

in the management of enterprise development]. *Ekonomist*, no. 1 (2008): 28-32.

Shanin, I. I. "Upravlenie innovatsionnym razvitiem na promyshlennom predpriatii" [Management of innovative development in an industrial plant]. *Voprosy innovatsionnoy ekonomiki*, no. 4(14) (2012): 30-39.

Shulhina, L. M., and Yukhymenko, V. V. "Suchasni kontseptsii stratezhichnogo upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpriiemstva" [Modern concepts of strategic management of innovative

enterprise development]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, vol. 2, no. 3 (2011): 79-84.

Triflova, A. A. *Upravlenie innovatsionnym razvitiem predpriatii* [Management of innovative development of the enterprise]. Moscow: Finansy i statistika, 2003.

Yansen, F. *Epokha innovatsiy* [Era of innovation]. Moscow: INFRA-M, 2002.

Yatsun, L. M., and Borysova, O. V. "Etapy zhyttievoho tsyklusu innovatsii pidpriiemstv kharchuvannia" [The stages of the life cycle of innovation catering]. *Visnyk DonDUET*, no. 1 (1999): 79-85.

УДК 331.103

МОТИВАЦІЙНИЙ МОНІТОРИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЛІННІСТЮ КАДРІВ

ДАРЧЕНКО Н. Д.

УДК 331.103

Дарченко Н. Д. Мотиваційний моніторинг як інструмент управління плінністю кадрів

Мета статті полягає в дослідженні можливості управління плінністю персоналу сучасного підприємства через застосування мотиваційного моніторингу та у визначенні деяких методичних аспектів формування системи моніторингу плінності персоналу. Розглянуто сутність, завданості 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. Наведено результати застосування мотиваційного моніторингу в управлінській практиці реального підприємства для аналізу та вивчення плінності кадрів, які свідчать, що моніторинг плінності кадрів, розробка і впровадження на цій основі програми управління плінністю кадрів, вдосконалення мотиваційного механізму управління підприємства дозволять підвищити ефективність бізнесу, впровадити проактивну політику відносно персоналу, стати привабливим працедавцем на ринку праці. Напрямок подальших досліджень – опрацювання та вдосконалення організаційно-технічних аспектів мотиваційного моніторингу і розробка рекомендацій щодо застосування його результатів з метою розвитку чинного мотиваційного механізму підприємства.

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

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 9.

Дарченко Наталія Дмитрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства, Донбаська державна машинобудівна академія (вул. Шкадінова, 72, Донецька обл., м. Краматорськ, 84313, Україна)

E-mail: darnd@ukr.net

УДК 331.103

Дарченко Н. Д. Мотивационный мониторинг как инструмент управления текучестью кадров

Цель статьи заключается в исследовании возможности управления текучестью персонала современного предприятия путем применения мотивационного мониторинга и в определении некоторых методических аспектов формирования системы мониторинга текучести персонала. Рассмотрена сущность, задачи и основные направления мотивационного мониторинга на предприятии, предложена его классификация. Доказана актуальность проблемы текучести кадров на предприятиях страны и возможность управления нею путем применения мотивационного мониторинга. Предложены методические принципы мониторинга текучести персонала предприятия. Приведены результаты применения мотивационного мониторинга в управленческой практике реального предприятия для анализа и изучения текучести кадров, которые показывают, что мониторинг текучести кадров, разработка и внедрение на этой основе программы управления текучестью кадров, совершенствование мотивационного механизма управления предприятием позволят повысить эффективность бизнеса, ввести проактивную политику по отношению к персоналу, стать более привлекательным работодателем на рынке труда. Направление дальнейших исследований – проработка и усовершенствование организационно-технических аспектов мотивационного мониторинга и разработка рекомендаций по применению его результатов с целью развития действующего на предприятии мотивационного механизма.

Ключевые слова: мотивация, мотивационный мониторинг, реальная и потенциальная текучесть кадров, лояльность персонала, мониторинг текучести персонала.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 9.

Дарченко Наталья Дмитриевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики предприятия, Донбасская государственная машиностроительная академия (ул. Шкадинова, 72, Донецкая обл., г. Краматорск, 84313, Украина)

E-mail: darnd@ukr.net

UDC 331.103

Darchenko N. D. Motivational Monitoring as a Tool of Managing Fluctuation of Personnel

The goal of the article lies in the study of a possibility to manage fluctuation of personnel at a modern enterprise through application of the motivational monitoring and in identification of some methodical aspects of formation of the system of monitoring the fluctuation of personnel. The article considers the essence, tasks and main directions of motivational monitoring at an enterprise and offers its classification. It proves urgency of the problem of fluctuation of personnel at enterprises of the country and a possibility of its management through application of the motivational monitoring. It offers methodical principles of monitoring of fluctuation of personnel of an enterprise. It provides results of application of the motivational monitoring in managerial practice of a real enterprise for analysis and study of fluctuation of personnel, which show that monitoring of fluctuation of personnel, development and introduction on its basis of the programme of management of fluctuation of personnel, improvement of the motivational mechanism of management of an enterprise would allow increase of business efficiency, introduce the proactive practice with respect to the personnel, and become a more attractive employer in the labour market. The direction of further studies is development and improvement of organisational and technical aspects of the motivational monitoring and development of recommendations on application of its results with the aim of development of the motivational mechanism that exists at an enterprise.

Key words: motivation, motivational monitoring, real and potential fluctuation of personnel, loyalty of personnel, monitoring of fluctuation of personnel.

Pic.: 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 9.

Darchenko Nataliya D. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business Economics, Donbass State Academy of Machine Building (vul. Shkadinova, 72, Donetskaya obl., Kramatorsk, 84313, Ukraine)

E-mail: darnd@ukr.net

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. Двигом 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.

Проблеми мотивації трудової діяльності розглядаються в роботах науковців і практиків-економістів під різними кутами зору. Зокрема, соціально-трудова відносина 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 зробили 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. Мактрегор, Е. Мейо, К. Л. Макконнелл, А. Файоль, З. Фрейд, Г. Емерсон.

Але, незважаючи на достатньо широке коло досліджень, швидко змінюване сучасне економічне середовище потребує науково обгрунтованих 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 – вивчення можливості управління плінністю персоналу сучасного підприємства через застосування мотиваційного моніторингу та визначення деяких

методичних аспектів формування системи моніторингу плінності персоналу.

Мотиваційний моніторинг розглядається як складова соціально-економічного моніторингу – функції сучасного менеджменту, що охоплює сферу 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'єкта, тоді як при соціально-економічному моніторингу огляд охоплює також соціальні процеси в колективі й 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 довкілля 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. Першим 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 сфері, 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.

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	Потреб	Матеріальні, соціальні, творчі
	Мотивів	За силою, за причиною виникнення
	Цілей	Особисті, колективні
	Результатів	Досягнення мети, підвищення ефективності
Масштаб проведення	Локальний	Неповне охоплення об'єкта дослідження
	Суцільний	Повне охоплення об'єкта 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 внутрішньо-фірмового управління. Вона доповнює адміністративне управління, що полягає в створенні й 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 та контролі рішень у 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.

Зупинимось на можливості та процедурі застосування мотиваційного моніторингу в процесі управління плинністю персоналу. За даними Державної служби статистики України, плинність кадрів у 2012 р. складала 26,3% [7]. При цьому плинність на підприємствах промисловості становила 22,8% (для порівняння: сільське господарство – 57,6%, освіта – 12,6%). За територіальною ознакою найбільша плинність кадрів у 2012 р. спостерігалась на підприємствах Криму (34,6%), найнижча – в Івано-Франківській області (17,0%). У 1 півріччі поточного року, незважаючи на деяке зниження, рівень плинності залишається високим: по країні в цілому 12,0%, на підприємствах промисловості 10,6%, сільського господарства – 18,9% [8]. 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 та аналіз набутого досвіду дозволяють сформулювати такі 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 належать 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 [9].

Оцінка плинності персоналу може проводитися по двох групах показників: кількісних і якісних. 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 та 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. Завдяки спостереженням можна отримати інформацію по «больових точках» компанії, після чого в систему мотивації співробітників включають заходи з 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 дуже різні: негативний неформальний лідер у 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. У 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.

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 наявністю 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, чий основні інтереси обумовлені цінностями особистого життя, сім'ї, виховання дітей, хобі і захоплень.

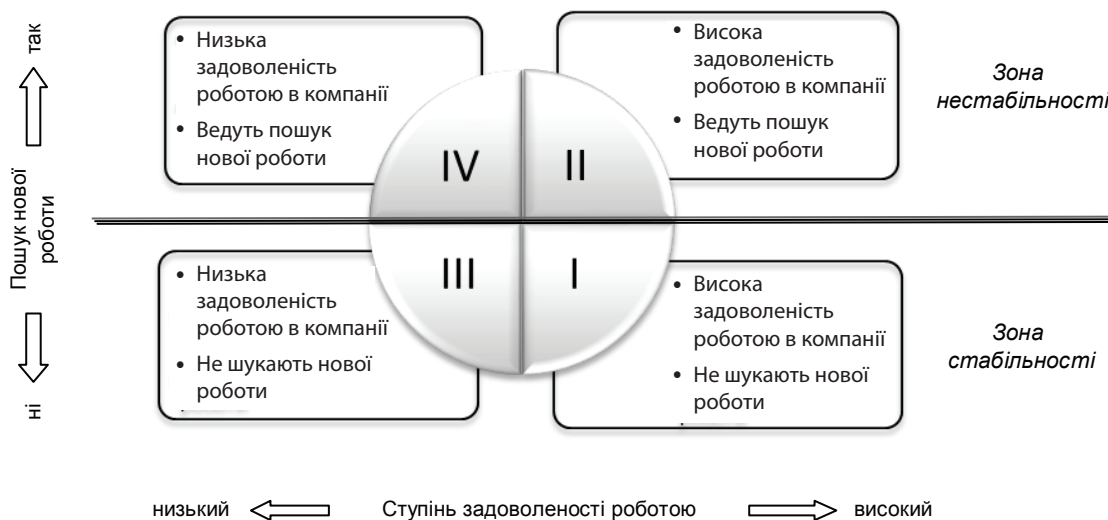


Рис. 1. Структура персоналу за оцінкою лояльності

Четверта, нестабільна, група складається із співробітників, незадоволених роботою в компанії і таких, що прикладають активні зусилля з пошуку нового місця роботи. Найчастіше це освічені й упевнені в собі фахівці, застребувані 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, у першу чергу, на їх стабілізацію.

Аналіз результатів анкетування оформлюється у вигляді звіту служби персоналу керівництву компанії. У звіті описується структура персоналу за рівнем лояльності та виділяються чинники потенційної плінності кожної групи. Окрім аналізу структури потенційної плінності по групах співробітників, у результаті анкетування мають бути виявлені чинники задоволеності та незадоволеності опитаних людей. Саме ця інформація може бути покладена в основу розробки й оптимізації системи мотивації персоналу в компанії (другий етап роботи). По чинниках потенційної плінності 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 пропонувані стабілізуючі заходи. При цьому негативна інформація, наприклад, про обсяг потенційної плінності, може бути виключена з такого відкритого звіту, щоб не спровокувати підвищення реальної плінності кадрів. Проте інформація про стабілізуючі заходи має бути озвучена, оскільки це підтримує інтерес співробітників до подальших опитувань і сприятиме їх залученню 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 такі 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, що 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 плінних

співробітників з четвертої групи. Їх кількість складає значно більше 20% загальної чисельності персоналу, цей показник перевищує середній рекомендаційний рівень плінності для стабільних підприємств (5 – 7%).

Співробітники з першої, стабільної і лояльної, групи відмітили такі умови роботи в компанії (список наводиться з урахуванням пріоритетів, виділених в анкетуванні): позитивні стосунки в колективі (52% опитаних у цій групі); турбота керівництва про співробітників (18% опитаних); цікава робота (12%); стабільність компанії (8%). Співробітники з другої, лояльної і нестабільної, групи, відмітили умови, що знижують їх стабільність: це відсутність перспектив зростання в компанії (48% опитаних в цій групі) і 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%); відсутня можливість запрошувати членів сім'ї на корпоративні свята і заходи (18%). Нарешті, співробітники з четвертої, нелояльної і нестабільної, групи, відмітили такі чинники потенційної плінності: нецікава робота, багато рутинних завдань (30% опитаних); відсутність перспектив зростання в компанії (28%); відсутність регулярного навчання співробітників компанії (26%); незадовільні стосунки з керівником (12%); конфлікти в колективі (10% опитаних).

Оскільки наявність і зміцнення позитивних стосунків у колективі важливі для співробітників першої групи, у 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. У 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 у 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 компетенцій, 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

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 у сфері 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 на базовому підприємстві з метою аналізу та вивчення плінності 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 демотивуючих чинників кожної групи сформовані напрями розвитку мотиваційного механізму, спрямовані на зниження потенційної плінності кадрів. Проведене дослідження довело, що моніторинг плінності кадрів, розробка і впровадження на цій основі програми управління плінністю кадрів і вдосконалення мотиваційного механізму управлінням підприємством дозволять підвищити ефективність бізнесу, впровадити проактивну політику відносно персоналу, стати привабливішим працедавцем на ринку праці.

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

ЛІТЕРАТУРА

1. Колот А. М. Социально-трудовые отношения : теория и практика регулирования : монография / А. М. Колот. – К. : КНЭУ, 2009. – 230 с.
2. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. - М. : Дело, 2002. – 704 с.
3. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента / Питер Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 398 с.
4. Маковеев П. С. Мотиваційний механізм управління персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nbu.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. – 2009. – Т. 29. Вып. 1.
6. Саенко В. Г. Экономико-информационные аспекты моделей мониторинга / В. Г. Саенко, О. А. Левченко, Н. В. Кока-

рев. – Луганск : Изд-во Восточноукраинского гос. ун-та, 2008. – 148 с.

7. Рух кадрів та використання робочого часу найманих працівників у 2012 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2013/02_13/34.zip

8. Рух кадрів та використання робочого часу найманих працівників у 1 півріччі 2013 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2013/08_13/226_.zip

9. Текучесть кадров [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://balans.ru/ru/library/8/article_39.html

REFERENCES

Druker, Peter F. *Praktika menedzhmenta* [Practice of Management]. Moscow: Viliams, 2003.

Kolot, A. M. *Sotsialno-trudovye otnosheniia: teoriia i praktika regulirovaniia* [Labor Relations: Theory and practice of regulation]. Kyiv: KNEU, 2009.

Meskon, M. Kh., Albert, M., and Khedouri, F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow: Delo, 2002.

Makoveiev, P. S. "Motyvatsiinyi mekhanizm upravlinnia personalom" [Motivation Mechanism of Personnel Management]. <http://www.nbu.gov.ua/articles/18.html>

"Rukh kadriv ta vykorystannia robochoho chasu naimanykh pratsivnykiv u 2012 rotsi" [Movement of personnel and working time of employees in 2012]. http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2013/02_13/34.zip

"Rukh kadriv ta vykorystannia robochoho chasu naimanykh pratsivnykiv u 1 pivrichchi 2013 roku" [Movement of personnel and working time of employees in the 1st half of 2013]. http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2013/08_13/226_.zip

Sheviakov, A. Yu., and Kleyner, G. B. "Sotsialno-ekonomicheskiy monitoring: kontseptsii, problemy, perspektivy" [Socio-economic monitoring: concept, problems and prospects]. *Ekonomika i matematicheskie metody*, vol. 29, no. 1 (2009).

Saenko, V. G., Levchenko, O. A., and Kokarev, N. V. *Ekonomiko-informatsionnye aspekty modeley monitoringa* [Economic and informational aspects of monitoring models]. Lugansk: VostNU, 2008.

"Tekuchest kadrov" [Turnover]. http://balans.ru/ru/library/8/article_39.htm