

УДК 172:331.108

С. Е. Орехова

НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В УПРАВЛЕНИИ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ КОМПАНИИ

Преданность сотрудников – важный фактор рентабельности компании, поэтому главной ценностью компании является ее персонал. В связи с этим руководство успешной компании обязано уделять внимание вопросам, связанным с эффективной организацией работы персонала и повышением уровня удовлетворенности ею. В данной статье рассматривается вопрос о нематериальной мотивации персонала компании.

Ключевые слова: мотивация, управление персоналом, корпоративная культура

Как известно, деятельность любой компании начинается с разработанной и утвержденной программы – стратегии развития. Главной составляющей данной программы является стратегия управления людским капиталом. HR-директор компании по управлению персоналом и его специалисты эйчары (от англ. *Human Resources*, HR – людские ресурсы) призваны мобилизовывать людские ресурсы вокруг стратегических целей компании, формировать продуктивную атмосферу внутри организации, повышая, таким образом, стоимость компании. Вопросы управления персоналом, поведенческой психологии и повышении эффективности компании являются предметом исследований и многочисленных трудов ведущих экспертов в области менеджмента и корпоративного управления таких как: Н. Ансофф [1], К. Боумэн [2], В. А. Василенко, Т. И. Ткаченко [3], Дж. Грейсон [4], И. Б. Гурков [5], Б. Карлофф [6], Э. А. Капитонов, Г. П. Зинченко, А. Э. Капитонов [7], О. Сергеева [8], В. А. Спивак [9–10], Р. С. Гиляровский, В. А. Минкина [11], Е. Шейн [12], Джон Ван Эйкен [13] и др.

Цивилизованная конкуренция в бизнесе предполагает не только жесткое соперничество, но и соблюдение разумных правил, которые минимизируют негативные эффекты и предоставляют возможность совершенствоваться более слабым участникам. Конкуренция в творческой среде должна носить позитивный характер. Это значит, что стимулированию подлежат не только рост прибыльности, увеличение объемов продаж и расширение доли рынка, но и инновации, разработка новых технологий и продуктов/услуг, рост производительности труда, снижение издержек, повышение качества менеджмента и т.д. Поэтому важнейшим условием успеха становятся сотрудничество и вовлеченность каждого сотрудника в достижение общих результатов. Этим и обусловлена актуальность данной статьи.

Прибыль и ее рост непосредственно связаны с преданностью клиентов компании. На рисунке 1 представлен благоприятный замкнутый цикл стратегии услуги, из чего следует, что качество отношений с клиентами зависит от степени удовлетворения потребностей персонала компании. Известно, что чем больше мотивирован персонал, тем в большей степени удовлетворены клиенты. Этот феномен объясняется двумя способами:

- удовлетворенный персонал проявляет большую преданность компании, в которой работает;
- преданность персонала проявляется в более эффективном обслуживании клиентов.

С одной стороны, удовлетворенный персонал компании наилучшим образом устанавливает контакты с клиентами, так как он чаще всего идентифицирует себя со своей компанией и лучше знает ожидания клиентов. С другой стороны, преданный

персонал является также более продуктивным. Таким образом, чтобы повысить качество обслуживания клиентов, необходимо повысить уровень удовлетворения персонала компании. В действительности, чем больше удовлетворены сотрудники, тем больше они преданы идеологии компании. И при более высокой степени преданности он более успешно устанавливает долгосрочные взаимоотношения с клиентами. Анализ многих исследований, на примерах работы ведущих компаний в сервисной сфере, позволил исследователю О. Сергеевой установить взаимосвязь между уровнями удовлетворенности и персонала, и клиентов [8, с. 26]. Иначе, удовлетворение персонала по большей части зависит от удовлетворения клиентов. Разумеется, что на достижении удовлетворения персонала сказываются многие факторы: безопасность работы, удачно организованная контактная зона и т.д. Также нельзя забывать и создании благоприятной атмосферы, которая позволит сделать работу веселой и захватывающей. Джон Ван Эйкен президент консалтинговой компании, специализирующейся на управлении персоналом рекомендует HR-директорам компаний: «Спросите своих работников, как сделать их работу менее обыденной и скучной, одновременно достигая целей организации. Если вы привлечете работников, они будут более преданно относиться к организации и больше уважать вас, потому что вы заботитесь о них» [13]. Нельзя забывать о том, что удовлетворение персонала в значительной степени зависит от чувства гордости за выполненную работу. Кроме того, это чувство в такой же степени значимо, как то, которое декларируют клиенты, удовлетворенные предоставленными товарами или услугами. В результате, удовлетворение запросов, потребностей клиентов повышает уровень удовлетворения персонала, что в свою очередь, также усиливает удовлетворение клиентов. И именно удовлетворенные клиенты демонстрируют преданность, что позволяет повысить рентабельность компании.



Рис. 1 Благоприятный замкнутый цикл стратегии услуги

Как известно, существует два метода мотивации персонала: материальная и нематериальная. Система материальной мотивации – один из важных направлений поощрения коллектива компании, основанная на ключевых показателях эффективности. Она стимулирует служащих к выполнению финансовых и

маркетингових показателів (доля ринку, рентабельність, об'єм продаж і т.д.), но слабо впливає на «нематеріальні» процеси – корпоративний дух, вовлеченість і приверженість компанії і др. Джон Ван Ейкен утверджує «Інформація показує, що задоволення – це не тільки гроші. Конечно, гроші важливі, но працівникам дуже важливо спілкування, визнання з боку керівництва по приводу хорошо зробленої роботи, надійність фірми і просування по службі» [13]. В зв'язі з цим, ейдчарам в проекті стратегії управління людським капіталом необхідно передбачити додаткові мотиваційні інструменти, які можна застосувати для підвищення ефективності діяльності компанії.

Надо відзначити такий ресурс, як публічне визнання і похвала. Ведь для творчих людей вони не менше важливі, ніж рівень доходу і статус. Більше того, публічне поощрення важливо не тільки для співробітників, но і для керівництва компанії, оскільки допомагає задати чіткі і зрозумілі для всіх орієнтири:

- що вважається успіхом;
- по яким критеріям оцінюється успішність;
- що потрібно зробити, щоб стати успішним в компанії.

Визнання досягнень і заслуг окремих співробітників – це яскравий приклад для інших: щоб реалізувати успішні проекти, потрібно знати кращі практики і постійно удосконалювати свій професіоналізм. Аналізуючи нюанси внутрішніх ситуацій, а також потреби всіх «зацікавлених сторін», необхідно сформулювати перелік вимог до корпоративної системи нематеріальної мотивації. Из цього списку складаються ключові цілі для ейдчарів:

- збалансувати систему мотивації;
- оцінити вже реалізовані проекти і виділити найбільш успішні, т.е. те, які внесли суттєвий вклад в виконання планів і поставлених завдань;
- ознайомити всіх співробітників з успішними проектами;
- розробити механізми і створити традиції публічного визнання заслуг співробітників, учасників в розробці успішних проектів.

Таблиця 1

Используемые каналы внутренних коммуникаций

Каналы коммуникаций	Формат подачи информации
Корпоративные средства массовой информации: – информационный стенд; – информационные рассылки (пресс-релизы, сообщения); – публикации в корпоративном издании; – интернет (корпоративный www-сайт)	– статьи о ходе соревнования, интервью с номинантами и победителями определенных этапов и на заключительном этапе, фотографии награждения и т.п.; – создание на корпоративном портале специализированного форума для обсуждения материалов о соревновании; – создание на интернет портале «Доски почета», где будет размещена информация о лауреатах премии и лучших проектах.
«Доска почета»	информационный стенд с фотографиями и комментариями о лучших сотрудниках и информации о их достижениях.
Оценка лояльности и вовлеченности сотрудников	включение в анкеты для проведения ежегодных опросов специальных вопросов, связанных с проектом.
Фокус – группы с сотрудниками	– подведение итогов очередного этапа соревнования; – разработка рекомендаций для последующего развития проекта.

После того, как определены цели и задачи, необходимо обозначить главные принципы проекта нематериальной стимуляции. Во-первых – проект должен охватить всех сотрудников компании; во-вторых – проект должен иметь временные рамки (как правило, на протяжении года). В этот период будет поддерживаться высокий уровень позитивной конкуренции между сотрудниками. И еще одно обязательное условие, ход соревнования должен максимально широко освещаться с использованием внутренних средств коммуникации, представленных в таблице 1. При разработке PR-концепции необходимо выбрать такие коммуникационные каналы и форматы подачи информации, которые будут обеспечивать наиболее эффективное освещение проекта, привлекут внимание сотрудников, обеспечат постоянную поддержку «конкурентной составляющей» проекта.

Таким образом, рассмотренная форма нематериальной мотивации дает возможность «рождению» иных проектов и форм стимуляции творческих инициатив персонала компании. Это живой процесс, который позволяет обновлять и актуализировать новые проекты. Это так же дает возможность сотрудникам компании более широко осознать и понять все элементы корпоративной культуры компании. В таком процессе улучшается психологический климат в коллективе, повышается инициативность сотрудников, появляются сотрудники – носители корпоративного – имиджа компании. Следовательно, создание корпоративной культуры компании, в которой культивируется позитивная конкуренция – это наука и искусство. И если в компании ценятся творчество и здоровые амбиции, сотрудники желают и работают на «полную силу», то в итоге выигрывают все участники процесса – компания, коллектив и потребитель.

Список использованной литературы

1. Ансофф Н. Новая корпоративная стратегия / Н. Ансофф. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
2. Боумэн К.. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн. – М.: Банки и биржи, 1997. – 175 с.
3. Василенко В.О. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 395 с.
4. Грейсон Дж. Американский менеджмент на пороге XXI века: пер. с англ. / Дж. Грейсон, К. О'Делл. – М.: Экономика, 2001. – 319 с.
5. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации / И.Б. Гурков. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» Интел-Синтез», 2001. – 208 с.
6. Карлоф Б. Деловая стратегия: пер. с англ / Б. Карлоф. – М.: Экономика, 2001. – 239 с.
7. Корпоративная культура. Теория и практика / Э.А. Капитонов, Г.П. Зинченко, А.Э. Капитонов. – М.: Альфа-Пресс, 2005. – 352 с.
8. Сергеева О. Стратегия предоставления услуги / О. Сергеева // Маркетинг и реклама. – 2004. – №10. – С. 22 – 27.
9. Спивак В.А Корпоративная культура / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2001. – 345 с.
10. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом: учеб. пособ. / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2000. – 412 с.
11. Справочник информационного работника / Р.С. Гиляровский, В.А. Минкина и др.; под. ред. Р.С. Гиляровского. – СПб.: Профессия, 2005. – 552 с.
12. Шейн Е. Организационная культура и лидерство / Е. Шейн; пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.
13. Эйкен Д. Как изменятся задачи и положение руководителя службы персонала в условиях кризиса [электронный ресурс] / Д. Эйкен. – Режим доступа: <http://novslovo.ru/blog/ponimanie-marketinga-ot-dzhova-van-eykena>
Стаття надійшла до редакції 15.09.2011р.

С. Є. Орехова

НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КЕРІВНИЦТВІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ КОМПАНІЇ

Відданість співробітників - важливий фактор рентабельності компанії, тому головною цінністю компанії є її персонал. У зв'язку з цим керівництво успішної компанії зобов'язано приділяти увагу питанням, пов'язаним з ефективною організацією роботи персоналу і підвищенням рівня задоволеності нею. У даній статті розглядається питання про нематеріальну мотивацію персоналу компанії.

Ключові слова: мотивація, управління персоналом, корпоративна культура

S. E. Orekhova

MOTIVATION STAFF IN THE OFFICE

Fidelity of employees is an important factor of profitability of the company, therefore the main value of the company is its personnel. In this connection the management of the successful company is obliged to pay attention to the questions connected with the effective organization of work of the personnel and increase of level of satisfaction by it. The question about non-material motivation of the personnel of the company is considered in this article.

Key words: motivation, personnel management corporate culture

УДК 651.5

І. О. Петрова

АНАЛІЗ ДОКУМЕНТНИХ ПОТОКІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

У статті аналізуються вхідний, вихідний, внутрішній документопотоки, які утворюються у процесі діяльності органів місцевого самоврядування. Акцентується увага на одній з основних характеристик документопотоків – вид документа.

Ключові слова: документопотоки, документ, вхідний документопотік, вихідний документопотік, внутрішній документопотік, органи місцевого самоврядування.

Формування й розвиток місцевого самоврядування в державі є доказом наявності на її території демократичного управління. Після проголошення незалежності України 24 серпня 1991 року почався процес розвитку й зміцнення демократичної, правової держави [3, с. 2]. Одним з напрямків цього процесу було створення інституту місцевого самоврядування. Пошук більш ефективної форми цієї системи влади на місцях виявився тривалим. Він завершився після надання місцевому самоврядуванню конституційного статусу та ухвалення Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 року [4, с. 17]. В останньому чітко зазначено, що місцеве самоврядування – невід'ємна частина громадянського суспільства, що безпосередньо виявляє волю народу і є однією з основ конституційного устрою демократичної держави. До того ж, 15 липня 1997 року був прийнятий Закон України «Про ратифікацію Європейської хартії місцевого самоврядування» [4, с. 10]. Таким чином, для подальшого формування й розвитку місцевого самоврядування в Україні були обрані європейські принципи місцевої та регіональної демократії.

Міське самоврядування в Україні – це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста – самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України [3, с. 42]. Згідно з