

МОТИВАЦІЙНИЙ ШЛЯХ КАНДИДАТА В СУДДІ

THE MOTIVATIONAL PATH OF A JUDICIAL CANDIDATE

Ідеться про мотиваційний шлях кандидата в судді, акцентується увага на комплексному аналізі чинників, які сприяють формуванню їх професійного вибору. На базі теорії мотивації досліджується взаємодія особистісних потреб, соціальних очікувань, професійних мотивів у процесі вибору кандидатом кар'єри в судовій системі. Змістовні теорії зосереджуються на ідентифікації та класифікації людських потреб, які спонукають до дій. Серед аналізованих змістовних теорій – теорія потреб Генрі Маррея, яка включає первинні та вторинні потреби; соціопсихічна теорія мотивації Е. Мейо, що наголошує на значенні нематеріальних стимулів; ієрархія потреб А. Маслоу; теорія потреб ERG К. Алдерфера. Також розглядається теорія мотивації досягнення успіхів, запропонована Д. Мак-Клеllandом та іншими щодо мотивації до успіху, проти уникнення невдачі. Показана двофакторна теорія Ф. Герцберга, яка розділяє мотиваційні чинники на гігієнічні та мотиватори. Процесійні теорії, з іншого боку, розглядають поведінку людини через її сприйняття ситуації, очікування її оцінку можливостей. Серед ключових процесійних теорій – теорія сподівання В. Врума, яка описує взаємодію між сподіваннями та досяжністю, тобто кандидат у судді повинен вірити, що завдання є досяжним, щоб докласти зусиль для його виконання; теорії справедливості й атрибуції, які підкреслюють значення взаємодії та порівняння з іншими елементами у процесі формування мотивації; комплексна теорія мотивації моделі Портера – Лоулера, що інтегрує різні аспекти мотиваційного процесу.

Автор надає детальний огляд і критичний аналіз цих теорій, підкреслює їхній вплив на розуміння мотивації в контексті організаційного управління та лідерства. Під час проведення аналізу теорій "Х" та "Y" Д. Мак-Грегора автор розглядає, як різні погляди на управління людськими ресурсами можуть формувати організаційну культуру та впливати на мотивацію працівників. Теорії "Х" та "Y" висвітлюють контраст між авторитарними та демократичними стилями управління, вказують на те, що мотивація й ефективність праці можуть бути значно покращені через участь працівників в ухваленні рішень та визнання їхніх внутрішніх потреб і цілей. Окрім того, автор аналізує сучасні підходи до мотивації, як-от автономія та самодетермінація, які набувають популярності в організаційному контексті. Теорія самовизначення, запропонована Е. Деці та Р. Раян, підкреслює важливість автономії, компетентності та приналежності у формуванні внутрішньої мотивації. Визначено потреби та мотиви, які лежать в основі цього професійного вибору. Зокрема вказано, як особистісні цінності, етичні переконання, а також прагнення до соціального визнання та професійного зростання формують мотиваційний шлях кандидатів у судді. Окрема увага приділяється впливу внутрішніх і зовнішніх мотиваційних чинників, як-от потреба в досягненні справедливості, бажання вирішувати спори, а також досягнення високого соціального статусу й

авторитету в суспільстві. Пропонується комплексний погляд на мотиваційну структуру кандидатів у судді, вносячи вклад у розуміння того, як можна підвищити ефективність відбору та підготовки суддів. Особлива увага приділяється впливу юридичної освіти та професійного зростання на формування мотиваційного профілю кандидатів. Стаття вносить значний вклад у розуміння теоретичних аспектів мотивації до суддівської професії, пропонує напрями для подальших досліджень у цій галузі.

Ключові слова: мотивація, кандидат у судді, кар'єра судді, потреби, мотиви, етичні переконання, соціальне визнання, юридична психологія, справедливість, авторитет.

This discussion concerns the motivational trajectory of a judicial candidate, focusing on a comprehensive analysis of factors that contribute to their professional choice. Based on motivation theory, the interaction between personal needs, social expectations, and professional motives in the candidate's career choice in the judicial system is examined. Content theories focus on identifying and classifying human needs that motivate action. Among the content theories analyzed are Henry Murray's theory of needs, which includes primary and secondary needs; E. Mayo's socio-psychic theory of motivation, emphasizing the importance of non-material incentives; Abraham Maslow's hierarchy of needs; and Clayton Alderfer's ERG theory of needs. The theory of motivation for achievement proposed by D. McClelland and others regarding motivation for success versus avoidance of failure is also examined. Frederick Herzberg's two-factor theory, which divides motivational factors into hygienic factors and motivators, is shown. Process theories, on the other hand, consider human behavior through their perception of the situation, expectations, and evaluation of opportunities. Among the key process theories is V. Vroom's expectancy theory, which describes the interaction between expectations and attainability, i.e., a judicial candidate must believe that the task is achievable in order to make an effort to accomplish it; theories of justice and attribution, which emphasize the importance of interaction and comparison with other elements in the motivation formation process; and the comprehensive motivation theory of the Porter – Lawler model, which integrates various aspects of the motivational process.

The author provides a detailed review and critical analysis of these theories, highlighting their impact on understanding motivation in the context of organizational management and leadership. Analyzing D. McGregor's "X" and "Y" theories, the author examines how different views on human resource management can shape organizational culture and influence employee motivation. The "X" and "Y" theories illuminate the contrast between authoritarian and democratic management styles, indicating that motivation and work efficiency can be significantly improved through employee participation in decision-making and recognition of their intrinsic needs and goals. Furthermore, the author analyzes contemporary approaches to motivation, such as autonomy and self-determination, which are gaining popularity in the organizational context. The

УДК [159.9:34]:347.962-051
DOI <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2024.59.40>

Казачук О.С.

аспірантка за спеціальністю 053.

Психологія

ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»»

self-determination theory proposed by E. Deci and R. Ryan underscores the importance of autonomy, competence, and relatedness in forming intrinsic motivation. The needs and motives underlying this professional choice are identified, in particular, how personal values, ethical beliefs, as well as aspirations for social recognition and professional growth, shape the motivational pathway of judicial candidates. Special attention is given to the influence of internal and external motivational factors, such as the need for justice, the desire to resolve disputes, as well as achieving high social status and authority in society. A comprehensive

view of the motivational structure of judicial candidates is proposed, contributing to the understanding of how to enhance the effectiveness of the selection and training of judges. Particular attention is paid to the impact of legal education and professional growth on forming the motivational profile of candidates. The article makes a significant contribution to understanding the theoretical aspects of motivation for the judicial profession, suggesting directions for further research in this field.

Key words: *motivation, judicial candidate, judicial career, needs, motives, ethical beliefs, social recognition, legal psychology, justice, authority.*

Мотивація є ключовим елементом психології, який впливає на нашу поведінку, напрям діяльності й ухвалення рішень. Вона розкриває причини наших дій і реакції на зовнішні стимули та внутрішні потреби, відіграє важливу роль у досягненні наших цілей і відчутті задоволення від своїх досягнень [6].

Мотивація пояснює, що саме запалює іскру в нашій душі, спонукає до дій і додає прагнення в досягненні успіху. Цей психологічний процес охоплює різноманітні елементи, зокрема: внутрішню мотивацію (мотиви, які виходять із нас самих), зовнішню мотивацію (мотивація, що надходить зовні, наприклад, через винагороди або покарання), інтранзитивний мотив (бажання досягти мети саме заради неї) і транзитивний мотив (прагнення зробити щось заради інших) [11].

Мотиви – це внутрішні психологічні стани, які спонукають індивіда до дії, надають напрям і енергію його поведінці. Вони визначають причини, за якими людина вибирає якусь поведінку, намагається досягти конкретних цілей або реагує на різноманітні ситуації. Мотиви можуть бути зумовлені як внутрішніми потребами, так і зовнішніми стимулами, об'єднуючи такі аспекти, як бажання задоволення основних потреб, стремління до самореалізації, прагнення до визнання й успіху, а також відповідь на соціальні норми й очікування [14].

Потреби – це фундаментальні аспекти людського існування, які потребують задоволення для забезпечення фізичного, психологічного та соціального благополуччя індивіда. Вони мотивують людину до дії та визначають її поведінку, спрямовують її на пошук способів задоволення цих потреб. Потреби можна розділити на основні (фізіологічні потреби, як-от їжа, вода, притулок) та вищі (соціальні, емоційні, інтелектуальні, естетичні та потреби в самореалізації). Розуміння потреб є ключовим для аналізу мотивації та поведінки людей, а також для розроблення ефективних стратегій мотивації в різних сферах життя [10].

Для розуміння глибини мотивації необхідно звернутися до ключових теоретичних розробок у психології. Однією з найвідоміших є теорія потреб А. Маслоу, відома як «Піраміда

потреб», або «Теорія ієрархії потреб». За цією теорією, існує п'ять рівнів потреб: фізіологічні, безпеки, соціальні, поваги та самореалізації. Теорія стверджує, що мотивація розвивається від задоволення базових потреб до прагнення самореалізації, а наші дії визначаються найсильнішими на даний момент потребами [5].

Теорія потреб ERG К. Алдерфера схожа з теорією А. Маслоу. Вона вказує на те, що людські потреби можна класифікувати за трьома основними категоріями: потреби в існуванні, потреби у стосунках та потреби у зростанні. Відповідно до цієї теорії, ці категорії відображають різні рівні потреб, які мотивують поведінку людини. Потреби в існуванні включають базові матеріальні та фізіологічні потреби, як-от їжа, безпека та фізичний добробут. Потреби у стосунках охоплюють бажання мати значущі соціальні зв'язки, бути частиною групи та мати емоційну підтримку. Потреби у зростанні стосуються прагнення до особистісного розвитку та самореалізації, досягнення потенціалу та самовдосконалення [12].

У контексті мотиваційного шляху кандидата в судді теорія ERG вказує на необхідність задоволення цих трьох рівнів потреб для забезпечення ефективності мотивації. Базові умови існування, сприятливе середовище для розвитку професійних стосунків, можливостей особистісного зростання та розвитку сприяють не тільки досягненню професійних цілей кандидатами, але й забезпеченню високого рівня задоволення від їхньої роботи та внеску в судову систему.

За теорією очікувань В. Врума мотивація зумовлена переконаннями й очікуваннями щодо наслідків дій. Якщо ми прагнемо отримати позитивний результат від діяльності, наша мотивація зростає. Навпаки, очікування негативних наслідків знижує нашу мотивацію до дії [3].

Тому кандидати в судді повинні мати високий рівень мотивації, який спонукає їх до прагнення досягти успіху в судовій кар'єрі, заснованого на глибокому розумінні юридичних принципів, етичних норм і відповідальності перед суспільством. Їхня мотивація має бути підживлена не тільки зовнішніми стиму-

лами (соціальне визнання й авторитет), але і внутрішнім прагненням до справедливості. Важливим є також уміння аналізувати власні мотиви й очікування, адже саме вони визначають напрям професійного розвитку та здатність до самовдосконалення та навчання протягом усієї кар'єри.

Кандидати в судді можуть мати різноманітні внутрішні та зовнішні мотиваційні чинники, які впливають на їхнє бажання отримати цю важливу роль у суспільстві. Беручи до уваги теорію потреб Генрі Маррея, кандидати можуть бути мотивовані як первинними потребами, як-от: фізіологічні потреби та потреба в безпеці, так і вторинними потребами, що включають самореалізацію, визнання та повагу. Соціопсихічна теорія мотивації Е. Мейо підкреслює важливість нематеріальних стимулів (відчуття приналежності, визнання та почуття авторитету в роботі), що також може бути ключовим для мотивації кандидатів у судді [17].

У результаті проведеного аналізу теорій "X" та "Y" Д. Мак-Грегора в контексті мотиваційного шляху кандидата в судді відстежується важливість розуміння природи мотивації та ставлення до роботи. Теорія "X" припускає, що люди по суті ліниві та потребують зовнішнього контролю та керівництва для виконання своєї роботи, тоді як теорія "Y" виходить із припущення, що люди є природно мотивованими до роботи та прагнуть до самореалізації. У контексті кар'єри судді ці теорії наголошують на необхідності створення умов, що сприяють внутрішній мотивації та професійному зростанню [5]. Кандидати в судді, керовані принципами теорії "Y", бажають зробити вклад у судову систему, проявляють високий ступінь відповідальності, самостійності й етичної поведінки. Вони прагнуть до реалізації свого потенціалу через досягнення професійних цілей, визнання та поваги в судовій системі. Тому підхід до мотивації кандидатів у судді повинен ґрунтуватися на заохоченні їхнього прагнення до самовдосконалення, наданні можливостей для професійного зростання, створенні позитивного та підтримуючого робочого середовища. Це передбачає визнання їхніх досягнень, надання автономії в роботі, заохочення до взаємної підтримки та співпраці. За таких умов мотивація кандидатів у судді буде спрямована не тільки на досягнення особистого успіху, але і на зміцнення довіри громадськості до судової системи.

Двофакторна теорія Ф. Герцберга, також відома як теорія мотивації та гігієни, розрізняє два види чинників, які впливають на робочу мотивацію та задоволеність працівників: чинники мотивації (мотиватори) та чинники гігієни. Мотиватори пов'язані з роботою як такою і включають досягнення, визнання, саму роботу, відповідальність,

просування та можливості для розвитку. Коли ці чинники задоволені, то вони приводять до збільшення задоволеності працею. Але їх відсутність не обов'язково спричиняє незадоволеність. З іншого боку, чинники гігієни пов'язані з умовами роботи та включають заробітну плату, корпоративну політику, відносини з колегами та безпеку на робочому місці. Відсутність цих чинників може призвести до незадоволеності, але їх наявність сама собою не гарантує високого рівня задоволеності та мотивації [16].

У контексті мотиваційного шляху кандидата в судді двофакторна теорія Ф. Герцберга наголошує на необхідності забезпечення не тільки адекватних умов праці та справедливого винагородження (чинники гігієни), але і на важливості роботи, яка надає можливості для професійного зростання, визнання та самореалізації (мотиватори). Це підкреслює, що для того, щоб мотивувати кандидатів до високих досягнень у кар'єрі судді, необхідно створити умови, які сприяють їхньому професійному й особистісному розвитку.

Комплексна теорія мотивації моделі Портера – Лоулера корисна тим, що вона надає більш глибоке розуміння взаємозв'язку між задоволенням від роботи, зусиллями, яких людина докладає, та винагородою, яку вона отримує. Відповідно до цієї теорії, мотивація для докладання зусиль залежить не тільки від очікуваної винагороди, але й від сприйнятої справедливості цієї винагороди та вірогідності її отримання в результаті докладених зусиль. Отже, мотивація є результатом оцінки ймовірності того, що зусилля приведуть до очікуваного рівня виконання, оцінки ймовірності того, що це виконання приведе до отримання винагороди [13].

У контексті мотиваційного шляху кандидата в судді модель Портера – Лоулера підкреслює важливість визнання за досягнення високих стандартів професійної діяльності. Це означає, що судова система повинна охоплювати не тільки фінансові аспекти, але і професійне визнання, можливості для кар'єрного зростання та розвитку [1]. Такий підхід сприяє зростанню внутрішньої мотивації серед кандидатів у судді, підвищує їхню залученість у професійний розвиток і сприяє підвищенню ефективності судової системи.

Висновки із проведеного дослідження.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що мотивація відіграє ключову роль у формуванні професійного шляху кандидата в судді. Розуміння внутрішніх і зовнішніх мотивів, які спонукають особу до прагнення обійняти суддівську посаду, є важливим для розвитку ефективної та справедливої судової системи. Теорії мотивації, як-от теорія потреб А. Маслоу, теорія потреб ERG

К. Алдерфера, двофакторна теорія Ф. Герцберга, а також модель Портера – Лоулера, вказують на необхідність створення умов, які б не лише задовольняли базові та вищі потреби кандидатів, але і сприяли б їхньому професійному зростанню та самореалізації. Важливим аспектом є те, що мотивація не обмежується зовнішніми стимулами, як-от винагорода або визнання. Вона охоплює глибші внутрішні переконання: прагнення до справедливості, етичні цінності та бажання зробити свій вклад у розвиток суспільства. Теорії “Х” та “У” Д. Мак-Грегора підкреслюють необхідність урахування індивідуальних поглядів на працю та створення робочого середовища, що відповідає природній мотивації кандидатів і сприяє їхньому внутрішньому бажанню до самовдосконалення.

Отже, для забезпечення високої мотивації кандидатів у судді необхідно зосередитись на комплексному підході, що включає як забезпечення адекватних умов праці та справедливої винагороди, так і створення можливостей для професійного розвитку, самореалізації та задоволення вищих потреб. Судова система повинна враховувати ці складники під час формування стратегій відбору та підготовки кандидатів, щоб залучити, мотивувати й утримати висококваліфікованих суддів, здатних відповідати викликам сучасного суспільства, забезпечувати дотримання верховенства права.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Демченко С.Ф. Складники ефективності господарського судочинства. *Вісник Академії управління Міністерства внутрішніх справ*. 2010. № 2(14). С. 21–27.
2. Демченко С.Ф. Теоретичні аспекти становлення і розвитку господарського судочинства в Україні. Київ : Преса України, 2009. 247 с.
3. Загальна психологія : підручник. / за заг. ред. С.Д. Максименка. 2-ге вид., переробл. і доп. Вінниця : Нова книга, 2004. 704 с.
4. Про судоустрій і статус суддів : Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 31. Ст. 545. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text> (дата звернення: 15.02.2024).
5. Кацавець Р.С. Правова психологія : навчальний посібник. Київ : Алерта, 2021. 120 с.
6. Кацавець Р.С. Юридична психологія : навчальний посібник. 2-ге вид., доповн. Київ : Алерта, 2019. 150 с.
7. Кокун О.М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця : монографія. Київ : Інформ.-аналіт. агентство, 2012. 200 с.
8. Конспект лекцій з курсу «Теорія мотивації» / укл. О.В. Прокопенко. Суми : Вид-во СумДУ, 2006. 171 с.
9. Концепція національних стандартів суддівської освіти в Україні. URL: <http://nsj.gov.ua/ua/about/symbols/> (дата звернення: 14.09.2023).
10. Концепція професійної психологічної підготовки в Національній школі суддів України. URL: <http://nsj.gov.ua/ua/about/structure/science2/> (дата звернення: 20.03.2024).
11. Корольчук М.С. Психофізіологія діяльності : підручник для студентів вищих навчальних закладів. 2-е вид., випр. та доп. Київ : Ельга ; Ніка-Центр, 2004. 400 с.
12. Маслова С.О. Мотивація як фактор ефективності праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2018. № 2. С. 85–89.
13. Сіренко В.Ф. Судова влада: потрібна принципово нова концепція реформування. *Голос України*. 2010. С. 16–17.
14. Соколенко В. А. Механізм впливу мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія «Актуальні проблеми розвитку українського суспільства». 2013. № 69 (1042) С. 83–87.
15. Стратегія розвитку суддівської освіти в Україні на 2021–2025 рр. (протокол від 18.12.2020 р. № 6). Національна школа суддів України. URL: <https://sud.ua/ru/news/sud-info/188578-zatverdili-strategiyu-rozvitku-suddivskoyi-osviti-v-ukrayini-na-2021-2025-roki> (дата звернення: 15.03.2024).
16. Шпекторенко І.В. Теорія мотивації Ф. Герцберга в контексті структури професійної мобільності персоналу. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 1. С. 78–83.
17. Юлдашев С.О., Демченко С.Ф. Про концепцію управління якістю. *Держава та регіони*. Серія «Право». 2021. № 3. С. 163–168. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drp_2021_3_31 (дата звернення: 15.02.2024).