

Світлана Гнезділова

## МОТИВАЦІЯ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ЯК ЕЛЕМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*У статті проаналізовано проблеми службової мотивації військового персоналу та визначено суб'єктивні умови та об'єктивні фактори формування мотиваційної готовності до військової служби. Обґрунтовано мотивуючу базу їх професійного, кар'єрного та особистісного розвитку, а також визначено складові алгоритму управління кар'єрою військовослужбовця.*

**Ключові слова:** службова мотивація, військовий професіонал, кадрове забезпечення, кар'єра, алгоритм управління кар'єрою.

Постановка проблеми

Характер перетворень, що відбуваються сьогодні у військовій сфері, та жваві дебати в суспільстві про сутність військової реформи висувають ряд питань, одне з яких якісне та гарантоване кадрове забезпечення національних Збройних сил. Деякі експерти критикують як практичні аспекти реалізації військової реформи, так і світоглядні. У сучасних умовах переходу національного війська на професійну основу виникає необхідність вивчення спонукальних сил, мотивації та мотиваційної готовності військовослужбовців до професійної діяльності. На наш погляд, саме мотиваційні комплекси військовослужбовців до виконання своїх обов'язків вимагають ґрунтовного дослідження, оскільки саме мотиваційний механізм управління є одним із самих доступних ефективних каналів регулювання різних категорій персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Мотивація як ключова проблема багатьох наук досліджується в рамках різних наукових підходів та в різних ракурсах. Серед сучасних вчених мотивації та мотивам діяльності присвячено велику кількість праць вітчизняних (О.М. Бодрука, О.В. Житника, С.С. Занюка, Сірого А.В.) та зарубіжних авторів (Н.М. Байков, Є.П. Ільїн, В.Е. Талиньов та ін.). Розвиткові мотивації особистості до військової служби присвячено праці: М.І. Варія, Г.С. Гребенюка, М.І. Томчука тощо.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

На порядку денному для сучасного суспільства актуально постають питання забезпечення стабільності, безпекового життєвого простору, прав людини, можливість самореалізації та ін. Щодо військового середовища, то в сучасних умовах престиж армії та можливості самореалізації сьогодні представляють собою переконливий аргумент які для військовослужбовців контрактної служби, так і для кадрових офіцерів, які формують ядро Збройних сил України (далі – ЗСУ). Персонал є найважливішим ресурсним потенціалом, що забезпечує ефективність, конкурентоздатність та стабільність на ринку праці такого організму як Збройні сили. Тому існує необхідність утворення спонукальних умов зовнішнього та внутрішнього середовища, які б сприяли творчому та плідному виконанню службових обов'язків персоналом, що стає можливим, коли управління поведінкою здійснюється за допомогою управління мотивами.

Формування службової мотивації військовослужбовців – одне з ключових питань в управлінні військовим персоналом. Актуальність цієї проблематики зумовлена тим вирішальним впливом, який спричиняє мотиваційна

сфера на прагнення особистості до реалізації та успішності в обраній сфері професійної діяльності. Ефективність управлінської діяльності військових підрозділів ЗСУ безпосередньо залежить від ефективної кадрової роботи, одним з елементів якої є повне розкриття професійного й особистісного потенціалу та забезпечення максимального його використання. На наш погляд, зазначені аспекти висувають нові вимоги до теорії управління військовим персоналом та обумовлюють утворення оптимального механізму його управлінням у всіх сферах військово-професійної діяльності. Формування та вдосконалення алгоритмів розвитку кар'єри військовослужбовця мають бути мотивуючою базою професійного, кар'єрного та особистісного розвитку.

Отже, метою статті є обґрунтування та вдосконалення механізмів службової мотивації й основних напрямів формування алгоритмів кар'єри як елементів ефективного управління військовим персоналом.

Мета

Завдання:

- з'ясувати потреби у кадрах та планування кадрового замовлення, яке необхідне для забезпечення діяльності збройної організації суспільства;
- вивчити добір, кадрове призначення персоналу збройних сил;
- проаналізувати організацію формування кадрового резерву та роботи з ним;
- вивчити проведення моніторингу у військово-кадровій діяльності збройних сил із застосуванням новітніх кадрових технологій.

Вигляд основного матеріалу

Мотивація професійної діяльності є одним з механізмів управлінської діяльності. Науковці вважають, що можливість впливати на формування мотиваційної сфери особистості ґрунтується на положенні, що більшість мотивів і потреб людини не є вродженими, а формуються у процесі розвитку. Так, Д. МакКлееланд під мотивом розумів «прагнення (мотивацію) до досягнення загальних цільових станів», результатів у діяльності, що передбачає створення таких умов та ситуацій, у яких бажані мотиви і цілі склалися б з урахуванням і в контексті минулого досвіду, індивідуальності, внутрішніх прагнень кожного і вимог професійної діяльності [5]. На нашу думку, мотивація військової професійної діяльності, є підґрунтям, що спонукає військовослужбовця якісно виконувати свої професійні обов'язки. Вважаємо, що мотивація професійного військового полягає в технічній любові до військової справи та у відчутті соціальної відповідальності за застосування своєї майстерності на користь суспільства. Суспільство ж, зі свого боку, має підтримувати службу професійного військового, забезпечуючи йому соціальні гарантії, достатню та постійну оплату його послуг під час військової служби та у відставці.

У системі мотиваційного механізму управління персоналом військової сфери значне місце відводиться професійному відбору, основна мета якого – попередження невдалого вибору людиною службової діяльності та марної трати часу на спробу «опанувати» професію військового. Одночасно і Збройні сили мають змогу вивільнитись від непотрібних економічних втрат стосовно його навчання. Професійний відбір на військову службу є надто важливою складовою як з економічної, так і з моральної точки зору, тому що розчарування та незадоволеність військовою службою знижують мотиваційний тонус військовослужбовців, та помітно впливають на соціально-психологічний клімат військових колективів, виконанню ними службових обов'язків.

Соціально-психологічні, а також економічні та організаційні фактори стимулювання службової діяльності

суттєво впливають на формування механізму службової мотивації та зумовлюють хід службової діяльності військового персоналу, її цілеспрямованість та результативність. У центрі всіх взаємовідносин знаходиться саме людина, як головний носій сучасних економічних та соціальних інтересів. Формування певного ставлення до служби, утворення соціального середовища, зорієнтованого на позитивну мотивацію до професійної діяльності, складає найважливішу проблему сьогодення. Незадоволеність військовослужбовців ЗСУ умовами служби, рівень грошового забезпечення, відсутність чіткого механізму їх заохочення до високих результатів у службовій діяльності, невизначеність щодо перспектив подальшого проходження військової служби негативно впливають на морально-психологічний стан та формування ціннісно-мотиваційних орієнтирів особистості. Такий стан справ робить службу в Збройних силах непривабливою, створює умови для відтоку найбільш кваліфікованих і підготовлених військовослужбовців.

Мотивація професійної діяльності кожного військовослужбовця є суто індивідуальною та визначається особистісною системою мотивів. Проте разом з тим, аналіз результатів досліджень мотивації професійної діяльності військовослужбовців дозволяє виявити певні загальні тенденції та закономірності, що проявляються в сучасних умовах. На жаль, у частини особового складу ЗСУ в теперішній час немає чіткого уявлення про цілі та завдання військової служби, невизначеність ідеалів та цінностей, нечіткість світоглядних та моральних позицій, а головне, соціальна незахищеність, яка зростає з кожним роком. Світоглядну розгубленість сучасних військовослужбовців, особливо молоді, втрату життєвих перспектив, цілей та змісту військової служби можна пояснити деформацією власної мотиваційної сфери діяльності військових кадрів, втратою соціальної значущості військової служби. Дослідження свідчать про те, що в мотивації професійної діяльності військовослужбовців спостерігається «зрушення» у бік мотивів корисливого змісту.

У нинішніх умовах існує певна диференціація мотивів військово-професійної діяльності залежно від віку або терміну військової служби. Для військовослужбовців старшого віку (вислуга років на військовій службі складає 15–25 років) мотивом, що найбільш часто зустрічається, є необхідність служіння інтересам держави за умови забезпеченості житлом та отримання гідного пенсійного утримання. Для молодих військовослужбовців і військовослужбовців середнього віку (термін військової служби до п'яти років та від 5 до 15 років відповідно) на перший план висувуються такі мотиви: можливість отримання будь-яких матеріальних благ, грошової винагороди, пільг, «вигідних» посад, служби у великих містах тощо.

Оскільки мотивація, основу якої складають мотиви корисливого змісту, через цілий перелік психологічних причин не має, за рідкісним виключенням, великої спонукальної сили, тому робити ставку в професійній діяльності військовослужбовця тільки на ці мотиви, на наш погляд, є недоцільним. Соціальна мотивація професійної діяльності військовослужбовців, в основі якої є мотиви патріотичного змісту, за умови, якщо вони займають істотне місце в мотиваційній ієрархії військовослужбовців, мають достатньо стійку спонукальну силу. Проте, якщо в процесі професійної діяльності ця мотивація не буде підкріплена іншими мотивами та мотиваційними чинниками, то вона буде не в змозі забезпечити максимальний ефект, оскільки привабливість має не сама військова служба як така, а лише те, що пов'язане з нею.

Цікавим з цього приводу є приклад мотивації військовослужбовців елітного військового формування Сполучених Штатів Америки – морської піхоти. У той час, як інші види американських збройних сил при наборі гарантують матеріальну винагороду та вищу освіту, морська піхота не дає обіцянок, а запитує: «А ти спроможний?» Найвища винагорода, яку вона може запропонувати, – це право називатися «морським піхотинцем», девізом якого є: «Честь, відвага, обов'язок». Слід зауважити, що у розвинутому суспільстві важливим аспектом є стандарти мужності, і саме армія здатна запропонувати ідеал чоловіка. Саме їй притаманні традиційні цінності, які є однаковими для багатьох культур та мало змінилися за століття: належність до особливої групи людей, керування високими принципами, справжня чоловіча дружба, згуртованість та взаємодопомога, військова романтика, прагнення зробити в житті щось значне, служити благородній меті.

Визначимо критерії, яким має відповідати професійний військовий:

- компетентність – професіонал володіє спеціальними знаннями та навичками, а військовий професіоналізм, крім вузькоспеціальних знань та навичок, вимагає розуміння загальної культурної традиції суспільства. Особливість компетентності військової професії полягає в унікальному вмінні, якого немає у цивільних професіях – умінні управляти силою та застосовувати силу;
- відповідальність – для професій, які надають послуги суспільного характеру, це – ключове поняття. Здатність управляти силою наділяє військовослужбовця відповідальністю та зобов'язує застосовувати це вміння на користь суспільства;
- корпоративність – військові є державним корпусом, із суворою ієрархією та розмежуванням задач, входження до якого посилює лише тим, хто володіє спеціальними знаннями та навичками. Належність до військового корпусу утворюється тривалою підготовкою, дисципліною та свідомістю соціальної відповідальності.

На жаль, низький рівень соціальної захищеності на тлі реформування військових структур стає найважливішою причиною песимістичних оцінок військовослужбовцями як їх особистісних перспектив, так і перспектив системи військової служби в цілому, стає основою формування мотивації звільнення військовослужбовців у запас і, зворотнім чином, позначається на функціонуванні військової структури, ефективності управління нею. Тому потребує радикальних змін характер діяльності кадрових служб органів військового управління у напрямі аналітичної та організаційної роботи з кадрового забезпечення Збройних сил з метою ефективного управління персоналом. На наш погляд, кадрові служби мають відігравати роль професійного консультанта та одночасно виконувати функції загального управління процесом розвитку кар'єри особистості. При цьому вони мають працювати в тісному зв'язку з інформаційно-аналітичними структурами, які здійснюють аналіз ефективності діяльності органів військового управління та їх підрозділів. Саме на базі такого аналізу кадрові служби повинні проводити моніторинг професійної діяльності кожного військовослужбовця та здійснювати прогнозування розвитку персоналу, а також планування кар'єри. Очевидно, що процеси індивідуального розвитку окремого військовослужбовця Збройних сил базуються, насамперед, на міцних засадах внутрішньої організації особистості військовослужбовця. При цьому

слід ураховувати, що на особистісно-мотиваційних факторах ґрунтуються механізми самоорганізації людини, одним із найважливіших з яких є забезпечення власного кар'єрного розвитку.

У теперішній час Збройні сили України зазнають кардинальних змін шляхом приведення їх до нового вигляду. Під впливом цього процесу має вдосконалюватися весь механізм проходження військової служби у Збройних силах, у тому числі в частині, що стосується просування військовослужбовців по службі. Проте кадрове управління не передбачає прямого програмування кар'єрного зростання кожного військовослужбовця, але має всіляко сприяти такому процесу, створюючи систему організаційно-правового забезпечення, мотивації, соціальних гарантій тощо. Таким чином, утворюються умови для підвищення активності, самостійності військовослужбовців, їх готовності до довгострокової конструктивної діяльності в інтересах військової служби. При цьому просування військовослужбовців по службі тісно пов'язане з проходженням військової служби. З'ясуємо зміст цих понять. Отже, проходження військової служби – це процес практичного служіння державі особи, призначеної на військову посаду для виконання відповідного виду службової діяльності. Під проходженням військової служби розуміється зміна службово-правового становища військовослужбовців у зв'язку з такими юридичними фактами, які згідно з чинним законодавством породжують, змінюють або припиняють військово-службові відносини. Слід зазначити, що стабільність кадрового складу не повинна зводитися до довголітньої відповідності однієї людини лише одній займаній посаді. У цьому випадку досвід, якого набуває індивід, перетворюється на «повторюваний досвід», тобто тривале виконання тих самих обов'язків не сприяє розширенню знань і кругозору військовослужбовця, у той час як на військовій службі необхідна «широта досвіду». Оскільки просування по службі військовослужбовців і досягнення в результаті високого посадового становища у військової ієрархії являє собою один із сутнісних принципів інституту проходження військової служби.

У свою чергу, військова кар'єра передбачає послідовну зміну військових посад від початку військової служби до її закінчення за допомогою процедур просування військовослужбовців по службі, в результаті яких досягаються певні, встановлені нормативними правовими актами, службові та моральні переваги, матеріальні вигоди. Відповідно до Концепції кадрової політики в Збройних силах України управління кар'єрою є системою заходів, що проводяться компетентними органами щодо планування, мотивації, супроводження та контролю за кар'єрним зростанням персоналу відповідно до цілей, потреб і можливостей ЗСУ і конкретної особи [1]. Таким чином, базовою основою управління кар'єрою спеціаліста є алгоритм – перелік умов та результатів діяльності військового спеціаліста, що забезпечують його професійне зростання за певний період військової служби.

Вирішуючи завдання планування реалізації алгоритмів кар'єри військовослужбовців, з'являється можливість управляти їх професійним розвитком, максимально узгоджуючи інтереси військової організації та фахівця, планувати навчання перспективних військовослужбовців, підвищувати їх задоволеність професійною діяльністю. При цьому наявність чіткого алгоритму кар'єри спонукає самого військовослужбовця сформулювати уявлення щодо своїх перспектив, можливостей та умов професійного й особистісного зростання, пла-

нування різних аспектів свого життя. Поняття «кар'єра» [фр.] – 1) просування у службовій діяльності, досягнення слави; 2) рід діяльності, професія [4]. Сучасне розуміння кар'єри, на наш погляд, є не тільки досягненням успіхів у службовій діяльності, а, насамперед, це успішність та повна реалізація життєвого плану. Організаційною основою управління кар'єрою фахівця в організаційній системі є план або алгоритм, який повинен передбачати покрокові умови та результати діяльності військового фахівця, що забезпечують за певний період часу його просування на вищі службові рівні. Виходячи з цього, алгоритм кар'єри повинен передбачати максимальне поєднання інтересів і цілей військовослужбовця та військової організації. Слід також ураховувати вмотивованість військового фахівця до змін та особистісні стимули до кар'єрного зростання [2].

На наш погляд, функціональний алгоритм управління кар'єрою військовослужбовця повинен передбачати: терміни перебування на посадах відповідного рівня (рекомендовані мінімальні терміни, етапи перспективної та неперспективної кар'єри); вікові показники для перебування на посадах відповідного рівня; етапи необхідної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації військовослужбовця; посади для можливої ротації та граничні вікові показники щодо перебування на військовій службі та направлення на навчання; визначені чинними нормативно-правовими документами терміни перебування у військовому званні. Дієвість алгоритму вимагає персонального планування кар'єри кожного військовослужбовця на середньострокову та короткострокову перспективу (до п'яти років) та системного підходу на основі взаємопов'язаних етапів. Наявність чіткого алгоритму кар'єри має велике значення для самого військовослужбовця та надає можливість формування у нього уявлення про свої перспективи, можливості та планування свого життя. Отже, визначені напрями формування алгоритмів управління кар'єрою військовослужбовців дозволяють, на нашу думку, знизити ризик неефективного використання військових фахівців та забезпечити своєчасне та якісне комплектування посад у військових підрозділах.

Зазначимо, що стандарти професії не змінюються з часом чи з географією. Професійний військовий, як і лікар, і програміст, і вчитель, у будь-якій країні у XIX чи XXI столітті повинен володіти однаковими стандартами і базовими компетенціями. Посадові компетенції – це вимоги стосовно особливостей виконання службових обов'язків на певній посаді у конкретному підрозділі (військовій частині). Для кожної посади моделі компетенцій є ефективним засобом управління кар'єрою військового персоналу, що дозволяє командирі (начальнику) вимагати відповідної поведінки від підлеглих, нести особисту відповідальність за власний рівень професіоналізму, розробляти кваліфікаційні вимоги до посад військового підрозділу, оцінювати персонал тощо.

При формуванні та розвиткові мотивації професійної діяльності військового персоналу, на нашу думку, військовим керівникам в управлінській діяльності необхідно акцентувати увагу на мотиви, що забезпечують стійку мотивацію військовослужбовців до військової служби як професійної діяльності. Вимогою часу є вироблення системного підходу до особи, спрямованого на її розвиток, кар'єрне зростання та раціональне використання відповідно до призначення. На наш погляд, запровадження заходів щодо істотного посилення соціальної спрямованості кадрової політики Збройних сил та перетворення соціального чинника у важливий

інструмент у вирішенні поставлених завдань дозволять підвищити в суспільстві престиж служби у Збройних силах, подолати існуючі тенденції відтоку кваліфікованих фахівців, сприятимуть комплектуванню якісним персоналом, здатним виконувати специфічні завдання військової служби, стануть надійним механізмом у розв'язанні питань управління персоналом Збройних сил України.

#### Література.

1. Концепція кадрової політики в Збройних силах України : Наказ міністра оборони України від 27.11.07 № 659.
2. Мацевко Т.М. Основні напрями психологічного забезпечення формування алгоритмів кар'єри військово-службовців / Т.М.Мацевко // Вісник Національної академії оборони. – 2 (15). – 2010. – С.153–157.
3. Про Стратегію державної кадрової політики України на 2012-2020 роки : Указ Президента України від 1 лютого 2012 року № 45/2012. – [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/documents/14429.html>.
4. Сучасний словник-мінімум іншомовних слів: близько 6000 слів. Вид 3-тє, випр. і доп./ К.: Довіра, 2005. – 455 с. – (Словники України).
5. McClelland D.C. Human motivation / D.C. McClelland – New York. Cambridge University Press. – 1987. – 663 p.

УДК 323.213:711.3

Тетяна Гоголь

### ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ: ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ

*Стан сільських територій впродовж останніх років продовжує погіршуватися, що пов'язано з відсутністю ефективних важелів державної політики та інструментів інвестування. Стаття присвячена обґрунтуванню основних напрямів та розробці практичного механізму державного регулювання сільських територій, запропоновано нові підходи до державного управління соціально-економічними процесами на селі, що полягають в докорінній зміні принципів управління сільськими територіями, а саме – в його децентралізації. Пропонується розробка і реалізація політики розвитку сільських територій, що передбачає включення сенсу місця (території) в різні процеси: економічний розвиток, екологічні норми, соціальна рівність.*

**Ключові слова:** сільські території, державна політика, державне регулювання.

Державне управління розвитком сільських територій є формою діяльності органів влади і органів місцевого самоврядування, що знаходить свій прояв у прийнятті відповідних нормативно-правових актів, концепцій, стратегій і програм, спрямованих на розв'язання соціально-економічних проблем сільських територій. Незважаючи на велику кількість заходів, що реалізують-

ся на державному рівні для забезпечення стабілізації та подальшого соціально-економічного розвитку сільських територій, ситуація у цій сфері залишається складною. Причинами цього є:

- відсутність єдиного центрального виконавчого органу державної влади, що опікується розвитком сільських територій України, пріоритетом діяльності якого були б питання соціального розвитку села, комплексного розвитку сільських територій та сталого розвитку. У структурі Міністерства аграрної політики та продовольства України є департамент науково-освітнього забезпечення агропромислового виробництва та розвитку сільських територій, але його функції досить обмежені;
- нераціональний розподіл повноважень між органами місцевого самоврядування і місцевими органами виконавчої влади;
- неадекватність існуючої територіальної організації влади, адміністративно-територіального устрою держави новим завданням її розвитку;
- відсутність реальних можливостей для самостійної реалізації громадянами політики сталого розвитку сільських територій, зокрема: стимулів для залучення громадян до самоврядування, недостатня підзвітність органів місцевого самоврядування громадянам.

Сучасна система державного регулювання сільських територій України знаходиться на стадії становлення, тому обґрунтування її теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення існуючих і запровадження прогресивних, зарекомендованих світовою практикою важелів та механізмів регулювання, стає визначальним чинником їх подальшого розвитку.

Одним із перших у вітчизняній науці до комплексного дослідження сільських територій звернувся академік УААН В.В. Юрчишин. Він включає до наукового аналізу не лише просторові характеристики, але й все те, що функціонує на певній території, або є її складниками. У вітчизняній науковій думці останніх років спостерігається значний інтерес до цієї сфери наукових знань, зростання кількості публікацій, присвячених авторському розумінню сільських територій. З цієї чи іншої точки зору, соціально-економічні аспекти проблем розвитку сільських територій досліджуються у наукових публікаціях вчених: В. Юрчишина, П. Саблука, О. Булавки, К. Якуби, В. Дієспрова, М. Маліка, О. Могильного, І. Кириленка, О. Павлова, О. Бородіної, І. Прокіпи, О. Попової, В. Гейця, В. Терещенка, А. Лісового, М. Талавирі. Впродовж останніх років науковці у галузі державного управління та аграрної економіки активно працюють над розробкою теоретико-методологічних засад державного регулювання, спрямованих на розвиток АПК України. Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у теорію і практику формування механізмів державного регулювання розвитку АПК зробили: О. Амосов, М. Корецький, М. Латинін, С. Майстро, Д. Плеханов.

Незважаючи на різноплановість підходів до висвітлення цієї проблематики у наукових виданнях, методологічних, теоретичних, аналітичних та прикладних досліджень механізмів державного управління розвитком сільських територій все ще недостатньо.

Стаття присвячена обґрунтуванню основних напрямів та розробці практичного механізму державного регулювання сільських територій, обґрунтуванню нових підходів до державного управління соціально-економічними процесами на селі, що полягають в докорін-

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Мета

Постановка проблеми