

УДК 159.9:355.01;351.746.1

В. В. ЗАЛОЖ, кандидат військових наук, доцент, начальник кафедри інтегрованого управління кордонами Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (м. Хмельницький)

В. М. ТАРАСОВ, кандидат військових наук, доцент, перший заступник начальника Національного університету оборони України (м. Київ)

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖПРИКОРДОНСЛУЖБИ ЯК ФУНКЦІЯ ІНТЕГРОВАНОГО УПРАВЛІННЯ КОРДОНАМИ

У статті висвітлено негативні (об'єктивні та суб'єктивні) фактори, вплив яких знижує мотивацію персоналу до служби і створює перешкоди та труднощі на шляху здійснення керівниками мотивації персоналу, та запропоновано ефективні інструменти мотивації персоналу залежно від його віку.

Ключові слова: *Державна прикордонна служба України, інтегроване управління кордонами, функції управління, мотивація персоналу.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Радикальні перетворення, що відбуваються в сучасній Україні, спрямовані на розбудову розвиненого демократичного суспільства, забезпечення ефективного, стало-го та безпечного розвитку держави в світовій спільноті. Для забезпечення виконання зобов'язань України перед Європейським Союзом прикордонне відомство повинно привести систему охорони державного кордону у відповідність до європейських стандартів та запровадити комплекс меха-

нізмів державного управління у сфері прикордонної безпеки, що мають забезпечити баланс між належним рівнем безпеки державного кордону і збереженням відкритості кордонів для законної транскордонної діяльності та подорожуючих осіб.

Однак проблеми, які постають у зв'язку із цим, неможливо вирішити без комплексного – інтегрованого підходу до управління. Саме забезпечення якісного й ефективного інтегрованого управління кордонами розглядається як важливий елемент розвитку відносин нашої держави з Євросоюзом, і керівництво прикордонного відомства наполегливо працює над запровадженням сучасних європейських і світових стандартів у оперативно-службову діяльність органів Держприкордонслужби.

З прийняттям відповідної Концепції [1] інтегроване управління кордонами розглядається як перманентний процес з досягнення визначених цілей відповідними механізмами, які поєднують у собі серію постійних, взаємозалежних дій: планування, організацію діяльності, мотивацію, контроль. Ці дії, кожна з яких сама по собі є процесом, розглядаються як функції інтегрованого управління кордонами.

Отже, під функціям інтегрованого управління кордонами слід розглядати об'єктивно зумовлені, відносно відокремлені, специфічні за змістом і засобами види діяльності, сукупність яких забезпечує ефективний управлінський вплив на оперативно-службову діяльність під час реалізації основних функцій Держприкордонслужби [2–4].

Зазначені загальні функції беруть участь у здійсненні будь-якого управлінського процесу, тому мотивація є однією з найважливіших функцій інтегрованого управління кордонами. Вона вимагає спеціальних умій, наполегливості й розуміння людської природи.

Метою статті є виявлення негативних (об'єктивних та суб'єктивних) факторів, вплив яких знижує мотивацію персоналу до служби і створює перешкоди та труднощі на шляху здійснення керівниками мотивації персоналу, та запропонувати ефективні інструменти мотивації персоналу залежно від його віку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Персонал можна примусити виконувати те чи інше завдання, виконувати певну роботу, однак таке примусове виконання має певні межі, як правило, визначені системою організації спільної праці та контролем за її здійсненням. Сучасна теорія державного управління в основу впливу на персонал покладає не примус, а мотиваційні регулятори, що ґрунтуються на врахуванні індивідуальних

особливостей людини. У даному контексті вчені та керівники-практики розглядають мотивацію з погляду психологічних закономірностей людини, що можуть бути зіставлені із законами природи.

На сучасному етапі розвитку Держприкордонслужби керівництвом прикордонного відомства приділяється дуже багато уваги мотивації персоналу. Для прикладу, у нашому відомстві розроблено цілу низку наукових праць і документів, у яких розглядаються питання мотивації персоналу у сфері інтегрованого управління кордонами і які передбачають такі напрями: розвиток системи комплектування особового складу та кадрового забезпечення; удосконалення морально-психологічного забезпечення діяльності особового складу; забезпечення соціального захисту військовослужбовців і членів їх сімей, працівників Держприкордонслужби України тощо.

Разом з тим аналіз зазначених документів і результатів практичного керування органами (підрозділами) Держприкордонслужби дозволив виявити цілу низку негативних (об'єктивних і суб'єктивних) факторів, вплив яких знижує мотивацію персоналу до служби і створює перешкоди та труднощі на шляху здійснення керівниками мотивації персоналу. Основними з них є:

1. Високий рівень узагальнення, властивий документам такого характеру, відсутність конкретних заходів, практичних механізмів щодо мотивації персоналу. Указані в документах шляхи розв'язання проблем мотивації персоналу скоріше відповідають завданням кадрового, психологічного та виховного забезпечення, а не мотивації персоналу.

2. Недосконале знання сучасних мотиваційних теорій, відмова окремих керівників від мотивації персоналу. Зазначений факт знижує можливості керівників щодо ефективного керівництва персоналом. І навпаки, опанування сучасних моделей мотивації значно розширює можливості керівника щодо залучення висококваліфікованого персоналу до досягнення мети організації. Слід пам'ятати, що поведінка людини постійно вмотивована. Якщо керівник не мотивує персонал на досягнення визначеної мети, він це зробить самостійно, відповідно до своїх життєвих цінностей.

3. Нездатність відмовитись від застарілих стереотипів оцінки результатів і винагород. Досі деякі з керівників вважають, що сутність мотивації полягає у використанні методу "батога та пряника". У більшості випадків керівники вважають найбільш ефективними економічні методи стимулювання, хоча дослідження показують, що на теперішньому етапі розвитку суспільства пріоритети змінилися.

4. Неналежне задоволення первинних потреб персоналу відомства (грошове забезпечення, забезпечення житлом). Це, у свою чергу, відволікає його від виконання функціональних обов'язків, підштовхує на пошук додаткового заробітку (дуже часто незаконного).

5. Незадовільний соціальний захист персоналу відомства та членів його сімей (відсутність страхування, різноманітних пільг тощо) становить невпевненість у завтрашньому дні і також знижує мотивацію.

6. Недовіра до підлеглих, неефективний розподіл повноважень призводить до підміни керівників нижчого рівня управління керівниками вищого рівня, що, у свою чергу, не дозволяє відповідним керівникам використати свій потенціал, виявити самостійність, творчість, ініціативу й креативність, брати на себе відповідальність за прийняті рішення.

7. Велике службове навантаження призводить до того, що персонал не має часу на саморозвиток, самоосвіту.

8. Недосконале наставництво в органах Держприкордонслужби призводить до того, що практичні навички офіцерів залишаються на рівні, що отриманий під час навчання в академії.

9. Велика плінність кадрів призводить до невизначеності під час планування кар'єри персоналу відомства, що також негативно впливає на мотивацію до служби.

10. Деякі керівники допускають щодо офіцерів нетактовну поведінку, іноді грубість, гострі жарти, ризиковані порівняння, свідомі ущипливі слова, що визиває відповідну ланцюгову реакцію.

Сучасні керівники нерідко уявляють себе суддею, який говорить ідеям персоналу “так” або “ні”. Насправді, завдання сучасного керівника – обслужити персонал, який знаходиться на передовій лінії, – тих, хто безпосередньо здійснює охорону державного кордону. Саме завдання керівників різних рівнів управління – створити умови, щоб підлеглі ефективно та результативно виконували свої обов'язки. Тому одне з парадоксальних гасел теорії управління звучить так: “Перейдіть від керівництва до обслуговування”.

З урахуванням зазначеного управлінська діяльність керівників усіх рівнів управління повинна бути спрямована на усунення зазначених проблемних питань, що наприкінці дасть можливість ефективно мотивувати персонал на якісне виконання функціональних обов'язків.

Вищезгадане і визначає актуальність та проблемність даної статті.

Індивідуальні особливості підлеглих і відповідної стимулюючої системи часто виявляються причиною дисфункціональності – невідповід-

ності умов праці, зовнішніх стимулів ціннісним уявленням персоналу про ці умови, через що ці стимули не тільки не виконують своєї функції, а навпаки, вносять елемент дезорганізації в систему стимулювання. Виникає неузгодженість між суб'єктивними ціннісними механізмами і реальною поведінкою, що призводить до послаблення внутрішніх стимулів поведінки, тому що вони не працюють на мету прикордонного відомства.

Для ефективного виконання функції мотивації в сучасних умовах керівникам прикордонного відомства необхідно вільно володіти понятійним мотиваційним апаратом та правильно розуміти його, урахувувати і використовувати в управлінській діяльності.

Тому досвідчені керівники розуміють, що мотивація персоналу визначається широким колом їхніх потреб. Для того щоб стимулювати конкретного підлеглого, керівник має дати йому можливість задовольнити свої найважливіші потреби за допомогою таких дій, які сприяють досягненню мети всієї Держприкордонслужби.

Для прикладу розглянемо загальні методи, за допомогою яких керівники можуть задовольняти потреби вищих рівнів своїх підлеглих у процесі оперативно-службової діяльності.

Соціальні потреби можуть бути задоволені: наданням підлеглим таких завдань, що давали б їм змогу спілкуватися; створенням на робочих місцях духу єдиної команди; проведенням з підлеглими періодичних нарад; лояльністю до неформальних груп, якщо вони не завдають організаційної шкоди; створенням умов для соціальної активності персоналу за межами органу (підрозділу) Держприкордонслужби.

Потреби поваги реалізуються шляхом пропонування підлеглим більш змістовної роботи, забезпечення позитивного зворотного зв'язку з досягнутими результатами, високої оцінки та заохочення досягнутих підлеглими результатів, залучення підлеглих до формування мети і вироблення рішень, делегування підлеглим додаткових повноважень, просування підлеглих службовою драбиною, забезпечення навчання та підготовки, що підвищують рівень компетенції.

Потреби у самовираженні досягаються шляхом забезпечення підлеглим можливості навчання та розвитку, які дали б змогу повністю використати їхній потенціал, надання підлеглим складної та важливої роботи, яка вимагає від них повної віддачі, заохочення та розвитку в підлеглих творчих здібностей.

Співвідношення потреб із розвитком суспільства для більшості його членів змінюється, зазначене стосується і персоналу прикордонно-

го відомства. Тому керівникам необхідно ретельно спостерігати за своїми підлеглими для того, щоб правильно визначити, які активні потреби визначають їхню поведінку. Оскільки з часом ці потреби змінюються, то не можна розраховувати, що мотивація, яка спрацювала один раз, буде ефективно діяти (працювати) весь час.

Один і той же фактор може викликати задоволення працею в однієї людини і невдоволеність у іншої та навпаки. Якщо виходити з твердження, що в різних людей різні потреби, то й мотивувати різних людей будуть різні фактори.

Скажімо, дві особи прагнуть досягти успіху. Одна з них вважає, що важко працюючи, віддаючи праці додатковий час, вона досягне визнання за відмінну роботу. Друга відчуває, що налагодження добрих взаємин з керівництвом, установлення контактів з усіма ланками організації дасть ідентичні наслідки. Тобто перша особа обрала шлях до успіху через показники діяльності, друга – через особисті зв'язки. Так спільна мета передбачає кілька способів її досягнення.

На сучасному етапі розвитку суспільства та прикордонного відомства одним з простих, зрозумілих і ефективних інструментів мотивації може бути теорія поколінь [5; 6]. У цій концепції систематизовано провідні цінності для людей різних поколінь, що сформувалися в різні історичні періоди.

Відмінності в поглядах і цінностях персоналу різного віку спостерігаються також у прикордонному відомстві. Ураховуючи цінності різних поколінь, можна розробити легку, зрозумілу і в той же час ефективну мотивацію для ключового персоналу органів (підрозділів) Держприкордонслужби.

Молоді люди 18–25 років – це представники “покоління мережі”, до-рослішання яких відбувалося в загальному інформаційному просторі Інтернету. Вони, як правило, відмінно володіють комп'ютерними програмами, легко спілкуються з однолітками на різних мовах у віртуальному та реальному режимах, вони вільні, розкуті, упевнені в собі, стильно одягаються, мають широкі, творчі хобі та інтереси, нерідко працюють і навчаються одночасно, щоб паралельно зі службою отримати другу вищу освіту.

Цінності персоналу Держприкордонслужби в ці роки близькі до цінностей усіх молодих людей цього віку: впевненість у собі; свобода; легкість у спілкуванні; зміни; позитивність; товарицькість; творчість; вільний одяг; комп'ютерна та технічна грамотність; патріотизм.

Їх мотивують можливості навчання та отримання практичного досвіду в організації, корпоративні традиції, ефективне наставництво.

Молоді люди 26–35 років – це “покоління перебудови”, їх підліткові роки минали в умовах соціалізму, а юність збіглася з глобальними змінами в суспільному устрої держави. Змінювалася політична система країни, формувалися нові погляди на вітчизняну історію, перейменовувалися міста і вулиці, виникали нові інститути, професії. Переважна більшість молодих людей “покоління перебудови” рано почали працювати, практично всі працювали й одночасно навчалися, намагалися гідно вижити у складних умовах.

Їх цінності: виживання; надія на себе; трудоголізм; конкуренція, ділова агресія; втрата суспільних цінностей і вироблення власних ціннісних орієнтирів, індивідуалізм; критика батьків, втрата родинних зв’язків; прагнення до професійного успіху; матеріальна мотивація; прагматизм, економність, дбайливість.

Мотиватори для “покоління перебудови”: кар’єра, заробіток, самостійність у прийнятті рішень, можливість впливати на політику організації, навчання (друга вища освіта).

Дорослих людей 36–45 років можна назвати “поколінням зниклої радянської цивілізації”. Вони були виховані за радянських часів, працювати їм довелося частково в радянський період, частково – в умовах молодого капіталізму з характерними для нього екстремальними рисами. Так само як і представники “покоління перебудови”, вони працювали й одночасно вчилися. Зараз серед них чимало успішних керівників.

Їх цінності: виживання, боротьба; робота; вільний час, хобі, захоплення; товариськість, здатність до згуртування; успіх; безперервне навчання; матеріальні мотиватори; сімейне благополуччя.

Мотиватори для персоналу даної вікової групи: кар’єра, заробіток, стабільність щодо роботи, можливість стати наставником, повага з боку керівництва.

Зрілі люди 46–60 років – це “покоління переможців” – діти батьків і матерів, які перемогли у Вітчизняній війні, які підняли країну після колосальної розрухи і мали великі політичні, духовні та науково-виробничі досягнення: політ Гагаріна, відлига, відкриття в науці, спортивні перемоги. Вони непохитно впевнені, що країна, в якій вони живуть, – потужна, передова, лідируюча і взагалі, найкраща країна в світі.

Їх підліткові роки, юність і дорослість припали на стабільні, можливо, “застійні”, але “ситі” роки, коли були зрозумілі суспільно-політичні стандарти і “правила гри”, за якими можна було будувати кар’єру і благополуччя. Вони тільки підійшли до висот професіоналізму (особливо ті, кому зараз близько 60 років), але виникла перебудова, і потрібно було починати будівництво свого життя заново, за новими правилами і законами. І ті з них, хто “залишилися в строю” і вдруге зробили кар’єру, по суті, є “зірками” у своїй професії.

Для них характерні такі цінності: оптимізм, прагнення до радості; здоров’я; віра в успіх; патріотизм, національна гордість за країну, відчуття себе кращими в світі; повага до закону, порядку, статусу; стабільність; товариськість; прийняття суспільних і сімейних цінностей.

Мотиватори персоналу даної вікової групи: регламентований робочий день, чергування праці та відпочинку, регулярні відпустки, повага, стабільність, медична страховка, нерідко можливості переходу до іншої діяльності з метою подолання рутини й одноманітності.

Висновок. Індивідуальний підхід у мотивації персоналу, а також корпоративний підхід у розробці гнучкої системи мотивації, що підлаштовується під потреби людей, – сучасні та дієві. Разом з цим можуть зустрічатися протиріччя, “нестиківки”, що вимагають уточнення за допомогою співбесід з персоналом.

Відповіді на питання: “Як керівнику підібрати ефективні мотивуючі заходи?”, “За допомогою яких мотивуючих засобів можуть бути задоволені потреби персоналу?” будуть запропоновані у подальших публікаціях.

Тому **перспективами подальших досліджень** вважаємо розробку рекомендацій для керівного складу Держприкордонслужби України щодо побудови дієвої системи мотивації персоналу.

Список використаної літератури

1. Концепція інтегрованого управління кордонами, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27.10.2010 № 2031 [Електронний ресурс] // Офіційний вісник України (Законодавство України, сайт Верховної Ради України). – 2010. – № 83. – Ст. 2918. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2031-2010-%F0>.
2. Литвин М. М. Інтегроване управління кордонами : підручник / М. М. Литвин. – Хмельницький : Видавництво НАДПСУ, 2012. – 510 с.

3. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М., 1993.
4. Шегда А. В. Менеджмент : підручник / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2004. – 687 с.
5. Самоукина Наталья. “Шпаргалка” для построения системы мотивации персонала в компании [Электронный ресурс] / Наталья Самоукина. – Режим доступа : http://samoukina.ru/article/shpargalka_dlya_postroeniya_sistemyi_motivatsii_personala_v_kompanii
6. Самоукина Н. Новые идеи в российском менеджменте [Электронный ресурс] / Наталья Самоукина // Я – номер один. – 2011. – № 3. – Режим доступа : http://samoukina.ru/article/novyye_idei_v_rossiyskom_menedjmente

Рецензент – кандидат військових наук, доцент Мазур В. Ю.

Стаття надійшла до редакції 21.02.2013

Залож В. В., Тарасов В. Н. Мотивация персонала Госпогранслужбы как функция интегрированного управления границами

В статье выявлены негативные (объективные и субъективные) факторы, влияние которых снижает мотивацию персонала к службе, создает препятствия и трудности на пути осуществления руководителями мотивации персонала, и предложены эффективные инструменты мотивации персонала в зависимости от его возраста

Ключевые слова: *Государственная пограничная служба Украины, интегрированное управление границами, функции управления, мотивация персонала.*

Zalozh V. V., Tarasov V. M. Motivation of personnel of the State Border Guard Service of Ukraine as function of integrated border management

The article concerns negative (objective and subjective) factors whose influence decrease of motivation of personnel to service activity and create barriers and difficulties for formation of motivation of personnel by commanders. Also efficient instruments of motivation of personnel in accordance with age have been offered.

Keywords: *the State Border Guard Service of Ukraine, integrated border management, management function, motivation of personnel.*