

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Брагин Александр Геннадьевич,
студент II курса экономического факультета,
Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва, г. Саранск

Вряд ли можно ожидать существенных результатов от руководителей, которые не считают своих сотрудников наиболее ценным активом организации и недостаточно хорошо понимают, что нужно уделять ему внимание и управлять им, создавая привлекательную для работников и эффективную для компании систему компенсации и мотивации. В данной статье приводятся результаты изучения системы мотивации персонала в ОАО «Ламзурь» и разработка рекомендаций по совершенствованию систем мотивации труда, более эффективному использованию форм материального стимулирования.

Ключевые слова: мотивация, система мотивации, заработная плата, компенсации, льготы, организационное стимулирование, моральное стимулирование.

Мотивация труда персонала – это часть процесса управления, с помощью которого человеческая энергия преобразуется в определенное поведение; ожидаемым результатом последнего являются эффективные совместные действия, реализующие планы организации.

Актуальность темы исследования определяется тем, что эффективная мотивация персонала является одним из наиболее существенных факторов конкурентоспособности современных организаций. В то же время теоретические аспекты построения механизмов мотивации, адекватных российской специфике, нуждаются в дальнейшей разработке. Далеки от совершенства практические шаги организаций по поводу использования механизмов мотивации персонала.

Теоретические и методологические проблемы эффективности мотивации персонала отражены в научной литературе. Разработкой теорий мотивации и управления эффективностью занимались такие отечественные и зарубежные ученые, как Дж. Адамс, К. Альдерфер, Р. Акофф, Г. Беккер, С. Бир, Н. Волгин, В. Врум, Ф. Герцберг, К. Э. Локк, Д. МакКлелланд, Г. Х. Попов, Х. Рамперсад, П. Сенге, Ф. Тейлор, Г. Эмерсон и другие. Высоко оценивая результаты проведенных исследований, следует отметить, что некоторые аспекты проблемы управления эффективностью промышленного предприятия с точки зрения мотивации персонала изучены недостаточно полно. В настоящий момент не существует системного взгляда на методы оценки влияния эффективности персонала и его мотивации на экономическое и финансовое положение промышленных предприятий. При этом именно управленческий персонал отвечает за рост кон-

курентоспособности, рыночной стоимости активов, сохранения прибыльности компании в целом.

В процессе работы использовались статистический и аналитический методы. Объектом исследования является персонал компании. Предметом исследования явились социально-трудовые, экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе развития мотивации персонала.

ОАО «Ламзурь» осуществляет производство и продажу кондитерских изделий. Целями деятельности компании являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли. Руководство ОАО «Ламзурь» для стимулирования труда работников использует экономические, социальные и административные методы мотивации. Весьма существенным экономическим методом мотивации персонала в ОАО «Ламзурь» является заработная плата, начисляемая по повременно-премиальной и сдельно-премиальной системам оплаты труда, для руководителей, специалистов и служащих используется система должностных окладов, выплачивается премия [6].

В годовом отчете ОАО «Ламзурь» по результатам работы за 2010 год представлены следующие данные о динамике заработной платы в период 2008 – 2010 гг (таблица 1) [2]. Также в таблице 1 представлена динамика заработной платы в реальных ценах.

Т а б л и ц а 1

Средняя заработная плата работников ОАО «Ламзурь» в 2008 – 2010 гг.

Наименование показателей	2008 г.	2009 г.	2010 г.
1. Среднесписочная численность работников, чел.	345	389	416
2. Объем денежных средств, направляемых на оплату труда, тыс. руб.	50552,3	68371,9	76484,1
3. Средняя заработная плата работников, руб. ((стр.2/стр.1)/12)	12211	14647	15321
4. Индекс потребительских цен по РМ, %	114,4	109,1	109,5
5. Средняя заработная плата работников в реальном выражении, руб.	10674	13425	13992

На основе имеющихся данных можно сделать следующий вывод: в период 2008 – 2010 гг. заработная плата в ОАО «Ламзурь» росла как в текущем, так и в реальном выражении. Зарплата в ОАО «Ламзурь» превышала среднюю начисленную заработную плату на предприятиях по производству продуктов питания РМ на 11,7% в 2008 г., в 2009 г. – на 30,7%, в 2010 г. – на 29,5%. Такая положительная динамика, безусловно, достижение для ОАО «Ламзурь», но средняя заработная плата в компании существенно ниже, чем на предприятиях других видов деятельности в республике [5, с. 124 – 125, 411]. Также следует отметить, что уровень зарплаты в ОАО «Ламзурь» отстает от среднего уровня для кондитерской отрасли РФ. В 2010 г. средняя зарплата в отрасли составляла 24000 руб. [7].

Ежемесячная заработная плата работников состоит из оклада (тарифной ставки) и премиальной части.

Оклад – постоянная часть заработной платы, является гарантированным денежным вознаграждением. Государственные тарифные ставки и оклады ис-

пользуются в качестве ориентиров для дифференциации оплаты труда в зависимости от профессии, квалификации работника, сложности и условий выполняемых работ.

Премияльная – переменная часть заработной платы является ежемесячной премией, которая выплачивается:

- рабочим-повременщикам – до 90% от тарифной ставки;
- рабочим сдельщикам – до 90% от суммы оплаты труда по сдельным расценкам;
- ИТР – до 30 % оклада (тарифной ставки) на основе выполнения ключевых показателей эффективности, за исключением отдела маркетинга, отдела продаж, отдела региональных представительств. Работникам отдела маркетинга устанавливается премия – до 50 % от оклада (тарифной ставки).

На предприятии установлено единовременное вознаграждение за выслугу лет, в праздничные дни; работникам выплачиваются доплаты: оплата за все время сверхурочной работы и в выходные дни в двойном размере; доплата за бригадирство – 10% от тарифной ставки и т.д.; выплачивается материальная помощь в связи с похоронами, тяжелыми материальными условиями. Мероприятия социальной мотивации персонала в компании: повышение квалификации сотрудников (обучение за счет компании); строгое соблюдение гарантий, установленных в законодательстве о труде для работающих женщин-матерей. Для соблюдения трудовой производственной дисциплины используется административная мотивация персонала (выговоры, штрафы, лишения премии) [6].

Недостаточно развито в компании моральное стимулирование: отсутствует присваивание за достигнутые результаты званий, поощрение наградами за особые результаты труда, не проводятся конкурсы профессионального мастерства, работники не привлекаются к управлению организацией.

Методом опроса были получены данные об эффективности использования системы мотивации персонала в целом и отдельных элементов в частности. В таблице 2 показана оценка персоналом методов стимулирования, которые использует руководство компании «Ламзурь», результаты свидетельствуют о недостаточной удовлетворенности персонала, в частности, вопросами организации системы оплаты труда.

Показатели позволяют сделать следующие выводы по методам стимулирования компании:

- работники не удовлетворены размером заработной платы, нематериальными выгодами и решением социальных проблем;
- слабо развита система участия; рабочих не устраивают перспективы карьерного роста;
- недостаточно развито управление по целям. Так, например, установление цепи целей используется в вопросах повышения качества продукции, при составлении ежегодных бизнес-планов, но достижение сотрудниками каждой цели не означает автоматического повышения их уровня зарплаты;
- персоналу работа представляется интересной, перспективной, высоки показатели самостоятельности, ответственности, уважения и отношений в кол-

лективе. Но рост социального статуса невозможен без роста оплаты труда, уровнем которого большинство работников компании не довольны.

Т а б л и ц а 2

Оценка персоналом методов стимулирования, используемых руководством компании «Ламзурь» (оценка по пятибалльной шкале)

Метод	Оценка, средний балл			
	Рабочие		Специалисты	
Создание условий труда	4		4,5	
	удовлетворенность стимулом	важность стимула	удовлетворенность стимулом	важность стимула
Вознаграждения:				
Зарплата	3,0	4,5	3,5	4,7
Нематериальные выгоды	2,0	3,0	2,5	3,6
Соц. проблемы (решение)	2,5	3,0	3,0	3,2
Безопасность:				
риск стать лишним	3,7		3,8	
уважение	3,8		4,0	
стиль управления	4,0		4,0	
Вовлечение в дела:				
– знания целей, задач	3,5		4,0	
– коммуникации	3,2		3,8	
– участие в решении проблем компании	2,0		3,5	
– отношение в коллективе	4,3		4,0	
Способность самореализации:				
– карьера	2,5		3,5	
– обучение	3,6		3,4	
– рост мастерства	3,6		3,8	
Интерес к работе:				
– управление по целям	3,0		4,0	
– самостоятельность	4,0		4,1	
– ответственность	4,3		4,2	

Для совершенствования системы мотивации, на наш взгляд, уместно использовано функциональное дифференцирование, когда существует несколько подсистем оплаты труда для каждого функционального направления. Принцип оплаты «Постоянная составляющая + Переменная составляющая» составляет общий подход, в том числе постоянная часть формируется по единому корпоративному подходу, выплачивается независимо от успехов деятельности компании в виде оклада. В то время как переменная компонента зарплаты формируется на основе показателей, обеспечивающих взаимосвязь результата деятельности работника данного функционала и предприятия в целом. Но этого недостаточно.

С целью дифференциации при оплате труда имеет смысл использовать следующий подход в определении постоянной составляющей: определить квалификационные уровни работников в рамках их должности с дифференцированной ставкой от 1 (тарифной ставки) до 2 с интервалом 0,25, таким образом,

будут иметь место пять должностных уровней: 1; 1,25; 1,5; 1,75; 2. Предлагается проводить ежегодную аттестацию по следующим показателям:

- квалификация;
- профессиональный опыт;
- стаж работы;
- ответственность;
- овладение смежной профессией;
- психологическая нагрузка;
- физическая нагрузка;
- условия труда.

По каждому показателю выставляется оценка от 0 до 2 и определяется средний показатель, который и позволяет определить квалификационный уровень сотрудника на следующий год.

Данный подход позволяет взаимно связать профессиональное мастерство работника, его отношение к работе, сложность работы и условия труда. Это будет способствовать не только вертикальной карьере работника, но и его стремлению работать более эффективно в данной должности, так как более добросовестное отношение и рост квалификации плюс «преданность фирме» обеспечат ему увеличение постоянной составляющей дохода.

Система премиальных долей или бонусов должна быть увязана с достижением экономического эффекта в деятельности предприятия. По нашему мнению, следует предложить принять за основу систему ежегодных бонусов и установить следующие критерии начисления долей или бонусов:

- рационализаторское предложение, повлиявшее на сокращение издержек или увеличение прибыли;
- нормальный психологический климат в коллективе;
- отсутствие «текучки» кадров в подразделении.

Считаем эти критерии очень важными, так как их осуществление вызывает рост производительности труда, что является прямым фактором повышения заработной платы работников, в частности её постоянной части. Это прописная экономическая истина, отраженная, кстати, и в коллективном договоре ОАО «Ламзурь».

Также в качестве критерия начисления долей или бонусов можно выделить меры по снижению или предотвращению диспропорций в количестве сотрудников различных структурных подразделений ОАО «Ламзурь». Так, на наш взгляд, в компании чрезмерно «раздут» отдел бухгалтерского учета и контроля, отдел продаж, юридический отдел, тогда как в некоторых других подразделениях ощущается нехватка кадров, вследствие чего на сотрудников ложится дополнительная нагрузка. Такие перекосы не повышают производительности труда; скорее, ее снижают, увеличивают издержки компании за счет «лишних людей», что в совокупности не может положительно повлиять на рост заработной платы работников компании.

Система штрафных долей или бонусов должна быть увязана как с экономическими, прямыми потерями, так и с косвенными, дисциплинарными:

- невыход на работу;
- нарушение технологии;
- брак;
- поломка механизмов, инструмента;
- нарушение принципов организационной культуры.

Диапазон премиальных и штрафных долей должен быть в интервале (0-2), что позволит стимулировать и работников с высокой базовой долей.

В ОАО «Ламзурь» нужно расширять систему компенсаций, льгот. Существующая система в компании весьма узкая и закостенелая. Можно установить такие новые виды компенсаций, как: доплата за многолетний труд, за составление отчетности, премии за сверхурочную работу, надбавка за опыт, умения и т. д.

Прежде чем предоставить сотрудникам льготы, нужно проанализировать их потребности (провести анкетирование). По результатам выявленных потребностей и финансовых возможностей предприятия необходимо определить набор и величину предоставляемых льгот. Подобное исследование желательно проводить один раз в год и в соответствии с изменением потребностей персонала вносить коррективы в набор предоставляемых льгот.

Сформировать систему льгот на предприятии можно несколькими способами. Например, в соответствии с иерархической структурой компании: один набор льгот – для сотрудников и рабочих, другой – для руководителей среднего звена и более широкий – для топ-менеджеров. Пример такого формирования льгот мы видим в таблице 3.

Также сформировать систему льгот на предприятии можно по «принципу кафетерия». В конце года распределить льготы исходя из потребностей сотрудников и возможностей предприятия. Составить два-три меню с одинаковой стоимостью, но с разным наполнением и предоставить возможность сотрудникам выбрать тот пакет льгот, который бы их максимально удовлетворил и мотивировал на достижение результатов. Можно не давать такой пакет нерезультативным работникам, т.е. определить условия его получения.

Также надо повсеместно развивать организационное стимулирование персонала ОАО «Ламзурь». Важным аспектом данного метода мотивирования является сбалансированность личных и корпоративных целей, чего в компании явно недостаточно. Справиться с такой ситуацией компании поможет использование двух управленческих концепций Х. Рамперсада: универсальной системы показателей (TPS) и личной системы сбалансированных показателей (PBSC). С их помощью можно связать личные цели с корпоративными, что должно привести к большей лояльности сотрудников и вовлеченности их в работу. Интеграция целей, доверие, увлеченность, приверженность, постоянное обучение и совершенствование – ключевые ценности подхода TPS. Решение многих проблем также лежит в области сбалансированности работы и личной жизни сотрудников и согласованности их индивидуальных целей с целями организации.

Т а б л и ц а 3

Система льгот в производственно-торговой компании

Категория персонала	Льготы
Директора по направлениям	<ol style="list-style-type: none"> 1. Медицинское страхование 2. Предоставление автомобиля компании 3. Страхование личного автомобиля 4. Предоставление и оплата мобильной связи 5. Дополнительный отпуск, предоставление права на укороченный рабочий день, неделю, а также право на скользящий, гибкий график 6. Полная оплата путевки 1 раз в год (в пределах 1000 долл.) 7. Оплата обучения 8. Ссуды и кредиты (вне зависимости от стажа) на приобретение жилья, автомобиля 9. Бесплатное лечение сотрудника (прием, процедуры по утвержденному списку) на базе определенного медицинского заведения 10. Банкеты с приглашением всех сотрудников в праздничные дни (день рождения фирмы, Новый год, День нового сотрудника)
Средний управленческий персонал	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оплата питания (бесплатные обеды) 2. Оплата проезда до работы (проездной на общественный транспорт) 3. Оплата оздоровительных мероприятий (бассейн и т.д.) 4. Медицинская страховка 5. Оплата обучения для повышения квалификации 6. Частичная оплата путевки 1 раз в год (на сумму 500 долл.) 7. После _____ лет работы в фирме – ссуды и кредиты на приобретение жилья, крупные покупки 8. Бесплатное лечение (прием, процедуры по утвержденному списку) на базе определенного медицинского заведения 9. Банкеты с приглашением всех сотрудников в праздничные дни (день рождения фирмы, Новый год, День нового сотрудника)
Специалисты, менеджеры	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оплата питания (бесплатные обеды) 2. Оплата проезда до работы (проездной на общественный транспорт) 3. Бесплатное лечение сотрудника (прием, процедуры по утвержденному списку) на базе определенного медицинского заведения 4. Оплата оздоровительных мероприятий 5. Страхование жизни и здоровья на сумму _____ 6. Оплата обучения для повышения квалификации (курсы, семинары) 7. Частичная (___%) оплата путевки 1 раз в год на сумму 300 долл. 8. Банкеты с приглашением всех сотрудников в праздничные дни (день рождения фирмы, Новый год и др.)

Акито Морита в своей книге «Sony. Сделано в Японии» писал, «в долгосрочной перспективе ваш бизнес и его будущее находятся в руках тех людей, которых вы нанимаете». Когда руководители поймут, что прочным фундаментом любой организации служит наличие человеческого капитала и единой корпоративной культуры, объединяющей людей, способствующей достижению сбалансированных личных и корпоративных целей, и направят свое внимание и усилия на создание такой организации, успех им обеспечен.

Х. Рамперсад утверждает, что при применении концепций PBSC и TPS наблюдается 20% – ный рост потенциала сотрудников и их производительности [1, с. 85 – 99].

Другой важный аспект успеха организации – наличие талантливых работников. Для их привлечения и сохранения, скорее всего, нужно повысить удовлетворенность таких людей и создать для них внутреннюю мотивацию. Можно привлечь талантливого сотрудника щедрым вознаграждением, пакетом льгот, однако продолжительность и результативность его работы в компании в первую очередь будут зависеть от удовлетворенности.

За 25 лет Институт Гэллага проанализировал результаты опросов и интервью 80 тысяч руководителей из 400 компаний. Оказалось, что существует взаимосвязь между удовлетворенностью сотрудников, производительностью команды и результатами деятельности подразделений в различных компаниях. Какой фактор оказывает наибольшее влияние на удовлетворенность сотрудника? Авторы исследования выяснили, что «не зарплата, не привилегии, не харизма генерального директора компании, а личность прямого начальника является главным фактором, определяющим удовлетворенность местом».

Иными словами, часто сотрудники, а в особенности талантливые, уходят от руководителей, а не из компаний. Именно отношения с непосредственным руководителем определяют, насколько долго сотрудник будет оставаться в компании и насколько эффективно будет там работать. В ОАО «Ламзурь» такие случаи также имели место. Подобного допускать нельзя, ведь теряя талантливого работника, компания снижает свою стоимость.

Талантливые сотрудники требуют индивидуального подхода:

- важно выявлять своеобразные способности сотрудника и превращайте их в капитал; не нужно тратить время и усилия на борьбу с его недостатками;
- необходимо подбирать роль, соответствующую таланту сотрудника, создать систему поддержки, которая поможет вам раскрыть и развить талант;
- руководитель должен быть катализатором: таланты сотрудников должны работать на общий результат и способствовать росту конкурентного преимущества компании.

Необходимо активно использовать стандартные формы морально-психологической мотивации на предприятии:

- 1) устное поощрение, объявление благодарности перед коллективом;

Некоторые руководители не признают достижений сотрудников, считая, что достаточно и материального вознаграждения («им за это заплатили»), или по той причине, что просто не знают подходящих форм выражения признательности. Большинство из них уверены, что повлиять на подчиненных может только материальное стимулирование. Однако одним из главных способов выражения признательности (мотивирующим фактором) может быть словесное поощрение. Например, такое: «Спасибо», «Я ценю твои усилия», «Спасибо, что ты так много работал и сделал все в кратчайшие сроки», «Ты определенно делаешь гораздо меньше ошибок, чем раньше».

Менеджеры редко признают меньшую неудачу сотрудника за достижение. Они не благодарят его за меньшее количество ошибок, если он все еще их допускает. Необходимо благодарить своих сотрудников за достижение большего.

По заключению Фердинанда Фурнье, «менеджмент – это признание во время гонки тех бегунов, которые никогда не выигрывали, но пробежали первые сто ярдов быстрее, чем когда-либо раньше. Такое признание повлияет на то, как они пробегут следующие сто ярдов, и, возможно, на конечный результат. Менеджмент состоит в том, чтобы делать все возможное во время гонки, чтобы каждый сотрудник стремился прибежать первым».

2) поручение более легких или привлекательных проектов тем, кто только что выполнил сложное задание;

3) предоставление свободного графика работы, отгулов;

4) направление в поощрительные деловые поездки;

5) проведение конкурсов «Лучший по профессии», «Лучший сотрудник», вручение грамот и призов;

6) размещение фотографий победителей на корпоративном сайте компании и на доске объявлений;

7) поощрение креативности и инициативы вознаграждениями.

При применении методов организационной и морально-психологической мотивации руководителям ОАО «Ламзурь» желательно учесть потребности сотрудников и определить те ее виды, которые больше всего подходят каждому из них: продвижение, возможность профессионального роста, признание, разнообразие трудовой деятельности. Периодически необходимо включать в работу подчиненных новые задания, бросающие вызов их навыкам и способностям

Руководитель может и должен пользоваться принципом делегирования полномочий: расширять сферу контроля и влияния своих заместителей, поручать представлять своим сотрудникам компанию на различных публичных мероприятиях [1, с.103 – 110].

Также можно использовать и оригинальные методы мотивации, например, систему жетонной мотивации, разработанную американским психологом В. Скиннером. Жетон играет роль позитивной оценки работника, свидетельствует о значимости его владельца для организации. Им награждают за активное участие в важной для компании деятельности, выполнение конкретных заданий, проявление инициативы, т. е. жетон выступает в качестве универсального эквивалента благ, так называемых «корпоративных денег». В случае наложения взыскания сотрудник лишается жетонов. Здесь нужно учесть, что изъятие жетонов не всегда этично, а их невыдача не срабатывает в отношении людей с умеренными амбициями. Таким образом, жетонный метод является преимущественно поощрительным. Главные достоинства жетонного метода:

– человек выбирает благо, которое его действительно мотивирует;

– момент получения жетона и получения блага разнесены во времени;

– «ценность» блага и номинал жетона не совпадают, что позволяет организации регулировать «силу» мотивации.

За жетоны легче поощрять продуктом, который компания предоставляет на рынке. Так, рассматриваемая кондитерская компания «Ламзурь» может расплачиваться «сладкой» продукцией. Введение жетонов позволяет компании экономить в фонде заработной платы настоящие деньги; сотрудники стремятся к получению конкретной формы поощрения [4, с. 28 – 30].

Н. Макиавелли в «Государе» высказал интересную и очень точную мысль: «Нет ничего более трудного, чем браться за новое, ничего более рискованного, чем направлять, или более неопределенного, чем возглавлять создание нового порядка вещей, потому что противниками нововведений будут выступать те, кому хорошо жилось при старом порядке вещей, а робкими защитниками – те, кому будет хорошо при новом» [3].

Всякое изменение встречает сопротивление. Поэтому, прежде чем вносить коррективы в систему мотивации организации, необходимо: проанализировать и предсказать, какое сопротивление может встретить планируемое изменение; по возможности минимизировать сопротивление (потенциальное и реальное); установить статус-кво нового состояния.

При внедрении изменений в системе оплаты труда возникает сопротивление персонала (иногда саботаж), которое может привести к их провалу. Поэтому руководителям ОАО «Ламзурь» необходимо усвоить следующие выводы, способствующие успеху проведения изменений:

– для того чтобы система вознаграждения была эффективной, нужно учесть мотивационные факторы сотрудников и предпочтения работников в определении составных частей их компенсационного пакета с учетом трудовых затрат;

– для того чтобы изменения получили поддержку всех сотрудников компании, объяснить руководителям и сотрудникам необходимость их проведения и невозможность сохранять прежнее положение вещей, а также блокировать движение в неверных направлениях;

– для того чтобы внедрение прошло успешно, вовлекать руководителей и сотрудников в процесс проведения изменений;

– чтобы измерить эффективность новой системы оплаты труда, сопоставить отношение и динамику показателей, характеризующих результаты производства продукции или объемов продаж и фонд премирования: просчитать, какой эффект приносит каждый рубль, выплаченный в виде премии работникам предприятия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1 Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Елена Ветлужских. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 133 с.

2 Годовой отчет ОАО «Ламзурь» по результатам работы за 2010 год.

3 Макиавелли Н. Государь / перевод: Муравьевой Г. / Оригинальное издание: Макиавелли Н. Избранные произведения. – М.: Худ. лит., 1982. Сканировано с: Макиавелли Н. Государь. – М.: Планета, 1990 – OCR: 1998, VV Lab. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.libedu.ru/makiavelli_n/p/0/gosudar.html

4 Меркулова Е. В. Мотивация на 100%. – М.: Издательский дом ООО «Портал Экономики», 2008. – 32 с.

5 Мордовия: стат. ежегодник / Мордовиястат; [редкол.: И.В. Парамонова]. – Саранск, 2011. – 444 с.

6 Положение об оплате труда и материальном стимулировании работников ОАО «ЛАМЗУРЬ» на 2011 год.

7 Российский рынок сахаристых кондитерских изделий в 2010 году показал уверенный рост [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://nkoarmp.org/rossijskij-rynok-saxaristyx-konditerskix-izdelij-v-2010-godu-pokazal-uverennyj-rost/>

IMPROVEMENT OF PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM AT THE ENTERPRISE

Bragin Alexandr,

a 2nd year Student, Department of Economics,
Ogarev Mordovia State University, Saransk

It is hardly possible to expect essential results from the leaders who do not consider their employees the most valuable asset of the organization and do not understand well enough that it is necessary to pay attention to it and to manage it creating the system of compensation and motivation, attractive for the workers and effective for the company. The present article provides the results of the study of personnel motivation system at the open joint-stock company “Lamzur” and the working out of recommendations for improvement of labour motivation system and more effective application of the forms of material incentives.

Keywords: motivation, motivation system, wages, compensation, benefits, organizational incentives, moral incentives.