблеми та їх вирішення. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*, № 2, 2018. С. 54-60.
30. Про введення в дію штатів територіальних управлінь Служби судової охорони: Наказ ССО від 11.12.2020 № 679.
31. Рішення Вищої ради правосуддя від 04.04.2019 №1051/0/15-19 «Про затвердження Положення про Службу судової охорони» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1051910-19#Text>

32. Сівашенко Т. В., Костюнік О. В. Організаційно-економічний механізм трудової мотивації у підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 3. С. 18-22.
33. Семикіна М. В. Індикатори економічної та соціальної ефективності мотивації праці. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 10 (40). С. 181- 189.
34. Сивицька І.Г., Синиченко А.В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. *Економіка і організація управління*, № 3 (35), 2019. С. 92-100.
35. Служба судової охорони представила ВРП Звіт про роботу у 2021 році. URL: <https://ics.gov.ua/archive/1241499/>
36. Смірнова, К., Чабанюк, А. (2021). Причини, наслідки та способи подолання демотивації персоналу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, (32). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-30>.
37. Соколовська В. В., Іванченко Г. В. Мотивація співробітників на основі теорії поколінь: теоретичний підхід. *Економіка та держава*. 2018. № 10. С. 58-62.
38. Тельнов А. Формування мотиваційного механізму якості праці в системі управління якості інноваційної продукції. *Україна: аспекти праці*. 2017. № 2. С. 38-44.
39. Токіна Л. Організація психологічного супроводу працівників при зміні системи мотивації: підручник. Київ: Знання, 2017. 72 с.
40. Ульяновченко О. В., Бухало О. В. Теоретичні підходи до проблеми мотивації праці, як фактору підвищення ефективності використання трудових ресурсів. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2020. № 2. С. 390-399.
41. Хрипун В. У ДСА обіцяють, що у 2023 році заробітна плата працівників апаратів збільшиться. URL: <https://sud.ua/uk/news/publication/255686-v-gsa-obeschayut-cto-v-2023-godu-zarabotnaya-plata-rabotnikov-apparatov-velichitsya>

42. Чумак Л. В. Теорія поколінь у контексті парадигм освіти. *Педагогічний альманах*. 2019. Вип. 42. С. 15-23.

43. Шаповал О.А., Коробко А.В. Систематизація теоретичних аспектів мотивації праці персоналу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 3, 2018. С. 137-140.

44. Шафранська Т.Ю., Коломієць О.В., Основні види мотивації працівників. URL:

http://www.nauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm

45. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Лобунець І. С. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи. *Проблеми економіки*. № 2 (36). 2018. С.268-275.

