План

Введение

1. Понятие и сущность мотивации

2. Виды мотивации и их характеристика

3. Повышение эффективности работы организации с помощью мотивации

4. Значение мотивации для эффективности работы организации на примере РПО "арго"

Заключение

Список используемых источников и литературы

## Введение

Английское слово "менеджмент" сегодня известно каждому образованному человеку. В самом простом понимании, менеджмент - это умение с помощью труда, интеллекта, мотивов поведения других людей добиваться поставленных целей. Менеджмент - по-русски "управление" - система функций, вид управленческой деятельности. Менеджмент - это также область человеческих знаний, научных исследований, помогающих наилучшим образом осуществлять управленческие функции. Менеджмент - это область деятельности определенной категории людей, целого социального слоя - менеджеров, которые осуществляют работу по управлению.

Менеджмент как наука управления основан на практике управления, в то же самое время он разрабатывает средства и методы, которые бы способствовали повышению эффективности управленческой деятельности, обеспечивающей высокую производительность труда, рентабельность производства, в целом эффективность организации.

Так исторически сложилось, что Россия отстала в своем экономическом развитии от "рыночных" стран мира, и теперь должна пройти этап переустройства (или трансформации) общества, осуществляя творческий синтез зарубежного опыта с учетом своей уникальности и самобытности. Как известно, экономические законы, в отличие от законов природы, опосредованы "живыми людьми", в желаниях и выборах которых наличествуют ожидания, нормы, установки, традиции, моральные и нравственные ценности. Наши неудачи в проведении экономических реформ связаны с неопределенностью стратегии кардинального переустройства общества (включая политическую, социальную и нравственную среду), а также со слепым копированием чужого и чуждого нам опыта. Мы не учли, что Россия имеет свою тысячелетнюю историю предпринимательства и что "…русская народная этика и эстетика, имеющие еще дохристианские корни, создавали в жизни и ведении бизнеса атмосферу почитания идеалов добра, справедливости и правды". [[1]](#footnote-1) Чтобы не допускать грубых ошибок в дальнейшем, нам необходимо критически переосмыслить опыт внутрифирменного и отраслевого управления в мире, но главное - научиться находить наилучшие (оптимальные) решения в условиях недостаточной стабильности и неопределенности социально-экономической жизни, характерной для сегодняшней России. Речь идет об освоении творческого подхода к принятию решений.

Необходимость повышения эффективности экономической деятельности в России, становление рыночных отношений требуют соответствующего аппарата управления, специально подготовленных людей-менеджеров, которые способны организовать социально-экономические структуры и рационально (научно) управлять ими.

Среди комплекса проблем менеджмента особую роль играет проблема совершенствования управления персоналом фирмы. Задачей этой области менеджмента является повышение эффективности производства за счет всестороннего развития и разумного применения творческих сил человека, повышение уровня его квалификации, компетентности, ответственности, инициативы.

Экономика - сложная система рефлекторного типа: человеческий фактор не описывается однозначной реакцией на предъявленное требование или воздействие.

Одна из основных задач перехода к рыночной экономике и ее функционирования - усиление хозяйственной мотивации и стимулов эффективного, высокопроизводительного труда. От успешного решения этой задачи в огромной мере будет зависеть формирование необходимого обществу отношения к труду, использование всех резервов и возможности повышения его производительности.

Исследование методов и направлений трансформации механизма мотивации труда в формирующейся рыночной среде представляет собой одну из наиболее важных и сложных задач экономической науки. Становление подлинно рыночного хозяйства и соответствующих ему методов мотивации труда обусловливают необходимость их осмысления, теоретического обоснования, что невозможно без критического рассмотрения отечественного опыта и творческого заимствования зарубежных моделей, категорий, понятий и их адаптации применительно к российским реалиям.

Актуальность рассматриваемой темы обусловлена тем, что переход к социально ориентируемому рынку предполагает необходимость создания адекватного механизма мотивации труда. Без этого нельзя рассматривать на практике объективные предпосылки для повышения эффективности производства - основы роста реальных доходов и уровня жизни населения. При этом конечным пунктом осуществления всех реформ является предприятие (фирма), где непосредственно происходит соединение рабочей силы со средствами производства, осуществляется процесс трудовой деятельности.

Объектом исследования являются способы мотивационного воздействия на персонал предприятия с целью повышения эффективности в организации.

Цель данной работы - рассмотреть мотивацию как стимулирующий рычаг повышения эффективности в организации.

Для достижения цели поставлены следующие задачи.

Охарактеризовать понятие и сущность мотивации.

Классифицировать различные способы мотивационного воздействия и дать их характеристику.

Раскрыть роль использования мотивации в повышении эффективности работы организации.

Раскрыть значение и эффективность мотивации на примере работы конкретной организации. Поскольку в сетевом маркетинге и структурном бизнесе значение мотивации проявляется особенно ярко, в данной работе рассмотрены значение и эффективность мотивации в работе российского потребительского общества "Арго", которое осуществляет свою деятельность в сфере структурного бизнеса.

Для успешного решения поставленных задач были использованы различные источники: научная, учебная и справочная литература, статьи и обзоры, опубликованные в периодической печати, также материалы Internet-сайтов и серверов. Полный список используемых источников приведен в разделе "Список использованных источников".

Работа имеет следующую структуру: введение, определяющее цели и задачи, а также общие вопросы работы; четыре главы, включающие в себя разделы, в каждом из которых рассматривается одна из поставленных задач или ее часть, в разделе "Заключение" подведены итоги проделанной работы и сделаны выводы из изученного материала. Пояснительные таблицы и схемы находятся в разделе "Приложения".

Ссылки на источники и цифры, упоминаемые в тексте, приводятся в конце страницы; нумерация ссылок сквозная по всей работе.

## 1. Понятие и сущность мотивации

За тысячи лет до того, как слово "мотиваци*я"* вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации.

Ещё со времён Адама Смита традиционно считалось, что если работник получает оплату за свой труд, значит, он должен быть доволен. Труд часто рассматривался лишь как средство заработка. Между тем, результаты исследований свидетельствуют о том, что оплата труда является необходимым, но недостаточным условием мотивации трудовой деятельности. [[2]](#footnote-2)

Разработано множество часто противоречивых теорий для объяснения того, почему индивид действует; почему он выбирает именно те действия, которые совершает; почему некоторые люди обладают более сильной мотивацией, чем другие, в результате чего добиваются успеха там, где имеющие не меньшие возможности и способности терпят неудачу. Одни психологи отдают предпочтение роли внутренних механизмов, ответственных за действия индивида; другие видят причину мотивации во внешних стимулах, поступающих от окружающей среды; третьи изучают основополагающие мотивы как таковые, делая попытку выяснить, какие из них являются врожденными и какие - приобретенными; четвертые исследуют вопрос о том, служит ли мотивация для ориентирования деятельности индивида с целью достижения определенной цели или же просто является источником энергии для поведенческих актов, определяемых другими факторами, такими, например, как привычка.

Для того чтобы всесторонне раскрыть понятие мотивации, необходимо рассмотреть три аспекта этого явления:

что в деятельности человека находится в зависимости от мотивационного воздействия;

каково соотношение внутренних и внешних сил;

как мотивация соотносится с результатами деятельности человека.

Человека побуждает к активным действиям, в том числе и к труду, необходимость удовлетворения различных потребностей.

*Потребности* - это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Люди по-разному могут пытаться устранять потребности, удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. При этом не все потребности осознаются и осознанно устраняются. Если потребность не устранена, то это не предполагает, что она устранена навсегда. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека.

Потребности могут быть *врожденными* и *приобретенными* в результате воспитания.

По происхождению потребности бывают *естественными (*в пище, воде и т.п.) и *социальными (*в признании, славе), а исходя из содержания - *материальными* и *нематериальными.*

Выделяется три уровня удовлетворения потребностей:

минимальный - обеспечивает выживание;

нормальный - поддерживает у работника способность с должной отдачей трудиться (отражается в рациональном потребительском бюджете);

уровень роскоши, когда удовлетворение потребностей становится самоцелью или средством демонстрации высокого общественного положения.

Потребности в объектах демонстративного потребления, стоимость которых сама становится потребностью, получили название *искусственных.*

Для того чтобы потребность заработала, нужны *мотивы,* т.е. психологические причины (осознанные или неосознанные порывы, стремления), побуждающие людей к активным действиям, направленным на ее удовлетворение.

Речь может идти, например, о желании человека обладать чем-то или, наоборот, избежать такого обладания; получать удовлетворение от уже имеющегося у него объекта, который он хочет сохранить, или избавиться от него.

Можно дать следующее определение: мотивация труда - это совокупность движущих сил, которые побуждают человека к осуществлению определенных действий; система факторов, вызывающих активность человека и определяющих направленность его поведения.

*Мотив* (от франц. mоtif - побуждение) выступает как, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. Мотивы к труду формируются до начала профессиональной трудовой деятельности. Человек усваивает ценности и нормы трудовой морали и этики, закладывающие основы его отношения к труду. Мотив находиться "внутри" человека, имеет "персональный" характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Создание, поддержание и формирование условий для побуждения людей является достаточно сложным делом. Так как мотивы трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Однако имеют место общие принципы формирования и сохранения мотивации, и менеджер призван, по возможности, искать мотивацию персонала и в привлекательности труда, ее творческом характере, в высокой оплате труда, и в служебном росте.

Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. Мотивы поддаются осознанию. Человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности.

Выделяют следующие основные типы мотивов:

Мотив как внутренне осознанные потребности (интересы), побуждающие к действиям (чувство долга), связанным с их удовлетворением;

Мотив как неосознанная потребность (желание);

Мотив как инструмент удовлетворения потребности. Например, мотивом может стать цель, если приобретает для человека особый смысл;

Мотив как намерение, побуждающее поведение;

Мотив как комплекс перечисленных факторов.

Поведение человека, как правило, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках которой они находятся в конкретном отношении друг к другу по уровню взаимодействия на человека.

Соотношение различных мотивов, влияющих на поведение людей, образует его *мотивационную структуру.* У каждого человека она индивидуальна и обусловливается множеством факторов: полом, возрастом, образованием, воспитанием, уровнем благосостояния, социальным статусом, должностью, личными ценностями, отношением к труду, работоспособностью и т.д. Изучить эту структуру - это задача менеджера.

*Мотивирование -* это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит оттого, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.

*Виды мотивов к труду:*

1. Мотив социальности (потребность быть в коллективе). Данный мотив особенно характерен для восточного (японского) стиля управления персоналом "групповая мораль". Потребность работать в "хорошем коллективе", по мнению многих социологов, входит в лидирующую группу ориентации работника в России.

2. Мотив самоутверждения характерен для значительного числа работников, преимущественно молодого и среднего возраста. По мнению Герцберга, он является собственно мотивирующим фактором для сотрудников высокой квалификации.

3. Мотив самостоятельности присущ работникам с "хозяйской" мотивацией, которые готовы жертвовать стабильностью, а иногда и более высокими заработками взамен установки "быть хозяином и самостоятельно вести свой бизнес".

4. Мотив надежности (стабильности) присутствует тогда, когда предпочтение отдается стабильности бытия и деятельности. В силу различных причин (исторических, этнических и д. т) доля россиян, ориентирующихся на надежность и стабильность, существенно выше доли тех, кто предпочитает риск и предпринимательство.

5. Мотив приобретения нового (знаний, вещей и д. т) лежит в основе многих элементов воздействия. Особенно он важен в среде высококвалифицированных специалистов.

6. Мотив справедливости. В каждом обществе устанавливается свое понимание справедливости. Однако несоблюдение справедливости с точки зрения работников ведет к де6мотивации.

7. Мотив состязательности как основа организации соревнования на предприятии один из сильнейших мотивов, действующих во все времена. Определенная степень выражения состязательности генетически присуща каждому человеку. При малых затратах он дает ощутимый экономический эффект.

Мотивационная структура личности достаточно стабильна, но поддается целенаправленному формированию и изменению, например, в процессе воспитания, что приводит и к изменению поведения.

Для успешного руководства подчиненными необходимо хотя бы в общих чертах знать основные мотивы их поведения и способы воздействия на них (развитие желательных, ослабление нежелательных) и возможные результаты таких усилий.

Механизм, с помощью которого формируются условия, побуждающие людей к деятельности, получил название *мотивационного.* Он состоит из двух элементов: механизма внешнего целенаправленного, *стимулирующего воздействия (*побуждения и принуждения) и механизма реализации внутренней *психологической предрасположенности* к той или иной деятельности.

Помимо потребностей и мотивов, мотивационный механизм включает:

Притязания - желаемый уровень удовлетворения потребностей, детерминирующий поведение. На него влияют ситуация, успехи и неудачи. Если он достигнут, то, скорее всего, потребности не превращаются в мотивы;

Ожидания - оценку личностью вероятности наступления события, которая конкретизирует притязания применительно к ситуации; предположение о том, что результат деятельности будет иметь определенные последствия. Ожидания и притязания нужно тщательно учитывать, чтобы они не стали демотивирующим фактором;

Установки - психологическая предрасположенность, готовность человека к тем или иным поступкам в конкретной ситуации;

Оценки - характеристики степени возможного достижения результата или удовлетворения потребностей;

Стимулы - блага, возможности и проч., находящиеся вне субъекта, с помощью которых он может удовлетворить свои потребности, если это не требует невозможных действий.

Общая схема мотивационного процесса, отражающая его цикличность и многоступенчатость, а также взаимосвязь потребностей, мотивов и целей, представлена на схеме в Приложении 1. [[3]](#footnote-3)

Эта схема является довольно условной и дает лишь самое общее представление о взаимосвязях потребностей и мотивов. Реальный же мотивационный процесс может быть значительно более сложным. Мотивы, движущие человеком, чрезвычайно сложны, подвержены частым переменам и формируются под воздействием целого комплекса внешних и внутренних факторов - способностей, образования, социального положения, материального благосостояния, общественного мнения и т.п. Поэтому прогнозирование поведения членов коллектива в ответ на разные системы мотивации весьма затруднительно.

*Стимулирование (*стимулирующее воздействие) представляет собой процесс применения стимулов, которые призваны обеспечивать либо повиновение человека вообще, либо целенаправленность его поведения. Это достигается путем ограничения или, наоборот, улучшения возможностей удовлетворения его потребностей.

Стимулирование может быть *актуальным (*текущим), которое осуществляется с помощью заработной платы, и *перспективным (с* помощью условий для карьеры, участия в собственности). Последнее эффективнее при больших целях, стоящих перед человеком, высокой вероятности их достижения, наличии у него терпения, целеустремленности.

Выделяют два варианта стимулирования - мягкий и жесткий.

*Жесткое* стимулирование предполагает *принуждение* людей к определенным действиям и основывается на некоем ценностном минимуме (страхе). Его примером служат сдельная заработная плата или оплата за конечный результат (его можно не получить), отсутствие социальной защиты (ее наличие ослабляет стимулирующий механизм).

*Мягкое* стимулирование основано на *побуждении* к деятельности в соответствии с ценностным максимумом. Его инструментом является, например, социальный пакет (благ, гарантий).

Идеальный вариант мотивационного механизма предполагает, что внутренние мотивы (желания) должны первенствовать по отношению к внешним положительным мотивам (побуждению), а те, в свою очередь, иметь приоритет перед внешними отрицательными мотивами (принуждением).

При изучении мотивации необходимо учитывать следующие важнейшие положения:

поведение человека определяется рациональными и иррациональными причинами;

они объясняют друг друга, этим вызвана необходимость изучения поведения в совокупности всех его аспектов, а не ограничения одним из них;

смысл поведения или отношения невозможно сразу выявить; его можно определить в результате изучения всей совокупности данных;

отношение и поведение не являются данными раз и навсегда, со временем они могут изменяться, они подвергаются различным влияниям (увеличение дохода, изменение круга знакомств).

Результаты изучения мотивации представляют ценный материал для маркетинговых коммуникаций. [[4]](#footnote-4)

Бесспорно, что мотивы труда у предпринимателя и наемного работника различны. Соответственно разными будут и мотивационные механизмы: на предпринимателя воздействует государство; на наемного работника - предприниматель (им может быть и физическое лицо, и коллектив, и само государство), использующий разные стимулы при создании механизма трудовой мотивации. Они будут меняться в зависимости от целей развития производства на макро- и микроуровне. И, тем не менее, у этого принципиально разного многообразия мотивов есть одна общая черта - в любом случае речь идет об удовлетворении потребностей. Можно сказать, что потребности составляют сущность системы мотивов.

Человек как работник одновременно выступает в двух ипостасях: как производитель и как потребитель. Причем в условиях все углубляющегося разделения труда вовсе не обязательно, чтобы он был потребителем производимой им продукции. В условиях современного производства качество его работы воздействует на его потребление опосредованно - через оплату его труда. В тех случаях, когда нарушается принцип распределения по количеству и качеству труда, мотивы трудовой деятельности крайне обедняются. Если работник знает, что он не сможет удовлетворить потребности за счет собственного трудового вклада, последний (даже неосознанно) может быть сведен к тому минимуму, который необходим для элементарного поддержания жизни на уровне средних стандартов.

Можно сказать, что стимулы - это всего лишь внешние условия, которые ставят человека в определенную экономическую ситуацию. Мотив же - внутреннее побуждение; производственное отношение, возникающее на уровне личности. И при всем многообразии стимулов должен существовать какой-то основополагающий, исходный, который давал бы импульс к возникновению мотива как внутренней потребности человека.

Сегодня в нашем обществе трудовая мотивация подорвана у всех категорий наемных работников. В отдельных случаях сохраняется лишь интерес к конкретным видам деятельности, поскольку мотив сочетает в себе интерес к труду не только как к деятельности, но и как к результату. Мотивы деятельности человека многообразны и определяются различными обстоятельствами, однако устойчивость мотивов, независимо от обстоятельств, возникает и сохраняется только при снятии противоречия между присвоением и отчуждением. В процессе этого снятия только и может возникнуть мотив к труду как внутренняя потребность в деятельности, как производственное отношение на уровне личности. [[5]](#footnote-5)

Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия. Он может работать в полную силу, а может и в полсилы. Также он может стремиться брать работу полегче, а может браться за сложную и тяжелую работу, может выбирать решение попроще, а может искать и браться за сложное решение. Все это отражает, какие усилия готов затрачивать человек. И зависит это от того, на сколько он смотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы.

Человек может по-разному стараться, выполняя свою роль в организации. Одному может быть безразлично качество его труда, другой может стремиться сделать все наилучшим образом, работать с полной отдачей, не отлынивать от работы, стремиться к повышению квалификации, совершенствованию своих способностей в работе.

Настойчивость продолжать и развивать начатое дело - важная характеристика деятельности, так как часто встречаются люди, которые быстро теряют интерес к начатому делу. И если даже они имели хорошие результаты деятельности в начале, то потеря интереса и отсутствие настойчивости может привести к тому, что они сократят усилия и станут меньше стараться, выполняя свою роль на существенно низком уровне по сравнению с их возможностями. Отсутствие настойчивости также негативно сказывается на доведении дела до конца. Работник может выдвигать прекрасные идеи и ничего не делать для их выполнения, что на практике будет оборачиваться для организации упущенными возможностями.

Добросовестность, означающая ответственное выполнение работы, т.е. с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм, для многих видов работ является важнейшим условием их успешного выполнения. Человек может иметь хорошие квалификацию и знания, быть способным и созидательным, много работать. Но при этом он может относиться к своим обязанностям спустя рукава, безответственно. И это может сводить на нет все положительные результаты его деятельности. Руководство организации должно хорошо представлять себе это и стараться строить систему мотивирования таким образом, чтобы она развивала у сотрудников такую важную характеристику их поведения, как добросовестность.

Направленность как характеристика деятельности человека указывает на то, к чему он стремиться, осуществляя определенные действия. Человек может выполнять свою работу потому, что она приносит ему определенное удовлетворение (моральное или материальное), а может потому что он стремиться помочь своей организации добиться ее целей. Для управления очень важно знать направленность действий человека, однако не менее важно уметь, если надо, с помощью мотивирования ориентировать эти действия в направлении достижения определенных целей.

Говоря о системе управления людьми в организации, необходимо отдавать себе отчет в том, что мотивация - это не столько технологии, процедуры, документы и регламент, сколько искусство, потому что обращаться приходится как к разуму, так и к чувствам сотрудника, т.е. нужно не просто ставить задачи перед подчиненными и требовать их выполнения, а нужно вовлекать сотрудников в решение общей задачи и все должны понимать, что они одна команда, идущая к общей цели.

## 2. Виды мотивации и их характеристика

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. В этой связи как синонимичные термину мотивация используются также термины стимулирование и мотивирование[[6]](#footnote-6).

Долгое время считалось, что единственным и достаточным стимулом для побуждения работника к эффективному труду является материальное вознаграждение. Тейлор, основатель школы научного менеджмента, разработал свою систему организации труда работников, убедительно доказывающую связь между производительностью труда и его оплатой. Однако эксперименты Мэйо в Хоторне обнаружили значительное влияние на производительность труда других факторов - психологических. Со временем появились различные психологические теории мотивации, пытающиеся с разных позиций рассмотреть определяющие факторы и структуру мотивационного процесса. В результате так называемая политика "кнута и пряника" сменилась выработкой более сложных систем стимулирования мотивации работников к труду, базирующихся на результатах ее теоретического изучения[[7]](#footnote-7).

Многообразие видов мотивации представлено на схеме в Приложении 2.

Во-первых, можно выделить трудовую, предпринимательскую и хозяйственную мотивации. Трудовая побуждает человека к удовлетворению своих потребностей посредством трудовой деятельности. Предпринимательская отличается целевой направленностью, увеличением степени риска при стремлении к удовлетворению потребностей, зависимостью от внешней среды. Она появляется там и тогда, когда появляется предпринимательство. Хозяйственная мотивация объединяет эти две формы.

На мотивацию отдельных хозяйствующих субъектов (хозяйственную мотивацию), безусловно, будет оказывать влияние макроэкономическая мотивация, т.е. социально-экономические условия жизни, политика, культура. Так, общеизвестно, что для предприятий США характерна мотивация по результатам, основанная на традициях индивидуализма. В Японии же ранговая мотивация опирается на традиции коллективизма и взаимопомощи.

Необходимо различать мотивацию *индивидуальную и групповую*. Известно, что индивидуальные и групповые потребности человека далеко не всегда совпадают. Отсюда то, что может мотивировать труд конкретного работника, порой не является фактором мотивации для группы сотрудников. Причина этого явления заключается в индивидуальности людей, обладающих разным мировоззрением, воспитанием, образованием, отношением к материальным и духовным ценностям. Поэтому установление взаимосвязи между индивидуальной и групповой мотивацией состоит в решении проблемы сочетания индивидуальных и групповых целей и интересов.

В зависимости от того, какие цели преследует мотивация можно выделить два вида мотивирования: внешнее и внутреннее.

*Внешнее мотивирование* представляет собой своего рода процесс административного воздействия или управления: руководитель поручает работу исполнителю, а тот ее выполняет. При таком виде мотивирования работодателю надо знать, какие мотивы могут побуждать конкретного работника выполнить работу качественно и в срок. Это может быть как нормальная оплата работы или премия, так и простая похвала или иной вид морального поощрения.

Внешнюю мотивацию можно рассматривать в двух формах: как *административную и экономическую*. Административная означает выполнение работы по команде или указу, т.е. в результате прямого принуждения с соответствующими санкциями за выполнение. Она опирается на дисциплину труда, требования трудового договора или контракта. Существует еще одна форма внешней мотивации - *статусная,* опирающуюся на служебное положение работника.

Внешние методы стимулирования и мотивации можно разделить на материальные и нематериальные. Рассмотрим их подробнее.

*Материальные методы стимулирования и мотивации.*

Выбор рациональных форм и систем оплаты труда персонала имеет важнейшее социально-экономическое значение для каждого предприятия в условиях рыночных отношений. Формы и системы оплаты труда работников создают на всех уровнях хозяйствования материальную основу развития человеческого капитала, рационального использования рабочей силы и эффективного управления персоналом всех категорий. Вознаграждение персонала за труд или компенсация работникам затрачиваемых усилий играет весьма существенную роль в привлечении трудовых ресурсов на предприятия, в мотивировании, использовании и сохранении необходимых специалистов в организации или на фирме.

Неэффективная или несправедливая система вознаграждения может вызвать у работников неудовлетворенность как размерами, так и способами определения и распределения доходов, что в конечном итоге может повлечь за собой снижение продуктивности труда, качества продукции, нарушение трудовой дисциплины и т.п. В свободных рыночных отношениях работники, недовольные сложившейся системой оплаты труда, могут просто вступить в открытый конфликт с руководством фирмы, прекратить работу или организовать забастовку, что в последнее время подтверждается реальной практикой отечественных предприятий.

Связь вознаграждения работников с фактическими результатами производственной деятельности тех или иных организаций осуществляется с помощью используемых ими форм и систем заработной платы. Они определяют механизм зависимости вознаграждения каждого работника от результативности от трудовой деятельности. В любой организации труд, затраченный конкретным исполнителем, может быть выражен количеством отработанного им рабочего времени или объемом произведенной продукции, выполненных работ или оказанных услуг. В зависимости от того, в каких экономических показателях измеряются затраты или результаты труда, принято различать повременную и сдельную формы оплаты труда персонала. При повременной оплате величина вознаграждения работника зависит от фактически отработанного рабочего времени, а при сдельной - от объема выполненных работ и услуг.

В современной практике часто используются *смешанные системы* заработной платы - одна часть вознаграждения каждого работника зависит от результатов работы группы (как правило, переменная), а другая - от индивидуальных особенностей (постоянная, должностной оклад).

*Бестарифная система* оплаты труда ставит заработок рабочего в полную зависимость от конечных показателей работы всего трудового коллектива. Поэтому применять эту систему можно лишь там, где эти результаты могут быть точно уточнены и есть общая заинтересованность и ответственность за конечные результаты труда. Немаловажным фактором в этих условиях является доверие всех членов коллектива друг к другу и руководителю. Работникам присваивается определенный квалификационный уровень, но никакой соответствующей тарифной ставки не устанавливается.

*Комиссионная система* оплаты труда применяется для работников, которые трудятся по соглашениям и договорам. В этом случае оплата устанавливается в виде фиксированной доли дохода, получаемого предприятием от реализации продукции (услуг), производимой работником.

*Система оплаты труда, основанная на плавающих окладах*, предполагает, что по результатам работы данного месяца в следующем месяце для специалистов образуются новые должностные оклады.

*Системы оплаты труда на малых предприятиях*, предметом деятельности которых является оказание сервисных услуг, консалтинг, инжиниринг, возможно применение так называемой ставки трудового вознаграждения.

В первую очередь, когда говорят о материальном стимулировании сотрудников, подразумевается, что заработная плата делится на переменную и постоянную составляющие, причем постоянная часть заработной платы выплачивается за выполнение должностных обязанностей (или должностной инструкции), а переменная часть зависит от того, насколько успешно сотрудник работает и выполняет те задачи, которые ставит перед ним компания и руководство. На первый взгляд кажется, что наиболее просто и логично перейти к подобной системе оплаты труда в сбытовых подразделениях компании, т.к именно результат работы продавцов виден невооруженным глазом - на расчетном счету или в кассе компании. Поэтому продавцам устанавливается процент от выручки и больше о стимулирования персонала отдела продаж можно не задумываться, Но жизнь оказывается более сложной и подобная схема в 90% случаев не работает. Причем в большинстве случаев внедрение подобной схемы стимулирования может полностью демотивировать сотрудников со всеми вытекающими последствиями. Также нужно учитывать, что подобная схема работает только в случае "простой" системы сбыта, которую в настоящее время встретить можно весьма нечасто.

Второй крайностью, к которой может прийти руководство компании, является разработка системы стимулирования, в которой учитываются все критерии, начиная от объема продаж и заканчивая фазой луны. В этом случае основной проблемой будет являться то, что кроме непосредственного разработчика системы, никто не будет понимать, за что он получает деньги, и процесс расчета переменной части будет напоминать колдовской обряд, результатом которого будет некая цифра в ведомости.

Именно поэтому, при разработке системы материального стимулирования, важно соблюсти баланс и разработать индивидуальную систему стимулирования не только для каждого подразделения в рамках компании, но и для структурных единиц в рамках подразделений и система должна максимально учитывать степень влияния сотрудников подразделения на конечный результат. [[8]](#footnote-8)

Во многих научных публикациях сейчас прямо говорится о том, что заработная плата плохо выполняет свои стимулирующие функции. При этом подчеркивается, что она превратилась в разновидность социального пособия, что трудовые доходы не обеспечивают снижения бедности, блокируя, тем самым, потенциал экономического роста, что длительное неудовлетворение материальных потребностей приводит к абсолютизации их ценности и т.п.

Если заработная плата не является важным мотивирующим фактором, то фактически невозможны ни самоорганизующиеся тенденции положительного развития организаций и корпоративных сетей, составляющие суть эволюционного менеджмента, ни активное использование принципа изменчивости организационных структур управления, ни, тем более, организация производства конкурентоспособной продукции в условиях нестабильности. [[9]](#footnote-9)

Большинство руководителей считает, что, если они не смогут предложить солидную зарплату или внушительные премиальные, люди будут лениться, не чувствуя достаточных стимулов. Но следует больше заботиться не о том, с чего платить высокие оклады, а о том, чтобы обеспечить своим сотрудникам справедливое вознаграждение. Справедливость - это соблюдение принципов правильности, беспристрастности, честности.

Людям свойственно сравнивать себя с другими. Они соотносят размер своего жалованья с тем, что имеют окружающие. Ощущение, что в вознаграждении за выполненную работу имеет место несправедливость, может серьезно ухудшить мотивацию. Политика справедливого вознаграждения имеет достаточно веское основание. В настоящее время одним из сильнейших стимулов в работе становится осознание того, что ваш труд, в отличие от усилий коллег, оценен справедливо.

Необходимо понимать, что поощрение сотрудника - это предоставление ему возможности почувствовать свою значимость. Все хотят знать, как оценивается их труд в сравнении с работой других, и судят в данном случае по размеру денежного вознаграждения. Важно понимать, что заработок сотрудника сильно влияет на его самооценку и мотивацию; не менее полезно также знать, как человек будет реагировать на замеченную им несправедливость.

Помимо зарплаты есть другое средство мотивации - внутрифирменные льготы**:**

оплата фирмой медицинских услуг;

страхование на случай длительной потери трудоспособности;

полная или частичная оплата расходов на проезд работника к месту работы и обратно;

предоставление своим работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента;

предоставление права пользования транспортом фирмы;

отпуск;

членство в клубах;

консультирование по юридическим, финансовым и другим проблемам;

питание во время работы;

другие расходы.

Всевозрастающее значение в формировании дохода приобретают такие формы, как *участие в прибылях и в акционерном капитале*. Это можно объяснить не только стремлением к социальной гармонии, но и возможностью ухода от налогов, которые приобретает в рыночной экономике все более возрастающее значение и толкает работодателей на поиски возможностей их неуплаты.

Еще один вид вознаграждения, которым руководитель может распорядиться по своему усмотрению, - *премиальные выплаты* (бонусы). Они могут быть как плановыми (ежегодные премии к определенной дате), так и внеплановыми, связанными с результатами работы сотрудника и являющиеся особым стимулом, так как нежданное поощрение помогает сотруднику почувствовать свою значимость (премии ко дню рождения сотрудника, премии, связанные с получением организацией дополнительной прибыли и другое). При распределении среди сотрудников части прибыли используются оба вида мотивации: вызывается чувство сопричастности с делами компании посредством материального вознаграждения. Привязка размера премий к результатам бизнеса позволяет сотрудникам увидеть связь между своей работой и достижениями компании, а следовательно, и величиной своей премии. Необходимо регулярно информировать сотрудников о предпринимаемых фирмой инициативах и достигаемых успехах. Двойная структура премий предусматривает вознаграждение как за общие успехи предприятия, так и за достигнутые конкретным отделом, цехом. Тогда даже если другие подразделения ничего не добьются, достижения сотрудников позволяет сохранить им и хорошее настроение, и часть денежного вознаграждения.

Задача менеджера, в случае применения экономической мотивации, заключается в разработке премиальной схемы выплат за производительность, системы сдельной оплаты или трудовых соглашений. Эта задача отнюдь не проста, так как ситуация в каждой фирме уникальна и, следовательно, премиальная система должна быть уникальной для каждого случая. Она также зависит от специализации персонала.

Не все способы экономического поощрения могут оказать мотивационное воздействие на сотрудников, однако, существует несколько основных положений о премиях, которые не затрагивают специфику фирмы и являются универсальными. Ими должен руководствоваться менеджер при внедрении методов экономической мотивации:

премии не должны быть слишком общими и распространенными, поскольку в противном случае их будут воспринимать просто как часть обычной зарплаты в обычных условиях;

премия должна быть связана с личным вкладом работника в производство, будь то индивидуальная или групповая работа;

должен существовать какой-либо приемлемый метод измерения этого увеличения производительности;

работники должны чувствовать, что премия зависит дополнительных, а не нормативных усилий;

дополнительные усилия работников, стимулированные премией должны покрывать затраты на выплату этих премий.

Также необходимо предупреждать неудовлетворенность, вызванную повышенным вниманием к вознаграждению. Каждое предприятие пытается по-своему предотвратить обсуждение в коллективе размеров вознаграждения. Работодатель считает это хорошим стилем. Сотрудники же усматривают здесь "заговор" с целью скрыть совершаемые несправедливости. Обращение с просьбой не обсуждать заработную плату друг с другом имеет часто обратный эффект. Для устранения проблем, возникающих в связи с подобными обсуждениями, необходимо, чтобы фирма проводила политику неразглашения размеров жалованья и разъясняла это сотрудникам.

Постоянное изучение сведений о размере заработной платы в отрасли и регионе, где находится организация, помогут более эффективно устанавливать размеры вознаграждения. Внимательно слушая людей на собеседовании при приеме на работу, можно выяснить сведения о заработной плате и льготах у конкурентов.

Практика мотивации сотрудников фирм с помощью *подарков* получила широкое распространение, но при условии, что подарки соответствуют своему назначению. Подарки пусть и недорогие, способны стимулировать людей. Они понимают, что руководство видит в них не безликих работников, а замечает лояльность и усердие каждого. Хорошим стимулом будет подарок, приуроченный к окончанию работы или достижению командой какой-либо цели, ко дню рождения сотрудника, годовщине его работы в компании или уходу в отпуск; когда сотрудник делает что-либо сверх положенного, чтобы помочь коллеге (это свидетельствует о преодолении неконструктивной позиции "моя хата с краю"), выполняет неприятную и неблагодарную работу. Подарки не должны надоедать и предусматривать никаких ответных обязательств.

Также фирма может либо бесплатно предоставить свои товары и услуги, либо предложить за них значительную скидку (работая в редакции крупного журнала, сотрудник может получать ежемесячно бесплатный экземпляр).

*Нематериальные стимулы труда.*

Поскольку разработка системы стимулов в условиях рынка в России - один из наиболее важных резервов управления компаниями, следует помнить, что материальные факторы далеко не всегда выходят на первый план и не могут быть единственной формой вознаграждения за труд. Главное - привлекательность труда, его творческий характер. Вот именно эту привлекательность и следует создавать менеджеру, постоянно обновляя содержание труда каждого подчиненного.

Нематериальные стимулы очень многообразны и делятся на три группы: *социальные, моральные, творческие*. Используя их в комплексе, можно добиться высокой эффективности.

*Социальные стимулы* связаны с потребностью работников в самоутверждении, с их стремлением занимать определенное общественное положение, с потребностями в определенном объеме власти. Эти стимулы характеризуются возможностью участвовать в управлении производством, трудом и коллективом, принимать решения; перспективами продвижения по служебной лестнице, возможностью заниматься престижными видами труда. Следовательно, предполагается, что работникам предоставляется право голоса при решении ряда проблем, им делегируются права и ответственность.

*Моральные стимулы* к труду связаны с потребностями человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как работника, как нравственно одобряемой личности. Признание может быть личным или публичным.

Личное признание подразумевает, что особо отличившиеся работники будут отмечены в специальных докладах высшему руководству организации. Они могут быть представлены лично руководителю. Им гарантируется право подписи в документах, в разработке которых они принимали участие. Такие работники по случаю праздников и юбилейных дат персонально поздравляются администрацией.

Публичное признание выражается в широком распространении информации о достижениях работников в многотиражных газетах, выпускаемых организациями, на специальных стендах ("Досках почета"), награждение особо отличившихся людей специальными знаками, грамотами. Нередко публичное признание сопровождается премиями, ценными подарками и т.д.

К моральным стимулам относятся похвала и критика.

*Социально-психологические стимулы* вытекают из той особой роли, которую играет общение в жизни человека. Именно общение является коренной потребностью и условием нормальной жизнедеятельности человека. Поэтому комфортный климат в коллективе, обеспечивающий нормальное общение, позволяет самореализоваться человеку, является прекрасным стимулом к ощущению удовлетворенности работника в труде.

Между материальными и нематериальными стимулами существует диалектическая связь. Так, заработная плата (материальный стимул) влияет на оценку и самооценку работника, удовлетворяя тем самым его потребности в признании, уважении окружающих, самоуважении, самоутверждении, т.е. Материальный стимул выступает одновременно и как социальный, моральный, психологический. Но если использовать лишь материальный стимул, не задействовав моральных, социальных, творческих стимулов, то вся система стимулирования перестанет выполнять присущие ей функции в полной мере, что приведет к преобладанию экономических стимулов в ущерб социальным, моральным, психологическим и нравственным.

Таким образом, материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют и обогащают друг друга.

Одна из форм стимулирования объединяет в себе рассмотренные выше. Речь идет о *продвижении в должности,* которое дает и более высокую заработную плату (экономический стимул), и интересную и содержательную работу (организационный стимул), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем попадания в более высокую статусную группу (моральный стимул).

Однако этот способ мотивации является внутренне ограниченным: в организации не так много должностей высокого ранга, тем более свободных; не все люди способны руководить и не все к этому стремятся, а кроме всего прочего, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

В то же время, когда вакансий мало, страх потерять работу служит достаточным, хотя и не идеальным стимулом, обеспечивающим желательную производительность.

Можно выделить такие виды нематериального вознаграждения за труд, как:

1. Вознаграждение дополнительным свободным временем - увеличение продолжительности отпуска, предоставление времени для творческой деятельности, зарубежных поездок.

2. Вознаграждение посредством создания более комфортных условий работы и отдыха - предоставление легковой машины, кабинета, мобильного телефона, персонального компьютера и т.д., введение гибкого графика рабочего времени.

3. Вознаграждение морального характера - вынесение благодарности от лица фирмы в устной или письменной форме, награждение почетными грамотами, нагрудными знаками, присвоение званий "лучший по профессии", "мастер - золотые руки", почетных званий ("заслуженный работник фирмы, "заслуженный рационализатор" и др.), публикация в средствах массовой информации материалов о трудовых достижениях работников фирм. Многие отечественные и зарубежные фирмы разработали и используют целую систему не денежных поощрений работников, длительное время работающих на предприятиях ("за преданность фирме"). Одной из наиболее распространенных форм является привлечение наиболее активных, ценных для фирмы работников к участию в управлении деятельностью фирмы (в рамках системы социального партнерства). Моральные формы вознаграждения нередко сочетаются с денежными, что, безусловно, усиливает их эффект. Например, присвоение почетных званий, награждение знаками отличия может сопровождаться выплатой денежных премий.

Присуждение грантов на проведение научных исследований по результатам конкурсов является одновременно формой и материального и морального поощрения. То же самое можно сказать о присвоении научных званий и степеней, а также званий заслуженных деятелей образования, культуры, искусства. Сочетание материального и морального поощрения характерно и для системы профессионального продвижения: присвоения более высоких тарифных разрядов и категорий квалификации рабочим и специалистам предприятий, а также врачам, учителям и другим работникам организаций социально-культурных отраслей. Нематериальные (хотя и тесно связанные с денежными) формы вознаграждения обладают особой значимостью в системе творческой деятельности, в сфере науки, образования, культуры. Не случайно именно в этих отраслях сложилась определенная система морального стимулирования. Так, в науке и образовании присуждаются степени кандидатов и докторов паук, звания доцентов и профессоров, членов-корреспондентов и действительных членов академий, лауреатов различных премий, в искусстве - звания заслуженных и народных артистов, дипломантов различных конкурсов, в технике - заслуженных изобретателей и рационализаторов.

Опыт применения нематериальных форм трудового вознаграждения позволяет сделать следующие выводы. Практически всегда они являются дополнительной формой вознаграждения. Хотя их доля в структуре вознаграждения сравнительно невелика, стимулирующий эффект и воздействие на экономическое поведение работников могут быть весьма существенными. Как правило, роль и значимость нематериальных форм вознаграждения повышается по мере роста уровня денежных доходов и возрастания творческой составляющей трудовой деятельности. Условием высокой эффективности этих форм трудового вознаграждения является системный подход к разработке и применению нематериальных стимулов в сочетании с основными видами денежного вознаграждения.

Все это касается внешних систем мотивирования, т.е. различных способов, которыми организация может повысить эффективность производственного поведения своих сотрудников. Но есть еще один сильнейший фактор, определяющий трудовое поведение, манипулировать которым организации гораздо сложнее (если вообще возможно). Речь идет о внутренней мотивации. О том, почему сам человек хочет выполнять порученную ему работу на наивысшем уровне, или наоборот, работает "спустя рукава", почему какой-то род деятельности ему по душе, а другой - нет.

Заставить кого-то что-нибудь полюбить или захотеть чем-то заниматься - чрезвычайно сложно.

Особенностью внутренней мотивации является то, что организация практически не способна повлиять на нее в положительную для себя сторону, но в отрицательную сторону - способна.

Когда сотрудник только приступает к новой работе, чаще всего внутренняя мотивация сильна и может быть основным фактором, определяющим поведение на рабочем месте. Для многих, по крайней мере, для квалифицированных специалистов, новая работа - это новые задачи, новые преграды, которые хочется преодолеть, это возможность чему-то научиться. Это касается не только молодежи. Даже если у сотрудника есть десятилетний опыт работы в данной области, каждая организация предлагает свой, уникальный набор из задач, коллег и клиентов, с которыми надо наладить отношения, преимуществ, которые надо научиться использовать, и проблем, с которыми предстоит справиться.

И руководство должно приложить все усилия для предотвращения или смягчения возможных факторов демотивации. Вот лишь некоторые из них: [[10]](#footnote-10)

*1. Нарушение негласного контракта.*

При найме на работу кандидат и компания заключают "сделку", в которой свободное время, энергия и интеллект обмениваются на определенное материальное вознаграждение, потенциальные возможности реализовать свои личные мотивы и некую "среду обитания". Личные мотивы могут быть самыми разнообразными: от возможности каждый день куда-либо приходить и общаться с другими людьми, до возможности активно работать и видеть результаты своего труда. В "среду обитания" может входить множество факторов, начиная от внешнего вида офиса и графика работы, до специфики коллектива и поручаемых сотруднику задач. В результате у потенциального сотрудника формируются ожидания, которые могут расходиться с действительным положением вещей в компании. Вскоре после начала работы сотрудник обнаруживает, что обучение формально, перспектив для роста никаких, коллектив представляет собой закрытые группки сотрудников, не пускающие аутсайдеров. Результат тот же - внутренняя мотивация испарилась, от энергичного и полного энтузиазма кандидата не осталось и следа, теперь это вялый сотрудник с потухшими глазами.

*Рекомендации:* максимум реалистичной информации в процессе отбора. Формирование реалистичных ожиданий.

*2. Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит.*

Организации практически всегда чему-нибудь учат вновь пришедших (в явной или скрытой форме, т.е. "по ходу дела"), откладывая при этом "на дальнюю полку" не пригодившиеся навыки. Неосмотрительное отбрасывание таких навыков со временем чревато серьезнейшей демотивацией - если туда попадают навыки, которыми сам сотрудник дорожит.

*Рекомендации:* одно из решений заключается в том, что многообразие задач и ситуаций, с которыми сталкивается организация, часто предоставляет возможность "протирать пыль" с неключевых навыков и знаний сотрудников. Пусть это будут временные, проектные задачи, пусть отнимающие немного времени (а порой - и вовсе решаемые во внеурочное время), но они дадут вашему сотруднику понять, что вы цените все его многогранные умения, и что вы не позволите ему забыть то полезное, что он знал раньше.

*3. Игнорирование идей и инициативы.*

Приступая к новой работе, сотрудники обычно "фонтанируют" новыми идеями - от совершенствования методов работы до перестановки мебели в офисе для произведения наиболее благоприятного впечатления на клиента. И чаще всего от этих идей просто отмахиваются - частично от недоверия новичкам, частично - от нежелания расстаться с привычной рабочей рутиной, даже если она не эффективна.

*Рекомендации:* прислушивайтесь к идеям и предложениям. Из них часто можно что-то почерпнуть. И всегда объясняйте, почему та или иная идея не подходит для реализации в вашей компании.

*4. Отсутствие чувства причастности к компании.*

Это наиболее актуально для сотрудников, работающих вне штата компании или для вспомогательного персонала. У таких работников нередко складывается впечатление, что для менеджеров компаний они вообще являются людьми второго сорта, которые работают на компанию исключительно из-за денег.

*Рекомендации:* Чувство причастности к общему делу и командный дух являются очень сильным стимулом. Сотрудники, жертвуя своими личными интересами и временем, готовы работать на достижение целей компании. Поэтому привлекайте таких сотрудников к общекорпоративным мероприятиям, регулярно информируйте их о происходящем в компании. И помните, что эта проблема может касаться не только внештатников, но и постоянных сотрудников, а иногда - и целых подразделений. .

*5. Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста.*

В ситуации, когда сама специфика работы не дает возможности развиваться и достигать результатов, рутинная однообразная работа через определенное время нейтрализует внутреннюю мотивацию большинства сотрудников, даже тех, которые не любят разнообразия.

В другом случае демотивирующей оказывается работа, которая структурирована таким образом, что конечный результат виден только в конце длинного отрезка времени. Не у каждого хватит терпения и настойчивости работать без результатов в течение такого длительного срока. Человек может сойти с дистанции на половине пути.

*Рекомендации:* Для сотрудников "рутинной" сферы необходимо создавать время от времени проекты - краткосрочные задачи, часто в смежных со специализацией сотрудника областях. Это разбавит рутины и позволит им чему-нибудь поучиться. Для долгосрочных проектов - всегда разделять их на "ощутимые" этапы, и поощрять промежуточные результаты.

*6. Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег*

*Рекомендации:* Поощрять сотрудников за успехи и достижения, возможно, не всегда финансово, но зато всегда - словесным одобрением и поддержкой.

*7. Отсутствие изменений в статусе сотрудника*.

Структурные ограничения являются наиболее распространенной причиной замедления и остановки карьерного роста, точнее сказать, изменения статуса сотрудника в организации, дающего полномочия, власть, возможность решать новые задачи и расти. В результате сотрудники уходят в другие компании на более высокие позиции. Не последним по значимости демотиватором является субъективизм руководства при принятии решений о перемещении сотрудников.

*Рекомендации:* в этом случае целесообразно использовать различные приемы изменения статуса без изменения должности, например, руководство временным проектом.

Внутренняя мотивация сотрудников во многих организациях, к сожалению, не привлекает внимания руководителей. Однако такое невнимание приводит к негативным последствиям, препятствуя эффективной работе сотрудников.

Следует иметь в виду, что в жизни нет четких различий между внешней и внутренней мотивацией. Некоторые мотивы в одних случаях порождены внутренней мотивацией, а в других - внешней. Иногда мотив одновременно порожден разными системами мотивации. Общеизвестно, что мотивация оказывает большое значение на выполнение человеком работы, вместе с тем между мотивацией и конечным результатом трудовой деятельности не имеется прямой зависимости. Иногда человек, ориентированный на качественное выполнение порученной ему работы, имеет худшие результаты, чем немотивированный работник. Отсутствие непосредственной связи между мотивацией и конечным результатом труда обусловлено тем, что на последнее оказывает влияние множество других факторов, в частности квалификация и способности человека, правильное понимание выполняемой задачи и многое другое.

## 3. Повышение эффективности работы организации с помощью мотивации

Управление персоналом включает многие составляющие. Среди них: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Ключевое же место занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а так же стимулирование и мотивация работников. При этом предполагается появление у людей мотивов и стимулов, которые будут способствовать повышению эффективности общественного производства и труда как основы успешного экономического развития и решения социальных задач.

Незаметный для неопытного глаза процесс потери интереса работника к труду, его пассивность приносит такие ощутимые результаты, как текучесть кадров; руководитель вдруг обнаруживает, что ему приходится вникать во все детали любого дела, выполняемого подчиненными, которые, в свою очередь, не проявляют ни малейшей инициативы. Эффективность организации падает.

Чтобы не допустить потерю потенциальных прибылей, менеджер должен добиться максимальной отдачи от своих подчиненных. Для эффективного управления таким дорогим ресурсом как люди менеджеру необходимо выделить определенные параметры работы, поручаемой подчиненным, изменяя которые он может воздействовать на психологические состояния исполнителей, тем самым, мотивируя, либо демотивируя их.

В настоящее время организация эффективной системы стимулирования персонала является одной из наиболее сложных практических проблем менеджмента. Типичными проблемами в организациях, связанными с низкой мотивацией персонала являются[[11]](#footnote-11):

Высокая текучесть кадров

Высокая конфликтность

Низкий уровень исполнительской дисциплины

Некачественный труд (брак)

Нерациональность мотивов поведения исполнителей

Слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения

Халатное отношение к труду

Отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников

Проблемы “общественного сотрудничества” в деятельности фирмы

Низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных

Низкий уровень межличностных коммуникаций

Сбои в производственном процессе

Проблемы при создании согласованной команды

Слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тонусе сотрудников

Противоречия в отношениях между предпринимателем и работником

Низкая эффективность методов нормативного описания труда

Неудовлетворенность работой сотрудников

Низкий профессиональный уровень персонала

Безынициативность сотрудников

Деятельность руководства негативно оценивается персоналом

Неудовлетворительный морально психологический климат

Недостаточное оснащение рабочих мест

Организационная неразбериха

Недостаточное внимание к учебе и стажировке резерва

Неразвитость соцкультбыта предприятия

Нежелание сотрудников повышать свою квалификацию

Неналаженность системы стимулирования труда

Несоответствие между реальным поведением исполнителя и ожиданиями от него начальником

Низкий моральный дух в коллективе

Проблемы в управлении персоналом, склонных к честолюбию, карьерному росту и многие другие.

Построение эффективной системы мотивации требует изучения теоретических основ мотивации и применяемых в настоящее время систем стимулирования.

**Мотивации персонала уделяется все большее внимание** и это не удивительно, т.к. последствия кризиса себя полностью исчерпали и для квалифицированного специалиста не представляет особой проблемы найти для себя достойное применение на рынке труда. Конечно, речь идет о крупных городах с развитой бизнес-инфраструктурой, а не о городах, построенных на базе одного-двух градообразующих предприятий. Именно поэтому методы только материального стимулирования работают все меньше и меньше, т.к. всегда может найтись кто-то, кто предложит вашему сотруднику большую зарплату. Особенно обидно, если этого сотрудника растили много лет, тратили силы и время на его обучение, а он взял и ушел. Конечно, в такой ситуации всегда можно обвинить "неблагодарного" сотрудника, но, скорее всего проблема гораздо глубже и связана она как раз с тем, что сотрудник ожидает получить от компании и своего работодателя. Поэтому всегда нужно быть готовым к тому, что сотруднику захочется использовать компанию в качестве трамплина для своей карьеры.

Каждый человек ищет для себя в жизни полноценную работу, а также признания и достойного вознаграждения.

Сейчас руководство должно справляться с гораздо большим количеством задач, чем раньше, а времени все меньше. В результате возрастают давление и стресс. Руководителям приходится все больше полагаться на других в достижении необходимых результатов. Это требует от них внимания и активных действий по мотивированию сотрудников и команды, то есть создания благоприятной и интересной атмосферы на рабочем месте, способствующей продуктивной работе и рождающей позитивное отношение и высокий моральный дух.

Мотивация имеет прямое отношение к результатам работы. И сейчас она играет более важную роль в жизни каждого менеджера, чем когда-либо ранее. Времена, когда руководители просто говорили своим подчиненным, что им делать, уже давно прошли. Теперь сотрудники более требовательно относятся к своим работодателям, чем раньше. Они хотят знать, что происходит в организации, участвовать в ее жизни, хотят, чтобы с ними советовались. [[12]](#footnote-12)

Кроме того, чтобы получать удовольствие от работы и, конечно же, удовлетворение, им нужно чувствовать, что все, что они делают, имеет реальную ценность. Когда люди довольны работой, они делают ее хорошо. Если сотрудники не достаточно мотивированы, это может проявляться по-разному: увеличивается количество прогулов, сотрудники тратят больше времени на личные разговоры по телефону и решение личных проблем, задерживаются на перерывах. При этом бюрократизм становится частью повседневной деятельности. Кроме того, из-за недостатка заинтересованности и внимания снижается качество выполнения работы, замедляется ее темп, у сотрудников не возникает желания брать на себя ответственность.

В целом, рассматривая эти симптомы, можно сделать вывод, что результаты работы во всех своих аспектах тесно связаны с мотивацией. Работники с достаточной мотивацией - это люди продуктивные, которые хотят и могут делать то, что от них требуется, и таким образом, чтобы задачи выполнялись, а результаты работы последовательно улучшались.

Создавать условия для мотивации - значит "делать так, чтобы люди каждый раз с удовольствием выполняли свою работу"[[13]](#footnote-13), чтобы факторов, вызывающих негативные чувства, было меньше, а факторов, рождающих позитивные, - больше. Очевидно, что мотивация требует от руководителя честности и искренности. Очень трудно рассчитывать на эффективную мотивацию, если вы относитесь к людям безразлично.

В связи с этим руководителю следует помнить, что каждому человеку нужен свой стимул для достижения успеха. Это один из факторов, без которого мотивация становится стандартной и менее эффективной. Большинство сотрудников ищут на работе прежде всего защищенности. Это включает в себя такие аспекты, как четкая должностная инструкция и благоприятные условия работы, ясное понимание требований и критериев оценки, признание и уважение, работа с эффективным руководителем и лидером, который умеет принимать решения.

Производительность труда в качестве важнейшего показателя эффективности управления появилась практически одновременно с моделью рынка ХХ века, которую сегодня уже нельзя назвать современной. В основе этой модели лежал приоритет товарно-денежных отношений. "Ты - мне, я -тебе." Юридически он оформился в виде контрактной ситуации, для которой самое главное - это взаимные обязательства.

Соответственно, прием сотрудников на работу означал "покупку" их знаний, умений и навыков. Персонал рассматривался как один из ресурсов, необходимых производственному процессу: мы дали вам фронт работ, теперь вы должны показать все, на что способны.

Попытки разработки и внедрения мотивационных подходов наталкивались на огромные трудности с момента рождения этой идеи. Достаточно длинная уже история вопроса позволяет предположить, что источник проблемы не в плохой разработанности управленческих инструментов или недостаточной информированности о них в бизнес-среде, а в ограниченности самого подхода. А он действительно ограничен со всех сторон. Ограничение сферы взаимодействия с персоналом только взаимными обязательствами объективно создает скрытую (или явную) конфронтацию и необходимость принуждения со стороны руководства. Фактическая ограниченность монетарных инструментов мотивации объективно заставляет руководство относится к ним как к расходной, то есть негативной, составляющей. Мотивация в любом случае может только побуждать к деятельности и лишь в малой степени формировать ответственность за конечный результат, что не может не вызывать сомнения у руководства в ее целесообразности. [[14]](#footnote-14)

Очевидно, что при разработке и внедрении систем управления жизненно важно оценивать удовлетворенность и вовлеченность персонала. Без этого любая формализованная система управления становится грудой документации, пригодной только для отчетов перед вышестоящими или для сертификации третьей стороной.

Анализ удовлетворенности персонала позволяет не только оценивать адекватность целей организации, но и своевременно корректировать их и применять управленческие воздействия для того, чтобы осуществить переориентацию персонала с позиции потребительской на позицию реальной заинтересованной стороны.

Обоснованность и действенность систем мотивации зависит от учета факторов, воздействующих на них. На практике, на предприятиях (фирмах) имеется разнообразие факторов, которые могут влиять на мотивы поведения работников и положительно и отрицательно. Потому задача управленческих структур выявить как можно большую совокупность факторов, и сформировать внутрифирменный механизм мотивации труда на базе оптимального сочетания положительных факторов и нивелирования отрицательно влияющих.

## 4. Значение мотивации для эффективности работы организации на примере РПО "арго"

Структурный и сетевой (MLM) бизнес наглядно доказывает значение мотивации для повышения работы организации.

Рассмотрим это на примере РПО "Арго".

Российское потребительское общество "Арго" работает в сфере структурного бизнеса.

В 1996 г. в Академгородке г. Новосибирска ученым СО РАН (Сибирское отделение Российской Академии наук), лауреатом премии Сороса А.Б. Красильниковым была создана Компания АРГО. Со дня основания был выбран курс на тесную связь с отечественной наукой.

Сегодня Компания является Потребительским обществом. Ассортимент продукции составляет более 500 наименований. Экспертный Совет Компании АРГО проводит изучение потребительского рынка, занимая активную позицию в инициировании проведения научно-исследовательских испытаний и проверки свойств предлагаемых продуктов. Это позволяет пополнять ассортимент продукцией, учитывающей разнообразные пожелания потребителей. Вся продукция производится по новейшим технологиям из высококачественного сырья.

Часть продукции не имеет аналогов и производится эксклюзивно для Компании АРГО. Взаимодействуя с крупными научно-исследовательскими институтами, известными авторами-разработчиками и ведущими фирмами-производителями, АРГО ориентируется на научную обоснованность применения распространяемой продукции. За заслуги в области пропаганды здорового образа жизни и укрепления здоровья населения Компания АРГО 16 июня 1998 г. была принята в Действительные коллективные члены Российской Экологической Академии.

В деятельности потребительского общества АРГО в настоящее время принимают активное участие уже сотни тысяч россиян и жителей стран СНГ. Это позволяет незащищенным слоям населения реально повысить свой уровень жизни, а если говорить проще - достойно зарабатывать.

В настоящее время российское потребительское общество АРГО имеет два центральных офиса, расположенных в Москве и Новосибирске. Это позволило организовать более 200 Информационных центров Компании в России и ближнем зарубежье. Единая компьютерная система учета и большая информационная база обеспечивает бесперебойную работу сети потребителей. Один из информационных центров "Арго" открыт в г. Урюпинске. Его работа, в основном, и послужила материалом для анализа.

Российское Потребительское общество "Арго" (далее компания "Арго") предлагает новый подход к организации потребительского рынка. С экономической точки зрения, Компания действует как объединение потребителей (участников), приводя в единое целое потребительскую деятельность и систему личностного роста. Компания приобретает нужную участникам продукцию с максимально возможными скидками. Оптовый выигрыш возвращается участникам по схеме компенсационного плана.

Компенсационный план - план перераспределения оптового выигрыша Компании между участниками, учитывающий как их личное потребление, так и усилия по увеличению количества потребителей Компании. При этом Компания АРГО предоставляет организационную, методическую и информационную поддержку участникам, осуществляющим свою экономическую деятельность самостоятельно. А.Б. Красильникову, как ученому, удалось создать план вознаграждений (план перераспределения оптового выигрыша Компании между участниками), который, по оценкам независимых международных экспертов, является уникальным.

Фактически, "Арго" - это бизнес энтузиастов. Поддержать энтузиазм помогает правильная мотивация. Для успешной работы группы необходима устойчивая мотивация ее членов в отношении поставленной задачи. Очень важно помнить, что цели у каждого свои, глубоко личные и жизненные по сути своей. И потому мотивы у каждого тоже свои. А вот направление деятельности общее. Если эти условия удается соблюсти, возникает группа свободных самодостаточных людей со своими целями и своими мотивами к единому, общему, делу. Успех в таком случае неминуем.

При работе в структурном бизнесе существуют два вида внешней мотивации:

*Временная* - это презентации, деловые собрания, конференции. После них люди чувствуют прилив сил и вдохновение. Но проходит несколько дней или недель и они остывают. Посещение семинаров, работа со спонсором, прочтение книги, продажа товара, увеличение круга знакомых - все это разные формы временной мотивации. Нельзя сказать, что они плохие, в них есть большая необходимость.

*Постоянная мотивация* - это единственный стабильный путь к успеху. Постоянная мотивация - это серьезные люди, которые работают под вами. Их труд обеспечивает вам зарплату. И одновременно обязывает вас помогать им в поиске новых серьезным людей. Надо помогать партнерам, которых вы спонсируете, в поддержке их людей. А что делать, если кто-то из несерьезных людей спонсировал серьезного? Опуститесь на эту глубину и работайте с этим серьезным человеком. Вы увидите как "посерьезнеет" спонсор этого человека. Ничего не мотивирует людей лучше, чем кто-то под ними, кто хорошо работает.

В работе компании "Арго" используется как экономическая, так и нематериальная формы мотивации.

Экономическая мотивация здесь - это вознаграждение (бонус), выплачиваемое компанией за групповой объем (объем, сделанный всей структурой) оборота продукции за месяц. Процент начисления бонуса меняется в зависимости от состава структуры, объема оборота, ранга руководителя структуры и входящих в нее консультантов. Кроме того, выплачивается дополнительное вознаграждение (бизнес-премия) за достижение определенного уровня группового объема, проводятся различные акции. Например, с 1 января по 31 августа 2006 года работает новая система поощрения для консультантов. Премию получают не только консультанты, выполнившие условия для получения премии, но и их вышестоящие спонсоры, обучившие и смотивировавшие своих менеджеров-консультантов на выполнение такого объема оборота. Руководители структур также устанавливают различные формы поощрения (денежные или другие - подарки, оплата учебы, отдыха и т.д.) для консультантов своей структуры, чтобы стимулировать их на повышение эффективности работы.

Нематериальные формы мотивации в "Арго" играют большую роль.

Достижение какого-либо ранга (ведущий консультант, директор, директор-президент и т.д.), а также расчет рейтинга лидера, показывающий эффективность работы структуры и связанные с этим поощрения и награды (наградные знаки, грамоты, публичные поздравления и т.д.), также является хорошим социальным стимулом. Нематериальная мотивация происходит на всех уровнях организации - начиная от похвалы спонсора консультанту-новичку и далее; например, на праздничных конференциях "Арго" один раз в году, поочередно в Москве или Новосибирске, проводится розыгрыш лотереи по двум номинациям: выполнение личного и группового объемов. Работа консультантов оценивается в баллах, все консультанты, получившие хотя бы один балл, принимают участие в розыгрыше призов. Шансы каждого участника пропорциональны количеству заработанных баллов. Рейтинги лидеров публикуются в журнале "Вестник Арго" и на сайте компании в Интернете.

Консультанты и потребители Общества АРГО повышают уровень своих знаний на открытых школах, которые регулярно проводятся на базе всех Информационных Центров "Арго". Раз в два месяца в рамках региональных конференций проводятся научные семинары по продукции с участием производителей и их научных консультантов, периодически - выездные школы производителей и регулярно - открытые школы на базе центральных офисов в Москве и Новосибирске. Врачи, средний медицинский персонал и консультанты, решившие стать профессионалами бизнеса, могут получить дополнительное образование в Академии здоровья, красоты и предпринимательства "Арго".

Мотивация в структурном бизнесе - самая необходимая вещь, особенно при обучении нового консультанта.

В самом начале пути следует поместить новичка в непрерывный поток мотивации. Начиная с самого первого контакта, кандидат должен ощущать соприкосновение с чем-то очень динамичным, красивым, полным возможностей.

Рассказы о результатах, презентации, энтузиазм участников, потоки новой информации, контакты с большим количеством ярких и активных людей - все это важно организовать таким образом, чтобы новичок начал "нагреваться" со всех сторон. Нагрев должен быть:

постепенным - не следует сразу же ошеломлять кандидата многотысячной презентацией, таскать его по всем конференциям, он может испугаться.

равномерным - воздействие должно идти по всем каналам - визуальному, аудиальному и кинестетическому.

непрерывным - не следует оставлять новичка без очередной порции мотивации даже на несколько дней - он "остынет".

Основные ошибки - это недостаточная или избыточная мотивация. Первая ошибка приводит к недостаточному доверию новичков и их неспособности преодолеть первые реальные трудности и приобрести первые навыки. Вторая ошибка "сбивает новичку крышу", чрезмерно расшатывает его личность, и он оказывается также неспособным к приобретению навыков.

На следующем этапе мы тоже должны мотивировать, чтобы человек не остыл. Но основное время и усилия направлены на передачу информации (о компании, продукции, маркетинг-плане) и на формирование профессиональных навыков. Это работа с продукцией, навыки поиска клиентов, развития и поддержания клиентских сетей, умение получать у клиентов повторные заказы и рекомендации, привлечение первых консультантов в паре со своим спонсором.

При этом новый консультант попадает в отлаженную систему формирования профессиональных навыков, в идеальном случае работающую почти с армейской четкостью. Все нужное и ничего лишнего.

Чтобы новичок был готов к столь резкому контрасту между первым и вторым этапом, его необходимо готовить к этому заранее. Иначе - сбежит, не выдержав дисциплины обучения. А если не сбежит и честно пройдет второй этап, то у него уже появятся первые реальные результаты, с которыми можно переходить к третьему этапу.

Основные ошибки второго этапа - это "перегруз" и "недогруз". Первая ошибка чрезмерно ограничивает удовольствия новичка, перегружая его личность. Вторая - наоборот, дает новичку слишком сильно расслабиться, в результате чего он не осваивает необходимый набор профессиональных навыков и не может достигнуть успеха.

Очень важно признание. Следует использовать любой случай, чтобы поощрить успех ваших консультантов. Это небольшое напряжение многократно окупится.

На третьем этапе вновь основной акцент делается на мотивацию. Только теперь консультант должен сам стать источником мотивации для других и научиться мотивировать своих людей.

Для этого у него уже есть все необходимое. У него есть уже собственный результат, без которого мотивация других людей была бы малоэффективной. Он достаточно убедителен и может подкрепить свои эмоции демонстрацией результата.

На этом этапе ему нужно как можно больше выступать - перед кандидатами один на один, перед небольшими группами новичков, перед коллегами на сцене. Ведь ему уже есть, чем поделиться.

Публичные выступления, особенно на большой зал - это необыкновенный опыт, человека сильно меняется после этого.

Так же, как и на предыдущих этапах, необходимо постепенно наращивать продолжительность и интенсивность публичных выступлений, иначе можно "сжечь" неподготовленного человека. Если все сделать правильно, то получается закаленная, сильная и гибкая личность. То есть настоящий лидер.

Основной ошибкой этого этапа является иллюзия, что можно стать лидером и достичь долгосрочного успеха в структурном бизнесе, не мотивируя других.

Навыки личностного роста - это последний этап формирования лидера в структурном бизнесе, и он бесконечен. Этому следует учиться и на предыдущих этапах. Однако преждевременное и чрезмерное увлечение психологическими тренингами в ущерб овладению профессиональными навыками - одна из основных ошибок начинающих дистрибьюторов. На этом этапе личностные навыки лидера становятся самым важным инструментом, направляющим развитие его бизнеса. На этом этапе лидер сам себя развивает и растит. Он сам становится Мастером.

Но одна лишь внешняя мотивация - это чрезвычайно тяжелое, порой дорогостоящее и при этом весьма малоэффективное занятие.

Реально работает и приносит хороший экономический эффект только мотивация внутренняя, которую создает себе сам человек.

Таким образом, личностная глубина и масштаб целей порождают глубинные же, сущностный мотив человека относительно деятельности, которую лидер ему предлагает. И человек неотвратима сам становится лидером, предлагая людям деятельность, реализующую их мотивацию.

И ничего больше, за исключением постоянной работы над собой по поддержанию, а то и удержанию в себе с таким трудом завоеванной осознанной мотивации. [[15]](#footnote-15)

В структурном бизнесе интересы руководителей и рядовых сотрудников компаний слились воедино, так как система оплаты труда и условия карьерного роста не просто стимулируют заинтересованность верхних уровней в успешной работе низших, но поставлены в строгую математическую зависимость друг от друга. Здесь каждый "начальник" мечтает, чтобы "подчиненный" поскорее занял его место, так как это единственный способ самому продвинуться наверх и зарабатывать больше. А само число мест наверху не ограничено, как не ограничены и перспективы финансового роста для каждого, приходящего в сетевую компанию.

Структура никогда не станет расти самостоятельно на первом этапе ее создания. Чтобы люди из первой линии стали продавать, надо их сначала этому обучить, а это уже большой труд. Надо постоянно поддерживать в них мотивацию при неудачах (а их немало на старте у каждого), надо научить своих новичков не только продавать, но и строить сеть. Наконец, надо обучить их учить других людей. А это уже совсем непростая задача. Так что в структурном бизнесе деньги достаются серьезным трудом и надо хорошо представлять себе это при вхождении в бизнес.

Другое дело, что отдача от своих вложений здесь неизмеримо выше, чем в обычном бизнесе.

## Заключение

Основной целью любого коммерческого предприятия является получение прибыли. При всех прочих равных условиях справедливо также то, что чем эффективнее и качественнее работает персонал, тем выше экономическая отдача от использования ресурсов предприятия.

Если учесть то, что все остальные ресурсные составляющие, необходимые для нормального функционирования предприятия, жестко ограничены (или дефицитны), то для рационального руководителя становится актуальным повышение отдачи от каждого конкретного работника вне зависимости от его положения в иерархии компании.

Для того чтобы уметь стимулировать персонал работать эффективнее, необходимо знать и понимать причины, в силу которых тот или иной сотрудник работает именно так, и что может повлиять на качество его работы. Это и есть диагностика мотивации - ради чего человек работает, что является для него наиболее привлекательными сторонами в деятельности, что может заставить его прилагать больше усилий в работе.

Разработка системы мотивации,, начинается с диагностики персонала предприятия. В диагностику входит как индивидуальная оценка личностно-профессиональных и рабочих качеств ключевых сотрудников (деловая оценка), так и оценка того морально-психологического климата и системы ценностных ориентаций (т. н. корпоративной культуры), которые присутствуют на предприятии.

По результатам диагностики руководство компании получает информацию, дающую представление о возможностях сотрудников организации, о перспективах развития их рабочих качеств, а также о том, есть ли резерв для повышения производительности их труда. Если же такой резерв есть, то как его реализовать, и что может побудить работника максимально раскрыть свой потенциал.

Применение рациональной системы мотивации персонала может обеспечить предприятию более высокую степень удовлетворенности его сотрудников своим рабочим местом, своим руководством, своим компенсаторным пакетом. Это, в свою очередь, сможет создать условия для возникновения и укрепления чувства гордости за свое предприятие и, что немаловажно, заставит гораздо внимательнее относиться к результатам своего труда.

Следствием этого станет повышение общей производительности труда и, соответственно, рост доходов предприятия

В заключение можно еще раз подчеркнуть, что мотивация напрямую влияет на результаты работы. Но какими бы ни были факторы мотивации, важно, чтобы их комбинация была правильной. И то, что мотивирует человека сегодня, завтра перестает привлекать, потому что становится привычным.

Таким образом, мотивы трудового поведения людей определяются такими материальными и социальными факторами, как достойное вознаграждение за труд, рабочая среда, безопасность, чувство сопричастности, мнение соратников по работе, отношение непосредственных начальников, а также тем, что работники думают о своем предприятии. Хотя социально-психологические факторы оказывают существенное влияние на поведение белорусского работника, однако деньги и дополнительные материальные выгоды в современных белорусских условиях играют решающую роль в мотивации работников. Считается, что для изменения отношения к труду у работника всегда надо начинать с положительных средств мотивации. Однако есть люди, которые не поддаются мотивации. Это особенно характерно для нашей страны. Поэтому, если положительные средства бессильны, надо применять отрицательные, даже если они вызывают конфликт, при котором управлять работником будет невозможно.

Активизация деятельности персонала фирмы, подразумевающая развитие в ней компонентов усилия, старания, настойчивости и инициативы, является главной составляющей частью функций менеджера по управлению персоналом. Вопрос об активизации деятельности тесно связан с вопросом об оценке и повышении уровня ее эффективности, конкретных результатов труда.

Менеджеры воплощают свои решения на практике с помощью доступных человеческих ресурсов, персонала фирмы, применяя к людям основные принципы мотивации, выступающие в качестве рычага побуждения себя и других к трудовой деятельности для достижения как личных целей, так и целей организации.

Часть методов, походов и оценок, выработанных зарубежными практиками, не учитывают формировавшийся в течение десятилетий под влиянием социалистической действительности менталитет российского работника, все еще нередко накладывающий отпечаток на его трудовую деятельность. В силу этого у российского менеджера появляется задача адаптации зарубежных составляющих мотивационного подхода в управлении и методов активизации к условиям нашей страны[[16]](#footnote-16).

Вопрос о мотивации является одним из важнейших в сетевом маркетинге и структурном бизнесе. В своей книге "Как мотивировать дистрибьюторов" Владимир Дубковский пишет, что важнейшей проблемой всегда была и остается мотивация дистрибьюторов (консультантов). Он приводит конкретные цифры: около 80% всех вопросов так или иначе связаны с мотивацией. Более половины дистрибьюторов, попробовав себя в новом деле, скоро покидают ряды сетевых компаний, оставаясь в лучшем случае потребителями продукции, и почти все по одной и той же причине - отсутствие реальных результатов на начальном этапе быстро охлаждает боевой пыл, а подбрасывать дрова в затухающий костер умеют далеко не все спонсоры. На примере деятельности РПО "Арго" было рассмотрено, как мотивация становится стимулирующим рычагом повышения эффективности в работе организации.

## Список используемых источников и литературы

1. Алексеев Н.С. Изменения для стабильности. Менеджмент в России и за рубежом № 2, 1999.
2. Андреева Т., Юртайкин Е., Почему опадают яблоки или внутренняя демотивация персонала. TopManager № 22, 2002.
3. Брандин В.А. Персонал как заинтересованная сторона в системе менеджмента предприятия /http://www.cfin.ru/management/practice/
4. Ванюрихин Г.И. Креативный менеджмент. Менеджмент в России и за рубежом № 2, 2001.
5. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала. Консультант директора №4, 2002.
6. Голубкова Е.Н. Глава из книги "Маркетинговые коммуникации". Менеджмент в России и за рубежом № 1, 2001.
7. Дубковский В. Как мотивировать дистрибьюторов.М. 2005.
8. Дымшаков А. Экономическая прибыль и мотивация персонала. Управление компанией № 2 2005.
9. Информационный пакет документов РПО "Арго".
10. Лукасевич И.Я., Израйлит А.Н. Финансовая система мотивации менеджеров /http://www.cfin.ru/management/people/motivation/
11. Мамыкин А. Люди не станки - встали и ушли. Мотивация персонала в условиях перегретого рынка труда /Программа конференции // http://www.cfin.ru/management/practice/
12. Менеджмент: Учебник под. ред. проф.В.И. Королева. М.: Экономистъ, 2004.
13. Мескон М.Х., Основы менеджмента. М.: Дело ЛТД, 1994.
14. Мотивация труда /http://www.cfin.ru/encycl/
15. Орлов А.И. Менеджмент: Учебник. М.: Знание, 1999
16. Официальный сайт РПО "Арго"/ www.rpo.ru
17. Назаралиев И.Р. Необходимость усиления мотивационных аспектов менеджмента для стран с трансформирующейся экономикой. Менеджмент в России и за рубежом, №5 2000.
18. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. "Менеджмент организации": учебное пособие - М., Издательство "Инфра-М", 2003.
19. Русинов Ф.М., Разу М.Л. "Современный российский менеджмент": учебник. М.: "ФБК-Пресс", 2000.
20. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала.М. 2003.
21. Соломин И.Л. Психосоматическая диагностика трудовой мотивации в управлении персоналом. Тезисы выступления. / http://www.ht/ru/press/events/
22. Solomin.
23. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. М.: ТАНДЕМ: ЭКМОС, 2002.
24. Файла Д.10 уроков на салфетках.М. 2005.
25. Шеклтон Р., Мотивация - меняющийся подход. Персонал Микс №5, 2001.
26. Фролов А. Мотивация - это серьезная работа. Журнал "МЛМ-ФОРУМ" /http://www.netmarketing.ru/business/article/index. php.
27. Хлюнева М.В., Звезденков А.А., Верхоглазенко В.Н. Пирамида Маслоу плюс или Когда бесспорное стало сомнительным // Менеджмент в России и за рубежом № 5, 1998.
28. Цветаев В.М. Управление персоналом. СПб: Питер, 2002.
29. Штайльманн К. Новая философия бизнеса: В 3-х т. Москва, Берлин: Российское психологическое общество, 1998. Т.1.
30. Школа мастеров / http://argoland.ru.
31. Ярнелл М. Ярнелл Р. Ваш первый год в сетевом маркетинге / http://argoland.ru.

1. Цит. по Штайльманн К. Новая философия бизнеса: В 3-х т. Москва, Берлин: Российское психологическое общество, 1998. Т. 1. [↑](#footnote-ref-1)
2. Соломин И.Л. Психосоматическая диагностика трудовой мотивации в управлении персоналом. Тезисы выступлении./ http://www.ht/ru/press/events/Solomin. [↑](#footnote-ref-2)
3. Цветаев В.М. Управление персоналом. СПб: Питер, 2002. – С. 127. [↑](#footnote-ref-3)
4. Голубкова Е.Н. Глава из книги «Маркетинговые коммуникации». Менеджмент в России и за рубежом № 1 2001. [↑](#footnote-ref-4)
5. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. М. 2003. [↑](#footnote-ref-5)
6. Цветаев В.М. Управление персоналом./ В.М. Цветаев. СПб: Питер, 2002. – С. 126. [↑](#footnote-ref-6)
7. Мескон М.Х., Основы менеджмента. М.: Дело ЛТД, 1994.- С. 305. [↑](#footnote-ref-7)
8. Мамыкин А. Люди не станки - встали и ушли. Мотивация персонала в условиях перегретого рынка труда /Программа конференции //http://www.cfin.ru/management/practice/ [↑](#footnote-ref-8)
9. Назаралиев И.Р. Необходимость усиления мотивационных аспектов менеджмента для стран с трансформирующейся экономикой. Менеджмент в России и за рубежом, №5 2000. [↑](#footnote-ref-9)
10. Андреева Т., Юртайкин Е., Почему опадают яблоки или внутренняя демотивация персонала. TopManager № 22, 2002. [↑](#footnote-ref-10)
11. Хлюнева М.В., Звезденков А.А., Верхоглазенко В.Н. Пирамида Маслоу плюс или Когда бесспорное стало сомнительным // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. - № 5. [↑](#footnote-ref-11)
12. Шеклтон Р., Мотивация — меняющийся подход. Персонал Микс №5 2001 [↑](#footnote-ref-12)
13. Шеклтон Р., Мотивация — меняющийся подход. Персонал Микс №5 2001. [↑](#footnote-ref-13)
14. Брандин В. А., Персонал как заинтересованная сторона в системе менеджмента предприятия http://www.cfin.ru/management/practice/ [↑](#footnote-ref-14)
15. Фролов А. Мотивация - это серьезная работа. Журнал «МЛМ-ФОРУМ» http://www.netmarketing.ru/business/article/index.php [↑](#footnote-ref-15)
16. Русинов Ф.М., Разу М.Л. «Современный российский менеджмент»: учебник ⎯ Москва, «ФБК-Пресс», 2000. ⎯ С. 334. [↑](#footnote-ref-16)