

УДК 35.088



А. Ф. Головня

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ОФІЦЕРСЬКОГО СКЛАДУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ ДО ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ

*Актуалізовано питання формування системи мотивації офіцерського складу Національної гвардії України до професійного розвитку. Розглянуто варіант системи мотивації до професійного розвитку офіцерського складу. Розкрито сутність способів підвищення мотивації в системі, їх взаємозалежність та відповідність запитам щодо законності, актуальності, дієвості в концептуальній моделі професійного розвитку офіцерського складу Національної гвардії України. Проаналізовано місце і роль системи мотивації в загальній структурі підготовки та діяльності офіцера. Визначено особливості впливу шляхів реалізації наведеної системи. Обґрунтовано ефективність дії системи мотивації на офіцера як індивідуальну особистість, що потребує самореалізації та є частиною системи.*

**Ключові слова:** система мотивації, особистість, професійний розвиток офіцера, способи впливу, професійна підготовка, Національна гвардія України.

**Постановка проблеми.** Недостатнє дослідження сучасного мотиваційного супроводження кар'єрного зростання офіцера Національної гвардії України (НГУ) є передумовою ускладнень діяльності особистості й усієї структури в цілому. Причина цього – стійкий зв'язок мотиваційних компонентів періоду становлення офіцера у професійній площині. Наявний ресурс привілеїв, що було розкрито у статті [6], не повною мірою є тим рушієм мотивації, що здатний задовольнити потреби офіцера протягом служби. Законодавчо врегульований перелік заохочень [7] є лише формалізованою основою для констатації факту мотивації та заохочення як «поняття».

Розглядаючи всі компоненти і враховуючи особистісну складову офіцера як об'єкта впливу, варто зауважити, що виникає дуже багато суперечностей між наявними благами та необхідними; тими, що їх бажають отримати, та тими, які отримують. Питання мотивації офіцера до військової служби потребує реалізації у вигляді складної системи, що враховує сучасні виклики і базується на доктрині з планування розвитку в Національній гвардії України [8].

Помилковою позицією значної кількості командирського (начальницького) складу стосовно мотивації професійного розвитку

офіцерського складу є зневажливе і поверхнєве ставлення до її реалізації. У цілому це відбувається через припинення розвитку зазначеної складової системи; конкретними причинами є нездатність керівної посадової особи бачити процес «з боку», слабкий контроль процесів, що відбуваються, належними органами та зниження вимогливості до продуктивності діяльності військового органу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На цей час є доволі розкритими психологічні аспекти мотивації у дослідженнях А. Лиман [1], В. Стоги, О. Руденко [2]. Стійкий зв'язок мотивації з бойовим досвідом та екстремальними умовами несення служби військовослужбовців встановлено такими вченими, як І. Приходько, Н. Юр'єва, О. Каплюченко, О. Бондаренко, М. Товма [3, 4, 5]. Проте саме мотиваційне супроводження всього шляху професійного розвитку офіцера НГУ розкрито недостатньо.

**Мета статті** – дослідження і формування в єдину систему мотивації найбільш вагомих чинників впливу на професійний розвиток офіцерського складу Національної гвардії України.

**Виклад основного матеріалу.** Значущий показник діяльності – це загальний психологічний стан колективу, особливістю якого є принципи єдиноначальності, субординації,

відповідальності, правопідлеглості, відданості присязі тощо. Метою діяльності як колективу, так і особистості має бути розвиток і постійне вдосконалювання у стратегічній перспективі. Втілення бачення цих положень покладено на керівника. Залежно від виконуваних завдань в ідеалі він має в собі гармонійне поєднання демократичного, авторитарного та ліберального стилів керівництва. У «чистому» вигляді у військовій організації ці стилі не дієздатні, їх зважена пропорція – передумова до сталого розвитку. Це головна запорука для самореалізації та розкриття можливостей підлеглих безпосередньо в самій діяльності. Своєрідність мотивації полягає в особистісній властивості офіцера й особливості військової професійної діяльності, що передбачає першочерговість прагнення отримати необхідний результат та задовольнити власні потреби. За недостатнього рівня його реалізації в діяльності професійна мотивація послаблюється, їй передують корисливі мотиви – гроші, матеріальні блага, «необхідні» посади, що негативно впливає на особистість, структуру в цілому та на кінцевий результат.

Отже, не буде помилкою твердження про мотивацію як зв'язуючий компонент професійного розвитку особистості та своєрідну рушійну силу процесу виконання службово-бойових завдань. Мотивація – це сукупність стійких мотивів, що спонукають людину до активності. Вони визначаються характером особистості об'єкта мотивації, його світоглядом, структурою та ступенем задоволеності його потреб (духовних, матеріальних, фізичних тощо), а також цілями, які ставить перед собою суб'єкт мотивації. Мотивація спонукає офіцерський склад до професійного розвитку, відповідно до задоволення особистих потреб і виконання службово-бойових завдань на необхідному рівні.

На відміну від загального трактування, де весь спектр методів зводиться до мотивації, у військовій парадигмі доцільним є розмежування таких понять, як «мотивація», «стимулювання», «примус».

Стимул – спонукальна причина поведінки, зацікавленість у певній дії. Стимулювання – це сукупність дій, що являють собою засоби задоволення більшою мірою матеріальних потреб. Якщо сформулювати інакше, то мотив – це своєрідний поштовх, який викликає спонукання до дії заради досягнення мети, відповідної внутрішньому стану людини, тоді як стимул – бажаний об'єкт. Тобто мотивація – внутрішній процес, стимулювання – зовнішній, це сукупність подразників, що сприяють підвищенню інтенсивності певних мотивів у діях людини.

Примус за своїм поняттям – це натиск із

чийого боку; примушування; зусилля над собою; зумовлена кимось або чимось необхідність діяти певним способом незалежно від бажання; натиск, зумовлений законом [9].

Правомірний примус як засіб впливу на поведінку суб'єктів має на меті дотримання учасниками суспільних відносин належної поведінки, перешкоджання порушенням суб'єктивних прав та охоронюваних законом інтересів особи, усунення негативних наслідків правопорушень. Здійснюється він у випадках, межах та порядку, що встановлені нормою права.

Сукупність цих трьох методів становить активізацію діяльності, тобто комплекс усіх концепцій і заходів, спрямованих на суб'єкт, сприяє професійному розвитку офіцерського складу з огляду на індивідуальні потреби кожної особистості. За допомогою вмілого керування процесами мотивації й стимулювання відбувається якісніше функціонування підрозділу.

Проведений аналіз дає змогу дійти висновків, що на протигагу мотивації, поняття «стимулювання» і «примус» належать до більш зовнішнього впливу на суб'єкта, різниця між якими полягає у віднесенні категорії «мотивація» до внутрішніх бажань щось зробити, а стимулювання і примус неможливо здійснювати без зовнішнього впливу. Проте спільне у цих понять те, що кінцевою метою є досягнення певного якісного результату.

Детальне вивчення наукових матеріалів зазначеної спрямованості дало можливість скористатися актуальним інструментарієм, що має підтвердження своєї дієвості у вітчизняній та зарубіжній практиці. Щоб чітко бачити мету і напрями змін з урахуванням військової специфіки діяльності, було проведено дослідження стосовно аналізу сучасного стану функціонування системи мотивації офіцерського складу сил безпеки і оборони України [6].

На підґрунті вивчення нормативно-правової бази та висновків щодо аналізу сучасного стану функціонування системи мотивації офіцерського складу сил безпеки і оборони України було виділено способи підвищення мотивації. Для більш зручного і цілеспрямованого застосування їх було класифіковано в чотири змістових блоки: економічні, інтелектуально-творчі, статусні та адміністративні (див. рис. 1).

З огляду на необхідність застосування конкретних способів підвищення мотивації у конкретних обставинах, потрібно мати чітке уявлення системи професійного розвитку офіцерського складу. Вона повинна відповідати сучасним стандартам, бути прийнятною у кризових ситуаціях та давати необхідний результат (див. рис. 2).

У прагненні до виконання зазначених вимог

було розроблено концептуальну модель професійного розвитку офіцерського складу НГУ [11]. Однією з головних умов її позитивного функціонування є мотиваційне супроводження.

До реалізації способів мотивації підпадають такі блоки концептуальної моделі професійного розвитку офіцерського складу НГУ:

- реалізація L-курсів (упровадження систем професійної підготовки та мотивації);
- реалізація набутих знань, умінь та навичок і визначення подальшого напрямку розвитку;
- реалізація вертикального і горизонтального напрямів розвитку.

Розглянемо кожен із них окремо.

1. Реалізація L-курсів (упровадження систем професійної підготовки та мотивації). Це найбільш змістовний модуль стосовно як набуття

знань з основ діяльності, так і професійно важливих якостей. Елемент стрімкого старту профільної діяльності особистості та точка відліку, з якої мотивація вибору зазначеної діяльності змінюється мотивацією до розвитку. І в цей час особистість найбільш схильна до впливу, тому такий момент важливий. У ці первинні кроки пояснення колеги, звернення командира та візуальне спостереження і відчуття покладуть основу тому суб'єктивному відображенню офіцером дійсності, яке буде підкріплюватися додатковими факторами і з часом впливатиме на (об'єктивність) саму систему безпосередньо. Для активізації прагнення до засвоєння знань потрібна така мотивація, що сприятиме цьому процесу позитивно.



Рисунок 1 – Система мотивації офіцерського складу

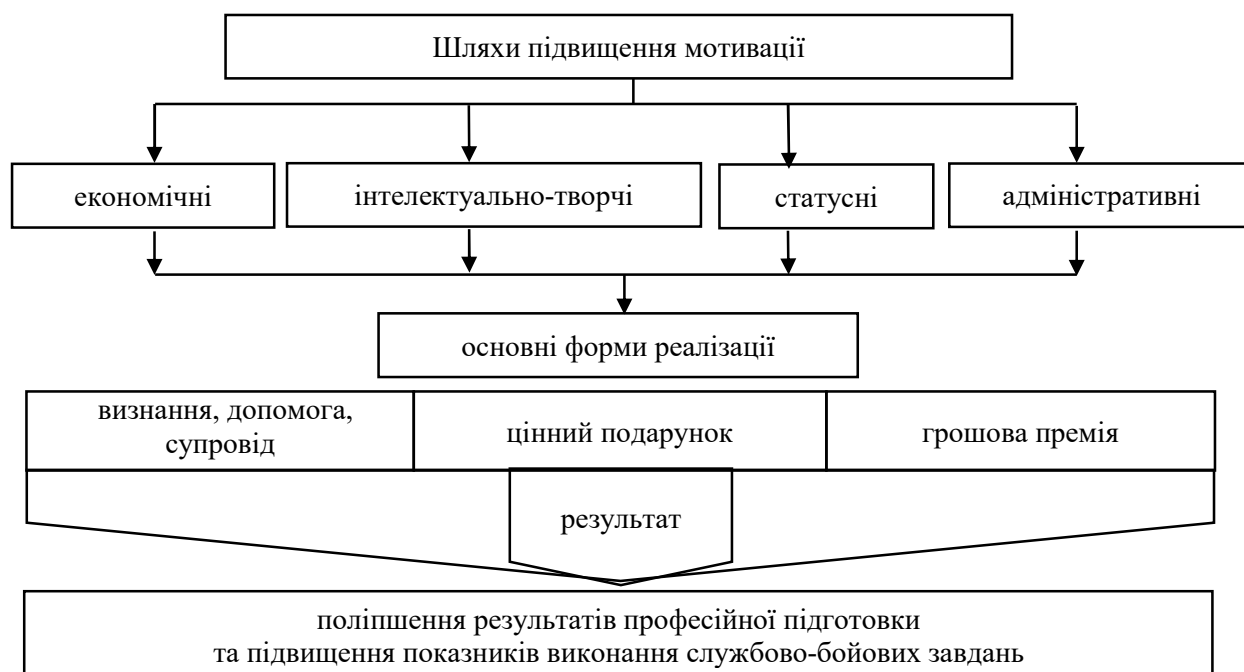


Рисунок 2 – Схема системи мотивації офіцерського складу НГУ

З економічних способів слід виділити такі: у процесі підготовки – оплата провідних міжнародних стрімінгових сервісів за військовою та військовою тематикою; після закінчення підготовки – безкоштовне відвідування комерційних розважально-розвиваючих заходів, премії за підсумками підготовки тощо.

В інтелектуально-творчих способах мотивації продуктивною буде допомога в узагальненні досвіду, просуванні авторських прогресивних ідей з публічним висвітленням.

Складові статусних способів мотивації будуть рівноцінно дієвими у зв'язку із свідомим і несвідомим прагненням особистості до реалізації та визнання.

Ефективними адміністративними способами, окрім формалізації зазначених вище, будуть грамоти, відомчі заохочувальні відзнаки, цінні подарунки.

2. Реалізація набутих знань, умінь та навичок і визначення подальшого напрямку розвитку. Уособлює основну профільну діяльність і містить складові всіх модулів мотивації без винятку. Не буде помилковим твердження, що в сучасних реаліях стану війни ключовими складовими мотивації/заохочення є патріотизм (любов до Батьківщини, сім'ї, вияв гордості за громаду, за свою рідну землю) та грошове забезпечення. Запропонована конструкція дає змогу використати ці сильні чинники, значно

доповнити їх та застосувати як у професійній діяльності, так і в особисто-соціальной, сприяючи професійному розвитку особистості офіцера.

3. Реалізація вертикального і горизонтального напрямів розвитку. Ця складова моделі дає змогу особистості визначити подальший напрям розвитку у разі втілення набутих знань, умінь та навичок у практичній діяльності.

По-перше, цей блок уже можна вважати компонентою системи мотивації, адже він активізує розвиток офіцера у фундаментально закладеній спрямованості діяльності, а також у тій, що не стосується прямого напрямку діяльності особистості. Наприклад, це розвиваючі курси складових напрямку служби, цивільні курси, вивчення предметів суміжних силових структур за юридичним, економічним спрямуванням тощо.

По-друге, мотивуючим фактором є обов'язкова легалізація таких курсів у системі діяльності військ. Це можуть бути визнання сертифікатів про набуття навичок діяльності на міжгалузевому рівні, додаткові грошові надбавки, можливість раніше здобути подальшу освіту тощо. Тобто застосовується більш розширений комплекс заходів з реалізації L-курсів.

По-третє, глобальний запуск у дію цієї компоненти дасть можливість офіцерові НГУ не тільки розвиватися у межах своєї структури, а й опанувати всі напрями складових сил безпеки і оборони України. Це поліпшить

взаємодію і значно підвищить професійний рівень особистості.

### **Висновки**

Наведена градація способів мотивації офіцера до професійного розвитку в загальному розумінні досить умовна, оскільки кожна особистість є унікальною. Можна обчислити загальні потреби, стимулювати необхідний напрям підготовки і діяльності, але немає змоги зазирнути у внутрішній світ кожної людини, визначити потаємні бажання, а тим більше їх виконати. Запропонована система мотивації вивірено межує у правовій, соціальній та духовній площинах. Вона має задовольнити потреби сучасної людини з урахуванням вимог і можливостей воєнізованого формування з правовими функціями. Усі ці заходи сприятимуть розвиткові особистості, забезпечать зворотний зв'язок між підлеглими та командирами, а також дадуть змогу взаємозалежно вдосконалювати професійний розвиток як особистості, так і колективу в цілому.

При цьому підрозділи кадрового забезпечення повинні здійснювати якісне систематизоване технічне забезпечення кар'єрного супроводу. Психологам необхідно прогнозувати напрями розвитку офіцера з урахуванням доступних до вивчення чинників впливу. Злагоджена робота управління за всіма видами забезпечення і супроводження з активно діючою системою мотивації надасть змогу професійно розвиватись офіцерові впродовж усього періоду служби.

Подальші наукові дослідження будуть спрямовані на вдосконалення наявних і розроблення нових інноваційних механізмів професійного розвитку офіцерського складу складових сектора безпеки і оборони України.

### **Перелік джерел посилання**

1. Лиман А. А. Психологічні особливості мотивації військовослужбовців Національної гвардії України. *Честь і закон*. 2021. № 2. С. 81–88.
2. Стога В. А., Руденко О. В. Психологічні аспекти мотивації військовослужбовців Національної гвардії України до професійної діяльності. *Перспективи розвитку сучасної психології*. 2023. Вип. 12. С. 191–196.
3. Приходько І. І., Юр'єва Н. В. Взаємозв'язок смисложиттєвих орієнтацій з мотивацією військовослужбовців Національної гвардії України з різним бойовим досвідом. *Честь і закон*. 2021. № 3 (78). С. 109–118.
4. Каплюченко О. П., Бондаренко О. Г., Товма М. І. Залежність мотивації військовослужбовців Національної гвардії України від рівня ефективності службово-бойової діяльності та досвіду участі у бойових діях. *Честь і закон*. 2022. № 1 (80). С. 102–108.
5. Каплюченко О. П., Приходько І. І. Основні фактори впливу екстремальних умов службово-бойової діяльності на мотиваційну складову морально-психологічного стану військовослужбовців Національної гвардії України. *Честь і закон*. 2020. № 3 (74). С. 27–35.
6. Головня А. Ф., Бєлай С. В. Аналіз сучасного стану функціонування систем підготовки та мотивації офіцерського складу Національної гвардії України. *Честь і закон*. 2022. № 4 (83). С. 27–33.
7. Сайт Національної гвардії України. URL: <https://ngu.gov.ua/pryjom-na-vijskovu-sluzhbu/> (дата звернення: 18.04.2023).
8. Доктрина з планування розвитку в Національній гвардії України (ВКП НГУ 5-00(06).01) : наказ командувача НГУ від 01.03.2023 р. № 150. URL: <http://surl.li/iczoa> (дата звернення: 18.04.2023).
9. Бусел В. Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ, Ірпінь : Перун, 2005. 1728 с.
10. Сайт «Оселя». URL: <https://eoselia.dia.gov.ua/> (дата звернення: 18.04.2023).
12. Головня А. Ф. Концептуальна модель професійного розвитку офіцерського складу Національної гвардії України. *Честь і закон*. 2023. № 1 (84). С. 35–41.

*Стаття надійшла до редакції 20.04.2023 р.*

UDC 35.088

A. Holovnia

### **FORMATION OF THE SYSTEM OF MOTIVATION OF THE OFFICERS OF THE NATIONAL GUARD OF UKRAINE FOR PROFESSIONAL DEVELOPMENT**

*The level of professionalism of military specialists is determined, first of all, by the state of professional development, which is equivalent to the level of professional training and motivation. These components are the basis of high professionalism, subject to compliance with certain criteria of moral and psychological level, willpower, and personal characteristics. The processes of modern development of the military sphere actualize the provision of high-quality implementation in the content of the professional development of the officer of the National Guard of Ukraine (NGU) of specific components related to the specifics of the service-combat activity performed and the socio-psychological characteristics of the military environment.*

*It is appropriate to take into account the degree of influence of specific negative and positive factors on the process of professional training: incorrectly carried out adaptation, low self-esteem, inconsistency of the specific direction of the officer's activity with his basic training, etc. To define and study their dependence of influence on system malfunction in general and to determine their dependence on the motivation system. When determining the methods of effective activation of professional skills for professional training and performance of service-combat tasks (SBZ) at the required level, the individual development of the officer is taken into account. With the goal of revealing the essence of the problems of eliminating inconsistencies of the influence on the officer's motivation system, further scientific research is aimed at determining the methods for correcting the specified process.*

*It is proposed to consider a variant of the system of motivation for the professional development of officers, its influence on the proposed model of the functioning of the professional development of the NSU. To reveal the essence of methods of increasing motivation in the system, their interdependence and compliance with requests regarding legality, relevance, effectiveness in the proposed model of functioning of professional development of NSU. To analyze the place and role of the motivation system in the general structure of officer training and activity. The peculiarities of the influence of ways of implementation of this system have been determined. To justify the effectiveness of the motivation system on the officer as an individual who needs self-realization and is part of the system.*

**Keywords:** *motivation system, personality, officer's professional development, methods of influence, professional training, National Guard of Ukraine.*

**Головня Андрій Федорович** – ад'юнкт Національної академії Національної гвардії України  
<https://orcid.org/0000-0001-9188-0055>