

МОТИВАЦІЙНИЙ МОНІТОРИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЛІННІСТЮ КАДРІВ

Розглянуто сутність, завдання та основні напрями мотиваційного моніторингу на підприємстві, запропоновано його класифікацію. Доведено актуальність проблеми плінності кадрів на підприємствах країни та можливість управління нею через застосування мотиваційного моніторингу. Запропоновано методичні засади моніторингу плінності персоналу підприємства

Ключові слова: мотивація, мотиваційний моніторинг, реальна та потенційна плінність кадрів, лояльність персоналу, моніторинг плінності персоналу

Постановка проблеми. За ринкової системи господарювання підприємства, що функціонують у конкурентному середовищі, мають знаходити і розширювати свою "нішу" на ринку товарів і послуг, опанувати новий тип економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. У зв'язку з цим повсякденно потребує збільшення внесок кожного працівника в досягнення цілей підприємства, а одним з головних завдань кожного суб'єкта господарювання стає пошук ефективних способів управління працею, тобто способів, що забезпечують активізацію людського чинника. При цьому наявність працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду ще не гарантує високу ефективність праці. Двигомом активної трудової діяльності є мотивація.

Однак, ринкова економіка, створюючи передумови для підвищення мотивації трудової активності, автоматично її не забезпечує. Шлях до ефективного управління людиною пролягає через розуміння її потреб, мотиваційних настанов. Тільки знаючи те, що спонукає людину до дії, які мотиви покладено в основу її діяльності, можна розробити ефективну систему форм і методів управління нею. Отже, використання найефективніших способів впливу на поведінку людини, її трудову активність є функцією сучасного менеджменту.

Аналіз результатів останніх досліджень і публікацій. Проблеми мотивації трудової діяльності розглядаються в роботах науковців та практиків-економістів під різними кутами зору. Зокрема, соціально-трудової відносини та їх вплив на формування мотивації трудової діяльності висвітлено в роботах Б. Генкіна, В. Адамчука, А. Колота [1], В. Петюха, С. Мочерного, Д. Богині, особливості сучасного мотиваційного механізму в перехідній економіці розглядаються в працях В. Абрамова, В. Гончарова, С. Дорогунцова, Л. Червінської, В. Данюка, проблеми матеріального стимулювання трудової діяльності розглянуто в працях Е. Лібанової, О. Бугуцького, П. Саблука, І. Сороки. У західній економічній і соціологічній літературі значний вклад в дослідження моделі людини, механізму мотивації трудової діяльності внесли такі економісти, соціологи, психологи, фахівці з менеджменту і маркетингу, як Х. Альберт [2], Г. Беккер, Дж. К. Гелбрейт, Ф. Герцберг, Дж. Грейсон, П. Друкер [3], Я. Корнаї, Л. Ланг, А. Маслоу, В. Майер, Д. Макгрегор, Э. Мейо, К. Л. Макконнелл, А. Файоль, З. Фрейд, Г. Эмерсон.

Але незважаючи на достатньо широке коло досліджень швидко змінюване сучасне економічне середовище потребує науково обґрунтованих управлінських рішень у галузі менеджменту персоналу, що неможливе без дослідження мотиваційних аспектів трудової поведінки людини.

Теорія і практика мотивації персоналу сучасного підприємства спирається на поняття мотиваційного механізму управління підприємством (персоналом), який розглядається як механізм дії на мотиваційні спрямування працівників підприємства як за допомогою матеріального і соціального стимулювання, так і через систему корпоративних (організаційних) цінностей для забезпечення найбільш ефективного результату його діяльності [4]. На думку українських експертів [5], для ухвалення кваліфікованих управлінських рішень щодо створення та розвитку ефективного мотиваційного механізму необхідно застосовувати мотиваційний моніторинг, тобто систему постійного спостереження і контролю за станом мотивації зусиль робітників.

Мета статті – дослідження можливості управління плінністю персоналу сучасного підприємства через застосування мотиваційного моніторингу та визначення деяких методичних аспектів формування системи моніторингу плінності персоналу.

Викладення основного матеріалу. Мотиваційний моніторинг розглядається як складова соціально-економічного моніторингу – функції сучасного менеджменту, що охоплює область збору і накопичення інформації, аналізу і найближчого прогнозування. У складі соціально-економічного моніторингу як концепції традиційні функції збору, обробки і аналізу інформації певним чином змінюються. Відмінність соціально-економічного моніторингу від традиційного для вітчизняної аналітичної школи аналізу господарської діяльності підприємств полягає в предметі, цілях і методах вивчення. Для економічного аналізу це економічні і фінансові аспекти діяльності об'єкту, тоді як при соціально-економічному моніторингу огляд охоплює також соціальні процеси в колективі і виходить за їх межі, враховуючи взаємозв'язок соціально-економічних і психологічних процесів. Соціально-економічний моніторинг націлений на завдання ухвалення рішень, оскільки в сучасних умовах у міру свого розвитку довілля вимагає регулярного спостереження, поповнення досвіду оцінки того, що відбувається [6].

На наш погляд, особливу увагу при дослідженні мотиваційних процесів підприємства слід приділити розвитку соціально-економічного моніторингу і на його основі виділити моніторинг мотиваційних процесів при управлінні підприємством, тобто мотиваційний моніторинг. Головною метою мотиваційного моніторингу є збір, вивчення і підготовка інформації для прийняття і аналізу рішень по здійсненню мотивації персоналу на різних рівнях управління підприємством.

Перш за все завданням мотиваційного моніторингу є початкова і поточна ідентифікація мотиваційного процесу. Отже, моніторинг повинен базуватися на системній класифікації мотиваційних процесів. Оскільки характеристики мотиваційних процесів змінюються, моніторинг дає можливість переглядати і коригувати цю класифікацію.

Друге завдання мотиваційного моніторингу – аналіз взаємозв'язків явних і прихованих мотиваційних процесів і виявлення круга керованих чинників мотивації, що визначають їх течію. Мотиваційні процеси, що динамічно розвиваються, як правило, характеризуються не лише характеристиками, що кількісно змінюються, але і переліком чинників мотивації, які змінюються якісно. Це ускладнює управління мотивацією і єдиною можливістю, що підвищує ефективність в цій області, виступає накопичення показників, що відбивають вплив тих або інших чинників на процес, що розглядається.

Виходячи з цього, основні напрями мотиваційного моніторингу на підприємстві повинні охоплювати:

- винагороду за результати праці (економічний аспект);
- демографічні процеси і суспільну свідомість (соціальний);
- індивідуальну свідомість (психологічний).

Виділення видів мотиваційного моніторингу дозволяє правильно підібрати відповідні методи збору і аналізу інформації. Можливе виділення кількох класифікацій мотиваційного моніторингу, що дозволяють систематизувати накопичені про нього знання (табл. 1). Запропонована класифікація дозволяє раціонально організувати мотиваційний моніторинг на підприємстві, дає можливість структурувати напрями його здійснення, розробити систему методів збору і аналізу інформації, чітко розподілити і ефективно використати наявні ресурси підприємства для проведення мотиваційного моніторингу.

Таблиця 1. Класифікація мотиваційного моніторингу

Класифікаційна		Зміст класифікаційної групи
ознака	група	
Вид мотивації	Економічний	Зарплата, премія, надбавка до зарплати
	Соціальний	Вік, освіта, соціальний клас
	Психологічний	Темперамент, сприйняття, інтерес
Мотиваційний чинник	Індивідуальний	Характеристики особистості: цінності, цілі, вік, темперамент, кваліфікація
	Внутрішній	Кадрова політика, організаційна структура, неформальне лідерство
	Зовнішній	Політичний лад, рівень життя населення, інфраструктура ринкового сегмента
Етап мотиваційного циклу	Потреба	Матеріальні, соціальні, творчі
	Мотив	За силою, за причиною виникнення
	Цілей	Особисті, колективні
	Результатів	Досягнення мети, підвищення ефективності
Масштаб проведення	Локальний	Неповне охоплення об'єкту дослідження
	Суцільний	Повне охоплення об'єкту дослідження
Періодичність проведення	Разовий	1-2 рази за звітний період
	Поточний	Постійне збирання й оброблення інформації
	Прогресивний	Зростання чи зниження частоти проведення

Таким чином, мотивація ефективних зусиль працівників займає одно з ключових місць в системі внутрішнього управління. Вона доповнює адміністративне управління, що полягає в створенні і виконанні планових завдань, посадових і інших інструкцій, методичних вказівок і положень, наказів, розпоряджень тощо, і являє собою непряме, опосередковане управління через інтереси робітників з використанням особливих форм і методів забезпечення їх моральної і матеріальної зацікавленості в досягненні високих результатів діяльності.

За таких умов мотиваційний моніторинг як цілісна система безперервного спостереження, аналізу і короткострокового прогнозування ходу основних мотиваційних процесів може стати необхідною ланкою при підготовці, прийнятті і контролі рішень в структурах управління мотивацією. У зв'язку з цим доцільно організувати на підприємствах моніторингові підрозділи, що узагальнюватимуть соціально-економічну інформацію. При цьому можливе створення нестандартних (спеціальних) видів моніторингу, орієнтованих на конкретну проблемно-цільову область ухвалення мотиваційних рішень.

Зупинімося на можливості та процедурі застосування мотиваційного моніторингу в процесі управління плинністю персоналу. За даними Державної служби статистики України плинність кадрів у 2011 році склала 26,4 % [7]. При цьому плинність на підприємствах промисловості становила 23,3 % (для порівняння: сільське господарство – 56,1 %, освіта – 13,9 %). За територіальною ознакою найбільша плинність кадрів у 2011 році спостерігалась на підприємствах Криму (35,1 %), найнижча – в Івано-Франківській області (17,7 %). Враховуючи, що нормальним вважається рівень плинності кадрів до 5-7 % середньооблікової чисельності персоналу підприємства, зазначені цифри доводять досить високу актуальність проблеми плинності на підприємствах країни.

У межах дослідження було проведено моніторинг плинності на одному з підприємств м. Краматорська з метою розробки заходів щодо мотивації лояльності персоналу. Виконання цієї роботи, узагальнення і аналіз набутого досвіду дозволяють сформулювати наступні методичні рекомендації щодо моніторингу плинності персоналу для розробки системи мотивації.

На першому етапі побудови і впровадження системи мотивації в компанії бажано провести аналіз чинників плинності, щоб ліквідувати "слабкі ланки" в роботі з персоналом.

У теорії термін "плинність персоналу" застосовуються в двох випадках. Перший – для позначення змін у складі співробітників, в ході яких одні люди звільняються, а на місця, що звільнилися, приходять нові фахівці; другий – для позначення процесу звільнення співробітників як за власним бажанням, так і в примусовому порядку, за рішенням адміністрації.

Крім того, звільнення за власним бажанням можна розділити на дві категорії – це функціональна і дисфункціональна плинність персоналу. До першої групи відносяться добровільні звільнення співробітників, проти розлучення з якими компанія не заперечує (зазвичай, це конфліктні люди і співробітники з низькою кваліфікацією). До другої, дисфункціональної, групи відносяться звільнення за власним бажанням ключових, незамінних фахівців, які були в компанії на високому рахунку [8].

Оцінка плинності персоналу може проводитися по двох групах показників: кількісним і якісним. Кількісні показники відбивають конкретну кількість фахівців, що звільнилися за власним бажанням. Якісні показники відбивають структуру звільнень за власним бажанням: з яких підрозділів і які фахівці йдуть з компанії; з яких причин вони звільняються. Слід зазначити, що показники плинності персоналу є відносними і залежать від багатьох зовнішніх і внутрішніх чинників бізнесу: особливостей регіону і конкретної компанії, наявності вільних фахівців на ринку, їх затребуваності в даний момент тощо.

Аналіз чинників плинності персоналу створює реальні можливості для розробки і оптимізації системи мотивації з метою підвищення ефективності і стабілізації людей в компанії. Це особливо важливо, якщо в компанії або в її підрозділах підвищується дисфункціональна плинність і добровільно звільняються цінні і досвідчені професіонали.

Для накопичення інформації за якісними показниками плинності персоналу доцільно проводити співбесіду із співробітниками, що добровільно звільняються з компанії.

Інтерв'ю можуть включати такі питання:

1. Скільки часу Ви пропрацювали в нашій компанії?
2. Коли Ви прийшли працювати в нашу компанію, які умови були для Вас привабливими?
3. Як будувалася Ваша кар'єра в нашій компанії?
4. Назвіть успіхи, яких Ви добилися в нашій компанії.
5. Як Ви вважаєте, які умови праці сприяли досягненню цих успіхів?
6. Чи склалися у Вас хороші стосунки з керівником і колегами?
7. Чи залишаються в нашій компанії співробітники, з якими у Вас і зараз хороші стосунки?
8. Коли Ви прийняли рішення змінити місце роботи?
9. Які події змусили Вас прийняти рішення про пошук нового місця роботи?
10. Чим конкретно Ви невдоволені в нашій компанії?
11. Як умови роботи в нашій компанії Ви оцінюєте найбільш негативно?
12. Які привабливі умови Вам запропоновані на новому місці?
13. Які нові перспективи в побудові кар'єри Ви отримувате в компанії, куди переходите працювати?
14. Чи знайомі Ви вже з новими колегами?
15. Як Ви оцінюєте можливість формування хороших стосунків з Вашим майбутнім керівником і колегами?

Завдяки спостереженням можна отримати інформацію по "більшій точках" компанії, після чого в систему мотивації співробітників включають заходи по нейтралізації або ліквідації чинників, що провокують дисфункціональну плинність.

Таким чином, при вихідному інтерв'ю проводиться збір інформації по чотирьох основних чинниках, які виступають демотиваторами для співробітника в період пошуку нового місця роботи:

- стосунки з керівником;
- стосунки з колегами;
- перспективи зростання, можливості побудови кар'єри;
- умови для досягнення успіхів.

Якщо в ході моніторингу плинності персоналу виділяються одні і ті ж самі чинники, слід змінити умови роботи, пов'язані з підвищенням числа звільнень. Наприклад, це можуть бути напружені, конфліктні стосунки з керівником. Причини

виникнення такої ситуації нерідко самі різні: негативний неформальний лідер в колективі, що налаштує людей на критику на адресу керівника; неефективний стиль управління керівника; занадто висока інтенсивність роботи на цій ділянці бізнесу. З кожною з причин необхідно працювати. У першому випадку це можуть бути спеціальні бесіди керівника і менеджера по персоналу з неформальним лідером або його переведення в інший підрозділ (філія, регіон). У другому випадку керівникові рекомендується попрацювати над формуванням ефективного стилю управління. У третьому – правильно спланувати роботу людей, намагаючись уникати авралів і перевантажень. В результаті дій з коригування чинників плинності співробітники будуть стабілізовані в компанії, і це обов'язково позначиться на підвищенні ефективності персоналу і, зрештою, бізнесу в цілому.

Треба враховувати також не лише реальну, але і потенційну плинність. Реальна плинність – це фактичне

звільнення співробітників, а потенційна плинність протікає в прихованій формі, коли люди ще працюють в компанії, але планують піти і займаються активним пошуком нового місця роботи. Такий пошук може тривати від кількох місяців до півтора і більше років, тому часу для профілактики плинності, стабілізації і мотивації потенційно "плинних" співробітників цілком достатньо.

Моніторинг потенційної плинності персоналу дозволяє своєчасно і регулярно проводити профілактичні заходи по стабілізації і мотивації співробітників компанії.

У основу системи такої профілактики пропонується покласти два чинники: міра задоволеності співробітників і наявність (чи відсутність) ними пошуку нової роботи. Виділення чотирьох груп співробітників за принципом лояльності (рис. 1) здійснюється за допомогою анонімного анкетування, яке проводиться співробітниками служби персоналу.

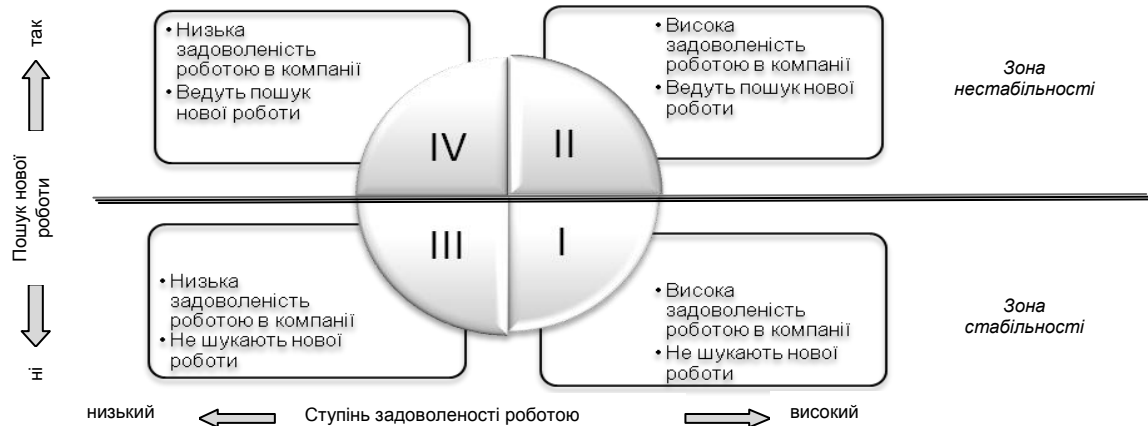


Рис. 1. Структура персоналу за оцінкою лояльності.

Першу, стабільну, групу складають співробітники, задоволені роботою в компанії і такі, що не роблять спроб пошуку нового місця роботи. Якщо в цій групі знаходяться ключові співробітники і їх чисельність досить висока, то можна говорити про те, що в компанії розроблена ефективна система мотивації персоналу.

Співробітники другої групи належать до категорії нестабільних, хоча в цілому вони задоволені роботою в компанії. Причинами пошуку нової роботи для них можуть бути переїзд в інший район або інше місто за сімейними обставинами, хворобу родича та ін. Подібні причини плинності персоналу не пов'язані з діяльністю компанії і тому не можуть бути усунені в ході коригування системи мотивації персоналу. Крім того, одна з типових причин зниження лояльності співробітників цієї групи пов'язана з отриманням дипломів про вищу або другу вищу освіту, підвищенням вимог до об'єктивної оцінки результатів їх роботи і наявності перспектив зростання в компанії.

Третя група, незважаючи на свою стабільність, не завжди виступає в компанії цінним кадровим ресурсом, її нерідко називають "баластом". Сюди входять незадоволені співробітники, які не шукають нової роботи з причин низької кваліфікації і незатребуваності на ринку праці, невпевненості в собі, мають "комплекси" з приводу віку, страху змін тощо. До цієї групи можуть також входити "нейтралі" – співробітники, чиї основні інтереси обумовлені цінностями особистого життя, сім'ї, виховання дітей, хобі і захоплені.

Четверта, нестабільна, група складається із співробітників, незадоволених роботою в компанії і таких, що прикладають активні зусилля із пошуку нового місця роботи. Найчастіше це освічені й упевнені в собі фахівці, затребувані на ринку. З цієї групи, звичайно, звільняються не усі, а тільки ті, хто знайшов роботу. Але потенційний ризик "втратити" цих компетентних фахівців досить великий, і система мотиваторів має бути спрямована, в першу чергу, на їх стабілізацію.

Аналіз результатів анкетування оформляється у вигляді звіту служби персоналу керівництву компанії. У звіті описується структура персоналу за рівнем лояльності і виділяються чинники потенційної плинності кожної групи. Окрім аналізу структури потенційної плинності по групах

співробітників в результаті анкетування мають бути виявлені чинники задоволеності і незадоволення опитаних людей. Саме ця інформація може бути покладена в основу розробки і оптимізації системи мотивації персоналу в компанії (другий етап роботи). По чинниках потенційної плинності необхідно розробити мотивуючі заходи, спрямовані на підвищення лояльності і стабілізацію персоналу.

Після проведення анкетування і розробки стабілізуючих і мотивуючих заходів дуже важливо врахувати дві умови. По-перше, не пізніше ніж через тиждень після опитування треба дати зворотний зв'язок співробітникам за результатами анкетування, тобто має бути обнародований короткий звіт з аналізом отриманих результатів і запропонованих стабілізуючих заходів. При цьому негативна інформація, наприклад, про обсяг потенційної плинності, може бути виключена з такого відкритого звіту, щоб не спровокувати підвищення реальної плинності кадрів. Проте інформація про стабілізуючі заходи має бути озвучена, оскільки це підтримає інтерес співробітників до подальших опитувань і сприятиме їх залученості до розробки ефективної системи мотивації. По-друге, і це головне, не можна обмежитися тільки написанням і обнародуванням звіту по результатах анкетування – важливо своєчасно, без затримок, почати реалізацію умов, що мають стабілізуюче і мотиваційне значення для співробітників і відповідають рамкам наявного бюджету компанії.

Результати анкетування на базовому підприємстві дозволили зробити наступні висновки відносно рівня мотивації персоналу компанії. Групу стабільних і задоволених співробітників склали 44 % усіх опитаних. Задоволених, але шукаючих роботу – 12 %. Групу незадоволених співробітників, що не займаються пошуком роботи, склали 18 % усіх опитаних. Групу мобільних співробітників, незадоволених роботою в компанії і зайнятих активним пошуком нової роботи, – 26 % числа опитаних.

Слід зазначити, чисельність стабільних і лояльних співробітників з першої групи складає більше 40 % загальної чисельності персоналу компанії. Цей показник є позитивним для розвитку бізнесу. Чисельність другої групи складає дещо більше 10 % загальної чисельності співробітників, що не критично для успішної діяльності компанії.

При цьому не можна визнати оптимістичним два останні показники. Так, число "баластних" співробітників з третьої групи перевищує допустимий рівень в 10 %, що свідчить про зниження їх ефективності, розвитку у них демотивованого настрою, що негативно впливає на інших працюючих фахівців. Тривожним показником виступає чисельність потенційно плинних співробітників з четвертої групи. Їх число складає значно більше 20 % загальної чисельності персоналу, цей показник перевищує середній рекомендований рівень плинності для стабільних підприємств (5-7 %).

Співробітники з першої, стабільної і лояльної, групи відмітили наступні умови роботи в компанії (список наводиться з урахуванням пріоритетів, виділених в анкетуванні):

- позитивні стосунки в колективі – 52 % опитаних в цій групі;

- турбота керівництва про співробітників – 18 % опитаних;
- цікава робота – 12 % опитаних;
- стабільність компанії – 8 %.

Співробітники з другої, лояльної і нестабільної, групи, відмітили умови, що знижують їх стабільність:

- відсутність перспектив зростання в компанії – 48 % опитаних в цій групі;
- відсутність об'єктивних методів оцінки роботи – 18 % опитаних.

Співробітники з третьої, нелояльної і стабільної групи, відмітили умови, що знижують їх лояльність:

- немає регламентованого робочого дня, доводиться часто залишатися після закінчення роботи – 36 % опитаних в цій групі;

- відсутня можливість запрошувати членів сім'ї на корпоративні свята і заходи – 18 % опитаних.

Нарешті, співробітники з четвертої, нелояльної і нестабільної, групи, відмітили такі чинники потенційної плинності:

- нецікава робота, багато рутинних завдань – 30 % опитаних в цій групі;

- відсутність перспектив зростання в компанії – 28 % опитаних;
- відсутність регулярного навчання співробітників компанії – 26 % опитаних;
- незадовільні стосунки з керівником – 12 % опитаних;
- конфлікти в колективі – 10 % опитаних.

Оскільки наявність і зміцнення позитивних стосунків в колективі важливі для співробітників першої групи, в компанії рекомендовано проводити регулярні тренінги з командоутворення, корпоративні семінари з нової проблематики, зустрічі співробітників по робочих і позаробочих приводах. Особливу увагу слід приділяти підтримці корпоративних традицій, спрямованих на зміцнення корпоративних і сімейних цінностей.

Для збору додаткової інформації по можливих формах прояву турботи керівництва про колектив рекомендовано провести інтерв'ю з ключовими співробітниками. В результаті цього, цілком можливо, можна буде намітити шляхи і способи корекції для них компенсаційного пакету. Має сенс провести опитування співробітників на предмет пошуку нових напрямів і креативних завдань в роботі, оскільки бажання зробити роботу цікавішою виявили більше 10 % опитаних.

Для співробітників з другої групи, що потребують об'єктивних методів оцінки їх роботи і перспектив зростання, рекомендовано провести додаткову співбесіду і намітити напрями розвитку їх кар'єри в компанії.

Співробітники з третьої групи потребують регламентації робочого дня, тому рекомендовано провести оцінку їх компетенції, а для перспективних фахівців чіткіше позначити робочі завдання і регламенти роботи. Крім того, якщо це узгоджується з корпоративними стандартами компанії, є сенс розробити пропозиції щодо організації і відвідування корпоративних вечірок не лише співробітниками компанії, але і членами їх сімей (наприклад, за рахунок сімейного бюджету).

Для співробітників четвертої, потенційно мобільної, групи в компанії мають бути розроблені спеціальні мотивуючі і стабілізуючі умови. Нагадаємо, що на першому місці за значимістю в цій групі стоїть чинник незадоволення змістом роботи і наявністю монотонних, одноманітних завдань. Для співробітників четвертої групи

рекомендовано організувати систему об'єктивної оцінки їх компетенцій і результатів праці, щоб запропонувати цікаві для них шляхи кар'єрного зростання. Мотивуючою є пропозиція по проведенню тренінгів командоутворення і консолідуючих корпоративних заходів для оптимізації стосунків з керівництвом і зниження рівня конфліктності в підрозділах підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Успішне управління людьми – найважливіше завдання сучасних керівників, від рішення якого залежить ефективність діяльності очолюваних ними організацій. Шлях до ефективної професійної діяльності людини лежить через розуміння його мотивації. Теорія і практика мотивації персоналу сучасного підприємства спирається на поняття мотиваційного механізму управління підприємством (персоналом), який розглядається як механізм дії на мотиваційні спрямування працівників підприємства як за допомогою матеріального і соціального стимулювання, так і через систему корпоративних цінностей для забезпечення найбільш ефективного результату їх діяльності. Основою для ухвалення рішень в області вдосконалення мотиваційного механізму є інформація для прийняття і аналізу рішень по здійсненню мотивації персоналу на різних рівнях управління підприємством. Сучасним інструментом збору, вивчення і підготовки такої інформації є моніторинг мотиваційних процесів при управлінні підприємством – мотиваційний моніторинг.

Застосування мотиваційного моніторингу за базовому підприємстві з метою аналізу та вивчення плинності кадрів дозволило виділити у складі компанії 4 групи персоналу: групу стабільних і задоволених співробітників склали 44 % усіх опитаних; задоволених, але шукаючих роботу – 12 %, групу незадоволених співробітників, що не займаються пошуком роботи, склали 18 % усіх опитаних, а групу мобільних співробітників, незадоволених роботою в компанії і зайнятих активним пошуком нової роботи, – 26 % кількості опитаних. З урахуванням виявлених де мотивуючих чинників кожної групи сформовані напрями розвитку мотиваційного механізму, спрямовані на зниження потенційної плинності кадрів.

Проведене дослідження довело, що моніторинг плинності кадрів, розробка і впровадження на цій основі програми управління плинністю кадрів і вдосконалення мотиваційного механізму управління підприємством дозволять підвищити ефективність бізнесу, впровадити проактивну політику відносно персоналу, стати привабливішим працедавцем на ринку праці.

Напрям подальших досліджень – опрацювання та удосконалення організаційно-технічних аспектів мотиваційного моніторингу та розробка рекомендацій щодо застосування його результатів з метою розвитку чинного мотиваційного механізму підприємства.

Список використаних літературних джерел:

1. Колот А.М. Социально-трудовые отношения : теория и практика регулирования : Монография / А. М. Колот. – К. : КНЭУ, 2009. – 230 с. 2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедурци Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2002. – 704 с. 3. Питер Ф. Друкер. Практика менеджмента: Пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2003. – 398 с. 4. Маковеев П.С. Мотивационный механизм управления персоналом [Електрон.ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/articles/18.html> 5. Шевяков А.Ю. Социально-экономический мониторинг: концепция, проблемы, перспективы / А.Ю. Шевяков, Г.Б. Клейнер // Экономика и математические методы. – Т. 29. Вып. 1. – 2009. 6. Саенко В.Г. Экономико-информационные аспекты моделей мониторинга / В.Г. Саенко, О.А. Левченко, Н.В. Кокарев. – Луганск: Изд-во Восточно-украинского гос. ун-та, 2008. – 148 с. 7. Рух кадрів та використання робочого часу найманих працівників у 2011 році [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2012/02_12/41.zip 8. Текущее состояние кадров [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: http://balans.ru/ru/library/8/article_39.html

ДАРЧЕНКО Наталія Дмитрівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри "Економіка підприємства" Донбаської державної машинобудівної академії.

Стаття надійшла до редакції: 16.02.2013 р.