

## ТРЕНІНГ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОСОБОВОГО СКЛАДУ ПОЛІЦІЇ ОХОРОНИ

### TRAINING FOR THE FORMATION OF MOTIVATION FOR THE PROFESSIONAL ACTIVITIES OF SECURITY POLICE PERSONNEL

У статті обґрунтовано актуальність як безпосереднього розвитку внутрішньої мотивації персоналу, так і формування у керівної ланки відповідних навичок мотивування. Наголошено на важливості упровадження міждисциплінарної інтеграції у дослідження мотивації. Відзначено тенденції зміни традиційних систем мотивації до зниження значення матеріальних мотивів та підвищення значення технологій нематеріальної мотивації. Висвітлено переваги самогенерації внутрішніх винагород над зовнішніми винагородами. Зазначено, що різноманітність професійних умінь, ідентифікованість і вагомість завдань, автономність і зворотний зв'язок породжують переживання значимості роботи та відповідальності за її результати. Запропоновано тренінг формування мотивації професійної діяльності особового складу поліції охорони. Мета тренінгу – створення та посилення робочої мотивації шляхом активізації мотивів особистості та використання енергії актуальних мотивів. Підґрунтям тренінгу є інтеграція двох напрямів розвитку внутрішньої мотивації: перший – зовнішні об'єктивні впливи на зміст та структуру діяльності, другий – впливи на саму особистість, її потенціал та прагнення саморозвитку. Мотивувальна сила тренінгу передбачає, що його учасники повинні не лише вміти використовувати набуті компетенції, а й прагнути застосувати нове знання та новий досвід. Переважно використовується внутрішня мотивація, увагу спрямовано на формування здатності до самодетермінізму, саморозвитку професійної спрямованості. Етапи тренінгу: вступний, діагностичний, цілепокладальний, формувальний, настановчий. Використано такі тренінгові методи: робота у групах, командна робота, індивідуальна робота, рольова гра, дискусія, малювання, медитативні вправи. Визначено напрями використання тренінгу формування професійної мотивації з метою оптимізації поліцейського менеджменту персоналу поліції охорони.

**Ключові слова:** мотивація, внутрішня мотивація, мотивування, професійна моти-

вація поліцейських, тренінг професійної мотивації.

The article substantiates the relevance of both the direct development of the internal motivation of the staff, and the formation of appropriate motivation skills among the management. The importance of introducing interdisciplinary integration into the study of motivation is noted. The tendencies of traditional motivation systems to reduce the value of material motives and increase the value of non-material motivation technologies are noted. The advantages of self-generation of internal rewards over external rewards are reflected. It is noted that a variety of professional skills, identification and significance of tasks, autonomy and feedback give rise to the experience of the significance of work and responsibility for its results. A training for the formation of motivation for the professional activities of security police personnel is proposed. The purpose of the training is to create and strengthen work motivation by activating the motives of the individual and using the energy of actual motives. The basis of the training is the integration of two directions for the development of internal motivation: the first is external objective influences on the content and structure of activity, the second is the influence on the personality itself, its potential and desire for self-development. The motivating power of the training suggests that its participants should not only be able to use the acquired competencies, but also strive to apply new knowledge and new experience. Internal motivation is mainly used, attention is directed to the formation of the ability to self-determinism, self-development of a professional orientation. Stages of training: introductory, diagnostic, goal setting, formation, installation. The following training methods were used: group work, teamwork, individual work, role-playing game, discussion, drawing, meditative exercises. The directions of using the training on the formation of professional motivation for optimization the police management of the security police personnel are determined.

**Key words:** motivation, internal motivation, motivator, professional motivation of police officers, professional motivation training.

УДК [159.98:351.74](477)  
DOI <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2022.41.38>

#### Давидова О.В.

к. психол. н., доцент,  
провідний науковий співробітник  
науково-дослідної лабораторії  
психологічного забезпечення  
Державний науково-дослідний інститут  
Міністерства внутрішніх справ України

#### Пампура І.І.

старший науковий співробітник науково-  
дослідної лабораторії психологічного  
забезпечення  
Державний науково-дослідний інститут  
Міністерства внутрішніх справ України

Працівники Національної поліції України виконують свої професійні обов'язки загалом в екстремальних умовах, а через повномасштабне вторгнення РФ до території України небезпека сягнула найвищого рівня, через виклики воєнного часу завдання поліцейських й надалі ускладнюватимуться. Так, з метою забезпечення ефективної діяльності поліції та виконання нею завдань в умовах воєнного стану передбачено надання поліцейським додаткових повноважень. Зокрема поліція охорони як орган Національної поліції України офіційно надає послуги із захисту майнових прав та законних інтересів громадян України,

їх життя та здоров'я. Втім втрати війни створюють серйозні загрози для особистості, а отже лише дієвий мотиваційний механізм в змозі забезпечити адаптивність психічного функціонування, збереження цілеспрямованості, ефективності дій та ефективного керування людським ресурсом.

Підходи до формування мотивації персоналу змінювалися від простої матеріальної винагороди до різноманітних за своєю складністю моделей, які базуються на ситуаційному підході, людських потребах, а також орієнтовані на індивідуальний характер та сприйняття мотиваційного інструментарію [1, с. 5].

Провідні зарубіжні дослідники визнали важливість міждисциплінарного та уніфікованого підходу до вивчення мотивації [4]. Міждисциплінарний мультиметодичний напрям досліджень, який отримав назву науки про мотивацію [7], нині є новітньою галуззю знань.

Так, лабораторія науки про мотивацію Університету Редінга (Великобританія) [11] упроваджує інтегративний підхід, спираючись на дані кількох дисциплін (когнітивної, соціальної та педагогічної психології, когнітивної, соціальної нейробіології і психометрії) та кількох підходів (використання поведінкового експерименту, лонгітюдного аналізу даних, нейровізуалізації, метааналізу, статистичного моделювання, мережевого аналізу). Вчені вивчають низку фундаментальних і прикладних міжпредметних дослідницьких питань із кінцевою метою надання комплексного погляду на мотивацію особистості.

Переваги, які надають організаціям кваліфіковані працівники, що постійно розвиваються, виявляються значними. Зміна традиційних систем мотивації має тенденції до зниження значення матеріальних благ як мотиваційних аспектів трудової діяльності, до появи бажання зберігати баланс між роботою та іншими аспектами життя, до зростання потреби знайти захопливу роботу, що принесе особисте задоволення. Розвиток нового покоління працівників із незалежним складом розуму та високим рівнем освіти вимагає від організації сприяння досягненню особистих цілей, постійного пізнання нового у процесі роботи, а також керівників, які можуть бути зразковими інструкторами. Безумовно матеріальні мотиви залишаються важливим каталізатором, здатним суттєво підвищити трудову активність та сприяти досягненню особистих цілей і цілей організації. Однак заслуговує на увагу думка дослідників [3] про те, що керівникам слід пам'ятати: до них приходять за хорошими грошовим забезпеченням і кар'єрним зростанням, а йдуть через гнітючу атмосферу та неадекватне керівництво. Тому технології нематеріальної мотивації не слід вважати другорядними, навпаки – нині спостерігається підвищення значення трудових і статусних мотивів.

Зовнішні стимули, безсумнівно, відіграють важливу роль у формуванні нашої поведінки, однак сучасні зарубіжні дослідники наголошують на дивовижній здатності людини брати участь у виконанні завдань без таких стимулів шляхом самогенерації внутрішніх винагород [4]. Ба більше, дослідження із соціальної психології також виявили, що зовнішня винагорода іноді може підірвати внутрішню мотивацію, коли люди займаються цікавим завданням. Це явище, яке називається ефектом підриву або ефектом надмірного виправдання [11], свідчить про те, що зовнішні винагороди не завжди є корисними.

Психологічні та нейронні механізми, що лежать в основі генерації внутрішніх винагород, повною мірою не досліджено. Хоча внутрішні та зовнішні винагороди відіграють подібну роль у певних ситуаціях, деякі аспекти внутрішніх винагород є унікальними. Одним з таких аспектів визнано метамотивацію [10, 13]. Метамотиваційне переконання належить до власних переконань і розуміння особою того, як працює мотивація. Як і результати вивчення метапізнання, дослідження демонструють, що люди часто помиляються у своїх переконаннях щодо мотиваційної властивості внутрішніх винагород [6, 12]. Зокрема, коли піддослідних попросили попрацювати над нудним завданням і зробити прогноз, наскільки цікавим буде завдання, їхній прогноз був неточним. Їхня прогнозована зацікавленість у виконанні завдань була меншою, ніж фактична, що вказує на схильність людей недооцінювати свою здатність отримати внутрішню винагороду. До речі, ця неточність метамотиваційного переконання може частково пояснити, чому керівники часто так покладаються на зовнішні винагороди, щоб мотивувати інших людей. Наведене явище отримало назву «зараження мотивації» [5].

Разом із тим у вітчизняній практиці найбільш дієвими інструментами мотивації вважаються фінансові, проте дані ресурси є обмеженими, а значна частина керівників не готова витратити кошти на мотивування персоналу. Тому частіше використовують певні санкції за невиконання завдання. Нематеріальні методи мотивації використовуються, але меншою мірою, оскільки оцінюються як менш дієві. Втім імовірніше низька ефективність цих методів зумовлюється недостатньо обґрунтованим їх використанням, тому актуальним вбачається як безпосередньо розвиток внутрішньої мотивації персоналу, так і формування у керівної ланки відповідних навичок мотивування.

На окрему увагу заслуговує новітня теорія «людських спонукань», створена шляхом синтезу результатів міждисциплінарних досліджень у таких галузях як нейронауки, біологія та еволюційна психологія [9, с. 165]. На думку авторів, працівники керуються чотирма основними емоційними прагненнями [8, 14], які є продуктом загальнолюдської еволюційної спадщини:

- прагнення до придбання (чітка та прозора система винагород відповідно до результатів праці, можливості для просування);
- прагнення до зв'язків (культура організації сприяє командній роботі, співпраці, відкритості та дружньому ставленню);
- прагнення до розуміння (завдання організації створюються та визначаються як значущі, цікаві та складні);

– прагнення до захисту (забезпечено прозорість і справедливість усіх організаційних процесів).

Дослідники стверджують, що здатність організації відповідати цим основним запитам пояснює близько 60% дисперсії співробітників за мотиваційними показниками залучення, задоволення, відданості і намірів звільнитися. Науковці приходять до висновку, що організація найкраще може вплинути загальну мотивацію, задовольнивши всі чотири прагнення разом.

Мета розробки програми тренінгу формування мотивації професійної діяльності особового складу поліції охорони визначена відповідно до двох напрямів розвитку внутрішньої мотивації. Перший напрям – безпосередній розвиток внутрішньої мотивації у персоналу організації. Другий – формування в управлінського складу навичок внутрішнього мотивування персоналу. Мета тренінгу – створення та посилення робочої мотивації шляхом активізації мотивів особистості та використання енергії актуальних мотивів.

Завдання – формування уявлення про закономірності й механізми мотиваційної сфери особистості, здатності ідентифікувати мотиваційний аспект професійної проблеми, обирати методи її вирішення, дотримуватися індивідуального підходу у професійній діяльності з огляду на мотиваційні особливості працівників. Завдання тренера – створити такі умови, щоб учасники спочатку змогли випробувати на собі дію мотиваційних механізмів, потім навчитися керувати ними, апробувати опанований інструментарій у групі, а після цього навчитися керувати цими механізмами для досягнення максимального результату.

**Концепція тренінгу.** Сила мотивації і водночас потенційна ефективність вирішення завдання – результат взаємодії трьох незалежних величин, а саме: особистості, змісту завдання і ситуації. Підґрунтям тренінгу є інтеграція двох напрямів розвитку внутрішньої мотивації. Перший напрям передбачає зовнішні об'єктивні впливи на зміст та структуру діяльності, оскільки менеджер неминуче стикається з необхідністю вирішення різноманітних мотивувальних завдань: спонукати працівників до виконання професійної діяльності, приводити спрямованість їхніх спонукань у відповідність до цілей організації, орієнтувати на досягнення певного результату, надихати і підтримувати енергію і наполегливість, допомагати подолати апатію і втому тощо. Перетворивши ситуацію навколо особистості, можна привнести деякі зміни до самої особистості чи зумовити її власні ідеї щодо необхідності відповідних змін [2, с. 53]. Другий напрям орієнтований на саму особистість, її потенціал та прагнення саморозвитку. Якщо психологічними впливами

сприяти деяким особистісним зрушенням, це позначиться й на стилі мотивації. Оптимальне поєднання вказаних напрямів підвищує ефективність використання кожного з них.

Формування мотивації розуміємо як організацію такого середовища, в якому у працівника активізуються важливі для професійної діяльності його власні мотиви. Використовувати переважно внутрішню мотивацію, а не споруджувати зовнішні важелі, водночас спрямовувати ці сили на благо організації і разом з тим не на шкоду працівникам – у цьому суть запропонованого підходу.

В основу концепції покладено уявлення про те, що тренінг має бути мотивувальним: його учасники повинні не лише вміти використовувати нові компетенції, сформовані у спільній роботі, а й прагнути застосувати нове знання та новий досвід. Очевидно, проведення тільки-но тренінгової програми недостатньо для змін у змісті мотиваційної сфери особистості, тому увага переважно спрямована на формування здатності до самодетермінізму, саморозвитку професійної спрямованості.

Структура програми тренінгу. Програма кожного етапу розрахована на 120 хвилин, з них 15 хвилин – перерва. Ще 15 хвилин доцільно передбачити для відповідей на спонтанні питання та дискусії. Сесії проводяться раз на тиждень.

Перший етап – вступний. Мета – знайомство учасників групи, створення атмосфери довіри та саморозкриття, формулювання цілей та занурення у тему мотивації.

Методи: групова робота, індивідуальна робота, вирішення проблемних завдань, міні-лекція, бесіда, дискусія, медитативна праця.

На вступному занятті учасники знайомляться з правилами поведінки у тренінговій групі, висловлюють очікування з приводу участі у тренінгу. В основній частині заняття проводиться аналіз подій власного життя, актуалізація відчуття себе активним суб'єктом діяльності чи об'єктом дій зовнішніх обставин, міні-лекція про мотивацію професійної діяльності, виявлення типових стимулів діяльності, пригадування і переживання відчуття повної включеності та успіху у діяльності, вирішення професійних мотиваційних завдань щодо різних категорій працівників, виявлення сили власної мотивації, прийняття виклику щодо виходу із зони комфорту. Завершується робота прощанням учасників.

*Другий етап – діагностичний.* Мета – ознайомлення з основами ціннісного регулювання діяльності, аналіз особистісних конструктів і цінностей учасників у контексті внутрішньої мотивації, їх сприяння і перешкоджання здійсненню цілеспрямованої професійної діяльності.



*Методи:* командна робота, робота в парах, індивідуальна робота, рольова гра, підготовка та захист проєктів, дискусія, малювання.

Після вітання та обговорення питань, що виникли з моменту попередньої зустрічі, поглиблюється знайомство учасників. На основній частині заняття учасники образно зображують своє минуле, теперішнє і майбутнє, характеризують найбільш та найменш мотивованих працівників зі свого професійного досвіду, дискутують про вплив винагород та покарань на мотивацію професійної діяльності, обговорюють ролі цінностей у розвитку внутрішньої мотивації, сенс та мету своєї участі у роботі групи, визначають власні досягнення, пріоритети та особистісні ресурси. Наприкінці учасники прощаються.

*Третій етап – цілепокладальний.* Мета – опанування учасниками прийомів самодетермінації, оптимізації мотиваційної сфери, створення відкоригованих нарисів власних систем цінностей і конструктивів внутрішньої мотивації, оволодіння відповідними ролями.

*Методи:* командна робота, індивідуальна робота, робота в групах, рольова гра, дискусія, малювання.

Учасники вітають один одного, обговорюють отриманий досвід, поглиблюють згуртованість групи. Основна частина сесії починається з усвідомлення кожним таких власних детермінант як бажання, почуття обов'язку та відповідальні рішення, далі учасники здійснюють моніторинг своїх потреб, визначають можливості використання різних спонукань і бажань для реалізації поставленої мети. Після вправи для посилення згуртованості групи учасники переходять до створення нових конструктивів поведінки у різних професійних ситуаціях, у групах визначають сутність та межі професійного територіального та психологічного простору особистості, ілюструють та обговорюють деякі ефекти мотивації. Насамкінець проводиться ритуал прощання.

*Четвертий етап – формувальний.* Мета цього етапу – набуття досвіду внутрішньо мотивованої професійної поведінки, розвиток навичок стратегічного мотиваційного впливу, перевірка здатності до самодетермінізму.

*Методи:* робота в групах, індивідуальна робота, рольова гра, дискусія, малювання, релаксаційні вправи.

Сесія починається з вітання та обміну досвідом виконання попередньо створеної фіксованої ролі. Далі учасники символічно зображують своє минуле та теперішнє і намагаються інтегрувати власний життєвий досвід, створюють картину й план майбутнього, а також мотиваційне гасло (правило). Після цього групи програють алгоритми порушення професійного територіального та психологічного простору особистості, розробляють алгоритм профе-

сійного мотиваційного стимулу, перетворюють образ реального немотивованого працівника на мотивованого та відпрацьовують стиль відповідної взаємодії із ним, отримуючи відповідне домашнє завдання. Заняття завершується прощанням.

*П'ятий етап – настановчий.* Мета – підсумувати результати проведеного навчання та окреслити перспективи подальшої роботи над змінами у мотиваційній сфері.

*Методи:* робота у групах, індивідуальна робота, рольова гра, дискусія, малювання, медитативна вправа.

Після вітання та обговорення вражень про виконання домашнього завдання – відпрацювання взаємодії з немотивованим колегою, група переходить до основного етапу. Учасники символічно у малюнку зображують динаміку власного самопочуття у тренінговій групі, схематично ілюструють розподіл власного часу та обговорюють можливі корективи, створюють нарис актуальної самохарактеристики, пишуть листи до самих себе в майбутнє. Наступним кроком учасники у групах в ігровій формі проводять аналіз реальної професійної мотиваційної проблеми та формування стратегії щодо створення необхідної мотивації у конкретного працівника. З метою забезпечення зворотного зв'язку та оцінювання учасники відповідають на питання стосовно основних положень тренінгу, набувають оптимізму та вмотивованості щодо здійснення бажань, мрій та цілей. Завершується тренінг прощанням.

**Висновки з проведеного дослідження.** Проведений аналіз свідчить, що різноманітність професійних умінь, ідентифікованість і вагомість завдань, автономність і зворотний зв'язок породжують переживання значимості роботи та відповідальності за її результати. Запропонований тренінг формування професійної мотивації особового складу поліції охорони розроблено у межах загальної стратегії відомства, відповідно до положень і висновків сучасних теорій і концепцій мотивації, з використанням підтверджених досвідом різноманітних методів мотивування, згідно з найважливішими цілями і напрямками мотиваційного менеджменту та з урахуванням негативних аспектів мотивування персоналу. Матеріали тренінгу можуть бути використані у програмах професійного навчання поліцейських та мають сприяти ефективності службової діяльності поліції охорони.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Гацура В.Я. Мотиваційне управління малими підприємствами АПК: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Київ, 2002. 20 с.
2. Климчук В.О. Тренінг внутрішньої мотивації: результати апробації та структура. *Практична психологія та соціальна робота*. 2006. № 10. С. 52–59.

3. Литвишко Л.О., Марченко П.А. Технології мотивації персоналу підприємств у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 31. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-31-4
4. Braver TS, Krug MK, Chiew KS, Kool W, Westbrook JA, Clement NJ, Adcock RA, Barch DM, Botvinick MM, Carver CS, Cools R, Custers R, Dickinson A, Dweck CS, Fishbach A, Gollwitzer PM, Hess TM, Isaacowitz DM, Mather M, Murayama K, Pessoa L, Samanez-Larkin GR, Somerville LH; MOMCAI group. Mechanisms of motivation-cognition interaction: challenges and opportunities. *Cogn Affect Behav Neurosci*. 2014. Jun; 14 (2). P. 443–472. DOI: 10.3758/s13415-014-0300-0
5. Burgess, Laura G., Riddell, Patricia M., Fancourt, Amy K. The Influence of Social Contagion Within Education: A Motivational Perspective *Mind, Brain, and Education*. 2018. Vol. 12. № 4. P. 164–174. DOI: 10.1111/mbe.12178
6. Kornell, N., & Bjork, R.A. Learning concepts and categories: Is spacing the “enemy of induction”? *Psychological Science*. 2008. Vol. 19 (6), P. 585–592. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02127.x>
7. Kruglanski, A., Chernikova, M., & Kopetz, C. Motivation science. *Emerging trends in the social and behavioral sciences*. New York: Wiley. May 2015, P.1–16. DOI:10.1002/9781118900772.etrds0104
8. Lawrence, P.R., Nohria, N. *Driven: How human nature shapes our choices* Jossey-Bass, San Francisco. 2002.
9. Lee<sup>a</sup>, M.T., Raschke, R.L. Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach *Journal of Innovation & Knowledge*. 2016. Vol. 1. Issue 3. P.162–169. DOI: 10.1016/j.jik.2016.01.004
10. Miele, D.B., & Scholer, A.A. The role of meta-motivational monitoring in motivation regulation. *Educational Psychologist*. 2018. Vol. 53(1). P. 1–21. DOI: <https://doi.org/10.1080/00461520.2017.1371601>
11. Murayama, K. The science of motivation. Multi-disciplinary approaches advance research on the nature and effects of motivation. *Psychological Science Agenda*. June 2018. URL: <https://www.apa.org/science/about/psa/2018/06/motivation>
12. Murayama, K., Blake, A., Kerr, T., & Castel, A.D. When enough is not enough: Information overload and metacognitive decisions to stop studying information. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*. 2016. Vol. 42 (6). P. 914–924. DOI: 10.1037/xlm0000213
13. Murayama, K. Knowing your motivation: Metamotivation. *Annual Review of Japanese Child Psychology (Special Issue on Motivation and Psychology)*. 2014. P. 112– 116. URL: <https://www.apa.org/SCIENCE/ABOUT/PSA/2018/06/MOTIVATION>
14. Nohria, N., Groysberg, B., Lee, L. Employee motivation: A powerful new model. *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86 (7/8). P. 78–83. URL: <https://hbr.org/2008/07/employee-motivation-a-powerful-new-model>