

УДК 355/359.08:159.9.947(477)

**А. Восило,  
В. Мошора**

## **МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ**

**Висвітлено зміст і сутність мотиваційного механізму розвитку людського капіталу в системі Державної прикордонної служби України. Розкрито структуру та еталонні характеристики людського капіталу, основні мотиваційні чинники, що спонукають персонал до розвитку капіталоутворювальних індивідуальних характеристик та підвищення результативності службової діяльності.**

**Ключові слова:** мотиваційний механізм, розвиток, людський капітал, еталон, Державна прикордонна служба України.

За час незалежності України витрачена значна кількість ресурсів для створення і розвитку Збройних сил та інших військових формувань на принципово новій основі, але, на жаль, того підґрунтя, на якому можуть бути побудовані сучасні силові структури, ще не знайдено. Корисним, у цьому аспекті, є досвід провідних країн світу, які розглядають персонал державних установ і силових структур як основоположну складову подальшого високотехнологічного розвитку, його найвищу цінність – “людський капітал”. За розрахунками Всесвітнього банку, в складі національного багатства США основні виробничі фонди становлять 19%, природні ресурси – 5%, а людський капітал – 76% і доля його зростає.

Структура людського капіталу представлена природно-біологічними, освітньо-професійними, соціально-мотиваційними та екологічними компонентами, які характеризуються наявністю та ступенем виявлення відповідних професійно значущих якостей-характеристик у персоналі організацій. Здібності та знання, вміння та навички, які зосереджено в людському капіталі, мають необмежені можливості розвитку й удосконалення, дають змогу в сучасних умовах розглядати людину не тільки як фактор розвитку, але й як його продукт. Проте результат такого розвитку обумовлений не лише наявністю необхідного досвіду, умінь, обсягів і структури знань в інформаційному полі людини, а, насамперед, тим, наскільки вона вмотивована до їх здобуття та реалізації в конкретному соціумі, державній установі, колективі та групі.

Проблема мотивації суспільно корисної ефективної діяльної поведінки людини актуальна для будь-якої сфери діяльності, проте основоположне значення має в системі державного управління, зокрема правоохоронної діяльності. Рівень розвитку персоналу державних установ, що забезпечують реалізацію державної політики, прав і свобод громадян України, захист національних інтересів, дотримання чинного законодавства і правопорядку в країні, повинен перевищувати рівень розвитку персоналу об’єктів державної регуляторної політики. За інших умов діяльність державних структур не буде конкурентоспроможною та ефективною.

На тлі переходу світового суспільства до “економіки знань”, яка розглядає “людський капітал” як основну детермінанту подальшого високотехнологічного розвитку, персонал Державної прикордонної служби України не повною мірою

відповідає вимогам часу, а система кадрового забезпечення відомства потребує значного удосконалення. За наявності достатнього рівня знань і професійної підготовки прикордонників, а також широкого спектру пільг і преференцій, передбачених для них законодавством України, проблема цілеспрямованої (цільової, цілеорієнтованої) мотивації розвитку людського капіталу в системі Державної прикордонної служби України залишається невирішеною.

Питання мотивації розвитку людського капіталу в системі державного управління України досліджувалося в рамках політики співробітництва з ЄС, відповідно до міжнародної програми “Інвестування в людський капітал”. Стратегії економічного та соціального розвитку України на 2004 – 2015 рр., затвердженої Указом Президента України № 493/2004 від 28.04.2004 р. та Концепції розвитку Державної прикордонної служби України на період до 2015 р., затвердженої Указом Президента України № 546/2006 від 19.06.2006 р., а також на виконання доручень Президента України: № 452/16678-02 від 15.05.2003 р., № 1-1/875 від 16.07.2003 р., № 452/5658-01 від 16.02.2004 р.

Основою статті є результати досліджень, отриманих авторами під час виконання науково-дослідної роботи “Теоретико-методологічні аспекти цільового антикризового управління та управління ризиками в системі Держприкордонслужби України” (ШИФР – 208-0006А “Антикриза”), затвердженої планом наукової та науково-організаційної діяльності Адміністрації Держприкордонслужби України на 2008 – 2009 рр.

Суттєве значення в межах статті має наукова спадщина відомих українських вчених: М. Туган-Барановського, С. Подолинського, В. Вернадського.

Окремі аспекти досліджуваної нами проблематики висвітлено в наукових працях з державного управління таких вищих: В. Авер’янова, Г. Атаманчука [1], В. Бакуменка, В. Галанця, І. Грицяка, В. Загорського [2], М. Кашуби [3], В. Князева, О. Копиленка, М. Корецького, М. Лесечка, А. Мацюка, П. Надолішнього, П. Петровського [4], В. Олуйка, В. Ребкала, С. Серьогіна, А. Сіцінського [5], О. Сидорчук, Г. Ситника, В. Скуратовського, І. Солоненка, М. Стрельбицького, В. Троня, В. Шамрая [6] й інших [7].

Проте до розвитку сучасної теорії державного управління мають пряме або опосередковане відношення всі науки та наукові напрямки. Тому значний інтерес у межах цього дослідження становлять також дослідження:

– теоретичної основи побудови концепції людського капіталу та економіки знань теоретиків постіндустріального суспільства: Д. Белла, П. Друкера, М. Кастельса, І. Нонаки, Т. Сакаїї, М. Уайтхіла, Е. Тоффлера;

– процесів якісного вдосконалення людських ресурсів, відображених у роботах фундаторів теорії людського капіталу: Т. Шульца, Г. Беккера, їх послідовників М. Блауга, Дж. Мінцера, Дж. Кендрика;

– мотиваційних аспектів розвитку людського капіталу з метою підвищення трудового і працесурсного потенціалів людських ресурсів, що висвітлені у працях вітчизняних вчених-економістів, зокрема: О. Амоші, В. Близнюка, К. Блішук, С. Вовканича, О. Грішньої [8], І. Кочума [9], М. Долішнього, Г. Зелінської, У. Садової, С. Злупка, Е. Лібанової [10];

– теорії менеджменту і цільового управління, які відображено у працях І. Ансоффа, П. Друкера, В. Кошкіна, Г. Кунца, Т. Пітерса, Р. Уотермена, Ф. Хміля, В. Бакуменка, А. Гольда [11], Г. Дмитренка;

– антикризових механізмів управління, запропонованих А. Чернявським, А. Градовим, С. Іванютою, Л. Лігоненком;

– процесів управління на основі загальної кібернетичної теорії систем, що здійснювалися Г. Азгольдовим, В. Бакуменком, Є. Беклеміщевим, М. Кристофером, В. Мерліном, Е. Мате, Є. Дорошенком, Д. Тискє, А. Гаджинським, М. Власовим, Ю. Пономарьової, Т. Сааті, К. Керне;

– теоретичних положень про психологічну структуру особистості, психологію індивідуальної та спільної діяльності, мотивацію і форми її організації, висвітлені в роботах вчених-психологів: А. Анцупова, Р. Блейка і Дж. Моутона, А. Гольда, Ф. Герцберга, А. Маслоу, Ф. Хміля, З. Фрейда й К. Юнга, В. Врума, Л. Портера, Е. Лоулера та інших [12].

Проте необхідно зазначити, що всі ці дослідження не передбачали комплексного вирішення завдання цільової мотивації розвитку людського капіталу в системі Державної прикордонної служби України.

Мета статті полягає у висвітленні основних результатів дослідження авторів, що полягають у створенні мотиваційного механізму розвитку людського капіталу в системі Державної прикордонної служби України.

На думку авторів, основною причиною недостатньої вмотивованості персоналу (людських ресурсів) у системі Державної прикордонної служби України (далі – ДПСУ) є відсутність цілеспрямованого, чітко структурованого мотиваційного механізму розвитку людського капіталу, що базується на стандартизації (еталонізації) індивідуальних характеристик всіх категорій персоналу (визначенні цілей), об'єктивному оцінюванні ступеня їх розвитку і особистого внеску кожного прикордонника в досягнення цілей відомства та на адекватному задоволенні його особистих потреб.

Основною гіпотезою дослідження було твердження, що створення цільового механізму мотивації розвитку людського капіталу ДПСУ дасть змогу значною мірою підвищити індивідуальні капіталоутворювальні характеристики персоналу відомства та якісні показники службової діяльності без залучення додаткових ресурсів для стимулювання праці.

Таке завдання вирішувалося шляхом формування об'єктивних еталонних вимог до суб'єктів, визначення змісту і структури людського капіталу (стандартизованого комплексу основних професійно важливих якостей) та мотивації до їх набуття через відповідне оцінювання ступеня прояву і результатів діяльності, військово-соціальної роботи та застосування матеріальних і не матеріальних методів стимулювання ефективної діяльної поведінки прикордонників. Робота здійснювалася у шість етапів.

*На першому етапі* визначено мету розвитку – еталон людського капіталу в системі ДПСУ. Аналіз керівних документів, що висувають конкретні вимоги до персоналу державних інституцій і правоохоронних органів, джерел та літератури, що віднесені до класики української та світової літератури і описують загальнолюдські цінності, моральні й виховні ідеали людини, а також наукових джерел, присвячених дослідженням цієї проблематики, дав змогу авторам синтезувати 350 якісних характеристик (знань, умінь, якостей), якими повинні володіти прикордонники як люди, як особистості, як правоохоронці, як елементи суспільства і як капіталоутворювальні елементи державної установи. Після проведення пілотажного дослідження кількість характеристик була скорочена до 120 і на основі методу експертних оцінок розподілена на 5 основних груп.

Наступний крок полягав в обмеженні параметрів оцінювання і визначенні десяти основних характеристик у складі кожної з вищезазначених груп, що було здійснено за допомогою АВС-аналізу. У результаті визначено:

– *характеристики, які визначають рівень освіченості (знань)*: освіта, знання за спеціальністю; знання керівних документів; знання посадових інструкцій; знання передових досягнень у сфері професійної діяльності за фахом; знання законодавства за посадою; знання своїх обов'язків; знання обов'язків колег; супутні знання; загальні знання;

– *характеристики, які визначають рівень умінь*: виділення головного в роботі; творчо підходити до справи і приймати оптимальні рішення щодо виконання покладених обов'язків; ефективно організовувати свою діяльність (роботу підлеглих, товаришів, колег); раціонально (економно й ощадливо) використовувати наявні ресурси (інформаційні, людські, фінансові, матеріальні, часу); ефективно експлуатувати матеріально-технічну (виробничу) базу діяльності; швидко засвоювати інформацію і навчатися; застосовувати наявні знання на практиці; сумлінно виконувати функціональні обов'язки; виконувати декілька видів діяльності (універсальність); оперативно діяти в несприятливих умовах; стійко переносити несприятливі впливи зовнішнього середовища;

– *комунікативні якості*: харизматичність; комунікативність; оптимізм і позитивізм; конструктивізм; екстравертність; толерантність і неконфліктність; інтуїтивність та рефлексивність; інтерактивність; товариськість і колективізм; здатність надихати людей власним прикладом;

– *вольові якості*: наполегливість; вимогливість до себе; дисциплінованість; здатність до самовдосконалення; витриманість; психологічна стійкість і витривалість (стресостійкість); вимогливість до підлеглих; здатність утримуватись від шкідливих звичок; сміливість; впевненість та рішучість;

– *духовні та моральні якості*: патріотизм; відповідальність; порядність і чесність; високий рівень загального розвитку, свідомості та культури; тактовність і ввічливість; етичність й естетичність; інтелігентність і людяність; відвага; мужність; інтелектуальність.

Враховуючи, що на розвиток зазначених характеристик людського капіталу суттєво впливають стан здоров'я і стан фізичної підготовленості персоналу служби, а найвищим проявом ступеня сформованості професійно значущих характеристик є результати службової діяльності, автори також включили їх до загальної структури людського капіталу (табл. 1).

Визначення вагомості груп індивідуальних характеристик та вагомості характеристик у групах здійснено окремо для кожної із шести узагальнених категорій прикордонників. Відхилення значень якісних характеристик персоналу від еталонних показників розвитку людського капіталу, що встановлюються на основі відповідного оцінювання (атестування), визначатиме зміст і структуру мотиваційного механізму індивідуально для кожного прикордонника.

*Другий етап* створення мотиваційного механізму розвитку людського капіталу полягав у встановленні динамічних характеристик та пропорційної залежності результатів діяльності від ступеня розвитку людського капіталу. Враховуючи, що залежність результатів службової діяльності від якісних характеристик персоналу прагне до нескінченності, автори розглядали їх у сукупності, як необхідну умову прояву одне одного в загальній структурі людського капіталу (запрограмованого результату – еталону, мети, цілей).

Для визначення динамічних залежностей було встановлено вагомості (значущість) кожної з семи груп характеристик, а також результатів службової діяльності в загальній структурі людського капіталу (див. табл. 1), які в сукупності становлять еталон (ідеал-

мету) розвитку для кожної з шести представлених категорій персоналу ДПСУ. Визначені коефіцієнти також дають змогу чітко прорахувати особистий внесок кожного прикордонника в досягнення загальних цілей структурного підрозділу і ДПСУ загалом.

**Таблиця 1**

**Еталон людського капіталу Держприкордонслужби України**

№ з/п	Найменування складових людського капіталу	Коефіцієнти вагомості (Кваг) груп індивідуальних характеристик у загальній структурі людського капіталу					
		Для керівників стратегічної (вищої) ланки	Для керівників оперативно-тактичної (середньої) ланки	Для керівників тактичної (нижчої) ланки	Для спеціалістів-професіоналів	Для інспекторів прикордонної служби (мол. фахівців)	Для працівників
I	Освіченість і знання ( <i>Косв</i> )	0,15	0,12	0,11	0,12	0,08	0,04
II	Уміння ( <i>Кум</i> )	0,13	0,13	0,12	0,18	0,15	0,18
III	Комунікативні якості ( <i>Ккя</i> )	0,15	0,14	0,13	0,08	0,9	0,06
IV	Вольові якості ( <i>Квя</i> )	0,09	0,10	0,11	0,10	0,09	0,08
V	Духовні і моральні якості ( <i>Кдмя</i> )	0,11	0,10	0,11	0,09	0,06	0,05
VI	Стан фізичної підготовленості ( <i>Кфп</i> )	0,08	0,10	0,10	0,08	0,15	0,15
VII	Стан здоров'я ( <i>Ксз</i> )	0,08	0,10	0,11	0,10	0,15	0,16
VIII	Результати службової діяльності за міжтестастійний період	0,21	0,20	0,24	0,25	0,27	0,28
	РАЗОМ	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

Ступінь досягнення запланованих (запрограмованих) результатів діяльності (мети, цілей) завжди залежить від індивідуальних характеристик персоналу – людського капіталу ДПСУ. У разі, якщо запланованого результату досягнуто не в повному обсязі, фактори, що призвели до цього, можна відстежити шляхом аналізу даних оцінювання.

Проте саме визначення еталонів цифрових характеристик людського капіталу (цілей і підцілей) ще не гарантує їх досягнення. Основоположним у досягненні визначених цілей є цілеспрямований мотиваційний механізм розвитку людського капіталу в напрямку підвищення рівня ефективності діяльності (капіталізації) всієї організації.

Враховуючи, що будь-який мотиваційний механізм повинен бути максимально індивідуалізований та адекватний реальним досягненням у загальній системі державної служби, *третьім етапом* стало розроблення об'єктивної системи оцінювання рівня сформованості індивідуальних професійно важливих якостей та результатів практичної

діяльності кожного прикордонника. Насамперед було сформовано параметри моделі оцінювання індивідуальних характеристик та результатів практичної діяльності, які повністю адекватні структурі людського капіталу (див. табл. 1) і відображено їх в оцінювальній картці.

Процедура проведення оцінювання персоналу здійснювалася за спеціально розробленою програмою на ПЕОМ. На кожного оцінюваного в електронному варіанті заводилися Атестаційна справа та Оцінювальні картки в кількості 7 примірників. Картки пропонувалися для заповнення експертам, які обрані програмою з урахуванням комплексу обмежень.

Всі дані експертів, а також результати діяльності за періодами автоматично поступали до розділу другого Атестаційної справи і з урахуванням коефіцієнту вагомості для конкретної категорії персоналу трансформувалися у підсумкову оцінку. Висновки за атестуванням, зміст, обсяги та структура мотиваційного механізму визначалися на підставі підсумкової оцінки, з урахуванням основних мотиваційних чинників та соціальних потреб конкретного прикордонника.

*На четвертому етапі* дослідження автори, шляхом узагальнення та аналізу даних військово-соціальної роботи та результатів опитування персоналу, за авторською методикою встановили чинники, вплив на які безпосередньо сприяє досягненню прикордонниками еталонних характеристик:

– гігієнічні фактори мотивації, які основну роль відіграють на етапі прагнення вступу на службу: рівень грошового забезпечення; отримання житла за рахунок держави; робота за місцем постійного проживання (проживання батьків); відсутність загрози життю та здоров'ю; державні соціальні гарантії; хороші відносини з начальством; хороші відносини з колегами; служба без великих навантажень і стресів; гнучкий графік роботи; наявність пільг; романтизм (усвідомлення корисності своєї справи, ритуали, форма тощо); відсутність подразнювальних факторів (шумів, нервової напруги); відсутність забруднення навколишнього середовища; можливість недорогого харчуватись за місцем служби;

– постійно діючі мотивуючі фактори, що дають змогу мотивувати ефективну діяльність прикордонників протягом усього часу роботи: отримання додаткового заробітку внаслідок збільшення ефективності та результативності індивідуальних і групових результатів діяльності; покращення за рахунок відомства житлових умов залежно від реальних досягнень; зростання за посадою залежно від реальних досягнень; можливість реалізувати свої зростаючі прагнення; користування повагою й авторитетом у начальників; регулярне відзначення результатів діяльності та можливість відзначитися шляхом виконання цікавої, складної та відповідальної роботи; користування авторитетом і повагою у колег; можливість меншими зусиллями досягати кращих результатів; підвищення сум пенсійного страхування, страхування життя та здоров'я залежно від конкретних результатів діяльності; користування авторитетом і повагою підлеглих; можливість впливати на результативність і умови своєї діяльності.

Обидві групи факторів інтегровано відображають соціальні проблеми персоналу, тобто інструменти й об'єкти мотиваційного впливу в системі державної (прикордонної) служби. Всі перелічені мотивуючі фактори (соціальні проблеми прикордонників) експертним шляхом ранжировано і зведено до груп, що інтегровано їх характеризують: стратегічна політика в роботі з персоналом; соціальна робота в органах охорони державного кордону; умови професійної діяльності; грошове та матеріальне

стимулювання діяльності; міжособистісні стосунки в групах (колективах); контроль результатів діяльності та підведення підсумків.

На п'ятому етапі, шляхом аналізу всієї нормативно-правової бази щодо матеріального та фінансового забезпечення, соціального та правового захисту прикордонників та членів їх сімей, синтезовано всі доступні на сьогодні, форми та методи матеріального та нематеріального стимулювання їхньої службової діяльності.

Завершальним етапом зазначеної роботи стало встановлення адекватних результатам оцінювання чотирьох рівнів мотивації, які передбачають задоволення основних потреб і реалізації мотивів діяльності прикордонників відповідно до ступеня сформованості та розвитку в них еталонних характеристик людського капіталу та результатів діяльності. Якщо прикордонник отримав підсумкову оцінку 0,75, його мотивація здійснювалася за рівнем 1, якщо від 0,5 до 0,749 – мотивація за рівнем 2, якщо від 0,26 до 0,499 – мотивація за рівнем 3, а якщо 0,259 і нижче – за рівнем 4.

Експериментальне застосування даного мотиваційного механізму дало змогу, порівняно з контрольною групою, констатувати зростання показників розвитку людського капіталу (зростання прояву індивідуальних характеристик та результатів діяльності) від 7 до 23% за різними критеріями.

#### **Висновки**

Отже, можна зробити висновок, що розроблений авторами мотиваційний механізм є дієвим засобом розвитку людського капіталу в системі Державної прикордонної служби України, його запровадження та реалізація не потребує підвищення витрат ресурсів. Синергетичного ефекту досягнуто завдяки логічній структуризації, чіткому визначенню цілей розвитку (еталонних характеристик) та мотиваційних чинників, що спонукають прикордонників до активної діяльної поведінки, на основі забезпечення безперервного зв'язку в контурі керування через оцінювання результатів та адекватну винагороду за підсумками діяльності.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на адаптацію мотиваційного механізму до умов інших організаційних систем та розроблення GRID-технологій управління персоналом через безперервний цільовий розвиток людського капіталу Держприкордонслужби України.

#### **Література**

1. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления [Текст] : курс лекц. / Г. В. Атаманчук. — М. : [б. и.], 1997. — С. 29.
2. Загорский В. С. Стратегическое управление использованием основного капитала в промышленности [Текст] : монография / В. С. Загорский. — К. : Издательский дом "Инжек", 2008. — 258 с.
3. Кашуба М. Методологія сучасного наукового дослідження у сфері державного управління [Текст] : навч. посіб. / М. Кашуба, П. Петровський. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2006. — 96 с.
4. Там само. — 96 с.
5. Сіцінський А. С. Управлінська діяльність керівного складу спеціалізованого виду державної служби: організаційно-психологічні засади (за матеріалами Державної прикордонної служби України) [Текст] : дис. д-ра наук з держ. упр. : 25.00.03 / А. С. Сіцінський ; Національний аграрний ун-т. — К. : [б. в.], 2007. — 433 с.

6. Шамрай В. О. Державне управління військовими формуваннями Воєнної організації: стан та тенденції розвитку в сучасній Україні [Текст] : дис. д-ра наук з держ. управління : 25.00.03 / В. О. Шамарай ; Українська Академія державного управління при Президентіві України. — К. : [б. в.], 1999. — 432 с.

7. Воєдило А. А. Теоретико-методологічні аспекти цільового антикризового управління та управління ризиками в системі Державної прикордонної служби України, ШИФР – 208-0006А “Антикриза”, ШИФР – 209-0019 А) [Текст] : звіт про наук.-дослід. роб. / А. А. Воєдило, А. М. Воєдило, В. В. Мошора. — Хмельницький : НА ДПСУ, 2009. — 222 с.

8. Грішнова О. А. Мотивація людського розвитку в стратегії економічного зростання України / О. А. Грішнова, І. Ю. Кочума // Вісник ТУП [Текст] : в 2 ч. Ч. 1. — 2003. — № 4 (52). — С. 50—54. — (Серія “Економічні науки”).

9. Там само. — С. 50—54.

10. Зелінська Г. О. Регіональні особливості формування, оцінювання та використання людського капіталу [Текст] : монографія / Г. О. Зелінська, У. Я. Садова, Я. С. Вітвицький ; за ред. Данилюка М. О. — Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2006. — 124 с.

11. Гольда А. В. Формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат / А. В. Гольда // Формування ринкових відносин в Україні [Текст] : зб. наук. прац. — Вип. 9 (64). — К. : [б. в.], 2006. — С. 158—162.

12. Воєдило А. А. Теоретико-методологічні аспекти цільового антикризового управління та управління ризиками в системі державної прикордонної служби України... — 222 с.

**A. Voyedylo,  
V. Moshora**

#### **MOTIVATIONAL MECHANISM OF DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL IN THE SYSTEM OF STATE BORDER GUARD SERVICE OF UKRAINE**

**The content and essence of motivational mechanism of development of human capital in the system of State Border Guard Service of Ukraine are highlighted. The structure and reference characteristics of human capital and main motivational factors are revealed that motivate personnel to develop the capital forming individual characteristics and increase results of service activity.**

**Key words: motivational mechanism, development, human capital, standard, the State Border Guard Service of Ukraine.**