

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Рекуненко І.І.,

*д. е. н., професор кафедри фінансів та підприємництва,
Сумський державний університет, м. Суми, Україна,
i.rekunenko@uabs.sumdu.edu.ua*

Кобушко Я. В.,

*к. е. н., доцент кафедри управління імені Олега Балацького,
Сумський державний університет, м. Суми, Україна,
iana.kobushko@management.sumdu.edu.ua*

Рибальченко С.М.,

*к. е. н., асистент кафедри управління імені Олега Балацького,
Сумський державний університет, м. Суми, Україна,
s.rybalchenko@management.sumdu.edu.ua*

Рижков В.А.,

*аспірант кафедри управління імені Олега Балацького,
Сумський державний університет, м. Суми, Україна,*

Ісмайлова А.,

ТОВ «Azercell Telecom»

Дана стаття присвячена аналізу проблем побудови мотиваційної системи управління персоналом організації, дослідженню основних теорій мотивації і наукових здобутків та можливості їх застосування в діяльності конкретної організації. Проведено системне дослідження основних методів мотивації праці та обґрунтовано необхідність застосування мотиваційного інструментарію в процесі управління роботою співробітників. Проаналізовано засоби покращення системи мотивації персоналу та основ і принципів професійного розвитку. Розуміння того, що мотивує співробітників, є першим кроком до підвищення їх мотивації до роботи і тому неминуче впливає на як на продуктивність так і на ефективність роботи всієї організації. Тому очевидним є те, що організації можуть досягти покращення майже всіх своїх показників, інвестуючи у співробітників. В роботі досліджено існуючі технології оцінювання роботи персоналу в рамках системи управління мотивацією, проаналізовано динаміку зміни індикатора стану професійного розвитку співробітників підприємств України та окремих країн ЄС. Досліджено особливості управління процесом стимулювання та винагороди персоналу ТОВ «Azercell Telecom». Систематизовано та узагальнено основи та доведено необхідність професійного розвитку персоналу компанії. Також визначено, що на сьогоднішній день існують дуже широкі можливості для професійного розвитку персоналу в ТОВ «Azercell Телеком»: Академія Azercell, стажування, стипендіальна програма.

Проаналізовано основні принципи мотивації професійного розвитку співробітників та удосконалено систему мотивації персоналу ТОВ «Azercell Telecom» і визначено, що діяльність компанії повністю забезпечує професійний розвиток персоналу, що позитивно впливає на мотивацію всіх співробітників компанії. Що відповідно ще раз доводить, що менеджери успішних корпорацій і фірм добре усвідомлюють, що сьогодні вже недостатньо стимулювати лише трудову активність персоналу, тому що в умовах швидкого старіння знань, глобальних інноваційних змін вкрай важливо забезпечити підпорядкованість мотиваційного менеджменту завданням безперервного професійного розвитку персоналу.

***Ключові слова:** управління персоналом, професійний розвиток, управління мотивацією персоналу, система мотивації.*

DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-29

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Високий рівень мотивації у сучасних колективах є важливим фактором для успішності справи, компанії, та бізнесу загалом. Використання ефективних мотиваційних інструментів, як матеріальних так і нематеріальних, дозволяє керівництву компанії управляти персоналом з максимальним використанням його потенціалу, що відповідно сприяє досягненню бізнес-цілей компанії.

Побудова системи управління персоналом та мотивації є одним з основних завдань керівництва компаній. Саме тому пошук нових можливостей та напрямів удосконалення системи мотивації та розвитку персоналу для підприємства є актуальним завданням сьогодення. Поняття розвитку персоналу є відносно новим,

однак вже широко використовуваним у практиці сучасних підприємств, тому що знання співробітників досить швидко морально застарівають, їх необхідно обновляти відповідно до розвитку тих областей знань, з якими вони працюють. В економічно нестабільні періоди проблема розвитку персоналу іноді відсувається на задній план, але саме в умовах кризи формування його концептуальних основ створює передумови економічного зростання [1, 2, 3].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема правильної побудови мотиваційної системи для співробітників при розгляді в наукових працях багатьох вчених, базується на дослідженнях взаємозв'язків між класичними поняттями: потреба, мотив, переконаність, цінність, винагорода, стимул та ін. Теорії мотивації, які є основою для сучасних систем стимулювання та винагороди персоналу, представлені в роботах таких науковців, як Р. Акофф, М. Альберт, Д. Макклелланд, А. Маслоу, М. Мескон, М. Портер, Х. Рамперсад, Ф. Хедоурі, Х. Хекхаузен, Ф. Херцберг, Р. Фатхутдинов. Окрім того, можна виділити роботи таких українських вчених, як В. Антонюк, В. Савченко, З. Смучак, Л. Шаульської та ін. Проблематика мотивації персоналу до професійного розвитку активно досліджується Т. Костишиною, А. Колотом, О. Магопець, В. Стадник, О. Сторожук, С. Цимбалюк, Л. Червінською та іншими. Але і зараз залишаються недостатньо вивченим механізм мотивації професійного розвитку персоналу як в Україні, так і в інших країнах. Вивчення, а також практичне використання дієвих методів та інструментів мотивації відповідно до вимог конкретної ситуації може сприяти підвищенню мотивації співробітників компанії. Саме тому менеджерам сучасного підприємства досить важливо вміло використовувати мотиваційний інструментарій в процесі управління роботою співробітників.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Комплексне та системне дослідження і узагальнення основних напрямів мотивації праці, огляд основних методичних підходів та розробка на їх основі практичних напрямків вдосконалення управління мотивацією безперервного професійного розвитку персоналу сучасних організаціях.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

В даній роботі в процесі дослідження та обробки матеріалів було використано методи порівняння та систематизації - при аналізі засобів покращення системи мотивації персоналу та основ і принципів професійного розвитку, структурного аналізу та синтезу - був проведений аналіз управління стимулювання та винагороди персоналу ТОВ «Azercell Telecom», метод логічного узагальнення - при аналізі можливості використання існуючих науково методичних підходів до мотивації професійного розвитку працівників та формуванні висновків проведеного дослідження.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Люди - це найважливіший і найскладніший ресурс організації. Співробітники, які мотивовані та старанно працюють для досягнення своїх особистих та організаційних цілей, можуть стати вирішальною конкурентною перевагою для компанії [4, 5]. Тому так важливо розуміти як сам процес мотивації, так і те, що мотивує людей і як організація може забезпечити максимальне використання потенціалу співробітників.

Мотивувати себе складно, а мотивувати інших ще складніше. Виходячи з цього, виникає питання, що визначає мотивацію співробітників та як повністю використовувати її можливості для розвитку організації? Мотивація, згідно з багатьма визначеннями, - це властивий працівнику інтерес і прагнення до досягнення трудової діяльності, тобто внутрішня сила, яка спонукає людини до досягнення індивідуальних та організаційних цілей. По суті, вона зводиться до внутрішнього спонукання та рівня

енергії, які визначають рішення людини зробити дію - і це зазвичай позитивна дія, спрямована на зростання, прогрес та загальне чи безпосереднє поліпшення умов чи наслідків.

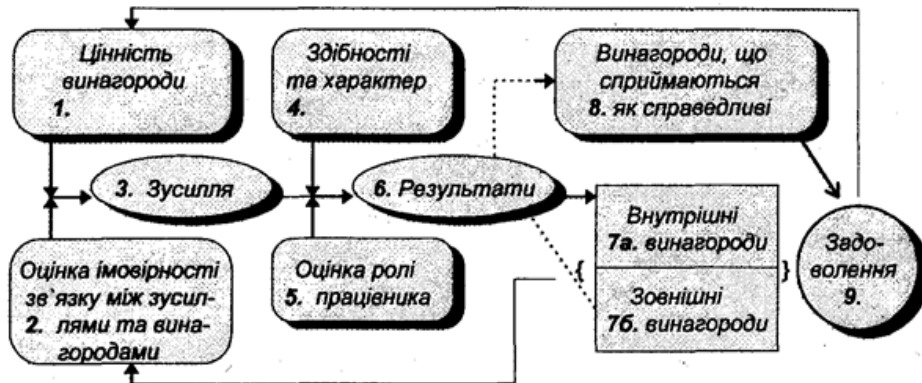


Рисунок 1 - Модель мотивації (Портер та Лоулер, 1968) [10]

Мотивація співробітників є одним з важливих факторів в управлінні персоналом організації. Топ менеджери розуміють, що успіх організації залежить від розробки та застосування ефективної системи мотивації персоналу. Головним завданням управління персоналом це орієнтація діяльності працівників для досягнення цілей організації, поєднання інтересів кожного працівника та організації в цілому [6, 7].

Таблиця 1 – Характеристика взаємозв'язку, що визначає мотивацію співробітників

Взаємозв'язок	Характеристика
між зусиллями та результатами	сила очікування співробітника, що зусилля приведуть до певного рівня продуктивності
між ефектом та результатом	сила очікування, що певний рівень ефекту призведе до певного результату
між результатами та індивідуальними потребами	наскільки рівень очікуваного результату може задовольнити особисті потреби працівника

Мотивація можлива тільки в тому випадку, якщо між результатами роботи та результатом існує чіткий та придатний для використання зв'язок, а результат сприймається як задоволення потреб співробітників [8, 9]. Це пояснює, чому зовнішня фінансова мотивація – наприклад, система заохочення чи преміювання – працює лише у тому випадку, якщо зв'язок між зусиллями та винагородою очевидна, а цінність винагороди коштує витрачених зусиль. Ця теорія була розвинена Портером і Лоулером (1968) у модель, зображену на рис. 1. Вона передбачає, що є два фактори, що визначають зусилля, які люди докладають до своєї роботи: по-перше, цінність винагород для людей тією мірою, якою вони задовольняють їхні потреби у безпеці, соціальній самоповазі, автономії та самореалізації; по-друге, ймовірність того, що винагороди залежать від зусиль, як це сприймається людьми - іншими словами, їхні очікування щодо відносин між зусиллями та винагородою [10].

Для ефективної мотивації співробітників на сучасному підприємстві знадобиться більш глибоке розуміння різних типів взаємозв'язку та способів мотивації (табл. 1).

Внутрішня мотивація виникає, коли люди відчують, що їхня робота важлива, цікава і важка, і що вона дає їм певний ступінь автономії, можливості для досягнення та просування, а також можливості використання та розвитку їх навичок та здібностей.

Деци і Райан (1985) [5] запропонували вважати, що внутрішня мотивація полягає в необхідності бути компетентним і мати вибір у напрямку подальшого розвитку. Внутрішня мотивація може бути посилена за допомогою різноманітності роботи. Кац

(1964) припустив, що робочі місця повинні самі забезпечувати достатню різноманітність та складність, щоб задіяти усі здібності працівника. Greg R. Oldham & J. Richard Hackman (1974) [11] у своїй моделі робочих місць визначили п'ять основних характеристик роботи, що призводять до внутрішньої мотивації, а саме: різноманітність навичок, ідентичність завдання, значимість завдання, автономія та зворотний зв'язок. Пінк (2019) [12] заявив, що є три засоби, які менеджери можуть використати для покращення мотивації (табл. 2).

Таблиця 2 – Засоби покращення мотивації

<i>Засоби покращення мотивації</i>	<i>Характеристика</i>
1. Надання автономії	заохочувати працівників встановлювати свій власний графік і зосередитись на виконанні роботи
2. Розвиток майстерності	допомогти працівникам визначити кроки, які можуть поліпшити робочий процес, і попросити їх визначити яким чином вони дізнаються про свій прогрес
3. Узгодження цілей	при встановленні завдання необхідно обов'язково зазначити необхідності виконання як для розвитку працівника так і підприємства в цілому

Зовнішні мотиваційні інструменти (позитивні - винагороди, підвищення зарплати, похвала чи просування по службі та негативні - дисциплінарні стягнення, позбавлення зарплати чи критика) можуть мати негайний і потужний ефект, але він не обов'язково триватиме довго [13, 14].

Внутрішні мотиваційні інструменти, що виникли на основі цієї концепції, швидше за все, матимуть більш глибокий і довгостроковий ефект, оскільки вони притаманні людині та роботі, а не нав'язуються ззовні в таких формах, як стимулююча оплата.

Враховуючи, що сфера управління людськими ресурсами характеризується динамічним розвитком, людські ресурси - це не тільки проста сума співробітників, а й "сукупний людський потенціал: наявні знання та досвід, можливі здібності та навички, можливі ідеї та творчі підходи, ступінь мотивації та зацікавленості у досягненні цілей організації тощо" [15, с.86]. Розуміння того, що мотивує співробітників, є першим кроком до підвищення їх мотивації до роботи і неминуче впливає на продуктивність та ефективність організації. Тому очевидним є те, що організації можуть досягти покращення майже всіх своїх показників, інвестуючи у співробітників.

Наявні в літературі дані свідчать про те, що можливість особистісного зростання є одним із ключових факторів підвищення рівня мотивації [6]. Це тому, що він є можливість особистісного зростання, схильність людини піклуватися про себе. Наприклад, людина хоче просунутися на роботі, тому що вона хоче визнання, тоді як інші можуть захотіти підвищити свою зарплату, щоб утримувати свої сім'ї.

Після проведеного аналізу та узагальнення наукової думки, можна зазначити що, сутність поняття «професійний розвиток персоналу підприємства» застосовуючи дуальний підхід [16], а саме: а) якщо на рівні підприємства – то це комплекс заходів, що забезпечує безперервне оновлення професійних знань та навичок персоналу, його адаптацію до зростаючих професійних вимог, зацікавленість у професійному зростанні в інтересах активізації інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства; б) якщо на рівні працівників – то це процес неперервного розвитку професійних компетентностей на основі поєднання саморозвитку з професійним навчанням на підприємстві, підвищенням самомотивації до реалізації інноваційних цілей підприємства.

Мотивація професійного розвитку персоналу – це процес використання внутрішніх та зовнішніх стимулів, за допомогою яких працівників спонукають до формування спеціальних знань, розвиток необхідних навичок і вмінь, що дозволяють підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності [16].

Основні принципи мотивації професійного розвитку працівників (табл. 3) сформовані на основі аналізу та узагальнення принципів як мотивації [17, 18] так і розвитку персоналу [19, 20, 21, 22].

Таблиця 3 - Принципи мотивації професійного розвитку персоналу

Принцип мотивації професійного розвитку	Характеристика принципу
Об'єктивність та справедливість	передбачає, що нагорода за досягнення встановленої мети повинна відповідати зусиллям та відповідно базуватися на чинному законодавстві
Заохочення за результат методом задоволення потреб співробітника	передбачає, що отримання запланованих результатів від професійного навчання повинно здійснюватися протягом короткого часу після проходження (щоб формувалася зв'язок з результатами відповідного навчання працівника)
Відповідальність	тобто, кожен працівник має бути самостійним, здатним визначити напрям професійного розвитку, а також відповідним за якість і результативність праці
Зв'язок типу мотивації розвитку з відповідними віковими і статусними відмінностями	забезпечується існування критеріїв, щодо регулювання розміру і форми винагороди як для окремих людей, так і для груп і підрозділів
Системність	мотивація забезпечує максимальну ефективність за умови постійного використання на всіх рівнях управління організації
Зворотній зв'язок	взаємозв'язок підвищення результатів праці робітника після професійного навчання із загальними досягненнями підприємства

За схемою (рис. 2), показники оцінювання P_i (P_1, P_2, \dots, P_k) визначаються відповідним підрозділом (центром оцінювання), який на кожному етапі оцінювання E_{ij} ($E_{i1}, E_{i2}, \dots, E_{iPk}$) доводить оцінювання до результату (оцінки) R_i (R_1, R_2, \dots, R_k), завдячуючи чому система управління здатна отримати повний набір оцінок для формування впливу на стан мотивації.



Рисунок 2 - Схема технології оцінювання персоналу в системі управління мотивацією професійного розвитку України [16]

Цією методикою також передбачено формування діаграми з орієнтиром на найкращі із допустимих значення показників. Розбіжність між показниками U_i ($U_i = A_i - R_i$) дає інформацією щодо стану мотиваційного поля та бачення необхідності впливу на його трансформацію у тому чи іншому напрямі в інтересах прогресивного професійного розвитку персоналу. Основним недоліком запропонованого авторами методу є те, що такої технології можна дотриматися лише за наявності необхідного науково-методичного, інформаційного і техніко-технологічного забезпечення.

Аналізуючи індикатор стану професійного розвитку персоналу на підприємствах України і окремих країн ЄС (табл. 4), можна зазначити динаміку зростання для

підприємств України за період 2007-2017 роки, що доводить усвідомлення керівництвом компаній необхідності управління мотивацією безперервного професійного розвитку працівників.

Таблиця 4 - Індикатор стану професійного розвитку персоналу на підприємствах України і окремих країн ЄС [23]

№	Країна/роки	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
1	Україна	3,25	3,46	3,37	3,40	3,29	3,56	3,66	3,78	3,92	3,65
2	Німеччина	5,50	5,22	5,18	5,24	4,89	5,03	5,12	5,02	5,09	5,20
3	Угорщина	3,61	3,41	3,62	3,70	3,42	3,45	3,62	3,63	3,41	3,43
4	Польща	3,74	3,63	4,06	4,22	4,13	4,03	3,99	3,97	3,99	3,98
5	Румунія	3,52	4,07	4,12	3,90	3,83	3,45	3,14	3,56	3,75	3,52
6	Гуречина	4,04	3,60	3,66	3,74	3,73	3,99	4,05	3,81	3,60	3,52

Після узагальнення та систематизування теоретичних основ управління мотивацією професійного розвитку співробітників організації нами був проведений аналіз управління стимулювання та винагороди персоналу ТОВ «Azercell Telecom».

Таблиця 5 – Основні методи мотивування ТОВ «Azercell Telecom»

Метод мотивування	Сутність
1. Нагорода за 20 років діяльності в Azercell.	Нагорода вручається президентом Azercell співробітникам, які пропрацювали в Azercell понад 20 років. Церемонія нагородження Human Capital Management, відповідальний/ Департамент управління талантами та ділового партнерства
2. Письмова нагорода.	Директор департаменту може винагородити працівників у письмовій формі за визначні досягнення, які мають значний позитивний вплив на виручку чи результати компанії. Як письмову винагороду можуть використовуватися різні сертифікати, меморіальні дошки, спеціально розроблені для співробітників, а також електронна пошта, лист подяки. Вручення письмових нагород за підписом президента Azercell організує Департамент корпоративних комунікацій
3. Можливість брати участь у масштабних проєктах.	Менеджер номінує найкращих співробітників для участі у масштабних проєктах компанії. Це дасть співробітникам можливість поділитися своїми цінними ідеями, а також відчутти себе частиною великого досягнення роботи зі співробітниками в інших відділах компанії
4. Запрошення на збори керівництва.	Співробітника, який значно краще справляється з конкретним проєктом чи ініціативою, може бути запрошено на збори керівників. На цій зустрічі співробітник має можливість представитися, зробивши презентацію про свої досягнення
5. Нагородження за найвищі результати.	Співробітники з найвищою продуктивністю можуть бути нагороджені певними призами, коли всі працівники збираються разом та проводять «обід у відділі». Ця винагорода може бути надана співробітникам, робота яких контролюється щомісяця або щокварталу.

Результати аналізу визначили, що для оцінки продуктивності співробітників, а також їх індивідуальних чи групових вкладів у кінцевий результат використовують переважно інструменти безготівкової винагороди. Саме ці інструменти є найбільш дієвими для мотивації співробітників компанії. Окрім того компанія Azercell приділяє особливу увагу важливості винагороди працівників (матеріальні або нематеріальні), оскільки вони є основними кроками, що формують культуру підвищення продуктивності та прихильності працівників компанії.

Кожен керівник компанії Azercell керується базовими основами «Просувайте; Заохочуйте; Беріть участь; Авторизуйте». Виходячи зі своїх очікувань, кожна команда має прагнути збільшення результативності паралельно з високими моральними цінностями, що є основою стратегії розвитку ТОВ «Azercell Telecom» [24, 25, 26].

Відповідно кожен керівник Azercell регулярно використовує зворотний зв'язок зі своїм співробітником, щоб розуміти проблеми поточної роботи та залучати працівників до поліпшення робочого процесу, а також мотивувати інших робити те

саме. Залежно від ситуації кожен менеджер може використовувати будь-які з різних стимулів та методів для мотивації працівників (табл.5).

В даний час кожен менеджер може запропонувати співробітника за високі результати роботи до рядів тренерів Azercell Academy [27, 28]. А співробітник може стати тренером після проходження процесу відбору, передбаченого внутрішнім процесом компанії, тобто технології оцінювання передбачають поетапне комплексне оцінювання якісних характеристик персоналу, його вмотивованості, що дозволяє здійснювати відповідне гнучке коригування методів мотиваційного впливу на персонал в інтересах позитивних зрушень в його професійному розвитку та всієї компанії.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Система мотивації персоналу, якщо вона ефективно працює, сприятиме підвищенню продуктивності працівників, тоді як негативна мотивація призведе до зниження їхньої активності. Нами розглянуто два типи мотивації: внутрішня та зовнішня. Для ефективної мотивації співробітників розуміння різних типів і способів мотивації конкретних співробітників дає можливість застосовувати правильний тип мотивації, підвищення рівня задоволеності співробітників. Деякі співробітники краще реагують на внутрішню мотивацію, тоді як інші можуть реагувати на зовнішню мотивацію.

Також визначено, що на сьогоднішній день існують дуже широкі можливості для професійного розвитку персоналу в ТОВ «Azercell Телеком»: Академія Azercell, стажування, стипендіальна програма.

Проаналізувавши можливості та напрями вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві (на прикладі ТОВ «Azercell Telecom») можна зробити висновки, що діяльність компанії повністю забезпечує професійний розвиток персоналу, що позитивно впливає на мотивацію всіх співробітників компанії. Що відповідно ще раз доводить, що менеджери успішних корпорацій і фірм добре усвідомлюють, що сьогодні вже недостатньо стимулювати лише трудову активність персоналу. В умовах швидкого старіння знань, глобальних інноваційних змін вкрай важливо забезпечити підпорядкованість мотиваційного менеджменту завданням безперервного професійного розвитку персоналу.

SUMMARY

Rekunenko I. I., Kobushko I. M., Rybalchenko S.N., Ryzhkov VA., Ismailova A. Management of motivation of professional development of the personnel of the organization

The company's activities fully ensure the professional development of staff, which has a positive effect on the motivation of all employees. Accordingly, it proves once again that the managers of successful corporations and firms are well aware that today it is not enough to stimulate the labor activity of staff. In the conditions of rapid aging of knowledge, global innovative changes it is extremely important to ensure the subordination of motivational management to the tasks of continuous professional development of staff.

The basic principles of motivation of professional development of employees are analyzed and the system of motivation of personnel of Azercell Telecom LLC is improved and it is determined that the company's activity fully provides professional development of personnel, which has a positive effect on motivation of all employees. Accordingly, the managers of successful corporations and firms are well aware that today it is not enough to stimulate staff work, because in the rapidly aging knowledge, global innovation change is extremely important to ensure the motivation of motivational management to continuous professional development.

Keywords: personnel management, professional development, personnel motivation management, motivation system.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Andrzej Borowski, Usama Daya (2019). 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. Lyman W. Porter, Edward E. Lawler (1968) . *Managerial Attitudes and Performance*
11. Greg R. Oldham & J. Richard Hackman .Norms for the Job Diagnostic Survey. July 1978. *Journal of Applied Psychology*.DOI: 10.1037/t02285-000
12. Даниел Пинк Драйв. (2019). *Что на самом деле нас мотивирует*. Альпина Паблишер.
13. Management (1988). Heinz Wehrich (Editor), Harold Koontz, Cyril O'donnell, H. Wehrich Koontz. *Hardcover, 685 Pages, Published 1988*
14. Moorhead, G. and Griffin, R. (2004) *Organisational Behaviour: Managing People and Organisations*. 7th Edition, Houghton Mifflin Company, Boston.
15. 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:
16. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семікіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с..
17. Цветкова А. 10 принципів системи мотивації персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.avtoimoika.com/articles/personal/motiv.html>.
18. Чернов А. Об основных принципах мотивации персонала [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.serenity-tc.ru/articles/3-2011-02-01-18-25-06/9-universe.html>.
19. Кривов'язюк І. В. Теорія пропорційності функціонування та розвитку соціально-економічних систем / І. В. Кривов'язюк, І. Я. Тишко // *Наука й економіка*. – 2009. – № 4 (16). – Т. 2. – С. 166-173.
20. Вахович І. М. Теоретичні засади формування моделі сталого розвитку суспільства / І. М. Вахович // *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. – 2009. – № 15. – С.17-27.
21. Залознова Ю. С. Управління персоналом вугільної шахти: оцінка стану та стратегії розвитку: Монографія НАН України. Ін-т економіки промисловості / Ю. С. Залознова. – Донецьк, 2008. – 380 с.
22. Мартиненко В. П. Економічний механізм управління стійким розвитком промислових підприємств / В. П. Мартиненко // *Механізм регулювання економіки*. – 2004. – № 4. – С. 191-200.
23. The Global Competitiveness Report: 2018. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018>.
24. ДВА / ПЮМС / ТЛМ-3 - Руководство по стимулированию и вознаграждению сотрудников. 22.12.2020.
25. ДВА / ПЮМС / ПР-1 / ТЛМ-2 - Бонусные инструкции. 21.05.2021
26. ДВА / ПЮМС / ПР-1 / ТЛМ-4 - Методические рекомендации по начислению бонусов по результатам финансовой деятельности компании и индивидуальных целей. 18.09.2020
27. Официальный сайт Государственная Налоговая Служба Азербайджанской Республики <https://www.tax.gov.az/ru>
28. Официальный сайт компании «AzerCell Telekom» /<https://www.azercell.com/ru/company/>

REFERENCES

1. Andrzej Borowski, Usama Daya (2019). *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).
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. Lyman W. Porter, Edward E. Lawler (1968) . Managerial Attitudes and Performance
11. Greg R. Oldham & J. Richard Hackman . Norms for the Job Diagnostic Survey. July 1978. Journal of Applied Psychology. DOI: 10.1037/t02285-000
12. Даниел Пинк Драйв. (2019). Что на самом деле нас мотивирует. Альпина Паблишер.
13. Management (1988). Heinz Wehrich (Editor), Harold Koontz, Cyril O'donnell, H. Wehrich Koontz. *Hardcover, 685 Pages, Published 1988*
14. Moorhead, G. and Griffin, R. (2004) Organizational Behaviour: Managing People and Organisations. 7th Edition, Houghton Mifflin Company, Boston.
15. 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
16. M.V. Semikina, S.V. Dudko, A.A. Orlova and others. (2021) Professional development of personnel of enterprises in the system of motivational management: collective monograph.
17. Tsvetkova A. 10 principles of personnel motivation system - <http://www.avtomoika.com/articles/personal/motiv.html>.
18. Chernov A. On the basic principles of staff motivation - <http://www.serenity-tc.ru/articles/3-2011-02-01-18-25-06/9-universe.html>.
19. Kryvovyazyuk IV (2009) Theory of proportionality of functioning and development of socio-economic systems.
20. Vakhovych IM (2009) Theoretical principles of forming a model of sustainable development of society.
21. Zaloznova YS (2008) Personnel management of a coal mine: assessment of the state and development strategy: Monograph of the National Academy of Sciences of Ukraine. Inst. Of Industrial Economics.
22. Martynenko VP (2004) Economic mechanism of management of sustainable development of industrial enterprises.
23. The Global Competitiveness Report (2018). – <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018>.
24. TWO / FUIB / TLM-3 - Employee Incentive and Remuneration.
25. TWO / FUIBS / PR-1 / TLM-2 - Bonus instructions. 05/21/2021 Guide. 12/22/2020.
26. TWO / FUIB / PR-1 / TLM-4 - Guidelines for accrual of bonuses based on the company's financial performance and individual goals. 09/18/2020.
27. Official site of the State Tax Service of the Republic of Azerbaijan <https://www.taxes.gov.az/ru>.
28. Official website of Azercell Telekom /<https://www.azercell.com/ru/company>.