

Нематеріальне стимулювання праці як інструмент посилення кадрової безпеки на підприємстві

Мишина Світлана Володимирівна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та соціальних наук
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця

Мишин Олександр Юрійович

кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця

Mishyna Svitlana, Mishyn Oleksandr

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

У статті розглянуто сутність нематеріального стимулювання праці як процесу спонукання персоналу до високопродуктивної праці із застосуванням методів зовнішнього впливу, що не передбачають грошового заохочення. Проаналізовано наявні підходи до класифікації методів та інструментів нематеріального стимулювання праці. Запропоновано багатокритеріальну ієрархічну класифікацію методів нематеріального стимулювання персоналу, засновану на групуванні методів за характером впливу на свідомість працівників. Проаналізовано успішну вітчизняну та зарубіжну практику застосування нематеріальних стимулів. Обґрунтовано вплив нематеріального стимулювання праці на стан кадрової безпеки на підприємстві. Вдосконалено методичне забезпечення оцінювання впливу нематеріального стимулювання на рівень кадрової безпеки за рахунок розроблення системи стандартизованих показників оцінювання та методики розрахунку інтегрального показника.

Ключові слова: безпека, кадрова безпека, стимул, стимулювання, нематеріальне стимулювання.

Мишина С.В., Мишин А.Ю. НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА КАК ИНСТРУМЕНТ УСИЛЕНИЯ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В статье рассмотрена сущность нематериального стимулирования труда как процесса побуждения персонала к высокопроизводительному труду с применением методов внешнего влияния, которые не предусматривают денежное поощрение. Проанализированы существующие подходы к классификации методов и инструментов нематериального стимулирования труда. Предложена многокритериальная иерархическая классификация методов нематериального стимулирования персонала, основанная на группировке методов по характеру воздействия на сознание работников. Проанализирована успешная отечественная и зарубежная практика применения нематериальных стимулов. Обосновано влияние нематериального стимулирования труда на состояние кадровой безопасности на предприятии. Усовершенствовано методическое обеспечение оценивания влияния нематериального стимулирования на уровень кадровой безопасности за счет разработки системы стандартизованных показателей оценивания и методики расчета интегрального показателя.

Ключевые слова: безопасность, кадровая безопасность, стимул, стимулирование, нематериальное стимулирование.

Mishyna Svitlana, Mishyn Oleksandr. INTANGIBLE LABOUR INCENTIVES AS A TOOL TO ENHANCE PERSONNEL SECURITY IN THE ENTERPRISE

In terms of limited material incentives of personnel, issues of the right choice and use of effective methods of non-material stimulation and assessment of their impact on the level of personnel security of the enterprise become relevant. The purpose is to clarify scientific and methodical principles of the use of non-material labour stimulation as a tool for enhancing personnel security at the enterprise. The essence of intangible labour stimulation is considered as a process of inducing personnel to high-performance work using external influence methods that do not involve financial incentives in cash or cashless forms. Literary sources highlighting issues of classification of methods and tools of non-material labour stimulation are analyzed. According to results of analysis of the successful domestic and foreign practice of the application of nonfinancial incentives, it is established that most relevant today are such

methods of non-material incentives as: promotion of career growth, the introduction of flexible work schedule; the possibility of remote work; availability of free or compensatory food. The influence of non-material labour incentives on the state of personnel security at the enterprise is substantiated, given the fact that the result achieved due to non-material incentives is an increase in the level of loyalty and interest of employees in the work. Scientific novelty of this study: 1) clarifying classification of methods of non-material incentives for the staff at the expense of its formation based on principles of hierarchy and multi criterial and systematization of stimulation methods by the nature of influence on the consciousness of employees (with the allocation of professional qualification, organizational, compensatory, moral-psychological, disciplinary, and socio-status methods), which allowed increasing the universality of classification; 2) improvement of methodological provision of assessing the influence of non-material incentives on the level of personnel security due to developing a system of standardized assessment indicators, which are a basis for calculating integral indicator and its interpretation on a five-dimensional dichotomous scale. As distinguished from existing ones, this approach is universal, formalized, and easy-to-use. The practical importance of the research results lies in the possibility to apply multi-criteria hierarchical classification of methods of non-material incentives for personnel and methodological provision for assessing the influence of non-material incentives on the level of personnel security at domestic enterprises of any industries and services.

Key words: security, personnel security, incentive, stimulation, non-material stimulation.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сьогодні рівень життя населення України занижений. Про це свідчить перш за все зміна структури споживання товарів та послуг у бік товарів першої необхідності, продукції та послуг невисокої вартості. Більшість пересічних працівників та топ-менеджерів вважає, що в умовах низького рівня заробітної плати нематеріальне стимулювання праці не має ніякого значення. Справді, нематеріальні стимули навіть за належного рівня життя населення не можуть бути первинними порівняно з матеріальними. Проте нематеріальне стимулювання є дієвим інструментом посилення кадрової безпеки на підприємстві, оскільки сприяє підвищенню лояльності персоналу до компанії загалом та топ-менеджменту зокрема, тому в умовах обмеженості матеріального стимулювання персоналу актуальності набувають питання вибору дієвих методів нематеріального стимулювання, їх правильного застосування та оцінювання їх впливу на рівень кадрової безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання нематеріального стимулювання персоналу розглядалися у працях таких вчених, як В.В. Гончар, Н.О. Обухова [1], З.Б. Живко [2], А.М. Колот [3], В.В. Круглов, К.С. Нікітіна [4], О.В. Тужилкіна [5], С.А. Шапіро [6], В.В. Ярмош [7].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Проте подальшого дослідження потребують питання обґрунтування та оцінювання впливу нематеріального стимулювання праці на рівень кадрової безпеки на підприємстві.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є уточнення науково-методичних засад використання нематеріального стимулювання праці як інструмента

посилення кадрової безпеки на підприємстві.

Для досягнення мети поставлені та вирішені такі завдання:

1) розглянути сутність та види нематеріального стимулювання праці;
2) уточнити класифікацію методів нематеріального стимулювання праці;

3) обґрунтувати характер впливу методів та інструментів нематеріального стимулювання на рівень кадрової безпеки підприємства;

4) уточнити перелік показників оцінювання впливу нематеріального стимулювання на рівень кадрової безпеки на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стимулювання праці слід розглядати як процес застосування методів та інструментів зовнішнього спонукання працівників до ефективної та високопродуктивної праці. Щодо нематеріального стимулювання слушною є думка А.М. Колота [3, с. 22], який під нематеріальними стимулами розуміє заохочення до високорезультативної роботи, які не видаються співробітнику у вигляді готівки чи безготівкових грошей, але можуть потребувати від компанії інвестицій у якість робочої сили, а саме можливість розвитку й навчання, планування кар'єри, оздоровлення, пільгове харчування [3, с. 22]. На думку А.М. Колота, нематеріальні стимули вимагають від роботодавця інвестицій у робочу силу, проте не є прямими грошовими стимулами.

На нашу думку, нематеріальне стимулювання – це процес спонукання персоналу до високопродуктивної праці із застосуванням методів зовнішнього впливу, що не передбачають грошового заохочення в готівковій чи безготівковій формі. Саме відсутністю грошового заохочення відрізняється нематеріальне стимулювання від матеріального.

Слід зазначити, що нематеріальне стимулювання має сприяти підвищенню професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, реалізації трудового потенціалу персоналу, підвищенню його соціального статусу, зростанню задоволеності працею, створенню відчуття причетності до компанії. Як наслідок, така система нематеріального стимулювання сприяє підвищенню лояльності персоналу до компанії, отже, зміцненню кадрової безпеки.

Задля обґрунтування впливу нематеріальних стимулів на рівень кадрової безпеки на підприємстві доцільним є уточнення переліку методів нематеріального стимулювання праці.

З.Б. Живко [2, с. 69–71] розглядає способи нематеріальної мотивації. Хоча якщо судити з їх переліку, то можна сказати, що вони є не мотиваторами, а стимулами. До видів нематеріальної мотивації, як вважає З.Б. Живко [2, с. 69–71], належать подарунки; соціальний пакет; навчання; корпоративні святкування; відкритість та постійний діалог керівництва з персоналом; соціальні вигоди (безкоштовні медичні огляди, безкоштовний відпочинок під час відпустки, можливості для оздоровлення й заняття спортом); вдосконалення організації праці (постановка цілей, розширення трудових функцій, збагачення праці, виробнича та професійна ротація, гнучкий графік роботи, поліпшення умов праці); вдосконалення організаційної культури (формування місії організації, визначення принципів формування стосунків з внутрішнім та зовнішнім середовищем організації, визначення особових компетенцій та моделей поведінки, стимулювання праці відповідно до внутрішніх мотивів та потреб співробітників).

В.В. Круглов та К.С. Нікітіна [4, с. 421–422] виділяють такі основні методи нематеріального стимулювання, як гуманізація праці (суміщення функцій працівників основного та допоміжного процесу, вдосконалення умов праці, провадження гнучкого графіку роботи); індивідуальні завдання; сприяння професійно-кваліфікаційному розвитку; стимулювання вільним часом (поділ основних відпусток, надання додаткових відпусток, можливість працювати неповний робочий день/тиждень). Перелік методів заслуговує уваги, хоча не є повним.

С.А. Шапіро [6, с. 93] у складі методів нематеріального стимулювання виділяє соціально-психологічні (психологічне та суспільне визнання, підвищення престижу), творчі (підвищення кваліфікації, стажування, тренінги, відрядження) та вільний час

(додаткова відпустка, гнучкий графік роботи). У праці [6, с. 93] соціальні методи стимулювання (медичне страхування та обслуговування, вартість путівок, харчування, сплата транспортних витрат) і функціональні (покращення умов праці та організації праці) віднесені до негрошових методів матеріального стимулювання. Адресний характер фінансування стосується також творчих методів, проте вони віднесені до нематеріальних стимулів, тому, на нашу думку, таке групування є не зовсім обґрунтованим.

В.В. Гончар та Н.О. Обухова [1, с. 130] не здійснюють групування методів нематеріального стимулювання, проте дають їх досить повний перелік із зазначенням переваг та недоліків кожного з них. Автори [1, с. 130] виділяють такі методи нематеріального стимулювання, як можливість планування відпустки, надання додаткової відпустки; можливість кар'єрного зростання; гнучкий графік робочого часу; нагадування працівнику про авторство реалізованого ним проекту; подяка за ефективну працю (на загальних зборах та персонально); проведення змагань, конкурсів, майстер-класів «Кращий у професії»; згадування про кращих співробітників в корпоративній пресі; видання корпоративних буклетів, символіки із зображенням кращих співробітників; проведення корпоративних свят; подарунки до свят; непряма фінансова допомога. Оскільки подарунки до свят та непряма фінансова допомога становлять грошову винагороду, то, на нашу думку, не можуть належати до методів нематеріальної мотивації.

В.В. Ярмош [7, с. 266] виділяє серед методів мотивації економічні прямі (відрядна оплата, погодинна оплата, премії за раціоналізацію, участь у прибутках, оплата навчання, виплати за максимальне використання робочого часу); економічні непрямі (пільгове харчування, доплати за стаж, пільгове користування житлом, транспортом); моральні (збагачення праці, гнучкі робочі графіки, охорона праці, програми підвищення якості праці, просування по службі, участь у прийнятті рішень на більш високому рівні). Слід сказати про право на існування такого підходу, проте перелік методів мотивації потребує уточнення.

Компанія "Deloitte" у 2018 році провела дослідження з теми «Глобальні тенденції у сфері управління персоналом – 2018». Воно стало найбільш масштабним в сфері трендспоттингу завдяки участі понад

11 000 HR-фахівців та керівників компаній. Стосовно нематеріального стимулювання у Звіті компанії “Deloitte” оприлюднено такі основні результати трендспоттингу [8].

1) Пріоритетним у світі є вивчення, розуміння, розроблення та впровадження нових рішень для підтримки кар'єри XXI століття. 47% опитаних вважають створення нових моделей кар'єрного зростання та набуття нових компетенцій дуже важливими факторами. Проте більше 54% респондентів відзначають цілковиту відсутність у своїх організаціях будь-яких програм формування навичок, необхідних для успішної роботи в майбутньому. Лише 18% стверджують, що їхні компанії надають працівникам можливості для самостійного розвитку.

2) Зростає вплив рівня задоволеності персоналу роботою на якість її виконання. Так, 43% вітчизняних респондентів вважають, що задоволеність працівників сприяє більшому усвідомленню місії компанії та баченню майбутнього організації, 60% повідомили, що такі ініціативи підвищують показник утримання працівників, а 61% вказав на поліпшення продуктивності праці та фінансових бізнес-результатів.

3) Новітніми трендами щодо визначення складових системи стимулювання праці є оцінювання індивідуальної ефективності (62% респондентів у вітчизняній практиці, 62% респондентів у світовій); досягнення індивідуальних показників (60% і 43% відповідно); досягнення показників компанії (42% і 43% відповідно); відсутність пропозиції винагород, що засновані на ефективності (10% і 14% від-

повідно). Незважаючи на зіставлення вітчизняних та зарубіжних підходів до визначення підстав стимулювання, 28% вітчизняних респондентів вважають застарілими діючі на підприємствах системи стимулювання.

4) У вітчизняних компаніях в рамках нематеріального стимулювання реалізуються такі елементи соціального пакета, як гнучкий графік роботи (визнали 50% респондентів), оздоровчі послуги в офісі (31% респондентів), дистанційна робота (30% респондентів), заняття фітнесом (27% респондентів), профілактичне консультування (26% респондентів), харчування в офісі (21% респондентів). Для 53% опитаних респондентів найважливішою складовою соціального пакета є гнучкий графік, для 35% – дистанційна робота, а для 20% – харчування. Проте дані про сучасний стан використання методів нематеріального стимулювання дещо відрізняються від бажаного для опитаних респондентів рівня (рис. 1).

Як видно з результатів дослідження компанії “Deloitte”, пріоритетними для вітчизняних суб'єктів господарювання є підтримання кар'єрного зростання персоналу, впровадження гнучкого графіка роботи, можливість дистанційної роботи, наявність безкоштовного або компенсацийного харчування.

Цікавим є практичний досвід застосування нематеріальних стимулів успішними зарубіжними компаніями. Взірцем зразкової нематеріальної мотивації є компанія “Google”. Ця компанія створює комфортабельні (ніби домашні) умови праці (зручні меблі, можливість розміщення домашніх тварин); має розвинену соціальну інфраструктуру (перукарні, хімчистки,



Рис. 1. Методи нематеріального стимулювання, що реалізуються у вітчизняних компаніях [8]

клініки, спортивні комплекси, їдальні); стимулює робочий час (вільний графік роботи, можливість роботи над індивідуальними проектами); володіє умовами для медитації.

Використовується багато креативних нематеріальних стимулів і в інших компаніях. Компанія з розроблення програмного забезпечення "Asana" використовує кулінарний підхід до стимулювання персоналу шляхом створення збалансованого меню, що стимулює розумову діяльність. Стів Джобс ввів посаду «геній».

Серед цих методів нематеріального стимулювання є малобюджетні, які можна застосовувати на будь-якому вітчизняному підприємстві, навіть на підприємстві з мізерним бюджетом на персонал.

Як свідчить аналіз літературних джерел та практичного досвіду, щодо працівника не всі методи стимулювання полягають у грошовому заохоченні, тобто передбачають безпосередні індивідуальні чи колективні грошові винагороди. Щодо підприємства навіть нематеріальні стимули потребують фінансування, хоча в незначних розмірах. Наприклад, підвищення кваліфікації як метод стимулювання не передбачає для працівника безпосередніх грошових виплат, тоді як підприємство нестиме витрати на оплату підвищення кваліфікації свого персоналу. Навіть стимулювання персоналу гнучким графіком роботи вимагає від підприємства витрат на оплату праці співробітника, що займатиметься складанням таких графіків. Отже, на нашу думку, виділення матеріальних та нематеріальних методів стимулювання має здійснюватися з огляду на наявність грошових виплат для персоналу, а не фінансових витрат для підприємства.

На думку авторів, методи нематеріального стимулювання праці слід групувати за декількома ознаками. Основою класифікації має бути така ознака, як характер впливу на свідомість працівника. За цією ознакою, на нашу думку, серед методів нематеріального стимулювання слід виділити стимули морально-психологічного, соціально-статусного, дисциплінарного, організаційного, професійно-кваліфікаційного, компенсаційного характеру.

За походженням всі вищезгадані групи методів нематеріального стимулювання праці можна розподілити на економічні та неекономічні. Методи економічного походження вимагають від підприємств досить значних обсягів адресного фінансування. Застосування мето-

дів неекономічного походження вимагає лише витрат на організацію їх впровадження. Такі витрати не стосуються конкретних працівників та не мають адресного характеру.

Додатково методи нематеріального стимулювання, виділені за характером впливу на свідомість персоналу, можна класифікувати за обсягами інвестицій шляхом виокремлення бюджетних та малобюджетних методів.

Запропонована авторами ієрархічна багатокритеріальна класифікація методів нематеріального стимулювання праці наведена в табл. 1. Ієрархічна структура та багатокритеріальність запропонованої класифікації дають змогу підвищити її універсальність та розширити сферу застосування.

Перелік методів нематеріального стимулювання за характером впливу на свідомість працівників та рівень кадрової безпеки наведено в табл. 2.

Зазначимо, що жоден з методів нематеріальної мотивації не передбачає грошових виплат працівникам, проте співробітники в разі застосування методів економічного походження мають змогу безкоштовно навчатися, підвищувати кваліфікацію, отримувати медичні послуги, компенсацію витрат на зв'язок, транспорт, житло. Методи неекономічного походження соціально-статусного, морально-психологічного та дисциплінарного характеру майже не потребують витрат, тому особливу актуальність мають в умовах кризи.

Не викликає сумнівів той факт, що в сучасних економічних реаліях нематеріальна мотивація потребує розгляду в контексті інструмента посилення кадрової безпеки, оскільки результатом, який досягається за допомогою нематеріальної мотивації, є підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників в роботі на підприємстві.

Підвищення лояльності персоналу до підприємства має гендерні особливості. Так, О.В. Тужилкіна [5, с. 36] стверджує, що кар'єрне зростання посідає перше місце в системі нематеріального стимулювання чоловіків, але останнє – у складі пріоритетних нематеріальних стимулів жінок.

Методи економічного характеру є бюджетними, а велике різноманіття методів неекономічного характеру може привести до втрати ефекту від їх застосування, тому доцільним є розроблення рекомендацій щодо застосування методів нематеріального стимулювання персоналу в контексті посилення кадрової безпеки, серед яких виділено такі:

Таблиця 1

Ієрархічна багатокритеріальна класифікація методів нематеріального стимулювання персоналу

Ознаки класифікації			
за походженням	за характером впливу на свідомість працівника		за обсягами інвестицій
	групи методів	характеристика	
Економічного походження	Професійно-кваліфікаційного характеру	Методи, спрямовані на забезпечення професійного розвитку персоналу за кошти підприємства. Застосування цих методів сприяє розвитку трудового потенціалу та формуванню постійного кадрового складу.	Бюджетні (вимагають від підприємства значних інвестицій та адресних витрат)
	Компенсаційного характеру	Із застосуванням цих методів підприємство фінансує надання соціального пакета працівникам або компенсує його вартість після отримання працівником визначеного в колективному договорі переліку послуг.	
	Організаційного характеру	Методи спрямовані на розвиток корпоративної культури суб'єктів господарювання та організаційної причетності персоналу, а також на поліпшення умов та організації праці.	
Неекономічного походження	Соціально-статусного характеру	Призначення цієї групи методів полягає у сприянні кар'єрному зростанню персоналу та підвищенні престижності посад, професій.	Малобюджетні (вимагають лише витрат на організацію нематеріального стимулювання)
	Морально-психологічного характеру	Методи спрямовані на сприяння суспільному визнанню працівників, формування нормального морально-психологічного клімату в колективі, психологічну підтримку працівників.	
	Дисциплінарного характеру	Методи полягають у стимулюванні вільним робочим часом, наданні додаткових відпусток, можливості працювати за гнучким графіком або дистанційно.	

Джерело: авторська розробка

1) здійснення попереднього оцінювання стану нематеріального стимулювання персоналу;

2) виявлення переліку стимулюючих факторів, що мають суттєвий вплив на рівень кадрової безпеки;

3) здійснення опитування працівників для виявлення пріоритетних для них методів нематеріального стимулювання;

4) вибір декількох найбільш доцільних методів з кожної групи методів;

5) перевірка зіставлення, узгодженості методів організаційного, професійно-кваліфікаційного, соціально-статусного, морально-психологічного, компенсаційного та дисциплінарного характеру;

6) розрахунок бюджету витрат, необхідних для реалізації методів нематеріального стимулювання персоналу;

7) оцінювання ефективності впливу використаних методів нематеріального стимулювання на рівень кадрової безпеки.

Ефективність впливу методів нематеріального стимулювання персоналу на рівень кадрової безпеки, на нашу думку, доцільно оцінювати за допомогою науково обґрунтованої системи показників оцінки (табл. 3). Ці показники є непрямыми, оскільки їх значення залежать не тільки від якості нематеріального стимулювання, але й від інших факторів. Вплив нематеріального стимулювання на рівень кадрової безпеки слід оцінювати в динаміці щоквартально.

Задля оцінювання впливу нематеріальних стимулів на рівень кадрової безпеки запропоновано розраховувати непрямий інтегральний показник, який, на думку авторів, може бути визначений шляхом стандартизації.

**Перелік методів нематеріального стимулювання
та характеристика їх впливу на рівень кадрової безпеки**

Група методів за характером впливу на свідомість працівників	Перелік методів	Характеристика впливу на рівень кадрової безпеки
1	2	3
Професійно-кваліфікаційні	Безкоштовні тренінги, майстер-класи, навчання, підвищення кваліфікації, стажування, вебінари Творчі відрядження Коучинг Тімбілдинг	Методи сприяють формуванню постійного кадрового складу, зниженню плинності кадрів, як наслідок, зниженню ризиків витоку інформації, шахрайств з боку нових працівників.
Компенсаційні	Безкоштовні медогляди, лікування Часткова чи повна компенсація витрат на відпочинок Відшкодування витрат на спортивну підготовку, тренування Безкоштовне харчування Компенсація витрат на транспорт, зв'язок, користування житлом	У працівників формується відчуття причетності до підприємства, вдячності за турботу підприємства про персонал. Працівники відчують себе потрібними підприємству, отже, зростає їх лояльність до підприємства. Як наслідок, рівень кадрової безпеки зростає.
Організаційні	Створення комфортних умов праці Розвиток корпоративної культури Гуманізація праці Сучасне обладнання робочих місць Удосконалення організації праці	
Соціально-статусні	Планування та сприяння розвитку кар'єри Ротація кадрів Підвищення престижності окремих посад і професій Розвиток соціальної інфраструктури (дитячі садки, кімнати відпочинку, лікувальні, спортивні заклади, перукарні) Надання цікавих завдань Підвищення відповідальності персоналу за результати праці Участь персоналу в прийнятті рішень Суспільне визнання працівників	Методи сприяють підвищенню соціального статусу персоналу, зростанню задоволеності працею та кар'єрним зростанням, отже, зниженню ризиків здійснення неправомірних дій персоналом підприємства.
Морально-психологічні	Розміщення інформації про кращих працівників у корпоративній пресі, на дошках пошани Нагородження кращих працівників грамотами, дипломами, пам'ятними знаками Проведення змагань, конкурсів «Кращі у професії» Сприяння формуванню нормального морально-психологічного клімату в колективі Проведення тренінгів з уникнення конфліктогенів Психологічне консультування персоналу з особистих питань Виготовлення корпоративних буклетів, символіки з портретами кращих працівників	Методи дають змогу на належному рівні підтримувати лояльність персоналу до підприємства й дають співробітникам вагомі підстави для дотримання професійної етики та протидії шахрайствам і протиправним діям з боку конкурентів та колег.

Закінчення таблиці 1

1	2	3
Дисциплінарні	Стимулювання вільним часом (надання відгулів, додаткових відпусток, поділ основної відпустки)	Використання цих методів створює у працівників відчуття свободи, незалежності від організаційних обмежень, часових рамок. Це сприяє їх тривалій зайнятості на підприємстві та формуванню стабільного кадрового складу.
	Гнучкий графік роботи	
	Можливість дистанційної роботи	
	Можливість працювати неповний робочий день, тиждень	
	Можливість виконання особистих проектів в робочий час	
	Коворкінг	

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 3

Система непрямих показників оцінки впливу нематеріального стимулювання на рівень кадрової безпеки підприємства

Група методів нематеріального стимулювання персоналу	Перелік непрямих показників оцінки
Професійно-кваліфікаційні	Темпи зростання витрат на навчання та підвищення кваліфікації
	Відсоток персоналу, який підвищив кваліфікацію
	Відсоток персоналу, задоволеного підвищенням кваліфікації
	Бюджет на розвиток персоналу в розрахунку на 1 працівника
	Відсоток персоналу, що проходить навчання за інноваційними методиками
Компенсаційні	Темпи зростання витрат на медичне обслуговування персоналу
	Відсоток працівників, задоволених якістю соціального пакета
	Вартість соціального пакету на 1 працівника
	Темпи зростання витрат на спортивні та оздоровчі заходи
	Темпи зростання витрат на зв'язок, транспорт та харчування
Організаційні	Питома вага робочих місць, що обладнані сучасною технікою
	Темпи зростання витрат на обладнання робочих місць
	Кількість персоналу, що працює в нормальних умовах праці (крім шкідливих та монотонних)
	Відсоток персоналу, сумісного з корпоративною культурою
	Темпи зростання витрат на розвиток корпоративної культури
Соціально-статусні	Відсоток персоналу, задоволеного об'єктами соціальної інфраструктури
	Питома вага персоналу, задоволеного роботою на своїх посадах
	Витрати на розвиток персоналу в розрахунку на одного працівника
	Темпи зростання бюджету на реалізацію кадрових програм
	Питома вага персоналу, задоволеного кар'єрним зростанням
Морально-психологічні	Кількість позитивно вирішених конфліктів
	Відсоток вирішених конфліктів
	Середня тривалість адаптаційного періоду на підприємстві
	Відсоток персоналу, що ніколи не брав участь в конфліктах
	Питома вага персоналу, прихильного до колективу
Дисциплінарні	Питома вага персоналу щодо якого не застосовувався хедхантинг
	Показник постійності кадрів на підприємстві
	Коефіцієнт абсентеїзму
	Відсоток персоналу, що має гнучкий графік роботи
	Відсоток персоналу, що має дистанційну зайнятість

Джерело: розроблено авторами

Стандартизація – це приведення значень показників до єдиного діапазону значень шляхом ділення на одну й ту ж величину, що відображує певні властивості конкретної ознаки. Існують різні способи стандартизації статистичних даних. Однак якщо судити з переліку показників та їх бажаної динаміки, то можна побачити, що найбільш оптимальним для стандартизації статистичних показників є спосіб, який реалізується з використанням формули (1):

$$z = \frac{x}{x_{\max}}, \quad (1)$$

де x – значення показника; x_{\max} – максимальне значення показника x .

За цього способу стандартизації слід вибрати еталонне значення (мотиватор). У цьому дослідженні мотиватором є найбільші значення показників.

Розрахунок інтегрального показника запропоновано здійснювати з використанням середньої геометричної за такою формулою:

$$I_{rp} = \sqrt[n]{I_{rp1} \times I_{rp2} \times \dots \times I_n}, \quad (2)$$

де I_{rp} – непрямий інтегральний показник оцінювання впливу нематеріального стимулювання на рівень кадрової безпеки підприємства; I_{rp1} , I_{rp2} , I_n – інтегральні показники за окремими групами методів нематеріального стимулювання, виділеними за характером впливу на свідомість працівників підприєм-

ства; n – кількість груп методів нематеріального стимулювання праці.

Попередньо слід розрахувати інтегральні показники за кожною з шести груп методів нематеріального стимулювання за формулою:

$$I_{rp_i} = \sqrt[n]{C_1 \times C_2 \times \dots \times C_n}, \quad (3)$$

де I_{rp_i} – інтегральний показник за i -ю групою методів нематеріального стимулювання працівників; C_1 , C_2 , C_n – стандартизовані значення i -го показника за роками, кварталами чи місяцями; n – кількість спостережень (років, місяців чи кварталів), за які визначено показник.

Задля інтерпретації отриманих результатів ми пропонуємо використання п'ятивимірної дихотомічної шкали оцінювання впливу нематеріального стимулювання на рівень кадрової безпеки підприємства (табл. 4).

Перевагою застосування такої шкали є можливість визначення характеру впливу нематеріального стимулювання загалом та за групами методів стимулювання зокрема, а саме професійно-кваліфікаційними, організаційними, компенсаційними, морально-психологічними, дисциплінарними та соціально-статусними. Результати розрахунку інтегрального показника слід подавати у формі табл. 5.

Висновки з цього дослідження. Таким чином, науковою новизною дослідження є:

Таблиця 4

Шкала оцінювання впливу нематеріального стимулювання на рівень кадрової безпеки підприємства

Характер впливу нематеріального стимулювання на рівень кадрової безпеки	Значення непрямого інтегрального показника	Характеристика отриманих значень
Незадовільний	$0 \leq I_{rp} \leq 0,2$	Характеризується цілковитою відсутністю позитивного впливу нематеріального стимулювання, що спричиняє кадрові загрози, втрату інформації.
Переважно незадовільний	$0,2 < I_{rp} \leq 0,4$	Невідповідність показників бажаній тенденції. За певних обставин може спричиняти значні загрози кадровій безпеці.
Задовільний	$0,4 < I_{rp} \leq 0,6$	Відповідність більшості показників оптимальним значенням, хоча й з незначними відхиленнями в бік зниження.
Переважно позитивний	$0,6 < I_{rp} \leq 0,8$	Значення показників хоча б незначною мірою більше за показники попередніх періодів або таке ж. За несприятливих обставин мають місце загрози кадровій безпеці.
Позитивний	$0,8 < I_{rp} \leq 1$	Характеризується лише позитивною динамікою показників порівняно з попередніми значеннями. Ймовірність кадрових загроз практично відсутня.

Таблиця 5

Результати інтегрального оцінювання впливу нематеріального стимулювання на рівень кадрової безпеки підприємства

Оціночні характеристики	За групами методів нематеріального стимулювання						Загалом
	професійно-кваліфікаційні	компенсаційні	організаційні	соціально-статусні	морально-психологічні	дисциплінарні	
Інтегральний показник							
Характер впливу стимулювання на кадрову безпеку (за табл. 4)							

1) уточнення класифікації методів нематеріального стимулювання персоналу за рахунок її побудови на засадах ієрархічності, багатокритеріальності, систематизації методів стимулювання за характером впливу на свідомість працівників, що дало змогу підвищити універсальність класифікації;

2) вдосконалення методичного забезпечення оцінювання впливу нематеріального стимулювання на рівень кадрової безпеки за рахунок розроблення системи стандартизованих

показників оцінювання, які є основою розрахунку інтегрального показника та його інтерпретації за п'ятивимірною дихотомічною оціночною шкалою; на відміну від наявних, цей підхід має універсальний характер, є формалізованим та простим у практичному застосуванні.

Перспектива подальших наукових досліджень у цьому напрямі полягає в розробленні системи нематеріального стимулювання персоналу в контексті посилення кадрової безпеки підприємства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Гончар В.В., Обухова Н.О. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2 (12). Т. 2. С. 125–131.
2. Живко З.Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 10 (100). С. 65–73.
3. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
4. Круглов В.В., Нікітіна К.С. Управління нематеріальним стимулюванням персоналу на підприємствах сфери торгівлі. *Бізнес-Інформ*. 2015. № 10. С. 419–423.
5. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 9. С. 37–41.
6. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. Москва : ГроссМедиа, 2005. 224 с.
7. Ярмош В.В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. *Економічний аналіз* : зб. наук. праць. Т. 15. № 3. Тернопіль : видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. С. 263–268.
8. Звіт компанії "Deloitte" "Global Human Capital Trends – 2018". URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html> (дата звернення: 06.02.2019).

REFERENCES:

1. Honchar V.V., Obukhova N.O. (2015) Metody nematerialnoho motyvuvannia personalu na promyslovykh pidpriemstvakh u kryzovyi period [Methods of non-material motivation of personnel at industrial enterprises during the crisis period]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti* [Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property], vol. 2 (12), t. 2, pp. 125–131.

2. Zhyvko Z. (2009) Analiz ta otsinka systemy motyvatsii personalu yak chynnyka bezpeky [Analysis and evaluation of the system of personnel motivation as a safety factor]. *Aktualni problemy ekonomiky* [Actual problems of the economy], no. 10 (100), pp. 65–73.
3. Kolot A.M. (2002) *Motyvatsiia personalu* [Motivation of staff]. Kiev : KNEU, 337 p. [in Ukrainian].
4. Kruhlov V.V., Nikitina K.S. (2015) Upravlinnia nematerialnym stymuliuvanniam personalu na pidpriemstvakh sfery torhivli [Managing Intangible Stimulation of Personnel at Trade Enterprises]. *Biznes-Inform* [Business-Inform], no. 10, pp. 419–423.
5. Tuzhylkina O.V. (2010) Pidvyshchennia vahomosti nematerialnykh chynnykiv motyvatsii pratsi u formuvanni liudskoho kapitalu suchasnoho pidpriemstva v Ukraini [Increasing the importance of intangible factors of labor motivation in the formation of the human capital of a modern enterprise in Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky* [Actual problems of the economy], no. 9, pp. 37–41.
6. Shapiro S.A. (2005). *Motivatsiya i stimulirovanie personala* [Motivation and stimulation of personnel]. Moscow : GrossMedia, 224 p. [in Russian].
7. Yarmosh V.V. (2014) Pidkhody do klasyfikatsii suchasnykh metodiv motyvatsii personal [Approaches to the classification of modern methods of personnel motivation]. *Ekonomichnyi analiz* [Economic analysis]. Ternopil : Publishing and Printing Center of Ternopil National Economic University “Economic Thought”. T. 15, no. 3, pp. 263–268.
8. Zvit kompanii “Deloitte” “Global Human Capital Trends – 2018” [Report of the company “Deloitte” “Global Human Capital Trends – 2018”]. Available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html> (accessed: 06 February 2019).