

УДК 159.9:351.746.1

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

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОБУДОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ (ПІДРОЗДІЛІВ) ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

У статті запропоновані рекомендації керівникам органів (підрозділів) Держприкордонслужби щодо побудови дієвої системи мотивації персоналу, яка враховує їх активні потреби.

Ключові слова: *Державна прикордонна служба України, орган Держприкордонслужби, мотивація персоналу, активні потреби.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Результати проведених досліджень свідчать про те, що ефективність управління визначається не тільки чітко виробленими цілями, правильно визначеними орієнтирами, якісно розробленими рішеннями та обґрунтованими діями з їх реалізації, а й значною мірою залежить від персоналу, який упроваджує їх в життя та виконує поставлені завдання.

Керівникам прикордонного відомства всіх рівнів важливо завжди пам'ятати, що навіть ретельно складені плани і найдосконаліша структура органу (підрозділу) мало чого варті, якщо хтось не виконує конкретної роботи. І мета функції мотивації – забезпечити виконання роботи персоналом відповідно до прийнятого рішення та делегованих їм завдань.

Потреби, що формуються у персоналу відомства під впливом багатьох факторів, вводяться в дію під впливом мотиваторів. Мотиваторами можуть виступати матеріальні блага, дії інших людей, які дають можливості, надії тощо [1, 2]. Співвідношення різноманітних мотивів зумовлює поведінку людей, створює її мотиваційну структуру. У кожній людини мотиваційна структура індивідуальна та зумовлюється багатьма факторами, які повинен знати і враховувати у своїй діяльності сучасний керівник.

Вищезгадане і визначає актуальність даної статті.

Мета статті – запропонувати рекомендації керівнику органу охорони державного кордону щодо побудови дієвої системи мотивації персоналу, яка враховує їх активні потреби.

Виклад основного матеріалу дослідження. Учені та керівники-практики розглядають мотивацію з погляду на активні потреби людини, що спонукають її на певні дії для досягнення мети організації. Під час побудови системи мотивації слід пам'ятати, що потреби персоналу змінюються з віком, з задоволенням однієї потреби виникає інша. Потреби залежать від сімейного виховання та індивідуальних особливостей людини, засвоєного нею сценарію поведінки, досягнень, невдач і емоційних травм, отриманих у житті.

У молодого й амбітного співробітника провідними можуть бути потреби в конкуренції та досягнення результату. У зрілому віці він буде прагнути до стабільності та позитивної корпоративної культури.

Відповідно до зазначеного у статті запропоновані рекомендації, що будуть корисні керівникам для побудови системи мотивації персоналу залежно від його активних потреб і які спонукають його на дії (див. таблицю).

Висновок. Отже, мотивація служби передбачає створення умов, за яких активна діяльність, котра дає завчасно визначені результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення активних потреб персоналу. Вона потребує значних зусиль, майстерності та розуміння процесів, що відбуваються у сфері інтегрованого управління кордонами, у колективі і повинна спонукати на досягнення визначеної мети на всіх рівнях управління.

Перспективами подальших досліджень вважаємо розробку практичного порадики для керівного складу Державної прикордонної служби України щодо мотивації персоналу, яка враховує їх активні потреби.

Рекомендації з мотивації персоналу залежно від його активних потреб

Назва потреби	Характеристика співробітника (мотиви дій)	Мотиватори
1 Потреба у підтримці життєвильності та здоров'я	2 Такі співробітники звичайно ведуть здоровий спосіб життя, дотримуються дієти, регулярно проходять профілактичні обстеження, займаються спортом, воліють рухливий відпочинок, вранці роблять гімнастику і пробіжки, зовні виглядають доглянутими і підтягнутими, життєлюбні та енергійні	3 З'ясуйте життєво важливі потреби персоналу; установлюйте фіксований обідній час, організуйте обіди для персоналу, висловлюйте негативну оцінку, якщо персонал нехтує обідом; обговорюйте на заходах принципи здорового способу життя; спідкуйте за власним здоров'ям, займайтеся спортом, будьте підтягнутим і життєрадісним; висловлюйте позитивну оцінку персоналу, який займається спортом; як заохочення видавайте абонементи для успішних співробітників у басейни, спортивні зали тощо; організуйте спортивні види відпочинку (футбольні змагання, турніри); обладнайте на території спортивний зал, щоб персонал міг займатися спортом; забезпечуйте персонал службовим житлом
Потреба в надійності та безпеці	Не всі, але багато співробітників мають потребу в надійності та безпеці (фізичній, емоційній, економічній) Зазвичай це – обережні люди, які віддають перевагу порядку і комфорту. Вони цінують своє слово, виявляють обов'язковість і відповідальність. Не люблять спізнаватися. Можуть бути педантичними	Забезпечуйте техніку безпеки на робочих місцях, організуйте хорошу екологію робочого місця (кондиціонер, освітлення, відсутність шумів); виробляйте впевнений, але стриманий стиль у спілкуванні з підлеглими, не дозволяйте собі підвищувати голос і кричати на підлеглих, не користуйтеся ненормативною лексикою;

1	2	3
Потреба в підпорядкуванні	<p>Фізична безпека забезпечується умовами роботи. Співробітники, які виявляють обережність і підвищену тривожність, будуть мотивувати умови праці, не пов'язані з ризиком для здоров'я і життя. Потреба в емоційній безпеці виявляється в тому, що співробітники чутливі до прийнятого стилю управління безпосереднього керівника. Начальник, який кричить, принижує й ображає своїх підлеглих, знижує їх самооцінку і зачіпає почуття власної гідності.</p> <p>Потреба в економічній безпеці виявляється в очікуванні людей мати достойну винагороду. Якщо потреба персоналу в економічній безпеці буде не задоволена, може виникнути підвищена плінність</p>	<p>цінують людську гідність співробітників, не принижуйте і не ображайте своїх підлеглих; не погрожуйте зниженням премій, якщо в цьому немає нагальної необхідності, пояснюйте і аргументуйте розподіл преміальних між співробітниками, говоріть про критерії оцінки їх роботи</p> <p>У ході прийняття кадрових рішень та побудови ефективної системи мотивації необхідно враховувати наявність у співробітника потреби у владі чи підпорядкуванні; пам'ятайте, що цей співробітник є хорошим фахівцем, але керівника з нього не вийде. Хороший спеціаліст і підлеглий – теж цінний кадровий ресурс;</p> <p>хваліть співробітника за професійні досягнення, формуйте його впевненість у собі і своїх силах; намагайтеся менше лаяти, ніколи не критикуйте його в присутності інших підлеглих, він образиться, а образа знижує мотивацію;</p>

1	2	3
Потреба в стабільності	<p>Призначення веденого за характером співробітника керівником нерідко провокує висунення сильного неформального лідера в його підрозділі, який буде з ним конкурувати і захоплювати владу</p>	<p>якщо співробітник помилився, крім засудження, скажіть так: "Зазвичай Ви працюєте добре, але зараз Ви допустили помилку. Постарайтеся її виправити! Упевнений, у Вас все вийде!"; направляйте співробітника в підпорядкуванні до сильного і рішучого керівника, який буде його контролювати; розповідайте, як виконати завдання, яке ви до ручаєте, говоріть, як ви будете оцінювати і контролювати роботу; ураховуйте, що нерідко такі співробітники виявляють старанність і скрупульозність, доручайте йому завдання, які вимагають уваги, концентрації і ретельності в роботі; якщо потрібна думка цього співробітника, викликайте його і питайте, сам він ініціативу виявляє рідко; такий співробітник уміє добре підтримувати інших людей, коли у них виникають проблеми, хваліть його за цю якість</p>
	<p>Не всі співробітники хочуть ризикувати, відчувати стреси, будувати успішну кар'єру і заробляти великі гроші. Багато хто хоче одного: спокою і стабільності. Вони вибирають стабільні організації і готові працювати за невелику, але регулярну зарплатну плату.</p> <p>Вони не завжди задоволені умовами роботи, проте не вживають зусиль у пошуку нової роботи</p>	<p>Частіше кажіть, що наша організація – надійна і стабільна; чітко та у встановлені терміни виплачуйте зарплатну плату і премії; завжди виконуйте свої обіцянки; не допускайте погрози невмотивованого звільнення або скорочення персоналу, не міняйте керівників середньої ланки управління частіше,</p>

1	3
<p>Вони з побоюванням ставляться до будь-яких змін і на запитання "Як справи?" зазвичай відповідають: "Нормально! Все, як завжди, без особливих змін!".</p> <p>За характером це – спокійні люди, поважають керівництво і не виявляють особливих ініціатив на роботі. Можуть бути повільними, обережними і ледь звикають до нових умов. Навіть переїзд в нове приміщення може викликати у них зниження продуктивності, поки вони не адаптуються до нового</p>	<p>ніж це об'єктивно необхідно; намагайтеся зменшити "ділову лихоманку" (аварії, стреси, зайвий поспіх); прагніть, щоб було реалізовано чітке планування роботи;</p> <p>проведіть семінар з тайм-менеджменту і самоменеджменту;</p> <p>пам'ятайте, що в колективі мають бути корпоративні традиції та ритуали, які неухильно повторюються і створюють відчуття впевненості в завтрашньому дні;</p> <p>обов'язково пам'ятайте, що введенню необхідних змін має передувати ретельна підготовка робота: роз'яснення необхідності змін і підтвердження гарантій професійної, посадової та економічної безпеки для співробітників, що мають потребу в стабільності;</p> <p>при інноваціях завжди говоріть також про те, що залишиться стабільним і незмінним</p>
<p>Потреба в радості і задоволенні</p>	<p>Демонструйте в своєму управлінському стилі діловий оптимізм, будьте самі завжди енергійні, пам'ятайте, що співробітники завжди дивляться на свого керівника;</p> <p>частіше посміхайтесь;</p> <p>створюйте емоційний комфорт на нарадах, прагнете знизити страх і скутість своїх співробітників;</p>
<p>Потреба в радості і задоволенні</p>	<p>Людина тягнеться до радості і задоволення в житті і на роботі. Якщо створені умови для роботи із задоволенням, багато співробітників будуть мотивовані працювати з віддачею і прагненням до високого результату.</p> <p>Щасливі ті співробітники, які працюють в улюбленій професії! Ця удача в житті створює стійку внутрішню мотивацію для людини</p>

1	Проте не всі змогли знайти роботу, яка приносить їм задоволення. Деякі змушені змиритися з обставинами і долею. І все ж, потреба людей в задоволенні потрібно враховувати при мотивації	2	Відкриті, рухливі і товариські люди більше налаштовані на контакти з колегами і партнерами, ніж люди замкнуті та закриті. Останні тяжіють до роботи, в якій контакти з людьми обмежені, і виявляють такі риси, як прагнення до концен-трації, заглибленості, ретельності і педантичності. Якщо для товариських людей мотивуючою буде організація роботи в загальному приміщенні і пов'язана з інтенсивним спілкуванням, то для співробітників, що мають потребу в концентрації, бажано працювати в окремих кабінетах або за перегородками і з мінімумом контактів	3	дбайте про позитивну атмосферу в колективі; регулюйте конфлікти, прагніть до того, щоб конфлікти закінчувалися конструктивним рішенням; вирішуйте проблеми і долайте труднощі з вірою в успіх і удачу; говоріть так: "Проблем – немає! Є просто робота!"; підтримуйте і захоочуйте радісних і енергійних співробітників; створюйте умови для того, щоб співробітники знайшли роботу до душі; під час організації відпочинку для співробітників цікавтеся, який вид корпоративного заходу буде їм цікавий і принесе радість і задоволення
Потреба у спілкуванні	Формулюйте для активних і товариських співробітників завдання, пов'язані з інтенсивними контактами; направляйте товариських співробітників на врегулювання конфліктів; періодично обійдайте з товариськими й успішними співробітниками, неформально розмовляйте з ними під час обіду; виділіть спеціальний час для неформального спілкування (наприклад, п'ятнадцять хвилин до обіду і п'ятнадцять хвилин після обіду), оголо-сіть персоналу про своє рішення та аргументуй-те необхідність такого рішення;	Формулюйте для активних і товариських співробітників завдання, пов'язані з інтенсивними контактами; направляйте товариських співробітників на врегулювання конфліктів; періодично обійдайте з товариськими й успішними співробітниками, неформально розмовляйте з ними під час обіду; виділіть спеціальний час для неформального спілкування (наприклад, п'ятнадцять хвилин до обіду і п'ятнадцять хвилин після обіду), оголо-сіть персоналу про своє рішення та аргументуй-те необхідність такого рішення;			

1	2	3
Потреба в осмисленості роботи	<p>Молоді співробітники, які не мають сімей та дітей, більше прагнуть активних контактів, ніж люди зрілого віку, обтяжені сімейними обов'язками. Для комунікабельних та молодих людей потреба в спілкуванні обов'язково повинна підкріплюватися у службовий час. Якщо цій групі співробітників забороняти спілкуватися, вони все одно будуть розмовляти, тільки ховаючись від керівництва</p> <p>Ця потреба є не тільки у співробітників з вищою освітою, як це може здатися на перший погляд, але й у простих підлеглих. Осмисленість роботи для співробітників задається з боку керівництва та провідних лідерів. Ефективний керівник, який має харизму, завжди надихнути співробітників на активну, радісну та якісну роботу. Натхнення, зараження енергією хорошої роботи, корисною для людей, передається від керівництва і лідерів персоналу у формі бачення, ділової філософії або ділового кредо</p>	<p>організуйте каву-брейк для підбиття підсумків та спілкування персоналу; організуйте регулярний відпочинок для персоналу; майте корпоративні традиції, організуйте корпоративні свята, запрошуйте на корпоративний відпочинок членів сімей співробітників</p> <p>“Розігривайте” свою управлінську харизму: будь-те впливовим і переконливим; пам'ятайте, що харизматичний керівник уміє надихнути людей своїм прикладом і заразити своєю енергією; працюйте над баченням цілей, намагайтесь, щоб бачення було щирим, зачпало душі і серця людей, бачення має бути здійсненним, нереалізоване мрія не мотивує людей, людей мотивує корисність їх роботи для інших; повторюйте бачення цілей на важливих нарадах і конференціях, говоріть про бачення різними словами, але завжди зі щирим ентузіазмом; показуйте своєю роботою і життям, що бачення цілей для вас – реальний орієнтир, намагайтесь, щоб слова не розходилися зі справою; унікайте формалізму в своїх зверненнях до персоналу, будьте щирим; звертайтеся до них відкрито, з довірою і впевненістю у взаєморозумінні</p>

1 Потреба у визнанні	2 Персонал, для якого потреба в прийнятті та схваленні з боку керівництва та колег є провідною, міркують так: "Головне для мене, щоб мене поважали. Якщо я не буду відчувати до себе поваги і визнання моїх успіхів, я працювати не зможу ні за які гроші". Це, звичайно – емоційні та відкриті люди. Є дві площини відносин, в яких персонал може задовольнити свою потребу: по вертикалі – це позитивна оцінка та визнання добре виконаної роботи керівництвом, по горизонталі – це визнання з боку колег, повага, професіоналізм і досвід, звернення до нього за консультацією, радою чи професійною допомогою	3 Публічно, на нарадах або зборах висловлюйте позитивну оцінку персоналу, який успішно вирішив складне завдання, пам'ятайте, що усна подяка мотивує не менше, ніж грошове заохочення; висловлюйте вдячність за хорошу роботу часом, відразу ж після отримання хорошого результату в роботі; розробляйте та впроваджуйте стенди з інформацією та фотографіями успішного персоналу; надавайте успішному співробітникові право самостійно оформляти свій кабінет або робоче місце; періодично організуйте виставку досягнень персоналу
Потреба у приналежності до командної роботи	Потреба бути разом з усіма виражається в прагненні бути прийнятним членами команди, мати позитивні відносини з колегами. "Я хочу працювати в команді", – говорять співробітники, у яких домінує потреба в командній роботі. Це виявляється в тому, що співробітники ходять разом обідати, п'ють чай, курять, обговорюють новини, спортивні досягнення та ін. Якщо потреба в приналежності до групи не задовольняється, співробітник стає аутсайдером і важко це переживає	Знайте неформальну структуру свого колективу, підтримуйте добрі стосунки з неформальними лідерами, які мають позитивні цінності; делегуйте неформальним лідерам виконання важливих завдань; направляйте неформальних "лідерів-миротворців" на регулювання конфліктів між співробітниками; з метою полегшення соціальної адаптації нових співробітників, які мають потребу в командній роботі, з досвідчених працівників виділіть їм наставника;

1	2	3
<p>Потреба у співпраці з керівництвом</p>	<p>Для багатьох відповідальних і активних співробітників важливою потребою є прагнення співпрацювати з керівництвом. Ці співробітники говорять так: "Ми вирішили це складне завдання", "Наш підрозділ завоював лідруюче положення" і т. п. Вони виявляють ініціативу і ставлять перед керівництвом нові завдання, а від керівництва чекають забезпечення ресурсами у вирішенні цього завдання</p>	<p>створюйте робочі групи, які працюють постійно, виділяйте окремі приміщення для роботи команди; заохочуйте оперативні наради для обміну інформацією та думками всередині команди; виступайте заохочення з приводу успішної роботи команди на офіційних зборах (нарадах); організуйте умови, щоб співробітники могли "перекидатися словами" під час роботи; організуйте для робочих груп спільні перерви в роботі, щоб вони могли спілкуватися</p>
		<p>Показуйте своє ставлення до таких співробітників як до партнерів; говоріть так: "Ми разом працюємо на благо підрозділу"; залучайте співробітників до спільного рішення проблем (запрошуйте на наради, запитуйте їх експертну думку); говоріть так: "Я хотів би з вами порадитися з приводу вирішення важливої проблеми"; за необхідності організуйте "мозковий штурм" з вирішення актуальних проблем із прошенням компетентних співробітників; знайте про важливі дати в житті цінних співробітників і вітайте їх (дні народження, ювілей, сімейні події); вітайтеся за руку зі співробітниками, запитуйте про справи та сім'ю;</p>

1	2	3
<p>Потреба в емоційному напруженні і ризику</p>	<p>Домінуюча потреба в емоційному напруженні і ризику зустрічається в багатьох. Нерідко такі люди вибирають екстремальні професії. Але буває й так, що, працюючи в “мирної” професії, вони “відриваються за повною програмою” у поза робочий час і захоплюються екстремальними видами спорту</p>	<p>запрошують успішних співробітників на неформальні заходи у “вузькому колі”; запрошують співробітників після роботи для дружньої бесіди в свій кабінет</p> <p>Формуйте складні завдання для таких співробітників, ставте цілі, які змусять співробітників працювати з напругою і зусиллями; підкреслюйте персональну відповідальність за виконання складних завдань; говоріть так: “Тільки Ви, Сергію Івановичу, з Вашою активністю і азартом, можете вирішити це трудомістке завдання!”; давайте співробітникам доручення, в яких треба проявити витривалість; говоріть про ризики, пов’язані з новим завданням і своєю довірою до здатності співробітника до розумного ризику; організуйте екстремальний відпочинок для співробітників, що мають потребу в ризику; зробіть стенд з фотографіями, відеокасети з записами екстремального відпочинку співробітників; організуйте тематичні корпоративні вечори співробітників, які можуть захоплююче розповісти про своє екстремальне захоплення</p>

1	2	3
Потреба у соціальному статусі та владі	Ця потреба виявляється у бажанні здійснювати вплив, управління і контроль над ситуацією й іншими людьми. По суті, така потреба пов'язана з наявністю лідерського потенціалу та організа-торських здібностей. Такі люди прагнуть контролювати ситуацію, виявляти владу та вплив	Покажіть співробітнику перспективу кар'єрного росту; співробітник, який має лідерський потенціал, буде більше радий підвищенню на посаді, ніж у заробітній платі; включайте співробітника в резерв на управлін-ську посаду; виконуйте свої обіцянки щодо підвищення спів-робітника; делегуйте співробітнику виконання складних завдань з персональною відповідальністю; створюйте умови для реалізації організатор-ських здібностей співробітника; створюйте нові напрями діяльності і делегуйте їх співробітникам-лідерам; пам'ятайте, що співробітники, які мають лідер-ський потенціал, здатні скласти довгострокові плани й успішно їх виконувати; організуйте та підтримуйте корпоративний ін-ститут, внутрішніми викладачами в якому мо-жуть бути амбітні і компетентні співробітники; цікавтеся новими ідеями та ініціативами співро-бітників
Потреба у незалежності і свободі	Крім лідерів і ведених, є співробітники, які ма-ють потребу в незалежності і свободі. Вони не люблять ні управляти, ні підкорятися. Нерідко такі співробітники є компетентними і досвідче-ними фахівцями в своїй галузі і вважаються цін-ним кадровим ресурсом	Такий співробітник буде відмінно працювати на тих ділянках, де потрібна самостійність, його можна залучити до наставництва; пропонуйте йому виступати експертом під час оцінки нових завдань, побачите, з яким ентузі-азмом він візьметься за справу;

1	2	3
Потреба у конкуренції	Особливо активно ця потреба виявляється на рівні лінійних керівників, на якому взаємодії з вищим керівництвом, колегами, підлеглими й обслуговуючим персоналом займають до 80 % робочого часу. Не секрет, що саме такі здібності забезпечують керівнику середньої ланки успішну кар'єру	<p>незалежний за характером співробітник не спрацюється з жорстким і директивним керівником, тому направляйте його в підпорядкування до керівника з партнерським стилем управління;</p> <p>контроль над таким співробітником повинен бути мінімальним;</p> <p>створюйте умови для прийняття самостійних рішень співробітником, давайте йому право висловлювати свою позицію на нараді;</p> <p>співробітник з незалежним характером буде добре працювати в окремому приміщенні або кабінеті;</p> <p>ефективна мотивація такого працівника – делегування йому довірчих доручень з боку керівництва</p> <p>Формулюйте перед співробітниками амбітні завдання, що стимулюють їх честолюбство;</p> <p>виробляйте об'єктивні критерії оцінки результатів роботи таких співробітників і порівнюйте їх успішність: хваліть за успіхи, критикуйте за помилки;</p> <p>ураховуйте фактор справедливості в оцінці роботи співробітників, підкріплюйте свою оцінку фактами і цифрами;</p> <p>здавайте кар'єрну перспективу для конкурентних співробітників (розширення повноважень, збільшення штату співробітників);</p>

1	2	3
Потреба у самоствердженні	<p>Прагнення до реалізації свого Его, сили свого "Я" для обдарованих і амбітних людей є провідним у професійному та особистісному розвитку. Вони відрізняються активністю й енергією. Вони оптимістичні, мають високу і позитивну самооцінку. Упевнені в собі, здатні брати на себе відповідальність за успіхи і невдачі.</p> <p>Вони роблять кар'єру у формі постановки і досягнення цілей. Формують мету, яка зараз є високою і малодоступною. Після досягнення цієї мети або на підступах до її досягнення вони формують нову, ще більш високу мету і т. п.</p>	<p>ідуть назустріч, якщо конкуруючі між собою співробітники пропонують нові ідеї; направляйте амбітних співробітників на елітні форми навчання; створюйте можливість таким співробітникам виконати представницькі функції на нарадах, засіданнях, конференціях, форумах, презентаціях тощо; залучайте персонал у процес прийняття рішення, яке впливає на їхню роботу; регулярно проводьте корпоративні свята і тренінги для консолідації неформальних відносин між конкуруючими співробітниками; будьте об'єктивні та справедливі, знижуйте рівень конфліктності між конкуруючими співробітниками</p>
	<p>У ході прийняття кадрових рішень та побудові ефективної системи мотивації зверніть увагу, якщо як ведучий спонукальний мотив своєї роботи він називає бажання реалізуватися, як фахівець, що головне для нього – цікава робота, яка створює умови для самовираження; створюйте умови для творчої, змістовної роботи такого співробітника, пам'ятайте, що він буде працювати "абияк", якщо робота буде монотонною і рутинною; не порівнюйте між собою таких співробітників, кожен з них – індивідуальність;</p>	

1	<p>Іх кар'єра – це сходження сходами вгору і вперед. Зробити у своєму житті щось важливе і значне, залишити після себе великий результат, стати сильним, освіченим, успішним і впливовим, – ці цілі ставлять перед собою такі співробітники</p>	<p>3</p> <p>створюйте умови професійного зростання для співробітника: направляйте на навчальні семінари, формулюйте перед ним завдання в зоні найближчого професійного розвитку; заохочуйте ініціативу такого співробітника, цікавтеся новими ідеями співробітника; створюйте умови для самостійної роботи; демонструйте довіру до такого співробітника, пам'ятайте, що він сам зацікавлений працювати високопрофесійно; здійснюйте мінімальний контроль над роботою такого співробітника</p>
<p>Потреба у досягненнях</p>	<p>Є люди процесу і люди результату. Перші отримують задоволення від самої роботи, другі завжди прагнуть до конкретного результату. Потреба в досягненнях виявляється у других і пов'язана з потребою в самоствердженні за рахунок отримання високого результату в роботі. Таким людям при отриманні високого результату важливо відчувати задоволення і сказати собі: “У мене вийшло! Я це зробив!” Значущим фактором є також визнання його успіху з боку керівництва та колег</p>	<p>На нарадах, зборах покажіть динаміку розвитку колективу, порівняйте досягнення різних роликів, малюйте вектор поступального руху вперед; збори, наради починайте з озвучування списку успішних співробітників і перерахування їх досягнень; позитивно оцінюйте роботу активних співробітників, які виявляють ініціативу; заохочуйте всіх, хто бере відповідальність на себе при виконанні складних завдань, щиро виявляйте похвалу; підтримуйте в співробітників впевненість у власних силах, надихайте їх на високі досягнення і подолання труднощів; говоріть їм: “Я знаю, що це складне завдання ти зможеш вирішити. Я впевнений у тобі”;</p>

1	2	3
Потреба у престижі	Якщо співробітник стильно одягається, має автo-мобиль модної моделі, на його столі – комп'ютер останньої версії, то перед Вами той, для кого важливий престиж. Увага до престижу відображає ставлення людини до себе, свого життя і роботи, свого успіху і добробуту. Незважаючи на те, що потреба в престижі належить до зовнішньої атрибутики життя і роботи, вона часто виступає серйозним мотиватором	для формування впевненості, нагадуйте таким співробітникам про їх минулі досягнення; ставте успішного співробітника, спрямованого на досягнення, у приклад молодому персоналу Підтримуйте ділову культуру. Формуйте вигоди зовнішнього вигляду співробітників, порядку на їх робочих місцях; пам'ятайте, що адекватне робоче місце – важливий фактор мотивації співробітників, виявляє турботу про дизайн робочих приміщень, меблів; створюйте стильну корпоративну символіку, працюйте над логотипом, сайтом в Інтернеті, побутовими речами, видавайте співробітникам щоденники, блокноти, ручки, календарі та паке-ти з корпоративною символікою; стимулюйте честолюбних співробітників за допомогою іміджевих умов: оновлення обстановки їхніх кабінетів, заміни марки службового автомобіля на більш престижну, зміни версії робочого комп'ютера; вибирайте для корпоративних свят престижні ресторани, запрошуйте на корпоративні свята відомих людей; пам'ятайте, що для успішних співробітників, які мають потребу в престижі, мотивуючим стане направлення на семінар з ділового етикету та корпоративної культури;

1	2	3
<p>Потреба у новизні</p> <p>Потреба в новизні виступає прогнележною потребою в стабільності і виявляється в бажанні співробітників отримувати нову інформацію, нові враження, мати активні контакти з новими людьми.</p> <p>У колективі повинні бути як стабільні співробітники, так і новатори. Перші успішно виконують однакові, повторювані завдання, а другі з задоволенням упроваджують нові ідеї, технології. Перевага в штаті стабільних і "революціонерів" залежить від етапу розвитку організації і корпоративних цілей. Так, якщо організації необхідно утримати досягнуті рубежі, найбільш активна мотивація повинна бути направлена на стабільних співробітників. Якщо ж організації важливо вирватися на новий рівень розвитку, необхідно посилено мотивувати тих, хто складає кістяк "революціонерів"</p>	<p>одягайтеся охайно, стежте за своєю зачіскою; у неформальній обстановці позитивно оцінюйте зовнішній вигляд співробітника, який має потребу в престижі: скажіть кілька хороших слів про його зовнішній вигляд, манери ділової поведінки</p> <p>Пам'ятайте, що ці співробітники вітають нововведення, вони нададуть вам підтримку, якщо ви будете проводити інновації; формулюйте нові ідеї, завдання; залучайте співробітників до "мозкових штурмів" з вироблення нових ідей для вирішення проблем; направляйте таких співробітників у часті відрядження, як заохочення відпусткайте таких співробітників на навчання, вони мають високу здатність до навчання і широко люблять читатися, вони виявляють увагу й інтерес до нової інформації, активні в навчанні, позитивно ставляться до корекції і зауважень; цікавтеся у співробітників, що було цікавого на навчанні; створюйте умови для горизонтальної кар'єри (освоєння нових навичок або нової спеціальності); створюйте умови для впровадження нової інформації, отримання нового професійного досвіду</p>	

1	2	3
Потреба у творчості	Вирішення нових, нестандартних проблем, робка креативних проєктів, народження нових ідей, – усі ці умови будуть стимулюючими для співробітників, які мають потребу у творчості. Їх приваблює незвідане, вони відчувають прилив енергії, освоюючи новий інтелектуальний простір і розширюючи можливості професії. Творчий “політ” – справжня насолюда для таких людей, і ніякими пільгами або бонусами солодкість творчості для таких співробітників не замінити. Не дивно, що нерідко ці співробітники відмовляються від підвищення на посаді, тому що виконання управлінської роботи тягне за собою збільшення адміністративних обов’язків, які будуть заважати професійній творчості.	Формулюйте творчі, нестандартні завдання; говоріть так: “Цього ще ніхто не робив! Ми будемо першими, хто це зробить!”; створюйте умови для вільного графіка роботи; не виявляйте директивності й жорсткості в управлінні; пам’ятайте, що контроль повинен бути мінімальним; заохочуйте роботу в команді; підтримуйте креативного лідера; забезпечуйте технічними та інформаційними ресурсами; регулярно заслуховуйте креативні проєкти на нарадах; організовуйте “мозкові штурми” для рішення креативних завдань, контролюйте результати таких обговорень, утворюйте найбільш цінні ідеї
	Креативні співробітники потребують вільного графіка, наявності технічних засобів, можливості отримувати свіжу інформацію і працювати в команді, яка виконує творчі завдання. Вони можуть працювати в невеликому і зовсім непрестижному приміщенні, можуть сидіти цілодобово, сперечатися, нескінченно палити і пити каву, але видають чудовий результат, що вражає увагу професіоналів. Найголовніше для них: “Щоб не заважали займатися цікавою роботою”. Отже, мотивація для них – це можливість професійної творчості	

Список використаної літератури

1. Самоукина Н. “Шпаргалка” для построения системы мотивации персонала в компании – [Электронный ресурс] / Н. Самоукина // http://samoukina.ru/article/shpargalka_dlya_postroeniya_sistemyi_motivatsii_personala_v_kompanii
2. Самоукина Н. Новые идеи в российском менеджменте [Электронный ресурс] / Н. Самоукина // Я – номер один. – 2011. – № 3. – Режим доступа : http://samoukina.ru/article/novyie_idei_v_rossiyskom_menedjmente

Рецензент – кандидат психологічних наук, доцент Журавльов В. В.

Стаття надійшла до редакції 28.02.2013.

Залож В. В., Тарасов В. Н. Рекомендации по построению системы мотивации персонала органов (подразделений) Государственной пограничной службы Украины

В статье предложены рекомендации руководителям органов (подразделений) Государственной пограничной службы Украины по созданию действенной системы мотивации персонала, которая учитывает их активные потребности.

Ключевые слова: *Государственная пограничная служба Украины, орган Государственной пограничной службы Украины, мотивация персонала, активные потребности.*

Zalozh V. V., Tarasov V. N. Recommendations for the development of motivation system of the personnel of the State Border Guard Service units

The article offers the recommendations for the chiefs of the State Border Guard Service units as for the development of the personnel effective motivation system taking into account their active needs.

Keywords: *State Border Guard Service of Ukraine, unit of the State Border Guard Service, personnel motivation, active needs.*