

УДК 351.746.1

Геннадій Магась

доктор наук з державного управління,
професор кафедри прикордонної безпеки,
Національна академія Державної прикордонної служби України
імені Богдана Хмельницького, м. Хмельницький
<http://orcid.org/0000-0002-27699718>
magas-xm@ukr.net

ОБҐРУНТУВАННЯ ПІДХОДІВ ЩОДО СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ЯК МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ХОДІ ОПЕРАТИВНО-СЛУЖБОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У статті обґрунтовано та запропоновано методику створення системи мотивації персоналу органів охорони державного кордону, яка ґрунтується на можливості персоналу Державної прикордонної служби України не лише активізувати свій особистісний потенціал у досягненні мети, але й отримувати задоволення в процесі діяльності, через задоволення своїх потреб. Відмінна особливість системи мотивації персоналу у сфері охорони державного кордону обумовлена низкою обмежень, що на неї впливають: по-перше, персонал Державної прикордонної служби України не є власником засобів виробництва, які належать державі та її правомочним структурам; по-друге, результатом їх діяльності є нематеріальні суспільні блага, які неможливо купити або продати; по-третє, їх поведінка продиктована характерними лише для цієї категорії працівників

системами мотивів і стимулів. Метою створення системи мотивації в сфері охорони державного кордону є забезпечення ефективного управління персоналом, яке полягає в зацікавленні, мотивації та збереженні на службі співробітників відповідних кваліфікацій, а також стимулює персонал на підвищення результативності оперативно-службової діяльності. В основу методики запропоновано покласти не примус, а мотиваційні регулятори, що ґрунтуються на врахуванні психологічних особливостей людини. При створенні системи мотивації персоналу у сфері охорони державного кордону необхідно враховувати такі групи чинників: 1) економічні: джерела фінансування грошового утримання персоналу; показники системи грошового забезпечення, у тому числі і преміювання, та їх співвідношення з показниками задоволення інтересів персоналу; 2) організаційні: умови виконання службових завдань (служби), забезпечення робочого місця необхідними технічними засобами, стан організаційних документів, режим роботи, кваліфікаційні вимоги, атестації й оцінки персоналу тощо; 3) соціальні: разом із наявними значними соціальними гарантіями рекомендується введення низки соціальних гарантій, які закріплюють молоді кадри.

Ключові слова: орган охорони державного кордону; оперативно-службова діяльність; управління; механізм управління; система мотивації; мотив.

1. ВСТУП

Євроінтеграційні прагнення України та глобалізаційні процеси, які відбуваються в світі, впливають на прикордонну політику, що потребує пошуку шляхів підвищення рівня надійності охорони державного кордону як ключового атрибуту її суверенітету, територіальної цілісності та важливої складової національної безпеки України. Метою Стратегії розвитку Державної прикордонної служби України на період до 2020 року є забезпечення ефективної реалізації політики у сфері безпеки державного кордону, а також охорони суверенних прав України в її виключній (морській) економічній зоні [1].

Зазначена мета зумовлює необхідність удосконалення механізмів управління органами Державної прикордонної служби України

(далі – ДПСУ) в сфері охорони державного кордону, що передбачає підвищення вимог до персоналу ДПСУ, суттєвого посилення мотивації та забезпечення кадрової стабільності.

У сучасних умовах важливим завданням ДПСУ є якісне оновлення персоналу, поповнення органів та підрозділів охорони державного кордону професійно підготовленими кадрами, а також раціональне й оптимальне використання їх знань, навичок і здібностей, стимулювання постійного професійного розвитку і службового росту з метою формування прикордонника нового типу, підвищення його престижу і значущості в суспільній свідомості [6].

Постановка проблеми. Мотивація є однією з найважливіших функцій управління. Вона вимагає спеціальних вмінь, наполегливості й розуміння людської природи. Голова Державної прикордонної служби України Сергій Дейнеко неодноразово наголошував на необхідності суттєвого посилення мотивації для забезпечення кадрової стабільності органів та підрозділів охорони державного кордону та Морської охорони. На сьогодні проблеми управління персоналом, методи їх вирішення в загальній системі управління органів та підрозділів ДПСУ лежать у полі зору керівництва всіх щаблів управління, що також свідчить про актуальність вивчення теоретичних та практичних аспектів мотиваційної складової процесу управління персоналом у сфері охорони державного кордону.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Формування ефективної прикордонної політики та ефективного управління у сфері охорони державного кордону є предметом досліджень таких науковців, як О. С. Андрощук, В. І. Баратюк, О. А. Бінковський, О. В. Боровик, В. В. Залож, Ю. Б. Івашков, І. С. Катеринчук, В. А. Кириленко, Д. А. Купрієнко, А. Б. Мисик, Г. А. Магась, М. О. Маланчій, О. О. Михайлишин, В. О. Назаренко, Б. М. Олексієнко, В. М. Серватюк, О. М. Ставицький, О. М. Шинкарук та ін.

Незважаючи на те, що мотивація персоналу – одна з передумов якісного виконання оперативно-службових завдань, наявний стан справ не дозволяє в повному обсязі одержувати об'єктивне уявлення

про стан і динаміку процесів, що відбуваються в діяльності органів охорони державного кордону (далі – ООДК).

Отже, потреба в правильній організації та здійсненні процесу мотивації зумовлює необхідність проведення подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Мета статті полягає в обґрунтуванні підходів щодо створення системи мотивації персоналу як механізму управління персоналом у ході оперативно-службової діяльності.

2. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасній теорії управління усе більшого значення набувають мотиваційні аспекти. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета процесу мотивації – це отримання максимальної віддачі від використання наявних кадрових ресурсів, що надає можливість підвищити загальну результативність у діяльності організацій [7]. Особливістю управління персоналом у сфері охорони державного кордону є зростаюча роль співробітника. Відповідно змінюється співвідношення стимулів і потреб, на які може опертися система мотивації. Для мотивації персоналу будь-якої організації незалежно від форм власності та належності сьогодні використовують як грошові, так і негрошові методи стимулювання. Разом із тим чітких роз'яснень щодо співвідношення окремих аспектів мотиваційної сфери персоналу сьогодні і найбільш ефективних методів управління ним практика управління персоналом не дає.

З погляду організації, система мотивації передбачає постановку цілей, що відповідають індивідуальним потребам та бажанням і, таким чином, сприяють поведінці, яка необхідна для досягнення цих цілей. З економічного погляду правильна система мотивації веде до скорочення різниці між кількістю оплачених годин і кількістю продуктивно відпрацьованих годин, і, відповідно, спрямована на скорочення витрат організації. Систему мотивації формують постійні і змінні елементи оплати праці, пільги та чинники нематеріальної мотивації. Для нематеріальної мотивації можна виокремити такі складові: соціальна політика, корпо-

ративна культура, комунікація, змагання [2]. Активізація мотиваційної складової управління персоналом у сфері охорони державного кордону є одним із шляхів досягнення підвищення ефективності інтегрованого управління кордоном. Концепцією передбачається розвиток системи комплектування особового складу та кадрового забезпечення, удосконалення морально-психологічного забезпечення службової діяльності персоналу, забезпечення соціального захисту військовослужбовців та членів їх сімей, працівників ДПСУ [3]. Зазначене потребує пошуку шляхів підвищення мотивації персоналу до служби, розробки мотиваційних інструментів залежно від категорій персоналу, умов служби тощо, розробки методик застосування зазначеного вище при прийнятті управлінських рішень, прогнозування результатів та контролю за ходом досягнення мети. Відмінна особливість системи мотивації персоналу у сфері ОДК обумовлена низкою обмежень, що на неї впливають: по-перше, персонал ДПСУ не є власником засобів виробництва, які належать державі та її правомочним структурам; по-друге, результатом їх діяльності є нематеріальні суспільні блага, які неможливо купити або продати; по-третє, їх поведінка продиктована характерними лише для цієї категорії працівників системами мотивів і стимулів.

Метою створення системи мотивації в сфері охорони державного кордону є забезпечення ефективного управління персоналом, яке полягає в зацікавленні, мотивації та збереженні на службі співробітників відповідних кваліфікацій, а також стимулює персонал на підвищення результативності оперативно-службової діяльності. В основу впливу на людей слід покласти не примус, а мотиваційні регулятори, що ґрунтуються на врахуванні психологічних особливостей людини.

Мотив – це те, що рухає людиною зсередини, це деякий ідеальний образ, який людина створила у своїй свідомості й який має певне психологічне забарвлення. Мотив формують потреби. Отже, створення мотивів базується на системі потреб людини, тобто це внутрішній процес [4, с. 118].

Стимул – деякий зовнішній чинник, що впливає на людину. Це такий вплив однієї людини на іншу, який спонукає її до цілеспрямованої дії, потрібної ініціатору впливу [4, с. 118]. Тобто стимул визна-

чається як зовнішній вплив на працівника з метою спонукання його до діяльності.

Симулювання – механізм впливу на людину за допомогою зовнішнього чинника, який є сприятливим для неї (об'єктом, умовами, ситуацією тощо), тобто процес використання різних стимулів для мотивації персоналу [4, с. 118–119]. При розгляді процесу досягнення Державною прикордонною службою як організацією намічених цілей складно визначити поведінку співробітника в конкретному випадку та встановити, як буде впливати той чи інший чинник на мотивацію його діяльності. Спонукальна сила діяльності персоналу органів та підрозділів охорони державного кордону, виражена мотивом, багато в чому буде визначатися наявними професійними цінностями й особистісними характеристиками. Іншими словами, мотиви оперативно-службової діяльності персоналу ДПСУ у сукупності обумовлено як вродженими, так і набутими якостями, необхідними для виконання покладених на нього специфічних функціональних обов'язків. Мотиви, що формуються, і сприйняття одних і тих самих стимулів можуть бути різними залежно від наявних особистісних чинників, які активізуються в конкретний часовий відрізок і здатні достатньо сильно впливати на мотивацію. Чим духовно багатшим і більш інтелектуально розвинутим є співробітник ДПСУ, тим важливішу роль відіграє його вибірковість до вибору місця роботи й оцінки умов праці.

Таким чином, стимулювання діяльності персоналу у сфері охорони державного кордону полягає в прагненні керівництва органів та підрозділів охорони державного кордону за допомогою наявних моральних і матеріальних засобів впливу спонукати правоохоронців-прикордонників до якісного виконання завдань за призначенням з метою покращення рівня ефективності несення прикордонної служби. Процес стимулювання контролюється керівництвом і розробляється таким чином, щоб у свідомості персоналу висока результативність праці ставала необхідною та достатньою умовою для задоволення їх потреб і формування мотивів праці. При створенні системи мотивації персоналу у сфері охорони державного кордону необхідно враховувати такі групи чинників: 1) економічні: джерела фінансування грошового

утримання персоналу; показники системи грошового забезпечення, у тому числі і преміювання, та їх співвідношення з показниками задоволення інтересів персоналу; 2) організаційні: умови виконання службових завдань (служби), забезпечення робочого місця необхідними технічними засобами, стан організаційних документів, режим роботи, кваліфікаційні вимоги, атестації й оцінки персоналу тощо; 3) соціальні: разом із наявними значними соціальними гарантіями рекомендується введення низки соціальних гарантій, які закріплюють молоді кадри. У професійній діяльності мотиваційна сфера особистості виконує спонукальну (викликає активність людини до професійної діяльності, потребу в ній), спрямовальну (визначає характер мети у професійній діяльності), регулювальну (визначає ціннісні орієнтації, мотиви професійної діяльності), змістовну (надає діяльності людини змістовного значення) функції. Її можна розглядати як складне, постійно змінюване співвідношення різних мотивів, що є складовими мотиваційної сфери, або як сукупність стійких професійних мотивів фахівця. Крім того, при формуванні системи мотивації персоналу у сфері ОДК необхідно враховувати інтереси, що переслідуються в межах професійної діяльності. Особливості інтересів цієї категорії персоналу продиктовано накопиченим життєвим досвідом, прагненням наслідувати позитивні зразки поведінки і професійні цінності, які чинять регулятивний вплив на поведінку і трудову діяльність, що в сукупності визначає їх пріоритетні потреби. Унікальні професійні інтереси виокремлюють персонал ДПСУ із загальної маси трудових ресурсів та об'єднують індивідів з відносно однаковими потребами (табл. 1).

Таблиця 1

Професійні інтереси і потреби персоналу Державної прикордонної служби України

№ з/п	Професійні інтереси	Потреби
1	Патріотизм	Приналежності
2	Схильність до ризику	
3	Реалізація високих моральних якостей	
4	Специфіка завдань, що виконуються	

Закінчення табл. 1

№ з/п	Професійні інтереси	Потреби
5	Громадянська відповідальність	Визнання
6	Чіткість визначених завдань і наявність встановленого алгоритму їх виконання	Досягнення
7	Можливість впливати на поведінку оточення	Влади

До традиційних і принципово значущих основоположних інтересів персоналу ДПСУ належить патріотизм, який передбачає розвиток у всього персоналу мотиву застосування своїх навичок, знань та вмінь, при цьому в своїх вчинках він керується мотивом відповідальності перед державою. Наявність певних елементів ризику під час виконання завдань з охорони державного кордону у персоналу формує мотив вірності обов'язку перед суспільством та самовідданості заради досягнення суспільно значущої мети. Отже, на персонал покладаються додаткові моральні обов'язки щодо якісного виконання своїх функціональних обов'язків. Реалізація високих моральних якостей персоналу органів та підрозділів охорони державного кордону сприяє формуванню мотиву ввічливості стосовно навколишнього соціуму, у тому числі і між собою. Усвідомлення специфіки професійної діяльності сприяє розвитку в особистостей мотиву вседозволеності. З одного боку, цей чинник накладає додаткову відповідальність на персонал ДПСУ, пов'язану з можливістю вчинення дій, які категорично заборонені іншим особам, а з другого – надає можливість здійснювати контроль за діями оточення. Зазначені інтереси є способом реалізації потреби персоналу ДПСУ в приналежності. Для нього вирішальним є здійснення професійної діяльності в колективі правоохоронного органу як складової силового інституту держави. Саме в цих умовах він зможе ефективно та повністю реалізувати свій потенціал. Громадянська відповідальність формує у людини, громадянина мотив припинення зазіхань на безпеку навколишнього соціуму. Велике значення в підвищенні мотивації персоналу відіграє суспільне визнання результатів його діяльності та особистих досягнень. Тому професійні інтереси, що реалізують потреби службової діяльності персоналу ДПСУ, дуже впливають на формування його мотивів до діяльності, які узагальнені в таблиці 2.

Мотиви персоналу Державної прикордонної служби України

№ з/п	Мотив	Особливості поведінки персоналу у сфері охорони державного кордону
1	Обов'язки та відповідальність перед суспільством	Співставлення своїх досягнень із результатом, отриманим усім колективом. Сенс життя полягає в захисті держави, суспільства. Досягнення колективу (органу, підрозділу) розцінюються як свої особисті
2	Отримання матеріальної винагороди	Впливає на загальну поведінку (ставлення до справи), але не є вирішальним. Разом із тим може стати вирішальним чинником для актуалізації інших мотивів за умов задоволення базового рівня матеріальних потреб
3	Цікавий зміст роботи	Завдання, які виконуються (з охорони державного кордону, прикордонного контролю, забезпечення діяльності підрозділів тощо), є способом інтелектуальної та фізичної активності. Сенс полягає в отриманні самозадоволення від змісту та процесу виконання завдань
4	Стабільність робочого місця	Упевненість у завтрашньому дні та стабільність активізують підвищення ефективності завдань, що виконуються
5	Стале соціального становища	Наявні соціальні гарантії та їх доступність розцінюються як альтернатива високим грошовим винагородам; економія часу та зусиль на вирішення проблем, не пов'язаних із професійною діяльністю
6	Гарні взаємовідносини у колективі	Наявність об'єднання (об'єднань, груп) однодумців з єдиними професійними цінностями та моральними установками; взаємоповага, підтримання здорового морально-психологічного клімату

Закінчення табл. 2

№ з/п	Мотив	Особливості поведінки персоналу у сфері охорони державного кордону
7	Отримання додаткових знань	Прагнення до саморозвитку і самовдосконалення, а також професійного і кваліфікованого зростання
8	Кар'єрне зростання	Докладання максимуму зусиль для досягнення високих результатів оперативно-службової діяльності, наявність бажання інтенсивно працювати, досягати найвищих результатів
9	Захист	Належне виконання поставлених завдань, що не залежить від ймовірного впливу (втручання) третьої особи

Чинниками, що суттєво впливають на формування системи мотивації діяльності персоналу ДПСУ є стимули. Мотиви й особливості у сфері охорони державного кордону передбачають необхідність упровадження в органах, підрозділах індивідуальної системи зовнішніх спонукальних причин щодо належного виконання персоналом ДПСУ своїх обов'язків. Стимули є каталізатором активності одного або групи об'єднаних спільним інтересом індивідів, інструментом підвищення якості і продуктивності їх діяльності.

Отже, у Державній прикордонній службі України є необхідним створення збагаченого стимулами середовища, в якому кожний співробітник зможе актуалізувати мотиви, корисні як для себе, так і для всієї організації.

На основі аналізу методів стимулювання персоналу Держприкордонслужби і врахування специфіки його діяльності було узагальнено стимули персоналу органів та підрозділів ДПСУ. Ці стимули, на думку автора, актуалізують мотиви, які можуть бути вирішальними як для індивіда, так і для органів та підрозділів.

Основним видом стимулів у будь-якій організації є матеріальна винагорода. Не виключенням є і ДПСУ. Матеріальна винагорода у вигляді премії може надаватися: за високі результати оперативно-службової діяльності; підвищення якості рішень, які приймаються і реалізуються; за підсумками роботи за рік тощо. У Державній прикордонній службі

України вона має особливе значення, оскільки розмір винагороди за здалегідь є відомим і незмінним, його стимулювальна роль полягає у стабільному характері цієї винагороди. Необхідно зазначити, що в деяких випадках розмір матеріальної винагороди все ж варто розглядати як дієвий стимул щодо якісного виконання службових завдань. Однак він буде, ймовірно, впливати не стільки на якість зусиль персоналу, скільки на бажання взагалі їх робити. У цьому випадку йдеться про здійснення діяльності персоналу в умовах небезпеки для життя або здоров'я. Для ефективності цього стимулу має простежуватись чітко визначений зв'язок між винагородою і витраченими зусиллями, методи оцінки продуктивності праці повинні бути загально визнані як справедливі та послідовні. На думку автора, дуже впливовим важелем у механізмі матеріального грошового стимулювання у сфері охорони державного кордону було б нарахування грошового забезпечення з підвищеним коефіцієнтом за службу понад установлений службовий час та у дні відпочинку, святкові, вихідні та неробочі дні.

Морально-психологічні стимули посідають значне місце у системі стимулів. Метою цієї групи стимулів є задоволення мотивів суспільного визнання заслуг і поваги індивіда оточенням. Це тим більш важливо, що механізми матеріального стимулювання практично не можуть їх забезпечити, оскільки високий рівень доходів не завжди є адекватним суспільному визнанню, хоча моральне заохочення повинно бути пов'язано з матеріальним.

Важливим стимулом є просування на посаді. Уявлення персоналу ДПСУ про свою кар'єру може стати сильним стимулом до їх активності й ефективної діяльності. Значення цього стимулу полягає в тому, що він по суті спрямований на задоволення одразу декількох потреб співробітника: отримання нової змістовної роботи (наділення більш відповідальними функціональними обов'язками), визнання заслуг та авторитета шляхом переведення у більш високу статусну групу, а також зростання добробуту за рахунок підвищення грошового забезпечення (заробітної плати).

Нагальною проблемою будь-якої системи стимулювання є надання соціального пакета. Забезпечення персоналу ДПСУ широким переліком соціальних пільг і гарантій спрямовано на задоволення їх моти-

ву сталого соціального становища, чим обумовлюється лояльність до організації за рахунок зростання якості життя.

На нашу думку, одним з найпотужніших способів стимулювання персоналу є створення механізму отримання власного житла (за необхідністю інших матеріальних цінностей), з використанням спеціальної системи кредитування, яка буде розповсюджуватись лише на персонал сфери охорони державного кордону. Велика увага відводиться наданню можливостей здобування знань. Щоб добитися професіоналізму в будь-якій роботі, співробітник повинен прагнути стати кращим у своїй спеціальності. Тому захоплена навчанням людина, як зазначає А. Хайем, обов'язково виросте в посаді і розвине в собі додаткові навички. Отже, знання і навчання можуть використовуватись як нагорода і стимулювальний чинник [5, с. 39].

Дуже важливою у сучасних умовах є необхідність створення сприятливого психологічного клімату. Цей стимул спрямовано на згуртування команди та формування командного духу, що сприяє задоволенню у персоналу ДПСУ мотиву гарних взаємовідносин у колективі.

Ефективне управління персоналом здійснюється через розуміння його мотивації. Лише знаючи те, що спонукає його до діяльності, які мотиви складають основу його дій, можна розробляти ефективну систему форм і методів управління персоналом у конкретних умовах його професійної діяльності. Для цього необхідно знати, як виникають або викликаються ті чи інші мотиви, як та якими способами мотиви можуть бути приведені в дію. Мотивація – глибоко індивідуальна справа. Уміло комбінуючи матеріальні і нематеріальні стимули, керівник може побудувати таку систему мотивації, що будь-яке поставлене завдання не лише не викличе протесту або незадоволення з боку персоналу, але навіть буде сприйняте з ентузіазмом. Отже, ефективна система мотивації (див. рисунок) відіграє значну роль в управлінні персоналом, а саме у залученні, мотивації та збереженні на службі персоналу відповідної кваліфікації, стимулює співробітників до підвищення продуктивності своєї професійної діяльності, що приводить до підвищення ефективності використання людських ресурсів і зниження витрат на пошук, добір та адаптацію знов прийнятого персоналу.

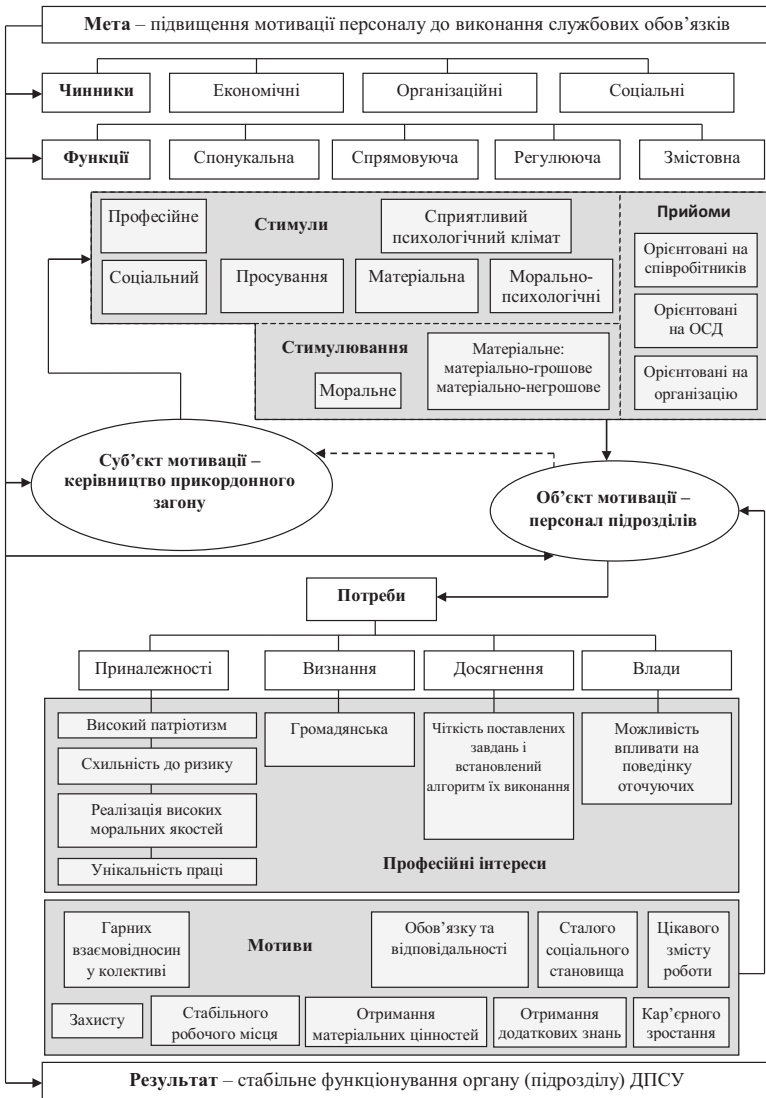


Рис. Система мотивації як механізм управління персоналом в ході ОСД

3. ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Запропонована методика щодо створення системи мотивації персоналу у сфері охорони державного кордону надасть можливість не лише активізувати особистісний потенціал прикордонників у напрямі досягнення мети, але й отримувати задоволення в процесі діяльності через задоволення його потреб.

Список використаних джерел

1. Стратегія розвитку Державної прикордонної служби України на період до 2020 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2015 року № 1189-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення 01.10.2019).
2. Дизель П. М., У. М. Раньян. Поведение человека в организации : пособ. Москва : Фонд “За экономическую грамотность”, 2006. 272 с.
3. Стратегія інтегрованого управління кордонами на період до 2025 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 липня 2019 року № 687-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення 01.10.2020).
4. Цехла С. Ю., Чава Е. С. Методологический подход дифференцирования работников при построении системы стимулирования труда : *Культура народов Причерноморья*. 2009. № 172. С. 118–123.
5. Хайем А. 17 способів повисить мотивацію сотрудників : *Кадровое делопроизводство*. 2008. № 1. С. 36–40.
6. Магась Г. А. Мотивація як механізм управління персоналом у сфері охорони державного кордону. *Освітньо-наукове забезпечення діяльності правоохоронних органів і військових формувань України. Серія : Юридичні науки та державне управління. V Всеукраїнська науково-практична конференція (7 грудня 2012 року) / Державна прикордонна служба України, Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького. Хмельницький : Видавництво Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, 2012. С.101-102.*
7. Данилейчук Р. Б. Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. *Вісник Прикарпатського університету*. Серія : Економіка. 2014. Вип. 10. С. 247-253.

References

1. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby [About approval of Strategy of development of Government frontier service]. (2015, 23 November). Uriadovi kurier, 220. [in Ukrainian]

2. Dyzel P. M., Ranyan U. M. (2006). Povedenye cheloveka v orhanyzatsyy : posob. [Human behavior in the organization]. Moskva : Fond "Za ekonomycheskuyu hramotnost". 2006. p. 272. (in Russian)
3. Pro skhvalennia Stratehii intehrovanoho upravlinnia kordonamy na period do 2025 roku [About approval of Strategy of the integrated management borders on a period 2025 to]. (2019, 24 June). URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index/>. [in Ukrainian]
4. Tsekhla S. YU., Chava Ye. S. (2009). Metodologicheskiiy podkhod differentsirovaniya rabotnikov pri postroyenii sistemy stimulirovaniya truda [Methodological approach to differentiating workers when building a labor incentive system]. Kul'tura narodov Prichernomor'ya. 2009. V 172. pp. 118–123. (in Russian)
5. Khayyem A. (2008). 17 sposobov povysit' motivatsiyu sotrudnikov [17 ways to increase employee motivation]. Kadrovoye deloproizvodstvo. 2008. V 1. pp. 36–40. (in Russian)
6. Mahas H. A. (2014). Motyvatsiia yak mekhanizm upravlinnia personalom u sferi okhorony derzhavnoho kordonu [Motivation of the mechanism of personnel management in the sphere of protection of the state cordon]. Extended abstract of candidate's of public administration. Khmelnytskyi : NADPSU. 2012. p. 187. [in Ukrainian]
7. Danyleichuk R. B. (2014). Shliakhy vdoskonalennia systemy motyvatsiit personalu pidprijemstva [Ways to improve the system of motivation of enterprise personnel] Visnyk Prykarpatskoho universytetu. 2014. V. 10. pp. 247–253. [in Ukrainian]

Hennadii Mahas. Justification of Approaches to the Creation of a Motivation System as a Mechanism for Personnel Management in the Course of Operational and Office Activities

The article substantiates and proposes a method of creating a system of border protection bodies motivation, which is based on the ability of the State Border Guard Service personnel not only to activate their personal potential to achieve the goal, but also to enjoy their needs. A differential peculiarity of the personnel motivation system in the field of state border protection is due to a number of restrictions that affect it: firstly, the SBGS personnel is not the owner of the production means owned by the state and its competent structures; secondly, the result of their activities is intangible public values that cannot be bought or sold; third, their behavior

is dictated by systems of motives and incentives which are characteristic only for this category of employees.

The purpose of creating a motivation system in the field of state border protection is to ensure effective personnel management, which is the interest, motivation and retention of relevant qualifications, as well as stimulates personnel to improve the effectiveness of operational and service activities.

The methodology is proposed to be based not on coercion, but on motivational regulators grounded on taking into account the psychological characteristics of the person. While creating a system of personnel motivation in the field of state border protection, it is necessary to take into account the following groups of factors: 1) economic: sources of personnel monetary pay; indicators of the cash supply system, including bonuses and their relationship with the indicators of staff interests satisfaction; 2) organizational: conditions for the performance of official tasks (services), providing the workplace with the necessary technical means, the state of organizational documents, method of working, qualification requirements, certification and evaluation of personnel, etc .; 3) social: together with the existing significant social guarantees, it is recommended to introduce a number of social guarantees that consolidate young people.

Key words: border protection body; operational and search activities; management; mechanism of management; system of motivation, motive.