

О. В. Орел, кандидат юридичних наук, полковник,
доцент, начальник кафедри правових дисциплін
гуманітарного факультету
Національної академії Національної гвардії України

МОТИВАЦІЯ ЯК ВАЖІЛЬ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ

Стаття присвячена комплексному дослідженню питання щодо визначення мотивації як важелю державного регулювання розвитку кадрового потенціалу Національної гвардії України. Під час якої з'ясовано, що кадровий потенціал Національної гвардії України є ключовим фактором для забезпечення ефективності функціонування сектору безпеки та оборони. Управлінський вплив на потенціал здійснюється на тактичному, оперативному та стратегічному рівнях. Кожен рівень державного регулювання має свої унікальні характеристики, проблематику та шляхи вдосконалення.

Встановлено, що мотивація є багатограним явищем, яке визначається комплексом взаємопов'язаних факторів. Ці фактори розкриті через авторське бачення структури мотивації розвитку кадрового потенціалу Національної гвардії України.

Тактичний рівень державного управління мотивацією кадрового потенціалу характеризується управлінським впливом на рівні військових частин і підрозділів. Особлива увага зосереджена на виконання завдань за призначенням, включаючи бойову підготовку, зміцнення військової дисципліни та безпосередню взаємодію з особовим складом.

Оперативний рівень державного управління мотивацією кадрового потенціалу стосується управління з'єднаннями та об'єднаннями військових частин, що здійснюють координацію між підрозділами і забезпечують виконання оперативних завдань.

Стратегічний рівень – передбачає управління національною безпекою, планування та реалізацію довгострокових стратегій, координацію між усіма рівнями.

Шляхами вирішення проблемних питань визначено: на тактичному рівні – матеріальну мотивацію, професійний розвиток, психологічну підтримку; на оперативному рівні – автономію кадрового потенціалу, впровадження та ефективне використання новітніх інформаційних систем, справедливую систему оцінки діяльності кадрового потенціалу; на стратегічному рівні – набуття військової освіти стратегічного рівня, інтеграцію рівнів управління, зосередженість на результатах діяльності.

Ключові слова: державне управління, управлінський вплив, кадровий потенціал, особовий склад, персонал, механізми державної влади, Національна гвардія України.

O. V. Orel. Motivation as a lever of state regulation of the development of personnel potential of the National Guard of Ukraine

The article is devoted to a comprehensive study of the question of determining motivation as a lever of state regulation of the development of the personnel potential of the National Guard of Ukraine. During which it was found that the personnel potential of the National Guard of Ukraine is a key factor for ensuring the efficiency of the security and defense sector. Management influence is exercised at the tactical, operational and strategic levels. Each level of state regulation has its own unique characteristics, problems and ways of improvement.

It was established that motivation is a multifaceted phenomenon, which is determined by a complex of interrelated factors. These factors are revealed through the author's vision of the structure of motivation for the development of personnel potential of the National Guard of Ukraine.

The tactical level of state management of the motivation of personnel potential is characterized by managerial influence at the level of military units and units. Special attention is focused on the execution of tasks as assigned, including combat training, strengthening military discipline and direct interaction with personnel.

The operational level of state management of the motivation of personnel potential refers to the management of units and associations of military units that carry out coordination between units and ensure the implementation of operational tasks.

Strategic level – involves national security management, planning and implementation of long-term strategies, coordination between all levels.

Ways to solve problematic issues are defined: at the tactical level – material motivation, professional development, psychological support; at the operational level – the autonomy of the personnel potential, the introduction and effective use of the latest information systems, a fair system for evaluating the performance of the personnel potential; at the strategic level – getting of strategic education, integration of management levels, focus on performance results.

Key words: state administration, managerial influence, personnel potential, personnel, military personnel, mechanisms of state power, National Guard of Ukraine.

Постановка проблеми. Мотивація як категорія є основою кадрової політики будь-якої установи чи організації, військова організація не є тому виключення. Адже вона включає у себе комплекс заходів, спрямованих на створення сприятливих умов і стимулів, які спонукають військовослужбовців виконувати службово-бойові завдання за призначенням з більшою самовіддачею та з метою досягнення максимального результату.

Особливого значення мотивація для військовослужбовців набула з моменту введення в дію правового режиму воєнного стану, оскільки розкрила сильні й слабкі сторони цієї категорії суспільно-правових відносин на різних рівнях державного регулювання. А це в свою чергу, підкреслює актуальність та своєчасність досліджуваної тематики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що схожою тематикою займалися науковці і практики з різних галузей наук. Однак нашу увагу привернули лише деякі з напрацювань. Так, опираючись у своїх дослідженнях на установку, що мотивація є ключовим елементом ефективного функціонування державних інституцій, ми зосередили свою увагу на роботі Кравченко С. О., який зазначає: "Сутність концепції управління через мотивацію полягає у створенні умов, за яких працівники державних організацій прагнуть досягати поставлених цілей, відчувачи особисту зацікавленість у результатах своєї діяльності" [2].

Схожої думки дотримуються Войтович Р. В. та Ворона П. В., які у своєму навчально-методичному посібнику зазначають: "Мотивація державних службовців є визначальним фактором у забезпеченні ефективності публічного управління, оскільки вона впливає на їхню продуктивність та якість прийняття рішень" [1].

В свою чергу, дослідження Мідіні А.С. деталізують визначення поняття кадрового потенціалу Національної гвардії України (далі – НГУ), його розвиток [5], методи взаємодії [3] та модель оцінки [4]. І на продовження думки, хотілося би навести цитату американських психологів Річарда Райана та Едварда Десі, які будучи розробниками теорії самодетермінації, зазначали: "People have three basic psychological needs – autonomy, competence, and relatedness – which, when satisfied, foster intrinsic motivation" [6], що в перекладі означає: «Люди мають три основні психологічні потреби: автономія, компетентність та взаємозв'язок, які, будучи задоволеними, сприяють внутрішній мотивації» [6].

У той же час, не дивлячись на широку академічну дискусію в наукових працях питання мотивації як важелю державного регулювання розвитку кадрового потенціалу Національної гвардії України донині не були предметом окремого комплексного наукового дослідження. Тому теоретична розробка обраної теми, її наукова новизна у нових реаліях сьогодення набувають особливого змісту та значення.

Мета статті полягає у комплексному висвітленні питання мотивації як важелю державного регулювання розвитку кадрового потенціалу Національної гвардії України.

Виклад основного матеріалу. Триваючий збройний конфлікт та повномасштабне вторгнення з боку Російської Федерації на територію України розкрили увесь спектр потенціалу обороноздатності нашої країни. Так, розглядаючи питання мотивації як важелю державного регулювання розвитку кадрового потенціалу Національної гвардії України хотілося би зазначити, що на початку збройного конфлікту обороноздатність нашої країни трималася на ідейних військовослужбовцях. В подальшому, коли мотивація не знайшла своє підкріплення належним технічним оснащенням, військовою технікою та озброєнням, особовий склад постав перед дилемою й пошуком різних мотиваційних методів щодо підвищення рівня продуктивності своєї служби.

На різних рівнях державного управління проблематика мотивації досить вдало розкривається через застосування тактичного, оперативного та стратегічного рівнів управління.

Тактичний рівень державного управління мотивацією кадрового потенціалу характеризується управлінським впливом на рівні військових частин і підрозділів. Особлива увага на цьому рівні зосереджена на виконанні завдань за призначенням, включаючи бойову підготовку, зміцнення військової дисципліни та безпосередню взаємодію з особовим складом. При цьому, проблематика передбачає: обмежені ресурси, дефіцит професійного зростання та високий рівень стресу.

Обмежені ресурси, в нашому контексті, слід розглядати через призму недостатньої кількості матеріально-технічного забезпечення та брак ресурсів для проведення тренувань і спеціально-бойової підготовки кадрового потенціалу НГУ.

Дефіцит професійного зростання полягає в тому, що на тактичному рівні управління кадровий потенціал зрідка має змогу брати участь у програмах підвищення кваліфікації. А це в свою чергу трансформується в обмеженість адаптування до нових реалій й умов.

Високий рівень стресу або емоційне вигорання полягає у постійному вирішенні конфліктів і стресових ситуаціях, які в подальшому призводять до зниження ефективності виконання поставлених завдань. Особливо це відчувається за відсутності належної психологічної підтримки.

Іншими словами, регулювання кадровим потенціалом на тактичному рівні управління визначається як процес реалізації його прав та обов'язків у межах військової частини чи підрозділу.

Оперативний рівень державного управління мотивацією кадрового потенціалу забезпечує координацію між підрозділами, контроль за виконанням тактичних завдань, а також вирішення питань оперативного управління.

Даний рівень управління характеризується такою проблематикою, як: відсутність автономії в ухваленні рішень; бюрократичні обмеження, що ускладнюють процес управління; недостатність розвинутої системи зворотного зв'язку з тактичним рівнем управління.

Нестача автономії проявляється через ситуацію за якої керівники можуть відчувати обмеження в ухваленні рішень через високий рівень контролю з боку стратегічного рівня управління. А це в свою чергу уповільнює реагування на ситуації, що мають місце в умовах оперативної обстановки.

Дефіцит комунікації знаходить своє відображення у відсутності чітких каналів передач інформації між тактичним та стратегічним рівнями управління. Досить часто інформація надходить із затримкою, що ускладнює процес ухвалення рішень.

Нерівномірність адміністративного навантаження кадрового потенціалу полягає у значному обсязі роботи, який відволікає від виконання основних обов'язків, а також у відсутності достатньої кількості помічників чи/або автоматизованих систем управління.

Стратегічний рівень державного управління мотивацією кадрового потенціалу передбачає ухвалення рішень, які впливають на національну безпеку, обороноздатність країни, планування та реалізацію довгострокових стратегій, координацію між усіма рівнями управління. В свою чергу, проблематика, яка виникає на цьому рівні поєднує: в собі: складність стратегічного планування, мотиваційну дистанцію та ризик політичного впливу.

В даному контексті, складність стратегічного планування передбачає неможливість прогнозування за умови неповної інформації або її відсутності, а також ускладненість процесу управління у зв'язку з одночасним управлінням ресурсами та визначенням пріоритетів..

Мотиваційна дистанція розкриває рівень втрати мотивації кадрового потенціалу Національної гвардії України через віддалені строки результатів своєї діяльності.

Ризик політичного впливу знаходить своє відображення за умови невизначеності у реалізації стратегій із-за частой зміни у політичному керівництві, а також ситуації, за якої вплив зовнішніх факторів і політичних рішень може ускладнювати процес ухвалення рішень або суперечити військовим потребам.

Таким чином, розкрита нами характеристика та проблематика державного регулювання розвитку кадрового потенціалу Національної гвардії України, а також мотивація особового складу на різних рівнях управління дозволяє надати комплексні шляхи вирішення проблемних питань, а саме шляхом посилення:

- на тактичному рівні – матеріальної мотивації, професійного розвитку, психологічної підтримки кадрового потенціалу;

- на оперативному рівні – автономії кадрового потенціалу (делегування повноважень), впровадження та ефективного використання новітніх інформаційних систем, справедливої системи оцінки діяльності кадрового потенціалу;

- на стратегічному рівні – набуття військової освіти стратегічного рівня, інтеграції рівнів управління, зосередженості на результатах професійної діяльності.

У схематичному вимірі це має наступну форму (рис. 1).

Розкриємо сутність кожного з кроків. Так, матеріальна мотивація передбачає введення системи преміювання за успіхи у підготовці особового складу до виконання бойових завдань, організації військової дисципліни, а також надання додаткових соціальних пільг для командирів, таких як доступ до житла чи медичного обслуговування.

Професійний розвиток включає організацію регулярних курсів підвищення кваліфікації з сучасних тактик, роботи з особовим складом, впровадження новітніх технологій тощо.

Психологічна підтримка розкривається через створення чи/або введення обов'язкових програм психологічної допомоги та тренінгів з управління стресом, а також шляхом забезпечення доступу до військових психологів.

Автономія кадрового потенціалу (делегування повноважень) на оперативному рівні управління проявляється через чітке розмежування повноважень між оперативним і стратегічним рівнями, а також шляхом делегування прав на прийняття оперативних рішень.

Впровадження та ефективне використання новітніх інформаційних систем здійснюється з метою спрощення і швидкості комунікації, аналізу ситуації між рівнями, а також зменшення адміністративного навантаження серед кадрового потенціалу НГУ.

Справедлива система оцінки діяльності кадрового потенціалу Національної гвардії України передбачає введення системи оцінювання, що враховує досягнення керівників кадрового потенціалу у межах їх обов'язків і компетенції.

На стратегічному рівні державного регулювання набуття стратегічного рівня військової освіти кадровим потенціалом НГУ доцільно проводити шляхом запровадження спеціальних програм з управління ресурсами, політичної комунікації та лідерства для керівників стратегічного рівня управління.

Інтеграція рівнів управління, в свою чергу, передбачає створення механізмів зворотного зв'язку з метою відслідковування і розуміння потреб нижчих рівнів управління. Як приклад, можемо навести проведення нарад на регулярній основі з представниками тактичного та оперативного рівнів управління.

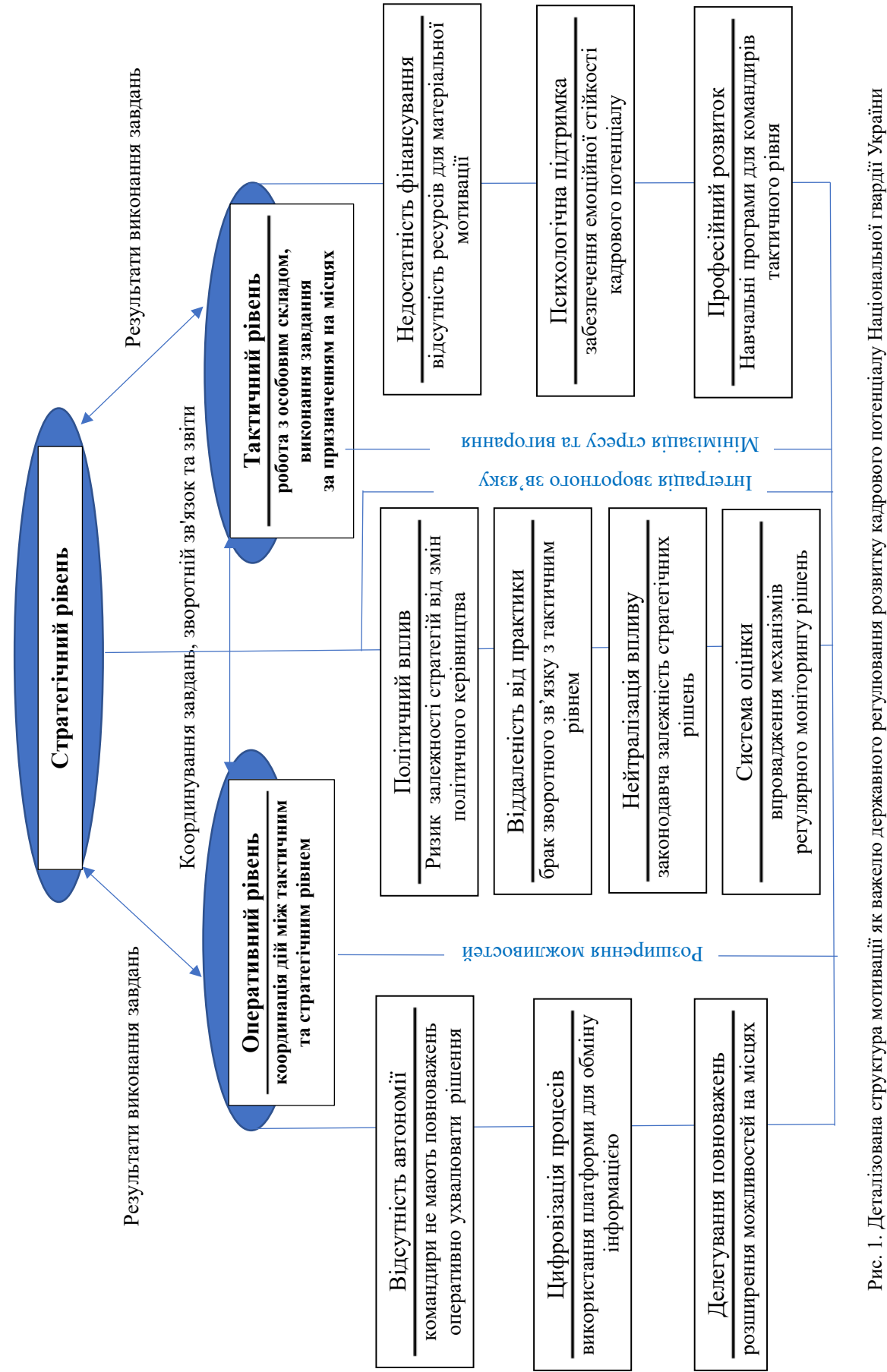


Рис. 1. Деталізована структура мотивації як важелю державного регулювання розвитку кадрового потенціалу Національної гвардії України

Зосередженість на результатах професійної діяльності дає нам змогу визначити короткострокові цілі для посилення мотивації, а також відчуття важливості роботи через визнання внеску стратегічного рівня у національну оборону.

Окреслене нами вище авторське бачення питання мотивації як важелю державного регулювання розвитку кадрового потенціалу Національної гвардії України вказує на комплексний підхід проведеного дослідження.

Висновки та перспективи. Таким чином, ми приходимо до висновку, що мотивація як важіль державного регулювання розвитку кадрового потенціалу Національної гвардії України є способом управлінського впливу на кадровий потенціал чи/або ключовим фактором для забезпечення ефективності функціонування військових структур, який здійснюється на тактичному, оперативному та стратегічному рівнях державного регулювання шляхом активізації, наполегливості й інтенсивності дій особового складу щодо досягнення поставлених цілей. Унікальні характеристики, проблематика та шляхи вдосконалення кожного з рівнів державного регулювання мають свої особливості й підходи до системи оцінювання, а це в свою чергу, впливає на подальший розвиток кадрового потенціалу Національної гвардії України.

Список використаних джерел:

1. Войтович Р. В., Ворона П. В. Бібліографія публічного управління та адміністрування: навчально-методичний посібник. Київ: НАДУ, 2018. 474 с.
2. Кравченко С. О. Менеджмент державних організацій: навчальний посібник. Київ: ТНУ, 2018. 250 с.
3. Мідіна А. С. Методи взаємодії як важелі державного регулювання розвитку кадрового потенціалу Національної гвардії України. Публічне управління та митне адміністрування. № 2 (41), 2024. Видавничий дім «Гельветика». С. 59-63. URL: http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2024/2/2_2024.pdf
4. Мідіна А. С. Модель оцінки державного регулювання розвитку кадрового потенціалу Національної гвардії України при виникненні загроз в механізмах державної влади. Публічне управління та адміністрування в Україні. Вип. 40, 2024. Видавничий дім «Гельветика». С. 137-141. URL: https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2024/40-2024/40_2024.pdf
5. Модель розвитку кадрового потенціалу Національної гвардії України як компонент державного регулювання на різних рівнях управління. Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління. Вип. 4 (70), 2023. С. 37-41. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/2896/3349>
6. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. DOI: 10.1037/0003-066X.55.1.68

References:

1. Voytovych R. V., Vorona P. V. (2018). Bibliohrafiya publicnogo upravlinnya ta administruvannya: navchal'no-metodychnyy posibnyk. [Voytovych R. V., Vorona P. V. Bibliography of public management and administration: educational and methodological guide]. Kyiv: NADU, 2018. P. 474 [in Ukrainian].
2. Kravchenko S. V. (2018). Menedzhment obshestvennyh organizacij: uchebnoe posobie. [Management of public organizations: a study guide]. Kyiv: TNU, 2018. P.250 [in Ukrainian].
3. Midina A. S. (2024). "Metodi vzayemodiyi yak vazheli derzhavnogo regulyuvannya rozvitku kadrovogo potencialu Nacionalnoyi gvardiyi Ukrayini" ["Methods of interaction as levers of state regulation of the development of personnel potential of the National Guard of Ukraine"], *Public administration and customs administration*. vol. 2 (41), 2024. Helvetica Publishing House. P. 59-63. URL: http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2024/2/2_2024.pdf [in Ukrainian].
4. Midina A. S. (2024). "Model ocinki derzhavnogo regulyuvannya rozvitku kadrovogo potencialu Nacionalnoyi gvardiyi Ukrayini pri viniknenni zagroz v mehanizmah derzhavnoyi vladi" ["The model of assessment of state regulation of the development of the personnel potential of the National Guard of Ukraine in the event of threats in the mechanisms of state power"], *Public management and administration in Ukraine*. vol. 40, 2024. "Helvetica" publishing house. P. 137-141. URL: https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2024/40-2024/40_2024.pdf [in Ukrainian].
5. Midina A.S. (2023). "Model rozvytku kadrovoho potentsialu Natsionalnoi hvardii Ukrainy yak komponent derzhavnogo rehuliuвання na riznykh rivniakh upravlinnya" ["Model of the development of personnel potential of the National Guard of Ukraine as a component of state regulation at different levels of management"], journal Scientific works of the MAUP. *Political science and public administration*. vol. 4 (70), P. 36-41 [in Ukrainian].
6. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. DOI: 10.1037/0003-066X.55.1.68