

of the training of subjects of forensic expert activity is the allocation of requirements for their professional speech activity. After all, the level of development of communicative skills and habits directly affects the level of communicative competence, in general determines efficiency of work of each individual employee, as well as of the whole system as a whole. Professiography of forensic expert activity subjects is of particular relevance. Professiography is a definite set or system of skills and habits, psychological qualities necessary for the successful performance of professional activity. Author proposes a professiography model of subjects of forensic expert activity, which is an exemplary scheme of a forensic expert professiography. This scheme should include the following components: content of work; professionally important qualities; knowledge, skills, abilities; working conditions; medical contraindications; circumstances preventing a person from performing a forensic expert duties; requirements for professional training; related professions; the range of posts; possibility for performing labor activity by an expert independently or as a legal entity that is not owned a state specialized institution; demand for a profession in the labor market. Author reveals features of indicated components professiogram.

Keywords: expert didactic, professiography of the subjects of forensic expert activity, professiogram, profession of forensic expert, scientific activity, special knowledge.

DOI: <https://doi.org/10.32353/khrife.2018.23>

УДК 343.98

І. А. Петрова, головний науковий співробітник Харківського НДІСЕ, доктор юридичних наук, професор
E-mail: ekobezpeka.ira@gmail.com

ШЛЯХИ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ СУДОВО-ЕКСПЕРТНИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ

Розкрито сутність мотивації в порівнянні зі стимулюванням, визначено її місце у створенні стійких внутрішніх мотивів, які спонукають співробітників судово-експертних установ до безперервного особистісного вдосконалення та розвитку. Указано на зв'язок необхідності використання сучасних методів мотивації співробітників із перспективами сталого розвитку судово-експертних установ.

Ключові слова: персонал, мотивація, стимулювання, судово-експертні установи, потреби, спонукання, сталий розвиток установи.

Сталий розвиток організації в будь-якій сфері діяльності сьогодні залежить від можливості реалізації потенціалу співробітників. Не є винятком і судово-експертні установи Міністерства юстиції України (далі – СЕУ), що об'єднують експертну та наукову діяльність і висувають високі вимоги щодо рівня компетентності своїх співробітників. Дійсно, співробітники СЕУ, які працюють на посадах судових експертів або наукових співробітників, з одного боку, мають бути висококваліфікованими професіоналами, а з другого – мають можливість розкрити свій творчий потенціал одночасно в цих двох напрямках діяльності. Слід однак зауважити, що повнота реалізації

потенціалу кожного співробітника цілком і повністю залежить від мотивації праці в цій установі.

Метою статті є окреслення шляхів і методів мотивації співробітників СЕУ в контексті забезпечення формування потреби окремого співробітника до безперервного власного особистісного вдосконалення через сталий розвиток СЕУ в цілому.

Іноді науковці стверджують, що поняття «мотивація» та «стимулювання» є ідентичними. Із таким твердженням складно погодитись, адже стимулювання базується на зовнішніх факторах, тоді як мотивація спирається на фактори, що знаходяться всередині людини. Саме тому мотивація буде виступати внутрішнім спонуканням конкретної поведінки співробітника, спрямованим на задоволення найрізноманітніших його особистих потреб. У свою чергу, стимулювання виявляється як зовнішній вплив і може спонукати людину до різних дій і формувати в неї нескінченну кількість мотивів.

Саме такі відмінності зазначені в роботах українських науковців. Не викликає заперечень, коли О. І. Амоша зі співавторами звертає увагу на те, що функцію стимулювання виконує зовнішня мотивація, яка виступає у формі адміністративного, економічного, соціального, морально-психологічного впливу¹. Можна погодитися з В. М. Данюком і В. М. Летухою, які підкреслюють, що стимул перетворюється на мотив тільки тоді, коли він проходить через свідомість людини та сприймається нею². Цікаву позицію відстоюють В. М. Гриньова та О. М. Ястремська, стверджуючи, що поняття «мотивація» пов'язане із морально-статусними, а «стимулювання» – із матеріальними потребами людини³.

З огляду на окреслені позиції науковців, мотивація співробітника ви-mальовується як спонукання його до задоволення власних потреб і досягнення особистих цілей через досягнення мети установи, у якій він працює. Тільки за таких умов можна одночасно задовольнити потреби й окремого співробітника, і установи, у якій він працює, забезпечити досягнення установою визначеної мети та гарантувати сталий розвиток установи в цілому й кожного окремого її співробітника. Отже, необхідно підкреслити, що для формування у співробітника стійкої мотивації для задоволення власних потреб, крім інших засобів, слід використовувати такий інструмент, як стимулювання.

Разом із тим необхідно чітко розуміти, що всі потреби людини, незалежно від того, мають вони матеріальну чи нематеріальну природу, формуються виходячи із її свідомості. На цей процес впливають наміри та бажання людини виконувати конкретну роботу, досягати відповідних результатів

¹ Амоша О. І., Антонюк В. П., Землянкін А. І. Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення : монографія. Донецьк : НАН України, Ін-т економіки промисловості, 2007. С. 108.

² Менеджмент персоналу : навч. посіб. / за заг. ред. В. М. Данюка та В. М. Летухо. Київ : КНЕУ, 2004. С. 109.

³ Гриньова В. М., Ястремська О. М. Проблема управління трудовими ресурсами підприємства. Харків : ХНЕУ, 2006. С. 109.

у процесі своєї трудової діяльності та отримувати від виконаної роботи результат, який дозволяє задовольнити ці потреби.

Це є дуже важливим, оскільки трудова діяльність співробітників СЕУ, незалежно від того, займають вони посади судових експертів чи наукових співробітників, завжди пов'язана з необхідністю реалізації творчого потенціалу особи. Щоденна праця співробітників цих установ вимагає від них пошуку, розроблення та впровадження нових підходів при вирішенні поставлених завдань¹. Можна стверджувати, що діяльність і судових експертів, і наукових співробітників СЕУ має елементи новизни, раціоналізаторства та творчості, що зумовлює її високу ефективність на відміну від праці чисто виконавчої. Однак це, у свою чергу, зумовлює необхідність виявлення чинників, у результаті дії яких у співробітника виникають подібні потреби у творчій діяльності та мотиви, що спонукають його до такої діяльності. Саме такі специфічні потреби повинні мати пріоритетне значення при створенні системи мотивації в СЕУ.

В основі формування таких потреб у системі стимулювання поруч із матеріальною складовою має знаходитися нематеріальна, що визначатиме здатність і бажання співробітника до професійного розвитку шляхом отримання нових знань і підвищення кваліфікації. В основі їх виникнення виявляється єдність керівника установи та співробітника, що в майбутньому забезпечить розвиток установи інтенсивним, а не екстенсивним шляхом. Інакше кажучи, інвестування в людський капітал (у цьому разі слід використовувати спільно матеріальну та нематеріальну складові мотивації) дозволить сформувати необхідний рівень кваліфікації співробітників, завдяки чому СЕУ забезпечить собі в майбутньому гарантії сталого розвитку.

При визначенні мотивації співробітника СЕУ, як основну складову в процесі реалізації його потенціалу для сталого розвитку установи, необхідно правильно обирати та використовувати все різноманіття методів мотивації. Серед усіх методів можна виділити ті, що використовують для задоволення матеріальних потреб (матеріальні методи): преміювання, одноразові винагороди, додаткова оплачувана відпустка, цінні подарунки тощо, а також ті, що називають моральними: переконання, особистого прикладу, примусу, визнання (може бути публічним чи особистим), соціального та психологічного впливу, а також етичні норми, моральні стимули тощо.

Проблема підвищення ефективності матеріальної мотивації співробітників є однією із «одвічних» проблем і досить актуальна в сучасних умовах господарювання. Це зумовлено щонайменше двома причинами, серед яких: низькі доходи населення, що мають деформовану структуру та ясно виражену диференціацію; необхідність використання нових за змістом форм і методів матеріальної мотивації персоналу. Іноді керівники не бачать іншого методу мотивації співробітника, порівняного за ефективністю із засобами матеріальної мотивації.

¹ Петрова І. А., Снігер'єв О. П. Формування особистості сучасного судового експерта. *Теорія та практика судової експертизи і криміналістики*. Харків : Право, 2017. Вип. 17. С. 165–171.

Дійсно, матеріальна мотивація дає швидкий результат, тим більше, що можливості керівника СЕУ підкріплюються законодавчо. Так, на законодавчому рівні закріплені посади судових експертів і наукових співробітників СЕУ, причому кожній посаді відповідає певний мінімум та максимум посадового окладу. Використовуючи матеріальну мотивацію, керівник може в межах однієї посади призначати різний посадовий оклад, підвищувати на посаді або призначати на нижчу посаду (як засіб покарання). Крім того, законодавством передбачена можливість установа різноманітних надбавок: за досягнення відповідних результатів, за складність і напруженість роботи, преміювання за досягнення різних показників тощо. Безперечно, такі заходи дозволяють дуже швидко отримати бажаний результат, оскільки гроші повинні стимулювати працівника до ефективної праці. Мотивація, у свою чергу, визначає, якою мірою співробітник реалізує свій професійний потенціал у роботі. Зарплата, яку отримує співробітник, повинна вирішувати ще й додаткові завдання установи: залучення та утримання найкращих професіоналів. Більш того, за допомогою грошей установа має можливість продемонструвати співробітнику, що вона високо оцінює результати його роботи та професійні досягнення.

Відомо, що майже кожну людину можна примусити працювати, але не можна змусити любити свою роботу. Це можливо лише тоді, коли людина сама того захоче. Саме тому кожний керівник має відшукувати дієві важелі впливу на мотивацію підлеглих, і немає значення – це керівник установи чи її структурного підрозділу, він повинен надихнути своїх підлеглих на ефективну та продуктивну працю.

Отримання матеріальних благ слід розглядати лише як засіб для здобуття свободи для самореалізації особистісного потенціалу, що є на сьогодні дуже актуальним для працюючої молоді. Трудова діяльність за умови забезпечення певного рівня матеріального достатку завжди дає можливість для реалізації отриманих знань, розвитку власних здібностей і формує моральне задоволення від власної трудової діяльності. Крім того, такий стан мотивації дозволяє також забезпечити незалежність судового експерта в його діяльності, що передбачається вимогами ст. 3 Закону України «Про судову експертизу», а саме: судово-експертна діяльність здійснюється на принципах законності, незалежності, об'єктивності та повноти дослідження¹.

Доцільним убачається запозичення досвіду закордонних провідних компаній, які розробили й упроваджують нові методи матеріальної мотивації персоналу, що поєднують матеріальні інтереси працівника та компанії. Серед таких методів можна виділити: індивідуалізацію заробітної плати, групове стимулювання, прив'язку до ключових показників ефективності, за якими оцінюється робота кожного працівника. Окреслені методи мотивації можуть знайти свою реалізацію в діяльності СЕУ.

На сьогодні використання матеріального заохочення без орієнтування на нематеріальну мотивацію не приносить такого ефекту, як використання одночасно цих двох методів. Нематеріальна мотивація має бути пріоритетом

¹ Про судову експертизу : Закон України від 25.02.1994 № 4038-ХІІ (зі змінами та допов.). *Відом. Верхов. Ради України*. 1994. № 28. Ст. 232.

і частиною культури кожної СЕУ, оскільки її методи мають неабиякий вплив на кожного окремого працівника та пов'язані із бажанням співробітників задовольняти свої вторинні потреби (у причетності, визнанні, самоствердженні)¹. Ці методи мають соціально-психологічну спрямованість і широко використовуються провідними закордонними компаніями.

Нематеріальна мотивація є процесом, який спрямований на немонетарне заохочення кожного окремого працівника та формування корпоративного духу установи в цілому. Нематеріальні блага характеризуються поліпшенням умов роботи в кожному структурному підрозділі установи й дозволяють формувати у співробітників стійку мотивацію до певних позитивних дій, оскільки у свідомості кожного окремо взятого працівника є власне уявлення про те, якими мають бути робоче місце, режим роботи й відпочинку, участь в управлінні колективом і відносини між працівниками. Наприклад, у Харківському НДІСЕ система нематеріального стимулювання пов'язана із реалізацією організаційних, технічних, соціально-економічних та суспільних заходів, до яких слід віднести: потужне відновлення будівлі інституту, придбання сучасного обладнання та устаткування, оснащення кожного робочого місця новою офісною технікою, проведення занять із підготовки судових експертів і підвищення їх кваліфікації, проведення конференцій, семінарів, «круглих столів» тощо. Такі заходи дозволяють кожному співробітнику інституту відчувати себе причетним до його розвитку.

Обрання методів немонетарного мотиваційного впливу має носити максимально об'єктивний характер і відображати структуру персоналу установи в цілому. Тільки за таких умов система мотивації буде ефективною. Для мотивації персоналу СЕУ сьогодні досить широко використовують такі методи нематеріальної мотивації, як: корпоративне планування кар'єри співробітників, наявність програм навчання та підвищення кваліфікації, подарунки співробітникам на свята тощо. Використання методів мотивації нематеріального характеру вимагає ретельного обґрунтування всієї системи мотивації в установі та ускладнюється власними мотивами кожного окремого співробітника й завдань установи в цілому. Саме тому обрання методів впливу на співробітників має носити максимально об'єктивний характер і відображати структуру мотивів співробітників та установи в цілому. Правильно розроблена система нематеріальної мотивації дозволяє активізувати потенціал кожного окремо взятого співробітника, надає йому можливість реалізувати власну мету та найголовніше – приносить задоволення від виконаної роботи, що в подальшому формує стійку мотивацію співробітника щодо досягнення цілей установи в цілому².

В окрему групу методів мотивації співробітників необхідно виокремити «соціальну». Ця група об'єднує процеси одночасного задоволення матеріальних потреб, таких як рівень доходу співробітника, який визначає його конкурентоздатність на ринку праці, та моральних потреб, що формують

¹ Маслоу А. Г. Мотивация и личность : [пер. с англ.]. СПб. : Питер, 2009. 352 с.

² Гончар В. В., Обухова Н. О. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2(12). Т. 3. С. 125–131.

його соціальний статус і місце в соціумі, упевненість у наступному дні та ступінь соціалізації в суспільстві. Ці складові є особливо важливими для співробітників СЕУ, від яких суспільство очікує високого професіоналізму.

Наведені чинники свідчать про необхідність використання методів мотивації співробітників СЕУ із використанням принципово нових підходів не тільки з урахуванням специфіки діяльності цих установ, але й із всебічним використанням методології управління персоналом. При розробленні та впровадженні методів мотивації співробітників у СЕУ треба використовувати системність організації такого процесу. При цьому необхідно збалансувати основні мотиви керівників і підлеглих для безперервного розвитку співробітників та установи одночасно. Це дозволить реалізувати принципи формування напрямів сталого розвитку СЕУ, які враховують способи та ступінь вирішення завдань сьогодні й у майбутньому. При розгляді можливостей сталого розвитку СЕУ необхідно орієнтуватися на такі фактори:

— баланс потреб у сталому розвитку установи керівників і підлеглих на основі відповідності рівня задоволення матеріальних потреб співробітників отриманому корисному результату діяльності СЕУ;

— мотивація до формування та реалізації свого потенціалу співробітниками відповідно до пріоритетів сталого розвитку установи;

— створення умов керівництвом СЕУ для можливості співробітників задовольняти власні потреби особистісного розвитку через підвищення кваліфікації та отримання нових знань – інвестування в людський капітал;

— відповідність методів мотивації співробітників по кожній групі пріоритетів сталого розвитку СЕУ на основі сформованого людського капіталу¹.

Таким чином, можна стверджувати, що в основу сталого розвитку СЕУ на сучасному етапі розвитку суспільних відносин має бути закладено задоволення первинних і вторинних потреб співробітників через формування в них внутрішнього спонукання до безперервного розвитку як професіоналів високого класу. Ефективним буде такий мотиваційний механізм, що дозволяє враховувати всю специфіку конкретної СЕУ та має у своєму розпорядженні методи мотивації, які є найбільш корисними для цієї установи й забезпечують мотивацію співробітників. Саме використання мотивації співробітників як інструменту управління персоналом дозволяє керівництву СЕУ спрогнозувати та обґрунтувати перспективи її розвитку в близькому й далекому майбутньому.

ПУТИ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ СУДЕБНО-ЭКСПЕРТНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ УКРАИНЫ

Петрова И. А.

Постоянное развитие организации в любой сфере деятельности сегодня зависит от возможности реализации потенциала сотрудников, которая целиком

¹ *Петрова И. А. К вопросу о необходимости мотивации сотрудников судебно-экспертных учреждений Украины. Перспективы партнерства государств – членом ШОС в сфере судебной экспертизы : материалы междунар. науч.-практ. конф., Астана 20–21 июня 2018 г., Казахстан. Астана, 2018.*

и полностью зависит от мотивации работы в этом учреждении. Автором очерчены пути и методы мотивации сотрудников судебно-экспертных учреждений в контексте обеспечения формирования потребности отдельного сотрудника к непрерывному личному усовершенствованию через постоянное развитие судебно-экспертного учреждения в целом. Рассмотрены соотношение понятий «стимулирование» и «мотивация», определены их природа и действие на человека, роль мотивации в создании стойких внутренних мотивов у работников. Мотивация сотрудника определяется как побуждение его к удовлетворению собственных нужд и достижению личных целей через достижение цели учреждения. Наряду с этим подчеркнута, что для формирования у сотрудника стойкой мотивации для удовлетворения собственных нужд кроме других средств нужно использовать такой инструмент, как стимулирование. Автор отмечает, что инвестирование (целесообразно использовать совместно материальную и нематериальную составляющие мотивации) в человеческий капитал позволит сформировать необходимый уровень квалификации сотрудников, благодаря чему судебно-экспертное учреждение обеспечит себе в будущем гарантии постоянного развития. Очерчены общие черты материальной и нематериальной составляющих мотивации и замечено, что использование методов мотивации нематериального характера требует тщательного обоснования всей системы мотивации в учреждении. Особое внимание уделено необходимости сбалансирования основных мотивов руководителей и подчиненных для непрерывного развития сотрудников и учреждения одновременно. Эффективным усматривается такой мотивационный механизм, позволяющий учитывать всю специфику конкретного судебно-экспертного учреждения и имеющий в своем распоряжении методы мотивации, которые являются наиболее полезными для этого учреждения и обеспечивают мотивацию каждого сотрудника.

Ключевые слова: персонал, мотивация, стимулирование, судебно-экспертные учреждения, потребности, побуждение, стабильное развитие учреждения.

MOTIVATION WAYS FOR EMPLOYEES OF FORENSIC SCIENCE INSTITUTES OF UKRAINE

Petrova I. A.

Currently sustainable development of an organization in any field today depends on implementing possibility of employees' potential which is entirely dependent on work motivation at this institute. Author outlines ways and methods for motivating the staff of forensic science institutes in the context of ensuring needs formation of an individual employee for continuous personal development through sustainable development of a forensic science institute in general. Author considers concepts correlation of Stimulation and Motivation, defines their nature and effect on a person; determines the part of motivation in creating sustainable internal motives for employees. Motivation of an employee is defined as his inducement to satisfy his own needs and achieve personal goals through the achievement of institute goal. Besides, author emphasizes that for formation of a stable employee motivation for satisfying their own needs the staff should use such a tool as stimulation in addition to other means. Author notices that investing (it is necessary to use together material and intangible components of motivation) into human capital will allow to form a necessary level of employees qualification that will ensure that forensic science institute will provide guarantees for sustainable development in the future. Author outlines

general features of material and non-material components of motivation and emphasizes that use of non-material motivation methods requires careful substantiation of entire motivation system at the institute. Particular attention is paid to the need to balance main motives of managers and subordinates for continuous development of employees and institutions at the same time. An effective motivational mechanism is considered which allows taking into account all the specifics of a particular forensic science institute and has motivation methods that are most useful for this institution and provide motivation for each employee.

Keywords: staff, motivation, stimulation, forensic science institute, needs, inducement, institute sustainable development.

DOI: <https://doi.org/10.32353/khrife.2018.24>

УДК 343.98

І. В. Пиріг, професор кафедри криміналістики, судової медицини та психіатрії Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ, доктор юридичних наук, доцент

E-mail: piga@ua.fm,

І. Р. Шинкаренко, завідувач сектору Харківського НДІСЕ, кандидат юридичних наук, професор

E-mail: sir2009@ukr.net

ПРИНЦИПИ СУДОВОЇ ЕКСПЕРТИЗИ

(оглядова стаття)

На основі аналізу думок науковців сформульовано принципи судової експертології як самостійної науки, що є основою судово-експертної діяльності. Виокремлено принципи судово-експертної діяльності, визначено їх співвідношення з принципами науки. Розкрито зміст кожного з принципів і надано власне розуміння доцільності їх застосування.

Ключові слова: судова експертологія, судово-експертна діяльність, принципи, об'єктивність, детермінізм, законність, незалежність.

Відомо, що «принцип» (*principium*) у перекладі з латинської мови означає «основа, першоджерело». Під принципом розуміють керівні положення, основні правила будь-якої діяльності, вихідні положення науки¹. За іншим тлумаченням, принцип – 1) першопочаток, те, що лежить в основі певної сукупності фактів, теорії, науки; 2) внутрішні переконання людини, ті практичні, моральні й теоретичні засади, якими вона керується в житті, різноманітних сферах діяльності². З означеного випливає, що принципи можуть відноситись: до науки як певної системи знань; практичної діяльності людини або до її внутрішніх, особистісних характеристик.

¹ Академічний тлумачний словник української мови. URL: [http://sum.in.ua/...](http://sum.in.ua/)

² Філософський енциклопедичний словник / Нац. акад. наук України, Ін-т філософії ім. Г. С. Сковороди; під ред. В. І. Шинкарука. Київ: Абрис, 2002. С. 519.