

В'ячеслав Миколайович КУРЕПІН

старший викладач кафедри методики професійного навчання,
Миколаївський національний аграрний університет
ORCID ID: 0000-0003-4383-6177
E-mail: kurepin@mnaeu.edu.ua

Надія Вадимівна ГРИЩЕНКО

здобувач освітньо-наукового ступеня доктор філософії, Харківського національного
технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка

**МОТИВАЦІЯ ТА КОНТРОЛЬ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ
БЕЗПЕКИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Курепін, В. М. Мотивація та контроль в системі забезпечення кадрової безпеки аграрних підприємств / В'ячеслав Миколайович Курепін, Надія Вадимівна Грищенко // Український журнал прикладної економіки. – 2020. – Том 4. – № 3. – С. 417-422. – ISSN 2415-8453.

Анотація

Встановлено, що забезпечення кадрової безпеки – комплекс дій, який здійснюється в межах загальної стратегії розвитку підприємства для гарантування його захисту від загроз ризиків і небезпек, пов'язаних з персоналом, що реалізується засобами кадрової політики окремого підприємства і передбачає запровадження заходів з планування персоналу, відбору та найму персоналу, оцінки персоналу, розвитку персоналу, мотивації персоналу, контролю та вивільнення, що дозволить виявити приховані резерви підприємства та використати їх з метою позитивного впливу на поведінку персоналу та створення сприятливого управлінського середовища підприємства. Відповідно мотивація і контроль в цьому комплексі дій відіграють одну із ключових ролей для забезпечення кадрової безпеки аграрних підприємств. Запропоновано процес мотивації персоналу в контексті забезпечення кадрової безпеки. Встановлено, що контроль персоналу в контексті забезпечення кадрової безпеки являє собою комплекс заходів, встановлених для персоналу, в тому числі для адміністрації у вигляді обмеження регламентів, режимів, технологічних процесів, контрольних, оціночних та інших операцій, процедур безпеки, націлених на ліквідацію можливостей заподіяння шкоди. Запропоновані етапи з протидії корпоративному шахрайству.

Ключові слова: персонал, мотивація, контроль, шахрайства, кадрова безпека аграрних підприємств.

Viacheslav Mykolaiovychch KUPEPIN

senior lecturer of the department of methods of professional training,
Nikolaev National Agrarian University

Nadiia Vadymivna HRYSHCHENKO

Candidate of Educational and Scientific Degree Doctor of Philosophy, Kharkiv Petro Vasylenko
National Technical University of Agriculture

**MOTIVATION AND CONTROL OF PERSONNEL IN THE PERSONNEL SAFETY SYSTEM OF
AGRICULTURAL ENTERPRISES**

Abstract

Introduction. *Improving the process of staff motivation in order to increase staff loyalty is an important step in the context of ensuring personnel safety. Thus, an effective system of intangible*

© В'ячеслав Миколайович Курепін, Надія Вадимівна Грищенко, 2020

motivation allows to reduce the rate of fluidity of vapors, gives a sense of significance of each member of the team for everything, supports. Loyalty - a set of measures to establish a positive attitude of employees to the employer. From what the employee of the enterprise feels, garbage or a part of a joint business, a replaceable "cog" or a respectable one depends the functioning of the enterprise.

The purpose of the article is to establish the role of motivation in the system of personnel security of agricultural enterprises and to develop the process of motivation and control of personnel in this system.

Results. It is established that the provision of personnel security - a set of actions carried out within the overall development strategy of the enterprise to ensure its protection from threats of risks and dangers associated with personnel, implemented by personnel policy of an enterprise and provides for staff planning, selection and hiring, staff evaluation, staff development, staff motivation, control and release, which will identify hidden reserves of the enterprise and use them to positively influence staff behavior and create a favorable management environment of the enterprise. Accordingly, motivation and control in this set of actions play a key role in ensuring the personnel security of agricultural enterprises. The process of staff motivation in the context of personnel security is proposed. It is established that personnel control in the context of personnel security is a set of measures established for personnel, including for the administration in the form of restrictions on regulations, regimes, technological processes, control, evaluation and other operations, security procedures aimed at eliminating the possibility of harm. Stages to combat corporate fraud are proposed.

Key words: personnel, motivation, control, frauds, personnel security of agricultural enterprises.

JEL classification: J28

Вступ

Необхідно зазначити, що значущою сучасною тенденцією забезпечення кадрової безпеки є підвищення лояльності персоналу в контексті процесу мотивації персоналу через розвиток організаційної культури, відношення персоналу до цінностей підприємства. Насьогодні залучення індивіда до корпоративних цінностей можливо реалізувати двома шляхами: через задоволення потреби в соціальному захисті та потреби в суспільному визнанні. Тобто найголовніше в колективі – це формування здорового морально-психологічного клімату. У цьому випадку інтереси персоналу співпадатимуть з корпоративною мотивацією, крадіжки втрачатимуть свою цінність і ставатимуть все більш неможливими і невігідними, оскільки інші члени колективу виявлятимуть і прискікатимуть будь-які подібні порушення. Таким чином, з метою захисту діяльності підприємства від різних проявів шахрайства на досліджуваних підприємствах акцентовано увагу на процедурах лояльності персоналу (реалізації комплексу заходів по встановленню позитивних відносин працівників до роботодавцям) і аудиту організаційної культури.

Удосконалення процесу мотивації персоналу з метою підвищення лояльності персоналу є важливим напрямом в контексті забезпечення кадрової безпеки. Так, ефективна система нематеріальної мотивації дозволяє знизити показник плинності кадрів, дає відчуття значущості кожного члена колективу для всього підприємства, що, в свою чергу, посилює лояльність і відданість. Лояльність – комплекс заходів по встановленню позитивних відносин працівників до роботодавця. Від того, ким відчуває себе співробітник підприємства, сміттям або частиною спільної справи, замінним «гвинтиком» або шановним передовиком виробництва – дійсно, залежить функціонування підприємства. Зазначимо, що цим напрямком роботи щодо запобігання загроз безпеці традиційно інвестується мало коштів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові проблеми та завдання щодо управління кадровою безпекою стали об'єктом дослідження таких вітчизняних та

зарубіжних авторів, як: А. Алавердова, О. Ареф'євої, В. Белова, І. Бурди, Е. Гречко, А. Джобави, А. Кібанова, Л. Любавської, Н. Мехеди, І. Мойсеєнко, М. Петрова, Н. Реверчука, І. Чумаріна та інших. Проблемаам управління мотивацією та контролю персонал в аграрній сфері присвятили праці відомі вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти: В. Васильченко, О. Грیشнова, А. Гриненко, Д. Доманчук, А. Ємельяненко, Л. Керб, Н. Коваль, М. Малік, Л. Михайлова, А. Ткаченко, А. Чикуркова, О. Шпикуляк та інші. В той же час, варто відмітити, що наукове завдання щодо вирішення місця та ролі мотивації і контролю персоналу в забезпеченні кадрової безпеки підприємств, і, зокрема, аграрних підприємств є таким, що не часто зустрічається в дослідженнях науковців, і це робить його актуальним для вирішення.

Мета дослідження

Метою статті є встановлення ролі мотивації в системі забезпечення кадрової безпеки аграрних підприємств та розробка процесу мотивації та контролю персоналу в зазначеній системі.

Виклад основного матеріалу дослідження

Потрібно акцентувати увагу, що традиційно більшістю досліджуваних підприємств в управлінні персоналом застосовуються такі групи методів [2; 5; 6]: адміністративно-організаційні методи управління: регулювання взаємовідносин співробітників за допомогою положень про структурні підрозділи і посадовими інструкціями; використання владної мотивації (видання наказів, віддача розпоряджень, вказівок) при управлінні поточною діяльністю підприємства; економічні методи управління: матеріальне стимулювання праці працівників: преміальні за результатами праці, використання для окремих категорій працівників відрядної форми оплати праці; соціально-психологічні методи управління: розвиток у співробітників почуття приналежності до підприємства за допомогою формування стандартів обслуговування, ведення корпоративної реклами, широкого використання логотипів підприємства, забезпечення співробітників фірмовим робочим одягом; стимулювання праці працівників за допомогою гарантованого надання соціальних гарантій (лікарняні листи, виплати допомог тощо).

Але в сучасних умовах недостатня мотивація доволі часто не дозволяє вітчизняним підприємствам реалізувати свої потенційні можливості, що призводить на практиці не тільки до інертності більшої частини персоналу та зниження їх трудової активності, але й до масового відчуження людей від роботи. На практиці деякі елементи системи нематеріальної мотивації втратили свою актуальність для персоналу підприємств, це дозволяє зробити висновок про те, що існуюча система не виконує своє основне завдання – не підвищує зацікавленість співробітників у своїй роботі.

Результати аналізу кадрових ризиків на досліджених підприємствах Харківської області (який здійснено за напрямками управління персоналом) та діагностики потреб персоналу засвідчили про існування достатньо високого рівня кадрових ризиків серед таких процесів управління персоналом, як мотивація персоналу. Це вказує на переважно однакові неефективні заходи щодо реалізації системи мотивації персоналу на більшості підприємств агропромислового виробництва.

Запропоновано процес мотивації персоналу в контексті забезпечення кадрової безпеки представити у такій послідовності: 1) виявлення проблемних питань стосовно процесу мотивації персоналу; 2) розробка та впровадження програми мотивації персоналу; 3) контроль реалізації запропонованої програми. Відповідно до внутрішньої системи управління на даний процес спрямовані зусилля керівництва, відділу кадрів, відділу управління персоналом. Враховуючи специфіку процесу стимулювання та мотивування персоналу, важливими механізмами є: HR-стратегія, кадрова політика, корпоративна культура, бюджет витрат на персонал тощо.

Отже, початковий етап передбачає пошук та аналіз існуючих потреб персоналу. Усунення причин виникнення проблем управління персоналом сприятиме покращенню задоволеності персоналу, що забезпечить збільшення продуктивності праці. Окрім цього, виявлення проблемних питань стосовно процесів мотивації персоналу включає виявлення методів та інструментів мотивації персоналу, що використовуються на підприємстві. Так, аналіз кадрової політики на досліджуваних підприємствах Харківської та Миколаївської області дозволив визначити, що пріоритетними формами стимулювання, що застосовуються в діяльності персоналу, залишаються заробітна плата, винагороди та премії, організація навчання та суспільне визнання (вручення грамот, розміщення фото на дошці пошани) (табл. 1).

Наступний етап включає перевірку концепцію проекту та вирішення щодо розробки програми мотивації персоналу, яка включає такі підпроцеси, як: визначення форм, методів і засобів впливу на персонал; створення системи винагородження; обґрунтування термінів та послідовності операцій. Важливим елементом досліджуваного процесу є контроль реалізації запропонованої програми.

Таблиця 1. Застосування в діяльності досліджуваних підприємств форм стимулювання персоналу

| Підприємства | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Заробітна плата | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| Винагороди та премії | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| Участь в акціонерному капіталі (придбання акцій на пільгових умовах) | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Суспільне визнання (вручення грамот, розміщення фото на дошці пошани, публічне привітання керівництвом) | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| Обслуговування власним транспортом | + | - | + | - | - | + | + | - | - |
| Організація харчування (виділення коштів на харчування) | + | + | + | + | + | + | + | - | - |
| Організація навчання (покриття витрат на навчання) | + | + | + | + | - | + | + | + | - |
| Медичне обслуговування | - | - | + | - | - | - | - | - | - |
| Забезпечення житлом | + | + | + | - | - | - | + | + | - |
| Корпоративна культура (організація розважальних заходів, проведення свят) | + | + | + | + | - | + | + | + | - |

Умовні позначення: «+» – заходи застосовуються, «-» – заходи не застосовуються.

Таким чином, ефективна реалізація запропонованої програми мотивації персоналу сприятиме забезпеченню організаційній лояльності, відданості спільній справі, відповідальності перед роботодавцем і відповідно підвищенню рівня кадрової безпеки.

Контроль персоналу в контексті забезпечення кадрової безпеки являє собою комплекс заходів, встановлених для персоналу, в тому числі для адміністрації у вигляді обмежень, регламентів, режимів, технологічних процесів, контрольних, оціночних та інших операцій, процедур безпеки, націлених на ліквідацію можливостей заподіяння шкоди.

Окрім цього, важливим підпроцесом є протидія корпоративному шахрайству, до якого системно підійти можливо шляхом реалізації наступних етапів:

1) профілактика шахрайства (так, при відборі та наймі персоналу важливо врахувати таку загрозу, як неякісні перевірки кандидатів при прийомі на роботу, акцент важливо зробити на компетентності, визначення способів мотивації (в цілях уникнення подальших спокус і визначення механізмів заохочень), здатність до навчання, старанність, професійну придатність, конгруентність з суб'єктом правовідносин, принциповість);

2) запобігання шахрайства (для цього на етапі контролю персоналу, необхідно створити систему управління контролем доступу, відеоспостереження, прослуховуючих пристроїв та інше; важливим моментом при цьому є не саме спостереження і його способи, а створення враження у персоналу, що він знаходиться під постійним наглядом);

3) протидія шахрайству (важливим завданням при контролі персоналу також є виявлення, розслідування, аналіз шахрайських дій і вжиття заходів щодо відшкодування збитків);

4) облік втрат (відображення збитків і списання його на винних осіб є вкрай важливим моментом).

Процес звільнення персоналу є надважливим в контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства. Адже гірше за все, коли співробітник йде з почуттям образи і прихованим гнівом. Такий співробітник, що володіє досить секретною інформацією, – справжня знахідка для конкурентів.

Отже, необхідно удосконалити та деталізувати весь процес звільнення персоналу. Так, якщо працівник поставив до відома про своє майбутнє звільнення, необхідно: швидко організувати передачу справ, скопіювати його робочу папку з усіма даними на випадок її можливого пошкодження; з'ясувати реальну причину звільнення; визначити ступінь лояльності співробітника до вашого підприємства і обсяг відомої йому інформації; прорахувати можливі ризики, пов'язані з розголошенням відомих працівнику відомостей, щоб встигнути виробити заходи щодо запобігання можливих наслідків; змінити всі відомі співробітнику паролі і коди доступу до цінної інформації, щоб він не встиг прихопити з собою ці дані; провести бесіду з співробітником, що звільняється, нагадавши йому про відповідальність за розголошення комерційної таємниці та інші неправомірні дії; провести бесіду з персоналом, колегами з поясненням причин звільнення; перевірити наявність пропажі документів, чи всі паролі і ключі здані. Дотримання цього простого алгоритму дій дозволить завчасно підготуватися до можливих наслідків звільнення співробітника, навіть якщо ці наслідки виявляться досить непростими. Важливо зазначити, що при укладанні трудового договору на етапі найму з усіма категоріями співробітників необхідно підписати договір про нерозголошення комерційної таємниці.

Таким чином, для того, щоб з одного боку ефективно використовувати управлінський потенціал, з іншого – забезпечити кадрову безпеку підприємства, доцільно регламентувати всі елементи процедур управління персоналом, а саме: створити документи-регламенти та організаційні нормативи; здійснювати прогнозування і планування персоналу; реалізовувати програми навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації персоналу; проводити оцінку-атестацію і аудит персоналу; аналізувати роботу персоналу і розробляти основні вимоги до працівника; розробляти мотиваційно-стимулюючі програми тощо. Такі дії дозволять сприймати кадрову безпеку як один з найважливіших елементів системи економічної безпеки підприємства, сприятимуть нівелюванню цілого ряду загроз.

Висновки та перспективи подальших розвідок.

Отже, нами встановлено, що «забезпечення кадрової безпеки» – комплекс дій, що здійснюється в межах загальної стратегії розвитку підприємства задля гарантування його захисту від загроз, ризиків та небезпек, пов'язаних з персоналом, та реалізується засобами кадрової політики окремого підприємства, й передбачає запровадження заходів з планування персоналу, відбору та найму персоналу, оцінки персоналу, розвитку персоналу, мотивації персоналу, контролю персоналу та вивільнення персоналу, що дозволить виявити приховані резерви підприємства та використати їх з метою позитивного впливу на поведінку персоналу та створення сприятливого управлінського середовища підприємства. Відповідно, мотивація та контроль в цьому

комплексі дій відіграють одну з ключових ролей для забезпечення кадрової безпеки аграрних підприємств.

Запропоновано процес мотивації персоналу в контексті забезпечення кадрової безпеки. Встановлено, що контроль персоналу в контексті забезпечення кадрової безпеки являє собою комплекс заходів, встановлених для персоналу, в тому числі для адміністрації у вигляді обмежень, регламентів, режимів, технологічних процесів, контрольних, оціночних та інших операцій, процедур безпеки, націлених на ліквідацію можливостей заподіяння шкоди. Запропоновані етапи з протидії корпоративному шахрайству.

Список літератури

1. Амосов О. Ю. Управління кадровими ризиками як елемент забезпечення економічної безпеки підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2016. Випуск 2. С. 376-380.
2. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія. Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. 238 с.
3. Гарнага Є. Розробка комплексної програми дій для боротьби з шахрайством на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2011. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=662>
4. Дієсперов В. С. Ефективність виробництва у сільськогосподарському підприємстві : монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2008. 340 с.
5. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2005. 337 с.
6. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Кадровий потенціал аграрних підприємств. Управлінський аспект: монографія. К.: ННЦ «ІАЕ», 2005. 370 с.
7. Назарова Г. В. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*. 2010. № 15. С. 54-63.
8. Новик І. В. Проблеми забезпечення та напрями аналізу кадрової безпеки підприємства. *Наукові записки*. 2014. № 4 (49). С. 130-134.

References

1. Amosov, O. Yu. (2016). «Management of personnel risks as an element of ensuring the economic security of enterprises». *Infrastruktura rynku*. no. 2. pp. 376-380.
2. Balabanova, L. V., Stelmashenko, O. V. (2010). *Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh rynkovoї ekonomiky*. [Strategic management of the personnel of an enterprise in the market economy]. Don NUET. Donetsk. Ukraine.
3. Harnaha, Ye. (2011). «Development of a comprehensive action program to combat fraud in the enterprise». *Efektivna ekonomika*. no. 8. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=662>.
4. Diesperov, V. S. (2008). *Efektivnist vyrobnytstva u sils'kohospodarskomu pidpriyemstvi*. [Efficiency of production in agricultural enterprise]. NNTC IAE. Kyiv. Ukraine.
5. Kolot, A. M. (2005). *Motyvatsiia personalu* [Staff motivation]. KNEU. Kyiv. Ukraine.
6. Malik, M. Y., Shpykuliak, O. H. (2005). *Kadrovyi potentsial ahrarnykh pidpriemstv: Upravlinskyi aspekt* [Personnel potential agrarian enterprises: Management aspects]. NNTC IAE. Kyiv. Ukraine.
7. Nazarova, H. V. (2010). «Prerequisites for the establishment of personnel security system of the enterprise». *Rehional'ni aspek-ty rozvytku i rozmischennia produktyvnykh syl Ukrainy*. no. 15. pp. 54-63.
8. Novyk, I. V. (2014). «Problems of providing such with the analysis of human safety of the enterprise». *Scientific notes*. no. 4 (49). pp. 130-134.

Стаття надійшла до редакції 10.07.2020 р.