

*В.В. Говоруха,*

к.держ.упр., доц., професор кафедри європейської та євроатлантичної інтеграції і національної безпеки, директор ХарРІ НАДУ,

*Ю.Г. Даник,*

д.т.н., проф., професор кафедри європейської

та євроатлантичної інтеграції і національної безпеки ХарРІ НАДУ

## **ВПЛИВ ФАКТОРІВ МОТИВАЦІЇ ТА ДЕМОТИВАЦІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ**

*Проаналізовано основні методи деструктивних впливів, що застосовуються з метою послаблення системи державного управління, та руйнування її складових.*

**Ключові слова:** національна безпека, система державного управління, несилові дії, кризові ситуації.

Забезпечення ефективного функціонування системи державного управління, діяльність якої спрямовано на прийняття та реалізацію політичних, адміністративних, економічних та інших рішень в інтересах усіх сфер діяльності будь-якої держави, що дбає про захист своїх національних інтересів, є надзвичайно злободенним, безпосередньо впливаючи на підтримання відповідного рівня національної безпеки.

Постійні зміни, які відбуваються в суспільстві, в умовах реалізації різноманітних стратегій деструктивного впливу на системи в цілому або на окремі елементи систем управління суспільством та державою підштовхують до необхідності їхнього всебічного аналізу з метою формування та реалізації відповідних стратегій захисту від такого впливу.

Одними з найефективніших у цій сфері є стратегії так званих “несилових дій”, “непрямих впливів”, “м’якої сили”, “м’яких впливів” тощо, котрі широко розповсюдились і як стратегії нападу, і як стратегії захисту [1].

Їхню дієвість зумовлено тим, що у штучно створених системах (державах, відомствах, установах, громадських об’єднаннях) слабкі, а здебільшого, зовсім непомітні впливи на певні уразливі “критичні” точки цих систем з часом призводять до порушення функціонування останніх.

Зрештою, це може призвести до кризи або, що є більш небезпечним, створити умови зовнішніх управлінських впливів, спрямованих не на користь інтересам цих систем.

Про розвиток та впровадження нових форм реалізації зазначених стратегій, їхні ефективність та наслідки свідчать факти кризових явищ у політиці та економіці протягом минулих десятиліть у багатьох країнах світу.

Для запобігання цьому та недопущення кризових ситуацій від здійснення таких впливів необхідно забезпечити своєчасне виявлення їхніх підготовки та реалізації. Це, у свою чергу, потребує проведення досліджень найбільш імовірних сценаріїв реалізації деструктивних впливів.

Слід зазначити, що у провідних країнах світу такий підхід не тільки офіційно прийнятий, але й нормативно визначений. Наприклад, у США існує доктрина, яка отримала назву “м’яка сила” (The Doctrine of the Soft Power) [1]. Її назву зумовлено визначеними в нормативних документах основними напрямками застосування сили. А саме здійснення впливів: на організаційні засади країни, на її ресурсні та матеріально-технічні можливості. Зважаючи на специфічність, вплив на організаційні засади умовно був поділений на м’яку (soft) та жорстку (hard) силу. Якщо основною характеристикою останньої є жорсткий примус, що здійснюється задля змушення об’єкта до певних дій або бездіяльності проти його власної волі, то при реалізації доктрини “м’якої сили” створюються умови, за яких об’єкт здійснює сам необхідні дії через маніпуляції та нав’язані йому переконання.

Варто зазначити, що положення, які становлять теоретичну базу стратегій “несилових дій” та які поширилися в США та Європі у другій половині XX ст., були відомі ще у стародавньому світі.

У V ст. до н.е. китайський філософ та військовий теоретик і практик Сунь Цзи (кінець VI ст. – початок V ст. до н.е.) у трактаті “Про військове мистецтво” писав: “Той, хто майстерно веде війну, впокорює чуже військо не б’ючись, захоплює чужі фортеці без облоги, руйнує чужі держави без тривалих кампаній. Неодмінно зберігши все в цілості, він бореться за панування. Тому, не вдаючись до війни, можна мати користь”[1]. Він також

зазначав, що “війна – це шлях обману”, роблячи акцент саме на різного роду маніпуляціях, спрямованих на систему управління державою. Сунь Цзи взагалі стверджував, що “виграє той, хто вміє вести війну, не борючись”. Для цього потрібно, по-перше, “зруйнувати плани противника”, по-друге, “розладнати його союзи” і, лише по-третє, “розгромити його війська” [2]. Також давньокитайський військовий теоретик Чжуге Лян, що жив у III ст. н.е., писав: “У воєнних діях атака на розум – головне завдання, атака на фортеці – другорядне завдання. Психологічна війна – це головне, бій – це другорядна справа” [3].

Тобто ще в давнину мудрі державні та військові діячі прагнули досягти перемоги над супротивною державою, використовуючи дезорганізацію системи управління нею та її армією ще за мирного часу, а під час війни – до вирішальної битви.

У наш час застосування таких підходів у більшості країн світу стало провідною парадигмою національної безпеки, яка передбачає досягнення цілей, насамперед, маніпулюванням свідомістю особистості, суспільства, країни. При цьому надання гарантій безпеки особі, соціальним групам, суспільству та державі в цілому в цих умовах можливе лише на основі системної превентивної діяльності органів державного управління, особливо у сфері національної безпеки та оборони, щодо прогнозування можливих загроз, їхнього своєчасного виявлення та нейтралізації.

Тому забезпечення безпеки діяльності системи державного управління та її ефективного функціонування за наявності зазначених загроз є надзвичайно актуальним.

Нині з’явилась велика кількість публікацій, в яких розглядаються очевидні наслідки реалізації стратегій “несилових дій”, але в них, за рідкісним винятком, автори не торкаються механізмів та систем управління у процесі їхніх підготовки і здійснення, а також методів, моделей і технологій дій, що забезпечують досягнення цілей, розвиток та впровадження нових форм реалізації зазначених стратегій. А питання ефективного державного управління у сфері національної безпеки та

оборони в умовах реалізації супроти держави стратегій “несилових дій” у відомих публікаціях взагалі не розглядаються. Тому, на наш погляд, доцільно звернути увагу саме на цей аспект проблеми.

Ефективність державного управління в такій складній та динамічній сфері, якою є сфера забезпечення національної безпеки, залежить від багатьох факторів, насамперед, таких:

- обґрунтованого, сприйнятого більшістю членів суспільства визначення національних цінностей, національних інтересів, національної ідеї;

- своєчасного виявлення загроз життєво важливим інтересам особи, суспільства та держави;

- обмежень, насамперед нормативно-правового характеру, на можливості здійснення державного управління у цій сфері;

- реальних владних повноважень кожної з гілок влади щодо забезпечення національної безпеки;

- узгодженості позицій основних суб’єктів, які здійснюють формування та реалізацію державної політики у сфері національної безпеки та оборони;

- наявності стратегічних пріоритетів, державницького задуму та відповідного мислення в керівництві держави, політичної волі щодо їхнього практичного втілення;

- відповідність складу, структури, завдань та функцій системи забезпечення національної безпеки, її окремих компонентів та їхніх взаємозв’язків до реальних та потенційних загроз;

- інформаційно-аналітичне, нормативно-правове, науково-методичне, організаційно-технічне та ресурсне забезпечення діяльності системи забезпечення національної безпеки;

- наявності професійно підготовлених, патріотично вихованих фахівців державного управління та ефективної системи їхньої підготовки;

- раціональних добору та розстановки кадрів;

- мотивації державних службовців на ефективне виконання своїх

обов'язків.

Зазначені фактори досить тісно взаємопов'язані між собою. При цьому вони комплексно, але неоднозначно впливають на ефективність державного управління в цілому та зокрема у сфері національної безпеки.

Беззаперечним виглядає той факт, що інтегрально ефективність функціонування системи державного управління ґрунтується на професіоналізмі управління, раціональному ієрархічному розподілі службових повноважень та мотивації (гнучкому задоволенні потреб та інтересів людей).

Відомо, що управління, як вид суспільної діяльності, передбачає систему скоординованих впливів суб'єкта на об'єкт задля досягнення певної мети. Тому несилові дії, спрямовані на зниження ефективності управління, забезпечують досягнення цієї мети шляхом певних впливів саме на зазначених суб'єктів. Вибір конкретних способів, методів та прийомів реалізації зазначених стратегій впливає зі специфіки їхньої діяльності, виходячи з таких міркувань:

– державне управління є, з одного боку, управлінням персоналом державної служби, а з іншого – суспільними сферами (економікою, правовим процесом, соціальним забезпеченням, культурою), суспільними групами, організаціями та інститутами;

– процес виконання управлінських рішень передбачає визначення змісту роботи і розподіл посадових повноважень, коригування структури і функцій організації відповідно до суспільних змін;

– наймовірнішими, найменш захищеним та вразливим (таким, який складніше за все захистити) об'єктом деструктивних впливів є персонал державної служби, який за своїми обов'язками виконує функції планування, організації, управління персоналом, мотивації та контролю.

Тому, визначаючи шляхи реалізації стратегій, що розглядаються, особливу увагу приділяють можливості впливу на систему добору, розстановки, підготовки та виховання кадрів, враховуючи її особливості, які дозволяють виявити та використовувати найвразливіші її елементи. З цих

позицій звернімо увагу на принципи здійснення кадрової політики та комплектування органів державного управління, що існують. Узагалі серед них можна виділити такі:

- принцип протекціонізму (бюрократичного або партійного), коли керівник на власний розсуд призначає службовців;

- принцип заслуг, коли добір кадрів здійснюється на основі здібностей, знань і навичок в умовах відкритого змагання (конкурсу);

- принцип комплектування на конкурсній основі, що передбачає проходження конкурсного тестування, наявність відповідної управлінської освіти, залежність просування по службі від досвіду роботи на певних посадах;

- принцип комплектування за контрактом, здебільшого на тимчасовій основі, із застосуванням спеціалізованих тестів, персональною відповідальністю керівника за кадрову політику;

- змішаний принцип комплектування (поєднує кадрову і найману системи);

- за ступенем соціальної мобільності й доступу до неї (відкрита і закрита).

Очевидно, що за будь-якої системи комплектування серед усіх суб'єктів органів управління найбільш уразливим елементом є керівник на ключовій посаді.

Виходячи з цього досягнення мети стратегії за рахунок деструктивного впливу на систему управління персоналом потребує:

- некомпетентності керівництва та його команди;
- активації корисливих інтересів осіб, що приймають рішення;
- використання особливостей психіки керівників і ключових членів їхніх команд.

Зважаючи на те, що вади людини – це продовження її достоїнств, впливи на керівників формують таким чином, що відбувається така необхідна їхня трансформація, яка використовує деяку природну слабкість на основі сильних сторін особистості. Для цього застосовують:

- обман і маніпуляції свідомістю;
- уміння виявляти серед осіб, що ухвалюють рішення, “слабкі ланки”, використовувати їхні корисливий інтерес і амбіції;
- сприяння висуненню на керівні посади в органах державного управління некомпетентних амбітних керівників або агентів свого впливу.

Вплив готується обов’язково з урахуванням особливостей психіки керівника і ключових членів його команди. Тому на кожного, хто приймає й безпосередньо готує управлінські рішення, розробляється психологічний портрет, який включає характеристики:

- базових властивостей (темперамент, особливості мислення, сприйняття, самооцінка, батьківські настанови);
- компенсаторних властивостей (здатність та способи адаптації, захисні механізми в їхніх позитивному й негативному для особи проявах);
- критичні елементи (ситуації, особи, що є руйнівними для стабільності, і поведінкові моделі, що обмежують ефективність).

Використовуючи зазначене, розробляють схеми взаємодії з кожним об’єктом. Важливим при цьому є вичленення основного внутрішнього конфлікту, що впливає на мотивацію тієї особи, на яку здійснюється вплив. Цей конфлікт породжує захисні механізми, аналіз яких дозволяє робити прогноз поведінки і визначати “критичні точки” об’єкта. Знаючи їхнє значення для кожного, хто приймає і безпосередньо готує рішення, від якого залежить ефективне функціонування об’єкта, можна здійснити на них відповідний вплив та досягти реалізації згубної для сторони, на яку здійснюється вплив, стратегії поведінки.

Зазвичай, якщо це вдається, то інші питання, як правило, вирішуються самі собою. У системі виникає та встановлюється режим самодезорганізації. Тому для успішності деструктивних дій буває достатньо некомпетентності керівництва і його команди. Але зазвичай такі підходи у чистому вигляді застосувати досить важко.

У той же час аналіз успішної реалізації стратегій “непрямих дій” показав, що найбільш дієвим способом зниження ефективності державного

управління і його складової – управління в оборонній сфері є демотивація співробітників відповідних органів державного управління.

До мотивів державної служби належать: владні (кратичні), престиж, перспектива просування по службі, матеріальна винагорода і певні привілеї, прагнення реалізувати свої професійні надбання для суспільної мети, політичні переконання, зворотний зв'язок між керівниками і підлеглими.

При цьому мають місце декілька основних факторів, між якими повинно бути встановлено відповідні взаємозв'язки. А саме між усвідомленим або неусвідомленим вибором суб'єктом напряму діяльності, який визначається потребами, можливостями й обмеженнями, закладеними в ситуації, та метою, якої бажає досягти сторона, котра здійснює вплив. Залежно від збігу чи розбіжності інтересів ситуація повинна сприяти або перешкоджати реалізації тих або інших мотивів, а в разі потреби – навіть нав'язувати вибір мотиву. Крім спонукання й напряму діяльності, сформований вплив повинен забезпечити появу в суб'єкта, стосовно якого він здійснюється, мотиву, що виконує також сенсотворчу функцію в інтересах генеральної мети дій, надаючи певного особистісного сенсу цілям, структурним одиницям діяльності (діям, операціям), а також обставинам, що сприяють або перешкоджають реалізації мотиву конкретного суб'єкта.

Зазначене може досягатися багатьма шляхами, але, як правило, базується на таких основних елементах:

- відповідність до цілей сторони, яка здійснює дії, добір персоналу (перш за все, керівників) і його розстановка;
- незадовільний рівень соціальної захищеності співробітників;
- формування морально-психологічного дискомфорту як для всього колективу, так і для окремих його членів.

За рахунок цього домагаються, щоб у колективі постійно підтримувалися напруженість та нездоровий морально-психологічний клімат, аби начальники й підлеглі негативно впливали на поведінку і роботу один одного.

Відповідного ефекту досягають шляхом розстановки на ключові



посади людей:

- які цілеспрямовано виконують завдання з дезорганізації;
- які не мають необхідного досвіду і знань для роботи у відповідній сфері (некомпетентність, людина не на своєму місці);
- які дезорганізують систему через особливості своєї психіки та мотивів поведінки (їхня поведінка в певних ситуаціях прогнозована і модулюється спеціальними діями з очікуваним результатом).

Якщо ж не вдалося забезпечити призначення на посаду керівника, який відповідає вищезгаданим вимогам, то створюються умови, щоб провідні, найбільш здібні й підготовлені фахівці не могли ефективно працювати. При цьому великої уваги приділяється мотивуванню їх на звільнення, наприклад, через несприятливий психологічний клімат у колективі або з корисливих інтересів. Всіляко підтримується поведінка керівників, що суперечить інтересам ефективного державного управління.

Як показує практичний досвід, найбільш дієвим способом, що зазвичай, завжди дає потрібний результат, є вплив на систему шляхом формування уявлення про співробітників організації (особливо тих, хто працює найефективніше в її ключових елементах), як про поганих співробітників, скандалістів тощо, а також створення та розповсюдження інформації, яка цих працівників дискредитує.

При цьому найбільш небезпечними є моделі які реалізують принцип “самопосилення”, “ланцюгову реакцію” самовідтворення в системі управління негараздів, коли її ресурси починають працювати проти неї самої та проявляється яскраво виражений негативний синергічний ефект.

Розгляньмо моделі реалізації сценаріїв зниження ефективності роботи співробітників управлінських структур при реалізації зазначених підходів. В основу їх покладено принцип створення умов для породження в системі “поганих співробітників”, або їхнє “формування” на основі застосування тих чи інших спеціальних прийомів.

Як показує практика, серед тих, які використовуються, найбільш дієвими та ефективними є кілька підходів та моделей.

Наприклад, створення умов, за яких виконання поставлених завдань у встановлені терміни, із наявними ресурсами, є неможливим, а їхнє виконання суворо вимагається й контролюється.

У такому разі через деякий час навіть на чудових фахівців, які прагнуть відповідати високим оцінкам та очікуванням, починають дивитися як на поганих співробітників. Вони, у свою чергу, відчуваючи таке ставлення до себе, досить часто починають виправдовувати цілеспрямовано сформоване уявлення про них, як про невдах, нероб або ледарів, нездібних вирішувати питання. У будь-якому разі, це уявлення не дозволяє їм далі ефективно працювати.

Відомо, що кожен керівник створює певний психологічний клімат у підпорядкованому колективі. Тому працівник, на якого весь час звертають увагу, як на “поганого співробітника”, просто приречений на постійні невдачі. У результаті, з організацій, за власним бажанням або ні, йдуть найкращі фахівці. Таким чином, завдання зниження ефективності функціонування структури – вирішено.

Ще один варіант – сприяти переведенню співробітника в підрозділ, із начальником якого у нього прогнозується психологічна несумісність. Потенційно вони просто не зможуть разом ужитися. Відомо, що думка керівника багато в чому залежить від того, чи є в нього з підлеглим хоч щось спільне – погляди, цінності, походження. Якщо цього немає – конфлікт закономірний.

Наступний сценарій полягає у формуванні й розповсюдженні інформації, яка дискредитує співробітника. Або формує уявлення, що він становить небезпеку для керівника як потенційний його конкурент або претендент для висунення на вищу посаду, перебування на якій не вигідне для цього керівника.

Найпростіше цей сценарій може бути реалізований під час переходів співробітників із підрозділу в підрозділ (що є особливо ефективним за нинішньої динаміки кадрових ротацій). При цьому спеціально формується супровідна негативна характеристика, яка містить низку правдоподібних

елементів, ще й таких, що вкрай складно перевіряються, а іноді є просто відверто брехливою (у низці випадків таке буває ще дієвішим, ніж часткова правда).

Найголовніше – тим або іншим шляхом сформувати в начальника негативну думку про його підлеглих і відповідне становлення до них. Для цього достатньо ефективно використовують систему пліток, як ту, яка існує в організації, так і ініційовані нові течії дезінформації відповідно до мети.

Із моменту, коли спеціально сформована плітка досягає керівника, на якого її було спрямовано, він, як правило, починає діяти саме так, як було запрограмовано, що відповідає стереотипу поведінки в таких умовах. І перша, у принципі, нормальна та логічна реакція полягає в тому, що керівник починає приділяти новим підлеглим, які прийшли до колективу та проти яких було спрямовано “запущену” плітку, більше уваги. Відтепер ці співробітники повинні погоджувати з ним кожне рішення, навіть фіксувати його на папері. На нарадах керівник пильніше, ніж до того, спостерігає за цими підлеглими і жорсткіше критикує їхні висловлювання та дії.

Така поведінка у зазначеній ситуації є характерною для будь-яких керівників – і для тих, хто щиро вболіває за справу, і для тих, хто формально виконує свої обов’язки. Вони впевнені у своїй правоті, і їм навіть здається, що такий підхід забезпечує підвищення ефективності виконання підлеглими їхніх обов’язків, підвищення дисципліни праці та якості роботи. Але насправді, частіше за все, це призводить до протилежного ефекту.

Модель поведінки співробітника в цих умовах також досить стереотипна, що і забезпечує високу ефективність підходу, який розглядається, у цілому. Він сприймає подібні дії таким чином: раз за ним встановлюють жорсткий контроль, значить, йому не довіряють, сумніваються в його професіоналізмі. Поступово він звикає до того, що нічого хорошого від нього не чекають. Далі він вже сам починає сумніватися у своїх здібностях. Йому більше не хочеться самостійно ухвалювати рішення і взагалі проявляти ініціативу. Він знає, що начальникові не догодиш: той усе заперечить і переробить по-своєму.

Подальший перебіг подій, як правило, очевидний: у діях підлеглого керівник бачить доказ того, що той і справді відповідає тій характеристиці, яку йому дали (слух “підтверджується”). Дійсно, якщо створюються умови, які не дають співробітникові проявляти себе, а його завзяття й ідеї не помічаються або, щобільше, приписуються іншими та ними використовуються, то, на думку керівника, його діяльність неефективна. А якщо при цьому існує особиста неприязнь і бажання змусити “недбайливого і несумлінного” підлеглого працювати або просто створювати йому складнощі через негативне ставлення до нього, начальник починає ще пильніше контролювати кожен його крок. Врешті-решт, підлеглий остаточно припиняє ефективно працювати. Якщо не брати до уваги окремі сутички, то між ним і начальником встановлюються рівно-холодні, цілком терпимі відносини, але його робота вже не буде ефективною. Події розвиваються за найгіршим сценарієм, тиск керівника, його невгамовний контроль настільки паралізують співробітників, що підлегли звільняються самі або їх звільняють за надуманими приводами.

Найбільша небезпека розглянутої моделі полягає в тому, що утворюється певне порочне коло. Своєю поведінкою начальник примушує підлеглих поводитися відповідно до сформованої або нав’язаної йому моделі “поганого співробітника”, і підлегли підлаштовуються під очікування начальника. Вони немов виправдовують невисоку думку про себе, що, у свою чергу, ще більше підриває їхню репутацію в очах начальника. Крок за кроком, непомітно, відносини погіршуються.

При цьому кожна зі сторін сприймає вимоги, які насправді зумовлені їхніми службовими обов’язками, з усе більшим внутрішнім опором.

І хоча напруженість між начальником і підлеглими найчастіше загострюється поступово, в якийсь момент стає зрозумілим, що відносини між ними зіпсувалися остаточно.

Крім того, ще одним чинником, що знижує ефективність функціонування управлінських структур, є й те, що переважна більшість начальників ділять підлеглих на “своїх” і “чужих”. “Своїм” вони довіряють,

тому надають їм більше свободи дії, частіше з ними спілкуються і всіляко демонструють своє схвалення. Довірчі відносини встановлюються і між самими наближеними. На співробітників з іншої групи начальник дивиться не як на соратників, а, у ліпшому разі, нейтрально, але найчастіше – як на джерело потенційної небезпеки, управляє ними формальніше, тримає на відстані, не допускаючи до необхідної інформації, не встановлюючи особистих відносин. Це також призводить до незадоволення підлеглих ситуацією та зниження ефективності їхньої роботи.

Ще один ефективний спосіб дискредитації співробітників базується на використанні загальноприйнятої практики їхньої оцінки на основі раніше сформованого їхнього образу (“навішування ярликів”). У цілому, наявність так званого “ярлика”, коли він відповідає дійсності, дозволяє зручніше оцінювати події та спілкуватися з тими, хто оточує, а керівникові надає можливість простіше зрозуміти, хто, на його думку, на що годиться. Але при цьому, якщо співробітник в уявленні начальника є ледарем або асоціюється з іншим негативним образом, то начальник помічатиме лише те, що підтверджує його думку, і не бачитиме те, що це заперечує. Скажімо, якщо “слабкий” співробітник пропонує відмінну ідею, такий керівник вважає, що це лише випадковість, яка ніколи не повториться. Судячи з результатів дослідження, начальники формують для себе “імідж” нового співробітника в перші п’ять днів його роботи.

І тоді, коли людині не дають і кроку ступити, коли вона відчуває, що її не цінують, у неї, врешті-решт, опускаються руки, вона втрачає інтерес до справи і дійсно починає погано працювати.

Жорсткий контроль означає: начальник переконаний, що співробітникам не можна давати свободу, що працювати він може тільки з-під палиці. При такому ставленні людина перестає вірити в себе. І цей синдром особливо небезпечний, адже, за даними досліджень, ефективність роботи співробітників залежить не тільки від очікувань начальника: дуже важливо, яку планку вони самі собі встановлюють.

У зазначених умовах підлегли, навіть маючи бажання приховати свої

відчуття та почуття, найчастіше зриваються, що ще більше загострює ситуацію.

Крім того, висококласні співробітники завжди точно знають, чи входять вони у коло “своїх”. Тим паче, що досить порівняти, як начальник ставиться до них і до так званих “своїх”.

Ефективність роботи співробітника в цьому разі істотною мірою пов’язано з його уявленнями про те, що думає про нього начальник. Коли людина відчуває, що їй не довіряють, її не схвалюють, критикують і не цінують, вона замикається в собі. Проявляється це по-різному.

Перш за все, вона самоусувається від активної роботи – інтелектуально й емоційно. Людина просто перестає вкладати душу в роботу. Вона втомлюється від того, що на її думку не зважають і від її пропозицій відмахуються, і більше не хоче обстоювати свої ідеї.

Замикаючись у собі, людина переходить у стан “оборони”. Багато з тих, кого вважають такими, що відстають, докладають значних зусиль на самовиправдовування. Передбачаючи, що саме на неї полетять усі шишки, людина заздалегідь шукає аргументів, що доводять її невинність. Вона частіше озирається назад і рідше дивиться вперед. Іноді в таких умовах співробітник починає агресивно сприймати будь-яке прохання начальника.

У результаті, співробітник перебуває у важкому емоційному стані, а органи управління не отримують від його роботи потрібної віддачі.

Але при цьому починає працювати і система зворотного зв’язку. Ефективність роботи керівника також знижується. По-перше, складні стосунки з підлеглими виснажують його емоційно і фізично. Досить важко вдавати, що все чудово, коли обидві сторони знають, що це не так. До того ж начальник витрачає багато сил на складні взаємини з підлеглим. Як наслідок, у нього не залишається часу на інші справи, що знижує ефективність роботи органу управління в цілому.

Співробітники бачать, як їхній начальник поводить себе з тими чи іншими працівниками. Якщо видно, що начальник несправедливий, що він, замість того, щоб налагодити відносини зі співробітниками, вчиняє навпаки,

– люди роблять відповідні висновки. Усі вони (навіть ті, хто належить до категорії “своїх”) починають відчувати себе витратним матеріалом, якщо керівник у дрібницях контролює і дуже жорстко критикує талановитих співробітників – тих, хто здатний у всьому досягти успіху.

Таким чином, це завжди відбивається на всьому колективові. Не довіряючи тим, хто неугодний або, на його думку, не так справляється зі своїми обов’язками, як йому хочеться, начальник перенавантажує інших працівників.

Але чим вище навантаження, тим менш ефективно вони працюють – через постійний стрес, в якому вони перебувають. У них залишається все менше часу на основну роботу. Часто-густо через надмірне навантаження людина просто “згоряє”.

Відчуження когось із членів колективу, що посилюється, не може не відбитися на загальному настрої. В єдиній команді людей повинен об’єднувати спільний інтерес до загальної справи, прагнення однієї мети. Але навіть якщо співробітники, що не потрапили до числа “своїх”, приховуватимуть власні відчуття, колегам усе одно буде ніяково. Колектив – як єдиний організм. Якщо комусь погано, це відчувають усі. І коли начальник із пристрасстю ставиться до кого-небудь зі складу колективу – неефективно працює вся команда.

Крім того, співробітники, на яких поставлено хрест, не завжди стримують свою образу. Вони обмінюються інформацією з тими, що оточують, і не тільки витрачають свій час, обговорюючи несправедливі дії начальника, але й не дають нормально працювати товаришам по службі з інших підрозділів. На обговорення внутрішніх інтриг витрачається багато часу та емоцій, що виснажує всіх, як причетних до кризової ситуації, так і тих, хто потрапив у коло контактерів.

Нарешті, це призводить до ланцюгової реакції. Підлеглі часто копіюють начальника у відносинах зі своїми підлеглими: більш жорстко їх контролюють і не помічають їхніх успіхів.

Відомо, що справити про себе добре враження, якщо тобі доручають

тільки заздалегідь програшні завдання, украй нелегко. Тим паче, якщо немає можливості діяти самостійно і при цьому свідомо не надається необхідних ресурсів. Ще складніше проявляти наполегливість і дотримуватися високих стандартів, якщо начальник цього не схвалює.

Керівники зазвичай пояснюють успіхи працівників, занесених у “чорний список”, зовнішніми чинниками, а не здібностями та зусиллями цих працівників. Щодо “наближених” усе відбувається навпаки: їхні помилки вважаються випадковістю. Начальник, як правило, не переглядає свою думку, навіть якщо підлеглий неодноразово досягає успіху. Якщо керівник переконаний у нікчемності співробітника та відчуває при зустрічі з ним тільки роздратування, то таке ставлення, як правило, уже не змінюється.

Отже, основні умови реалізації розглянутих моделей є такі: правильний вибір суб’єктів впливу, дезінформація, дефіцит інформації, незадоволеність ситуацією, демотивація.

Під час їхньої практичної реалізації, якщо методи і механізми впливу, а також суб’єктів впливу визначено правильно, вони стають джерелом вторинного автогенерування власних деструктивних для системи ідей та дій, які самопосиллюються і призводять до самоорганізації внутрішніх процесів в органах управління таким чином, що система починає використовувати власні ресурси проти самої себе або підпадає під зовнішній контроль та управління і починає функціонувати за правилами, які їй нав’язують іззовні.

При цьому ті, хто реалізує стратегію деструктивного впливу, прагнуть досягти такого управління основними елементами суб’єкта впливу, у результаті якого знання в ключових її елементах про дійсні процеси, що відбуваються, будуть відсутніми, невизначеними або неповними й нечіткими. Перебирання контролю над системою управління персоналом та формування ефективної системи дезінформації шляхом вмілого інформування, разом із розповсюдженням пліток, надає можливість створити умови, які, врешті-решт, забезпечать низьку ефективність роботи або звільнення провідних фахівців наприклад, через несприятливу психологічну атмосферу в колективі, корисливі інтереси чи інші



демотивувальні фактори.

Забезпечення ефективного державного управління в умовах застосування розглянутих стратегій досягається проведенням профілактичних дій, які виключають або суттєво ускладнюють їхню практичну реалізацію з урахуванням розглянутих специфіки та можливих сценаріїв їхньої реалізації. Для цього необхідно здійснювати контроль над розглянутими факторами, а саме: 1. Ослаблювати й обмежувати контрольовані стороною, яка здійснює впливи, чинники. 2. Посилювати власні ресурси і завдавати збитку інформаційно-психологічним ресурсам нападників. 3. Перетворювати детерміновані для них чинники на випадкові й невизначені. 4. Забезпечити доступ сторони, яка здійснює впливи, лише до тієї інформації, яку треба надати для послаблення її впливів та порушення її планів щодо зниження ефективності державного управління, виключивши доступ до необхідної для цього інформації. 5. Дезінформувати суперника щодо стану справ і тенденцій їхнього розвитку.

Вирішення цієї проблеми безпосередньо пов'язано також із необхідністю належного правового регулювання діяльності в зазначеній сфері, із достатньою мотивацією праці управлінців та з удосконаленням системи їхніх підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації з одночасним підтриманням на високому рівні знань стосовно зазначеної складової їхньої діяльності. Необхідно передбачити і погоджені інтегрувальні дії за кількома напрямками:

- проведення постійного моніторингу діяльності в зазначеній сфері в Україні та за кордоном;
- усебічного узагальнення і врахування надбань і досвіду;
- безпосереднього поєднання знань і своєчасного врахування тенденцій і змін, які відбуваються у сфері, що розглядається, у процесі підготовки керівних кадрів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Даник Ю., Катков Ю., Пічугін М. Національна безпека: запобігання критичним ситуаціям: Монографія. – К.: Вид-во МО України; Житомир: Рута, 2006. – 388 с.
2. Сунь-Цзы. Искусство стратегии. – М.: Эксмо; СПб.: Мидгард, 2006. – 528 с.

3. Военный энциклопедический словарь. – М.: ИД “ОНИКС 21 век”, 2002. – 1432 с.

***Govorukha V.V., Danyk Yu.G. Impact of Motivational and De-motivational Factors on PublicAdministration Efficiency in the Sphere of National Security and Defense.***

The paper analyses a number of up-to-date methods of destructive influence used to decay the system of public administration.

**Key words:** information, national security, system of public administration, non-coercive actions, emergencies.

***Говоруха В.В., Даник Ю.Г. Влияние факторов мотивации и демотивации на эффективность государственного управления в сфере национальной безопасности и обороны.***

Проанализированы некоторые методы деструктивного воздействия, используемые для ослабления системы государственного управления.

**Ключевые слова:** национальная безопасность, система государственного управления, несиловые действия, кризисные ситуации.