

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ**  
**СУМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
Центр заочной, дистанционной и вечерней формы образования  
Кафедра управления имени Олега Балацкого

Шифр \_\_\_\_\_

Приказ ректора об  
утверждении темы

„К защите допускается”  
заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.О.Швиндина

**КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА**  
на тему

**Совершенствование системы мотивации персонала на**  
**предприятии**

**на примере ООО «Azercell Telecom»**

по специальности 073 «Менеджмент»

***Соискатель высшего образования***  
***гр. Мз-72с***

***Исмайлова Айнур Агасаф Кизи***

Подается на соискание образовательной степени бакалавр.

Квалификационная работа бакалавра содержит результаты собственных исследований. Использование идей, результатов и текстов других авторов имеют ссылки на соответствующий источник \_\_\_\_\_ Исмайлова Айнур Агасаф Кизи

***Научный руководитель***

***к.э.н., доц. Кобушко Я.В.***

Сумы – 2021

## **АННОТАЦИЯ**

В работе проведено изучение сущности и основных теорий мотивации. Проанализировано современные виды мотивации на предприятии. Изучены методические подходы к стимулированию и вознаграждению персонала. Исследовано возможности усовершенствования системы мотивации персонала компании ООО «Azercell Телеком» за счет пересмотра начисления бонусов персоналу по результатам финансовой деятельности компании и индивидуальных целей в ООО «Azercell Телеком». Раскрыто направления профессионального развития персонала в ООО «Azercell Телеком».

**Ключевые слова:** бонус, мотивация, персонал, программа развития персонала, система.

## РЕФЕРАТ

Квалификационная работа бакалавра на тему «Совершенствование системы мотивации персонала на предприятии на примере ООО «Azercell Telecom» содержит 52 страницы, 10 таблиц, 2 рисунка. Перечень использованных источников содержит 26 наименований.

Цель работы заключается в изучении направлений совершенствования системы мотивации персонала на предприятии (на примере ООО «Azercell Telecom»).

Объект исследования - предприятие ООО «Azercell Telecom».

Предмет исследования - системы мотивации персонала в ООО «Azercell Telecom».

Основными задачами исследования являются:

- изучение сущности и основных теорий мотивации;
- рассмотрение и анализ современных видов мотивации на предприятии;
- изучение методических подходов к стимулированию и вознаграждению персонала;
- исследование возможностей профессионального развития персонала в ООО «Azercell Telecom»;
- расчет бонусов по результатам финансовой деятельности компании и индивидуальных целей в ООО «Azercell Telecom».

В процессе исполнения квалификационной работы применялась совокупность общих и специфических научных методов. В процессе исследования современных взглядов на систему мотивации персонала применялись: системный подход, метод обобщения, сравнительный метод. Для получения аналитической информации были использованы данные статистической отчетности ООО «Azercell Telecom», руководства и методические разработки по начислению бонусов персоналу ООО «Azercell Telecom».

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** БОНУС, МОТИВАЦИЯ, ПЕРСОНАЛ, ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА, СИСТЕМА.

## СОДЕРЖАНИЕ

Вступление.....	5
1. Теоретические основы построения системы мотивации труда персонала на предприятии.....	6
1.1 Сущность понятия мотивации труда персонала.....	6
1.2 Теории мотивации как основа системы стимулирования персонала..	8
1.3 Виды мотивации труда персонала на современном предприятии.....	15
Раздел 2. Анализ системы мотивации персонала в ООО «Azercell Telecom».....	27
2.1 Общая характеристика деятельности ООО «Azercell Telekom».....	27
2.2 Система менеджмента персонала в ООО «Azercell Телеком».....	29
2.3 Анализ руководства по стимулированию и вознаграждению персонала в ООО «Azercell Telecom».....	30
Раздел 3. Пути совершенствования системы мотивации персонала на предприятии (на примере ООО «Azercell Telecom») .....	34
3.1 Методика начисления бонусов по результатам финансовой деятельности компании и индивидуальных целей.....	34
3.2 Современные возможности профессионального развития персонала в ООО «Azercell Телеком».....	44
Выводы.....	48
Список использованной литературы.....	50

## **ВСТУПЛЕНИЕ**

Высокий уровень мотивации в современных коллективах является важным фактором для успешности дела, компании, бизнеса в целом. Эффективный набор мотивационных инструментов, как материальных так и нематериальных, позволяет компании управлять персоналом максимально продуктивно. Это способствует достижению бизнес-целей компании.

Правильное построение системы управления персоналом и мотивации, как её важной подсистемы, является задачей руководства компаний. Именно поэтому поиск новых возможностей и направлений усовершенствования системы мотивации персонала на предприятии является актуальным заданием.

Проблема правильного построения мотивационной системы для сотрудников при рассмотрении в научных работах многих учёных, базируется на исследованиях взаимосвязей между классическими понятиями: потребность, мотив, убеждённость, ценность, вознаграждение, стимул и др. Теории мотивации, которые служат основой для современных систем стимулирования и вознаграждения персонала, представлены в работах А. Маслоу, Э. Мейо, Л. Портер, В. Врум, Г. Герцберг и др.

Изучение, а также практическое использование оправданных и действенных методов и инструментов мотивации, в соответствии с требованиями конкретной ситуации, может способствовать повышению мотивации сотрудников различных компаний. Поэтому менеджерам современного предприятия важно грамотно использовать мотивационный инструментарий и проектировать работу подчинённых.

# **1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

## **1.1 Сущность понятия мотивации труда персонала**

Удержание сотрудников является одним из наиболее значимых факторов в сфере человеческого актива. Способные и преданные сотрудники являются основой для эффективных организаций, поэтому их удержание крайне важно. Подготовка новых работников утомительна и требует больше средств, поэтому чем дольше представитель остаётся в организации, тем лучше для ассоциации. Сегодня никто не сомневается в том, что директор, менеджер или лидер должен проявлять креативность. Шаблонных, общепринятых схем недостаточно. Меняющиеся обстоятельства требуют постоянного совершенствования инструментов управления человеческими ресурсами. Компании, которые не выполняют вышеперечисленные требования, впадают в стагнацию. Современные, отвечающие современным требованиям менеджеры должны обладать соответствующими качествами, навыками мотивации своих подчинённых.

Человек считается самым ценным активом любой компании. Наука управления в значительной степени изучает человека. Для того чтобы эффективно управлять, необходимо помнить об основных функциях менеджмента, т.е. о планировании, организации, мотивации и контроле. Люди - это самый важный и самый сложный ресурс организации. Сотрудники, которые мотивированы и усердно работают для достижения своих личных и организационных целей, могут стать решающим конкурентным преимуществом для компании. Поэтому так важно понимать процесс мотивации, что мотивирует людей, и как организация может создать рабочее место, которое позволит сотрудникам делать все, на что они способны.

Мотивировать себя сложно, а мотивировать других - ещё сложнее. Исходя из этого, возникает вопрос, что определяет мотивацию сотрудников и как полностью использовать её возможности для развития организации? Мотивация, согласно

многим определениям, - это присущий работнику энтузиазм и стремление к достижению трудовой деятельности, то есть внутренняя сила, побуждающая человека к достижению личных и организационных целей. По сути, она сводится к внутреннему побуждению и уровню энергии, которые определяют решение человека предпринять действие - и это обычно позитивное действие, направленное на рост, прогресс и общее или непосредственное улучшение условий или последствий.

Мотивацию сотрудников можно охарактеризовать как энтузиазм, уровень энергии, приверженность и количество творчества, которые сотрудники ежедневно приносят в организацию.

Мотивация сотрудников одно из важных факторов в управлении персоналом организации. Топ менеджеры понимают, что успех организации зависит от разработки, внедрения и применения эффективной системы мотивации персонала. Главной задачей управления персоналом это ориентация работников на достижение целей организации, соединение интересов каждого работника и организации в целом.

Термин «мотивация» означает движение (мovere - с латинского языка). Мотив - это повод для того что бы делать что-то. Мотивация - это сила, направление поведения и совокупность факторов, которые заставляют вести себя определенным образом. Люди мотивированы, когда ожидают, что план действий может привести к достижению цели и ценных наград которая удовлетворяет их потребности и желания. Мотивацию это стимулирующая, вдохновляющая и побуждающая сила сотрудников работать с максимальной отдачей.

Мотивация имеет психологическую сущность, поэтому она имеет естественную природу, её нельзя навязывать сотрудникам. Она формируется на подсознательном уровне сотрудников, так как это готовность выполнять работу.

Мотивация - это процесс побуждения людей к действиям для достижения целей. Мотивация - это сила, которая заряжает энергией, направляет и поддерживает поведение.

Термин «мотивация» может относиться к целям по-разному. Что у людей есть, способы, с которыми люди выбрали свои цели и способы, с которыми другие пытаются изменить своё поведение. Понятие мотивации относится к внутренним факторам, побуждающим к действию, и к внешним факторам, которые могут побудить к действию. Получение максимальной отдачи от людей - это прежде всего ответственность менеджеров и руководителей групп за счёт эффективного лидерства. Но это тоже забота HR-специалистов, которые помогут создать работу окружающая среда, способствующая высокой производительности и может ввести политику и методы, которые поощряют люди должны делать все, что от них ожидается, если не больше. Также HR может дать любые советы и помочь менеджерам выполнять свои обязанности по управлению людьми.

Мотивация - это важный фактор, побуждающий людей к максимальной отдаче и помогающий в достижении крупных бизнес-целей. Твёрдая положительная мотивация будет способствовать повышению отдачи работников, в то время как отрицательная мотивация приведёт к снижению их активности. Ключевым компонентом в работе руководителей является мотивация.

## **1.2 Теории мотивации как основа системы стимулирования персонала**

Существует четыре современные теории мотивации, которые дают представление о повышении эффективности работы сотрудников: теория справедливости, теория ожиданий, теория целеполагания и теория подкрепления. Их часто называют теориями процесса, и все они сводятся к тому, что сотрудники вовлекаются в деятельность, если они ожидают от неё какой-то выгоды. Следовательно, выполняемая деятельность является инструментом для достижения определённых целей, которые дадут работнику ожидаемую им выгоду.



Эти теории основаны на том, что работник выбирает определённый тип поведения в зависимости от того, как он оценивает, что результаты этого поведения будут работать на достижение целей. Следует отметить, что поскольку сотрудники имеют различные предпочтения в отношении различных целей, в каждой конкретной ситуации мотивация сотрудника представляет собой комбинацию взаимодействия индивидуальных ожиданий и предпочтений.

Теория равенства - разработанная Дж. Стейси Адамсом, основана на простом предположении, что люди в организации хотят, чтобы с ними обращались справедливо [19] и базируется на восприятии работником того, как с ним обращаются в отношениях с коллегами. Равенство означает справедливость, и на рабочем месте оно относится к воспринимаемому равенству сотрудников в соответствии с тем, как с ними обращаются, и в соответствии с вознаграждением, которого они заслуживают. Работники оценивают собственные результаты (в виде зарплаты или пособий) в соотношении со своим вкладом в организацию (в виде часов работы, образования, освоенной подготовки и т.д.), а затем сравнивают соотношение результатов и вклада с одним из следующих опытов:

- ✓ предыдущий опыт работы сотрудника на другой должности в данной организации,
- ✓ предыдущий опыт работы сотрудника в другой организации,
- ✓ предыдущий опыт работы другого сотрудника в данной организации
- ✓ предыдущий опыт работы другого сотрудника в другой организации.

Согласно теории равенства Адамса [19], если работник узнает о существовании неравенства, он, скорее всего, сделает один из следующих выборов: изменит свои рабочие привычки (меньше усилий на работе); изменит свои требования, связанные с вознаграждением за труд или доход (будет требовать повышения, сокращения рабочих часов за ту же зарплату); у него развивается искаженное восприятие себя, что ставит под сомнение его самооценку и самовосприятие ("Я всегда считал себя умным, но теперь я понимаю, что я намного умнее своих

коллег или я не намного умнее своих коллег"); развивать искаженное восприятие других ("Анина должность гораздо менее / более выполнима, чем моя"); будет рассматривать ситуацию неравенства с другой точки зрения ("возможно, я работаю не так много, как другие руководители сектора, но я работаю гораздо больше, чем большинство графических дизайнеров"); откажется от ситуации, в которой он признавал существование неравенства (оставив конкретную должность в организации или саму организацию).

Учитывая, что мотивация работника зависит не только от премии, а в первую очередь от соотношения вложенных усилий и получаемых вознаграждений, очевидно, что работники будут сравнивать свое соотношение усилий и вознаграждений с соотношением усилий и вознаграждений референтных лиц в организации и/или окружении. На основе этого сравнения у работника формируется восприятие справедливости или несправедливости премии, и сбалансированные отношения приверженности и вознаграждения всех работников воспринимаются как справедливые. Согласно Фестингеру [8] (Festinger, 1954), людям не обязательно говорить другим, каковы они в их глазах, достаточно лишь сравнивать друг друга. Следовательно, несправедливое или неравное распределение премий будет иметь демотивирующий эффект на работника, который воспринимает это неравенство в контексте переплаты или пропитания.

Однако не стоит игнорировать человеческую природу, то есть склонность сотрудников переоценивать свой личный вклад или вознаграждение других сотрудников, что приводит к созданию нереалистичных образов, что является одной из проблем применения данной теории. Однако менеджеры по персоналу используют ее для повышения удовлетворенности сотрудников - помня о том, что все хотят равного и справедливого отношения, руководство должно приложить усилия, чтобы понять восприятие честности сотрудниками и, в соответствии с этим, предпринять соответствующие шаги для уменьшения ситуации, в которой существует неравенство.

Теория подкрепления была разработана гарвардским психологом Б. Ф. Скиннером [17]. Этот подход называется позитивным подкреплением или модификацией поведения, и основан на том, что сотрудников можно мотивировать с помощью адекватного дизайна рабочей среды и поощрений за достигнутые результаты, поскольку акцент на наказании даёт негативные результаты. Подход сводится к предположению, что сотрудники предпринимают определённые действия, потому что знают, каковы последствия этих действий, и в зависимости от того, какие последствия их ожидают, они принимают определённое поведение или избегают его. Существует три основных типа последствий, которые следуют за предпринятой деятельностью: положительные, отрицательные и никакие. В целом, положительными считаются поощрения, в отличие от них - наказания - все то, что подавляет и не поощряет какое-либо поведение. Мотивация сотрудников, опирающаяся на теорию подкрепления, хотя на самом деле проста, может быть эффективной, поскольку она функциональна - все её компоненты определяются их функцией, а не структурой, что означает, что последствия могут работать по-разному для разных людей и в разных ситуациях. То, что является наказанием для сотрудника, на самом деле может быть наградой для кого-то другого, и именно поэтому менеджеры используют эту теорию на практике, чтобы мотивировать и направлять сотрудников на желаемые типы поведения, используя вознаграждения для достижения желаемых результатов. Сильная сторона теории Скиннера заключается в том, что она перекликается с требованиями надлежащего управления, поскольку в ней подчеркивается устранение препятствия для достижения цели, тщательное планирование и организация, контроль обратной связи и постоянная коммуникация (Wehrlich, Koontz, 1998, p.) [12].

Теорию постановки целей разработал Эдвин Локк [7], в центре которой стоит желание достигать целей как основного источника трудовой мотивации, (Moorhead, Grin, 2004) [13] и которая основана на предпосылке, что намерение

работника направить свою работу на достижение цели является основным источником мотивации. При постановке цели работнику становится ясно, чего необходимо достичь и сколько усилий потребуется для ее выполнения. Эта теория состоит из трех основных компонентов:

1) конкретные цели ведут к более высокому уровню производительности, чем более общие цели ("делай все, что в твоих силах", "делай все, что можешь"); 2) более трудные цели дают лучший эффект, чем легкие цели (при условии, что сотрудник принимает цель); 3) прогрессивная обратная связь по цели улучшает производительность, они особенно важны, потому что помогают сотруднику увидеть разрыв между реальной производительностью и идеалами (желаемый результат как цель).

Учитывая тенденцию к расширению прав и возможностей сотрудников на рабочем месте, все больше и больше сотрудников участвуют в процессе постановки целей. Эта теория исходит из четко сформулированных и обозначенных целей, чтобы мотивировать сотрудников легче, быстрее и эффективнее достигать целей компании. Рабочий процесс может быть известен работнику, но если он не знает цели, ради которой он выполняет работу, мотивация будет низкой.

Теория ожиданий Виктора Врума (1964) - одна из наиболее широко распространенных теорий мотивации, согласно которой ожидания основаны на вероятности того, что работник будет действовать определенным образом, что зависит от силы убеждения работника в том, что это действие приведет к определенному результату, который он ценит. Эта теория пытается выяснить, почему человек выбирает определенную форму поведения в конкретной ситуации. Теория ожиданий - одна из лучших и наиболее распространенных теорий мотивации, в которой акцент делается на связи между мотивацией работника и его поведением. Согласно этой теории, вероятность того, что работник будет действовать определенным образом, зависит от силы его убеждения в том, что это

действие приведет к определенному результату, а также от того, будет ли этот результат оценен по достоинству и насколько. Теория ожиданий утверждает, что мотивация будет высокой, если люди знают, что они должны сделать, чтобы получить вознаграждение, ожидают, что они смогут получить вознаграждение, и ожидают, что вознаграждение будет достойным. Концепция ожидания изначально содержалась в теории валентности-инструментальности-ожидания, сформулированной Врумом (1964). Валентность означает ценность; инструментальность - это вера в то, что если мы сделаем что-то одно, это приведет к другому; а ожидание - это вероятность того, что действия или усилия приведут к результату. Сила ожиданий может быть основана на прошлом опыте (подкрепление), но люди часто сталкиваются с новыми ситуациями - изменение работы, системы оплаты или условий труда, навязанных руководством, - когда прошлый опыт является неадекватным ориентиром в отношении последствий изменений. В таких обстоятельствах мотивация может быть снижена.

Мотивация возможна только в том случае, если между результатами работы и результатом существует четко воспринимаемая и пригодная для использования связь, а результат рассматривается как средство удовлетворения потребностей. Это объясняет, почему внешняя финансовая мотивация - например, система поощрения или премирования - работает только в том случае, если связь (линия взгляда) между усилиями и вознаграждением очевидна, а ценность вознаграждения стоит затраченных усилий. Это также объясняет, почему внутренняя мотивация, вытекающая из самой работы, может быть более мощной, чем внешняя мотивация. Результаты внутренней мотивации в большей степени контролируются людьми, которые могут в большей степени полагаться на свой прошлый опыт, чтобы определить степень вероятности получения положительных и выгодных результатов в результате своего поведения.

Эта теория была развита Портером и Лоулером (1968) в модель, показанную на рисунке 1.1. Она предполагает, что есть два фактора, определяющие усилия,

которые люди прилагают к своей работе: во-первых, ценность вознаграждений для людей в той мере, в какой они удовлетворяют их потребности в безопасности, социальном самоуважении, автономии и самореализации; во-вторых, вероятность того, что вознаграждения зависят от усилий, как это воспринимается людьми - другими словами, их ожидания относительно отношений между усилиями и вознаграждением. Таким образом, чем выше ценность набора наград и чем выше вероятность того, что получение каждой из этих наград зависит от усилий, тем больше усилий будет приложено в данной ситуации [11].

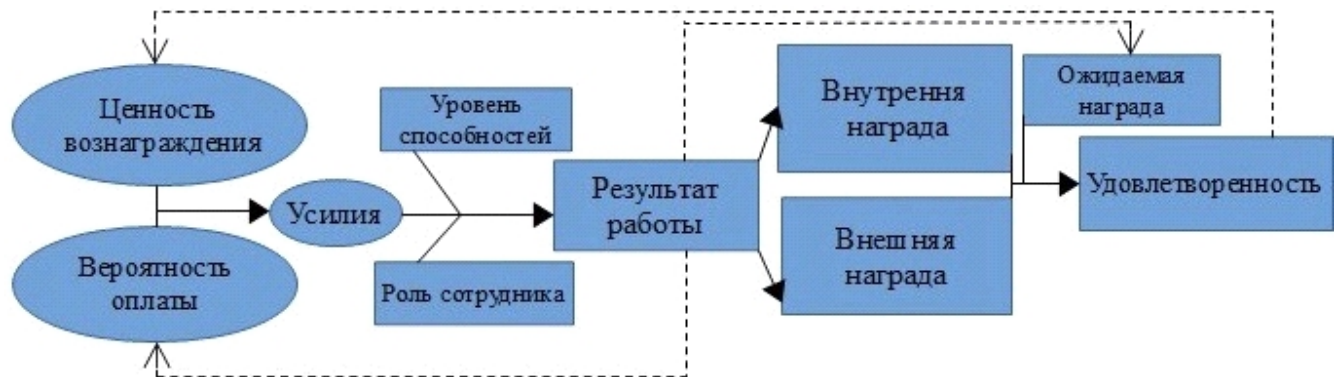


Рис. 1.1 - Модель мотивации (Портер и Лоулер, 1968) [11]

Степень мотивации работника зависит от трёх важных звеньев:

- взаимосвязь между усилиями и результатами, то есть сила ожидания индивида, что определённые усилия приведут к определённому уровню производительности,
- взаимосвязь между эффектом и результатом, то есть сила ожидания, что определённый уровень эффекта приведёт к определённому результату,
- взаимосвязь между результатами и индивидуальными потребностями, то есть насколько уровень ожидаемого результата может удовлетворить личные потребности работника.

Теория ожиданий [12] включает в себя понятия:

- валентность относится к привлекательности приза и может быть положительной, отрицательной или индифферентной, в зависимости от того, к

чему приведёт деятельность работника. Валентность относится к аффективной ориентации работника на результат, то есть к степени привлекательности, важности результата для работника и, следовательно, она субъективна, так как зависит от личности и его связь с каким-либо последствием (результатом).

- инструментальность - это деятельность в направлении достижения желаемого результата. Она даёт ответ на вопрос, почему определённые результаты важны для сотрудников и откуда у них положительная или отрицательная валентность. Результаты могут иметь валентность также из-за ожидаемой связи с некоторыми будущими результатами в будущем (повышение по службе может иметь положительную валентность для работника не только потому, что он получит новую, лучшую работу, но и потому, что оно принесёт ему более высокую зарплату или большую автономию в работе). Если двигаться по этой логике в обратном направлении, то накопление следа на работе приводит к улучшению, что, в свою очередь, ведёт к повышению зарплаты.

Хотя эта теория подвергается критике, поскольку люди не всегда принимают решения рационально, делая возможными благоприятные результаты, но часто с импульсивными, эмоциональными и иррациональными реакциями в стремлении к результатам любой ценой, следует признать значимость этой теории, которая заключается в увязке усилий в работе и реализации желаемых целей.

- Ожидание - это уровень веры в возможность достижения желаемых целей путем осуществления определенной деятельности. Как и в случае с инструментальностью, ожидание - это один из видов восприятия вероятности того, что усилия приведут к желаемому результату. Оно может изменяться в пределах от 0 до 1.

### **1.3 Виды мотивации труда персонала на современном предприятии**

Различают два типа мотивации: внутренняя и внешняя. Организация должна понимать, что сотрудники не являются клонами, а людьми с разными чертами

характера. Таким образом, для эффективной мотивации ваших сотрудников потребуется более глубокое понимание различных типов и способов мотивации. Понимая это, мы сможем лучше классифицировать своих сотрудников и применять правильный тип мотивации для повышения уровня вовлеченности и удовлетворенности сотрудников. Некоторые сотрудники лучше реагируют на внутреннюю мотивацию, в то время как другие могут лучше реагировать на внешнюю мотивацию.

Внутренняя мотивация возникает, когда люди чувствуют, что их работа важна, интересна и трудна, и что она дает им разумную степень автономии (свобода действий), возможности для достижения и продвижения, а также возможности использования и развития их навыки и способности.

Это можно охарактеризовать как мотивацию самой работой. Он не создан внешние стимулы. Деци и Райан (1985) [5] предложили считать, что внутренняя мотивация основана на необходимости быть компетентным и самоопределяющимся (то есть иметь выбор). Майкл Сэндел заметил что когда люди занимаются какой-либо деятельностью, они считают стоящим по сути своей, предлагая деньги могут ослабить их мотивацию, «вытеснив» их внутренняя заинтересованность или приверженность.

Внутренняя мотивация может быть усилена с помощью работы дизайн. Кац (1964) предположил, что рабочие места должны сами по себе обеспечивать достаточное разнообразие, сложность, вызов и навыки, чтобы задействовать способности работника. Greg R. Oldham & J. Richard Hackman (1974) [10] в своей модели рабочих мест определили пять основных характеристик работы, которые приводят к внутренней мотивации, а именно: разнообразие навыков, идентичность задачи, значимость задачи, автономия и обратная связь. Пинк (2019) [21] заявил, что есть три шага, которые менеджеры могут предпринять для улучшения мотивации:



1. Автономия - поощрять людей устанавливать свой собственный график и сосредоточиться на выполнении работы а не на том, как она выполняется.

2. Мастерство - помочь людям определить шаги, которые они могут предпринять для улучшения, и попросить их определить как они узнают о своём прогрессе.

3. Цель - при даче инструкций объясните почему, а также как.

Внешняя мотивация возникает тогда, когда с людьми или для них что-то делается для того, чтобы мотивировать их. К ним относятся вознаграждения, такие как стимулы, повышение зарплаты, похвала или продвижение по службе; и наказания, такие как дисциплинарные взыскания, лишение зарплаты или критика. Внешние мотиваторы могут оказать немедленный и мощный эффект, но он не обязательно будет длиться долго. Внутренние мотиваторы, которые связаны с качеством трудовой жизни фразы и движение, возникшие на основе этой концепции, скорее всего, будут иметь более глубокий и долгосрочный эффект, поскольку они присущи человеку и работе, а не навязываются извне в таких формах, как стимулирующая оплата.

Теория мотивации, описанная ниже, объясняет, как происходит внутренняя и внешняя мотивация.

С другой стороны, внешняя мотивация - это тип мотивации, при котором индивида побуждают внешние желания. Вместо того, чтобы вдохновляться потребностью выглядеть лучше и чувствовать себя более полезным, предположим, что Боб испытывает давление со стороны своей второй половинки, которая хочет похудеть и улучшить свои физические данные с целью, чтобы ее больше тянуло к нему. Поскольку этот вес возникает из всего, что угодно, это пример внешней мотивации.

Изменение существующих рабочих мест является неизбежным для того чтобы повышать мотивацию современных сотрудников компаний. Существует множество различных методов мотивации сотрудников и их комбинаций, и все же

некоторые стратегии преобладают в организациях, которые стремятся улучшить мотивацию сотрудников. Учитывая, что сфера управления человеческими ресурсами характеризуется динамичным развитием, многие теоретические и практические знания быстро преодолеваются, но одно можно сказать точно: человеческие ресурсы - это не только простая сумма сотрудников, но и "совокупный человеческий потенциал: имеющиеся знания и опыт, возможные способности и навыки, возможные идеи и творения, степень мотивации и заинтересованности в достижении целей организации и тому подобное" [14, с.86]. Понимание того, что мотивирует сотрудников, является первым шагом к повышению их мотивации к работе и неизбежно влияет на производительность и эффективность организации. Очевидно, что организации могут добиться улучшения своих показателей, инвестируя в сотрудников. Поскольку в одном и том же секторе одной организации работники руководствуются разными мотиваторами, предполагается, что ключ к разгадке кроется в сочетании гибкости, дизайна рабочего места и системы вознаграждения. Многочисленные теоретики и многочисленные научные исследования внесли свой вклад в сегодняшнее понимание мотивации сотрудников. Тем не менее, необходимо упомянуть некоторые из способов, с помощью которых эти концепции могут быть практически применены сегодня на рабочем месте для достижения целей организации и улучшения индивидуальных эффектов.

1. Мотивационный дизайн работы. Управление человеческими ресурсами может путем модификации существующих рабочих мест повысить мотивацию работников посредством: Расширения работы, связанного с горизонтальным расширением работы, то есть увеличения количества и разнообразия задач, выполняемых работником. При большем разнообразии задач можно ожидать повышения удовлетворенности работника работой, особенно в ситуациях, когда речь идет об однообразных, повторяющихся задачах. Недостаток этой концепции заключается в предположении, что работники могут ощущать, что от них требуют

большого, не меняя при этом плату, что может вызвать неудовлетворенность и снижение мотивации к работе. Обогащение рабочего места относится к вертикальному расширению работы работника. Имея в виду, что расширение бизнеса относится к ширине, то есть к объему работы, обогащение рабочего места - это способ увеличить глубину работы путем предоставления работнику большей самостоятельности, ответственности и полномочий по принятию решений. В таких условиях работник получает возможность использовать свои таланты и навыки, а также имеет больший контроль над планированием, выполнением и контролем рабочих задач. По сути, обогащение работы приводит к повышению удовлетворенности работой и снижению абсентеизма. Смена работы также называется перекрестным обучением или ротацией рабочих мест и связана с переводом сотрудников с одной работы на другую. Это может быть сделано для расширения корпуса работников, обладающих знаниями, или потому, что замечено снижение их мотивации к конкретной работе. Смена или ротация работы приводит к повышению оперативности в планировании и производстве, а также имеет большое значение для подготовки менеджеров нижнего уровня в различных функциональных областях. Недостатки этой концепции связаны с увеличением затрат на обучение и период снижения производительности, который необходим, пока сотрудники не достигнут удовлетворительного уровня на новых рабочих местах.

2. Варианты планирования работы. Стремясь удовлетворить потребности в разнообразной рабочей силе и в то же время удержать лучших сотрудников, сохраняя и повышая свою конкурентоспособность, организации сталкиваются с проблемами поиска новых способов мотивации своих работников. Многие работники сталкиваются с проблемой совмещения работы и личной жизни или достижения удовлетворительного качества жизни в нерабочее время. Эта проблема возникает даже тогда, когда сотрудник находится на рабочем месте, и может повлиять на снижение его мотивации и производительности. Организации,

которые ввели для своих сотрудников свободный график работы, приобрели мотивированных сотрудников, производительность труда которых возросла. Все более популярными становятся альтернативы традиционному графику работы, такие как свободное рабочее время, сжатая или четырехдневная рабочая неделя, удалённая работа и разделение труда, как способ для сотрудников сосредоточиться на работе, которую они должны выполнять, без ущерба для качества их личной жизни, что, безусловно, ведет к повышению мотивации к работе.

3. Гибкое рабочее время позволяет сотрудникам самим решать, когда им работать. Они должны работать определённое количество часов в неделю, но имеют возможность самостоятельно распределять количество отработанных часов в течение недели / месяца, то есть когда они приходят на работу и когда уходят. Одним из вариантов для работников, которые хотят обеспечить себе максимум свободного времени, трехдневные выходные или избежать поездок на работу и работы в утренних и дневных пробках, является сжатая или четырехдневная рабочая неделя. Это концепция, при которой сотрудники работают 40 рабочих часов, но при этом распределяют их таким образом, чтобы рабочая неделя была короче. Наиболее распространённой схемой является соотношение 4-40, то есть режим, при котором сотрудник работает четыре десятичасовых дня в неделю. Организации, имеющие такой вариант организации труда, признают преимущество этого режима в виде повышения мотивации и производительности труда и снижения прогулов на работе.

4. Удалённая работа - это вариант организации рабочего графика, который предоставляет работникам возможность работать из дома, через компьютер, подключенный к их офису, штаб-квартире или коллегам. Разделение рабочего места - это возможность выполнять работу таким образом, что два работника делят задания, обязанности и рабочее время на одном рабочем месте от 40 часов в неделю. На практике он используется гораздо реже, чем свободные рабочие часы

и сжатая рабочая неделя, хотя эти сотрудники обеспечивают свободу действий, а организация получает "двух по цене одного" или двух работников, а значит, два набора навыков и способностей для достижения одного набора целей. Организации часто используют комбинацию этих вариантов планирования в зависимости от потребностей и конкретной ситуации. Дело в том, что сотрудники, имеющие больше свободного времени или автономию в организации собственного времени, имеют возможность вести сбалансированную жизнь, что даёт возможность быть более счастливыми и продуктивными. Хотя каждый из этих вариантов планирования рабочего времени может иметь и некоторые недостатки, преимущества перевешивают проблемы с лихвой, и это подтверждается тем фактом, что число организаций, предлагающих более свободные возможности для работы, имеет тенденцию к росту.

5. Признание приверженности, признание и расширение возможностей - у каждого работника есть свои уникальные, неповторимые потребности, которые он стремится удовлетворить посредством работы. По этой причине организации должны создать ряд различных стимулов, которые будут охватывать широкий спектр потребностей работников в рабочей среде, что должно уровень мотивации сотрудников. Признание и официальное поощрение лучших усилий работника или группы работников является одним из способов повышения их мотивации. Признание - это форма положительной обратной связи, которая является сигналом для сотрудников о том, что организация признает и ценит их вклад. Признание может принимать различные формы - формальные и неформальные, так, в некоторых организациях существует традиция социальных церемоний, на которых вручаются премии и отмечаются достижения работников, в то время как другие в рамках неформального взаимодействия поздравляют сотрудников с хорошо выполненной работой. Признание также может быть в виде денежной премии, увеличения количества свободных дней, поздравительных открыток по электронной почте, подарков или устной похвалы. Однако следует отметить, что

для эффективности признания не обязательно, чтобы оно исходило только от начальства. Расширение прав и возможностей работников, также называемое включением работников, то есть партисипативным управлением, относится к делегированию полномочий по принятию решений работникам на всех уровнях организации. Таким образом, работники получают большую ответственность за планирование, реализацию и контроль результатов своих решений. Этот тип расширения прав и возможностей основан на предположении, что человеческие ресурсы, особенно на нижних уровнях организации, представляют собой недостаточно используемые ресурсы. По сути, сотрудники способны внести гораздо больший вклад в развитие навыков и способностей своей организации, если им предоставить возможность участвовать в процессе принятия решений и обеспечить доступ к ресурсам, необходимым для реализации их решений. В результате расширения прав и возможностей сотрудников снижается чувство разочарования, повышается трудовая мотивация, а энергия перенаправляется с самообеспечения на более эффективное выполнение бизнес-задач.

6. Финансовые стимулы - Каждый комплексный подход к мотивации сотрудников должен включать и компонент денежного стимулирования для повышения эффективности работы. Несмотря на существование большого количества альтернативных мотиваторов, деньги по-прежнему занимают среди них важное место. Деньги эффективны, когда они напрямую связаны с идеями или достижениями сотрудника. Однако, если они не связаны с другими, неденежными мотиваторами, их мотивационный эффект недолговечен, а также может быть контрпродуктивным, если они не доступны в равной степени для всех членов организации. Современные организации используют ряд программ "оплата за работу" / "оплата за действие", "разделение протеста", планы разделения команды, опционы и бонусы для мотивации сотрудников за работу и производительность. Стандартную концепцию заработной платы или почасовой оплаты труда все чаще путают с концепцией переменной заработной платы, которая означает, что одна

часть зарплаты сотрудника напрямую связана с его производительностью. Финансовые стимулы сводятся к переменной оплате труда, которая пропорциональна вкладу работника, и известны также как программы "оплата за работу". Система "оплата за работу" / "оплата за труд" подразумевает, что работникам выплачивается определенная сумма за каждую произведенную ими единицу продукции, таким образом, работник может приносить заработанную сумму своей производительностью.

Планы разделения заработной платы - это схемы стимулирования, основанные на групповой производительности, когда работники одной группы получают финансовую выгоду, связанную с ростом производительности этой группы. Таким образом, работники мотивируются на повышение производительности труда в рамках своей рабочей группы, не связанной с общей картиной прота для организации в целом. Одним из популярных подходов к финансовым стимулам является распределение акций или предоставление возможности работникам купить определенное количество акций по ценам ниже рыночных - что может быть сильным мотиватором, учитывая, что те, кто получает акции, получают шанс заработать на них больше денег. Бонус, тем не менее, является самой популярной формой стимулирования, это единовременная денежная премия, которую сотрудники получают за достижение определенного уровня производительности. Бонусная система организации компенсирует сотрудников за хорошую работу, одновременно мотивируя и поощряя такое поведение в будущем. Это связано с тем, что бонусы могут варьироваться в зависимости от результата. Обучение, творчество и инновации, если сотрудникам предложить инструменты и предоставить возможности для достижения большего, большинство воспользуется ими. Организации могут мотивировать сотрудников на достижение большего таким образом, что они обязуются постоянно совершенствовать навыки сотрудников. Программы различных тренингов и обучений для сотрудников становятся все более популярными и более эффективными способами повышения

знаний и мотивации сотрудников, благодаря этим программам повышается самооценка сотрудников. С точки зрения мотивации сотрудника - если полученные знания могут быть применены к выполняемой работе, то приобретение этих знаний будет ценностью как для сотрудника, так и для организации. В организации работу выполняет незаменимое количество сотрудников с большим творческим и инновационным потенциалом, которые не уступают руководству, опасаясь быть проигнорированными или проташенными. По этой причине с точки зрения мотивации сотрудников важно предоставлять работникам возможность использовать свои идеи, поскольку сила творчества мотивирует, и в то же время это идет на пользу организации, поскольку увеличивается обмен идеями и информацией между сотрудниками и секторами. Эти улучшения в плане поощрения творчества и инноваций сотрудников создают среду, открытую для изменений, которая может дать организации конкурентное преимущество на рынке.

Используя некоторые из вышеперечисленных методов и инструментов мотивации, в соответствии с требованиями конкретной ситуации, менеджеры могут перепроектировать существующие рабочие места для повышения мотивации своих сотрудников. Горизонтальное расширение работы подразумевает увеличение количества и разнообразия задач, которые выполняет работник, а большее разнообразие рабочих задач ведет к повышению удовлетворенности работой и, соответственно, к повышению мотивации сотрудников, особенно когда речь идет о повторяющихся работах. Обогащение рабочего места представляет собой вертикальное расширение работы и позволяет работнику иметь больше самостоятельности, ответственности и полномочий в принятии решений. Другие инструменты мотивации связаны с возможностями планирования работы, программами признания, признания и расширения прав и возможностей сотрудников, а также программами нематериального стимулирования. Нематериальные стимулы являются обязательным спутником материальных



стимулов, благодаря синергии которых эффект высокой мотивации сотрудника является постоянным. Учитывая, что материальные стимулы являются сильными, но краткосрочными, а потому недостаточными мотиваторами, нематериальные мотиваторы поощряют командный дух и включают признание, ответственность и прогресс. Менеджеры, которые признают и поощряют партисипативную среду, относятся к сотрудникам с уважением и показывают им, что они имеют отношение к повышению мотивации сотрудников. В долгосрочной перспективе искренняя похвала и личные жесты гораздо более эффективны и экономичны, чем сами награды, но, безусловно, программы, сочетающие системы денежных премий с предоставлением сотрудникам возможностей для удовлетворения потребностей в самореализации, являются наиболее мощными мотиваторами.

Дэниел Пинк (2019) [21], в контексте современного подхода к мотивации сотрудников, делает акцент на крайнем несоответствии между практикой мотивации сотрудников, которую используют организации, и практикой, которая действительно работает, то есть на том, как способы мотивации сотрудников могут быть обновлены, чтобы обеспечить наивысшую мотивацию и производительность работников. Практика мотивации Пинка основана на теории самоопределения, которая утверждает, что все люди обладают врожденной способностью быть автономными, самоопределяющимися и взаимосвязанными, и что когда достигается такая синергия, люди достигают более высокой производительности, в то же время, живя более качественно. Современный подход к мотивации фокусируется на внутренней мотивации, то есть на радости от самой задачи, учитывая, что у человека есть "врожденная тенденция искать новые задачи, расширять и использовать свои способности, исследовать и учиться" [21, ст.8]. Соответственно, организациям следует пересмотреть существующие подходы к мотивации таким образом, чтобы они соответствовали современным условиям и вызовам бизнеса, или, управляя человеческими ресурсами, сосредоточиться на врожденной потребности работников управлять своей жизнью (автономия),

учиться и создавать новое (мастерство) и делать себя и окружающую среду лучше (цель).

7. Личностный рост - это непростой мотиватор, требующий больших усилий от менеджеров и лидеров. Однако в случае успеха менеджеры должны ожидать отличного индивидуального результата, который, в свою очередь, повысит эффективность работы организации. Использование личностного роста в качестве мотивации, вовлекающей менеджеров, которые усердно работают над тем, чтобы изменить своих сотрудников, думать о своей работе, оказывать им поддержку, чтобы они стали более способными, и заставлять их чувствовать, что их работа значима, чтобы они приходили на работу и чувствовали себя счастливыми с этим. Имеющиеся в литературе данные свидетельствуют о том, что возможность личностного роста является одним из ключевых факторов повышения уровня мотивации сотрудников (Huang et al., 2006) [6]. Это потому, что он представляет собой возможность личностного роста, склонность человека заботиться о себе. Например, человек хочет продвинуться на работе, потому что он хочет признания, в то время как другие могут захотеть повысить свою зарплату, чтобы содержать свои семьи.

## 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «AZERCELL TELECOM»

### 2.1 Общая характеристика деятельности ООО Azercell Telekom

ООО Azercell Telekom - это оператор сотовой связи стандарта GSM, WCDMA, LTE в Азербайджане. Компания является крупнейшим оператором связи в Азербайджане, а также крупнейшим налогоплательщиком и самым большим инвестором в нефтегазовом секторе страны. На сегодня компания располагает пилотной сетью 5G, которая выводит сеть Azercell Telekom в один ряд с самыми передовыми системами связи по всему миру. Динамика количества абонентов компании представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1. - Количество абонентов Azercell Telekom [26]

Год	Количество абонентов
1997	20 371
1998	55 831
1999	179 640
2000	380 857
2001	519 346
2002	668 598
2003	912 137
2004	1 308 640
2005	1 706 158
2006	2 333 387
2007	2 800 007
2008	3 520 198
2009	3 600 000
2010	3 850 000
2011	4 220 000

2013	4 400 000
2013	4 400 000
2019	4 800 000
2020	5 000 000

Предприятие Azercell Telekom было основано 15 декабря 1996. года. На компания вышла в декабре 1996 года. Первые услуги на рынке мобильной связи были предложены на основе постоплаты (фактурной линии), но уже в 1998 г. был внедрён тарифный план SimSim, основанный на системе предоплаты. В 2000-м году в Azercell Telekom была создана система управления качеством и 7 декабря 2000 года компания получила сертификат соответствия международному Стандарту ISO 9001. Далее в 2003 г. компания обновила систему качества согласно версии 2000 этого же Стандарта и 15 января 2004-го года получила сертификат соответствия Стандарту ISO 9001:2000.

В 2006 году Azercell Telekom была награждена Сертификатом Стандарта ИР (the Investors In People) — Инвесторы в людей (ИВЛ). Azercell Telekom включён в список из 36 000 международных организаций, работающих по Стандарту ИР.

В 2011 году компания официально стала спонсором Песенного конкурса "Евровидение 2012" в Баку.

В 2018 году компания Fintur продала принадлежащие ей 51,3% акций в компании Azertel Telekomunikasyon Yatirim Diş Ticaret A.Ş (Azertel) компании Azerbaijan International Telecom LLC (AzInTelecom), которая полностью принадлежит Республике Азербайджан. Компания Fintur является совместной собственностью компаний Telia Company (58,55%) и Turkcell (41,45%).

В 2019 году компания провела ребрендинг.

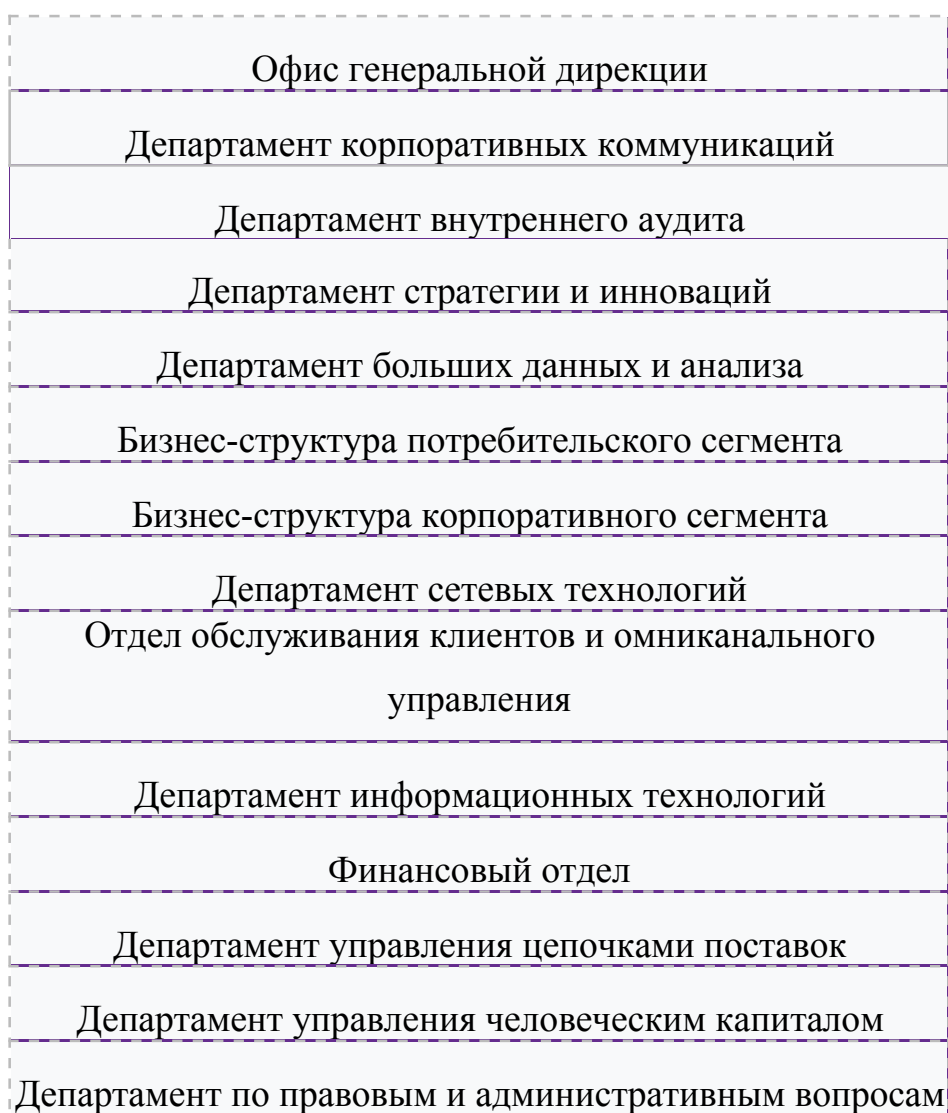
Доля ООО «Azercell Телеком» на рынке мобильных телекоммуникаций Азербайджана на текущий момент составляет 45%. По индексу проникновения, равному 43 %, ООО «Azercell Telekom» занимает первое место среди мобильных

операторов стран СНГ. Зона покрытия охватывает около 80 % территории Азербайджана .

По данным Министерства по налогам [25] ООО «Azercell Telekom» является вторым по величине налогоплательщиком, после нефтяного сектора, в республике. За время деятельности компании в государственный бюджет и внебюджетные фонды было выплачено налогов на сумму свыше 780 млн. долларов США.

## 2.2 Система менеджмента персонала в ООО «Azercell Телеком»

В настоящее время организационная структура ООО «Azercell Телеком» представлена следующим образом, рис. 2.1.



Отдел безопасности

Рисунок 2.1 - Организационная структура ООО «Azercell Телеком»

Общее количество персонала составляет 756 штатных работников, 300 наемных (part time).

Департамент корпоративных коммуникаций - отвечает за формирование, реализацию взаимодействия администрации с подразделениями, филиалами, представительствами, негосударственными учреждениями и т.д. Департамент внутреннего аудита - обеспечивает систематическую независимую оценку результативности системы корпоративного управления, внутреннего контроля, управления рисками. Департамент стратегии и инновации - отвечает за общее стратегическое планирование деятельности компании, определение векторов развития, выбор стратегий и политику внедрения инноваций. Департамент больших данных и анализа - занимается разработкой и внедрением программ, технологий, методов обработки большого объема данных компании. Бизнес-структура потребительского сегмента - работа с клиентами, полное сопровождение пользователей услуг компании, которые являются физическими лицами. Бизнес-структура корпоративного сегмента - полное сопровождение пользователей услуг компании, которые являются юридическими лицами. Департамент управления человеческим капиталом - организация планирования, приема, адаптации, стимулирования, контроля и развития персонала компании.

### **2.3 Анализ руководства по стимулированию и вознаграждению персонала в ООО «Azercell Telecom»**

В действующем руководстве по стимулированию и вознаграждению персонала описаны различные стимулы и стимулы, которые менеджеры могут использовать для оценки высокой производительности сотрудников в результате их индивидуальных или групповых результатов, а также для помощи им в

достижении своих целей. Эти инструменты, которые можно использовать для мотивации и вознаграждения сотрудников, в основном являются безличными вознаграждениями.

Компания Azercell уделяет особое внимание важности вознаграждения сотрудников (материальные или нематериальные), поскольку они являются шагами, которые предпринимаются для создания культуры высокой производительности и повышения приверженности сотрудников компании. Каждый руководитель в компании Azercell руководствуется установками «Продвигайте; Поощряйте, участвуйте; Авторизируйте». Исходя из своих ожиданий, каждая команда должна стремиться к высокой результативности с высокими моральными ценностями. Каждый генеральный директор Azercell должен регулярно давать обратную связь своим сотрудникам, чтобы понимать их текущую работу и вовлекать их в улучшение их работы, а также мотивировать других делать то же самое.

В зависимости от ситуации каждый менеджер может использовать любые из различных стимулов и методов, описанных ниже, для мотивации сотрудников:

**1. Награда за 20 лет деятельности в Azercell.** Эта награда вручается президентом Azercell сотрудникам, проработавшим в Azercell более 20 лет. Церемония награждения Human Capital Management, ответственный/ Департамент управления талантами и делового партнерства.

**2. Письменная награда.** Директор департамента может вознаградить сотрудников в письменной форме за выдающиеся достижения, которые имеют значительное положительное влияние на выручку или результаты компании. В качестве письменного вознаграждения могут использоваться различные сертификаты, мемориальные доски, специально разработанные для сотрудников, а также электронная почта, благодарственное письмо. Вручение письменных наград за подписью президента Azercell организует Департамент корпоративных коммуникаций.

**3. Возможность участвовать в масштабных проектах.** Менеджер номинирует лучших сотрудников для участия в масштабных проектах в компании. Это даст сотрудникам возможность поделиться своими ценными идеями, а также почувствовать себя частью большого достижения работы с сотрудниками в других отделах компании.

**4. Приглашение на собрание руководства.** Сотрудник, который значительно лучше справляется с конкретным проектом или инициативой, может быть приглашен на собрание руководителей. На этой встрече у сотрудника есть возможность представиться, сделав презентацию о своих достижениях.

**5. Награждение за высочайшие результаты** - сотрудники с наивысшей производительностью могут быть вознаграждены определенными призами, когда все сотрудники собираются вместе и проводят «обед в отделе». Это вознаграждение может быть предоставлено сотрудникам, работа которых контролируется ежемесячно или ежеквартально. Требуемый бюджет должен использоваться в рамках бюджета Департамента на питание.

В настоящее время каждый менеджер может выдвинуть сотрудника за высокие результаты, чтобы он пополнил ряды тренеров Azercell Academy в качестве внутреннего тренера. Сотрудник может стать тренером после прохождения процесса отбора, предусмотренного внутренним процессом компании.

Еще одна возможность для достижения высоких результатов - это пригласить сотрудника в качестве приглашенного докладчика на «Дни карьеры Azercell» или другие программы, проводимые в университетах. Здесь сотрудник представлен компанией как высокоуспевающий, образцовый сотрудник, и у него или нее есть возможность продвигать себя, делаясь своими достижениями.

Также важно, чтобы публикация статьи на Intracell о высокой производительности сотрудника, которая существенно влияет на работу компании, делилась с компанией его достижениями.



**6. Знак Славы.** Изображение лучших сотрудников месяца, квартала или года среди сотрудников, работающих в сфере обслуживания клиентов, можно разместить на стене славы. Письменные благодарственные письма от клиентов также можно оформить в рамку и повесить на стену. Это, в свою очередь, поможет как мотивировать сотрудника, так и повысить репутацию компании.

**7. Поощрения для программы внутренней конкуренции в отделе или компании** - создание конкуренции среди сотрудников - очень эффективный способ увеличить усилия сотрудников в определённых областях и привлечь их к работе. В ходе направленного на это конкурса критерии отбора должны быть определены заранее прозрачным образом и распространены среди соответствующих участников конкурса. Должна быть создана оценочная комиссия, состоящая не менее чем из 3 членов, которая затем чётко объявляет условия конкурса, чтобы сделать объективный и нейтральный выбор. В качестве альтернативы, например, может быть объявлен конкурс на «лучшую идею», а победители могут быть определены путём голосования, которое обеспечивает прозрачный выбор внутри компании.

Менеджер, желающий использовать этот метод поощрения, должен согласовать механизм конкурсной программы, которую он / она хочет применить, и её критерии с Управлением человеческим капиталом / производительностью, Общими вознаграждениями и документацией. Также бюджет конкурсной программы должен быть утверждён Департаментом финансов. Только после этого можно будет объявить программу конкурса соответствующим сотрудникам [22].

### **РАЗДЕЛ 3. ПУТИ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «AZERCELL TELECOM»)**

#### **3.1 Рекомендации по совершенствованию методики начисления бонусов по результатам финансовой деятельности компании и индивидуальных целей**

Начисление вознаграждения персоналу осуществляется в виде бонусов сотрудникам. Бонус применяется в Azercell в следующих формах:

- ежемесячная переменная оплата;
- бонус за мотивацию продаж;
- бонус за финансовую результативность компании, бонус за индивидуальную эффективность;
- бонус внутренних учителей и внутренних аудиторов системы качества;
- бонус за стратегический проект.

Информационная, методологическая база, которая используется при начислении бонусов представлена в табл. 3.1.

Таблица 3.1 - Рекомендованные документы при начислении бонусов сотрудникам Azercell

Название документа	№ документа
Оценка продаж в Баку 1 и 2, региональных продаж 1 и 2, торговые представители в Нахчыване	МХОК / ОКУІТ / ІА-1
Разработка форм оценки эффективности для представителей Контактных центров Баку и Гянджи, Премииального и Корпоративного сегментов.	МХОК / ОКУІТ / ІА-2
Оцените координатора обслуживания клиентов отдела обслуживания клиентов	МХОК / ОКУІТ / ІА-4
Внутренняя процедура обучения	ДВА / АА / ПР-1
Инструкции по программе вознаграждений на основе стратегических проектов	ДВА / ПЮМС / ПР-1 / ТЛМ-1
Методические рекомендации по начислению бонусов по результатам	ДВА / ПЮМС / ПР-1 / ТЛМ -4

финансовой деятельности компании и индивидуальных целей	
---	--

Рассмотрим подробно методические подходы к начислению различных форм бонусов:

1. Ежемесячная переменная оплата - предоставляется сотрудникам, которые непосредственно участвуют в подписках компании, прошли испытательный срок и оказывают влияние на продажи и финансовые результаты компании. Ежемесячный переменный платёж представляет собой процент от ежемесячной заработной платы и рассчитывается на основе оценки ежемесячной активности (PAF) и результатов продаж сотрудника. Отделение МХОК ежемесячно /На основании результатов, указанных руководителем отдела ОКУІ, определяется процент ежемесячного платежа, который направляется соответствующему представителю отдела производительности, общих вознаграждений и документации отдела ІКІЕ до 20 числа каждого месяца. Соответствующий представитель отдела PUMS Департамента управления человеческим капиталом на основании годовых процентных ставок по выплате рассчитывает ежемесячную переменную сумму выплаты сотрудникам, которая выплачивается вместе с заработной платой.

Правила определения ежемесячной оценки производительности (оценка представителей Бакинского отдела продаж, оценка представителей Контакт-центра, оценка представителей Группы поддержки KSEM, оценка представителей KSEM) отражены в рабочих процессах.

2. Мотивационный бонус по результатам продаж - охватывает руководителей и представителей отделов и подразделений корпоративных и розничных продаж. Этот бонус представляет собой определённый процент от ежемесячной заработной платы и рассчитывается ежеквартально. Департаментом финансирования интересов / Управление человеческим капиталом соответствующим представителем Департамента бизнеса и финансового контроля

с последнего месяца каждого квартала до 22 числа следующего месяца /Отправляется соответствующему представителю отдела ПУМС. При этом по презентации руководителя отдела продаж Human Управление капиталом /Заказ готовит соответствующий представитель отдела ПУМС. Человек после подтверждения заказа Управление капиталом / Соответствующий представитель отдела ПУМС Размер премии сотрудникам рассчитывается и выплачивается вместе с ежемесячной заработной платой.

Для сотрудников по корпоративным продажам, продажам в Баку и региональным продажам Правила определения бонусных процентов отражены в рабочем процессе «План мотивации продаж».

3. Выплата бонуса по финансовым результатам компании -выплачивается по результатам финансовой деятельности компании. Выплата бонуса зависит от успешного достижения финансовых целей компании и может выплачиваться раз в полгода частями один или два раза в год, в зависимости от решения высшего руководства. Бонус определяется на основании правил начисления.

4. Бонус выплачивается по результатам индивидуальных целей сотрудников - рассчитывается на основе результатов оценки индивидуальных целей сотрудников, охваченных системой индивидуальных целей, и по решению высшего руководства раз в год оплаченный.

5. Выплата бонуса за внутреннее исследование качества (Аудит ISO) - если внутренний аудит ISO проводится сотрудником Azercell, обученным для проведения этого исследования в соответствии с годовым планом аудита, охватывающим основные процессы компании, происходит выплата бонуса. Для этого есть несколько основных критериев:

- Аудитор ISO не может проводить аудит структурного подразделения, непосредственно связанного с его должностными обязанностями.
- Внутренний аудитор ISO должен проводить не менее 3 аудитов в год, чтобы иметь право на получение бонуса.

- Эффективность аудитора ISO оценивается владельцем проверяемого процесса. Для выплаты бонуса аудиторской проверки ISO требуется минимум 3 балла.

Критерии оценки следующие:

- 1) качество аудита ISO (результат оценки владельца процесса).
- 2) принятие и оценка предложенных DF / PF и улучшений владельцем процесса (отражено в форме оценки в специальном разделе, посвященном этой теме)
- 3) средний балл каждого аудита ISO по этим двум критериям отражается в бонусной схеме следующим образом, табл. 3.2.

Таблица 3.2 - Распределение бонусной суммы каждого аудита в зависимости от среднего балла [23]

<b>Оценочная оценка</b>	<b>1-2</b>	<b>3–3,49</b>	<b>3,50–4,49</b>	<b>4,50–5</b>
Бонусные суммы по оценочным баллам	0	100AZN	150 манат	250 манат

Сумма бонуса, выплачиваемая за аудит ISO, рассчитывается как на основании результатов оценки каждого аудита, так и других критериев, табл. 3.3.

Таблица 3.3 - Пример расчета суммы бонуса, выплачиваемого за аудит ISO [23]

Аудитор ISO	Количество проведенных аудитов	Оценка владельца процесса	Начисленный бонус (AZN)	Общая сумма бонуса (AZN)	Комментарий
1-й аудитор ISO	2	Аудит 1: 5 Аудит 2: 5	0	0	Мин. не получает бонус за несоответствие критериям номера аудита
2-й аудитор ISO	3	Аудит 1: 2 Аудит 2: 2 Аудит 3: 3	0 + 0 + 100	100	Из-за низких оценок на 1-м и 2-м аудитах бонус выплачивается только за 3-й аудит.
3-й	3	Аудит 1: 3	100 + 150	500	

аудитор ISO		Аудит 2: 3,7 Аудит 3: 4.5	+ 250		
----------------	--	------------------------------	-------	--	--

#### 6. Бонус, выплачиваемый внутренним тренерам

Материальное вознаграждение по программам развития, входящим в портфель Azercell Academy, осуществляется через бонусную программу, выплачиваемую дважды в год. Размер бонуса определяется на основании следующих показателей эффективности (KPI):

1 KPI: Количество тренировок, т.е. общее количество тренировочных дней и часов (Две полудневные тренировки считаются полными днями).

2 KPI: Средняя стоимость обучения.

3 KPI: результаты опроса сотрудников по стажировке (процент удовлетворенности).

Критерии эффективности и график расчета, применяемые к полугодовым премиям, выплачиваемым внутренним тренерам, представлены в табл.3.4.

Таблица 3.4 - Критерии эффективности и график расчета премий [23]

Критерии эффективности (KPI)	Стоимость: 3	Стоимость: 4	Стоимость: 5
Средний оценочный балл обучения	С	В	А
Результаты исследования опыта работы	Согласно плану на полгода	Согласно плану на полгода	Согласно плану на полгода
Награды: 100 AZN x Количество учебных дней + процент дополнительного бонуса	100 AZN x Количество обучающихся цветов + 0% дополнительный бонус	100 AZN x Количество обучающихся цветов + 25% дополнительный бонус	100 AZN x Количество обучающихся цветов + 50% дополнительный бонус

График начисления дополнительных процентов, табл. 3.5.

Таблица 3.5 - График начисления дополнительных процентов

Итоговая оценка = 3	Итоговая оценка = 3,5	Итоговая оценка = 4	Итоговая оценка = 4,5	Итоговая оценка = 5
0	12,5%	25%	37,5%	50%

Таблица 3.6 - Пример начисления бонусов, выплачиваемых внутренним тренерам

Имя тренера	Количество тренировочных дней	Бонус за тренировочные дни	Результаты опроса об опыте работы	Результат оценки обучения	Итоговая оценка	Дополнительный%	Чистый бонус (AZN)
1-й тренер	8	800	2	5	3.5	12,5%	900
2-й тренер	4	400	2	4	3	0	400

## 7. Бонус, выплачиваемый руководителям бизнес-школ АА

Руководителям бизнес-школ выплачиваются премии за год открытия школ и в случае обогащения программы обучения в последующие годы.

Основные показатели эффективности (KPI) и схема выплаты бонусов следующие: год ввода бизнес-школы - схема премирования руководителя новой школы, табл. 3.7:

Таблица 3.7 - Схема премирования руководителя новой школы [23]

ПНГ	Ожидаемый уровень	Лучше, чем ожидалось	Намного лучше, чем ожидалось
Школьная программа	Готово на 100%		
Структура школы и преподавательский состав	Тренерский штаб готов	Готовы тренеры + наставники	Готовы тренеры + наставники + консультанты
Учебная программа	- Пилотная версия тренинга (тренингов) (ИЛТ), проведенного тренерами, была предоставлена и одобрена советом АА. - Программы	Ожидаемый уровень + - Индивидуальные и / или групповые темы наставничества;	Ожидаемый уровень + Превышение уровня + Консультанты и области, требующие

	самообучения / микрообучения (размер укуса): 3 тысячи коротких обучающих видео (5-7 минут, охватят выбранные темы, рекомендации, будут направлены на привлечение внимания к определенной области)	-Разъяснение тем с заголовками -Имена / фамилии наставников по каждой теме	консультации; - Имена / фамилии консультантов (если таковые имеются), которые будут привлекаться из-за пределов компании - должны быть одобрены советом АА.
Коммуникация	Коммуникационные материалы вышеперечисленного	Коммуникационные материалы вышеперечисленного	Коммуникационные материалы вышеперечисленного

Суммы бонуса будут следующими:

Ожидаемый уровень: 1000 AZN чистого бонуса

Лучше, чем ожидалось: чистый бонус 1400 AZN

Намного лучше, чем ожидалось: чистый бонус в размере 1800 AZN

Пример премирования руководителей существующих бизнес-школ в последующие годы деятельности приведен в табл. 3.8.

Таблица 3.8 - Схема премирования руководителя существующих бизнес-школ [23]

	Ожидаемый уровень	Лучше, чем ожидалось	Намного лучше, чем ожидалось
Структура школы и преподавательский состав	Тренерский штаб готов	Готовы тренеры + наставники	Готовы тренеры + наставники + консультанты
Учебная программа	- Пилотная версия тренинга (тренингов) (ILT), проведенного тренерами, была предоставлена и одобрена советом АА. - Программы самообучения / микрообучения (размер укуса): 3 тысячи коротких обучающих	Ожидаемый уровень + - Индивидуальные и / или групповые темы наставничества; -Разъяснение тем с заголовками -Имена / фамилии наставников по каждой теме	Ожидаемый уровень + Превышение уровня + Консультанты и области, требующие консультации; - Имена / фамилии консультантов (если таковые имеются), которые будут привлекаться из-за пределов компании -



	видео (5-7 минут, охватят выбранные темы, рекомендации, будут направлены на привлечение внимания к определенной области)		должны быть одобрены советом АА.
Коммуникация	-Материалы для внутренней и внешней коммуникации вышеперечисленного (Инtranет, веб-сайт, LMS) -Проведение 1 тыс. Вебинаров Академии руководителем школы	-Материалы для внутренней и внешней коммуникации вышеперечисленного (Инtranет, веб-сайт, LMS) -Проведение 1 тыс. Вебинаров Академии руководителем школы	-Материалы для внутренней и внешней коммуникации вышеперечисленного (Инtranет, веб-сайт, LMS) - Проведение 2 тыс. Вебинаров Академии руководителем школы
Результат удовлетворенности школой (оценка по окончании обучения)	80%	90%	100%

Суммы бонуса будут следующими:

Ожидаемый уровень: 1000 AZN чистого бонуса

Лучше, чем ожидалось: чистый бонус 1400 AZN

Намного лучше, чем ожидалось: чистый бонус в размере 1800 AZN

8. Ежемесячный бонус, выплачиваемый за управление страницей Instagram Академии Azercell - распространяется на сотрудников, выбранных для этой цели из числа сотрудников компании. Этим сотрудникам ежемесячно назначаются целевые показатели ключевых показателей эффективности (KPI). Размер бонуса варьируется в зависимости от процента выступления. Достигший 100% целей администратор Instagram получит бонус в размере 400 манатов (без учета налогов и обязательных платежей). По другим результатам сумма бонуса рассчитывается в соответствующем соотношении согласно% достижения цели. Максимальная сумма бонуса может составлять 600 AZN (без учета налогов и обязательных платежей). Ежемесячный бонус рассчитывается Академией Azercell и

отправляется в отдел производительности, общих вознаграждений и документации не позднее даты, установленной ответственным сотрудником.

9. Бонус на стратегический проект- распространяется на сотрудников, задействованных в стратегических проектах. Он рассчитывается на основе определенных показателей в зависимости от проекта. Подробная информация представлена в Руководстве по программе вознаграждений на основе стратегических проектов.

10. Прочие дела - во всех остальных случаях выплата бонусов сотрудникам может производиться только на основании решения Президента компании с учетом положительных результатов и достижений сотрудника.

На основе проведенного комплексного анализа бонусной системы начисления вознаграждения в ООО Azercel, которая основана на результатах финансовых показателей компании и результатов индивидуальных целей сотрудников, в настоящее время рекомендуется пересмотреть максимальные проценты бонусов в зависимости от должности в Azercell. За результатами 2020 года работы было установлено, что работа персонала категории «начальник отдела и группы, эксперт» существенным образом повлияла на повышение результатов по финансовым показателям деятельности ООО Azercel. Итак, максимальные проценты бонусов могут выплачиваться сотрудникам из их годовой (или полугодовой) заработной платы, указаны в таблице 3.9:

Таблица 3.9 - Максимальные проценты бонусов сотрудникам Azercell

позиции	Целевой минимальный процент бонуса (при заработной плате за 6 или 12 месяцев) по состоянию на <b>01.06.2021</b>	Целевой минимальный процент бонуса (при заработной плате за 6 или 12 месяцев) по состоянию на 01.06.2020	Максимальный процент по бонусу (при зарплате за 6 или 12 месяцев) по состоянию на <b>01.06.2021</b>	Максимальный процент по бонусу (при зарплате за 6 или 12 месяцев) по состоянию на 01.06.2020
Директора	17,5%	17,5%	35%	35%

Заведующие отделами	15%	15%	30%	30%
Начальник отдела и группы, эксперт	<b><u>12,5%</u></b>	11%	<b><u>25%</u></b>	20%
Прочие сотрудники	10%	10%	20%	20%

Кроме того, в зависимости от карьерной группы и должности сотрудников, при расчете премий необходимо применять разные весовые коэффициенты по результатам финансовой деятельности и результатам индивидуальных целей сотрудников, табл. 3.10:

Таблица 3.10 - Распределение весовых коэффициентов по результатам финансовой деятельности и результатам индивидуальных целей сотрудников

позиции	Результаты финансовых показателей по состоянию на 01.06.2020	Результаты финансовых показателей по состоянию на <b>01.06.2021</b>	Результаты индивидуальных целей по состоянию на 01.06.2020	Результаты индивидуальных целей по состоянию на <b>01.06.2021</b>
Директора и руководители отделов	70%	70%	30%	30%
Руководители отделов и групп, эксперты	50%	60%	50%	60%
Прочие сотрудники	30%	30%	70%	70%

Ниже приведен пример расчета соответствующих бонусов для позиции эксперта:

Бонус по результатам финансовых показателей = 12 (или 6) месячный оклад x  
 Результат по финансовым показателям (%) x Максимальный выплачиваемый  
 бонус (%)

Бонус по результатам индивидуальных целей = 12 (или 6) месячный оклад x  
 Результат для индивидуальных целей (%) x Максимальный выплачиваемый бонус  
 (%)

Для выплаты бонусов итоговый балл по результатам финансовых показателей и результатам индивидуальных целей (средний балл по индивидуальным целям и зрелости) должен быть больше 2 и 3 соответственно.

Бонусы следует начислять только на сотрудников Azercell Telekom в месяц оплаты.

### **3.2 Современные возможности профессионального развития персонала в ООО «Azercell Telekom»**

В профессиональном развитии сотрудников Azercell Telekom применяется принцип 70:20:10. Развиваясь, сотрудник приобретает 70% знаний из профессиональной практики, 20% из взаимоотношений с окружающими, а 10% приобретаются посредством развивающих программ и тренингов. Azercell вкладывает большие инвестиции в обучение и развитие своих сотрудников. Наши сотрудники применяют в работе знания и опыт, приобретенные как во всемирно известных компаниях, так и посредством внутренних тренингов.

В настоящее время Академия Azercell располагает 30 сертифицированными преподавателями, которые проводят такие тренинги как Презентационные навыки, Навыки по ведению переговоров, Культура предоставления клиентоориентированных услуг, Услуги, оказываемые клиентам лицом к лицу или по телефону, Основы продаж, Основы управления, Тренинги по охране труда – первая помощь, пожаротушение и безопасное вождение.

Академия Azercell проводит тренинги и семинары не только сотрудникам и партнерам Azercell, но и частным и общественным организациям в Азербайджане.

Стипендиальная программа - возможность студентам и выпускникам, получившим образование как в Азербайджане, так и за пределами страны

приобрести опыт работы. Наряду со стажировкой в Azercell, победители также получают возможность обогащать свои знания в сфере телекоммуникации, принимать участие в корпоративных мероприятиях и социальной деятельности компании и проходить различные обучающие программы.

ООО «Azercell Telekom» предоставляет студентам азербайджанских ВУЗов возможность получать ежемесячную стипендию. Студенты, успешно прошедшие все отборочные этапы будут получать ежемесячную стипендию 200 AZN от Azercell на протяжении периода обучения, а также возможность углубить знания в сфере телекоммуникаций, принять участие в корпоративных мероприятиях и социальной деятельности компании, стать участниками различных образовательных программ и пройти практику в компании.

Стажировка в Azercell - возможность студентам применить на практике теоретические знания, полученные в университете. С этой целью периодически проводятся летние и зимние программы стажировки для студентов и выпускников (Azercell-Lab и Про-Интерн). Студенты, прошедшие отборочные туры в рамках этих программ, имеют возможность стажироваться в компании.

Корпоративный Университет "Azercell" - Академия Azercell прошла долгий путь с момента основания в 2003 году. Первые программы Академии Azercell были разработаны только для сотрудников Azercell. Их огромный успех создал потребность в аналогичном обучении в корпоративном секторе розничной торговли, страхования, банковского дела, государственных услуг и других секторах Азербайджана. Компания ответила на этот призыв, предложив исчерпывающую программу и расширенные возможности.

Деятельность включает:

- 1) Трейнинг - Команда сертифицированных экспертов Академии делится своими знаниями и опытом с помощью эффективных онлайн и офлайн инструкций.

2) Менторинг - Опытные специалисты направляют и советуют новым сотрудникам и профессионалам, как достичь целей и преодолевать препятствия.

3) Консалтинг - Академия предоставляет клиентам консалтинговые услуги в различных областях, таких как создание Колл-центра, системы оценки персонала, управление персоналом и т. д.

4) Корпоративная библиотека - Обширная библиотека цифровых и традиционных книг академии подчеркивает, что знания - сила.

Результаты деятельности

1165 - Количество книг в нашей библиотеке

20 - Программы обучения в академии

43 - Тренеры и менторы в Azercell Академии

453 - Тренинги и мероприятия по развитию, проведенные в 2020 году

Корпоративные тренинги и консалтинг проходят за функциональными обучающими модулями по таким направлениям: социальные навыки, здоровье и безопасность, модули обучения клиентскому опыту.

Обучение социальным навыкам включает:

1. Навыки презентации - Хорошие презентационные навыки являются преимуществом, независимо от возраста или сферы знаний. Реакция аудитории и взаимодействие во время презентации во многом зависят от навыков презентующего. Итак, как готовиться к презентации? Как увлечь публику? Этот учебный курс идеально подходит для тех, у кого есть опыт презентаций и кто хочет улучшить свой стиль общения и влияние презентации. Он подходит для руководителей, которым необходимо проводить презентации для своих команд внутри компании или для внешних клиентов. Этот курс дает подсказки по подготовке, а также тому, как выполнять различные презентации.

2. Навыки переговоров - Этот тренинг ориентирован на людей, которые хотели бы развить необходимые навыки и методы, чтобы проводить успешные

переговоры. Это поможет кандидатам научиться эффективно вести переговоры и сохранять прочные постоянные отношения с другой стороной.

3. Управление временем - компания стремится научить наиболее распространенным и эффективным методам лучшей классификации и планирования выполнения твоего объема работ. Лица, которые хотят развить или обновить свои навыки управления временем, извлекут пользу из предмета. Он охватывает бесценные навыки управления ресурсами для более эффективного тайм-менеджмента, включая планирование действий и методы разумного выполнения задач как на работе, так и дома.

В этом курсе также рассказывается, как распознавать приоритеты и эффективно планировать и распределять рабочую нагрузку. Тренинг включает в себя стратегии, позволяющие справляться с обычными отвлекающими факторами и перебоями, а также индивидуальное применение широкого спектра методов экономии времени.

4. Эмоциональный интеллект - Эмоциональный интеллект указывает на способность человека воспринимать свои эмоции и управлять чувствами для эффективного решения проблем. Интерес к эмоциональному интеллекту вырос в начале XX века из-за неспособности классических тестов IQ объяснить характеристики мотивации и поведения людей. Обучение в AzerCell Academy поможет тебе развить и контролировать свой эмоциональный интеллект.

5. Управление конфликтами - Тренинг актуален для очень широкой группы людей, потому что конфликты возможны и/или неизбежны в командах любого типа. Этот курс охватывает общие причины, типы и предотвращение конфликтных ситуаций. Участники могут использовать знания, полученные в ходе этого тренинга, чтобы помочь распознать возможные конфликты [26].

## ВЫВОДЫ

Система мотивации персонала, если она эффективно работает, будет способствовать повышению отдачи работников, в то время как отрицательная мотивация приведёт к снижению их активности.

Основные современные теории мотивации, которые дают представление о повышении эффективности работы сотрудников следующие: теория справедливости, теория ожиданий, теория целеполагания и теория подкрепления.

Рассмотрено два типа мотивации: внутренняя и внешняя. Для эффективной мотивации сотрудников правильное понимание различных типов и способов мотивации конкретных сотрудников дает возможность применять правильный тип мотивации для повышения уровня вовлеченности и удовлетворенности сотрудников. Некоторые сотрудники лучше реагируют на внутреннюю мотивацию, в то время как другие могут лучше реагировать на внешнюю мотивацию.

Рассмотрены более детально способы организации процесса работы на рабочем месте для достижения целей организации и улучшения индивидуальных эффектов: мотивационный дизайн работы, варианты планирования работы, гибкое рабочее время, удаленная работа, признание приверженности, признание и расширение возможностей, финансовые стимулы, личностный рост.

Компания Azercell уделяет особое внимание важности вознаграждения сотрудников (материальные или нематериальные), поскольку они являются шагами, которые предпринимаются для создания культуры высокой производительности и повышения приверженности сотрудников компании. Каждая команда должна стремиться к высокой результативности с высокими моральными ценностями и регулярно иметь обратную связь от руководства. Это способствует улучшению работы персонала, а также мотивирует их.

Проведено анализ системы мотивации персонала, по результатам которого установлено, что методические подходы к стимулированию и вознаграждению персонала дают возможность пересматривать расчет бонусов по результатам



финансовой деятельности компании и индивидуальных целей в ООО «Azercell Телеком». Также исследовано, что на сегодня очень широкие возможности для профессионального развития персонала в ООО «Azercell Телеком»: Академия Azercell, стажировки, стипендиальная программа.

Проанализировав возможности и направления совершенствования системы мотивации персонала на предприятии (на примере ООО «Azercell Telecom») можно сделать выводы, что деятельность компании является персоналоринтированной, что положительным образом влияет на мотивацию всех сотрудников компании.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Andrzej Borowski, Usama Daya (2019). EMPLOYEE\_MOTIVATION\_TOOLS. [https://www.researchgate.net/publication/332259241\\_EMPLOYEE\\_MOTIVATION\\_TOOLS](https://www.researchgate.net/publication/332259241_EMPLOYEE_MOTIVATION_TOOLS)
2. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice.
3. Bernard Marr (2012). Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know (Financial Times Series)
4. Carrell, Michael R.; Elbert, Norbert F.; Hatfield, Robert D. (2000). Human Resource Management: Strategies for Managing a Diverse and Global Workforce (Dryden Press Series in Management) Harcourt College Pub.
5. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Внутрішня мотивація та самовизначення в поведінці людини*. Нью-Йорк: Пленум.
6. Huang, W.-H., Huang, W.-Y., Diefes-Dux, H., & Imbrie, P. K. (2006). A preliminary validation of Attention, Relevance, Confidence and Satisfaction model-based Instructional Material Motivational Survey in a computer-based tutorial setting. *British Journal of Educational Technology*, 37(2), 243–259. doi:10.1111/j.1467-8535.2005.00582.x
7. Edwin A. Locke, Gary P. Latham (2004) . What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. July 2004. *The Academy of Management Review* 29(3):388. DOI: 10.2307/20159050
8. Festinger L. A Theory of Social Comparison Processes. First Published May 1, 1954 Other. <https://doi.org/10.1177/001872675400700202>
9. Greenberg, J., Baron, R.A. (2003). *Behavior in Organizations*, New Jersey: Pearson Education
10. Greg R. Oldham & J. Richard Hackman .Norms for the Job Diagnostic Survey. July 1978. *Journal of Applied Psychology*.DOI: 10.1037/t02285-000

11. Lyman W. Porter, Edward E. Lawler (1968) . Managerial Attitudes and Performance
12. Management (1988). Heinz Wehrich (Editor), Harold Koontz, Cyril O'donnell, H. Wehrich Koontz. *Hardcover, 685 Pages, Published 1988*
13. Moorhead, G. and Griffin, R. (2004) Organizational Behaviour: Managing People and Organisations. 7th Edition, Houghton Mifflin Company, Boston.
14. Radivoje Kulic, Igor Djuric. The development of the human resources management units. January 2016. Zbornik radova Filozofskog fakulteta u Pristini 2016(46-4):257-276 .DOI:
15. 10.5937/ZRFFP46-12475
16. Sandel Michael J. 2012. What Money Can't Buy: The Moral Limits of Markets. Farrar, Straus and Giroux. Abstract/122  
URL: <https://scholar.harvard.edu/sandel/publications/what-money-cant-buy-moral-limits-markets>
17. Skinner, B.F. (1953). *Science and Human Behavior*. New York: Macmillan.
18. Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach 2nd Edition.
19. Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership  
Chapter 9. Stacey Adams Equity theory
20. Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory
21. Даниел Пинк Драйв. (2019). Что на самом деле нас мотивирует. Альпина Паблицер.
22. ДВА / ПЮМС / ТЛМ-3 - Руководство по стимулированию и вознаграждению сотрудников. 22.12.2020.
23. ДВА / ПЮМС / ПР-1 / ТЛМ-2 - Бонусные инструкции. 21.05.2021
24. ДВА / ПЮМС / ПР-1 / ТЛМ-4 - Методические рекомендации по начислению бонусов по результатам финансовой деятельности компании и индивидуальных целей. 18.09.2020

25. Официальный сайт Государственная Налоговая Служба Азербайджанской Республики <https://www.taxes.gov.az/ru>
26. Официальный сайт компании «Azercell Telekom»  
[/https://www.azercell.com/ru/company/](https://www.azercell.com/ru/company/)