

УДК 35.081.7

Г. А. Магась,

начальник кафедри тактики прикордонної служби,

Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ОХОРОНИ ДЕРЖАВНОГО КОРДОНУ

G. A. Magas,

Head of the Department of tactics Border Service of the National Academy of the State Border Service of Ukraine by Bohdan

Khmelnitsky

MOTIVATION ESPECIALLY IN THE FIELD OF BORDER

У статті визначено особливості мотивації персоналу у сфері охорони державного кордону та розроблено пропозиції щодо урахування мотивації в роботі кадрових служб органів охорони державного кордону.

In the article the features of motivation in the field of protection of national borders and develop a proposal for consideration in the motivation of personnel services of the state border.

Ключові слова: мотивація, персонал, кадри, охорона державного кордону.

Key words: motivation, personnel, human resources, the protection of the state border.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Становлення України як демократичної, правової, соціальної держави обумовлює необхідність удосконалення державної політики в сфері охорони державного кордону, що пов'язано з підвищенням вимог до персоналу правоохоронних органів, суттєвого посилення мотивації, забезпечення кадрової стабільності, у тому числі й органів та підрозділів охорони державного кордону. Результати, досягнуті людиною в процесі роботи, залежать не лише від знань, навичок і здібностей цієї людини. Вона здійснює певні дії відповідно до тиску на неї сукупності внутрішніх і зовнішніх стосовно неї сил. Сукупність цих сил, що називається мотивацією, викликає в людей неоднакову реакцію. Тому багато вітчизняних і зарубіжних учених вважають, що неможливо однозначно описати процес мотивації, яка є необхідною умовою ефективної діяльності. Позитивна мотивація активує здібності людини, вивільняє її потенціал, а негативна мотивація гальмує вияв здібностей, перешкоджає досягненню цілей діяльності. Ефективність роботи будь-якої організації залежить, насамперед, від трудового потенціалу, працездатності, ініціативності та наполегливості працівників у реалізації планів організації. Від професійної компетентності й ділової активності, прагнення до самовдосконалення та самореалізації службовців залежать результати роботи органів охорони державного кордону України.

СТАН РОЗРОБКИ ПРОБЛЕМИ

В останні роки активізувалися наукові дослідження в напрямі розробки ефективних механізмів формування та реалізації системи управління персоналом на державній службі. Причому основна увага в цих роботах приділяється добору кадрів, їх навчанню та підвищенню кваліфікації, але це не дає очікуваного ефекту без належного застосування функції мотивації. Людина може володіти видатними професійними знаннями та навичками, але не використовувати їх на практиці, тому що не має внутрішньої або зовнішньої мотивації. У цьому контексті питання мотивації праці державних службовців набуває особливого значення, оскільки тільки вмотивовані державні службовці можуть сформулювати професійну і високоефективну державну службу. Сьогодні важливим є пошук ефективних способів управління працею, які забезпечують активізацію людського чинника.

Аналіз наукових джерел свідчить про наявність значної кількості праць вітчизняних і зарубіжних науковців із питань мотивації. Методологічні засади дослідження розвитку мотивації як функції менеджменту розробили всесвітньо відомі вчені Дж. Адамс, К. Альдерфер, В. Врум, Е. Лок, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клеланд, А. Маслоу, М. Мескон, Е. Мейо, У. Оучі, А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Файоль, Ф. Херцберг та ін.

Правові та соціальні аспекти регулювання проходження державної служби та системи її мотивації досліджували також Н. Артеменко, Ю. Битяк, О. Воронько, С. Дубенко, Т. Желюк, В. Захарченко, Б. Колесніков, Є. Курасова, Н. Липовська, В. Мартиненко, О. Мельников, Т. Мотренко, О. Оболенський, О. Пархоменко-Куцевіл, А. Пашко, О. Петренко, В. Полтавський, Н. Рашитова, М. Рудакевич, С. Серьогін та ін.

Проте, незважаючи на наукову цінність праць зазначених авторів, системи мотивації праці службовців органів охорони державного кордону залишаються невирішеними. Зокрема, недостатньо обґрунтовано комплексні підходи до створення дієвої системи мотивації їх праці, не висвітлено організаційні питання мотивації праці в цих органах.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є вивчення особливостей мотивації персоналу у сфері охорони державного кордону та розробка пропозицій щодо удосконалення роботи кадрових служб органів охорони державного кордону.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Робота з персоналом безпосередньо залежить від максимального поєднання двох складових: професійних здібностей фахівців із урахуванням їх потреб та здібностей фахівців щодо досягнення цілей організації. Основним чинником, який впливає на розвиток цих здібностей, є мотивація. У своїй роботі М. Литвин визначає: "Співробітників можна примусити виконувати те чи інше завдання, роботу, однак таке примусове виконання має певні межі, як правило, визначені системою організації спільної праці й контролем за її здійсненням" [3, с. 44].

Мотивація є важливим чинником підвищення продуктивності праці людських ресурсів, зайнятих у словесних структурах, зокрема в ДПСУ. Вона відрізняється від мотивації працівників комерційних організацій у силу низки специфічних відмінностей.

У першу чергу, діяльність у ДПСУ підпадає під категорію "служби", що передбачає підвищену відповідальність персоналу, правовий статус якого установлений діючим законодавством, перед суспільством і вищим керівництвом. Також відмінною особливістю служби в ДПСУ є особливі умови праці, що виражаються підвищеними чинниками ризику для життя і здоров'я людини та його емоційно-психічного стану. Крім того, персонал ДПСУ, на відміну від інших категорій працівників, обмежується в низці загально-громадянських прав. Так, наприклад, наявність допуску до відомостей, що складають державну таємницю, регламентує особливий, сполучений із додатковими перевітками, механізм виїзду носіїв таємниці за кордон. Військовослужбовці ДПСУ позбавлені права вибору місця проживання, оскільки місце несення служби їм визначається директивним способом, який не підлягає запереченню.

Також особливістю діяльності персоналу ДПСУ є те, що вони безпосередньо матеріальних цінностей не створюють, але є допоміжним елементом для виробництва матеріальних благ. А предметом їх праці є інформація, яка водночас є й засобом впливу на людей.

На відміну від комерційних організацій, оплата діяльності персоналу ДПСУ здійснюється з бюджету, він виконує свої функції на компетентній основі, а тому співробітники ДПСУ можуть займати посади після відповідних процедур, які підтверджують його компетентність.

Крім того, персонал ДПСУ не лише продає свою працю, але й, виконуючи державні функції, відчужує себе в професії, реалізуючи волю держави, а не свою власну. При цьому на відміну від інших громадян обмежуються не лише його конституційні права, але й інші особисті права і свободи. Наприклад, заборона на отримання додаткового заробітку, тобто на заняття позаслужбовою діяльністю, що оплачується, передусім підприємницькою. Педагогічна, наукова та інша творча діяльність тут у розрахунок братися не може, оскільки вона зазвичай мало оплачується і слугує в основному для задоволення творчих потреб. Іншим соціально значущим обмеженням є абсолютна заборона персоналу ДПСУ на використання переваг посадового становища для передвборної агітації, а також для агітації з питань референдуму. Крім того, йому забороняється використовувати своє посадове становище в інтересах політичних партій, релігійних та інших суспільних об'єднань, а також публічно виражати ставлення до зазначених об'єднань як посадової особи.

Серед найбільш значущих чинників, які перешкоджають результативній роботі персоналу ДПСУ, можна відмітити такі: відсутність залежності оплати праці від фактичних результатів; низький рівень матеріально-технічного забезпечення робочого місця; відсутність дієвого механізму посадового зростання; покладення додаткових функціональних обов'язків, понаднормові навантаження. Усі ці чинники свідчать про те, що наявна система мотивації в ДПСУ не є дієвою та існує низка проблем, які потребують якнайшвидшого вирішення. Деякі чинники мотивації існують формально (система заохочень, соціальні пільги, професійний розвиток), тому їм не реалізовані на практиці та не доступні для абсолютної більшості співробітників.

У сфері охорони державного кордону система стимулів і мотивів праці персоналу практично не вивчена вітчизняною наукою. І передусім тому, що розроблені показники аналізу ставлення до праці працівників інших сфер діяльності тут є малопродуктивними. Специфічна регламентація службових відносин, невизначеність оцінки кінцевих результатів діяльності, відсутність прямого зв'язку між реальною трудовою віддачею персоналу і величиною грошового забезпечення, яке він отримує, обумовлюють суттєві особливості мотиваційного ядра професійної діяльності персоналу у сфері охорони державного кордону.

За останні роки робота з персоналом у ДПСУ розвинулась у кадрову політику. Вищі органи ОДК прово-

дять кадрову політику на всіх рівнях системи ОДК. Але це доволі складне завдання, оскільки виходячи з правово-охоронної сутності органів ОДК, особливого службового становища і відповідальності персоналу, права й обов'язки якого визначені правовим статусом посадових осіб органів ОДК України, впливають деякі особливості проведення кадрової політики. Основна з них обумовлена бюрократизмом із його багаточисельними правилами та приписами, які є обов'язковими на будь-якій державній службі. Співробітники органів ОДК повинні слідувати чітким процедурам, дотримуватись безлічі обмежень. І саме через них та через розгалужену ієрархічну структуру системи ОДК усі зміни відбуваються в ній надзвичайно повільно.

Наступна особливість кадрової політики в прикордонній службі є наслідком зазначеної вище — усі її напрями розробляються винятково на верхніх щаблях ієрархії, а саме в Адміністрації ДПСУ. Нижчі рівні системи ОДК мають право внесення своїх пропозицій, але ще дуже великим є розрив між теоретиками і практиками в структурі органів ОДК.

Робота з персоналом у ДПСУ потребує постійного вдосконалення, оскільки саме в цьому закладено великі потенційні можливості підвищення ефективності роботи співробітника органу ОДК, а отже досягнення ним високої професійної майстерності і, як наслідок, більш високого рівня на службових сходах. Але оскільки директиви за більшістю напрямів діяльності органів ОДК надходять із Адміністрації ДПСУ, важко говорити про вдосконалення роботи з персоналом в окремо взятому органі ОДК. Цей процес знаходиться в прямій залежності від вдосконалення кадрової політики в системі ОДК у цілому.

Ураховуючи зазначені вище особливості, можна виокремити три основні види орієнтації персоналу під час виконання ним службових обов'язків у сфері охорони державного кордону: орієнтація на виконання службових обов'язків як на діяльність; орієнтація на винагороду; орієнтація на кар'єру, тобто на службову перспективу. Зазвичай на практиці найчастіше спостерігається поєднання в різних пропорціях і в різній ієрархії всіх трьох зазначених видів орієнтації.

Орієнтація на виконання службових обов'язків визначає підхід співробітника до своєї професійної діяльності як до самоцілі. Іншими словами, співробітник не потребує якихось додаткових зовнішніх стимулів, що знаходяться за межами виконуваних завдань. Звичайно, службова діяльність повинна надавати йому достатньо засобів для забезпеченого існування, але отримання матеріальних благ не є в межах цього виду орієнтації ні сенсом, ні навіть основною метою службової діяльності. Також цей вид орієнтації іноді спостерігається і в такого типу особистості, для якого службова діяльність є засобом особистого самоствердження, компенсації невдач в інших сферах життєдіяльності, елементом особистісних захисних механізмів.

У межах орієнтації на виконання службових обов'язків можна виокремити окремі різновиди. Так, в одному випадку персонал може бути повністю орієнтований на вирішення безпосередньо поставленого перед ним його керівником (начальником) конкретного завдання і не схильний замислюватись над більш широкими залежностями, які існують між його діяльністю і життям суспільства, над соціальними наслідками своєї службової діяльності. Протилежною і більш адекватною з погляду сучасних вимог до апарату є орієнтація "на сенс" діяльності. Але її абсолютизація також має зворотний бік, оскільки може призвести до нехтування потрібними, часто рутинними справами, які також потрібно виконувати чітко і пунктуально. Тому частіше керівник сприяє поєднанню орієнтації "на завдання" і "на сенс" діяльності, причому в різному співвідношенні залежності від характеру службової позиції, що займається [1, с. 35].

Орієнтація на винагороду, на відміну від двох інших основних видів орієнтації, базується на установці, згідно з якою основні потреби співробітника знаходяться поза його службовою діяльністю. Остання ж, згідно з цим поглядом, лише джерело отримання засобів для задоволення різних потреб. У певних межах така орієнтація є досить природною. Більш того, для категорій осіб, які виконують поставлені завдання монотонним, рутинним способом і не мають видимих перспектив просування службовими сходами, вона є провідною. Відповідно, її питома вага знижується з підвищенням рівня змістовності праці, появою в ній творчих моментів.

Орієнтація на кар'єру, тобто на перспективу просування по службі, може мати в своїй основі потреби різних рангів — як первинні, так і потреби вищих рівнів: потребу у соціальному визнанні, самоповазі, високої самооцінці, творчу потребу самовираження [2, с. 87].

Орієнтація на кар'єру зовсім не є рівнозначною широко застосовному поняттю "кар'єризм", що передбачає нерозбірливість у засобах і негідні цілі. Водночас орієнтація на кар'єру може передбачати, по-перше, абсолютно чесні закономірні домагання щодо просування службовими сходами з метою приведення свого формального статусу у відповідність до своєї кваліфікації, реальних заслуг і потенційних можливостей, що ґрунтуються на бажанні суспільного визнання своїх заслуг і здібностей; по-друге, цілком чесні й іноді навіть абсолютно безкорисливі реформаторські плани та наміри. Саме по собі бажання мати забезпечену службову перспективу з погляду ефективності управління є досить функціональним. Дисфункціональними є лише різні деформації цього бажання, розвиток яких стимулюється як раз відсутністю чи браком можливостей для нормального задоволення кар'єрних домагань.

Чинник самоконтролю, внутрішньої мотивації високоякісного виконання співробітником своїх службових обов'язків набуває у сфері охорони державного кордону особливо великого значення. Саме від рівня роботи безпосередніх виконавців значною мірою залежить кінцевий результат, тобто ступінь соціальної ефективності виконання персоналом своїх суспільно значущих функцій.

З точки зору управління основними є три типи мотивації:

- потреба у досягненні мети. Персонал, який має значну потребу у досягненні мети, ставить собі значні, але реальні цілі. Для нього є важливими значні досягнення;
- потреба у приєднанні. Персонал, який відчуває цю потребу, цінує людські стосунки та дружбу і підтримує їх. Такі співробітники можуть бути дуже ефективними при виконанні завдань, що потребують групової роботи;
- потреба у владі. Персонал, який має потребу у владі, хоче мати можливість впливати на інших і тому шукає такі завдання і посади, де в нього був би відповідний статус, що надає змогу використовувати владу й авторитет [4, с. 125].

На сьогодні виробилась низка принципів, що теоретично виконують функцію стимулювання персоналу, але практика їх застосування в теперішніх умовах знижує гнучкість і здатність адаптивності служби до зовнішнього середовища, яке швидко змінюється. Відсутні реальні механізми стимулювання продуктивності праці у персоналу: грошові надбавки є дуже низькими, а просування кар'єрними сходами може визначатись цілком низькою неформальних чинників [5, с. 126—127].

Таким чином, у сучасних умовах охорони державного кордону організація ефективної системи мотивації персоналу є однією з найбільш складних практичних проблем управління персоналом. Проведене дослідження за допомогою методів опитування персоналу ДПСУ та спостереження за практикою управління ним надало можливість виокремити типові проблеми, що пов'язані з низькою мотивацією персоналу ДПСУ, а саме: висока плінність кадрів; неготовність співробітників різних органів управління до співпраці; нераціональність

мотивів поведінки співробітників; слабкий зв'язок результатів праці співробітників і заохочення; відсутність умов для самореалізації потенціалів персоналу; низький рівень міжособистісних комунікацій; слабка перспектива кар'єрного зростання, що позначається на робочому тонусі співробітників; незадоволеність співпрацівників роботою; низький професійний рівень персоналу; недостатнє оснащення робочих місць; недостатня увага до навчання та стажування резерву; небажання співробітників підвищувати свою кваліфікацію; неналагодженість системи стимулювання праці; невідповідність між реальною поведінкою співпрацівника та очікуваннями від нього керівником; низький корпоративний дух у колективі; проблеми в управлінні персоналом, що схильний до честолюбства, кар'єрного зростання.

ВИСНОВКИ

Отже, проведене дослідження свідчить, що у сфері охорони державного кордону немає чітко розробленої системи мотивації як механізму управління персоналом. Це створює передумови зниження працездатності персоналу ДПСУ в цілому, що негативно позначається на результатах діяльності у сфері охорони державного кордону і соціально-психологічній атмосфері в колективах. Тому виникає потреба у зацікавленні персоналу через результати службової діяльності, отримання ним благ, необхідних для життя. Детально розроблена система мотивації ефективності й якості праці надасть можливість мобілізувати людські ресурси, створити необхідну зацікавленість персоналу у зростанні індивідуальних результатів, вияві творчого потенціалу, підвищенні рівня його компетентності та врешті-решт позначиться на якості виконання завдань оперативно-службової діяльності органами та підрозділами ДПСУ.

На наш погляд, у сфері охорони державного кордону необхідно впровадити таку систему мотивації, яка надасть змогу не лише скоротити елемент суб'єктивності, але й зрозуміти, якою мірою поведінка персоналу залежить від нього самого, а якою — від позиції керівника. Одночасно метою впровадження такої системи є мотивація персоналу на виконання завдання не стільки заради винагороди, скільки для самоствердження і підняття статусу в колективі. Використання функції мотивації праці службовців у сфері охорони державного кордону позитивно вплине на діяльність всієї системи охорони кордону, дозволить залучати та утримувати висококваліфіковані та досвідчені кадри, забезпечить конкурентоспроможність прикордонної служби, підвищить зацікавленість службовців у сумлінній і результативній праці з виявом ініціативи й творчого підходу.

Перспективу подальших досліджень вбачаємо у розробці рекомендацій для кадрових підрозділів органів охорони державного кордону щодо застосування моделей мотивації у роботі з персоналом.

Література:

1. Бойков В.Э. Профессиональная культура государственной службы / В.Э. Бойков // Социологические исследования. — 1999. — № 2. — С. 28—37.
2. Верховин В.И. Профессиональные способности и трудовое поведение: учебное пособие / В.И. Верховин; Московский университет им. М.В. Ломоносова. — М.: МГУ, 1993. — 112 с.
3. Литвин М.М. Интегрированное управление кордонами: підручник / М.М. Литвин. — Хмельницький: Видавництво Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, 2012. — 416 с.
4. Поварич И.П. Стимулирование труда: системный подход: монография / И.П. Поварич, Б.Г. Прошкин. — Новосибирск: Наука, Сиб. отд.-ние, 1990. — 198 с.
5. Резник С.Д. Организация труда руководителя / Резник С.Д., Елин В.А. // СОЦИС. — 2000. — № 12. — С. 120—127.

Стаття надійшла до редакції 25.03.2013 р.